

**SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN KARIYER PLANLAMASI
VE MENTÖRLÜĞE YÖNELİK GÖRÜŞLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kemal MÜMTAZOĞLU

**Lefkoşa
Aralık, 2016**

**KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI ANABİLİM DALI**

**SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN KARIYER PLANLAMASI
VE MENTÖRLÜĞE YÖNELİK GÖRÜŞLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kemal MÜMTAZOĞLU

Lefkoşa

Aralık, 2016

**KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI ANABİLİM DALI**

**SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN KARIYER PLANLAMASI
VE MENTÖRLÜĞE YÖNELİK GÖRÜŞLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kemal MÜMTAZOĞLU

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Behçet Öznacar

Lefkoşa

Aralık, 2016

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Kemal Mümtazoğlu'nun "Sağlık Yöneticilerinin Kariyer Planlaması ve Mentörlüğe Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi" isimli tezi 13 Aralık 2016 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: Doç. Dr. Zehra ALTINAY GAZİ

Üye: Doç. Dr. Gökmen DAĞLI

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Enstitü Müdürü

ETİK BEYANI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmasının yapılması ve bulguların çözümünde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyulduğunu, bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza:

Adı Soyadı: Kemal MÜMTAZOĞLU

ÖNSÖZ

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı, yüksek lisans çalışma programının gereği olarak hazırlanan bu çalışmada Sağlık Yöneticilerinin Kariyer Planlaması ve Mentörlüğe Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesinin yapılması amaçlanmıştır.

Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problem, amaç, önem, varsayım, sınırlılıklar, tanımlar ve çalışmanın hedeflerinden bahsedilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde, bu çalışmanın kuramsal çerçevesi detaylı bir şekilde işlenmiştir. Bu bölümde yönetim, yöneticilik türleri, kişisel gelişimi sağlamada yardımcı olabilecek profesyonel kişilerin iş alanları, kariyer planlaması ve mentörlük kavramından detaylı bir şekilde bahsedilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde, çalışmanın gerçekleştirilmesinde kullanılan araştırma yöntemi, modeli, deseni, çalışma grubu, araştırma süreci, veri toplama araçları, veri analizi ve araştırma etiği ayrıntılı biçimde sunulmuştur. Araştırmanın dördüncü bölümünde katılımcılardan toplanan bilgiler ve bu bilgilerin incelenmesi sonucu ortaya bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın beşinci bölümünde ise dördüncü bölümde yer verilen bulgular ve yorumlar ışığında ulaşılan sonuçların tartışılıp yorumlanmasına yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümü olan altıncı bölümde ise çalışmanın sonucundan, öneriler ve bu araştırmanın eğitim yönetimine katkılarından bahsedilmiştir.

Son olarak çalışmanın gerçekleşmesinde başından sonuna kadar yardımlarını ve bilgilerini benden esirgemeyen değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR, hiç bir zaman desteklerini benden esirgemeyen değerli aileme, hayatımın her anında benimle birlikte olan nişanlım Merve ÖZKARAPINAR'a ve iş arkadaşlarıma teşekkürlerimi bir borç bilirim.

14.12.2016

Kemal MÜMTAZOĞLU

ÖZET

Sağlık Yöneticilerinin Kariyer Planlaması ve Mentörlüğe Yönelik Görüşlerinin
Değerlendirilmesi

Kemal MÜMTAZOĞLU

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR

Aralık 2016, 113 Sayfa

Araştırma sağlık alanına personel yetiştiren eğitim kurumlarındaki yöneticiler ve sağlık kurumlarında görev yapan yöneticilerin kariyer planlaması ve mentörlüğe yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi ve yöneticilerin görev aldıkları kurumlarda gerek öğrenci gerekse çalışan olarak sorumlulukları altında bulunan ve onlardan kariyerleri ile ilgili konularda yardım bekleyen kişilere kariyer planlaması konusunda yardım ederken kariyer planlaması yapmada hangi yöntemlerle yardımcı olmaya çalıştıkları, kariyer planlamasında mentörlüğe ne kadar önem verdiklerini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırma olgu bilim deseni yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Nitel tarama niteliğindeki araştırmanın çalışma grubunu sağlık alanına personel yetiştiren eğitim kurumlarındaki yöneticilerden 5 kişi ve sağlık kurumlarındaki yöneticilerden toplam 7 kişi oluşturmaktadır. Çalışma grubu kartopu örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Çalışma grubunun görüşlerini almak için araştırmacı tarafından hazırlanmış standartlaştırılmış açık uçlu sorulardan oluşan “Sağlık Yöneticilerinin Kariyer Planlaması ve Mentörlüğe Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi Formu” geliştirilmiştir. Toplanan veriler içerik analizi türlerinden kategorisel analize tabi tutulmuştur.

Bu araştırmanın toplanan bulgular sonucunda literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmüştür. Araştırmada ileride sağlık alanında çalışmak isteyen kişilerin, okul yıllarında yaşadıkları belirsizlikle beraber hem hayallerini kurdukları

mesleklerden vazgeçmeleri hemde, hayalleri olan meslekleri icra ederken seçimlerinden dolayı pişman olmaları gibi durumları önleyebilmek için kariyer planlamasında mentörlüğün daha aktif kullanılması gerektiği saptanmıştır. Bunlara ek olarak profesyonel bir mentörlük sisteminin hızlı ve doğru şekilde sağlık alanına adapte edilmesini arzuladığımı belirtiyorum.

Anahtar Kelimeler: Mentörlük, Kariyer Planlaması, Sağlık, Yönetici, Eğitim ve Planlama

ABSTRACT

Evaluation of Health Managers Views on Career Planning and Mentoring

Kemal MÜMTAZOĞLU

Master Thesis, The Department of Educational Administration, Supervision,
Economy and Planning.

Supervisor: Asisst. Prof. Dr. Behcet ÖZNACAR

December 2016, 113 Pages

This research was made for to denominate directors of educations faculities who educates an employee to health area and the career planning of direct or sare working at health foundations and evaluations of vision for mentors, atthecorperation that they work ,people who are under responsibilities of director, as a worker or a student, and them who wait for help about their future and career while dealing with career planning and what kind of processes that they use about career planning and lastly to show the importance given to mentors.

Reaserch contentoccures from directors of educations faculities who educates an employee to health area, career planning of directors who are responsible from education and their oppinions after evaluation of mentorship. This reaserch completed by using phenomenology approach.

Basic samples of qualitatif screening become from the directors of educations faculities who educates an employee to health area and the directors who are responsible from education at the health faculities. Sample group was determined with “snow ball sample approach” for taking sample group oppinions, evaluation form of "career planning of health director and oppinions for mentorship" was created which includes open end edquestions. It was thought the results of this reaserch will be beneficial for litreature. Now a day seach career group seperated to different branches in their selves as a need of modern world and technology. There

for career planning of people, who will work in health area, has to be according to person's demand sandabilities.

As a result, this study found that people who want to work in the field of health in the future in their school, the professions and with uncertainty give up their dreams and the dreams of professions, while elections are Executive repent to avoid situations like a more active use of mentoring in career planning.

Key Words: Mentor, Career planning, Health, Administration, Education and Planning.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	ii
ETİK BEYANI.....	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar DİZİNİ	xii
 BÖLÜM I.....	 2
GİRİŞ	2
Problem Durumu.....	2
Alt Problemler.....	5
Araştırmanın Amacı.....	6
Araştırmanın Önemi.....	7
Araştırmanın Sınırlılıkları	8
Sayıtlılar	8
Tanımlar	8
 BÖLÜM II.....	 10
KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	10
Yönetim Nedir?.....	10
Yönetici Nedir?	10
Yönetici Seviyeleri.....	11
Sağlık Yönetimi Kavramı	12

Kariyer Yönetimi Araçları	13
Kariyer Nedir?	13
Kariyer Planlaması Kurumlarda Nasıl Gerçekleşir?.....	14
Kariyer Yönetimi Nasıl Gerçekleşir?	15
Bireysel Kariyer Yönetimi	16
Örgütsel Kariyer Yönetimi	16
Hedef Belirlemenin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkileri	19
Kariyer Danışmanlığı Nedir ve Mentörlük ile İlişkisi Nasıldır?	19
Koçluk.....	22
Koçluk ve Mentörlük Arasındaki Benzer ve Zıt Yönler.....	22
Lider.....	23
Yönetici.....	24
Yönetici ve Mentör Arasındaki Benzer ve Zıt Yönler.....	24
Rehberlik.....	25
Danışmanlık	26
Mentörlük Kavramı.....	27
Mentör ve Mentinin İlişkileri Sırasında Özellikleri ve Sorumlulukları	28
Mentörün Roller ve Bir Mentöre Başvurmanın Yararları	29
Mentörlük Türleri ve Mentörlük Modelleri	30
Mentörlük Türleri.....	30
Mentörlük Modelleri	31
Mentörlük Sürecinin İşleyişi.....	33
Mentörlük İlişkisinde Doğabilecek Sıkıntılar Neler Olabilir?.....	33
Mentörlük Uygulanmasında Süreç Nasıl Gelişir?	34
Mentör ve Mentinin Taşınması Gereken Özellikler	37
Mentör Bulmanın Yararları.....	38

Eğitimde Mentörlüğün Yeri ve Önemi	39
Sağlıkta Mentörlüğün Rolü ve Önemi	40
İlgili Araştırmalar.....	40
 BÖLÜM III	59
YÖNTEM.....	59
Araştırma Deseni ve Modeli	59
Çalışma Grubu	60
Veri Toplama Araçları	61
Araştırma Soruları.....	62
Veri Analizi.....	64
Araştırmada Etik	67
 BÖLÜM IV	68
BULGULAR ve YORUMLAR.....	68
 BÖLÜM V	86
TARTIŞMA.....	86
 BÖLÜM VI.....	99
SONUÇ ve ÖNERİLER	99
Sonuç.....	99
Araştırma Sonucunda Yönelik Öneriler.....	102
İlerideki Çalışmalara Yönelik Öneriler.....	103
KAYNAKÇA	105
EKLER	115

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.	Katılımcı Oranları Hakkında Bilgiler	61
Tablo 2.	Sağlık Yöneticilerinin Kariyer Planları ve Kariyer Planlamasında Mentörlüğün Desteği ve Önemi.	69
Tablo 3.	Sağlık Yöneticilerine Göre İnternetin Önemi Açısından Kariyer Planlaması ve Mentörlük Görüşleri	71
Tablo 4.	Sağlık Yöneticilerine Göre Kariyer Destek Merkezleri Açısından Kariyer Planlaması Görüşleri.	73
Tablo 5.	Sağlık Yöneticilerinin Güncel Bilgilere Ulaşabilmeleri Açısından Görüşleri.	75
Tablo 6.	Sağlık Yöneticilerinin Mentör Seçimi Açısından.	76
Tablo 7.	Sağlık Yöneticilerinin Menti Seçimi Yaparken Dikkat Ettikleri Noktalar.	79
Tablo 8.	Sağlık Yöneticilerinin Mentör ile Birlikte Hareket Etme Düşünceleri Açısından.	81
Tablo 9.	Sağlık Yöneticilerinin Mentör İle Menti Arasındaki Yakın İlişkiye Bakışları	82
Tablo 10.	Sağlık Yöneticilerine Göre Mentörlerde Bulunması Gereken Özellikler.	84
Tablo 11.	Sağlık Yöneticilerinin Mentörlük Sisteminin Yaygınlaştırılması Hakkında Görüşleri.	85

BÖLÜM I

GİRİŞ

Problem Durumu

Dünyanın artık soyut anlamda olduğu kadar büyük bir yer olmayıp iletişim, ulaşım ve haberleşme açısından küçük bir yere dönüşmesi insanların her an istedikleri bilgiye, kişiye, paylaşıma ve habere ulaşabilecekleri bir yapıya dönüşmesi tüm alanlarda yeniliklerinde ortaya çıkmasını kaçınılmaz yapmıştır. Her geçen gün ortaya çıkan yeni bir bilgi, teknoloji ve haber sayesinde insanlar eskiden beri alışılmış olan yaşamlarını, düşüncelerini ve pratik yöntemlerini de değiştirip gelişen dünyaya adapte etmek zorunda olmuşlardır. İnsan bunu ya isteyerek yapar ya da istemeden de olsa yapar koşullara uyum sağlayıp varlığını devam ettirmek isteyen her kişi değişen ve gelişen şartlara azda olsa ayak uydurmak kendini onlara göre yenilemek zorunda bırakılmaktadır (Aydın, 2007).

Kurumlar veya bireyler yaşamın zorlaştığı 21.yy'da istedikleri ideallere ulaşabilmek ve amaçladıkları planları gerçekleştirebilmek için kendilerini hem teknolojik hem de eğitim seviyeleri ve düşünceleri açısından geliştirmelidirler. Yalnızca belirli bir yerlere gelebilmek için değil bir takım problemleri de çözmek sorunların üstesinden gelmek içinde artık günümüzde insanların büyük bir kısmı profesyonel bir desteğe ihtiyaç duymaktadır. Değişen sosyal yapıya, teknolojiye ve eğitim koşullarına bağlı olarak yeni kavramlar, yöntemler ve teoriler ortaya çıkmaktadır. Kişiler ve kurumlar tüm bu gelişmeleri takip edemedikleri için bir proje, plan ve atılım yaparken tek başlarına değil de bir veya birkaç kişiden profesyonel olarak destek almaktadırlar (Bayram, 2010).

Ayrıca kişiler yaşantılarının belirli bir döneminden sonra yaşam kaygısı çekmeye başlarlar ve bunun üzerine gerek profesyonel destek alarak gerekse kendi düşünceleri, bilgileri doğrultusunda kendilerine bir yol çizip kariyer planlaması yapmaya başlarlar. Kariyer gelişimi esasında bireyle başlar. Tüm bireyler kendilerinin kariyer planlamasından ve ilerlemesinden sorumludurlar. Kariyer

geliştirme kişilerin ulaşmak istedikleri başarılar ve bu başarılarla giden yolları belirlemede bireylere yardımcı olur. Yalnızca bireylerin değil aynı zamanda bireyin içinde bulunduğu kurumunda çıkarları doğrultusunda geliştirilen kariyer planlamaları da ortak bir şekilde yapılabilmektedir. Bu tip destekleri kişiler veya kurumlara, psikologlar, danışmanlar, koçlar, terapistler ve mentörler vermektedirler. Gün geçtikçe zorlaşan hayat şartları ve pahalılaşan yaşam gereksinimleri de insanları bu tip destekleri alırken ekonomik olarak zorda kalmalarına veya yeterli güçleri olmadığı için bu tip destekleri alamamalarına neden olmaktadır. Bu tip zorluklar karşısında insanlara yardımcı olabilmesi için eğitim gördükleri veya çalıştıkları kurumdaki yöneticiler iş düşmektedir (Karcıoğlu, 2001).

Bugün insanların büyük bir kısmı için her şeyden önce gelen sağlıktır. Sağlık alanı insanların en zayıf noktasıdır. Bir ülkede düzenli bir sağlık sistemi ve gelişen nitelikli sağlık personeli yoksa o ülke giderek her açıdan zayıflar güçsüzleşir. Sağlık sisteminin düzenli bir şekilde yönetilebilmesi ve gelişen teknolojiye paralel olarak ortaya yeni ürünler ve yöntemleri çıkarabilmesi gerekmektedir. Sağlık alanında iyi yönde gelişmesi yenilikler bulabilmesi içinde bu tip profesyonel desteklere ihtiyacı vardır. Özellikle sağlık alanı için personel yetiştiren eğitim kurumlarının yöneticileri, yol gösteren kişilere kılavuz olan bir düşünce yapısına ve bilgisine sahip olmalıdır. Görevleri yalnızca yönetim kısmında oturup günlük işlerin yolunda gitmesini sağlamak olmamalıdır. Yetiştirdikleri öğrencileri ilgi alanlarıyla alakalı olabilecek bölümlere yönlendirmeli yani kişileri onlardan en fazla verimi alabileceği dallara sokmalıdır. Öğrencileri kariyer planlamasında meslek yelpazelerinin ne kadar geniş olabileceği ve hangi yerlere kadar uzanabileceği hakkında fikir sahibi yapmalıdır. Sağlık kurumlarında yöneticilik yapan kişiler ise altında çalışan personeli aynı şekilde yönlendirmelidir çünkü sağlık alanında gerek en üst seviyeden en alt seviyeye kadar hiç bir zaman eğitim bitmez. Sağlık alanında çalışan her kişi tüm iş yaşantısı boyunca eğitimle iç içedir. Sonuç olarak şartlar böyle olunca yönetim pozisyonunda olan kişilerin sadece işlerin yönetimi ile ilgilenmesi istenemez. Sağlık yöneticisi olan kişilerden altlarında çalışan personele kariyer planlamaları açısından bir yol göstericisi olması beklenir.

Sağlık hizmetlerinin önemine yakışır bir şekilde sunulabilmesi için, bu hizmetleri yürütecek sağlık personelinin, çağdaş sağlık hizmeti ihtiyaçlarını

karşılayabilecek bilgi, beceri ve disiplin ile eğitilmiş şekilde sağlık sorunlarını anlayışlı bir şekilde çözebilecek, evrensel niteliklere ve günümüz gerçeklerine göre yetiştirilmesi ve ülke çapında bir düzen içerisinde planlanması ve istihdam edilmesi gerekmektedir. Sektördeki rekabetin esas nedenlerinden olan insan gücü, doğru bir şekilde planlanmalı ve niteliği hızla geliştirilmelidir. Bu insan gücünün, iş hayatı paralelinde sürekli eğitimleri desteklenmeli ve devam ettirilmelidir (T.C Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, 2010).

Sağlık eğitimini ele alacak olursak kişiler kendilerini geliştirmek için fırsatlar aramaktadır. Örneğin bir fizyoterapist, doktor, hemşire birebir hasta ile ilgilenen kişiler, kendilerini geliştirebilecekleri tecrübe kazanabilecekleri yerler kişiler veya yöntemler aramaktadır veya bir sağlık teknisyeni, biyomedikal mühendisi ise kendi geliştirebileceği alan yen fikirler sunabileceği bir çalışma ortamı aramaktadır. İş böyle olunca muhakkak bu deneyimsiz kişiler kendilerinden daha deneyimli olan kişilerden fikir görüş alış verişinde bulunmak isteyecekleridir. Bu tip bir fikir alışverişini ise mentör adı verilen kişiler gerçekleştirir.

Mentörlük ilişkisinde danışman, destekleyici, öğretmen, avukat, koç, koruyucu, rol model ve rehber gibi görevleri yerine getiren kişiye “Mentör” denilmektedir. Mentörün tecrübelerini paylaştığı, karşılıklı olarak bilgi paylaşımında bulunduğu, kişiye destek vererek onun kendi alanında daha başarılı olmasını sağladığı dostuna, arkadaşına ise literatürde “Protege veya Mentee” adı verilmiştir (Yıldırım ve Yılmaz, 2013). Mentörlüğün yanında kişilerin gelecekteki iş hayatlarını belirlemek ve bir plana oturtmak için kariyer planlamaları yapmaları da önemlidir. Bu planlamalarda sağlık yöneticilerine büyük rol düşmektedir.

Sağlık alanında bu tarz bir sistemin hem sektörde çalışanlar hem de eğitim yıllarında olanlar tarafından daha aktif bir şekilde kullanılabilmesi diğer sistemlerinde olduğu veya olması gerektiği tarzda kurumsallaşmasında fayda vardır. Mentörlük sisteminin sağlık alanının her yapısında kurumsal bir yapıda yer alması esas amacı olan nitelikli personel yetiştirme alanında stratejik bir uygulama niteliği kazanmasına fayda sağlar (Tabak, 2007).

Bu araştırmada sağlık eğitimi veren okul yöneticileri ve sağlık alanında eğitim konusuyla ilgilenen yönetici pozisyonunda görev alan kişilerin kariyer planlaması ve mentörlük hakkındaki düşünceleri ile kariyer planlaması yapmak isteyen kişilere yönelik düşünceleri nelerdir? Sorusuna sağlık yöneticilerinden görüşler alınmıştır.

Alt Problemler

1. Kişilerin ileriki iş hayatlarında iyi bir pozisyonda veya iyi bir iş sahibi olabilmesi için kariyer planlamasını hakkındaki görüşlerinizi belirtirmisiniz?
2. Kariyeriniz hakkında planlar ve hedefleriniz var mı? Var ise bu planlamayı yaparken profesyonel bir destek aldınız mı bu husustaki görüşlerinizi benimle paylaşırmısınız?
3. Yöneticilerin çalıştıkları kurumdaki kişilerin kariyerlerini planlamalarında yardımcı olabilmek için uğraş göstermeleri konusunda neler düşünmektesiniz?
4. Başkalarının herhangi bir konudaki tecrübelerinden kariyer planlaması yaparken pay alınması konusunda düşünceleriniz nelerdir?
5. “Bir kurumda bulunan yöneticilerin bir görevi de altlarında bulunan kişilerin kariyer planlamalarına yardım etmektir” cümlesi için ne söylersiniz?
6. Çalıştığınız kurum eğer okul ise o bölümde bulunan öğrencilere mezun olduktan sonra okudukları bölümün iş fırsatlarıyla ilgili bilgiler vermek için çalışmalar yaparmısınız? Eğer bir sağlık kurumda eğitim yöneticisi iseniz çalıştığınız kurumdaki personele hizmet içi eğitim kapsamında kendilerini nasıl geliştireceklerine dair yardımcı olursunuz?
7. Mentörlük programının uygulanmasının kişilere ilerideki iş hayatlarında kendileri için doğru seçimler yapabilmeleri açısından faydalı olabileceğini d ş nm s n z?

8. İyi bir mentörün taşıması gereken başlıca özellikler hakkındaki düşüncelerinizi öğrenebilir miyim?
9. Eğitim veren kişilerin mentör görevini üstlenmesi gerekliliği. Bu husustaki görüşlerinizi öğrenebilir miyim?
10. Kariyer planlamasına yardım etmesi için bir mentöre ulaşmak sizce ne kadar yararlı olur benimle paylaşabilir misiniz?
11. Bir mentörden beklentiniz nelerdir? Daha önce bir mentörlük deneyimi yaşamış iseniz bu deneyim hakkındaki düşüncelerinizi benimle paylaşmışsınız?

