

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETİŞTİRİLMESİNDE MENTORLÜK Mentoring in Training of School Managers

**Figen EREŞ**

Yrd. Doç. Dr. Gazi Üniversitesi  
Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü  
figen062000@yahoo.com

### **Özet**

Örgütsel verimlilik ve iş doyumunu, tüm örgütlerde olduğu gibi eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesinde, eğitim çalışanları için de önemli ve gereklidir. Bunun nedeni ise içinde bulunduğu toplumun yaşam felsefesi, değerleri ve hedefleri doğrultusunda bilimsel düşünme gücüne sahip kuşaklar yetiştirme görevinin eğitim örgütlerine verilmiş olmasıdır. Toplum tarafından verilen bu görevin eğitim örgütlerince yeterince yerine getirilebilmesi ise eğitim örgütü çalışanlarının insan kaynakları yönetimi anlayışı ile yönetilmesi ve onlardan en etkin şekilde yararlanılmasına bağlıdır. Eğitim örgütlerinin kendilerinden beklenen bu görevi yerine getirebilmesinde stratejik unsurlardan biri okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin, örgütlerinde önem taşıması ve diğer eğitim iş görenlerine model oluşturması açısından seçimi ve geliştirilmesi örgüt içinde olduğu kadar örgüt dışında da büyük rol oynamaktadır. Okul yönetiminde mentorluk uygulamaları yönetici adaylarının sadece bilgi boyutunda değil duygusal olarak da hazırlanmalarına neden olur. Yapılan araştırmalar mentorluk hizmeti almış okul yöneticilerinin görevlerinde başarılı olduklarını göstermektedir. Okul yöneticisi adaylarının bilimsel bilgilerini uygulamaya dönüştürmeleri açısından mentorluk önemli bir hizmet sayılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** okul müdürü, okul yönetimi, yönetici eğitimi, mentorluk,

### **Abstract**

Organizational productivity and work- satisfaction are important and necessary for educational employees for realizing educational purposes as in all organizations. This is mainly due to the fact that responsibility of training the generations which have scientific thoughts in accordance with life philosophy, norms and targets of that society, has been given to educational organizations. For educational organizations to fulfill these responsibilities, school managers are one of the most strategic components. Because of their matters in educational organizations and exemplary responsibilities to other educational employees, choosing and improvement of educational managers play an extremely important role both inside and outside the organization. For that purpose, the school managers should be chosen diligently and trained in accordance with the requirements of era. Performed researches prove that school managers who have had mentoring facilities are more successful in their jobs than the others. Mentoring

*facilities are deemed to be extremely important for school manager candidates to turn their scientific knowledge to practice.*

**Keyword:** *school manager, school management, manager education, mentoring*

### **Giriş**

Baş döndürücü bir hızla artan bilgi, çağımıza adını vermiştir. Bilgi toplumu çağının saygın, katılımcı, öğrenir bir üyesi olmak için bugün eğitim en kutsal hak kabul edilmektedir. Dinamik bir etkileşim süreci olan eğitim, bütün toplumu biçimlendirmekte ve yönlendirmektedir. Eğitimdeki tüm yenileşme ve gelişme girişimleri, toplumun her kesiminin ilgi alanına girmektedir. Her birey eğitimden etkilendiği gibi eğitimi de etkilemekte, yönlendirilmesine katkıda bulunmaktadır. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında eğitimin niteliği, toplumların gelişmişlik düzeylerinin ölçütü haline gelmiştir. Ülkeler arasında yarış, gerçekte eğitim sistemleri arasındadır. Yarışın temel öğeleri; eğitim, bilim ve yüksek teknolojidir. Bu bakımdan bütün dünya eğitim ve bilimde kalite arayışları içindedir. Son yıllarda bütün ülkelerde reform niteliğindeki atılımlar ise hep önemli olayları izlemiştir. Eğitim, kamu yönetiminin kapsamı içinde en etkili alanlardan biridir. Bu nedenle okul yöneticilerinin eğitimsel eylemleri değerlendirilerek, görevlerinde başarılı olabilmeleri ve lider rolü oynayabilmeleri için yöneticilik eğitiminden geçirilmeleri zorunludur. Okul yöneticilerinin hizmet öncesi eğitim almamakla, yönetsel etkililiği yetersiz ve yöneticilik başarısının rastlantısal hale gelmesi olasıdır. Ayrıca okul yönetimi eğitimi ile yöneticiler, bir sorun çözücü olarak tümel vizyonlarının azalmasıyla, olaylara dar kapsamda bakma metaforundan uzaklaşmış olacaklardır.

