

# Yükseköğretimde Mentörlük: Mentör ve Menti Bakış Açılarını Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama

**Mentorship in higher education: A practice to determine the perspectives of mentors and mentees**

Uğur Kılıncı<sup>1</sup>, Ali Murat Alparslan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bucak Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, Uluslararası Ticaret Bölümü, <sup>2</sup>Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Burdur

## Özet

Bireylerin hem sosyal hem de iş hayatlarında kişisel gelişimleri adına oldukça önemli bir yeri bulunan “mentörlük” olgusu bu araştırmanın konusunu oluşturmuştur. Özellikle yükseköğretim kurumu gibi bireylerin kariyerlerine yön veren, kişisel gelişim süreçlerinde önemli katkılar sağlayan bir ortamda mentörlüğün gerekliliği, etkinliği ve bu etkinliği artırmak için mentör ve menti gruplarının birbirlerinden beklentilerini ortaya koymak araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla, her biri yirmi beş üniversite öğrencisinden oluşan iki öğrenci grubu ve dört öğretim üyesi, bir öğretim görevlisi ve bir araştırma görevlisinden oluşan öğretim elemanları grubu ile odak grup çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, mentörlük her iki grup tarafından da gerekli bir sistem olarak görülmektedir. Öğrenciler mentörlerinde öncelikle iletişim özelliklerine, akademik yetkinliklere ve kişisel özelliklere dikkat etmekte, bununla birlikte profesyonel görünümüne, sektör deneyimine ve karizma unsuruna önem vermektedir. Mentör olarak öğretim elemanları ise, analitik düşünme yeteneğine sahip, disiplinli, çalışkan, samimi, çıkarıcı olmayan, bireyleri menti olarak tercih edeceklerini ifade etmektedirler. Ayrıca öğretim elemanları iyi bir mentörde bulunması gereken özellikleri; özverili, tutarlı ve dürüst olmak, iletişim kurma becerisinin yüksek olması, mesleğe ve eğitimciliğe dair yetkinliklerinin fazla olması şeklinde ifade etmişlerdir. Bunun yanında mentör olarak öğretim elemanları mentörlük sisteminin hem öğrenciye hem üniversiteye hem de öğretim elemanını geliştirmeye katkı sağlayacağı konusunda hemfikirlerdir.

**Ahahtar sözcükler:** Mentörlük, mentör, menti, yükseköğretim.

## Abstract

Mentoring phenomenon, which is of vital importance for personal development of individuals in their both social and professional lives, has been subject of this study. The aims of this study have been necessity and effectiveness of mentoring, and also to bring out expectations of mentors and mentees from each other to increase this effectiveness, especially in higher education institutions which give directions to career orientations of individuals and contribute significantly to their personal development process. Focus group study was conducted with two groups of university students and one group of instructors consisting of four faculty members, one lecturer and one research assistant. Findings of the study reveal that mentoring is seen as an important system by both groups. Students pay attention to communications skills, academic competence and personal traits of mentors; in addition, they give importance to professional look, industrial experience and charisma. Instructors, on the other side, prefer individuals as mentee who have analytical mindset, are disciplined, hard-working, genuine, and not self-seeker. Also, they stated that a good mentor should be devoted, consistent, honest, highly capable of communication skills, and have high level proficiency with regard to profession and education. Besides, the instructors expressed that mentoring system will contribute to the development of both student and instructors, and the university, as well.

**Keywords:** Mentorship, mentor, mentee, higher education.

**M**entörlük, özellikle yüksek potansiyeli olan bireylere kariyerlerinin ilk aşamalarında rehberlik etmek olarak tanımlanabilir. Mentörlüğün hem sorumluluk, hem sanat hem de mentör ve menti paylaşımını içeren ilişkiler

bütünü (Adrica, 1996) olduğu düşünüldüğünde kavrama geniş bir perspektif ile bakmak gereklidir. Bu durum, mentörlük kavramının, kar amacı gütmeyen işletmeler tarafından da önemini fark edilerek kullanımını arttırmıştır. Günümüzde yükseköğre-

### İletişim / Correspondence:

Yrd. Doç. Dr. Ali Murat Alparslan  
Mehmet Akif Ersoy Üniv. İktisadi ve  
İdari Bilimler Fak., Sağlık Yönetimi  
Böl., Yön. ve Org. AD, Burdur  
e-posta: alimurat@mehmetakif.edu.tr

Yükseköğretim Dergisi 2014;4(2):91-101. © 2014 Deomed

Geliş tarihi / Received: Kasım / November 7, 2013; Kabul tarihi / Accepted: Mayıs / May 11, 2014

Çevrimiçi erişim / Online available at: www.yuksekogretim.org • doi:10.2399/yod.14.010 • Karekod / QR code:



tim kurumlarında, bilgi üretmenin yanında, öğrencilerinin alanında istihdam edilmesi (Güven, 2002) hususunda kalite geliştirme çalışmalarında bulunmak, insan kaynaklarını daha yetkin kılmak adına yeniden yapılanma ve uygulamalar gerekmektedir (Emekdaş, 2013). Bu yeniden yapılanma süreci içerisinde yurtdışında birçok üniversitede var olan mentörlük uygulamalarının ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarında yaygınlaşması beklenmektedir. Üniversite öğrencileri için öğretim üyeleri, rol model alınma olasılığı yüksek bir grubu oluşturmaktadır. Öğretim üyeleri bilerek ya da bilmeyerek öğrencilerin kariyerleri ile ilgili yönlendirmeler yapabilirler. Mentörlük uygulamalarının ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarında uygulanması, yaygınlaşması ve biçimsel sistemler haline getirilmesi kuruma, öğretim üyelerine ve öğrencilere birçok fayda sağlayacaktır. Ancak bu faydanın en üst düzeyde gerçekleşmesi için, mentörlük sürecinde menti ve mentörlerin birbirlerinden beklentilerinin bilinmesi önem arz etmektedir. Bu beklentilerin iki grup tarafından da karşılanması sürecin etkinliğini artırabilecektir. Araştırmada mentörlük sürecinde karşılıklı beklentiler sorgulanarak, sürecin sağlıklı işlemesi için gerekenler ortaya konacaktır. Bu amaçla bir yüksekokulda öğretim üyelerinden ve iki farklı öğrenci grubundan olmak üzere toplam üç farklı odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Mentörlük ile ilgili süreçte yer alan her iki tarafın (mentör ve menti) birbirlerinden beklentileri tespit edilmiştir.

## Mentörlük

Genel anlamı ile mentörlük, bir kişinin (mentör) bilgi ve deneyimini bir diğer kişinin (menti) gelişimini destekleyecek şekilde kullanımını içeren bir gelişim ve paylaşım sürecidir. Bu süreç bireylere iş ve sosyal hayatlarına ilişkin tavsiye vermeyi ve danışmanlık yapmayı, psikolojik destek olmayı, rol modelliği yapmayı, bireyin entelektüel kazanımlarını artırmayı içermektedir (Allen, Eby ve Lentz, 2006; RGS, 2012a, s. 3-4). Geçmiş çok eskilere dayanan, içerisinde yer alan paydaşların beraberce gelişmesini sağlayan ve paydaşlar arasındaki etkileşimi iyileştiren bu sistem kendisine sosyal öğrenme teorisini temel alır (Kuzu, Kahraman ve Odabaşı, 2012, s. 174). Sosyal öğrenme teorisi, bireyler arasında bilgi aktarma, birbirlerini model alma, gözlemlene gibi etkileşimlerden öğrenme sürecini anlatmaktadır. Hatta ilgili araştırmalarda bireylerin özellikle doğrudan ve gözlemleyerek öğrendikleri olguların, sözlü anlatımlardan daha güçlü davranışlar sergilenmesine yol açtığı savunulmaktadır (Noe, 1988, s. 457). Kavram, 1980'lerden itibaren Amerika'da ve Avrupa'da işletme, yönetim organizasyon ve insan kaynakları yönetimi literatüründe kullanılmaktadır (Özdemir, 1997, s. 2). Organizasyon içerisinde özellikle kariyer geliştirme sürecinde önemli bir yere sahiptir (Ragins ve Cotton, 1999, s. 529). Sosyal öğrenme, organizasyonlarda deneme yanılma yolu ile öğrenmek yerine, çevresindeki kişilerin davranışlarını gözlem-

ledikleri ve sonuçlar çıkararak kendileri için yararlı olacağına inandıkları durumlarda benzer davranışı gösterdikleri ilkesini savunur (Bayrakçı, 2007). Bu durum organizasyonlarda, mentörlük sistemi içerisinde mentilerin mentörleri gözlemleyerek istenen davranışlar sergilemeleri için önemlidir.