Araştırmanın Amacı

Araştırmada sağlık alanına personel yetiştiren eğitim kurumlarındaki yöneticiler, bölüm başkanları ve sağlık kurumlarında yönetici pozisyonunda olan kişilerle sağlık alanında çalışan ve daha önce bu tip bir eğitim kurumunda eğitim almış yöneticilerin, yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin kariyer planlaması ve mentörlüğe yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi ve konu hakkında farkındalık yaratmak amaçlanmıştır. Kişilerin ileriye dönük hedeflerine yönelik kariyer planları oluşturması ve hedefine en doğru şekilde ama kendi fikirleri ve hür iradeleri ile ulaşması için yöneticilerin onlara ne kadar destek oldukları araştırılmak istenmiştir. Bu desteklerin onlara sağlanmasının yanında desteklerin ne kadar mentörlük kavramı ile bağlantılı olduğu ve kurumlarda çalışan kişilerin profesyonel bir mentöre yönelik bakışlarını belirlenmesi amaçlanmıştır. Mentörlük uygulamaları gün geçtikçe daha çok yaygınlaşan ve başvuru alanı olmuştur. Hayatı boyunca belirli bir takım hedeflere ulaşmak isteyen kişiler kariyerlerine yönelik planları bir düzen içerisinde planlamak ve gerçekleştirmek mecburiyetinde kalırlar. Böyle bir durumda kendilerine yol gösterecek ve kariyer basamaklarını tırmanmada bir destekçi ararlar bunu gerek informal gerekse formal bir şekilde gerçekleştirebilirler. Mentörlük veya diğer profesyonel yaklaşım türlerini de bu sürece katabilirler. Bu araştırmadaki amaçlardan bir tanesinde bu süreç içerisinde sağlık yöneticilerinin mentörlüğü verdikleri önem ve mentörlük uygulamasını ne kişilere farkında olarak veya farkında

olmadan ne derece uyguladıklarını değerlendirebilmektir. Bu araştırma sonucunda sağlık alanıyla ilgili eğitim olan her yerde mentörlük kavramını iyice kişilere tanıtmak ve yaygınlaşmasını sağlamaktır. Böylece sağlık alanı için daha nitelikli ve bulunduğu alanda daha bir özveriyle çalışacak kişilerin ortaya çıkmasını sağlamak esas amaçlardandır. Tüm bunlar kendi yollarını çizmek için çabalayan kişilerin karşısında bir engel olarak bulunduğundan dolayı bunların daha iyi tespit edilmesi ve çözüm yollarının bulunması için bu tür bir çalışma yapılmıştır.

Araştırmanın Önemi

Her geçen gün artan dünya nüfusu ve ortaya çıkan yeni hastalıklar için gelişen teknolojiyi sağlık alanına empoze edip kullanmak kaçınılmazdır. Sağlık alanında teknolojiyle birlikte ortaya çıkacak olan cihazlar, ilaçlar ve robotik teknoloji ile birlikte ortaya çıkan yeniliklerden faydalanıla bilinmesi ve en iyi şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu tip yenilikleri ortaya çıkarmada ise en önemli temel yapı taşı sağlık alanında hizmet edecek personelin iyi bir eğitimden geçip donanması gerekir. Sadece iyi eğitimle olabilecek bir şey değildir tabi ki bu kişiler okul yıllarında çevresindeki herkes ile beraber aynı standartlarda ve aynı müfredatta dersler görür. Gerek eğitim yılları içerisinde gerekse eğitim bittik’ den sonra çalışma hayatında kişinin aynı eğitimi aldığı diğer kişilerden bir farkının olması gerekmektedir. Fakat çoğu öğrenci daha okurken mesleğin içine girmeden kendisini ilerde ne gibi koşulların ve ne gibi farklı çalışma sahalarının beklediğini farkına varamaz bu tip bir uyanmaya kişide ancak ondan daha tecrübeli, deneyimli ve eğitilmiş bir kişi gösterebilir.

Sağlık eğitimi veren kurumların yöneticilerinden öğrencilerini buna benzer konularda aydınlatması beklenir. Öğrenciler yalnızca temelde aldıkları mesleki eğitimle kalıp deyim yerindeyse düz bir işçi olarak kalmadan mesleği ile ilgili yan dalları keşfedip çalıştığı alana yeni katkılarda bulunabilir ve çalışma ortamını da kendisi için daha güzel bir hale getirebilir. Bu tip bir sorun sadece okul yıllarında değil sağlık alanında mesleğin gereksinimi olarak hiç bitmeyen bir eğitim hayatı vardır. Okul bittikten sonra alan içi eğitimler devam etmektedir. Böylesine uzun ve hayat boyu eğitimle iç içe olan bir alanda yöneticilerin altında bulunan kişilere

kariyer planlamaları için yol göstermesi ve onlara yeni alanlar ile ilgili bilgi verip kendileri için iyi olacak olanı seçmesinde yardım etmesi beklenmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma kapsam açısından, sağlık eğitimi veren kurumlardaki yöneticileri ve sağlık alanında çalışan yöneticileri kapsamaktadır. Bu araştırma 2015-2016 dönemi ile sınırlıdır.

Sayıtlar

Bu araştırma;

1. Araştırma süresince veri toplamak amaçlı görüşlerine başvurulmuş yöneticiler görüşme süresince sorulara içtenlikle cevap vermişlerdir.
2. Araştırma için belirlenen sorular sağlık yöneticilerinin kariyer planlaması hakkındaki düşüncelerine ve mentörlüğün kariyer planlamasına etkisine yönelik hazırlanmıştır.
3. Bu araştırma nitel bir çalışma olduğundan, belirtilen görüşler ve öneriler katılımcıların verdiği cevaplara dayanarak yapılan analizin sonucunu yansıtmaktadır.
4. Katılımcıların yalnızca sağlık yöneticilerinden oluşmasının sebep olduğu bir diğer durum ise, sağlık yöneticilerinin insanlar için bu kadar önemli bir alanda yetiştirecekleri personeli ilerisi için iyi hazırlamaları, yetişen personeli de çalışma sahası içerisinde ilgi ve yetenekleri doğrultusunda en iyi şekilde kullanabilmelerini sağlamaktır. Yöneticilerin yine görevlerinden biride eğitimi kendileri dışında bu alanda çalışacak kişilerin kariyer planlamalarında bir destek olarak kullanmalarını sağlamaktır.

Tanımlar

Sağlık: Dünya Sağlık Örgütü'nün 7 Nisan 1948 tarihinde yürürlüğe giren Anayasası'nda sağlık "Yalnızca hastalık veya sakatlığın olmayışı değil, aynı

zamanda bedensel, ruhsal ve toplumsal olarak tam bir iyilik hali” olarak tanımlanmıştır (Hamzaoglu, 2010).

Kariyer: Kariyerin sözlüte geçen anlamı “bireyin, başlangıç yaptığı yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyon olarak tanımlanmaktadır”. Kariyer, seçilen bir alanda ileriye doğru gitmek ve bu yolda daha fazla tecrübe ve yetenek kazanmak aynı zamanda iş hayatında sorumluluk üstlenmek ve daha fazla saygınlık elde etmektir (Tortop, 1994).

Mentörlük: Mentörlük kavramı ilk olarak Homeros’un Odyssey şiirinde kullanılmıştır. Mentörlük kavramı zamanla örgütü destekleyici, örgüt çalışanlarının kariyer gelişimine yardımcı olan, ona rehberlik yapan kişiler için kullanılmaya başlanmıştır (Crisp ve Cruz, 2009).

Örgüt yönetimi açısından bakıldığında mentörlük, bireyin meslek yaşamına başladığı yıllardan itibaren orta düzey yöneticilerin kendilerine yardım etmesidir. Başka bir ifadeyle mentörlük, seçilmiş ve eğitilmiş bireylerin mesleki gelişimi için rehberlik ve danışmanlık sürecidir (Armstrong, 2006). Öğrenme odaklı bir süreç olan mentör’lük, öğrenme sürecini destekler ve öğrenmeyi sağlayan bir işleve sahiptir (Ereş, 2009).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yönetim Nedir?

Yönetim ile ilgili çeşitli kavramlar yer almaktadır. Ancak birçok kavram olmasına rağmen, en çok kullanılan tanım, başkalarının aracılığıyla amaca ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyetidir (Paşaoğlu, Tokgöz, Şakar, Özler ve Özalp,2013) .

Sağlıklı bir kurum olup işlerin yolunda gitmesini sağlamak ancak iyi bir yönetim ile gerçekleşebilir. Yönetim bugün her yerde karşımıza çıkan ve örgüt içerisinde bir devamlılığı olan süreçtir. Bu süreci en iyi şekilde korumak ve sürdürebilmek için iyi bir stratejiye, iş paylaşımına gerek duyulmaktadır. Ancak tüm bunların yanında iyi bir yönetiminde oluşabilmesi için gereken bazı fonksiyonlar vardır;

Bu fonksiyonların eksiksiz ve başarılı bir şekilde hayat bulması ile iyi bir yönetimin temelleri atılmış olur. Yönetimin sağlam, güçlü ve başarılı olabilmesi için bir takım faaliyetleri gerçekleştirirken bir kaç önemli noktaya dikkat etmesi gerekmektedir. Bunlar; Amaçlar sürecin en başında belirlenmeli, Minimum olarak iki kişi bir araya gelmeli, İlişkiler saygılı, uyumlu ve düzenli gerçekleşmeli, Görev paylaşımı adil şekilde yapılmalı, Yöneticilerin yetki sınırları belirlenmeli, Geleceğe dönük gerçekçi kararlar alınmalı ve bunları gerçekleştirebilmek için her türlü sorumluluk alınmalıdır (Paşaoğlu, Tokgöz, Şakar, Özler ve Özalp,2013).

Yönetici Nedir?

Yönetici, belirli bir grup insanı belirli bir amaç ve hedef için planlar doğrultusunda yönlendiren ve çalıştıran kişidir. Yöneticinin tek görevi altında bulunan kişileri çalıştırıp hedefe ulaşmak değil bulunduğu yapının maddi kaynaklarını kontrol etmek, sürdürülebilir bir yapıda olmasını sağlamak, zarar yerine kar etmek gibi birçok hedef sayılabilir. Kısaca yönetici altında bulunan kişileri

kullanarak bulunduğu kurum için çalışan kişidir. Altında bulunan kişilerin yaptıkları ile kendini astlarına karşı başarılı gösterdiği gibi astlarının hatalarında da sorumlu tutulan kişidir. Tüm bu şartlarda yöneticiler bulundukları yapının çıkarları için doğru kararı vermekle sorumlu kişilerdir (Aydın, 2014).

Sağlık alanının her kademesinde eğitimden tutun özel kurum ve kuruluşlara kadar bu üç tip yönetici türünü bulmak pekte zor değildir. İş yükleri ve sorumlulukları farklı seviyeler ve zorluklarda olsa da günlük işlerin doğru bir şekilde yapılabilmesi ve ileriye dönük planların sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için hepsinin büyük önemi vardır. Özellikle eğitim aşamasının her bölümünden daha fazla sorumluluğu bulunmaktadır. Bunun nedeni ise gelişen veya gelişmekte olan bir okulun, sağlık kurumunun veya ülkenin temelini eğitim yuvalarından çıkan öğrenciler oluşturmaktadır. Bu öğrencilere eğitim yılları içerisinde gelecekteki iş hayatları için gerek öğretmenleri gerek çevrelerinin verecekleri önerilerin yanında o alanda lider olan kişilerin yol göstermesi ve onlara onlar için neyin uygun olduğunu anlatması veya onları doğruya yönlendirebilmesi çok önemlidir. Sağlık gibi her geçen gün gelişen teknolojiyle yeni ürünler, dallar ve yöntemlerin ortaya çıktığı bir alanda sağlık yöneticilerinin' de bulundukları kurumların ve ülkelerinin gelişimi ve çıkarları için altlarında bulunan kişilere iyi bir şekilde kılavuz olmalıdırlar.

Yönetici Seviyeleri

Alt seviye yöneticilerden başlayarak yükselerek devam eden bir hiyerarşik yapıya sahiptir. Alt seviyede bulunan yöneticiler kurumların içerisinde günlük olması gereken faaliyet ve görevlerin yerine getirilip getirilmediğinden sorumludur.. Her hangi bir kademedede söz sahibi ve yönetimin karar alma bazında yetki ve gücü olmayan kesimden oluşmaktadır. Bir üst seviye olarak ise orta seviye yöneticiler bulunmaktadır. Kurumda gerçekleşmesi gereken işleri planlar, mali tabloyu takip eder, işlerin ne zaman ve nasıl yapılacağına karar verir, kurum içi eğitimleri planlar. Bu kararları alt seviye yöneticilere emir olarak verirken bir üst seviyede olan yöneticilere de rapor olarak izahat eder. Üst seviye yöneticiler kurumun en üst noktasında yer alan ve tepe yöneticileri olarak ifade edilen yöneticilerdir. Üst seviyedeki yöneticilerin kurumun amaçlarını belirler, gelir giden dengesini korumaya

yönelik çalışmalar yapar ve şirketin istenilen hedefe istenilen noktaya taşınıp taşınmadığını kontrol eder (Paşaoğlu ve diğerleri, 2013).

Sağlık Yönetimi Kavramı

Sağlık yöneticiliği denince akla ilk olarak hastaneler gelmektedir, bir ülkede ne kadar çok sağlık çalışanı varsa sağlık o kadar iyidir anlamına gelmemelidir çünkü her işte olduğu gibi sağlık alanında da yönetim bilgisi ve potansiyeli olan kişilerin sağlık yönetimi alanında bulunması gerekmektedir. Sağlık yönetimi sağlık ve yöneticilik eğitimlerinden ayrı olarak planlanmalı ve ona göre personel yetiştirilmesi sağlanmalıdır. Sağlık kurumları yönetimi insan ve daha başka kaynaklar aracılığı ile önceden belirlenmiş hedeflerin başarılması için belirli bir formal örgütlenme içinde ortaya çıkan birbiriyle ilişkili sosyal ve teknik işlevleri ve faaliyetleri içeren bir süreçtir. Sağlık hizmetleri yönetimi diğer yöneticilik dalları gibi değil de daha farklı bir bakış açısı ile ele alınmalı ve orada hizmet edilecek kişilerin bir müşteri değil de toplumun birer yapı taşı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Sağlık hizmetleri yönetimine gereken önemin verilmesi ile birlikte ulusal sağlık sisteminin başarısı' da aynı şekilde artacaktır. Eğitim müfredatlarının ve imkanlarının güçlendirilmesi, ilgili konuları öğrenerek yetiştirilmiş uygun akademik kariyere sahip personelin sağlık eğitimi ile iç içe olması başarı için gerekli bir noktadır. Bütün bu gerçekler gelişmiş ülkelerde anlaşıldığından beri bu ülkeler var olan sistemlerinde geniş boyutlu reformlara girişmişler ve bu sayede harcamalarında önemli tasarruflar elde etmişlerdir (Çimen, 2010).

Sağlık yönetimi normal örgüt yönetimlerinden daha fazla hassasiyete sahip bir alandır bu yüzden sağlık yönetici pozisyonundaki kişiler işlerini daha çok dikkate almalı ve daha ayrı bir özenle yapmalıdır. Belirlenen planlar çerçevesinde yürütülen yönetim faaliyetleri istenilen sonuçların alınması yönünde olumlu adımlar atılmasına ve beklenen çıktıların alınmasına destek olacağı gibi kötü bir yönetim ve yönetim planlaması sonucu bir hayal kırıklığı da olabilir. Toplumların günümüz koşullarında en çok gelişmeye ihtiyaç duydukları alan kuşkusuz ki sağlıktır. Gelişen teknoloji ve değişen dünya ile toplumlar her gün yeni bir tür hastalık ve kendilerini olumsuz etkileyen birçok etkenle tanışmaktadır. Tüm bunlardan korunmak, geçmişten günümüze kadar çaresi bulunmayan veya yeni görülen bir hastalığa veya engele

özüm bulmak için toplumların nitelikli şekilde yetişmiş sağlık personeline ihtiyacının olduğunu düşünmekteyim. Tamda bu yüzde bu ihtiyacı gidermenin ilk yolu ise farklı nitelik de kişilerin yetişeceği iyi planlanıp yönetilen bir eğitimidir.

Eğitimin yanında sağlık alanında hizmet veren kuruluşların iyi birer yönetim ekibine o yönetiminde iyi bir plana ve gerçekçi hedeflere ihtiyacı vardır. Kaliteli bir eğitimin yanında hali hazırda bulunan kurumların mevcut teknoloji ve iş gücünü iyi bir şekilde yönetip kullanma beceresi olan yöneticilere ihtiyacı vardır. Kısaca sağlık sektörünün iyi bir duruma gelebilmesi ve yönetilmesi için sağlık sektörünün her alanında farklı niteliklere sahip sağlık yöneticisi tarafından yürütölen çalışmaların bütünü ile gerçekleşebilir (Akar ve Özalp, 2002).

Kariyer Yönetimi Araçları

Kariyer Nedir?

Kariyerin sözlük anlamı "bireyin, başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyon" olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde her iş alanında ihtiyaç duyulan esas nokta işini bilen nitelikli personeldir. Bugün nitelikli işgücüne sahip personel, ancak gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile hareket eden işletmelerde tutulabilmektedir (Uzun, 2003).

Kariyer kişilerin toplum içinde iyi bir statü elde edebilmek için kazanmaya ve ulaşmaya çalıştıkları bir hedeftir. Kariyer kişilerin çalışma hayatlarında edindikleri tecrübe ile birlikte iş alanlarındaki geçmişleridir. Kariyer eskiye dönük olarak ele alınacağı gibi geleceğe dönükte konuşulabilir. Kişiler ilerleyen iş yaşantılarında kendilerine hedefleri doğrultusunda bir yol çizerler ve tecrübeleriyle birlikte belirli bir kariyer oluşumuna girerler. Günümüzde kişiler çalıştıkları kurumları kullanarak kendilerini geliştirme yönelimine tutulmuşlardır. Kişi kendini geliştirebileceği bir yerde kurumun çıkarları için çalışırken aslında ilerisi içinde kendine iyi bir iş kabiliyeti ve sağlam bir tecrübe kazandırmaya alışıyor. Bugün hızla artan üniversiteli mezunu sayısı çalışanlar arasında da sıkı bir rekabetin başlangıcı olmuştur. Kişiler çalıştıkları kurumda kendilerini diğer insanlardan farklı kılacak

adımları atamazlar ise kendilerine o adımları atma imkânı veren başka bir kuruma giderler ki kendilerini diğer mezunlardan farklı kılp iş hayatını sürdürebilsin. Bunu içindirki tüm profesyonel organizasyonlar ciddi bir şekilde çalışanı için kariyer programları ve uygulamaları düzenlemektedir.

Kariyer Planlaması Kurumlarda Nasıl Gerçekleşir?

Kariyer planlaması gerçekleşirken izlenmesi gereken temel yol, kişilerin yeteneklerinin, ilgi alanlarının ve hedeflerinin belirlenmesi ile sektörde ileride ihtiyaç duyulabilecek açıkların kişinin becerileri doğrultusunda belirlenmesidir (Kılıç, 2011).

Kariyer planlamasının esas hedeflerini ve sonunda varılacak noktayı kişinin amaçları oluşturmaktadır. Kariyer planlamasının amaçları ve gerçekleşmesi şu şekilde söylenebilir; Kişilerin kendi kariyer başarılarına ulaşmasını, mevkiye sahip olmak için çalışanın geliştirilmesine yardımcı olmak, Kişileri amaçları doğrultusunda iyi bir eğitimden geçirip onlardan faydalanmak ve böylece onu tatmin etmek, sadakatini kazanmak ve işini daha öz verili olarak yapmasını sağlamak (Bayraktaroğlu, 2003).

Örgütlerde kariyer planlaması yapmanın temel amacı, örgütün ve bireyin etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıdır kendi amaçlarına ulaşmasının sağlanmasıdır. Ayrıca kariyer planlaması çalışanlarda organizasyonel bağlılığı meydana getirerek aidiyet duygusunu geliştirir (Şimşek vd, 2007).

Kariyer planlamasında yapılabilecek çalışmaları günümüzde insan kaynakları bölümü üstlenmiştir. İnsan kaynakları bölümü kurum ve kişi arasında karşılıklı çıkar ilişkisinin olduğu noktadır. Kariyer planlaması örgütlerde motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin hedeflerini ortak bir noktada buluşturarak verimliliği arttırmak için insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulaması olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi kariyer planlaması yaparken çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerini kullanarak onu istediği hedef için geliştirir ve kişi bu sayede istediği hedeflere ulaşırken çalıştığı kurumda onun bu çalışkanlığından faydalanıp istediğini elde eder ve karşılıklı bir çıkar ilişkisi oluşur (Uzun, 2003).

Kariyer Yönetimi Nasıl Gerçekleşir?

Çalışma hayatında değişim hızını yakalamak, çağa ayak uydurabilmek, günümüz kurumlarının sahip olduğu en değerli hazine olan insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek ve ondan en iyi şekilde faydalanabilmek için çalışanları hedefleri doğrultusunda tatmin edebilmekten gerekmektedir. Etkili bir kariyer yönetimi her şeyden önce çok açık ve dürüst bir iletişimin gerçekleşmesi ile mümkün olur (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011).

Kariyer planlarken kişiler beklentilerini açık ve net bir şekilde hem kendisine hemde danıştığı bir profesyonel var ise ona söylemekten kaçınmamalıdır. Kişi kariyer planlaması yaparken başkalarının ona müdahale etmesine izin vermemeli direk olarak kendi tercihlerini kendisi planlamalıdır. Kişi geleceğine yönelik planlamaları yaparken çok dikkatli yapmalıdır çünkü başarılı bir kariyer planlamasının ilk aşaması kendi beceri ve isteklerini doğru analiz edip nokta kararlar vermekten geçer. Kariyer planlamasının odak noktasını birey oluştursa' da, yönetimin desteği ve çalışmaları yakından takip etmesi de kuşkusuz bir gerekliliktir. Yönetimin birey ile bütünleşmesi, ancak yönetimin bireye kariyer planlama konusunda verdiği destek ile mümkün olmaktadır. Bireyleri kurum çıkarları için geliştirirken onlarında severek yapabilecekleri dallara yönelmek gereklidir ki çift taraflı olarak bu ilişkiden kazanımlar olsun (Gümüştekin ve Gültekin, 2009).

Eğitim kurumlarını ele alacak olursak bu nedenlerden dolayı kurumlarda görev yapan öğretmenler ve yöneticiler öğrencileri ile aralarında bir buz dağı değilde öğrencilerinin onlara istedikleri zaman rahatça ulaşip onların fikirlerine danışıp yol göstermelerini rica edecekleri bir yapı oluşturmalıdır. Öğrenciler kendilerine gelecekteki hayatları için en iyi yol gösterici ve fikir babası olarak yapacakları mesleğin eğitimini aldıkları öğretmenlerini görürler ve orada bulunan yönetici ve öğretmenlerden mesleklerinin ne gibi yönleri olduğunu ilgi duydukları alanlara göre mesleklerinin sınırları içersin de ne gibi dallara yönelebilecekleri hakkında fikirler almak isterler. Tabiki bu durum gayet doğaldır ve bir eğitim kurumunun, o eğitimin kurumundan yetişen öğrencilerin ilerideki meslek hayatlarında kararlı bir kariyer planına ve bu planlar sonucuna iyi bir yerlere istenilen hedeflere ulaşılması gerçekleştik. Sonrasında ise okuldaki öğretmenler ve yöneticilerinde hem bu alandaki gerçek misyonları olan başarılı kişiler yetiştirme hem de mesleklerini doğru

bir şekilde icra edip birilerine yardımcı olabilmenin verdiği güven ve huzur onların olacaktır.