### **Okul Yönetiminin Önemi ve Okul Müdürlerinin Nitelikleri**

Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünün önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran, 1993). Bu sürecin en iyi şekilde işletilmesi de eğitim yöneticilerinin sorumluluğundadır. Bu sorumluluğun yerine getirilmesinde eğitim yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Eğitim yöneticilerinin böyle önemli bir sorumluluk ve görev üstlenmesi, kararları yerinde ve zamanında alması ise örgütsel koşullar dışında kendi niteliğine de bağlıdır.

Çağdaş bireyin gözlenebilir özelliklerinden biri geçmişe olan ilgisini özleme dönüştürmeden koruyup yaşatması, düşünce ve eylem kalıplarını bilimsel bulgulara dayalı olarak değiştirebilmesidir (Açıkalin, 1995). Çünkü meydana gelen hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında ve çalışanların görev ve rollerinde önemli değişmelere neden olmuştur.

Eğitim örgütleri de bu değişimden etkilenmiştir. Eğitim yöneticisinin bu hızlı değişime uyum sağlaması, seçimi ve yetiştirilmesiyle yakından ilgilidir (Çelik, 1996). Bunun dışında eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi gerekliliği, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisan üstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması ve özlük hakları ile ilgili konular günden güne önem kazanmaktadır (Taymaz, 2003). Eğitim örgütlerini amaçlarına ulaşmada insan ve madde kaynaklarının en etkili ve verimli şekilde kullanılması eğitim yöneticilerini bir işlevi olarak kabul edilmektedir. Yetişmiş insan gücünün ve maddi kaynaklarının az olduğu ülkemizde, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi daha büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle yöneticiliğın profesyonel bir meslek olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Kayıkçı, 2001).

National Association of Secondary School Principals'ın 1986 yılında yaptığı bir araştırmada okul yöneticilerinde bulunması gerekli özellikleri, gerekli bilgileri toplayıp problemleri analiz etme; mantıklı sonuçlara varıp kaliteli karar verme; plânlama- yürütme ve kontrol edebilme; zamanında karar verip uygulayabilme; problem çözümü sürecine diğerlerini de katma; strese dayanıklı olma; sözlü iletişim becerisine sahip olma; yazılı iletişim becerisine sahip olma; geniş iş alanlarına sahip olma, yüksek motivasyon ve coşkuya sahip olma; iyi tanımlanmış eğitim felsefesi ve eğitim değerlerine sahip olma olarak belirlemiştir (Ada, 1997). Okul yöneticilerinin başlıca görev ve sorumlulukları ise çeşitli yazarların bulgularına dayanılarak şöyle sıralanabilir: amaçların saptanması, katılnalı bir yaklaşımla politikanın saptanması, rollerin belirlenmesi, tüm eğitim etkinliklerinin eşgüdümlemesi, eğitim programlarının değerlendirilmesine liderlik yapma, çevre liderleri ile birlikte çalışarak eğitimde gelişmenin sağlanması, insanlarla paylaşma, iletişim (Aydın, 1991). Okul yöneticiliği ile ilgili yapılan diğer bir araştırmada da liderlik özellikleri; örgütsel başarı için vizyon geliştirme; liderlik kapasitesini oluşturma; etik ve moral liderliği davranışı gösterme olarak belirlenmiştir. Bu özelliklere göre okul yöneticilerinin etkili bir okul lideri olabilmesi için bazı bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Bu bilgi ve beceriler aşığıdaki gibi özetlenebilir (The New York State Un., 2006):