Mentörlük uygulamalarının temel amacı bireylere kişisel gelişim hedefleri doğrultusunda bilgi ve yeteneklerini geliştirme imkânı sunmaktır (Crispi ve Cruz, 2009, s. 536). Bu gelişimde önemli rollerden birisi mentöre düşmektedir. Her deneyimli çalışandan aynı ölçüde etkili mentörlük faaliyetini uygulayabilmesini beklemek mümkün değildir. Michigan Üniversitesinin geliştirdiği mentörlük uygulamasına göre başarılı bir mentörlük için, öncelikle bireylerin kariyer ve mutlulukları ile yakından ilgilenmek, iş hayatında kişinin kariyerine yön vermeye hevesli olmak ve kültürel farklılıklar, cinsiyet farklılıkları gibi her türlü farklılığı görmezden gelen bir düzleme erişmek gereklidir (Rackham Graduate School, 2012a, s. 5). Mentörün deneyimleri ve referansları iş yaşamında mentinin gelişmesine yardımcı olacaktır. Mentör, mentisinin davranışları ve beklentilerini fark edilmez bir göz gibi izlemelidir (Rackham Graduate School, 2012b, s. 7).

Mentörlük geleneksel olarak, gönüllülük esasına ve örgüt tarafından yapılandırılmamış, doğal bir ilişki temelinde dayanmaktadır (Özdaşlı, Kanten ve Kanten, 2009, s. 240). Başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere birçok ülkede eğitim kurumları başta olmak üzere birçok özel ve kamu kurumunda hem doğal hem de biçimsel olarak oluşturulmuş bir sistem olarak uygulanmaktadır (Kuzu, Kahraman ve Odabaşı, 2012, s. 175). Sistemin işletmelere birçok açıdan faydası vardır. Örneğin; mentörlük mentinin örgütsel sosyalizasyon sürecini kısaltmakta ve iş tatminini olumlu etkilemektedir. Bunun yanında işgören devir hızında azalma görülmesini de sağlamaktadır (Ragins ve Cotton, 1999, s. 529). Çalışanların kariyerlerine ilişkin aldıkları rehberlik hizmeti işe ve örgüte daha da sarılmalarını sağlamaktadır (Erdem ve Özen, 2002). Mentör açısından bakıldığında ise mentör-menti ilişkisi mentörün iş tatminini ve verimliliğini artırmaktadır (Baerlocher, O'Brien, Newton, Gautam ve Noble, 2011, s. e166).

Mentörlük programları genellikle on sekiz ay ile üç yıl arasında sürmektedir (Çelik, 2011, s. 302). Süreç, resmi (yapılandırılmış) veya resmi olmayan (yapılandırılmamış) bir mentör ile mentinin çalışması ile başlar. Resmi olmayan mentörlükte potansiyel mentiler kendilerine iletişim kurabilecekleri, deneyimli, başarılı ve olmak istedikleri gibi bir rol model ararlar. Resmi mentörlük uygulamalarında ise, özellikle mentilerin bilgilendirildiği bir *hazırlık* aşaması, mentör ve mentilerin uygun ve uyumlu şekilde *eşleştirilme* aşaması, tecrübe paylaşımını içeren *etkileşim* aşaması ve mentör ve menti ilişkisinin resmi olarak bittiği *sonlandırma* aşaması bulunmaktadır (Parsloe ve Leedham, 2009).



Literatürde mentörlük türleri sürecin işleyişi baz alınarak aşağıda verilen beş temel başlıkta ifade edilmiştir:

- Geleneksel mentörlük
- Grup mentörlüğü
- Takım mentörlüğü
- Akran mentörlüğü
- E-mentörlük

Geleneksel mentörlük, deneyimli bir çalışan ile tecrübesiz ve genç çalışan arasındaki birebir etkileşimin söz konusu olduğu mentörlük sistemidir. Grup mentörlüğü, bir deneyimli çalışanın en fazla dört tecrübesiz çalışana mentörlük yapmasını içerir. Takım mentörlüğü, grup mentörlüğüne benzemekle beraber birden fazla mentör takım içerisinde bölünmüş genç gruplara mentörlük yapar. Takım mentörlüğünde, mentörün mentiye oranı 1/4'ü geçmemelidir (Manza ve Wiley, 2005, s. 9). Takım mentörlüğü, etkileşimi, iletişimi ve paylaşımı arttırmak için tercih edilmektedir (Kahraman, 2012, s. 13). Akran mentörlüğü, aynı yaşta mentör ve menti ilişkisinin olduğu mentörlük şeklindedir. E-mentörlük ise sanal ortam üzerinden yapılan mentörlük şeklindedir (Manza ve Wiley, 2005, s. 9).

Bunların yanında mentörlük, mentörlerin mentiler ile geliştirdikleri ilişkinin şekline göre ise iki farklı türe ayrılmaktadır:

- Gönüllü mentörlük
- Kurumsal mentörlük

Gönüllü mentörlük günlük çalışma sırasında arkadaş ve bilgi paylaşımı konularında kendiliğinden gelişen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Gönüllülük esasına dayandığı için kurumsal mentörlükten daha etkilidir (Çelik, 2011, s. 302). Ancak, ast üst ilişkilerini olumsuz yönde etkilemesi, mentinin aşırı sahiplenilmesi gibi bir takım dezavantajları da bulunmaktadır (Uçkun ve Kılınç, 2007, s. 90). İkinci mentörlük türü ise kurumsal mentörlüktür. Kurumsal mentörlük ise kurumlarda özellikle işe yeni başlayan iş görenleri ilgilendiren bir süreç olarak görülmektedir. Kurumsal mentörlük, personelin eğitimi, gelişimi ve yeteneklerinin kurum istek ve beklentileri doğrultusunda planlamasını içerir (Çelik, 2011, s. 302). Mentör ve menti arasında karşılıklı bilgi alışverişinin bulunması her iki mentörlük türünün ortak özelliğidir.

### Mentör Kavramı: Tarihi ve Gelişimi

Mentör kelimesi, mitoloji kökenli bir sözcüktür. Mentör- lük kavramı, Homeros'un Odessia destanında anlatılan, İthaca kralı Ulysses'in savaşa gitmeden önce oğlu Telemachus'u yakın arkadaşı Mentor'a emanet etmesi ile ortaya çıkar. Kralın savaştan dönmesi yaklaşık yirmi yıl alır. Kral savaştan dö-

nene kadar Prentis, Mentor iyi bir şekilde yetiştirmiştir.<sup>[1]</sup> Bu mitolojik hikaye, mentör kavramının sözlüklere "akıllı ve güvenilir öğretmen veya kılavuz, akıl hocası" şeklinde girmesine neden olmuştur.<sup>[2]</sup> Mentör terimi 1699 yılında Fenelon tarafından yazılan "Telemak'ın Maceraları" eserinde Mentör Telemak'ın duygusal ve entelektüel rol modelinin ismi olarak anılmıştır ve yaygın kullanılmaya başlamıştır (Mueller, 2004).

Bunlara ek olarak, on üçüncü yüzyılda ahilik örgütünde işe yeni başlayan bireylere sanat ve meslek alanlarında iyi yetiştirmeleri için ahlaki yönden gelişmeleri sağlanırdı. Selçuklularda ve Osmanlı İmparatorluğunda da şehzadelerin yetiştirilmesi sırasında mentörlüğe benzer lalalardan yararlanılırdı. Şehzadelerin, lâlâların himayesinde bilgi ve becerileri artırarak devlet işlerinde daha başarılı olmaları sağlanırdı (Kahraman, 2012).

Başarılı bir mentörlük sistemi için mentörden beklenen bir dizi durum söz konusudur. Bunlardan ilki mentörün, mentinin yaşamında düzenli ve ulaşılabilir bir yeri olması gerekliliğidir. Mentinin mentöre ulaşabilme kolaylığı mentinin hayal kırıklığı yaşamaması açısından önemlidir. Ayrıca, mentörün istek ve ihtiyaçlarından çok mentinin ihtiyaçlarına yönelmek daha önceliklidir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken, mentörün değerlerinden çok mentinin değerlerine önem vermektir. Mentör otoriter bir yaklaşım benimsememeli, kendini mentisinin yerine koyabilmelidir. Mentör ile menti ilişkisi güven ve saygı üzerine kurulmalıdır (Manza ve Wiley, 2005, s. 11). İletişim güven ve saygı düzeyine eriştikten sonra ortak bir gayeye yönelim olacaktır. Unutulmamalıdır ki insan kendisini güvende hissederse, ancak o zaman kalbini açmaya başlayacaktır (Clayton, 2008, s. 66)

Allen, Poteet ve Burroughs (1997) yirmi yedi mentör ile görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında etkili bir mentörün dinleme ve iletişim becerilerinin yüksek, sabırlı, organizasyonu ve sektörü iyi bilen, okuma ve diğer insanları anlama yeteneğine sahip bir birey olması gerektiğini bulmuşlardır. Ancak her mentör, farklı bir mentörlük stiline sahip olabilir. Mentörlük davranışlarının, farklı mentörlük stilleri ve mentörlük kavramının kültürlere göre farklılık gösterip göstermediği yönünden literatürde yeterli çalışmaya rastlanmamıştır.