Kariyer yönetimi iki şekilde incelenmektedir

1. Bireysel Kariyer Yönetimi
2. Örgütsel Kariyer Yönetimi (Taşlıyan, Arı ve Duzman, 2011).

Bireysel Kariyer Yönetimi

Kariyer planlama “Bireylerin; beceri, ilgi ve değerlerini dikkate aldığı, bunlara uygun amaçlar belirlediği ve bu amaçlara ulaşmak için planlama yaptıkları süreç” tir. Bireysel kariyer yönetimi kapsamında değerlendirilen başlıca faaliyetler aşağıda belirtilmiştir;

Bireysel vizyonu belirleme, Kariyer hedeflerini belirleme, İlgi, Yetkinlik, Yetenek ve becerileri belirleme, Meslek seçimi, İşe ilişkin öncelikleri belirleme, İş olanaklarını araştırma, Özgeçmiş hazırlama, İşe başvurma ve başvuru takibi, İş görüşmesi, İşe başlama ve uyum süreci, Firma kültürüne uyum sağlanması, Mesleki yenilikleri takip etme, İş ilişkilerini yönlendirme, Firmanın eğitim ve kariyer yönetimi politikalarına uygun davranışların sergilenmesi, Emeklilik yaşamına hazırlık (Dükar, 2010).

Örgütsel Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetiminde organizasyon yönetimi çalışan kişinin bireysel kariyer planları ile kurumun ihtiyaçları arasında bu amaçlara ulaşmak için uyum sağlamaya çalışır. Yönetim, eğitim ve öğretim programlarını destekler, iş sırasında çalışanların gelişimlerini sağlar. Çalışanları ancak kendi istekleri doğrultusunda değil örgüt çıkarları doğrultusunda eğitir. Bireylerin ve firmaların bu konudaki faaliyetleri birbirleri ile bütünleştirilemediği sürece tek başlarına bir anlam ifade etmez. Birey, mesleki gelişimini tamamen örgütün inisiyatifine bırakırsa, kariyer hedeflerine ulaşamaz. Bunun nedeni birey ile örgütün istek ve hedefleri farklı olabilir. Birey örgütün ona sunduğu imkânları kendi hedefleri doğrultusunda ise devam ettirip

sürdürmelidir aksi takdirde kendi hedeflerinden çok örgütün hedefleri için kendini hedeflerinden vazgeçen biri olur. Bireyin ne istediğini ve bunu nasıl elde edeceğini bilmesi, ayrıca bu konuda sistemli bir çaba göstermesi gerekirken ona sunulan imkânları kendi isteklerine ulaşabilmek için örgütü bir basamak olarak kullansın. Örgütlerdeki kariyer yönetimi faaliyetleri ile örgütsel başarı arasında yakın ilişkiler vardır (Tzabbar vd., 2003).

Açık bir sistem olan örgütlerin çevrelerinden aldıkları girdilerin en önemlisi iş görendir. Örgütün ilk başta hedeflediği amacı gerçekleştirmesi büyük ölçüde iş görenlerin niteliğine ve zekasına bağlıdır. İş görenlerin nitelikleri de iş görenlerin örgütteki pozisyonlarını belirlemektedir. Nitelikli bir kişi örgüt içinde iyi yöneticiler tarafından erken zamanda fark edilip daha yüksek mevkilere getirilebilir veya daha çok eğitim şansı yakalayıp kendini geliştirebilir. Ancak bazen oldukça yetenekli olan pek çok çalışan gözden kaçırılıp geride bırakıla bilinmektedir. İyi yapılandırılmış ve planlanmış örgütsel bir kariyer planlaması ile bu olumsuz durumu en aza indirebilir. Bu durum hangi ölçüde olursa olsun tüm örgütler tarafından geçerli olarak kabul edilir (Sağ, 2004).

Bu kişilerin kendi hür iradesi ve isteğiyle yapabileceği bir planlama olsa da bu tip örgütlerde genelde kişilerin kendi istekleri örgüt isteklerinin gölgesinde ve arkasında kalır. Kişi istediği hedefe kariyere ulaşmak için örgütü kullanırken örgütte kişiyi ayakta durabilmek ve büyüye bilmek için kullanır (Aytaç, 1998).

Bu yüzden kişi mecbur olarak örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından daha öne alır ki hedefe ulaşmada basamak olarak kullandığı örgüt ayakta sağlam bir yerde dursun ve kişiye yolunda güçlü bir basamak olsun. Bir örgütte kişilerin kariyer planlamalarının olması o örgütün ne kadar organize ve hedefleri doğrultusunda çalışan bir yapıda olduğunun da kanıtıdır. Örgüt yöneticileri altlarında çalışan kişilerin kariyerlerinde ilerlemesi için yardımcı olduğu müddetçe kişiler kendilerini hedef aldıkları konuda geliştirecek ve deneyim sahibi yapacaklardır. Buda kişiden sonra bulunduğu örgütün gelişmesine ve daha kaliteli nitelikli personele sahip olmasına yardımcı olacaktır. Kariyer planlaması kişilerin geleceği için olduğu kadar örgütler içinde önemli bir noktadır (Can, 1995).

Kişilerin kariyer planlamasına aslında çok küçük yaşlarda ailesinin düşünceleri yönünde başlar bu planlama ilk başlarda onların istekleri ve bilinçleri doğrultusunda olmasa da belirli bir olgunluk seviyesine kadar öyle devam eder. Daha sonraki zamanlarda gelişen evreler ise şu şekilde olur (Şimşek, 2014) ;

Büyüme Devresi: 0-11 yaş arası olan süreçtir bu süreçte aile elinde olan imkanlarla çocuğunu geliştirmeye çalışırken çocukta bu imkanlar doğrultusunda bir kariyer planlaması içerisine girecektir farkında olmadan.

Keşif Devresi: 12-22 yaş arası olan bu devre çocuklar için gelecekte ne olmak istediklerini belirleyecekleri ve mesleklerinde ne gibi yerlere gelmek istediklerini seçme devresidir. Bu aşamada kariyer planlaması tam olarak olmasa da büyük bir oranda bir plana konur ve amaca ulaşmak için ilk hedefler belirlenir.

Kurma Devresi: Bu devre iki aşamaya ayrılır ilk aşaması 23-30 yaş arası olan ve bireylerin pek fazla bir değerleri olmadan girdikleri iş hayatında kendilerini kanıtlamak ve daha ileriye gidebilmek ve potansiyelleri ile göze batıp hedeflerine biraz daha yaklaşmak için çalıştıkları devre.

Bir diğeri ise ivme devresidir bu aşama 30-44 yaş aralığını kapsar bu aşamada artık potansiyel ve isteklerden çok yaptıklarınız ile göze batarsınız veya takdir alırsınız. Bu aşamadan sonra herkes hedefleri için elinden gelenin en iyisini yapıp canla başla çalışmaktadır.

Koruma Devresi: 45-65 yaş aralığını kapsayan ve artık hem çalışma hayatının son aşamaları olan hem de ulaşılacak istenen noktaya ulaşılan yaş aralığıdır. İlk zamanlarında pek fazla olmasa da son yaş zamanlarında artık kariyer planlarında ve hedeflerinde bir değişim olmadan kişiler yaptıkları işi en iyi şekilde yapıp pozisyonlarını korumaya çalışırlar. Bu aşamada kişiler bugüne kadar yaptıkları işlerin meyvesini toplarlar bir nevi hasat dönemidir.

Çözülme Devresi: 65 yaş ve üstünü kapsayan devredir. Bazı kişiler ulaştıkları bu hedeflerin sonunda bile hedefleriyle yetinmeyip kendilerine daha başka küçük

hedefler koyup onlar için çalışırlar. Fakat genel olarak emekliliğe doğru giden bir devredir.

Hedef Belirlemenin Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkileri

Günümüzde gelişmekte olan ve geliştikçe daha da zorlaşan iş koşulları altında çalışma hayatında başarılı olabilmek ve hedeflere ulaşmak için çalışanların kariyerleri ile ilgili kişisel hedefler belirlemesi büyük bir öneme sahiptir. Kişisel iş hedefleri belirlemekle çalışanlar mesleki faaliyetlerini yönlendirmenin yanında, kendi başarı kriterlerini de belirlemektedir. Böylece ne yapmak istediğini bilen ve nasıl yapacağı konusunda fikir sahibi olan kişiler yetiştirmek ve kurumlarda belirli bir çizgi izleyerek çalışmalarına devam etmektedirler. Araştırmalar çalışanların iş deneyimlerini kişisel hedefleri doğrultusunda değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Bu nedenle iş alanındaki kişisel hedefler, bireyleri hedefle takıntılı davranışlara yönlendirerek ve başarı için kriterler oluşturarak kariyer başarısını olumlu yönde etkilemekte ve bireylerin iş hayatında daha katılımcı yaklaşımlarını sağlamaktadır. Böylece çalışanlar kişisel iş hedefleri belirleyerek sadece çalışma yaşamındaki taleplere cevap vermemekte aynı zamanda ne istediğini bildiğinden dolayı da ani dışsal baskılara karşıda önceden harekete geçebilmektedir (Abele ve Spurk, 2009).

Kariyer Danışmanlığı Nedir ve Mentörlük ile İlişkisi Nasıldır?

Kariyer danışmanlığı küçük yaşlardan büyük yaşlara kadar her alanda ve eğitim seviyesindeki kişilerin her zaman ihtiyaç duyabileceği bir alandır. Küçük yaşlarda okula başlamakla beraber insanların hayatları belirli bir yön almaya başlar ilk başlarda kişiler buna kendi iradeleriyle yön veremese de okullarda bu konular hakkında eğitim almış rehberlik hocaları tarafından onlar için onları analiz ederek ve daha sonra ailelerine görüşlerini bildirerek başlar. Bu görüşmeler sonrasında gerek aile kendi iradesiyle karar vererek çocuğuna bir yol çizer veya rehber öğretmenle birlikte bir karar vererek yol belirlerler. Her iki yolun sonunda da küçük yaşlar da kişinin hayatı ve kariyeri için ilk adımlar atılır. Bu yüzden eğitim kurumlarındaki yöneticiler, rehberlik ve danışmanlık görevi yapan kişiler her yaş için kariyer planlaması açısından önemli rol taşımaktadır. Tabi bu kişilerin yararları onlardan yararlanmayı isteyen ve becerebilen öğrencilerdir (Turgut Özal Üniversitesi, 2011).

Eğitim kurumlarında rehberlik ve danışmanlık hizmetleri, okul sıralarından gerçek hayat diye adlandırılan iş hayatına geçişi sağlayan ve kolaylaştırmayı hedefleyen bir süreçtir. Bu ikisi aşama arasında köprü görevini üstlenerek, öğrencilerin beden, zihin ve sosyal kapasitesin en iyi şekilde geliştirerek hazırlamak için uygulanan planlı, programlı yardım etme çabalarından oluşmaktadır. Kariyer danışmanlığı ise bu hizmetlerde önemli bir yer tutmakta ve çocukların yetenekleri, ilgi alanları ve becerileri doğrultusunda bilmedikleri meslekleri tanıtmaya, doğru meslek seçimi ve ileriki yaşamında başarılı olmasında yararlı olabilecek yönlendirici bir fonksiyonu üstlenmektedir (Yaylacı, 2007).

Eğitim basamakları yükseldik yaş ilerledik sonra kişilerin hayat kaygıları da artmaya başlar. Durum böyle olunca ileride tam olarak ne yapacağına karar veremeyen gençler, üniversite yıllarının ortalarında veya sonunda okulları bittikten sonra ne gibi dallara yöneleceğini tam olarak kestiremez veya yetersiz bilgiye sahip oldukları için kendileri için neyin daha iyi olacağını bulamazlar. Bu aşamada onlara onların gözlerinde belirli bir saygınlığı olan yöneticilerin yardımcı olması bir bakıma onları motive edici olur. Günümüzde maalesef birçok öğrenci bilinçsiz bir şekilde üniversite bölümlerine kayıt yaptırmaktadır. Yeteri kadar okuduğu bölümü tanımayan ileride kazanacağı unvan ile ne gibi işler yapabileceğini bilmeyen sıradan okul mezunları yetişmektedir. Fakat birçok okulun esas hedefi mezun verdiği öğrencilerin sıradan kişiler olarak değil de diğer okullardan farklı olarak çalıştıkları mezun oldukları alana yeni bir şeyler katan kişiler olmalarıdır. Bu tür bir beklenti içinde olan okulların öğrencilerini daha iyi tanıması ve onlara gerek danışmanlar gerekse okul, fakülte veya bölüm yöneticileri yardımı ile ilgilerinin yeteneklerinin oldukları alanlara yönelmelerini sağlamaları gerekir ki kişiler kendi mesleklerinin içerisinde ilgilerinin olduğu alanlar bulup o alanlarda daha verimli ve istekli bir biçimde çalışsın.

Eğitim kurumlarında olacağı gibi özel kurumlardada çalışan kişiler iş hayatları boyunca ilerisi için kendilerine hedefler ve planlar yapar ancak bu planları eğitim yıllarında olduğu gibi tek taraflı değil çoğunlukla iki taraflı yani şirket-kişi karşılıklı çıkar ilişkisi şeklinde de olabilir. Kişi kendini geliştirip belirli bir seviyede kariyer sahibi olup saygınlık, takdir, mevki, daha fazla para ve güç ister çalıştığı kurum ise kişiyi kullanarak daha fazla gelişim sağlamak ve büyümek ister bu yüzden

iş hayatında kariyer planlaması eğitim yıllarından daha karmaşık olabilir. Kişi bir anda çizdiği hedefler doğrultusunda ilerlerken bir anda planları alt üst olmuş şekilde kalabilir. Bu yüzden daha öncede söylediğim gibi her yaş ve eğitim seviyesinde olursa olsun insanlar daima danışacakları birilerini ararlar. Bu yüzden kariyer planlamasında danışmanın önemi farklı bir konumdur. Fakat gerek öğrencilere gerekse iş hayatında bulunan personele kariyer planlaması açısından yardım etmek isterken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta kişilerin hayatları hakkında fikirlerini kişilerin düşünerek vermesini sağlamaktır. Bu karar verme aşamasında kişi kendi benliği ile yüzleşip kendisi için nelerin iyi olabileceğinin analizi yapar ve kendi kişiliğine ve yeteneklerine en uygun alanı seçer (Bayram, 2010).

Durum bunun tam terside olabilir fakat kişiler kendi verdikleri kararların arkasında suçlayacakları birilerini bulamadıklarından verdikleri kararlar doğrultusunda pes etmeden daha istekli çalışabilirler. İnsanlar bir olay sonucunda başarısızlık var ise hemen suçlayacak birilerini arayıp olaydan en zararsız şekilde çekilmeyi veya pes etmeyi seçebilir bu yüzden kişinin kendiyle yüzleşip seçimlerini kendisinin yapması önemli bir noktadır. Bu yüzden kişilere kariyer planlarında yardımcı olmaya çalışılırken mentörlük kavramından faydalanılırsa bence hem kişinin kendisini analiz etmesi, tanınması ve doğruyu seçmesi yönünden daha iyi olabilir. Böylece kişi ilgi duyduğu alanları ortaya çıkarır ve o alanlarla ilgili tecrübesi olan kişilerden tecrübelerini dinleyip başarılı olacağını hissettiği alanı seçer. Kariyer planlaması bu şekilde şekillenince hem kişiler mesleklerine ve işlerine daha iyi motive olur hem de yöneticiler istedikleri verimi ve sonucu almaya yakınlaşmış olur.

Günümüzde mentörlük kavramı daha çok kişi tarafından bilinmeye başlanmıştır. Buda hızlı bir şekilde kariyer planlaması alanı ile mentörlüğün birbirleriyle başarı odaklı olarak birleşmelerine ve kişilerin daha çok benimseyecekleri alanları bulup daha başarılı bir kariyer sahibi olmalarına yardımcı olmuştur. Mentörlük kavramı yalnızca kariyer planlaması ile değil daha birçok kavramlar ile benzeştirilmekte veya karşılaştırılmaktadır. Bu kavramlara örnek verecek olursak en sık olarak mentörlük; Koçluk, Liderlik, Yöneticilik, Rehberlik, Danışmanlık ve Terapisliktir. Tüm bunlar kişilerin kariyer planlamaları veya özel hayatları için onlara yön gösterebilecek bilimler olmaktadır ancak mentörlüğü onlardan farklı kılan kendine özgü bir düşünce sistemi vardır

Koçluk

Koçel (2001)'e göre koçluk, gerçek anlamda kişileri yetiştirme ve geliştirmede başvurulmuş bir yöntemdir. Aktif olan çoğu zaman öğrenendir ve öğrenenin boş bir şekilde değil' de daha dolu ve kaliteli bilgileri öğrenmesi temeline dayanır. Öğrenen, işi fiilen kendisi gerçekleştirir. Deneyerek, düşünerek, sorun çözerek, tahmin yaparak, karar vererek kendini geliştirmeye çalışır. Kişi bazı şeyleri deneyerek, düşünerek bir fiil uğraşarak gerçekleştirirse yeni bilgi, beceri ve bakış açısına sahip olur.

Koçun bu durumdaki görevi ise gözlemleyici, yorumcu, öğrenenin performansını nerelerde ve nasıl geliştirmesi gerektiğini bilen, geribildirim veren, öğrenenin özgüvenini arttıran kişidir. Öğrenenin her daim yanındadır. Onu mütemadiyen gözlemler ama ona birebir olarak bir eylemi yaparken müdahale etmez. Ayrıca öğrenenin sorularını cevaplamaya her zaman hazır durumdadır. Profesyonel koçlukta birçok soru bulunur fakat soruların cevaplarına yönelik hiç bir zaman tavsiyeler yoktur. Koçlar kişiye odaklıdır ve kişilere kendi gelecekleri ile ilgili planları yapmasına yardımcı olurlar. Koçlar yaşamında etrafındaki kişilere göre bir fark veya farkındalık yaratmak isteyen bireylerin gerçekteki potansiyellerinin en üst seviyeye çıkmasına yardımcı olur (Karabacak, 2010).

Koçluk ve Mentörlük Arasındaki Benzer ve Zıt Yönler

Koçluk ve mentörlük farklı kavramlar olsalar bile, günümüzdeki lider ve yöneticileri her iki özelliği de birbirlerini bütünler bir şekilde taşımalarıdır. Koç ve mentörün gücü emir komuta yeteneğinden daha çok açık bir vizyona sahip olmasından ve başkalarını ortak bir amaca yönlendirme isteği ve bilgeliğinden kaynaklanır (Pınar, 2013). Koç hem bugüne hem geleceğe odaklanır sorular sorarak cevabı sizin bulmanızı sağlar.

Koçluk bireyleri her zaman dinler ve onlara sorular sorarken onların akıllarına takılan herhangi bir soruyu sormalarına izin verip sorularını cevaplamaktan kaçınmazlar. Koçlar kişilere bu tip soru cevap şeklinde yardımda bulunmaya çalışırken kişilerin potansiyellerini ortaya çıkarmak için akıllarındaki çözümü söylemek yerine kişilerin çözüm yolu bulmasını sağlamaya çalışırlar.

Lider

Laboratuvar koşullarında ve yasal olmayan gruplarda liderlik araştırmalarının çok eskiye dayanan bir geçmişi olmasına karşın, okullarda ve diğer örgütlerde liderlik üzerine yapılan araştırmaların büyük bir kısmında liderlik belirli bir mevkide bulunan kişilerin yapacağı bir takım eylem ve işlemler olarak değerlendirilir (Karip, 1998).

Liderlik belli koşulların içinde, bireylerin belirli bir hedefe ulaşmak veya bir eylemi gerçekleştirebilmek adına bir kimseden etkilenmesi ve onun çizdiği yolda yürümesi ile ortaya çıkar. Liderlik hep birlikte bir amaca yürürken yalnızca kendi çıkarlarını düşünerek değil diğer bireylerinde çıkarlarını düşünerek onları ortak bir paydaya toplayıp hep beraber hareket etmektir. Liderlik aynı zamanda ortak hedefe yürüyen kişilerin çabalarını birleştirebilmek ve onları cesaretlendirebilmektir. Lider görevini üstlenen kişiler farklı tarzları benimseyebilir, bulunduğu ortam, toplum ve yetiştiği kültüre bağlı olarak liderler birbirlerine tamamen zıt bir çizgi izleyebilirler. Liderlik bireysel yada toplumsal ihtiyaçları karşılamada bir araç olarak değerlendirilmektedir. Lider liderlik yaptığı kişilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde analiz edip onlara en memnun bırakacak işleri yapan kişiye de denebilirken, kişilerin isteklerini değil de kendi isteklerini tamamen ön planda tutan kişiye de denebilir (Yukl, 2013).

Geçen zaman içerisinde liderliğin daha karmaşık bir kavram olduğu anlaşılmış ve çalışmalar liderlik biçimlerine, durumsal etkenlere ve grup sürecinin diğer boyutlarına yönelmiştir. Liderlikle ilgili arayışlar, çalışmalar devam etmektedir. Yapılan tanımlarda iki noktada görüş birliğinin sağlandığı görülmektedir. Bu noktalar;

1. Liderlik bir grup işlevidir. Liderlik ancak iki ya da daha fazla insanın etkileşim sürecinden oluşur.

2. Liderler, diğer insanların davranışlarını kasıtlı olarak etkilemek, yönlendirmek isterler.

Buna göre her liderlik kavramı, sosyal etkileşim yolu ile başka bireyleri etkileme konusu üzerinde durmaktadır. Liderliği anlamak için, liderliği ön gören

sosyal etkileşimin doğasının ve niteliğinin mutlaka incelenmesi gerekir. Liderliğin temelini ve esas yapı taşlarını gücün kullanılması oluşturmaktadır (Aydın, 2014). Lider altında bulunan kişilerin kendi kararlarını ve yolunu izlemesini isterken, Lider olan bir kişinin aksine mentör, kişilerin gelişimleri için mentilerine deneyimlerini anlatıp kendilerinin bir yol belirlemesini bekler. Lider çizgisinden çıkan ve kendi yolunu çizen kişilere pekte iyi bakmazken mentör kişilerin kendi kararlarını verip o yolda emin adımlarla ilerlemelerinden mutluluk duyar.

Yönetici

Yönetim kuramının bize en güzel kattığı yaklaşımlardan biriside yönetimin bir işlevler dizisi olarak kabul edilmesi ve incelenmesidir. Bu yaklaşımın öncülerinden olan Fransız maden mühendisi ve tanınmış yönetim bilimci Henry Fayol'a göre, bir örgütü tanımak için en sağlıklı yol örgütün yönetim aygıtının incelenmesinin olduğudur. Burada bahsedildiği gibi yönetimi incelemek bir kurumu tanımanın ve o kurumun ne derece ciddi bir yapıya sahip olduğunu anlamanın en iyi yoludur (Aydın, 2014).