- Liderler, liderliđin ne anlama geldiđini bilirler.
- Liderlerin okulun gelişimiyle ilgili bir vizyonları vardır.
- Liderler, açık ve etkili bir iletişim kurabilirler.
- Liderler, geniş bir bakış açısına sahiptirler.

- Liderler, personeli destekler ve gelişimi için destek verirler.
- Liderler, başkalarının güvenilir ve sorumluluk sahibi olarak değerlendirilirler.
- Liderler, sürekli öğrenmeye ve becerilerini geliştirmeye açıktır.
- Liderlerin riski göze alabilecek cesareti bulunur.

Okul yöneticilerinin özellikleri ve sorumlulukları birlikte değerlendirildiğinde; okul yöneticilerinin sadece bilgi boyutunda değil insan ilişkileri ve duygusal özelliklerinin de gelişmiş olması ve insan kaynağının yönetiminde yetkin olmaları beklenmektedir.

### **Okul Yöneticinin Yetiştirilmesinde Mentorlük**

Mentorlük kavramı ilk olarak Homeros'un Odyssey şiirinde kullanılmıştır. Odyssey şiirinde Mentor, Truva savaşına katılmak üzere evinden ayrılan Odysseus'un evine bakmakla görevlendirdiği kişidir. Yıllar sonra Mentor, Odysseus'un oğlu Telemachus'un güvendiği bir danışmanı olmuştur. Bugün İngilizcede "akıl hocası" anlamına gelen mentor kelimesi, şiirdeki Mentor'un özelliklerini taşıyan kişileri ifade etmektedir (Hadden, 1999). Danışman burada Telemachus'a krallık becerilerini kazandırmada bilgeliğini ve deneyimlerini kullanmıştır (Ceylan, 2004).

Mentorlük kavramı zamanla örgütü destekleyici, örgüt çalışanlarının kariyer gelişimine yardımcı olan, ona rehberlik yapan kişiler için kullanılmaya başlanmıştır (Thomson, 1993). Örgüt yönetimi açısından bakıldığında mentorlük, bireyin meslek yaşamına başladığı yıllardan itibaren orta düzey yöneticilerin kendilerine yardım etmesidir. Başka bir ifadeyle mentorlük, seçilmiş ve eğitilmiş bireylerin mesleki gelişimi için rehberlik ve danışmanlık sürecidir (Armstrong, 1991). Öğrenme odaklı bir süreç olan mentorlük, öğrenme sürecini destekler ve öğrenmeyi sağlayan bir işleve sahiptir (Lankau ve Scandura, 2002). Mentorlük hizmetinde teknik, bireysel ve mevzuatla ilgili beceriler, yönetici tarafından astlarına açıklanır. Bu uygulama çalışanın yeni bilgiler edinmesini sağlamakla birlikte, yöneticinin örgüt vizyonunu paylaşması açısından da önemlidir (Mathis ve Jackson, 1997). Araştırmalar, mentorluk yardımı almış yöneticilerin daha başarılı olduklarını göstermektedir (Cunningam, 1996). Mentorluk programının amacı; eğitilmiş ve kültürlü yönetici kadrosu oluşturma; yetersiz personelin azaltılmasını sağlama; yönetici adayının değerlendirilmesinde tepe yöneticilere yardım etme ve çalışanlar arasında fırsat eşitliği sağlama olarak özetlenebilir (Armstrong, 1991).