Darwin (2004) çalışmasında mentörde bulunması gereken özellikleri geniş kapsamlı ve detaylı bir biçimde sekiz başlık altında ortaya koymuştur. Bu özellikler ■ Tablo 1'de ifade edilmiştir.

[1] www.kariyer.bilkent.edu.tr/dosya/Mentorluk.pdf (Erişim Tarihi: 06 Eylül 2013).

[2] www.turkcebilgi.com/sozluk/mentor (Erişim Tarihi: 27 Ağustos 2013).

**Tablo 1.** Mentörde bulunması gereken özellikler

<b>Özgün boyut</b> Samimi, dürüst, destekleyici, anlayışlı, bağlı, yardımsever, prensipli, saygılı ve yetkilendirmeye hevesli	<b>Göstergeleri</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kendi hayatından örnekler veren</li><li>- Doğrudan konuşan</li><li>- İnsanların yardımına koşan</li><li>- İnandığı doğruların arkasında duran</li><li>- Centilmenlik ruhuna sahip</li><li>- Diğer insanlar ile ilgilenme arzusunda sahip olan</li></ul>
<b>Eğitim boyutu</b> Kibar, duygusal, şefkatli, anlaşması kolay, ruhani, sabırlı, akıllı ve empati yapan	<b>Göstergeleri</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tolerans düzeyi yüksek</li><li>- Korkulmayan</li><li>- Arkadaşlığa ve kişilerarası ilişkilere önem veren</li><li>- Dengeli ve sabırlı</li><li>- Aktif bir dinleyici</li><li>- Diğer insanlara karşı sorumluluk hisseden</li><li>- Otorite paylaşımında sorun yaşamayan</li></ul>
<b>Ulaşılabilirlik boyutu</b> Esrili, arkadaşça, cesaretlendirici, olumlu, açık, işbirliğini destekleyen	<b>Göstergeleri</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Yetenekli, deneyimli ve bilgili</li><li>- Kendi yolunda ilerleyen</li><li>- Aydınlatıcı</li><li>- Tavsiyeler veren</li><li>- Zeki ve kariyeri desteklemeye çabalayan</li></ul>
<b>Yetkili boyut</b>	<b>Göstergeleri</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Düşünceli ve zeki</li><li>- Kariyeri destekleyen</li><li>- Sözlü tavsiyelerde bulunan</li><li>- Bilgilendirici</li></ul>
<b>İlham verici boyut</b>	<b>Göstergeleri</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Karizmatik</li><li>- Özenilen ve saygı duyulan</li><li>- Anlaşılabilir konuşan ve iyi bir iletişime sahip</li><li>- Risk almayı seven</li><li>- Birçok insan için rol model</li><li>- Vizyon sahibi</li></ul>
<b>Vicdan boyutu</b>	<b>Göstergeleri</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dürüst ve adil</li><li>- Güçlü ve disiplinli</li><li>- İş etiği inancı yüksek</li><li>- Olayları olduğu gibi anlatan</li></ul>
<b>Çalışkanlık boyutu</b>	<b>Göstergeleri</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Enerjisi yüksek</li><li>- Duygusal ve başarılı</li><li>- Çok sevilir ya da hiç sevilmez</li><li>- Kendinden ve başkalarından beklentisi yüksek</li></ul>
<b>Değişken boyut</b>	<b>Göstergeleri</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Detaylar konusunda sinirlenebilen</li><li>- İşine tutku ile bağlı</li><li>- Yetenekli</li><li>- Mükemmeliyetçi</li><li>- Değişken bir ruh haline sahip</li><li>- İnsanlar ile tartışmayı seven</li><li>- İnatçı ve sabit fikirli olabilen</li></ul>

## Menti Kavramı

Sistem içerisinde bilgi ve deneyimi yeterli olmayan, işe yeni başlamış ve yönlendirilmeye ihtiyacı olan “mentör”e emanet edilen kişiye “menti” denir (Özdemir, 1997). Örgütsel sosyal-

leşme sürecinde, örgüt içerisinde yer alan acemi ya da tecrübesiz olarak tanımlanan iş görenlerin deneyimli çalışanlarla geliştirdiği birebir ilişki büyük önem taşımaktadır. Örneğin; Amerika’da yer alan Fu Associates Ltd. adlı bilgisayar danışmanlık şirketinde, işe başlayan bütün çalışanlar öncelikle doğrudan doğruya orta düzey yöneticiler ile çalışmaya başlarlar. Orta düzey yöneticiler bu kişilere çalışma hayatının ilk kurallarını öğretir ve rehberlik eder. Birkaç ay sonra yeni işe başlayanlar arasından seçilen birkaç iş gören üst düzey yöneticiler ile önemli projeler üzerinde çalışmaya başlarlar. Bu durum mentörlük sistemine örnektir (Özkalp, Kirel, Sungur ve Cengiz, 2006, s. 57).

İyi bir mentöre sahip olabilmek için mentinin kendisine sorması gereken bir takım sorular vardır. Bunlar, mentinin kariyer amacının ne olduğu, nasıl bir eğitim istediği, mentinin güçlü ve geliştirmesi gereken yönlerinin neler olduğu, ne tür projelerde ve araştırmalarda yer almak istediği, grup halinde mi yoksa bağımsız mı daha rahat çalıştığı ve nasıl bir kariyere sahip olmak istediği ile ilgilidir (Rackham Graduate School, 2012a, s. 5). Bu soruların cevabını kendi kendine bulan mentiyeye bir mentör daha kolay yol gösterebilir. Mentör, kendi çizdiği yolda mentiyeyi zorlamaktan çok mentinin çizdiği yolda mentiyeye yardımcı olmak için gereklidir.

Literatürde mentör tarafından istenen menti özelliklerinden bazıları soru sormaya hevesli bir yapıya sahip olması ve eleştirileri olumlu karşılaması şeklinde sıralanabilir. Menti, mentörü ile birlikte bireysel öğrenme isteklerini tanımlayabilmeli, amaçlarını ve stratejilerini geliştirebilmelidir. Mentör ile iyi ilişkiler geliştirebilmek için zaman gereklidir. Dolayısıyla iyi ilişkiler geliştirebilmek için zaman gereklidir. Dolayısıyla iyi ilişkiler geliştirebilmek için zaman gereklidir. Dolayısıyla iyi ilişkiler geliştirebilmek için zaman gereklidir. Dolayısıyla iyi ilişkiler geliştirebilmek için zaman gereklidir. Dolayısıyla iyi ilişkiler geliştirebilmek için zaman gereklidir.

Mentilerin yapmış oldukları kötü (yetkinlikten ve etik değerlerden yoksun) mentör tercihleri zamanlarının, enerjilerinin ve diğer başka kaynaklarının boşa harcanmasına sebep olabilecektir. Bunun yanında, ironik olarak çok iyi bir mentör de olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Çünkü iyi bir mentörün yönlendirmelerini gerçekleştirmek, ondan olumlu bir değerlendirme alıp ilerleme zor olacaktır. Bunun dışında iyi bir mentör ile çalışan mentinin, mentöründen ayrıldıktan sonraki hayatında mentörden ayrı karar verememe riski bulunmaktadır (Bird, 2001, s. 464-465).

## Mentörlük Sistemi ile ilgili Uygulamalı Araştırma Sonuçları

1990 yılında New York’ta Common Wealth Fund Araştırma Şirketi tarafından yapılan bir çalışma mentörlük sisteminin özellikle eğitim kurumlarında etkisini gözler önüne sermiştir. Bu çalışmada, 400 Amerikalı öğrenciyeye mentörlük-



ten ne kadar memnun kaldıkları ve yararlandıkları sorulmuştur. Çalışma sonuçları, öğrencilerin, %90'ının bu uygulamadan memnun kaldığını ve %86'sının tekrar bir mentor ile çalışmak istediklerini göstermiştir. Mentörlerin %92'si ise öğrencilere mentörlük yapmanın onları çok meşgul ettiğini vurgularken, %62'si öğrenciler ile akraba gibi yakın olduklarını, %45'i ise menti sayesinde kendilerini geliştirdiklerini ve sorumluluk duygularının güçlendiğini belirtmişlerdir (Palankök, 2004, s. 16). Üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir başka araştırmada da öğrenciler için mentörlük sürecinin en önemli faydası psikolojik destek olarak görülmüştür (Lev, Kollasa ve Bakken, 2010, s. 173).