İyi bir yönetimin temel noktası sağlam, işini bilen, hedefe yönelik plan yapabilen ve iyi iletişim kurabilen yöneticilerdir. Bir kurumda çalışan kişilerin işbirliği ve becerisi ne kadar iyi olursa olsun onlar hedefe yönelte bilecek kişilerin olmaması veya bulunan kişilerin çalışanlar ile iyi bir diyalog kurup sağlıklı bir yönetim sağlayamaması o kurumun istenilen noktaların uzağında kalmasına neden olacaktır.

Yönetici ve Mentör Arasındaki Benzer ve Zıt Yönler

Yönetici ile mentör tamamen farklı denecek kadar zıt iki kuramdır. Yönetici pozisyonunda olan bir kişi kendisine tanınan yetki ve ister istemez ortaya çıkan egosu ile asla kararları başkalarına bırakmaz ve tamamen statükocu bir çizgi izler. Bu tutumu yöneticilerin ister istemez çevrelerinde oluşan bütün işleri yönetmelerine kadar uzanan bir sonuç ortaya çıkarır. Yöneticilerin bütün işleri kendilerinin yönetme tarzındaki düşünceleri onların hem işlerine gereken özveriyi harcamalarına, kendilerini ve işlerini geliştirmek için düşünme zamanlarını boşa harcamalarına hemde çevrelerindeki kişilere güvensizlik gibi durumları ortaya çıkarabilmektedir.

Bu güvensizlik duygusunun bir diğer nedeni ise yöneticilerin çoğunlukla yetkileri kendilerinde toplama isteklerinden gelmektedir. Etrafındaki kişilere sorumluluk vermek yerine onlar üstünde baskı kurup tüm işlerin kontrolünü ellerinde tutmak isterler. Mentörler ise mentilerine karşı bir baskı kurmak yerine onları rahat bırakır ve verecekleri tüm kararlarda kendi hiç bir söz sahibi olmadan tüm söz hakkını mentisine bırakır ve yalnızca deneyimlerini aktararak mentisinin istediği sonuca ulaşması için ona yardımcı olmaya çalışır (Ceylan, 2004, Efil, 1989).

Günümüzde çeşitli yöneticilik rolleri olmasına karşın genelde baskıcı ve tutucu yöneticilerin göz önünde olduğunu görüyoruz. Maalesef dünya için çok önemli olan sağlık alanında' da bu tip yöneticilerin olduğunu görmekteyiz. Sağlık alanı için bu tarz bir yöneticiliğin yerine mentörlük tarzında yöneticilik yapan kişilerin yetiştirilmesi ve sağlık eğitimi veren kurumlarda görevlendirilip öğrencilere alan hakkında fikirler verip kendilerini geliştirmeleri sağlaması sağlanabilir. Bunun yanında kurumlarda şu anda bulunan personele yönelik kurum içi verimliliği artırmak adına çalışmalar sağlamakla sağlık kurumları ve alanı daha iyi ve kaliteli noktalara taşınabilir.

Rehberlik

Rehberlik, bir bilimsel terim olarak eğitim ve psikolojide, birey veya bireyler için belirli bir işi belirli bir beceri ile yapmak anlamından çok bireyi tanımak, onu kendisine tanıtmak ve genel olarak onun büyümesine, gelişmesine sistematik olarak yardım etmek anlamını içermektedir. Rehberlikte bir işi birey veya bireyler için yapmak, yerine getirmek söz konusu değildir (Özoğlu, 2007).

Brown, insan kaynakları geliştirmenin birçok alanından birisi olarak rehberliği “Bir meslekte deneyimli bir bireyin, mesleğe yeni başlayan birinin istenen düzeye gelmesine yardımcı veya rehber olduğu bir süreç” olarak tanımlamıştır.

Rehberlik son yıllarda çok daha fazla ilgi çekmekte ve son on beş yıldır araştırmalara konu olmaktadır. Bunun yanında rehberlik servislerinin okullarda veya kurumlarda kişileri eğitmede ve motive etmede faydalı olduğu görülmüştür (Anafarta, 2002).

Rehberlik hayatlarına belirli bir yön vermeye yaklaşan bütün çocukların yararlanması gereken bir daldır. Yaşları ilerledik sonra istedikleri ve huzurlu olup severek yapacakları işleri bulabilmek adına ve bu işleri yapmadan önce severek okuyacakları bölümleri seçmek için rehberlikten faydalanmalarının onlar için büyük yararı olur. İş hayatında da bu durum değişmeden devam edebilmektedir işlerini yönetecek olan kişiler piyasada ayakta kalabilmek için rehberlerden yararlanmaya başvurabilir veya mesleklerinde gelişmek isteyen kişiler rehberleri kullanarak kendi istekleri için doğru adımları atmaya biraz daha yaklaşabilir.

Danışmanlık

Bir kurum veya kişiye uzmanlık alanı ile ilgili yön verebilecek bilgi verme işidir. Aynı zamanda danışmanlık karşınızdaki kurum veya kişiye bildiklerini değil bilmediklerini öğretmektir.

Bazı yazarlar okul danışmanını toplumsal değişmeyi sağlayacak bir ajan olarak görmektedirler. Yani danışmandan, içinde bulunduğu kurumun olanaklarına göre, öğrencilere yeni pencereler ve sahalar göstererek veya yaratarak onların psikolojik olarak iyi duruma gelmelerinin yanı sıra yetenek ve düşünme kabiliyeti olarakta gelişmelerini sağlaması beklenir.

Bu görüşün temsilcilerinden Shoben (1962) psikolojik danışmayı, okulun etkinliklerini değerlendiren bir geri bildirim mekanizması olarak düşünmektedir. Danışman, öğrencilerle veya görev aldığı kurumdaki kişilerle olan yakın ilişkisinden dolayı kurumdaki uyumu ve personelin ihtiyacını daha iyi analiz ederek hem kurumu hemde personelin çıkarları doğrultusunda kişilerin daha iyi gelişim göstermelerini sağlayabilir (Kuzgun, 2014).

Mentörlük Kavramı

Mentörlük Nedir ?

Mentörlük Galileo'nun da dediği gibi kişinin kendi içindeki potansiyeli ortaya çıkarmaya yardımcı olan bir tekniktir. 3500 yıllık bir kavram olan mentörlüğün kökeni Yunan mitolojisine dayanır ve adını İthaca Kralı Odysseus'un aile dostu mentörden alır. Mentör, Ithaca Kralı Odysseus'un truva savaşlarına giderken, evini ve varisi Telemachus'u emanet ettiği sadık ve güvenilir bir aile dostudur. Mentör' e verilen görev Telemachus'u eğitip bilgilendirmek ve ithaca kralı olarak yetiştirmektir. Yıllar geçtikten sonra mentör, koruyuculuk görevinin ötesine geçerek, Telemachus'un özel öğretmeni ve güvenilir bir akıl hocası konumuna gelmiştir (Yıldırım ve Yılmaz, 2013).

Mentörlük kavramı ile ilgili alanyazında farklı terim ve tanımlarla karşılaşmakla birlikte, genel anlamda bir kişinin (mentör) bilgi ve deneyimini paylaşarak diğerinin (menti) gelişimine destek olduğu bir gelişim süreci olarak ifade edilebilir. Bu ilişkideki esas amaç bireyin veya bireylerin kişisel veya grup olarak gelişim hedefleri doğrultusunda bilgi ve yeteneklerini geliştirmesinde katkı sağlamaktır (Crisp ve Cruz, 2009).

Toplumsallaştırmanın en etkili biçimi tecrübeli çalışan ile işe yeni girenler arasında oluşturulan birebir ilişkide gözlemlenir. Örneğin, Amerika Fu Associates Ltd. adlı bilgisayar danışmanlık firmasında bütün işe yeni başlayanlar doğrudan doğruya orta düzey yöneticilerle çalışmaya başlamaktadırlar. Bu kişiler yeni girenlere çalışma yaşamının ilk kurallarını öğretmekte ve öncülük etmektedirler. Birkaç ay sonra ise şirketin sahibi olan aynı zamanda da eski bir sistem analisti olan Ed Fu, bu yeni girenler arasında gelecek vadeden birkaç kişiyi seçerek onlarla önemli projeler üzerinde çalışmaya başlamaktadır. Bu mentörlük ilişkisine bir örnek oluşturmaktadır (Özkalp, Sungur, Kirel ve Cengiz, 2006).

Bu örnekte de olduğu gibi hayata, işe veya yeni bir hedefe adım atacak olan kişiler daha önce o süreçten geçmiş başka birilerinin deneyimlerini dinleyip veya bir mentöre ulaşıp kendilerine ona göre bir yol haritası hazırlaması onlar için daha iyi olabilir. Böylece düşündükleri yolun kendileri için uygun olup olmadığı hakkında

karar verebilirler hem de yollarına çıkabilecek sıkıntıları önceden tahmin edip hazırlıklarını ve hedeflerini ona göre daha gerçekçi bir şekilde belirleyebilirler. Günümüz eğitim sisteminde temel amaç nitelikli iş gücü yetiştirmekse kişileri sadece teorik olarak donatmakla kalmayıp kendi kendilerinin içlerindeki yetenekleri de ortaya çıkarmalarına yardımcı olmalıyız. Onlara yeteneklerini sergileyebileceklerini hatırlatmak, göstermek ve bu yolda onları cesaretlendirmeliyiz.

Mentör ve Mentinin İlişkileri Sırasında Özellikleri ve Sorumlulukları

Mentörün en belirgin özelliği bilgi ve birikimini içtenlikle paylaşmasıdır. Mentör olacak kişinin öncelikle diğer kişilere karşı olan kıskançlık duygusunu yok etmesi gerekmektedir ve çekinmeden tecrübelerini aktarıp başkalarının onu kullanarak iyi noktalara gelmesini özümsemiş olması gereklidir. Menti üzerinde en çok etkili olacak yönü ise mentörün olumlu düşüncelere sahip olması ve mentiyeye umut ve ilham verebilmesidir. Menti mentörü dinlerken karamsarlığa kapılmadan ilgisini çeken konu üzerinde iyi yanları alacağı gibi kötü yanları da almalıdır fakat bu onu psikolojik açıdan çökertmek yerine daha tedbirli ve emin adımlarla ilerleyen bir yapıya sokmalıdır bunu mentiyeye aktarabilmekte mentörün başlıca sorumluluklarından. Mentinin bu süreçte olumlu düşünceler edinmesi isteklendirme açısından önemlidir. Aynsley mentörün sorumluluklarını şöyle sıralamaktadır “Gizliliği sağlamak, ulaşılabilir olmak, Mentiye dikkatle dinlemek, Karar alma süreçlerinde destekçi olmak, Mentiye hedeflerini gerçekleştirebilmesi için güdülemek, Profesyonel bir ilişki oluşturmak, Rol model olarak hareket etmek, sürecin ne zaman biteceğini belirlemektir” (Ragins ve Kram, 2009).

Mentörlük ilişkisinden olumlu sonuçlar elde edebilmek ve istenilen seviyeye kolayca ulaşabilmek için metninde belli değerlere sahip olması ve sorumluluklarını yerine getirmesi gerekir. Mentörlük süreci sadece mentörün çabalarıyla amacına ulaşamaz. Mentinin öğrenime ve iletişime açık olmanın yanında öğrendiklerini uygulayıcı olmasında gerekir. Mentinin, mentörlük sürecine etkin ve istekli bir şekilde katılması hem sürecin daha kaliteli, akıcı olmasını sağlar hemde mentöründe karşısındaki mentinin isteğini gördük sonra işine daha bir motivasyonla odaklanmasını ve aradaki iletişimin güçlenmesine katkısı olur.

Menti mentörüne yüce bir kişiymiş gibi bakmamalı ve mentöre tapar konuma gelmemelidir. Daha ziyade mentörü önemli bir destek ve rehberlik kaynağı olarak bilmelidir. Mentinin mentörlük süresince dürüst ve işbirlikçi bir yaklaşım ortaya koyması en başta gelen sorumluluk olarak gösterilebilir. Lee, Theoharis, Fitzpatrick, Kim, Liss ve Nix-Williams etkili bir mentörlük ilişkisi oluşturmak için menti'nin sorumluluklarını şöyle sıralamaktadır; Mentörlük ilişkisine hazır olmak, Hedeflerini belirlemek, açık ve samimi bir iletişim kurmak, planlı olmak, paylaşımcı olmak, öğrenmeye istek duymak, yeni öğrenmeler için risk almak, iyimserlik ve etkili problem çözme (Kuzu ve Kahraman, 2010).

Mentör ve menti aralarındaki ilişkiyi istenilen sonuca ulaşmak için asla karıştırmamalıdır. Mentör mentiye esas olarak vermesi gereken yardımı vermeli ve daha fazlasını yapmamalıdır. Daha fazlasını yapmak mentinin çoğu zaman işini kolaylaştıracağı gibi onu bir bakıma tembelliğe de itecektir ve esasında almak istediği desteği hedefe ulaşmak için alacaktır fakat hedefte belirli bir noktadan sonra kendi kararları ve düşünceleri doğrultusunda yürümek yerine başkalarının yardımına muhtaç kalma ihtimali olacaktır. Bu ilişkide önemli olan mentinin birtakım deneyimli kişilerden deneyimlerini dinleyip, analiz etmek ve kendi hayatına doğru şekilde uyarlamasını sağlamaktır. Bu yapıyı oluşturamadıktan sonra bu ilişkinin hiç bir anlamı kalmamaktadır.

Mentörün Roller ve Bir Mentöre Başvurmanın Yararları

Mentör kişinin kendi istekleri, hedefleri doğrultusunda daha iyi planlar yapmasını sağlar. Mentörle çalışan ve bundan fayda gören kişiler iyi bir dinleyici olup dinlediklerinden onlar için önemli olan noktaları alıp başarılı olabilen kişilerdir. Bu başarının sağlanması için mentör mentiye bu yolculukta değişik rollere bürünerek yardımcı olmaya çalışır. Bu rollere örnek olarak; Hikaye anlatıcısı, Tartışma partneri, Tavsiye veren, Bilgi paylaşılan, Koç, Eleştirmen, İlişki ağı kuran, Kapı açan, Arkadaş gibi roller sayılsa pekte yanlış olmaz (Çelik, 2011).

Mentörlük Türleri ve Mentörlük Modelleri

Mentörlük Türleri

1. Grup mentörlüğü;

Bir danışan için birden çok mentörün yer aldığı mentörlük yaklaşımıdır. Danışan bu mentörlük yaklaşımıyla farklı uzmanlık alanlarında farklı tecrübeler yaşamış mentörlerden bilgiler alıp kafasındaki planlar ile ilgili daha iyi fikirler edinebilme şansını yakalayabilmektedir.

2. Çember-grup mentörlüğü;

Birden çok danışan ve her biri ayrı bir uzmanlık alanına sahip mentörlerin olduğu mentörlük türüdür. Birden çok danışan, mentörlerin tecrübesinden ve uzmanlığından yararlanır. Mentilerin ve mentörlerin sayılarının fazla olması iletişim anında ortaya çıkacak soruların, konuların çokluğu anlamına gelmektedir. Her bir menti' nin farklı düşünmesi sonucunda mentörlere sorulacak soru tarzlarında farklılık gösterecektir böylece bireyler kendi akıllarına o an gelemeyen konularda fikir sahibi olma şansını yakalayacaklardır. Bu tip bir mentörlük sayesinde kurumda yeterli sayıda mentör olmamasından kaynaklanan bir eksiklik de azda olsa ihtiyaç doğrultusunda bir nebze olsun giderilmiş olunabilir (Oğuz ve Çaklılı, 2014).

3. Akran mentörlüğü;

Kurumsal veya gönüllü olarak gelişen mentörlük türüdür. Genellikle kişisel olarak düzenlenir kişiler kendilerine yakın buldukları aynı yaş grubundan olan kişilere hemen hemen yani düşünce yapısında olduklarından dolayı danışırlar (Angelique, Kyle ve Taylor, 2002).

4. Ters mentörlük;

Genç çalışanın, yetişkin çalışana destek olduğu mentörlük türüdür. Günümüzde her alanda olabileceği gibi daha çok gelişen teknolojik çağa ayak uydurmak isteyen veya zorunda kalan yaşça büyük olan bireylerin teknolojiyle iç içe büyüyen daha küçük bir nesilden yardım talep etmesi ile gözlemlenir (Çelik, 2011).

Mentörlük Modelleri

Sosyal ve duygusal destek içeren mentörlük hizmetleri özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği Ülkelerinde bulunan eğitim, sağlık ve iş örgütleri içerisinde farklı şekillerde uygulanmaktadır. Örgütlerin ihtiyaçları ve özellikleri göz önüne alındığında farklı alanlardaki hizmetlerde alanlardaki hassasiyete ve ihtiyaçlara göre farklılık gösterebilmektedirler. Sağlık konusunda mentörlük yapmak isteyen kişiler tamamen farklı bir bakış açısı ve eğitim’ den geçerek bu işi yapmalıdırlar. Sağlık konusunda atılacak her adım bir ülkeyi hatta dünyayı etkileyecek nitelikte olabilir bu yüzden sağlık alanı diğer tüm alanlardan daha hassas, eğitim gerektiren ve dikkatli olunması şart olan bir alandır (Çankaya, 2009).

Formal Mentörlük: Formal mentörlük kurum ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkan, mentör ve mentinin sistemli bir şekilde belirlendiği, üstelik bu iki kişinin de kurum tarafından kurumun çıkarları doğrultusunda düşünülerek seçilen ve üretkenliği ölçülebilir, geleneksel yapıya sahip, başlangıcı ve bitişi belirli olan bir sürece dahil olan kimselerden oluşur. Bu süreç içinde mentör ve menti birkaç kez bir araya gelerek istenilen hedefleri belirler ve bu hedeflere ulaşmak için birbirleriyle ortak bir çizgide hareket ederek en kısa zamanda kurumun planladığı hedefleri geliştirmek için çalışırlar. Kurumun beklentilerinin yanı sıra burada bazı kişisel hedeflerde belirlenerek onlar içinde kurumun çıkarları doğrultusunda çalışmalar yapılabilir (Inzer ve Crowford, 2005).

İnformal Mentörlük: Mentörlüğün en sık karşılaşılan çeşididir. Çalışan kişi kariyeri ile ilgili sıkıntılar çekerken, hedefler için ne tür bir yol izleyeceğini bilmezken veya kafasında planladığı yolda oluşan soru işaretlerinden dolayı bir çekinceyle baş başa kalır. Bu çekincesini yenmek ve kendi hedeflerine ulaşmak içinde danışabileceği veya daha önce böyle bir deneyimi yaşamış birilerinin tecrübelerinden faydalanmak ister. Enformel mentörlüğe işte tam bu noktada başlar ve mentörün yönlendirmesi ile devam eder. Uzun sürer, gelişmeye açık ve çok etkilidir. Ancak formel bir sistemin parçası değildir (Inzer ve Crowford, 2005).

Durumsal Mentörlük: Rehberliğe gereksinimi olan bireye zamanında yapılan, genellikle kısa süreli ve acil yardım görevi gören mentörlük türü olarak bilinir. Kişilerin anlık olarak çözemedikleri bir problem karşısında ona çevresinde bulunan ve o konuda bilgili olan biri tarafından verilen mentörlük yardımıdır.

Yönetmel Mentörlük: İyi yöneticilerin çalışanlarına kendilerini geliştirmek adına ve kuruma daha çok katkı verebilmeleri için yaptığı mentörlük türüdür. Böyle bir mentörlük uygulaması kurumdaki çalışanların kendilerinin önemsendiği duygusunu hissetmelerine ve daha verimli çalışmalarına katkı sağlayabileceği gibi yöneticilerin yaptığı mentörlük pekte istenilen sonuçları da vermeyebilir. Yönetici çoğu zaman çalıştığı kurumun yararını düşünerek karşısındaki kişiye yönelir, böylece kişi gerçekten ulaşmak istediği noktadan çok kurumu kişiden beklediği noktaya doğru hareket eder. Bu durum karşısında mentilerde daha sonralarda kendi istekleri dışında ulaştıkları noktalarda motivasyon bozukluğuna sebep olabilir. Bir başka nokta ise yöneticilerin tüm çalışanlarına eşit zaman ayırma konusundaki sıkıntısıdır. Ayrılan zamanın eşit olmaması çalışanlar arasında dışlanmışlık hissinin oluşmasına ve birbirlerine karşı bir kin duygusunun ortaya çıkmasına sebepde olabilir. Yöneticinin mentör olarak çalışanlarıyla ilişki kurması, örgüt içinde yönetmel mentörlüğe başvurması, her zaman tek başına yeterli olmayabilir (Daresh ve Playko, 2001).

E-Mentörlük: Elektronik ortamdaki iletişim kanallarıyla gerçekleştirilen mentörlük türüdür. Teknolojini hayatın her alanına girmesiyle birlikte gelişen ve hızla yayılan bir mentörlük türü olmuştur. Bu mentörlük türünde zaman ve mekân sınırlamasının olmaması önemli bir avantajdır. Uzak yerlerde kendileri için uygun gördükleri mentörlere ulaşmak isteyen mentiler içinde değişilmez ve kolay bir yöntemdir. E-mentörlük sayesinde kişiler zamana bağlı kalmaksızın rahat bir şekilde iletişim kurabilmektedir ancak mentör ve mentinin yüz yüze olmayışı onların arasında daha iyi olabilecek iletişimi, heyecanı ve hissiyatı engellediğinden dolayı diğer yöntemlere göre daha geç sonuçlar ortaya çıkarabilir (Çelik, 2011).

Bireylerin, daha kolay sorunlarını paylaşabildikleri ve uzaktan iletişim teknolojileri aracılığıyla sürdürdükleri hizmetleri içermektedir. Geleneksel yöntemde mentörlük bireysel veya grup olarak ve yüz yüze yapılır. E-mentörlükte ise yer ve

zaman engeli olmadan ve birebir veya grup olarak internet üzerinde modern teknolojileri kullanarak yapılır. Bu olanak sayesinde uzak mesafelerden dolayı bir mentöre başvuramayan kişiler veya yüz yüze buluşacak vakti olamayan kişilerinde mentörlük hizmetlerine ulaşması sağlanır (Çankaya, 2009).

Mentörlük Sürecinin İşleyişi

Aslında her birey yaşamının belli evrelerinde, özellikle geçiş dönemlerinde, farkında olmadan formal olmayan bir mentörlük sürecine dahil olmuştur. Birey bir konuyu öğrenme sürecinde yada bir problemi çözerken yardım almışsa bir mentör ile iletişim kurmuş demektir. Bu süreç tamamen kendiliğinden gelişmiş ve mentör kelimesi hiç kullanılmamış olabilir. Bireyler özellikle hayatlarında ergenlik dönemlerinden sonra sürekli olarak farkında olmadan bir mentör ve menti ilişkisi yaşamaktadır. Okul yıllarında başlayarak gerek çeşitli konularda yardım istedikleri büyüklerinden akıl alırken onların tecrübelerini dinlerken, gerek kendi jenerasyonlarının daha önce yaptığı bir eylemi yapmadan önce sürekli olarak deneyimi olan kişilerle deneyimsiz kişilerin ilişkisi görülmektedir. Bu ilişki informal olarak hayatın her aşamasında herkesin başından geçen türde olan bir ilişkidir.