Mentorlük himaye altındaki kişiye yapılıp ve pek çok rolü birden üstlenmeyi gerektirir. Mentor, deneyimlerini, aklını, bilgisi ve görüşlerini

astıyla paylaşır. Astın yazılı olmayan kuralları öğrenmesine ve uygulamasına yardım eder, ona görevle ilgili ipuçları verir (Hadden, 1999). Ayrıca örgüt içinde ve dışındaki etkinliklere katılıma destek olma; başarılı mesleki davranışlar göstererek bir model olma; örgüt içindeki ve dışındaki kişilerle iletişim kurma ve adayın etkililiğini destekleme gibi roller üstlenir (Herr ve Cramer, 1996). Mentorlük ilişkilerinde üst, yönetici adayına teknik ve psikolojik destek sağlar (Aldag, 1991). Mentorlük süreci bireylerin mesleki gelişimi için bir başlangıç olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin amacına uygun bir mentorlük yapabilmeleri için astlarıyla etkili bir iletişime girmeleri söz konusudur. Bununla birlikte bireyin örgüt kültürünü tanınması, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel bütünleşme açısından da mentorlük önem taşımaktadır.

Bu tanımla mentorlük Selçuklulardaki “Atabeg” ve Osmanlıdaki “Lala” uygulamalarıyla benzeşmektedir. Selçuklularda hükümdar adaylarına eğitim vermekle görevli olan Atabegler aynı görevle Osmanlılarda Lala unvanıyla çalışmışlardır (Uyumaz, 2009). Atabeg ve lalalar şehzadenin her konuda bilgili, iyi bir devlet adamı olarak yetişmesinden sorumluydu. Önceleri devletin yönetici kadroları için kullanılan lalalardan daha sonraları yani imparatorluğun ilerleyen dönemlerinde bazı zengin ve geniş aileler de çocukların eğitimi için yararlanmıştır. Selçuklu ve Osmanlı şehzadelerinin yetiştirilmesinden sorumlu olan lalalık bugün mentorlük kavramını tam olarak karşılamaktadır (Bilici, 2002).

Mentorlük sürecinin verimli olarak ilerlemesinde en temel gösterge mentorlük ilişkisinin sürdürülebilmesidir (Dorval, vd., 2001). Mentorlük hizmetinde gönüllülük oldukça önemlidir. Çünkü iş memnuniyeti olmayan bir mentorün yönetici adayına yararlı olabileceği düşünülemez (Mathis ve Jackson, 1997). Ayrıca mentorlük yapacak yöneticilerin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir (Armstrong, 1991):

- orta düzey yönetici olması,
- örgütün politik ve kültürel yapısı hakkında yeterli bilgiye sahip ve insan ilişkileri ve iletişim becerisinin gelişmiş olması,
- cesaretlendirme ve güdüleme becerisinin olması,
- açık fikirli olması ve mentorlüğe uygun ortam yaratabilmesi.

Kâr amacı gütmeyen örgütlerde de personel destek sistemi olarak mentorlük uygulamaları önerilmektedir (Kutilek ve Earnest, 2001). Mentorlük 1980’lerde eğitimin amaçlarına ulaşılmasında eğitimcilerin ve karar vericilerin dikkatini çekmiş ve 1990’lı yıllardan itibaren uygulanmaya başlamıştır (Feiman ve Parker, 1993). Günümüzde ise elektronik mentorlük sistemleri de geliştirilerek uygulamaya sunulmuştur (Hamilton ve Scandura, 2003). Eğitim sisteminde geleceğin eğitim lideri olacak öğretmenlerin