İlgili literatürde, mentor ve menti seçimi sürecinde cinsiyet faktörünün önemi üzerine vurgu yapılmamasına rağmen, uygulamalı çalışmalarda aynı cinsiyete sahip mentor ve menti sayısı, farklı cinsiyete sahip mentor ve menti sayısından fazla görülmektedir (Allen, 2007, s. 128). Menti seçim süreci ile ilgili çalışmalar, mentorlerin, öğrenme isteği yüksek, diğer mentilerden daha hevesli, yüksek performans gösterme eğilimine sahip, etik değerlere önem veren, girişken mentiler istediğini göstermektedir (Allen, Poteet ve Russell, 2000, s. 275). Banka yöneticilerinin menti seçimlerini konu alan bir diğer çalışma, kariyer odaklı mentörlük yaklaşımında mentorlerin evli erkek mentiyi tercih ettiklerini tespit etmiştir. Sosyal menti seçiminde ise bekar bayan mentilerin tercih edildiği aynı çalışmada vurgulanmaktadır. Bu bulgu, evli bayan mentilerin ev ile ilgili sorumluluklarının daha yüksek olarak algılanması şeklinde yorumlanabilir. Evlilik menti seçim sürecinde erkekler için bir avantaj olarak görülürken, kadın çalışanlar için dezavantaj oluşturmaktadır (Landau ve Aurthur, 1992; Olian, Carroll ve Giannantonio, 1993, s. 268). Allen (2007) bir çalışmada, mentorlerin menti seçim sürecinde mentinin yardıma olan ihtiyacını mı yoksa mentinin yetenek ve potansiyelini mi göz önünde bulundurdıklarını incelemiştir. Bu çalışma bulgularına göre, mentorler, menti seçim sürecinde mentinin yetenek ve potansiyelini ön planda tutmaktadır. Aynı çalışma bulgularında, kadın mentorlerin mentinin yetenek ve potansiyeline daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Allen, 2007, s. 123–137).

Ülkemizde konu ile ilgili yapılan uygulamalı çalışmalardan bir tanesi mentörlük süreci içerisinde cinsiyetin rolü üzerinde odaklanmıştır. Kutanis'in 2003 yılında bir lisede uygulamasını gerçekleştirdiği çalışmada 34 katılımcı ile mülakat yapılmış, ayrıca gözlem tekniği kullanılmıştır. Çalışma bulgularına göre, öğretmenlerin %76.5'i örgütlerinde mentörlüğe önem verildiğini belirtmiştir. Çalışmanın ilginç bulgularından bir tanesi, mentorlerin kendileri ile benzeşmeyen mentiler ile de uzun süre çalışabileceklerini söylemeleridir.

Bakioğlu, Hacıhafızoğlu ve Özcan (2010), öğretmenlerin farklı kariyer aşamalarında okul müdürlerinin rehberlik deneyimlerine güvenin etkisini konu aldıkları çalışmalarını İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan 1462 okul müdürüne anket uygulamışlar ve 50 okul müdürü ile odak grup görüşmesi gerçekleştirmişlerdir. Yapılan araştırma sonucu, farklı kariyer dönemlerinde güven seviyesinin farklılık göstermesine rağmen, mentor ve menti ilişkisinde güvenin önemli olduğunu göstermektedir.

## Yöntem

Mentilerin mentorlerinden ve mentorlerin de mentilerinden beklentilerini, yükseköğretimde mentörlüğün öğrenci, kurum ve öğretim elemanına getirilerini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma betimleyici nitel bir araştırmadır. Ayrıca, araştırma, mentörlük olgusunu yükseköğretimde öğrenci (menti) - öğretim elemanı (mentor) arasında araştırılan fenomenolojik bir araştırma desenindedir. Çalışmanın araştırma bölümü, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bucak Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu öğrencilerinden ve öğretim elemanlarından oluşturulan odak gruplar ile gerçekleştirilmiştir. Odak grup yönteminin tercih edilmesinin gerekçesi grup üyelerinin etkileşimi ile birlikte daha derin bilgiler ve çeşitliliği yüksek cevaplar alma imkânının artmasıdır. İlk aşamada rastgele seçilen ve 25'er kişiden oluşan iki öğrenci grubu ile görüşülmüştür. Öğrenci gruplarından ilki 2. sınıf öğrencileri, diğeri 3. sınıf öğrencileridir. Bu görüşmelerin başlangıcında öğrencilere, yaklaşık 20 dakika mentörlük hakkında ayrıntılı bilgi verilmiş, bu sistemin amacı ve getirileri hakkında sunum yapılmıştır. Sonrasında ise yaklaşık 45–50 dakika, belirlenen sorular üzerinden interaktif bir sohbet havasında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu sorular sırasıyla aşağıdaki gibidir:

- Mentörünüz olsun ister misiniz?
- Mentörünüzün cinsiyet ve yaş gibi demografik özellikleri sizin için önemli midir?
- Mentörünüzün hangi niteliklere sahip olmasını istersiniz?

Araştırmanın ikinci aşamasında öğretim elemanları ile odak grup görüşmesi yapılmıştır. Dört öğretim üyesi, bir öğretim görevlisi ve bir araştırma görevlisinden oluşturulan grup ile yaklaşık yetmiş dakika süren bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda araştırmanın gerçekleştirildiği yüksekokulun yönetim kurulunu oluşturan bu grup, amaçlı örneklem yaklaşımına seçilmiştir. Bu grubun odak gruba dahil edilme gerekçesi; birimdeki öğrenciler hakkında bir çok karar alan, ilgili meseleleri tartışan kişilerin bu konu hakkındaki görüşlerinin daha sağlıklı olacağı varsayımdır. Görüşmelerin başında öğrencilere de yapıldığı üzere öğretim elemanlarına mentörlük hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Bu bilgilendir-

menin ardından aşağıdaki sorular kapsamında görüşme başlamıştır. Sorular sırasıyla şöyledir:

- Birimizde mentörlük sistemi olmalı mıdır?
- Bu sistemin öğrenciye, üniversiteye ve mentöre faydası nasıl olacaktır?
- Mentinin mentörü seçimi veya mentörün mentiyi seçimi süreci nasıl gerçekleşmelidir?
- Mentinizin hangi nitelikleri taşımasını beklersiniz?
- İyi bir mentörün taşıması gerektiği nitelikler nelerdir?

Öğrenciler ve öğretim elemanları ile gerçekleştirilen odak grup görüşmeleri sonucu elde edilen veriler iki araştırmacı tarafından önce ayrı ayrı kodlanmış, daha sonra elde edilen kodlar ortak kategoriler haline getirilmiştir. Ancak ifade edilmelidir ki ilgili araştırmacının başında literatürden herhangi bir kategori belirlenmemiştir. Araştırmacılar, literatürde yer alan kategorileri, kültürler arası farklılık olabileceği varsayımını göz önünde bulundurmuş, bu yüzden ilk aşamada bu kategorileri dikkate almayarak özgün kategoriler geliştirmişlerdir. Yani tümevarıma dayanan bir yaklaşım benimsenmiş, araştırma sonucu elde edilen veriler kodlandıktan sonra anlamlı ve birbirinden farklı kategoriler *ilk kez* oluşturulmuştur. Bu durum, nitel araştırmaların özellikleri arasında yer alan “aktörlerin bakış açılarını anlama” ve karmaşık ve sayıca fazla ifadeleri daha aza indirgeyerek açıklama getirme ilkeleri ile örtüşmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2000, s. 39).

Araştırmada güvenilirlik, ölçüm sonuçlarının tutarlılığı ile ilgilidir (Erdoğan, 2003). Ancak nitel araştırmalarda güvenilirliği ispat etmek nicel araştırmalarda olduğundan farklıdır. Şöyle ki, nitel araştırmaya temel oluşturan ilkelerden birisi gerçeklerin bireylere ve içinde bulunulan duruma göre farklılık gösterebileceğidir. Bu durum araştırmacının benzer bir gruba uygulanması durumunda farklı sonuçlara ulaşılabilme olasılığının yüksek olduğunu göstermektedir ki güvenilirlik ile çelişir görünmektedir (Yıldırım, 2010). Bu çalışmada iki bilim insanının birbirlerinden bağımsız olarak verileri kategorilendirmeleri ve sonrasında oluşturulan bağımsız iki kategoriye ortak bir kategoriye indirgemeleri araştırmacının güvenilirliğini arttırmaktadır. Ayrıca, çalışmada farklı gruplar ile farklı zamanlarda odak grup görüşmesi gerçekleştirilerek veri çeşitliliği sağlanmıştır. Daha önce de belirtildiği üzere araştırmada iki farklı grup bulunmaktadır. İlk aşamada öğrenciler ile iki odak grup görüşmesi, ikinci aşamada ise öğretim elemanları ile bir odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Bulguların sunumu da bu iki aşamayı ayrı ayrı değerlendirecek bir şekilde yapılmıştır. Bu da nitel araştırmalarda güvenilirlik ve geçerliliği artırmanın bir yoludur (Poggenpoel ve Myburgh, 2003).