Kişiler her konuda farklı bireylerin deneyimlerini dinleyip kendilerine ona göre yol çizerler. Bu noktada önemli olan kişilerin deneyimlerini ve tecrübelerini aktarırken ne kadar doğru bir şekilde aktardığı ve bunun sonucunda kişilerin kendileri için ne kadar olumlu sonuçlar gördüğüdür. Tüm bu ilişki sürecinin olumlu bir şekilde sonuç vermesi için işini özümsemiş ve gerçekten isteyerek yapan mentörlerin ortaya çıkmasına ihtiyaç vardır. Geçmişte başından güzel şeyler geçmiş olan değerleri kişileri, iş hayatlarında çok hareketli olan ve o alanda çoğu kişiden daha çok şey görmüş yaşamış kişileri iyi bir eğitim alıp gelecek nesillere mentör olmak için ikna etmeliyiz. Bu tip geçmişi ve deneyimleri çok değerli olan kişilerin genç nesillere aktaracağı bilgiler ışığında genç nesillerin özel hayatlarının ve iş hayatlarının daha iyi yön alması ve planlanmasına yardımcı olabilir (Robins, 2006).

Mentörlük İlişkisinde Doğabilecek Sıkıntılar Neler Olabilir?

Her ilişkide olduğu gibi mentör ve menti ilişkisinde de sorun yaratabilecek bazı durumlar vardır. Örneğin mentinin kendini bu ilişkiye fazlaca kaptırıp esas

görevlerini ihmal etmesi, karar verirken mentörüne bağlı kalması, gerçekçi olmayan beklentilerin içine girmesi gibi sorunlar ilişkinin bozulmasına ve hedefinden uzaklaşmasına yol açabilir. Bu tip durumlar mentör içinde olabilecek olaylardır.

Mentiye yeterli zaman ayıramama ve onunla baştan sağma ilgilenme, mentör olarak yeterli deneyime sahip olmama veya mentinin ona uyguladığı psikolojik baskıyı kaldıramama, mentiden hazzetmeme ve onu tecrübeleri aktarırken yöneltme veya yanıltma gibi sorunlar ilişkide güvensizliğe bunun sonucundada bozulmaya neden olabilir. Mentörün zorlanacağı bir başka konuda ilişkinin boyutudur. Birlikte pek fazla vakit geçirip ortak deneyimler yaşadıkça menti ile mentör gitgide birbirleri ile yakınlık kurarlar ve aradaki profesyonel yardımlaşma başka bir boyuta taşınır. Bu durumda ilişkinin devamlılığı açısından uygun değildir. Mentörün her zaman menti ile arasındaki mesafeye dikkat etmesi gerekir. İlişkiler sırasında oluşabilecek yakınlıklar gibi gerginliklerde ortaya çıkabilir bu durum kişilerin farklı karakterlere sahip olmasından dolayı kaynaklanır. Fakat bu tarz bir ilişkide sıkıntıların pek fazla olması veya yakınlığın ileri dereceye taşınması hem mentör açısından hem de menti açısından yararlı olmaktan çıkmaktadır. Bu noktada yapılabilecek en doğru hareket bitirmektir (Oğuz ve Çaklılı, 2014).

Mentörlük Uygulanmasında Süreç Nasıl Gelişir?

Mentörlük sürecini hemen aynı anlama geldiği “Akıl Hocalığı” kavramıyla ele alırsak çok eskiye uzanan bir geçmiş buluruz. Akıl hocalarıda kendilerine danışmak fikir almak için gelen kişilere yönlendirmeler yapardı ve fikirler verirdi veya deneyimlerini anlatıp onların bir yol bulmasını sağlardı. Anlaşılabileceği üzere eskiden bu kadar çok kavram yokken bütün her şey tek bir başlık altında akıl hocalığı altında toplayabilirdik fakat artık gelişen ve değişen dünyayla birlikte bilim ve sanatında yenilenmesi değişmesi gerekiyor. Durum bu şekilde olunca ortaya tüm bu bahsettik kavramlar çıkıyor.

Mentör ile birlikte çalışan kişilerin ikili ilişkileri zaman içerisinde kendiliğinden oluşan ve gelişen süreçler değildir. Bu durumun tam tersi şeklinde bu ilişki düzenli bir gelişim gösterir. Mentörler, kurum içerisinde veya sektörde kendini kanıtlamış olmasından ve tecrübesinden dolayı statüsü yüksek olan kişilerdir.

Bundan dolayı mentörler, kendilerine danışan olarak gelen mentilerini rahat ve kendilerini baskı altında hissetmeden geliştirebilirler. Mentör ve menti arasındaki ilişki genelde mentörlük yapan kişinin ilişkiyi istemesi ikili adına daha iyi bir başlangıcın ve sürecin habercisi olur. Bunun nedeni de mentörün kendisine danışan kişinin istekli ve gerçekten hedefleri olan birinin olduğunu görmesi sonucu kişiye gösterdiği özenin artmasıdır. Tüm bunlara rağmen kurumda dışarısında bulunan ve başvurulmuş bir mentör ile doğabilecek bir ilişkide kimin başlattığının pek fazla bir önemi yoktur, bu tür bir ilişkiye iki tarafında istekli olması yeterlidir (Greenberg, 2002).

Hazırlık aşamasında mentörlük sürecinde başarılı sonuçlar sağlanabilmesi için, mentör ve mentilerin ön eğitime tabi tutulması iyi bir sonuç verir. Bu aşamada öncelikle mentilerin hazırlığı ile ilgi bilgilendirme, hedeflerinin belirlenmesi gibi süreçler yer alır. Daha sonra eğer kurumda birden fazla mentör bulunuyorsa menti için en uygun mentörün hangisi olduğu belirlenip ona göre eşleştirme yapılır. Eşleştirme aşaması mentörlüğün en önemli aşamasıdır. Mentör ve menti arasındaki eşleşme sonucunda ortaya çıkan uyum güzel bir birlikteliği doğurursa mentinin amacına ulaşması o kadar hızlı ve her ikisi içinde keyifli olur. Bu eşleştirme ne kadar uygun ve uyumlu olursa mentörlüğün yararı ve çıktıları o derece yüksek olur. Eğer eşleştirme uygun olmazsa ya sürecin başında bu kendini belli eder ve her iki tarafta pek fazla zarar görmeden bu ilişki bitirilir veya işler ilerledik sonra çıkılmaz bir hal alır ve olaylar birbirine karışıp büyür. İkinci varsayımın olmasını tabi' ki kimse istemediğinden dolayı mentör ve menti eşleşmeleri dikkatlice ele alınmalı ve en uygun eşleşmelerin yapıldığından emin olunmalıdır. Eşleştirme sırasında mentör ve mentilerin cinsiyet, yaş gibi kişisel özelliklerin yanında kişilik özellikleri, öğrenme stilleri, düşünce tarzları, becerileri gibi daha duygusal, psikolojik özellikleri ve alışkanlıkları da önemlidir. Mentinin kendini geliştirmek veya içinde bulunup iyileştirmek istediği birçok konusu, sorunu olabilir (Kuzu ve Kahraman, 2010).

Mentör ve menti arasında etkileşimin başladığı nokta tecrübe paylaşımının olduğu aşamadır. Öğrenme ve gelişim, mentörlük programlarının iki temel amacıdır. Mentör ve menti ilişkisi usta-çırak ilişkisi olarakda nitelendirilebilir. Deneyimlerin aktarılması sırasında görüşmelerin sıklığı ve aralığı önemlidir. Bilgi ve

tecrübenin kazanılmasının yanında, menti bu süreçte özgüven, özsaygı, iç disiplin ve pratik düşünme bilme, ileriye dönük plan yaparken hedefleri belirleme gibi davranışlar kazanır (Kuzu, Kahraman ve Odabaşı, 2012) .

Dünyada birçok örgüt, mentörlük sürecinin önemine inanmakta ve bunu sansa bırakmaktansa geniş boyutlu programlarla bunu yaygınlaştırmaya çalışmaktadır. Örneğin, bazı özel şirketlerde bütün beyaz yakalı çalışanlara, yüksek düzeyde çalışan yöneticiler mentör olarak atanmaktadır. Başka şirketlerde ise bu bir grup süreci olarak görülmekte ve üst düzey ve alt düzey çalışanlar düzenli olarak bir araya gelerek kariyer gelişimleri ile ilgili fırsatları ve gelişimlerini tartışmaktadırlar. Mentörlük süreci ve ilişkileri belirli basamaklardan geçerek gelişir.

Doğru bir şekilde işlemeye başlanan ve ilerleyen bir mentörlük süreci aşağıdaki dört aşamadan geçer;

1. Başlatma: İlk olarak mentör ve menti tanışmakta, birbirlerinin kişisel özelliklerini ve ilgilerini öğrenerek, hedeflerini konuşmaktadırlar. Mentörler, kendi tecrübelerini başka birine aktarmaktan ve başkalarında bu tecrübelerini dinleyip kendilerine pay çıkarmasından mutluluk duymaktadır. Mentör ve menti arasında güvenilir bir ilişki ortaya çıktıktan sonra ikinci aşamaya geçilmektedir.
2. Yetiştirme: Bu aşamada tecrübeler ve bilgiler daha detaylı şekilde paylaşılarak, sorun çözme, kararların saygılı bir şekilde tartışılması ve hedefe yönelik olan seçeneklerin ortaya çıkarılması sağlanmaktadır. Bu seviye ilişkide her iki taraf içinde denge ve memnuniyet en çok önemi taşıyan yerdedir. Bu aşamada ilişki giderek derinleştikinden kariyer fonksiyonları ve psikososyal fonksiyonları en yüksek düzeye ulaşmaktadır.
3. Ayrılık: Bu aşamada taraflar, ilişkinin artık her iki tarafın gereksinimini karşılamadığını düşünmektedir. Mentör ve menti aralarındaki resmi ilişki, alıp verilecek bir rehberlik olmadığı düşüncesiyle sona erdirme ve karşılıklı olarak bu ilişkiden vazgeçme şeklinde yürütülür.
4. Yeniden tanımlama: Bu aşamada taraflar arasındaki ilişki olgunlaşmakta ve biçimsel mentörlük ilişkisinin ötesine geçmektedir. Her iki taraf birbirini dost ve

arkadaş olarak görmekte ve birbirleri arasında olan bilgi paylaşımı profesyonel olarak etkisini yitirmektedir. Bu aşamadan sonra mentör karşısında belirli hedefleri olan ve o hedeflere emin adımlarla ilerleyen/ulaşan bir kişi yetiştirdiği için kendinden gurur duymalıdır. Mentide aynı zamanda mentörünün ona olan inancını boşa çıkarmadığı ve ona hedefleri için olan yardımlarından dolayı minnet duymalıdır (Barutçugil, 2004). Bazı yazarlar bu aşamaların sürelerinin olmadığını veya olamayacağını savunurlarken, Greenberg gibi bazı yazarlar her aşamanın belirgin sürelerle oluştuğunu vurgulamaktadırlar (Nelson ve Quick, 2013).

Kram' ın (1983) düşüncesine göre ilk evrede gerçekleşen başlangıç aşaması altı ayla bir yıl arasında sürmekte ve ilişkinin başlatıldığı ve bu durumun her iki taraf içinde süreci oluşturma yanında sürecin devamlılığının sağlanıp sağlanamayacağını anlamak için önemli bir aşama olduğudur. İkinci aşama ise iki ile beş yıl arasında sürmekte. Bu aşamada ilişkinin giderek derinleşmekte olduğu ve çalışanların kariyerlerindeki hedefleri için almış oldukları yardım nedeniyle kariyer basamaklarında yükselmeye başlarlar. Üçüncü aşamada ise artık çalışanların bağımsızlıklarını elde etmek istemeleri ile sonlanmaktadır. Ayrılma bazen mentörün bahaneler üstünden gerçekleşebilmektedir. Bazen bu durum iki taraf için de sıkıntılı olabilmektedir. Ayrılık aşaması ne kadar anlayışla olursa bu ilişki gelecekte de ortaya çıkardığı sonuçlar ile iyi hatırlanacak şekilde hafızlarda yer edinebilir. Dördüncü aşama ilişkinin başarı ile sonlanması süreciyle ilişkilidir. Artık mentör mentisinin ilk başta kendisine ilettiği hedeflerine ulaştığını görerek onun oralara çıkmasında kendisinin de payını hissederek gururla birlikteliği bozabilir. Çünkü artık bu ilişkide istenilen noktaya ulaşılmıştır. Kişiler bu noktada birbirlerine duydukları saygıyı ve aradaki ilişki seviyesini kaybetmeden içlerindeki gururla ilişkiyi bitirirler.

Mentör ve Mentinin Taşınması Gereken Özellikler

Mentör olacak kişi ilk önce kendi egosunun üstesinden gelebilen kendini diğer insanlardan üstün görmeyen ve bilgiyi tecrübeyi paylaşmayı seven bir kişilikte olması gerekmektedir. Başkalarının kendisini bir basamak olarak kullanıp daha üst seviyelere çıkmasını kendisine yediremeyen kişiler mentör olamazlar. Bilgi ve tecrübelerini başka kişilere ve kurumlara aktarmadan çekinmeyen mentörler hem

işlerini laiki ile yapar hem de şimdi ve yarın için nitelikli ve kaliteli kişilerin yetişmesini sağlar.

Mentörlük yapacak kişi bazı özelliklere sahip olmalıdır. Bu özelliklerden en önemlileri; Profesyonel kariyer, yönetimi ve liderlik becerileri ile rol model olmak, açık fikirli, esnek ve desteğe ihtiyaç duyulan alanların farkında olmak, kendisini ve diğerlerini geliştirmeye istekli olmak, iletişimde ve ilişki yönetiminde başarılı olmak, tüm iş yoğunluğuna rağmen mentisi için zaman yaratmak ve ulaşılabilir olmaktır (Kadılar ve Balkan, 2016).

Tüm bunları yaparkende mentör karşısındaki menti'ye güven vermeli ve ona tecrübeleriyle oluşturduğu yoldan sapmaması için inanç aşmalıdır. Bu ilişkide yalnızca menti dinleyici olmamalıdır mentör mentisinin fikirlerini dinleyip ona göre ilişkiye yön vermelidir.

Menti ise öğrenmeye açık, iyi bir dinleyici, güvenilir ve sorumluluk sahibi olmalıdır. Menti olacak kişilerde aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır; Mentörlük süreci için istekli olmak, mentörlük süresi boyunca gizlilik anlaşmasına bağlı kalmak, mentörün paylaştıklarını başkalarıyla paylaşmamak, mentörlük görüşmelerini organize edilmesi, her görüşme için tarih, yer ve saat belirlenmesi konusunda sorumluluk almak, mentörlük sürecinde alınan kararlar doğrultusunda aksiyon almak, mentörlük sürecinde edindiği kazanımları kariyer planına entegre etmek, sorular sormak ve yeniliklere açık olmak, geri bildirim almak ve vermek konusunda istekli olmak, önemli olduğunu düşündüğü ve geliştirmek istediği konuları gündeme getirmek (Kadılar ve Balkan, 2016).

Mentör Bulmanın Yararları

Mentör ve menti ilişkisi karşılıklı kazanımları amaçlayan ve bu doğrultuda sonuçlanması muhtemel olan bir ilişkidir. Bir menti olarak mentöre başvurmanın en faydalı yanlarında biride sizin hedefinize ulaşmak için kafanızda kurup hayal ettiğiniz yollardan benzeri hedeflere ulaşmak için daha önce geçmiş ve bir takım sonuçlara ulaşmış birinin tecrübelerinden yararlanıp kendi kafanızda o hedefe ulaşırken önünüze çıkacak seçenekleri ve yolları şekillendirip ilerisi için kendinize

daha rahat bir yol belirleme imkanına ulaşırsınız. Mentörün katkıları, desteği ve yol göstericiliği ile kendine olan güveni artan menti, mesleğinde gelişim ve kariyerinde ilerleme şansı elde ederken, hataları ile ilgili geri bildirim aldıkça olgunlaşır.

Hatalarınızı sizden daha deneyimli ve tek amacı sizin hedefinize ulaşmak olan birinden duymakta insanın gerçeklerle daha rahat yüzleşmesinde faydalı olabilmektedir. Böylece yaptığınız yanlış bir hamleden kurtulmak sizin için daha kolay olabilir. Elbette bu ilişkiden tek yarar gören menti değildir. Mentöründe bu ilişki sayesinde kendisini geliştirme gayreti, mesleki şevki ve özgüveni artar, çalışmalarında yardımcı olacak birisini bulmuş olur (Oğuz ve Çakılı, 2014).

Eğitimde Mentörlüğün Yeri ve Önemi

Mentör ve menti ilişkisi ikisi arasında uzun vadeli iletişime ve paylaşıma dayanan, gözlem, soru sorma, geri bildirim, eleştiri ve değerlendirme gibi durumları içeren bir bütünlüğe sahiptir. Etkili mentörlük, örgütlerde çalışanlar açısından güçlü bir mesleki öğrenme kaynağı olarak görülebilir (Yarrow ve Millwater, 1997).

Öğretmenlerin rol ve sorumluluklarının son yıllarda hızla değişmesi, iş süreçleri içersin de kendileri mesleki açıdan sürekli olarak geliştirme planlamalarının ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Günümüzde her okulu kendi gerçekliği içerisinde ele alarak, okulun ihtiyaçlarına uygun yönetici ve öğretmenler yetiştirmek sadece üniversite eğitimiyle sağlanamayacak kadar karmaşık ve zor bir süreç haline gelmiştir. Her okulun bulunduğu bölgenin coğrafi koşulu ve birbirinden tamamen farklı bölgede bulunan insanların karakterlerinin değişiklik gösterdiğini dikkate alacak olursak öğretmenlerin okullarda aldıkları eğitimlerin her bölgede kaliteli bir eğitim için yetersiz kalacağını görürüz. Bu tip sıkıntıların yalanmaması için eğitim alanında mentörlük uygulamalarının daha aktif bir şekilde kullanılması gerekmektedir.

Bir bölgede veya ülkede uzun bir süre öğretmenlik yapan bir kişinin o bölgeye yeni gelen öğretmenlere tecrübelerini aktarması ve kaliteli bir eğitime nasıl ulaşabileceklerini aktarması doğru olur. Tam bu yüzdendir ki eğitimin içerisinde

mentörlüğün yeri ayrı tutulmalıdır. Farklı bölgelerden kişiler seçilip mentörlük konusunda eğitimler verilmelidir ki daha sonra eğitim için bölgelerine gelen yabancı kişilere mentörlük desteği verip onların gelişimlerini sağlayıp hem kurumların hemde kişilerin hedeflerine ulaşmasında bir basamak olsunlar (Sezgin, Koşar ve Er, 2014).

Eğitimde mentörlük hem okul yöneticileri için hem de öğretmen öğrenci ilişkisi için çok önemli bir noktadır. Öğrencilerin birçoğu son ana kadar ne yapacağını bilmez bir halde eğitim sistemi içerisinde ilerlemektedir. Bu tip öğrencilerin bilinçli bir hale getirilip istekleri ve becerileri doğrultusunda bir hedef belirlemelerini ve bu hedefe ilerleyebilmeleri için mentörlük ve diğer destek dalların birlikte çalışmaları gerekmektedir.

Sağlıkta Mentörlüğün Rolü ve Önemi

Mentörlük kavramı, tıp eğitimi ve uzmanlık eğitimi zamanında iyice düşünülmesi, bu eğitim süreçlerinde içselleştirilmesi gerekli olan konulardır. Mentörlük kavramı sağlık ortamlarının, sistemlerinin amacına göre farklılaşa bilmektedir (Aslan ve Odabaşı, 2013).

Sağlık alanında çalışmak üzere eğitim alan öğrenciler genelde ileride sağlığın hangi dallına yönelebilirim, hangi alanda eksiklikler, hangi uzmanlıkları almalıyım gibi sorulara boğuşurlar ve bunlara bir türlü net çözüm bulamazlar. İşte tam bu noktada sağlık eğitimi veren kurumlar ve sağlık kurumlarındaki eğitim merkezlerinde sağlıkla yakından alakalı ve işinde gerçekten deneyimli olan mentörlere ihtiyaç vardır.

İlgili Araştırmalar

Tunçayın (2014) “Eğitimde Mentörlük Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma” isimli yaptığı araştırmasının evrenini, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Çan Meslek Yüksek Okulu’nda, Sosyal Bilimler alanında öğrenim gören öğrenciler oluşturmaktadır. Üniversitedeki örnekleme yöntemine göre 3 bölümden seçilen toplamda 283 ön lisans öğrencisi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu araştırmada yaygın bir nicel veri toplama tekniği olan anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan ankette yer alan sorular örneklem grubundaki

öğrencilere yöneltilmiştir. Ankette literatür incelenerek önemli görülen bazı hususlarla ilgili maddeler eklenerek, soru formuna son şekli verilmiştir. Anketin ilk bölümü, öğrencilerin yaş, cinsiyet, eğitim aldığı bölüm, öğrenim şekli, staj yapıp yapmadığı gibi özelliklere ilişkin demografik verilerin toplanmasına ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Sonrasında mentorluk bilincine sahip olup olunmadığına dair 4 sonu yöneltilmektedir. Araştırmada kullanılan anketin ikinci bölümünde ise, likert tipinde 26 adet ifadeden oluşan soru formu bulunmaktadır.

Bu araştırma sonucunda Tunçay' a göre sonuç olarak sürekli değişen ve gelişen bilgi çağını takip etmek, elektronik ortama göç eden bilgi kaynaklarından en üst düzeyde yararlanmak, bunları bilgi ve hizmete yansıtmak çok önemlidir. Yüksekokulda öğrenim gören öğrencilerin mentörlük algıları üzerine yapılan araştırma sonucunda aşağıdaki genel sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada mentör yada mentörlük kavramının ne anlama geldiğini bilen öğrenciler katılımcıların %77,7'sini oluşturulmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu eğitim aldıkları okulda mentörlük uygulaması olmadığını düşünüyorken, öğrencilerin yarısından fazlasının eğitim aldıkları okulda mentörlük uygulaması olsa katılacakları kanısına varılmıştır. Bununla birlikte katılımcıların %85,7'lik kısmı mentörlük programı bulunan bir okulda eğitim almak istemektedir kanısına varılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda ifadelerin dört faktör altında toplandığı görülmektedir. Birinci faktör öğrencilerin mentörlük algısı, ikinci faktör ise öğrencilerin okullarında mentörlük gereksinim algısı olarak isimlendirilmiştir. Oluşturulan diğer faktörler ise öğrencilerin okula olan memnunluk düzeyleri ve başka okulda eğitim alma istekleridir.