yönetici olarak yetiştirilmesi, sistemin başarısını yakından ilgilendirmektedir (Samier, 2000). Etkili yönetici olabilme ve bunu sürdürme, işi yaparak yaşayarak öğrenmeyi de gerektirmektedir Bu bağlamda okul yöneticilerini hizmet içinde yetiştirmede mentorlük, potansiyel yöneticilere yaratıcılığı güvenle deneme şansı ve deneyimli liderlere deneyimlerini, yönetici adaylarıyla paylaşma imkanı verecektir (Balcı, 1999). Okulun gerçek hayattaki durumu, hizmet öncesi hazırlığın kritik bir parçasıdır. Yönetici adayları bu hazırlıkla rollerine daha çok hazırlanmış olacaklardır. Mentorlük bireyin yeni okul örgütüne ve yeni bir mesleki role uyumunun sağlanmasında, sosyalleşmesine de katkıda bulunmaktadır (Playko, 1995). Mentorlüğün okul yönetimine ve yönetici adayına katkısı olduğu gibi okula da yararı göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle okul yöneticilerin yetiştirilmesinde mentorlük programlarının başlatılması ve sürdürülmesi, okul yönetiminin başarısını yakından ilgilendirmektedir. Bu derece önemli bir görevi yerine getirmede okul yöneticiliği için mentorluk yapacakların nitelikli bir yönetim eğitimine sahip olmaları beklenir. Kuramsal ve uygulamaya dayalı bir yönetim eğitimi olmayanların, okul yöneticisi adaylarına verebilecekleri yetersiz ve etkisiz kalacaktır.

Yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin başarılı bir eğitim lideri olabilmeleri için beceri, tutum davranış ve cesaret gibi unsurları içeren bir mentorlük programına katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır (Bloom ve Krovetz, 2001). Mentorlük programlarının sürdürülmesinde ast-üst ilişkilerinin yapaylaşmasına neden olacak formal bir eğitim programı sürdürülmemesine dikkat edilmesi gerekmektedir (Samier, 2000). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde uygulanacak bir mentorlük programına başlamadan önce aşağıdaki aşamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Armstrong, 1991):

- amaçların belirlenmesi,
- mentorün rol ve sorumluluklarının tanımlanması,
- tepe yönetimin bu programa tam destek sağlaması,
- mentorlük programını düzenleyecek olan yöneticilerin belirlenmesi,
- mentorlük yapacak kişilerin performans ve potansiyel değerlendirmelerinin yapılması ve görevlendirilmesi.

Yönetici adaylarının, yöneticiliğe atanmadan önce alacakları mentorlük hizmeti önemlidir ancak yeterli görülmemektedir. Yöneticiler görevlerine başladıktan sonra da hizmet içi eğitimle kendilerini sürekli geliştirmelidirler (Playko, 1995). Karip ve Köksal (1999) yaptıkları araştırmada Kaliforniya’da yöneticilerin belirli standartlara göre yapılan bir eğitim sonucunda yönetici olarak atandıkları ve okul-üniversite işbirliği içinde beş yıllık bir uygulama sonrasında profesyonel bir yönetici oldukları

sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar bu uygulamaları dikkate alarak Milli Eğitim Bakanlığına kuram ve uygulamayı birleştirme önerisinde bulunmuşlardır. Ancak Milli Eğitim Bakanlığının, aradan uzun zaman geçmesine karşın okul yöneticilerinin uygulamaya dönük hazırlıklarına ilişkin bir girişimi bulunmamaktadır.

### SONUÇ VE TARTIŞMA

Milli Eğitim Bakanlığı okul yöneticilerinin seçiminde ve yetiştirilmelerinde izleyeceği politikayı belirlemelidir. Okul yöneticiliğinin eğitim sistemi içindeki önemi bugüne kadar çeşitli bilimsel ortamlarda tartışılmasına karşın eğitim yöneticileri henüz “Nasıl bir okul müdürü?” sorusunun cevabını bulamamıştır. Bu kararsızlık ise yönetmeliklerin sık sık değişmesine neden olmaktadır. Kararsızlığın aslında sadece okul yönetiminin başarısını etkilediği düşünülmemelidir. Okul yönetiminin başarısı aslında eğitim yönetimin başarısına yansımaktadır.