## Bulgular ve Tartışma

### Öğrenciler ile Gerçekleştirilen Odak Grup Çalışmalarının Bulguları

Her biri 25 öğrenciden oluşan iki şube ile odak grup çalışması gerçekleştirilmiştir. Öğrencilerin yaş grupları 19–22 yaş aralığındadır. İlk öğrenci grubunda 14 kız 11 erkek, ikinci öğrenci grubunda 15 erkek, 10 kız öğrenci bulunmaktadır. Öğrencilere sorulan ilk soruda (Bulduğunuz kurumda mentörlük sistemi olmalı mıdır?) her iki grup öğrenci de büyük oranda (%85) üniversitelerinde mentörlük sisteminin olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu beklenti, özellikle özel üniversitelerde ve kolejlerde mentörlük sisteminin kullanımında gün geçtikçe artış yaşanmasını destekler niteliktedir (Kuzu, Kahraman ve Odabaşı, 2012). Yaş konusunda gruplar iki farklı görüşe sahiptir. İlk öğrenci grubu, mentörün yaş faktörünün önemli olduğunu vurgulamıştır. Bir grup öğrenci (14 öğrenci) mentörün genç olmasını tercih edeceğini, genç bir mentör ile çalışmanın daha rahat olacağını ve iyi iletişim kurabileceğini ifade ederken, diğer öğrenciler ise (11 öğrenci) yaşlı bir mentörün deneyiminin daha fazla olacağını ve kendisine daha iyi yön vereceğini ifade etmişlerdir. İkinci öğrenci grubunda da benzer bir oran görülmektedir. On altı öğrenci genç bir mentörünün olmasını, 9 öğrenci de daha yaşlı bir mentörünün olmasını ifade etmişlerdir. İkinci grupta genç mentör tercihi yine benzer sebeplerden dolayı olurken, yaşlı mentör tercihi; mentörün unvanı, tanınırlığı ve sözünün sektörde veya bir başka alanda daha fazla geçebileceği ihtimalinden kaynaklanmaktadır. Literatürde, mentörün yaş ve cinsiyet faktörünün süreci nasıl etkileyeceği yönünde fikir birliği bulunmamaktadır. Bir çalışmada özellikle yapılandırılmış mentörlük sisteminde mentörün yaşının tek başına değil ancak kültür, cinsiyet, eğitim düzeyi ve iş tecrübesi gibi diğer değişkenler ile bütün olarak önemli olabileceği görüşüne yer verilmiştir (Kochan ve Pascarelli, 2005). Özkalp, Kirel, Sungur ve Cengiz'in (2006) ülkemizde bir üniversitede gerçekleştirdikleri çalışmalarında mentörlük sürecinde mentörün demografik değişkenlerinin mentiler açısından önemli görüldüğü sonucuna varılmıştır.

İlk grupta öğrencilerin cinsiyeti de oldukça önemsedikleri görülmüştür. İlk öğrenci grubunda erkek öğrencilerin tümü (11 öğrenci) erkek bir mentörünün olmasını isterken, kız öğrencilerin büyük bir çoğunluğu (12 öğrenci) kadın bir mentörlerinin olmasını talep etmektedirler. Buradaki gerekçeler ise daha rahat ve daha samimi iletişim isteğidir. Kız öğrencilerin erkek mentörlerle konuşamayacakları, erkek öğrencilerin de kadın mentörlerle konuşamayacakları konuların olabileceği ifade edilmiştir. Bir diğer gerekçe ise cinsiyete göre farklılaşan informal sohbet konularının (futbol, giyim vb.) farklılığıdır. Bu gruptaki kız öğrencilerden bir tanesi kadın mentöre sahip olmak istediğini şu sözler ile ifade etmiştir: “Ben mentörümün ojesinin rengini fark ederim ve onun da



benim ojemini rengini fark etmesini isterim. Bir erkek bu fark etmez. Ama bu durum bizim iletişim gücümüzü artırır”. Ancak ikinci öğrenci grubunda bu ayrışma bulunmamaktadır. Erkek öğrencilerin %60’ı (9 öğrenci), kız öğrencilerin de %95’i (14 öğrenci) mentörlerinin cinsiyetinin önemli olmadığını ifade etmişlerdir. Cinsiyetten ziyade iletişim kabiliyetlerinin en önemli unsur olduğunu belirtmişlerdir. Literatürde menti ve mentör seçim sürecinde cinsiyet gibi demografik özelliklerin ötesinde mentörün sahip olduğu değerler, tutum ve davranışlarının önemli olduğu vurgulanmakla beraber (Daniel, 2006) özellikle cinsiyet ile ilgili kültürden kültüre farklılık olması mümkün görülmektedir.

Yaş ve cinsiyet özelliklerinin dışında mentörlerin branşları, unvanları ve siyasi görüşlerinin de önemli olabileceğine dair bulgular oluşmuştur. İkinci öğrenci grubunda mentörlerin branşlarının kendi branşlarına yakın olmasını ve mümkünse unvanlarının da yüksek olmasını istemişlerdir. Birinci grup öğrencilerin de yarısından fazlası (14 öğrenci) siyasi görüşünün de önemli olabileceği görüşünü ortaya koymuşlardır. İkinci grup öğrencilerden ise sadece 2’si (kız) siyasi görüşün önemli olduğunu, zıt bir görüşe tahammül edemeyeceklerini belirtmişlerdir. İlgili literatürde mentör ve menti seçim sürecinde siyasi görüşün önemli olduğunu gösteren herhangi bir yayına rastlanmamıştır.

Araştırmanın önemli amaçlarından biri olan “öğrenciler tarafından istenen mentör özellikleri”, yapılan odak grup görüşmelerinde oluşan verilerin içerik analizini gerçekleştirerek ortaya konmuştur. Elde edilen veriler düzenlenmiş, ilgili kodlar oluşturulmuş ve bu kodlar anlamlı kategoriler altında toplanmış ve böylece yorumlanmıştır. ■ Tablo 2’de birinci ve ikinci grup öğrencilerin mentörden beklentileri, bu iki grup arasındaki benzer ve farklı görüşler sunulmuştur.

Öğrencilerin mentörlerinden beklentileri temelde 4 ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar iletişim, akademik özellikler, kişilik özellikleri ve ekstra rollerdir. Bu kategoriler altında her iki grup hem benzer hem de birbirinden farklı özellikleri dile getirmişlerdir. Ancak görüşmelerin ilk başlarında öğrencilerin büyük çoğunluğu ilk olarak iletişim özelliklerini ifade etmişlerdir. Bu bulgu literatürde yer alan araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Birçok menti iletişim gücü yüksek ve hatta informal iletişim kurabileceğini düşündüğü mentör ile daha verimli ve istekli çalışacaklarını belirtmektedir (Kram, 1985; Ragins ve Cotton, 1999). Özellikle mentörün sıcakkanlı, samimi olmasını istediklerini belirtmişler, güler yüzlü olmanın ve pozitif enerjiye sahip olmanın çok önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bunların yanı sıra kendilerini onların yanında rahat hissetmeleri yani mentörün onların seviyelerine inebilmeleri de öğrencilerin ortak beklentileridir. İki grubun

■ **Tablo 2.** Öğrencilerin mentörlerinden beklentilerine dair kod ve kategoriler\*

Birinci öğrenci grubu		İkinci öğrenci grubu	
Kodlar	Kategoriler	Kodlar	Kategoriler
Samimiyet Sıcakkanlı Güler Yüzlü <i>Duygusal anlayışı yüksek</i> Benim seviyeme inebilme <i>Ciddiye alma</i>	<i>İletişim</i>	Samimiyet <i>Hitap tarzı</i> Sıcakkanlı Yanında rahat hissetme Güler yüzlü <i>Rahat davranma</i>	<i>İletişim</i>
<i>Özgüvenli</i> Güvenilir Pozitif enerji	<i>Kişilik özellikleri</i>	Güvenilir <i>Saygılı</i> <i>Sosyal ve aktif</i> <i>Sabırlı</i> <i>Anlayışlı olma</i> Pozitif enerji	<i>Kişilik özellikleri</i>
<i>Branş</i> Deneyim Özgeçmiş <i>Kariyer amaçlarının olması</i>	<i>Akademik özellikler</i>	Deneyim Özgeçmiş <i>Bilgi düzeyi</i> <i>Unvan</i>	<i>Akademik özellikler</i>
Sektör deneyimi Karizmatik olması Yerine geçebileceğim biri	<i>Ekstra roller</i>	Sektörde söz sahibi Karizmatik olma <i>Profesyonel görünme</i> <i>Gözlemci</i> <i>Dış görünüş</i>	<i>Ekstra roller</i>

\*İtalik ve altı çizili olan özellikler grupların birbirlerinden farklı ifade ettikleri özelliklerdir.



farklı olarak belirttiği iletişim özellikleri arasında mentörün duygusal anlayışının yüksek olması, kendine özgüven duyması, öğrenciye hitap tarzı, öğrenciye saygı duyması, aktif/sosyal olması ve anlayışlı bir yapıya sahip olması bulunmaktadır. Bu özelliklere bakınca da aslında mentörün duygusal zekasının yüksek olması, hem sosyal hem de rahat bir yapıya sahip olması öğrencilerin beklentileri arasındadır. Literatürde duygusal zekanın, bareber çalışılan kişilerin bakış açılarını sözle ifade etmeden duygular yolu ile anlayabilme gücü verdiği düşünüldüğünde (Tuna, 2008) mentörlerin duygusal zekası yüksek mentörler istemeleri beklenen bir sonuçtur. Menti belirli sebepler ile mentörüne bazı durumları açıklayamasa da mentörün o durumları süreç içerisinde fark etmesini beklemektedir.