Oluşturulan faktörlerin, demografik özellikler açısından farklılıklarının incelendiği kısımda ise aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Kız öğrencilerin okullarında mentörlük programı olma ya da gereksinim duyma algısı erkek öğrencilerden daha yüksek bulunmuştur. Mentörlük algılamaları faktöründe ise kız öğrencilerin mentörlük algılaması erkek öğrencilere göre daha yüksek bulunmuştur. Öğrencilerin cinsiyete göre aldıkları eğitim sonrasında başka bir okulda yada bölümde eğitim alma düşünceleri algısı ve bulundukları okuldan memnun olma algısı faktörlerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Öğrencilerin öğrenim şekline göre tüm boyutlarda mentörlük ya da okula olan aidiyetleri arasında istatistiksel açıdan bir fark olup olmadığı Mann-Whitney U testi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan tüm boyutlarda anlamlı bir fark bulunmamıştır. Öğrencilerin staj yapma durumlarına göre okudukları okulda mentörlük programına gereksinim duyma algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farka göre stajını yapmayan öğrencilerin okullarında mentörlük programı olma ya da gereksinim duyma algısı daha yüksek bulunmuştur. Stajını yapan öğrencilerin mentörlük gereksiniminin yapmayanlara göre daha düşük olma sebebi staj esnasında bu ihtiyacının bir kısmını karşılamış olmasından kaynaklanmaktadır. Öğrencilerin staj yapma durumlarına göre okudukları okulda mentörlük algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farka göre stajını yapmayan öğrencilerin mentörlük algısı daha yüksek bulunmuştur. Öğrencilerin staj yapma durumlarına göre okudukları okuldan memnun olma algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğrencilerin okullarında mentörlük uygulamasının olup olmamasına göre tüm boyutlarda istatistiksel açıdan incelenmiş ve sadece öğrencilerin “Okuldan Memnunluk Düzeylerinin” belirlendiği boyutta anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre öğrencilerin okullarında mentorluk uygulaması olmadığını belirten öğrencilerin okullarından memnunluk düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

Son olarakta öğrencilerin mentörlük programı olan bir okulda eğitim almak isteyip istememesine göre mentörlük programına gereksinim duyma algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmış ve anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre okullarında mentörlük programı olan bir okulda eğitim almak isterim diyen öğrencilerin, mentörlük programına gereksinim duyma algısı daha yüksek bulunmuştur.

Mutlu'nun (2010) yaptığı “Hemşirelerin Kariyer Planlamasına İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi” isimli yüksek lisans tezinde ulaşmak istediği sonuç kariyer yönetiminin kurumlarda etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmaması ve hemşirelerin kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Mutlu'nun bulduğu bulgular bütün kurumların hem kendi varlığını sürdürmesi hem’ de çalışanını mutlu etmesi için kariyer yönetimini etkin bir şekilde uygulamalıdır sonucuna dayanmıştır. Araştırma, İstanbul İlinde özel bir hastanede çalışan 181

hemşirenin, kariyer planlamasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla tanımlayıcı olarak planlanmıştır. Veri toplama aracı olarak, hemşirelerin tanıtıcı ve mesleki özelliklerini içeren bilgi formu ile kariyer planlamasına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla anket formu kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, kariyer planlama hemşireleri için mesleklerinde ve sağlık hizmetlerindeki kısa ve uzun vadeli planlarına cevap veren önemli bir stratejidir. Kariyer planlama uygulamaları, hemşireleri mesleki isteklerini örgütsel hedeflerle birleştirmek, örgütsel değişimi önceden görmek ve mesleki hedeflerini şekillendirmek açısından önemli bir konudur.

Kariyer planlama hemşirelerin çalışma hayatındaki performanslarını ve başarılarını olumlu yönde etkileyerek, onlar için gerekli olan bilgi beceri ve davranışlar geliştirmeleri yönünde yardımcı olmaktadır. Literatür bilgisi doğrultusunda oluşturulan görüşler, hemşirelerin %90' nı kariyer planlama ile ilgili eğitim almamalarına rağmen, destek görmesi (2,21 + - 0,34 iyi düzey), çalışanların bireysel ihtiyaçlarının farkında olması ile açıklanabilir bir sonuçtur. Kurumun bu sonuçlar doğrultusunda bir kariyer planlama sistemi oluşturması ve çalışanlara duyurması halinde, çalışanlar tarafından kabul görme ve sistemin aktif hale gelmesinde olumlu yönde etkisinin olacağı kesindir. Hemşirelerin %29,8' inin sadece lisans mezunu olduğu, %90' lık bir kısmının ise kariyer planlama ile kendilerini geliştirdikleri ve %85'i motivasyonlarının artacağı kişisel gelişimlerini hızlandırdıkları, yeniliklere daha çabuk adapte olduklarını belirtmişlerdir. Hemşirelerin %70'i çalışılacak kuruluşla ilgili olarak önceden bilgi almak, hemşirelerin kariyer planlama sürecini etkileyeceğini belirtmiştir. Hemşirelerin %72' si hemşireler ve yöneticilerin kariyer planlamada birbirini tamamlayan taraflar olduğunu, hemşirelerin %85 kariyer planlama çalışmalarının kurumun değil hemşirelerin elindedir şeklinde görüş bildirmiştir.

Bu sonuca göre çalışanların, kariyer planlama ile ilgili kurumun ve çalışanın sorumluluklarını bilmedikleri görülmüştür. Kariyer planlama ve kariyer gelişim konusu her ne kadar birey odaklı görünüyorsa olmasına rağmen, bireyin örgütte yükselebileceği pozisyonların planını yapmak, seçenekleri sunmak ve bu doğrultuda eğitim ve geliştirmeye tabi tutulmak, bireyin tek başına yapabileceği kararlar değildir. Kariyer planlama birey ve örgütlerin potansiyellerini, amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesini sağlamaktadır. Mutlak başarı için bireysel hedefler

ile kurumsal hedeflerin birleştirilmesi şarttır. Hemşirelerin %77' si kariyer planlamanın kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşıladığını, %90' nı kariyer planlamada önemli olan ne yapmak istediğine karar vermenin önemli olduğunu belirtmiştir. Hemşirelerin kurumları tercih ederken öncelikli olarak, kendini geliştirme fırsatı sunulması, kariyer planlama çalışmalarının olması, kurumu tercih etmeleri için yeterli olduğu, daha sonra, iş garantisi ve ücretin önemli olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışılacak kurumla ilgili önceden bilgi sahibi olmak kişilerin kariyer planlamasını etkilediği ortaya çıkmıştır. Hemşirelerin iyi ücret verilen her işte çalışılmalıdır maddesine 181 kişiden sadece %18,68 katılıyorum şeklinde cevap vermiştir, bu da ücretin her zaman kurum tercihinde çok önemli rol oynamadığını görülmüştür.

Çalışma yılı az olanların kariyer planlama ile ilgili olumlu düşüncelere, çalışma yılı fazla olanların olumsuz düşüncelere sahip oldukları görülmüştür. Kişilerin yıllar içerisinde, beklentilerinin gerçekleşmemesi, kişilerin mutsuz olmasına, kariyer planlama ile ilgili olumsuz düşüncelerine neden olmuştur. Araştırmada, hemşirelerin %40'ının kariyer planlama çalışmalarının, kurumların maliyetini artırdığı, hemşirelerin %70 kariyer planlama çalışmalarının çalışanlarda stres ve gerginliğe yol açtığını belirtmiştir. Ülkemizde çok az sayıda, genellikle yabancı kaynaklı kurumların, profesyonel kariyer planlama sistemlerinin olması, ülke genelinde kariyer planlama sisteminin çok yavaş gelişmesine ve tanınmasına neden olmaktadır. Nitelikli bir hemşirelik hizmeti verebilmek için, sürekli kendini geliştiren ve yenileyen bir meslek grubunun oluşması gerekmektedir. Hemşirelerin %85 kariyer planlama çalışmaları ile yeniliklere daha iyi uyum sağladıklarını belirtmişlerdir.

Cevher'in (2015) yayınladığı "Üniversitelerde Kariyer Planlama Faaliyetleri Ekseninde Kariyer Merkezlerine Yönelik Bir Araştırma" isimli araştırmada analiz yöntemlerinden nitel analiz tekniği kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak doküman analiziyle yapılan, mesajların gerçekçi ve bütüncül bir anlayışla ortaya konduğu ve bu amaca yönelik analizde belirli aşamaların izlendiği bu araştırmada içerik analizi uygulanmıştır. Bunun için 103 kamu üniversitesi, 68 vakıf üniversitesi olmak üzere toplamda 171 üniversite incelenmiştir. Bu şekilde araştırmanın

örneklemini 171 üniversite oluşturmuştur. Üniversitelerde yer alan kariyer merkezleri seçilmiş; bu kariyer merkezleri faaliyetleri ayrıntılı şekilde incelenmiştir. Bu noktada öncelikli olarak araştırmaya dahil edilen üniversitelerin;

- Kuruldukları iller,
- Kuruluş tarihlerine göre kaç yıllık üniversite oldukları,
- Kariyer merkezi sahibi olup olmadıkları,
- Kariyer merkezinin nasıl isimlendirildiği,
- Merkezde yürütülen faaliyetler,
- Kariyer planlama faaliyetlerinin var olup olmadığı,
- Verilen danışmanlık hizmetleri incelenmiş ve analiz edilmiştir.

Kariyer merkezlerine yönelik belirlenen bu kategoriler, her bir kategori altında yer alan alt kategorilerle desteklenmiş ve kodlanmıştır. Kodlama yapıldıktan sonra elde edilen veriler SPSS paket programında sayısallaştırılmıştır. Son bölümde bulguları destekleyecek şekilde vakıf ve kamu üniversiteleri kıyaslanmış, bulgular görüş ve önerilerle desteklenmiştir. Araştırmada incelenen 103 kamu üniversitesinin %43,7' sinde kariyer merkezi olduğu bulgusuna rastlanmıştır. Merkezi olmayan kamu üniversitesi oranı ise %56,3'tür. Buna göre kamu üniversitelerinin neredeyse yarısının ,kariyer planlama ve kariyer geliştirme' faaliyetlerini yerine getirdiği, böyle bir çaba içerisinde bulunduğu söylenebilir. Vakıf üniversitelerinin ise %48,5' inde kariyer merkezi yer almaktadır.

Kamu üniversiteleri ve vakıf üniversiteleri karşılaştırıldığında, vakıf üniversitelerinin oran olarak daha fazla kariyer geliştirme çabalarına önem verdiği ve daha fazla oranda merkez açtıkları söylenebilir. Pek çok güncel kariyer duyurusunun, haberlerin internet ortamından kullanıcılara ulaştırıldığı düşünülürse kariyer merkezlerinin internet sayfaların var olup olmadığı, var ise etkin kullanılıp kullanılmadığının tespiti bir kriter kabul edilmiş ve bu alan özellikle incelenmiştir. Elde edilen bulgularda kamu üniversitelerinin %25,2'sinde; vakıf üniversitelerinin de %42,6'sında kariyer merkezi web sayfasına rastlanmıştır. Bunlar dışında pek çok üniversitenin ana sayfasında duyurular ve etkinlikler bölümünde ,kariyer günleri haberlerine rastlanmıştır. Merkezi olmayan ancak kariyer günleri etkinliğini düzenleyen üniversite sayısının da oldukça fazla olduğu gözlemlenmiştir. Kariyer

merkezi sayfası olan üniversitelerin çoğunun sayfasına giriş şifre ile sağlandığı görülmüştür. Özgeçmiş oluştururken örnekler sayfalardan paylaşılmış, oluşturma aşaması şifre ile girişle kısıtlanmıştır.

Vakıf üniversitelerinin kariyer merkezleri faaliyetlerini sosyal medya ve sosyal paylaşım sitelerinden daha aktif şekilde yönettikleride söylenebilir. Bazı üniversiteler kariyer merkezi sayfalarında, sosyal paylaşım sitesinde yer alan kariyer topluluklarının linkine de yer vermiştir. Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin kariyer merkezlerinde yürüttükleri danışmanlık faaliyetlerinin içeriği incelendiğinde, kamu üniversitelerinin %38,8 oranında, vakıf üniversitelerinin ise %51,5 oranında eğitim programlarına yer verdikleri görülmüştür. İş hayatı ile ilişkiler geliştiren, iş yaşamından konuklara kariyer etkinliklerinde yer veren, özel sektör ziyaretleri ve benzer türde etkinlikleri gerçekleştiren kamu üniversitesi oranı %38,8 iken, vakıf üniversitesi oranı %48,5 şeklinde ortaya çıkmıştır. Kamu üniversitelerinin %28,2'si, vakıf üniversitelerinin ise %36,8'i kariyer merkezlerine ,staja yönelik bilgilendirme, destek faaliyetlerinde bulunmaktadır. Kariyer merkezine sahip olan kamu üniversitelerinin %20,4'ü; vakıf üniversitelerinin ise %22,1'inin web sayfalarında, kariyer bilgi sistemini kullandığı görülmüştür. Kariyer merkezler web sayfalarından Araştırma veya yayın paylaşan kamu üniversiteleri oranının %20,4 vakıf üniversiteleri oranının ise %17,6 olduğu tespit edilmiştir. Kariyer merkezlerine lisansüstü programlara yönelik bilgilendirme yapan, ayrıca bu konuda özel hizmet veren kamu üniversitesi oranı % 9,7 iken, vakıf üniversitesi oranı % 10,3 şeklinde ortaya çıkmıştır. Ölçme ve değerlendirme faaliyetlerine yer verme de hem kamu hem de vakıf üniversitelerinde söz konusudur. Kamu üniversitelerinde bu oran %8,7 iken, vakıf üniversitelerinde %10,3'tür.

Çalışmada elde edilen en önemli bulgu; üniversitelerin çoğunun yeni kurulmasına rağmen neredeyse yarısının kariyer merkezine sahip olduğu yönünde ortaya çıkmıştır. Ancak bu oran vakıf üniversitelerinde biraz daha yüksek çıkmıştır. Buradan hareketle ve incelenen üniversiteler dikkate alındığında vakıf üniversitelerinin bu alanda daha aktif olduğu söylenebilir. Vakıf üniversitelerinin kariyer merkezi web sayfalarının büyük bölümünde daha aktif bulgulara rastlanmıştır. Merkezlerin sayfalarından verilen hizmetlerden her iki kurum türü içinde, haberler ve duyurular, ilgili form veya belgeler, sosyal ağ sayfaları oranları

yüksek çıkmıştır. Ancak bu oranlar vakıf üniversiteleri açısından özellikle, form ve belgeler ile sosyal ağ alanında daha yüksek çıkmıştır. Bu bakımdan vakıf üniversitelerinin kariyer merkezi web sayfalarını kamu üniversitelerine göre daha aktif şekilde kullandıkları söylenebilir. Çünkü ,randevu sistemi, mülakat provaları, atölye çalışmaları gibi pek çok farklı uygulamaya vakıf üniversitelerinin web sayfasında rastlanmıştır. Ayrıca vakıf üniversitelerinin kariyer merkezlerinin faaliyetlerinde kamu üniversitelerine göre araştırma ve uygulama merkezi konseptinden farklılaştığı görülmüştür. Vakıf üniversitelerinin özellikle kariyer yaşam programı adı altında uyguladıkları programlar bu farklılaşmayı ön plana çıkarmıştır.

Kariyer planlama alanında ise hem kamu hem de vakıf üniversitelerinin, kendini tanıma, iş dünyasını tanıma, iş bulma faaliyetlerini yoğun olarak yürüttükleri tespit edilmiştir. Daha çok kariyer etkinliklerinde eğitimlerin verilmesi, iş dünyasını tanıtmak adına konferansların düzenlenmesi, staj uygulamaları hakkında ayrıntılı bilgi paylaşımları bu bulguları destekler niteliktedir. Tüm bu veriler dikkate alındığında Türkiye’ de hem kamu üniversitelerinde hem de vakıf üniversitelerinde kariyer planlama ve kariyer geliştirme alanında faaliyetlerin başladığı söylenebilir. Merkezlerinin çok yakın bir tarihte kuruldukları gözlenmiştir. Bu durum Avrupa Üniversiteleri ile kıyaslandığında geç kalınmış bir süreç olarak düşünülebilir. Bugün pek çok üniversitede farklı araştırma ve uygulama merkezleri sayıca fazla şekilde kurulmuş, akıbeti ve faaliyetleri konusunda aktifliği tartışılır hale gelmiştir. Bu çalışmada üniversiteler araştırılırken hemen hemen üniversitelerin tamamında, Kadın Araştırmaları Merkezinde rastlanmıştır. Hedef kitlesinin öğrenciler olduğu düşünülen üniversitelerde bu merkezlerin açılıp, kariyer merkezlerinin olmaması eleştirilecek bir durumdur. Hem sürecin Türkiye’de yeni başlaması hem de farklı merkezlerin üniversiteler örgüt yapısında mevcut iken kariyer merkezlerinin olmaması adına bu durumun gündeme alınması söz konusu olabilir. Her üniversitede öğrenciye vizyon kazandıracak kariyer merkezlerinin açılması, bu merkezlerin ,üniversite yönetimi, akademisyenler, öğrenciler, iş dünyası paydaşları ile desteklenmesi, hepsinden önemlisi açılan merkezlerin sadece yönetmelik üzerinden değil aktif şekilde faaliyetlerini yürütmesi sağlanabilir.

Aslan ve Öcal'ın (2012) yayınlanan “Bir öğretmen eğitimi programının mentörlük uygulamasına ilişkin mentör görüşleri” isimli araştırma öğretmen eğitimi programının 2009-2010 akademik yılında görev alan toplam dokuz mentörden gönüllü olarak katılmak isteyen altı mentörün görüşleri alınarak yapılmıştır. Görüşmeler, mentörlerin isteklerine göre, kendi odalarında veya eğitim programının yürütüldüğü salonda araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Görüşmelerde önceden geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu formun geliştirilmesi sırasında mentörlüğe ilişkin alan yazından ve uygulanmakta olan programın içeriğinden yararlanılmıştır. Altı mentörle yapılan görüşmeler, kayıt cihazlarıyla kaydedilerek, kayıtlar olduğu gibi yazıya dökülmüştür. Kayıtlar araştırmacılar tarafından içerik analizi yöntemi kullanılarak çözümlenmiştir.

Çözümlemeler öncelikle her bir araştırmacı tarafından ayrı ayrı yapılmış daha sonra iki araştırmacının yaptıkları çözümlemeler karşılaştırılmıştır. Çözümlemeler sonucunda, mentörlük kavramı, mentörün rolleri, mentör ve adayın mesleki gelişimi, öğrenme ortamı, iletişim, etik kurallar, problemler ve sürecin iyileştirilmesine yönelik öneriler olmak üzere sekiz tema oluşturulmuştur.

Araştırmaya katılan tüm mentörler, kendileriyle aday okutman arasındaki etkileşimin daha çok olması gerektiğini vurgulamışlardır. Birinci önemli bulgu ders gözlemlerine yöneliktir. Araştırmaya katılan mentörler kendi derslerinin aday okutman tarafından gözlemlenmesinin yanında, adayların derslerinin de kendileri tarafından izlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bir diğer önemli bulgu, gözlem süreleri, gözlem öncesi ve sonrası çalışmalara ilişkindir. Mentörler, gözlem sürelerinin artırılmasını ve gözlem öncesinde ve sonrasında mentörle adayın daha sistemli bir şekilde bir araya gelerek deneyimlerini paylaşmaları gerektiğini vurgulamışlardır. Üçüncü bulgu mentör eğitiminin içeriğine ilişkindir. Mentörler yalnızca öğretmenlik mesleğine ilişkin boyutların değil, kurumsal işleyişe ilişkin süreçlerin de mentör eğitim programında yer almasının aday okutmanların kuruma uyum süreçlerini kolaylaştıracağını belirtmişlerdir.

Çalışmanın sonuncu ve en önemli bulgusu mentörlerin eğitim ihtiyacına yöneliktir. Mentörler, kendilerinin de bir mentör eğitim programından geçirilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Diğer bir deyişle, mentörler kendilerini deneyimli

öğretmenler olarak görselerde aday okutmanla birlikte çalışabilmek için başka yeterliliklere de ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sonuç mentörlük için yalnızca deneyimin yeterli olmadığını mentör olacak kişilerin belli bir eğitimden geçmeleri gerektiğini vurgulayan literatür bilgileri ilede tutarlıdır. Bu çalışmanın sonucunda, mentör ve aday arasında etkileşimi artıracak yeni bir düzenlemeye gereksinim olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun için, eğitim programının mentör ve aday öğretmenin birlikte çalışacağı etkinliklere yer verecek şekilde aday öğretmenin dersinin birlikte hazırlanması gibi- tekrar düzenlenmesine ihtiyaç vardır. Gözlemlerin yalnızca sınıf ortamına yönelik değil, kurumdaki tüm işleyişe yönelik olması için gözlem programının kurumsal işleyişleride göz önüne alarak yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Mentör olabilmek için, deneyimli olmanın yanı sıra aday öğretmenle iletişim ve takım çalışması gibi bazı yeterliliklerinde kazandırılmasına yönelik, bir eğitim programının uygulanması yararlı olabilir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmen eğitimi programı içerisinde, mentörlere yönelik olarakda sistemli bir mentör eğitim programının yürütülmesi önerilmektedir.

Ereş ‘ in (2009) yaptığı “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Mentörlük” isimli araştırmadan sonra bir takım sonuçlara ulaşmıştır bunlar; 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. Görevde olan eğitim yöneticileri, hizmet öncesinde yetiştirme sürecinden geçirilmemişlerdir. Okul yöneticisi adaylarının bilimsel bilgi ile donanmalarının yanı sıra bu bilgiyi uygulamaya dönüştürebilmeleri, adaylık sürecindeki mentörlük 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, hizmet içi eğitim programlarıyla kendini geliştiren okul yöneticilerinin mentörlük eğitimine tabi tutulmalıdırlar.

Şen ve Alan'ın (2014) yaptığı “Mentörlük Sürecinin Hemşirelik Yönetimine Etkisi” isimli araştırmada hemşirelik alanı ile alakalı olarak değişen koşullar aşağıdaki gibi açıklanmış ve bunların üzerine katılımcılar ile birlikte konu ile alakalı araştırmalar yapılmaya çalışılmıştır. Günümüzde yaşanan teknolojik değişimler ve değişen çevre koşulları kendisini sağlık alanında’ da göstermektedir. Sağlık alanında değişim süreklilik göstermekte, değişen hasta potansiyelleri ve küreselleşen dünya’da bu durumu tetiklemektedir. Tüm bu değişim ve gelişmeler hemşireleri ve hemşirelik yönetimini etkilemektedir. 2011 yılında resmi gazetede yayınlanan 663 sayılı “Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” ile başhemşirelik pozisyonu yerine sağlık bakım hizmetleri müdürlüğü getirilmiştir. Sağlık hizmetlerinin çift başlı bir yapı göstermesi nedeniyle hemşirelik yönetiminde de karışık bir yönetsel durum ortaya çıkmıştır. Böyle bir ortamda hemşirelik yönetimi için yol gösterici, katkı sağlayıcı, öğreten, gerektiğinde geri bildirimde bulunan, deneyim ve bilgisini paylaşan meslektaşlara; yani mentor hemşirelere gereksinim duyulmaktadır.