Yönetim bilimcilerin, yöneticiliğin meslekleşmesi ve başarılı adayların seçilip yetiştirilmeleri için bunca yıldır gösterdikleri çabalara rağmen eğitim yöneticiliği sorunlu bir alandır. Son yıllarda yapılan yasal düzenlemelerde nesnel ölçütler göz ardı edilmekte, yönetmelikler gerekçesiz değiştirilmekte ve nitelikten sürekli ödünler verilmektedir (Aksu, 2004). Bununla birlikte Türkiye’deki eğitim yönetimi yüksek lisans programları hala kuram ağırlıklıdır. Okul deneyimi ve klinik deneyim programların içinde yer almamaktadır (Şimşek, 2002). Görevde olan eğitim yöneticileri, hizmet öncesinde yetiştirme sürecinden geçirilmemişlerdir. Okul yöneticileri “eğitim yönetimi” eğitimi almadan göreve başlayarak görevin gerektirdiği kuramsal bilgilerden yoksun, deneme yanılma yoluyla görevlerini sürdürmektedirler. Bunun yanı sıra uygulamaya dayalı bilgilerinin de eksik oluşu, bu görevi bilinçsiz ve tekdüze yerine getirmelerine neden olmaktadır. Yapılan bilimsel araştırmalar, okul yöneticilerinin bilimsel bir eğitim almalarını önermekle birlikte yapılan sınavın yönetici adayının kişisel özellikleri, insan ilişkileri becerisi sosyal davranış ve eğilimleri gibi pek çok soyut özelliğin de önemli olduğunu vurgulamaktadır. Okul yöneticisi adaylarının bilimsel bilgi ile donanmalarının yanı sıra bu bilgiyi uygulamaya dönüştürebilmeleri, adaylık sürecindeki mentorlük desteği ile ilişkilendirilebilir. Okul yöneticisi adayları bu süreçte uygulamalar, uygulamalarda karşılaşılan sorunlar, sorunlar karşısında göstereceği tutum ve davranışlar gibi özellik ve yeterliliği, alanında yetkin eğitim yönetimi eğitimi almış bir okul yöneticisinin rehberliği doğrultusunda kazanabilir. Bu bağlamda;

- Milli Eğitim Bakanlığı okul yöneticisi ihtiyacını sürekli belirlemeli ve üniversitelerle işbirliği içinde seçimini yapmalıdır.

- Seçilen yönetici adayları eğitim fakültelerinde okul yönetimi eğitimi almalıdırlar.
- Üniversitedeki eğitimleri boyunca kuram ve uygulama karşılaştırması yapabilecek programlarla yetiştirilmelidirler.
- Program sonunda adaylık uygulama süreci kapsamında, önceden okul yönetimi programı mezunu, hizmetiçi eğitim programlarıyla kendini geliştiren okul yöneticilerinin mentorlük eğitimine tabi tutulmalıdırlar.

#### KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, A. (1995). 2020 Yılında Benim Okulum. *Eğitim Yönetimi Dergisi*. Kış, Yıl:1 Sayı:1
- ADA, Ş. (1997). *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde MEB-Üniversite İşbirliği*. Ankara:Hacettepe Ün. Sos. Bil. Enst. (Yayımlanmamış Doktora Tezi)
- AKSU, M. B. (2004). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilik Eğilimleri: Malatya İli Örneği. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Güz-Cilt:5, Sayı:8 s:27
- ALDAG, R. ve STEARNS, T. (1991). *Management*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- ARMSTRONG, M. (1991). *Personnel Management Practice*. London: Clays Ltd. St. Ivespk
- AYDIN, M. (1991). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi
- BALCI, A. (1999). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu*. Ankara: H.H. Tekişik Eğt. Araştırma Geliştirme Mrk. Yayınları No:3
- BAŞARAN, İ. E. (1993). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi
- BİLİCİ, E. N. (2002). Modern Lalar. *Aksiyon Dergisi*, Sayı: 409
- BLOOM, G. ve KROVETZ, M. (2001). A Step into The Principalship. *Journal of Leadership*. January-February, s:2
- CEYLAN, c. (2004). Mentorlük İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım:Kariyere Uyarlı Mentorlük. [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=b3](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=b3),Erişim tarihi: 28/04/2004.
- CUNNINGHAM, W., ALDAG, R. ve STONE, M. (1996). *Business in a Changing World*. (4<sup>th</sup>. Edit.) Ohio: South-Western College Publishing
- ÇELİK, V. (1996). *Eğitimsel Reform İçin Yeni Bir Okul Kültürü. Eğitimimize Bakışlar*. Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları Sayı:1 s.47
- DORWAL, K. B., ISAKSEN, S. G. ve NOLLER, R. B. (2001), "Leadership for Learning:Tips for Effective Mentoring and Coaching", *Mentoring for Talent Development*, (Edited By Ken McCluskey), San Fransisco: Jossey Bass/Pfeiffer.
- FEİMAN-NEMSER, S. ve PARKER, M.B.(1993). Mentoring in Context:a Comparasion of Two U.S. Programs for Beginning Teachers. *International Journal of Educational Research* Volume:19 Number:1 s:699-718
- HADDEN, R. (1999).Akıl Hocalığı ve Koçluk. *Executive Excellence Dergisi*.Eylül Yıl:3 Sayı:30 s: 13



- HAMILTON, B. A. ve SCANDURA, T. A. (2003), "E-Mentoring: Implications for Organizational Learning and Development in a Wired World", *Organizational Dynamics*, 31(4), 388-402.
- HERR, E. ve CRAMER, S. (1996). *Career Guidance and Counseling Through the Lifespan*. Bufalo:Harper Collins Publishing
- KARİP, E. ve KÖKSAL, K. (1999). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*. Bahar-Yıl:5, Sayı:18 s: 193-207
- KAYIKÇI, K. (2001). Yönetici Yetiştirme Sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*. Mart-Nisan-Mayıs. Sayı: 150 Milli Eğitim Dergisi.Ankara
- KUTILEK, L. M. ve EARNEST, G. W. (2001), "Supporting Professional Growth Through Mentoring and Coaching", *Journal of Extension*, 39(4), August 2001.
- MATHIS, R. ve JACKSON, J. (1997). *Human Resource Management* (eighth edition) NewYork: West Publishing Company
- LANKAU, M.J. ve SCANDURAS, T.A. (2002). An Investigation of Personnel Learning in Mentoring Relationship. *Academy of Management Journal*, 45(4), s.:779-790
- PLAYKO, M. (1995). Mentoring for Educational Leaders: A Practitioner's Perspective. *Journal of Educational Administration*. Volume:33, Number:5 s: 84-92
- SAMIER, E. (2000). Public Administration Mentorship: Conceptual and Pragmatic Considerations. *Journal of Educational Administration*. Volume:38, Number:1 s:83-101
- ŞİMŞEK, H. (2002). Türkiye'de Eğitim Yöneticisi Yetiştirilemez. Yirmibirinci Yüzyılın Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. 16-17 Mayıs. [www.hasansimsek.net](http://www.hasansimsek.net). Erişim tarihi: 31.01.2009
- TAYMAZ, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- The New York State Education Department: [www.emsc.nysed.gov/csl/resources/guidance\\_documents.pdf](http://www.emsc.nysed.gov/csl/resources/guidance_documents.pdf). Erişim tarihi: 10.02.2006
- THOMSON, R. (1993), "Appraising and Developing People", *Managing People*, UK: Butterworth-Heinemann.
- UYUMAZ, E. (2009). Türkiye Selçuklu Devletinde Atabeglik Müessesesi.<http://www.turkcleronline.com/turkler/makaleler/atabeglik.htm>. Erişim tarihi: 31.01.2009