İkinci kategori mentörün kişisel özellikleri ile ilgilidir. İki grup öğrencileri ilk olarak mentörün güvenilir olması gerektiğini, aksi durumda hayata ilişkin kararlarda onun yönlendirmesini kabul edemeyeceklerini belirtmişlerdir. Mentinin özgüven kazanması mentörün önemli psikososyal fonksiyonları içerisinde yer almaktadır (Özkalp, Kırel, Sungur ve Cengiz, 2006). Mentörün mentinin özgüvenini arttırması için öncelikle, mentinin mentöre güvenmesi gerekmektedir. Aynı şekilde iki grup da mentörün pozitif enerjisinin olmasını dilemişlerdir. Bunun dışında ilk grup mentörün kendisine özgüven duyması gerektiğini, bunu da hissettirmesi gerektiğini vurgulamıştır. ■ Tablo 2’de de görüldüğü üzere ikinci grup daha çok kişilik özelliği sıralamıştır. Mentörün sosyal bir kişiğe sahip olması, çevresinde aktif olması, aynı zamanda duygusal zekasına ilişkin özelliklere de sahip olması (sabırlı, anlayışlı) öğrenciler için önemlidir.

Üçüncü kategori mentörün akademik özelliklerine ve yeterliliklerine ilişkindir. Her iki grup da mentörlerinin deneyiminin ve özgeçmişinin önemli göstergeler olduğunu ifade etmiştir. Bunların yanında öğrenciler kendi branşlarına yakın olan kişileri kendilerine daha yakın hissettiklerini, kariyer amaçları olan yani akademik hırslını yitirmemiş kişileri, her türlü alanda bilgiye sahip olan kişileri mentörleri olarak görmek istemişlerdir. Az da olsa bir kısım kişi unvanın da tanınırılık adına, akademik kariyerde bir gösterge olduğunu söylemiştir.

Bu üç kategori dışında, bu kategorilere tam anlamıyla girmeyen kodlar da oluşmuştur. Bu özellikler aslında mentörden beklenen ekstra roller içine girebilmektedir. Örneğin sektörde deneyim ve söz sahibi olmak ve karizmatik bir yapıya sahip olmak her iki grup öğrenci tarafından önemsenmektedir. Bunların yanında öğrencilerin küçük bir kısmı mentörünü rol model olarak görmek istemektedir. Bu yüzden yerine geçebileceği biri olmasını önemsemmiştir. İkinci grup öğrenci mentörün giyimi noktasında dış görünüşüne önem vermesi gerektiğini vurgulamıştır. Öğrencilerden bir tanesi “mentörümün kıyafetinin resmi olmasa bile, farklı ve özenli olmasını iste-

rim” ifadesi ile dış görünüşün önemini belirtmiştir. Aynı zamanda profesyonel görünebilmeli ve gözlemci olabilmelidir. Bir kız öğrenci “Ben söylemeden mutsuz olduğumu ya da bugün yorgun olduğumu anlayan bir mentör isterim” ifadesi ile mentörün gözlemciliğini anlatmıştır.

### Öğretim Elemanları ile Gerçekleştirilen Odak Grup Çalışmasının Bulguları

Öğrencilerin mentörler hakkındaki düşünceleri kadar, mentörlerin mentilerinden beklentileri, bu sisteme bakış açıları ve mentörlüğün öğrenciye, kuruma ve ilgili öğretim elemanına katkısının neler olabileceğinin ortaya konması mentörlük sisteminin başarısı için gerekli olduğundan araştırmaya dâhil edilmiştir.

İlk olarak öğretim üyelerinin mentileri olacak öğrencilerin demografik özellikleri ile ilgili yorumları alınmıştır. Üç öğretim üyesi cinsiyetin önemli olduğunu, erkek öğrencilerin erkek, bayan öğrencileri de bayan mentörleri olması gerektiğini savunmuştur. Hemcins olması mentörün mentinin anlayacağı dilden konuşabilmesini sağlayacaktır. Bunu ifade edenlerin tümü erkek öğretim üyeleridir. Diğerleri ise fark etmeyeceğini belirtmiştir. İki öğretim üyesi öğrencinin dini hassasiyetlerine önem vermiş, 4 öğretim üyesi ahlaklı olmasını vurgulamış, 3 öğretim üyesi de öğrencilerin zeki olması gerektiğini, analitik düşünme yeteneğine sahip olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Aksi takdirde kendilerinin mentileri için çok da çaba harcamayacaklarını belirtmişlerdir. Bu süreçte öğrencinin çıkar odaklı düşünmemesi, samimi olması, iletişim kabiliyetinin yüksek olması iletişime dair beklenen özelliklerdir. Bunların yanında hanımefendi veya beyefendi davranış desenlerine sahip olmaları ve disiplinli bir hayat sürmeleri beklenmektedir. Politik görüşlerin ise radikal olmadığı takdirde önem arz etmeyeceği belirtilmiştir. Literatürde mentörlerin mentilerden beklentileri daha çok herhangi bir proje öncesinden mentörün fikrini alması, kariyer gelişim sürecinde mentörün fikrini önemsemesi ve gelişim sorumluluğunun mentiden olduğunun farkında olması gibi formal faktörlerin öneminden bahsedilmiştir (Jacob ve Gable, 2009).

Bu özellikler dışında öğretim üyeleri öğrencilerin hedefleri olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Menti olan öğrencilerin, mentörünün kendisi adına bütün kararları vermesini beklememesi gerektiğini belirtmişler, ancak mentörün yönlendirmelerine de uymaları gerektiğini vurgulamışlardır. Öğretim üyelerinden 2 tanesi öğrencilerin başa bağlı, söz dinleyen, verilen görevleri yapan, verilen karara ve yönlendirmeye uyan kişiler olması gerektiğini söylerken, diğer kısım öğretim üyeleri de öğrenci üstünde bu denli belirleyici olmamak gerektiğini, ona seçenekleri sunup onun karar vermesini beklemek gerektiğini ifade etmişlerdir.



Öğretim üyelerine iyi bir mentörün özelliklerinin neler olması gerektiği de sorulmuştur. Oldukça çeşitli yönlerden cevaplar alınmış, bu cevaplar Tablo 3'de sıralanarak ifade edilmiştir.

Öğretim üyelerinin cevaplamalarına göre iyi bir mentörün özellikleri temelde 3 kategoride değerlendirilmiştir:

- Kişilik özellikleri
- İletişim özellikleri
- Mesleğe ve eğitimciliğe dair özellikler

Bu kategorilerden kişilik özellikleri bölümünde; mentörün öğrencileri için özverili olması ve ekstra çaba göstermesi en vurgulanan özellik olmuştur. Daha sonrasında ise dürüst ve tutarlı olması önemsenmiştir. Bunların yanında gerektiğinde otoriter bir tavır takınması, mentiyi doğru olduğuna inandığı faaliyetler için zorlayabilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Diğer kategori de kişilik özelliklerini tamamlar nitelikteki iletişim özellikleridir. Öğretim üyelerine göre, öğrenci ile kurulan iyi iletişim ve bu iletişime fazladan ve samimi bir şekilde zaman ayrılması mentörlük için en önemli husustur. Oluşan son kategori ise; üniversitedeki mentörün akademisyenlik mesleğine ve eğitimci özelliklerine dair özellikleridir. Öğretim üyeleri mentörlük yapacak olan meslektaşlarının mesleğini severek yapan, öğrenci ile ilgilenmekten, onu yetiştirmekten haz duyan bir yapıya sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Onlara göre, uzmanlık alanına dair ise kendini yetiştirmiş, gerekli bilgi dağarcığına sahip kişilerin mentörlüğü daha etkin olacaktır. Öğretim üyeleri, kendilerinin başaramadıklarını öğrencide görebilmek için onları gerçekliklerden bihaber bırakmamalı, bu anlamda da onların kapasitelerini, onlara zarar verecek düzeyde zorlamamalıdır.