Tüm bunlardan dolayı hemşirelik yönetiminde mentörlüğün önemi yadsınamaz hale gelmiştir. Bu araştırma sonucunda araştırmacıların vardıkları sonuç ise hemşirelik hizmetleri yönetimi mentörlük aracılığıyla kurum kültürünü, liderlik deneyimlerini belirli bir sistem çerçevesinde yöneticilerine aktarmaktadır. Deneyimli yönetici hemşirelerin kendilerinden daha az deneyimli, gelecek vadeden, hastanede

önemli görevlere gelmesi beklenen hemşirelerinin kişisel, kariyer ve mesleki gelişimlerine destek olmaları büyük önem taşımaktadır. Rehber ve mentör olabilen, zamanını, bilgisini ve çabasını bu az deneyimli hemşirelerin verimliliğini ve başarısını artırma yönünde çalışan yönetici hemşireler, hemşirelerin iş doyumunu ve işte kalmasını, hasta memnuniyetini ve kurumun finansal göstergelerini olumlu yönde etkileyebilmektedirler. Bu nedenle hemşirelik yönetiminde mentorluk göz ardı edilmemesi gereken önemli bir unsur olmaktadır şeklinde dir.

Özcan ve Çağlar'ın (2013) "İl eğitim denetmenlerinin mesleki gelişiminde mentörlük" isimli yaptıkları araştırmaya göre mentörlük, mesleğe yeni başlayanların, o mesleği daha iyi yapabilmeleri için gerekli bilgi ve beceriye sahip olan, daha tecrübeli başka bireyler tarafından yol gösterme süreci olarak tanımlanabilir. Bu çalışma, il eğitim denetmen yardımcılarının iş başında yetiştirilmesi sürecinde mevcut durumu ortaya koyarak, mentör denetmen uygulamalarının sisteme katkılarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Nitel araştırma yöntemi kullanılan çalışma, 2012 yılında dokuz farklı ilde görev yapan, amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yoluyla belirlenen 41 il eğitim denetmen ve denetmen yardımcılarının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmış ve betimsel analiz tekniğiyle çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda, il eğitim denetmen yardımcılarının iş başında yetiştirilmesi sürecinde, rehber denetmenlerin fazla bir katkı sağlamadıkları belirlenmiştir. Buna karşın, il eğitim denetmenlerinin mentör denetmenlere gereksinimlerinin olduğu, mentörlük sisteminin il eğitim denetmenlerinin motivasyonlarını ve verimlerini artıracığı, kurumsal öğrenme ve bilgi paylaşımına katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Özcan ve Çağlar'ın yaptığı bu çalışmanın bulgularına göre; il eğitim denetmenleri, iş başında yetiştirilme sürecinde, rehber denetmenlerin fazla bir katkılarının olmadığı görüşündedirler. Araştırmaya katılan 41 il eğitim denetmeninden, 15'i rehber denetmenlerinin mesleki gelişimlerine katkılarının olduğunu belirtmesine rağmen 4'ü kısmen ve 19'u da hiç katkılarının olmadığını belirtmişlerdir. Bunun nedenleri araştırıldığında, il eğitim denetmenlerinin 18'i iletişimsizlik, 15'i rehber denetmenlerin yetersizliği, 14'ü iş yoğunluğun fazla

olması, 10'u görüş farklılığı, 10'u kurumda öğrenme kültürünün olmaması ve 4'ü de cinsiyet farklılığının bu süreci olumsuz etkilediğini belirtmiştir. İl eğitim denetmenlerinin yarısından fazlasının iş başında yetiştirme sürecinde rehber denetmenlerden yeterince yararlanamadıklarını belirtmeleri, rehber denetmen olarak atananların bu görevi şeklen yaptığını, bu konuda fazla bir sorumluluk üstlenmediğini göstermektedir.

Ayrıca rehber denetmenlerin etkili iletişim becerilerine ilişkin teknikleri uygulama konusunda sorunlar yaşamaları, mesleki yetersizlikler, işlerin yoğun olması ve yaşama dair görüş farklılıkları konusunda daha az hoşgörülü olması ile kurumsal öğrenme kültürünün gelişmemiş olması yetiştirme süreçlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Araştırmada, bilgiye gereksinim duyan il eğitim denetmenlerinin 31'i güvendikleri arkadaşlarına, 26'sı tecrübeli meslektaşlarına, 16'sı iletişim becerisi iyi olanlara, 6'sı sempatik, 5'i yargılamayan, 4'ü empatik düşünebilen ve saygın kişilere danıştıklarını belirtirken 10'u kendilerinin araştırarak öğrendiklerini belirtmişlerdir. İl eğitim denetmenlerinin yetiştirilmesi sürecindeki yetersizlikler, denetmenlerin rollerini etkili bir biçimde gerçekleştirebilmeleri üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmektedir. İl eğitim denetmenlerinin yetiştirilmesi sürecinde sadece bu alana ilişkin eğitim veren bir kurumun bulunmaması, iş başında yetiştirme süreçlerindeki yapılanmanın önemini artırmaktadır. Araştırma sonuçları, il eğitim denetmen yardımcılarının iş başında yetiştirme sürecinin daha profesyonel bir biçimde yapılması gerektiğini göstermektedir. Bunun ise il eğitim denetmenlerinin mesleki gelişiminde mentörlük sistemi ile yapılabileceği söylenebilir. İl eğitim denetmenlerinin büyük bir çoğunluğu, denetim sisteminde mentör denetmenlerin yetiştirilmesinin mesleki gelişimlerine katkı sağlayacağını, güdülenmeyi ve verimi artıracığını, sorunların çözümüne katkı sağlayacağını, deneme ve yanılma yöntemiyle öğrenmenin azalacağını, hataların önlenebileceğini, kurumsal bilgi paylaşımını artacağını, mesleğe uyum sürecinin kolay olacağını ve denetmen yardımcılarının mesleki kaygı düzeylerini azaltacağını ifade etmektedirler. Denetim sistemimizde il eğitim denetmenlerinin mesleki gelişimlerinden sorumlu mentör denetmenlerin yetiştirilmesine gereksinim olduğu düşünülmektedir.

Bu amaçla;

1. Etkili iletişim becerisine sahip, lisansüstü eğitim yapmış, empati yapabilen, farklılıklara saygı duyan kişilik özelliklerine sahip eğitim denetmenlerden mentör denetmen adayları seçilerek mentörlük eğitimine alınabilir.
2. Mentör olarak görevlendirilen eğitim denetmenlerinin bu görevi yerine getirebilmeleri için uygun ortam ve yasal altyapı sağlanabilir.
3. Denetim sistemindeki rehber denetmenlik uygulaması yerine, konulabilecek bir mentörlük modeli şöyle olabilir;
 - İllerde gerekli niteliklere sahip bir yada iki mentör adayının seçilmesi,
 - Mentör adaylarının yoğunlaştırılmış mentörlük eğitiminden geçirilmesi
 - İllerde görevlendirilen mentör denetmenlerin iş yüklerinin azaltılarak eğitim denetmen yardımcılarının yetiştirilmesinde 4 aşamadan oluşan mentörlük süreci başlatılabilir.

Aslan ve Odabaşı (2013) “Tıp Eğitiminde Mentörlük ve Rol Modelliği Kavramları” isimli araştırmalarında mentörlük ve rol modeli kavramları, tıp eğitimi ve uzmanlık eğitiminin tamamında düşünülmesi, bu eğitim süreçlerinde içselleştirilmesi gerekli olan konulardır. Mezuniyet sonrası tıp eğitiminde “öğrenen” açısından gereksinim duyulan iki önemli yaklaşımdır. Birbirinden farklı kavramlar olmakla birlikte, bu iki yaklaşımın ortak noktaları da bulunmaktadır. Mezuniyet öncesi ve sonrası tıp eğitiminin nitelik açısından geliştirilebilmesi için mentörlük ve rol modeli kavramlarının öğrenme sürecinde karşılık bulması gerekmektedir. Bu yazıda, her iki kavramın içerikleri ve eğitimdeki rolleri tartışılmıştır. Bu kavramların birbirleri ile ilişkisi, ilişki biçimlerinin dengeleri, ağırlıkları yapılan işe, toplumsal dinamiklere, kültüre, uzmanlık alanına, tıp ve sağlık ortamlarının/sistemlerinin amacına göre farklılaşabilmektedir. Mentörlük konusunda yapılan bazı çalışmalar aşağıdaki verileri ortaya koymaktadır;

1. Kıdemli/deneyimli mentörlerin ve iyi rol modellerin tıp, hukuk ve ticaret alanlarında genç/deneyimsiz bireylerin yetişmesinde olumlu etkisi olduğu bilinmektedir
2. Mentör iletişimi olan bireylerin olmayanlara göre daha fazla yayın yaptığı ve araştırmaya daha fazla zaman ayırdığı tespit edilmiştir.
3. Mentörlük sürecinde cinsiyet özel olarak çalışılmış bir alandır. Erkek mentörlerin daha çok “kariyer” konusunda mentörlük yaptığı, kadın mentörlerin da psiko-sosyal açıdan daha fazla destek oldukları ortaya konmuştur
4. Yaş ve mentörlük sürecine dair çalışmalar yapılmaktadır. Mentörlük ve rol modelliği kavramlarının bir biçimde ilişkili olduğu söylenebilir. Ancak bu iki kavram arasında temel farklar da bulunmaktadır.

Kılınç Ve Alpaslanın (2013) yaptıkları “Yükseköğretimde Mentörlük: Mentör ve Menti Bakış Açılarını Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama” isimli araştırmanın evreninin 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. Mentilerin mentörlerinden ve mentörlerinde 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 (mentör) arasında araştıran fenomenolojik bir araştırma desenindedir. Çalışmanın araştırma bölümü, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bucak Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve işletmecilik Yüksekokulu öğrencilerinden ve öğretim elemanlarından oluşturulan odak gruplar ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ilk bölümünde konu ile alakalı olarak katılımcılara bilgi verilmiştir. Araştırmanın ikinci aşamasında ise öğretim elamanları ile odak grup görüşmesi yapılmıştır ve ayrıca okulun yönetim bölümünü oluşturan bir grupta amaçlı örnekleme yaklaşımı seçilmiştir.

Öğrenciler ile gerçekleştirilen Odak Grup Çalışmalarının Bulguları

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 üniversitelerinde mentörlük sisteminin olması gerektiğini ifade etmişlerdir. 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.

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 istenmesidir. Kız öğrencilerin erkek mentörler ile konuşamayacakları, erkek öğrencilerinde kadın mentörler ile konuşamayacakları konuların olabileceği ifade edilmiştir. Bir diğer gerekçe ise cinsiyete göre farklılaşan informal sohbet konularının (futbol, giyim vb.) farklılığıdır. Erkek öğrencilerin %60'ı (9 öğrenci), kız öğrencilerinde %95'i (14 öğrenci) mentörlerinin cinsiyetinin önemli olmadığını ifade etmişlerdir. 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 görüşünde önemli olabileceği görüşünü ortaya koymuşlardır. İkinci grup öğrencilerden ise sadece 2'si (kız) siyasi görüşün önemli olduğunu, zıt bir görüşe tahammül edemeyeceklerini belirtmişlerdir.

Araştırmanın önemli amaçlarından biri olan öğrenciler tarafından istenen mentor 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. Öğrencilerin mentorlerinden 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. Özellikle mentorün 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 mentorün onların seviyelerine inebilmeleri de öğrencilerin ortak beklentileridir.

Öğretim elemanları ile gerçekleştirilen odak grup çalışmasının bulguları öğrencilerin mentorler hakkındaki düşünceleri kadar, mentorlerin 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 araştırılmaya dahil 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 mentorleri olması gerektiğini savunmuştur. Hemcins olması mentorün 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 çokta 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.

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 yönlendirmelerinede uymaları gerektiğini vurgulamışlardır. Öğretim üyelerinden 2 tanesi öğrencilerin 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. Öğretim üyelerinin cevaplamalarına göre iyi bir mentörün özellikleri temelde 3 kategoride değerlendirilmiştir: Kişilik özellikleri iletişim 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 kategoride 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 bir haber bırakmamalı, bu anlamda onların kapasitelerini, onlara zarar verecek düzeyde zorlamamalıdır.

Öğretim elemanlarına mentörlük sisteminin üniversitede oluşturulmasının gerekli olup olmadığıda sorulmuştur. Tüm katılımcılar (6 öğretim eleman) mentörlüğün öğrenciyede, kurumada, kendilerine de önemli katkılar sağlayacaklarını

ifade etmişler, böylesi bir sistemin oluşturulması gereken en önemli yerin üniversiteler olması gerektiğini vurgulamışlardı 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 vadede üniversitede önemli katkısı olacağını düşünen katılımcılar, başarılı mentilerin ileride kurumun/birimin itibarını artıracaklarını iddia etmişlerdir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırma Deseni ve Modeli

Bu araştırmada nitel tarama deseni kullanılmıştır. Nitel araştırmada doğal ortama duyarlılık, doğrudan veri toplama, zengin betimlemelerin yapılması, sürece yönelik gidişat, tüme varımcı veri analizi, katılımcının bakış açısı ve araştırma desenlerinde esneklik, gözlem görüşme, doküman analizi, video kayıt, ses kayıt gibi veri toplama tekniklerinin kullanıldığı araştırma olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2016).

Bu araştırmada sağlık yöneticilerinin kariyer planlaması ve mentörlük ile ilgili düşünceleri, kariyer planlaması yaparken onlara mentörün önemi, çalıştıkları yerlerde mentör ihtiyacının olup olmadığını ve mentörlük ile ilgili bir kariyer planlarının olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle araştırmada nitel araştırma desenlerinden “olgu bilim (fenomonolojik) deseni” kullanılmıştır.

Olgu bilimsel (fenomonolojik) yaklaşım, bireyin davranışlarını çözebilmek için, onun kendine özgü algılayışını ve yaşantısını bilmemiz gerektiğini savunur. Olgu bilim deseni farkında olunan ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir bilgiye veya dikkate yeterince sahip olunmayan olgulara odaklanmaktadır. Olgu bilim bakış açısı nitel araştırma anlayışının merkezinde yer almaktadır. Kişiler yalnızca kendi istekleri ve düşünceleri doğrultusunda hareket eden varlıklardır. Bu sebepten dolayıda olgu bilim yaklaşımda bireyin anlık yaptığı davranışlar ve verdiği cevaplar dikkate alınır. Olgu bilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir. Görüşmelerin yanında sıklıkla gözlemede başvurulur çoğu zaman görüşmelere temel oluşturmayada destekleme amacıyla kullanılır. Veri analizinde ise genellikle birey veya durum temelli yaklaşımlar kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2006) .

Çalışma Grubu

Bu araştırmada çalışma grubu belirlenirken K.K.T.C ve T.C’ de araştırma konusunu ifade edebilecek veya yansıtabilecek bireyler seçilmiştir. Araştırmada çalışma grubu olarak sağlık eğitimi veren kurumlarda bulunan yöneticiler ve sağlık kurumlarında yönetici konumunda bulunan sorumlu kişiler seçilmiştir. Bu kişileri ve kurumları seçerken örneklem yöntemlerinden seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinde amaçsal örneklemenin maksimum çeşitlilik yöntemi kullanılarak belirlenme yapılmıştır. Bu kişilerin seçilmesindeki neden ise günümüzde her geçen gün önem kazanan ve insanların kaliteli bir yaşam sürmesi için çalışan olan sağlık alanına nitelikli iş gücü yetiştirmeyi hedefleyen kurumların yöneticilerinin yetişen kişilerin kariyer planlamalarında mentörlük yöntemini kullanıp kullanmadıklarını ve kullanıyorlarsada ne kadar başarılı olduklarını tespit etmeye çalışmaktır. Bu ülkelerdeki Milli Eğitim Bakanlıklarının bünyesinde bulunan eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri, kamu ve özel sektörde sağlık alanına hizmet veren kuruluşlardaki yöneticiler çalışma grubu içerisinde yer almaktadır.

Araştırma kapsamında, sağlık yöneticilerin kariyer planlaması yaparken nelere önem verdikleri, mentörlük uygulaması hakkında düşünceleri ve kariyer planlaması yaparken mentörlüğün önemi hakkındaki düşünceleri analize tabi tutulmuştur. Sonrasında, çalıştıkları kurumlarda mentörlük uygulamasına dair çalışmaların olup olmadığının analizide yapılmıştır.

Araştırma kapsamında, T.C ve K.K.T.C’ de görev yapmakta olan 12 sağlık yöneticisi ile görüşme yapılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin 7’ si sektör yöneticisi, 5’i okul yöneticisi pozisyonundadır.. K.K.T.C’ den 7 (%58), T.C’ den 5 (%42), katılımcı ile görüşme yapılmıştır. Katılımcıların hizmet yılı ortalaması 14’tür.Katılımcıların görüşlerinden birebir alıntılar yapılırken bir kodlama sistemi kullanılmıştır. Bu kodlama sisteminde OK: Okuldaki Yönetici, SY: Sektördeki Yönetici olarak ifade edilmiştir. Tüm bunlar daha net bir şekilde aşağıdaki tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1

Katılımcılar Hakkında Bilgiler.

Tema	Katılımcılar	
	Miktar	Yüzde%
Kuzey Kıbrıs	7	%58.3
Türkiye	5	%41.7
Sektör Yöneticisi (SY)	7	%58.3
Okul Yöneticisi (OY)	5	%41.7
Toplam Katılımcı	12	%100

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmaya başlarken araştırma için veri toplama aracı olarak nitel araştırma tekniklerinden görüşme yönetiminin uygun olduğu düşünülmüştür. Görüşme, olgu bilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracıdır. Görüşmenin yapılma amacı, iletişim kurulan bireyin araştırılan konu hakkında duygu ve düşüncelerinin birebir şekilde görülerek neler olduğunu ortaya çıkarmaktır. Ayrıca, görüşme insanların gerçeğe ilişkin algılarına, konuya ne anlam kattıklarına, tanımlamalarına ve gerçek edişlerine vakıf olmanın iyi bir yoludur. Görüşme ile yapılan araştırmalarda doğru sonuçları yakalamak için araştırma etiğine önem verilmelidir ve bunların dışına çıkılmamalıdır.

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve araştırma kapsamına uygun olduğundan, yapı bakımından standartlaştırılmış açık uçlu sorulardan meydana getirilmiş görüşme tekniği kullanılmıştır. Veri toplama aracı hazırlanmadan önce bu tekniğin uygun olup olmadığı konusunda uzmanlarla fikir danışında bulunulmuş ve bu tekniğin uygun olacağı kanısına varılmıştır. Standartlaştırılmış açık uçlu görüşmede aynı katılımcılara aynı tür sorular sorularak araştırmacının

araştırmaya etkisini azaltmak esas amaç olarak görülmüştür. Sorular açıkça belirtilmiş olmasına rağmen araştırmacı cevapların ötesinde soruları derinleştirmek için ek sorular sorma hakkına sahiptir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Araştırmada, sağlık yöneticilerinin “Kariyer Planlaması ve Mentörlük” kavramlarıyla ilgili görüşlerini almak amacıyla açık uçlu sorulardan oluşan “Sağlık Yöneticilerinin Kariyer Planlamasına ile Mentörlüğe Bakışları Formu” (Ek-1) geliştirilmiştir. Bu form geliştirilirken daha önce alanda veya başka alanlarda yapılmış olan benzer çalışmalar incelenmiş ve bu araştırmanın konusuna, önemine ve amacına uygun olarak düzenlenerek sorular belirlenmiştir.

Bu araştırma kapsamında katılımcılara sorulan sorular aşağıdaki gibidir. Katılımcılar ile yapılan görüşmede kullanılan görüşme formu Ek-1’de verilmiştir.

Araştırma Soruları

1. Kişilerin ileriki iş hayatlarında iyi bir pozisyonda veya iyi bir iş sahibi olabilmesi için kariyer planlaması hakkındaki görüşlerinizi belirtirmisiniz?
2. Kariyeriniz hakkında planlar ve hedefleriniz var mı? Var ise bu planlamayı yaparken profesyonel bir destek aldınız mı? Bu husustaki görüşlerinizi benimle paylaşmısınız?
3. Yöneticilerin çalıştıkları kurumdaki kişilerin kariyerlerini planlamalarında yardımcı olabilmek için uğraş göstermeleri konusunda neler düşünmektesiniz?
4. Başkalarının herhangi bir konudaki tecrübelerinden kariyer planlaması yaparken pay alınması konusunda düşünceleriniz nelerdir?
5. “Bir kurumda bulunan yöneticilerin bir görevde altlarında bulunan kişilerin kariyer planlamalarına yardım etmektir” cümlesi için ne söylersiniz?

6. Çalıştığınız kurum eğer okul ise o bölümde bulunan öğrencilere mezun olduktan sonra okudukları bölümün iş fırsatlarıyla ilgili bilgiler vermek için çalışmalar yaparmısınız? Eğer bir sağlık kurumunda eğitim yöneticisi iseniz çalıştığınız kurumdaki personele hizmet içi eğitim kapsamında kendilerini nasıl geliştireceklerine dair yardımcı olurmusunuz?

7. Mentörlük programının uygulanmasının kişilere ilerideki iş hayatlarında kendileri için doğru seçimler yapabilmeleri açısından faydalı olabileceğini düşünürmüsünüz?

8. İyi bir mentörün taşıması gereken başlıca özellikler hakkındaki düşüncelerinizi öğrenebilirmiyim?

9. Eğitim veren kişilerin mentör görevini üstlenmesi gereklimi? Bu husustaki görüşlerinizi öğrenebilirmiyim?

10. Kariyer planlamasına yardım etmesi için bir mentöre ulaşmak sizce ne kadar yararlı olur benimle paylaşabilirmisiniz?

11. Bir mentörden beklentiniz nelerdir? Daha önce bir mentörlük deneyimi yaşamış iseniz bu deneyim hakkındaki düşüncelerinizi benimle paylaşmışsınız?

Yıldırım ve Şimşek (2008) tarafından bahsedildiği üzere araştırmacıyla katılımcı arasında güven ve empatiye dayalı bir etkileşim ortamı oldukça önemlidir. Böyle bir ortam sayesinde bireyler kendilerinin bile daha önce fark etmedikleri ya da üzerinde fazla düşünmedikleri yaşantıları ve anlamları dışı vurabilmektedirler.

Araştırmanın veri kaynağı, katılımcılar ile yapılan görüşmelerden elde edilen yazılı kayıtlardan oluşmaktadır. Görüşme saatleri söz konusu katılımcılarla görüşülüp onlara uygun gün ve saatler belirlenmiştir. Her iki taraf içinde uygun olduğu belirtilen zamanda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Türkiye'deki katılımcılar ile bilgisayar kullanarak e-mail ve görüntülü konuşmalar üzerinden, Kuzey Kıbrıs'taki katılımcılar ile ise bire bir görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılar ile yapılan

görüşmelerin süreleri 50 veya 60 dk arasında sürmüştür. Görüşme kayıtlarının kaydedilmesi, konuşmaların analiz edilmesine ve sağlık alanındaki yöneticilerinin mentörlük ve kariyer planlaması hakkındaki düşüncelerinin analiz edilmesine yardımcı olmuştur.