Öğretim elemanlarına mentörlük sisteminin üniversitede oluşturulmasının gerekli olup olmadığı da sorulmuştur. Tüm katılımcılar (6 öğretim elemanı) mentörlüğün öğrenciye de, kuruma da, kendilerine de önemli katkılar sağlayacaklarını ifade etmişler, böylesi bir sistemin oluşturulması gereken en önemli yerin üniversiteler olması gerektiğini vurgulamışlardır. Mentörlüğün mentilere yani üniversite öğrencilerine, üniversiteye ve mentörün kendisine sağlayabileceği katkılar öğretim elemanları açısından yorumlanmış, Tablo 4'de de kodlar halinde düzenlenerek sunulmuştur.

Öğretim elemanları mentörlüğün her üç kesime de oldukça faydalı olabileceğini belirtmiştir. Özellikle potansiyeli yüksek ve kariyerine yönelik kendini uyumlaştırmaya ve geliştirmeye istekli öğrenciler, mentörleri sayesinde yaşayarak deneyim edinmektense, deneyimli mentörü dinleyerek öğrenebileceklerini ifade etmişlerdir. Öğrencilerin hedeflerini daha hızlı ve sağlıklı belirleyebileceklerini vurgulamışlardır. Öğretim elemanlarına göre; öğrenciler, kariyerlerine yönelik seçenekleri daha doğru değerlendirerek, doğru kaynaklara, insanlara veya kurumlara yönelebileceklerdir. Bu sistemin uzun va-

Tablo 3. İyi bir mentörün özellikleri

Kişilik özellikleri
<ul style="list-style-type: none"><li>• Özverili olmalı</li><li>• Dürüst olmalı</li><li>• Tutarlı olmalı</li><li>• Gerektiğinde otoriter olmalı</li></ul>
İletişim özellikleri
<ul style="list-style-type: none"><li>• Öğrenci ile iyi iletişim kurmalı</li><li>• İletişime zaman ayırmalı</li></ul>
Mesleğe ve eğitimciliğe dair özellikler
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mesleğini severek yapan biri olmalı</li><li>• Mesleği ve uzmanlık alanına dair kendisini gerçekleştirmiş olmalı</li><li>• Kendisinin başaramadıklarını görmek için öğrenciyi realiteden uzaklaştırmamalı</li><li>• Öğrencinin kapasitesini zorlamamalı</li></ul>

dede üniversiteye de önemli katkısı olacağını düşünen katılımcılar, başarılı mentilerin ileride kurumun/birimini itibarını artıracaklarını iddia etmişlerdir. Bunun yanında öğrencinin üniversiteye ve eğitimine bağlılığının artacağını, üniversiteye olan bakış açısının olumlu yönde gelişeceğini belirtmişlerdir.

Görüşmede katılımcılar, yapacakları mentörlüğün kendilerine de faydalı olacağını belirtmişlerdir. İlk olarak; bir öğ-

Tablo 4. Mentörlüğün öğrenciye, üniversiteye ve mentöre katkıları

Öğrencilere katkıları
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yol gösterici olur.</li><li>• Doğru kaynaklara, kişilere, kurumlara ulaşmalarında zaman tasarrufu sağlar.</li><li>• Kariyer planlama için rehber olur.</li><li>• Seçenekleri azaltır.</li><li>• Hedef belirlemede yardımcı olur.</li><li>• Tecrübe aktarımı sağlar.</li><li>• Yaşayarak öğrenilecekler, yolun başında öğütler ile öğrenilir.</li></ul>
Üniversiteye katkısı
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurum kültürüne olumlu katkı sağlar.</li><li>• Uzun vadede başarılı mentiler kurum itibarını artırır.</li><li>• Öğrencilerin üniversiteye bakış açısı olumlu manada değişir.</li><li>• Öğrencinin eğitime ve üniversiteye aidiyet duygusu artar.</li></ul>
Öğretim elemanına (mentör) katkısı
<ul style="list-style-type: none"><li>• Manevi haz sağlar.</li><li>• Mesleki motivasyonu artırır.</li><li>• Farklı bakış açısı kazanılır.</li><li>• Sektöre yakınlaşmasını sağlayabilir.</li><li>• Eğitim modeli değişebilir, iyileştirilebilir.</li><li>• Ufku genişler, bilgi sahibi olduğu alanların çeşitliliği artar.</li><li>• Mentör kendisini sınar.</li></ul>



rencinin hayatına, olumlu yönde yön vermek, ona etki etmek, onu yetiştirmek ve başarılı bir birey olabilmesini sağlamak öğretim elemanına manevi bir haz duygusu yaşatacak ve mesleki motivasyonunu artıracaktır. Çeşitli öğrenciler sayesinde farklı bakış açıları kazanabileceklerdir. Bilgi dağarcığı genişleyecek, mentörlük yapma anlamında deneyim kazanacak, gerektiğinde kendisini, eğitim modelini ve öğrenciye yaklaşım tarzını değiştirecektir. Bir anlamda mentör kendini geliştirecektir. Mentisine verdikleri ile mentörlük yetkinliği dahil bilgi sahibi olduğu ve böylece yönlendirme yaptığı hususlar ile alakalı kendini sınavacaktır. Kendi gelişiminin yanında öğrenci ile sektör arasında bağ kurma çabası, onu sektöre yaklaştıracak ve bağlarını artırmasını sağlayacaktır.

Öğretim elemanları öğrencilerin mentörlerini kendilerinin seçmelerini yeğlemektedirler. Çünkü öğrenci, onun geleceği hakkında, hangi mentörü dilerse onun sözünü daha çok dinleyecek ve onu model olarak gördüğü için kararlarını, yönlendirmelerini içselleştirecektir. Ancak mentörleri seçene mentiler hakkında son karar mentörün olması gerekmektedir. Öğretim elemanlarının menti-mentör seçim sürecine ilişkin önerilerini tekrar ifade etmek gerekirse, belirli kriterlere göre öğrenci havuzu oluşturulmalı, bu havuzdaki öğrenciler ilgili mentileri seçebilmeli, ancak son öğrenci ve öğrenci sayısı kararını öğretim üyeleri verebilmelidir.

## Sonuç

Araştırma, yurtdışındaki üniversitelerde uzun yıllardır kullanılan mentörlük uygulamalarının ülkemiz yükseköğretim kurumlarında kullanımını arttırmaya yönelik çabaların ilklerindedir. Ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarında mentörlük uygulamalarının artırılması için gelecekte geliştirilmesi planlanan modellere temel teşkil eden bu çalışma mentör ve mentilerin birbirlerine yönelik beklentilerini belirlemeyi hedeflemektedir.

Yapılan bu araştırmanın bulguları, mentörlük sisteminin yükseköğretimde hem “öğrenci” hem de “öğretim elemanları” grupları açısından faydalı bir süreç olabileceğini göstermekte ve “kurum” açısından önemini vurgulamaktadır. Öğrencilerin lisans öğrenimi sürelerince kariyerlerine ilişkin yapılabilecek önermeler, yönlendirmeler ve rehberliklere had safhada ihtiyaçları bulunmaktadır. Ancak mentöre ilişkin beklentileri, bu sürecin verimli geçmesi adına önemlidir. İşte bu beklentileri ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışmada 25’er kişilik iki grup ile odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sonucunda öğrencilerin mentörleri olabilecek öğretim elemanlarında beklediği üç temel nitelik; iletişim özellikleri, kişilik özellikleri ve akademik yetkinlikler üzerinedir. Öğrenciler ilk olarak samimi, sıcakkanlı, öğrenci seviyesine inebilen, yanında kendini rahat hissettiren, güler yüzlü insanları mentör olarak tercih etmektedir. Bunun yanında güvenilir, etrafına pozitif

enerji yayan, sosyal, sabırlı/anlayışlı ve tutarlı kişilik özelliklerini önemsemektedir. Bir diğer kategori de öğretim elemanlarının akademik yetkinliklerine yöneliktir. Öğrenciler öğretim elemanlarının özgeçmişine, deneyimlerine, bilgi düzeylerine ve kariyerler süreçlerine de dikkat etmekte, mentör olarak başarılı kişileri görmek istemektedir.

Öğrencilerin mentörlerinden beklentileri olduğu gibi öğretim elemanlarının da mentilerinden (öğrencilerinden) beklentileri söz konusudur. Öğretim elemanlarının mentilerinde görmek istedikleri nitelikler zeki, analitik düşünme yeteneğine sahip, iletişim kurma becerisi yüksek, samimi, çıkarıcı olmayan ve dürüst bir yapıda olmalarıdır. Ancak bir noktada öğretim elemanları farklı iki düşünceye ayrılmaktadır. Bir grup mentinin başa bağlı olması, verilen görevleri ve önerileri yerine getirmesi taraftarı, bir grup ise öğrencinin neyi nasıl yapacağı noktasında serbest olması gerektiğini savunmaktadır.

Mentilerden beklentilerin dışında, öğretim elemanları ile iyi bir mentörün nasıl olması gerektiği de sorgulanmıştır. Öğretim elemanlarına göre mentörler; özverili, tutarlı, dürüst kişilik özelliklerine sahip olmalı, öğrenci ile iletişimine özen göstermeleri ve zaman ayırmalıdır. Bu niteliklerinin dışında mesleğini severek yapan, kendisini kariyeri ile kanıtlamış bir kişi olmalıdır. Öğrenciyi gerçeklikten uzaklaştırmamalı, dürüst davranmalı ve öğrencinin kapasitesini zorlamamalıdır.

Son olarak öğretim elemanları mentörlük sisteminin hem öğrencilere hem üniversiteye hem de kendilerine önemli katkılar sağlayacağını belirtmişlerdir. Öğrenciler hedeflerini daha sağlıklı belirleyebilecekler, doğru kaynaklara/kişilere/kurumlara zaman kaybetmeden ulaşabilecekler ve deneyimlerden kendi kararlarına pay çıkarabileceklerdir. Bu sistemin tüm üniversitede uygulanması ile bir kurum kültürü haline gelecek, başarılı mentiler kurum itibarını artıracak, öğrencinin üniversite eğitimine karşı algısı olumlu yönde artacaktır. Üniversiteye ve öğrencilere sağlanan bu katkılarının yanında öğretim elemanlarına da önemli faydalar sağlayacağı düşüncesi oluşmuştur. Öğretim elemanı kendini geliştirecek, öneri ve yönlendirmeleri ile kendini sınavacak, farklı bakış açıları kazanacak ve en önemlisi de duyduğu manevi haz sayesinde mesleki motivasyonu artacaktır. Her paydaşına böylesi önemli katkılar sağlayan bu sistemin faydalarına ilişkin farkındalığın artırılması, biçimsel olarak üniversitelerde oluşturulması; eğitilmiş bireylerin hayatlarında zaman kaybetmeden, doğru bir yol almalarını, kariyerlerine doğru noktalardan başlayıp, doğru noktalara yoğunlaşmalarında etkili olacaktır.

## Kaynaklar

- Adrica, D. C. (1996). Mentoring: Executive responsibility? *Nursing Economics*, 14(2), 128-129.
- Allen, T. D. (2007). Mentoring relationships from the perspective of the mentor. In B. E. Raging, and K. E. Kram (Eds.), *The handbook of mentoring: Theory research and practice* (pp. 123-147). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.



- Allen, T. D., Eby, L. T., and Lentz, E., (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 567–578.
- Allen, T. D., Poteet, M. L., and Burroughs, S. M. (1997). The mentor's perspective: A qualitative inquiry and future research agenda. *Journal of Vocational Behaviour*, 50(1), 1–22.
- Allen, T. D., Poteet, M. L., and Russell, J. E. A. (2000). Protege selection by mentors: What makes the differences? *Journal of Organizational Behaviour*, 21(3), 271–282.
- Baerlocher, M. O., O'Brien, J., Newton, M., Gautam, T. and Noble, J. (2011). The mentor-mentee relationship in academic medicine. *European Journal of Internal Medicine*, 22(6), e166–e167.
- Bakiöğlü, A., Hacıhafizoğlu, Ö., Özcan, K. (2010). The influence of trust in principles' mentoring experiences across different career phases. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 16(2), 245–258.
- Bayrakçı, M. (2007). Sosyal öğrenme kuramı ve eğitimde uygulanması. *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.
- Clayton, M. (2008). Super models. *Training Journal*, 7(6), 66.
- Clutterbuck, D., and Megginson, D. (1999). *Mentoring executives and directors*. Oxford: Reed Elsevier.
- Crispi, G., and Cruz, I. (2009). Mentoring college students: A critical review of the literature between 1990 and 2007. *Research in Higher Education*, 50(6), 525–622.
- Çelik, S. (2011). Kütüphaneci eğitiminde mentörlük uygulaması: Doğuş Üniversitesi Kütüphanesi örneği. *Bilgi Dünyası*, 12(2), 295–318.
- Daniel, J. H. (2006). Introduction to mentoring: A guide for mentors and mentees. Centring for Mentoring 2006 Presidential Task Force American Psychological Association.
- Darwin, A. (2004). Characteristics ascribed to mentors by proteges. In D. Clutterbuck and G. Lane (Eds.), *The situational mentor: An international review of competences and capabilities in mentoring* (pp. 29–41). Surrey: Gower Publishing Limited.
- Erdem, F. ve Özen J. (2002). Akademik örgütlerde rehber duyulan güvenin bir örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu olarak sivil erdem davranışını geliştirmeye etkisi. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 23–24 Mayıs 2002, Antalya.
- Erdoğan, İ. (2003). Pozitivist metodoloji. Bilimsel araştırma tasarımı. İstatistiksel yöntemler: Analiz ve yorum. Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Emekdaş, G. (2013). *Yükseköğretimde yönetim standartlarının uygulanması ve akreditasyon*. 27 Ağustos 2013 tarihinde <<http://sempozyum2013.tse.org.tr/docs/b2/prof-dr-g%C3%BCrol-emekda%C5%9F.pdf?sfvrsn=2>> adresinden erişildi.
- Güven, İ. (2002). Yeni gelişmeler ışığında yükseköğretimde yapısal dönüşümler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1–2): 93–110.
- Jacob, M., and Gable R. K. (2009). *Expectations for career and social support by mentors and mentees participating in formal elementary secondary school mentoring programs*. Annual Meeting of the New England Educational Research Organization, May, 2009, Portsmouth, NH.
- Kahraman, M. (2012). *Bilişim teknolojileri öğretmen adaylarının mesleki gelişiminde e-mentörlük*. Yayınlanmamış doktora tezi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Anabilim Dalı, Eğitim Bilimleri, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Kochan, F. K., and Pascarelli, J. T. (2005). *Creating successful telementoring programs*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Kram, K. E. (1985). Improving the mentoring process. *Training and Development Journal*, 39(4), 40–43.
- Kutanis, R. Ö. (2003). Hamilik ilişkisinde cinsiyetin rolü: Bir vak'a çalışması. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 101–115.
- Kuzu, A., Kahraman, M., Odabaşı H. F. (2012). Mentörlükte yeni bir yaklaşım: E-mentörlük. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 173–183.
- Landau, J., and Arthur, M. B. (1992). The relationship of marital status, spouse's career status, and gender to salary level. *Sex Roles*, 27(11/12), 665–681.
- Lev, E. L., Kolassa, J., and Bakken, L. L. (2010). Faculty mentors' and students' perceptions of students' research self-efficacy. *Nurse Education Today*, 30(2), 169–174.
- Manza, G., and Wiley, T. (2005). *How to build a successful mentoring program: Using the Elements of Effective Practice*. Alexandria, VA: MENTOR/National Mentoring Partnership.
- Mueller, S. (2004). Electronic mentoring as an example for the use of information and communications technology in engineering education. *European Journal of Engineering Education*, 29(1), 53–63.
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personal Psychology*, 41(3), 457–479.
- Olian, J. D., Carroll, S. J., and Giannantonio, C. M. (1993). Mentor reactions to proteges: An experiment with managers. *Journal of Vocational Behavior*, 43(3), 266–278.
- Özdaşlı, K., Kanten, S. ve Kanten, P. (2009). Yöneticiler için kariyer ilerleme arzusu ile örgütsel bağlılıklarının, akıl hocalığı eğilimlerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 229–243.
- Özdemir, S. (1997). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Özkalp E., Kirel Ç., Sungur Z. ve Cengiz A. A. (2006). Örgütsel toplumsallaşma sürecinde mentörlük ve mentörün yeri ve önemi: Anadolu Üniversitesi araştırma görevlileri üzerine bir inceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 55–69.
- Palankök, N. Z. (2004). *Kariyer yönetimi araçları olarak mentörlük ve koçluk*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Parsloe, E., and Leedham, M. (2009). *Coaching and mentoring*. Practical conversations to improve learning. London: Kogan Page.
- Poggenpoel, M., and Myburgh, C. (2003). The researcher as research instrument in educational research: A possible threat to trustworthiness? *Education*, 124(2), 418–421.
- Rackham Graduate School (2012a). *How to get the mentoring you want: A guide for graduate students*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- 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.
- Ragins, B. R., and Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529–550.
- Tuna, Y. (2008). *Örgütsel iletişim sürecinde yöneticilerin duygusal zeka yeterlilikleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Uçkun, G. ve Kılınç, İ. (2007). *Koçluk ve mentörlük*. Ankara: Ürün Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2000). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, K. (2010). Raising the quality in qualitative research. *Elementary Education Online*, 9(1), 79–92.