Veri Analizi

Görüşme sırasında kayıt altına alınan yazı, ses kayıt ve video kayıt şeklinde olan bilgiler görüşme sonrasında araştırmacı tarafından metin editörü yazılımları kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Toplanan verilerin bir düzen içerisinde bilgisayar ortamına aktarılmasından sonra üç uzmandan dökümleri inceleyerek sorulan soruların açık ve anlaşılır olup olmadığını, ele alınan konuyla ilgili olup olmadığını ve gerekli olan verileri sağlama olasılığını da işin içine katarak kontrol etmeleri istenmiştir. Bu iki uzmanın inceleme sonrasında %89 oranında görüş birliği içerisinde oldukları görülmüştür. Bu çalışmanın sonunda yazılan araştırma sorularının geçerliliği saptanmıştır. Görüşme sorularının istenilen verileri sağladığı kanısına varıldıktan sonra veri toplama sürecine geçilmiştir.

Yöneticilerden toplanan veriler “içerik analizine” tabi tutulmuştur. İçerik analizi toplumsal davranışı etkilemeden gerçekleştirilebilen (non-obtrusive) bir araştırma yöntemidir. İçerik analizi, iletişimin açık / belirgin içeriğinin nesnel, sistematik ve nicel tanımlanmasına yönelik bir araştırma tekniğidir. İçerik analizinin uygulanması şu şekilde olur; Araştırma sorusunun seçimi, Örneklem seçimi, Kavramsallaştırma ve kod kategorilerinin geliştirilmesi, veri toplama, kodlama, betimleme, değerlendirme, çıkarsama, yorumlama. İçerik analizinin güçlü yönleri zaman ve paradan tasarruf, gerekirse araştırmanın bir kısmını yeniden yapmak basit, uzun bir zaman kesitinde meydana gelen süreçleri incelemeye izin verir, araştırmacının araştırdığı denekler üzerinde nadiren etkisi vardır ve güvenilirdir (Gökçe, 2006).

Araştırmada içerik analizi türlerinden “kategorisel analiz” kullanılmıştır. Bu analiz, genel olarak belirli bir mesajın öncelikle birimlere bölünmesi daha sonrasında bu birimlerin önceden tespit edilmiş ölçütlere göre kategoriler şeklinde gruplandırılmasıdır (Tavşancıl ve Aslan, 2001).

Araştırma sırasında ulaşılan verilerin kategoriler halinde ayrılması ve kodlanması işlemlerinde NVIVO 11.0 nitel veri analizi programı kullanılmıştır. NVIVO 11.0 programı ile çok geniş kapsamlı içerikler kolaylıkla kodlanabilmiş, karmaşık bilgiler daha anlaşılır şekilde düzenlenmiş ve böylelikle verilerin bütününe hâkim olunması sağlanmıştır. NVIVO 11.0 programı kodlamalar yapılırken hızlı geri çağırma ve daha sonra analiz yapmaya fırsat vermiştir. Bu yazılım aynı soruya verilen cevaplar içerisinden ortak ifadeleri bulma koşulundada çok büyük kolaylık sağlamıştır. Veri analizlerinin olgu bilim araştırmalarında yöneldiği konular, yaşıntıları ve anlamları ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle yapılan içerik analizinde amaç, verinin kavramsallaştırılması ve olguyu anlatabilecek temaların ortaya çıkarılmasıdır. Betimsel bir anlatım şekli ile sonuçlar ortaya konur ve sürekli olarak doğrudan alıntılara yer verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Araştırmada, belirlenen amaçlar doğrultusunda ulaşılan verilerin sayısallaştırılarak incelenmesi tercih edilmiştir. Nitel verinin nicelleştirilmesi, verilerin belirli aşamalardan ve yorumlamalardan geçirilerek rakamlar şeklinde ifade edilmesidir. Bu süreçler; görüşme, gözlem veya doküman incelenmesi yoluyla elde edilmiş yazılı biçimdeki verinin sayılara dönüştürülmesini kapsamaktadır. Nicel araştırma türleri gibi nitel araştırmalarda veriler belirli bir düzeyde sayılara dönüştürülüp ifade edilebilmektedir. Sayısallaştırma yöntemi ile nitel verilerin güvenilirliği artırılmış olup yanlılık azaltılmakta ve veriler arası kıyaslama imkânı sağlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Araştırmada sonucunda elde edilen verilerin sayısallaştırılmasında basit yüzde hesaplamalar ve frekans analizi kullanılmıştır. Frekans analizi verilerin bir araştırma içerisinde nicel olarak görülme sıklığını ortaya koymaktadır (Tavşancıl ve Aslan, 2001).

Verilerin bilgisayar ortamına aktarılıp incelenmesi aşamaları belirli bir sıra ile yapılmıştır. İlk olarak veriler bilgisayar ortamına aktarılmış, aktarılan veriler düzenlenmiş, düzenlenen veriler belirli kodlar ile sırayla kodlanmış, ortaya çıkan kodların, temaların düzenlenmesi ve temalar arası ilişkilerin belirlenmesi yapılmış ve son olarak da kodlara ve temalara göre veriler görsel hale getirilmiş, görseller üzerinden yorumlama yapılmış, alıntılarla ulaşılan veriler desteklenmiş,

örneklendirme ve açıklama yapılmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda kodlar ve onları tanımlayan genel kategoriler belirlenmiş olup yazılı belgeler, kodlar ve kategoriler dikkate alınarak çözümlenmiştir. Ardından sonuçların ele alındığı ve incelendiği araştırma raporu yazılarak ilgili literatür ışığında yorumlanmıştır.

Araştırmanın iç güvenilirliği ve gerçeklerle ilgili tutarlılığı verilerin planlı ve düzenli bir şekilde toplanması, verilerin dikkatli bir şekilde kodlanmasında tutarlı olunması ve verilerin sonuçlarla ilişkilerinin anlamlı bir gerçeklikle oluşturulması ile sağlanmıştır. Araştırmanın dış güvenilirliği ve doğru bir şekilde teyit edilebilirliği; dışarıdan bir uzmanın araştırmada ulaşılan kaynaklar, kaynaklar hakkındaki yorumlar, öneriler ve sonuçları ham verilerle karşılaştırıp teyit etmesi ile sağlanmıştır.

Görüşmelerin belgeleri toplandıktan sonra incelenerek anlamlı bölümlere ayrılmış ve kendi içinde anlamlı veriler oluşturan bu bölümler adlandırılıp kodlanmıştır. Tüm veriler bu şekilde kodlandıktan sonra bir kod listesi oluşturulmuş ve bu verilerin incelenmesinde ve düzenlenmesinde anahtar liste görevini görmüştür.

Araştırmanın güvenirlik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği güvenirlik formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Buna göre verilerin bir kısmı başka bir araştırmacıya temaları oluşturması için verilmiştir. Bu araştırmacı toplanan verileri baz alarak bir kaç tema oluşturmuştur. Bu oluşturulan temalar esas temalar ile karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucu ortaya çıkan iki tema grubu arasındaki benzerlik %85 olarak hesaplanmıştır. Bu yüzdelik literatürde yazılı kural olarak bulunan %70 benzerlik barajının üstünde olduğundan dolayı temaların teyit edilebilirliği ispatlanmış ve güvenilir kabul edilmiştir.

Veri analizinin son aşamasında ise bulguların yorumlanması yapılmıştır. Ayrıntılı bir biçimde tanımlanan ve sunulan bulguların yorumlanması bu son aşamada yapılmıştır. Toplanan veriler nitel araştırmanın özelliklerine göre gözden geçirilmiş ve yorumlanmıştır. Bu yorumlama sonucunda bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ile de bu konu hakkında çalışmalar yapacak araştırmacılara ve kariyer planlaması yapan kişilerle birlikte mentörlüğü düşünen kişilere bazı

önerilerde bulunulmuş ve sonuçların önemine ilişkin açıklamalar literatürle desteklenmiştir.

Araştırmada Etik

Etik kurallar ve bu kurallara uymak bir araştırmacının araştırmasına başlamadan daha literatür toplama aşamasında veya araştırmasını sürdürürken bir sonuca ulaşmak için izlediği yolda dürüst ve doğru bir şekilde ilerlemek için önemli konulardan bir tanesidir. Araştırma esnasında katılımcılara kişisel ve mesleki bilgilerinin saklı tutulacağı, görüşme süresince belirtecekleri görüş veya önerilerden yapılacak olan alıntıların kimse tarafından açıkça bilinmeyeceği ve gizli tutulacakları, görüşmelerin sessiz ve fiziki şartları uygun bir ortamda gerçekleştirileceği sözü verilmiştir. Araştırma esnasında katılımcıların açık sözlü olması ve içlerinden geçen duygu ve fikirleri açık bir şekilde utanmadan ve korkmadan rahatça ifade edebilmeleri, duygularını daha rahat yansıtabilmeleri için onlara güvenebilecekleri ve empatiye dayanan sağlıklı bir ortam oluşturulmasına özen gösterilmiştir. Böylece kişilerden alanda veri toplarken bu süreçten etkilenen birey ve kurumların etik hassasiyetlerine saygı gösterilmiş, kişi/kurum mahremiyeti ve onuru korunmuştur. Yazımı tamamlandıktan sonra tezin tamamı plagiarism (aşırımcılık) testine tabi tutulmuş ve bu test sonucunda tezin etik kurallara ve ilkelere uygun olduğu kesin olarak ortaya konmuştur (EK 3).

BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmanın bulguları, amaç soruları başlıkları altında verilmiştir. Bu yüksek lisans tezinin bu kısmı sağlık sektöründeki eğitim faaliyetleri veren kurumları kapsayan 11 farklı boyutta ele alınarak araştırılmış ve bulgular kısmında sunulmuştur. Sonuçlar boyut olarak şu şekilde tanımlanmıştır:

1. Sağlık yöneticilerinin kariyer planları açısından.
2. Sağlık yöneticilerine göre internetin önemi açısından.
3. Sağlık yöneticilerine göre kariyer destek merkezleri açısından.
4. Sağlık yöneticilerinin güncel bilgilere ulaşabilmeleri açısından.
5. Sağlık yöneticilerinin mentör tercihi açısından.
6. Sağlık yöneticilerinin menti tercihi açısından.
7. Sağlık yöneticilerinin mentör ile birlikte hareket etme açısından.
8. Sağlık yöneticilerinin mentör ile arasındaki ilişki açısından.
9. Sağlık yöneticilerine göre alandaki mentörlerde bulunması gereken özellikler ile ilgili düşünceleri açısından.
10. Sağlık yöneticilerine göre mentörlük sisteminin yaygınlaşması düşüncesi açısından.
11. Sağlık yöneticilerinin iyi bir iş teklifi ve kariyer seçimi açısından.

1. Boyut: Sağlık yöneticilerinin kariyer planlamaları açısından mentörlüğün değerlendirilmesi

Katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda toplanan veriler incelendiği zaman ortaya çıkan bulgulara bakıldığında, sağlık yöneticilerinin hepsinin okul yıllarına dayanan bir kariyer planı ile yola çıktıkları ve yöneticilerin genellikle informal şekilde bir mentörlük hizmeti aldıkları gözlemlenir. Bunlara ek olarak yöneticiler kariyer planları ile ilgili olarak kurumlarında profesyonel olarak görev yapan veya kolay ve etkili bir şekilde ulaşabilecekleri bir mentör bulabilmeleri halinde kariyer hedefleri için mentör ile birlikte çalışabileceklerini belirtmişlerdir.

Tablo 2’de Sağlık yöneticilerinin kariyer planlanları ve kariyer planlamasında mentörlüğün desteği ve önemi hakkındaki görüşlerini görmekteyiz.

Tablo 2

Sağlık Yöneticilerinin Kariyer Planlanları ve Kariyer Planlamasında Mentörlüğün Desteği ve Önemi.

Tema	<u>Sektör Yöneticisi</u>		<u>Okul Yöneticisi</u>		Toplam %
	Miktar	Yüzde	Miktar	Yüzde	
Okul Yıllarında Kariyer Planı Var Olan	7	%100	3	%60	%83.3
Kariyer Gelişimi İçin İnfomal Olarak Destek Alan	4	%57.1	3	%60	%58.3
Kendi Çabaları ile Kariyer Fırsatı Yakalayan	3	%42.8	2	%40	%41.6
Profesyonel Bir Mentör İle Çalışmak İsteyen	7	%100	5	%100	%100

Okuldaki katılımcılar görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

Kariyer planlaması günümüz koşullarında artan iş talebi ve azalan iş imkanlarının doğurduğu bir sonuç olarak en erken zamanda ve ne doğru şekilde yapılması kaçınılmaz olan bir planlama olmuştur. Herkes tarafından kariyerinin başlangıç yılları sayılacak öğrencilik zamanlarında oluşturması gerekmektedir (OY1). Bizim gibi eski yöneticiler kariyer planlaması yaparken pek fazla profesyonel olarak destek alamamak' ta, günümüz koşullarında ortaya çıkan imkânlar ve koşullar sayesinde kariyer planlamalarını gerçekleştirecek veya henüz planlama aşamasında olan kişilerin mentörlük gibi profesyonel destek almasında fayda vardır (OY2). Kişilerin kendi hedeflerinin gerçekten istedikleri hedef olup olmadığını test edebilmeleri veya bekledikleri gibi başarıya ulaşabilecekleri bir alan seçtiklerini

görmeleri ve o alanın işleyişini daha iyi anlayabilmek için okul yıllarında öğrencilere sağlanacak mentörlük olanağı kariyer planlaması adına onları için çok iyi olacaktır (OY4).

Sektördeki katılımcılar görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

Kariyer yaşantısı içerisinde kişiler kendilerine ilk başta hedef seçtikleri noktalardan farklı olan hedefler seçebilir buda kişilerin çalışma hayatı içerisinde kendi istekleri ve ideallerine yakın olan dalları çalışma hayatı içerisinde daha iyi görebilmesinden kaynaklanır. Bu tip zaman kaybı yaratacak ve kariyer planlarını belki de tamamen değiştirebilecek durumların yaşanmaması adına kişilere yönelik mentörlük hizmetleri önem taşımaktadır (SY1). Kariyerlerini kendi becerileri ve isteklerinin olduğu çizgide yürütebilen ve kendini kendisi için en uygun alana yönlendirmeyi başaran sağlıkçılar sayesinde ileride daha sağlam bir sağlık sektörü oluşacaktır (SY3) .

Bu soru karşısında aldığım cevaplara bakacak olursam yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun okul yıllarına dayanan bir kariyer planı olduğunu söyleyebilirim. Kariyer planlaması süreçlerinde ise tam anlamıyla profesyonel bir destek almak veya profesyonel bir destek verebilecek birini bulmakta yaşanan sıkıntılar nedeni ile bir çoğu profesyonel olamayan şekillerde destek almışlardır. Bu şekilde destek alan yöneticilerde ayrı olarak kendi çabaları ile bir kariyer planı çizen yöneticilerde bu sürecin kişi için öneminin farkında olup böyle bir plan içerisine girerken mutlaka günümüz koşullarında profesyonel bir mentöre başvurmada yarar olacağını belirtmişler.

2. Boyut: Sağlık Yöneticilerine Göre İnternetin Önemi Açısından Kariyer Planlaması ve Mentörlük

Tablo 3’de sağlık yöneticilerinin internetin kariyer planlaması ve mentörlük açısından önemine ait yüzde dağılımlarının verildiği görülmektedir.

Tablo 3

Sağlık Yöneticilerine Göre İnternetin Önemi Açısından Kariyer Planlaması ve Mentörlük Görüşleri.

Tema	<u>Sektör Yöneticisi</u>		<u>Okul Yöneticisi</u>		Toplam %
	Miktar	Yüzde	Miktar	Yüzde	
İnternet Kullanımının Kariyere Olumlu Etkisi Bulunmaktadır	7	%100	5	%100	%100
E-mentörlük Kariyer Gelişimi İçin Faydalı Olabilir	5	%71.4	3	%60	%66.6
E-mentörlük Kariyer Gelişimi İçin Faydalı Olmayabilir	3	%42.8	1	%20	%33
İnternet Güvenilirliği Tartışılır	7	%100	5	%100	%100

Tablo 3’de sağlık yöneticilerinin internet ve e-mentörlük hakkındaki düşüncelerini aktarmalarından sonra ortaya çıkan sonuçlar görülmektedir. Tablo 3’de sağlık yöneticilerinin e-mentörlük hizmeti sırasında tehlike olarak gördükleri risklerin genel olarak internet güvenliği başlığı altında sunulduğunu ve bu başlığında tüm katılımcılar tarafından desteklendiğini görmekteyiz.

Bunun yanında sağlık yöneticilerine göre internetin önemi açısından kariyer planlaması ve mentörlük ile ilgili alınan ve genel itibari ile katılımcılar tarafından söylenen görüşlerden bazıları ise şu şekildedir;

Okuldaki katılımcılar görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

Kişilerin bir birleri ile yüz yüze görüşüp tanışmadan direkt olarak uzaktan iletişim kurması bu tip destek sağlayacak bir iletişimde sıkıntılar yaratabilir. Ancak

bu türden bir iletişim ile kişiler kendilerini yalnızca bulundukları coğrafya ile kısıtlamaktan çok global bir şekilde geliştirme imkânında yakalayabilirler (OY2). Uzaktan iletişim yolu ile kişilerin birbirlerini anlamasında da güçlükler olacağından ilişki tam randımanlı ilerlemek yerine aksayarak gerçekleşebilir (OY5). Mentör ile menti internet üzerinden bir program izleseler de belirli periyodik aralıklar ile yüz yüze buluşmalıdırlar (OY1, OY4). Mentör ile mentinin e-mentörlük tarzında bir ilişkisi olması her iksinde kendilerini hem tecrübe anlamında geliştirmesine hemde düşünsel olarak çok çeşitli şekilde düşünmelerine katkı sağlayabilir (OY3).

Sektördeki katılımcılar görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

E-mentörlük kavramı sağlık sektöründe kişilerin kendilerini geliştirebilmesi adına oldukça etkili olabilecek bir yöntemdir bu söylememdeki neden ise sağlık sektörünün global bir sektör olması ve her gün yeni teknolojilerin ve onlara paralel olarak dalların ortaya çıkmasıdır (SY2). Uzak mesafelerdeki kişilerin amaç kendilerini geliştirmek ise her ne konuda olursa olsun iletişim kurmaları her ikisi içinde fayda sağlayan bir durumdur. Mentör ile menti arasına internet üzerinden uzak mesafeler arasında oluşturulacak bir iletişimde hem mentinin bildiğini zannettiği ancak bilmediği ve sektör içerisinde bulunan imkânları görebilmesine hemde mentörün dünyanın her alanındaki açıkları anlayabilmesine ve kendini e-mentörlük için daha iyi geliştirebilmesine fayda sağlayabilir böyle bir uygulama (SY7).

Yöneticilerin pozisyonları her ne kadar farklı kurumlarda olursa olsun görüşlerinde ortak olarak birleştikleri bir nokta var. Bu noktada e-mentörlük uygulaması yapılırken mentinin başvurduğu kişinin gerçekten bir mentörlük yetkisi olup olmadığının bilinmesi, mentörlük yapan kişinin olaya ticari bakmadığı ve kişinin güvenilir olup olmadığının bilinmesi görüşmecilerin aktardıkları içerisinde hepsinin de kaygılarının bulunduğu ortak noktalardır.

Katılımcıların verdiği cevaplar sonucunda ortaya çıkan araştırma bulgularına dayanarak internetin günümüzde her sektör ve her türlü bilgi alış verişi için son derece kolay ulaşılabilir olmasından dolayı kullanılmaması veya göz ardı edilmesi gibi bir durumun söz konusu olamayacağı görülmüştür. Fakat internetin kullanım amacı ve güvenilirliği gibi konularda bir takım ön yargılarında olduğu görülmektedir.

3. Boyut: Sağlık Yöneticilerine Göre Kariyer Destek Merkezleri Açısından Kariyer Planlaması

Tablo 4’de Sağlık yöneticilerinin kariyer destek merkezleri açısından kariyer planlamasına ilişkin görüşleri verilmektedir.

Tablo 4

Sağlık Yöneticilerine Göre Kariyer Destek Merkezleri Açısından Kariyer Planlaması Görüşleri.

Tema	<u>Sektör Yöneticisi</u>		<u>Okul Yöneticisi</u>		Toplam %
	Miktar	Yüzde	Miktar	Yüzde	
Kurumda Mentör Desteği Olmayan Kişiler	7	%100	5	%100	%100
Güncel Bilgilere Ulaşmada Sıkıntıyı Yaşayan Kişiler	3	%42.8	3	%60	%60
Kurumda Kariyer Destek Programı Olan Kişiler	2	%28.5	3	%60	%41.6

Tablo 4’de sağlık yöneticilerinin kariyer destek merkezleri açısından kariyer planlaması adına düşünceleri gösterilmiştir. Okul ve sektör yöneticileri, kariyer destek bölümleri adı altında kurumlarda profesyonel olarak mentör bulunmamasının yöneticilerin gözünde en büyük sorun oldu de belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak katılımcılardan bazıları görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

Okuldaki katılımcılar görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

Okuldaki öğrencilerin gelişimleri için sektörün geniş tabanlı bir tanıtımı yapılmaktadır. Ancak kurumlarda profesyonel olarak görev yapan bir mentörüün bulunmaması öğrencilerin bire bir ilerisi için düşündükleri mesleği daha iyi seçebilmeleri ve hedefe doğru daha doğru ilerlemelerine yardımcı oluna bilinmesinde sıkıntılar yaratmaktadır (OY1). Mentörlük kavramının tam olarak

eğitim sistemine yerleşmemesi ve öğrencilere hayatları için en önemli dönemeçlerden biri olan öğrencilik evresinde gerekli desteğin verilememesi gelişen neslin sektör içerisindeki mutsuzluk ve dolayısı ile de başarısızlık oranının artmasına sebep olabilmektedir (OY4). Okullarda bulunan danışman öğretmenlerin bir görevi de iyi oldukları alanlara ilgi duyan öğrencilere okullardaki mentör eksikliğinden dolayı informal şekilde de olsa bir mentör gibi yol gösterebilmek olmalıdır (OY2).

Sektördeki katılımcılar görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

Sağlık sektörü içerisinde belirli basamakları aşmış bir yere gelmek için belirli bir tecrübeye sahip olmanız gerekmektedir eğer böyle bir tecrübeye sahip değilseniz size hedeflerinize ulaşmada danışabileceğiniz birinin bulunması gerekmektedir (SY7). Çalıştığımız kurumda mentörlük sisteminin olmayışı bizleri etkilediği gibi çalışmaya yeni başlayana ve ilerisi için bir takım hedefleri olan arkadaşlarımızı da etkilemektedir. Dolayısı ile bu durum öyle yada böyle kurumun başarısında etkilemeye kadar ilerleyebilmektedir (SY6). Alanında uzman, deneyimli, gelişmeleri takip eden ve başkalarına birikimlerini aktarmaktan çekinmeyen birinin bulunması kurumdaki tüm çalışanların kişisel gelişimleri için ok etkili olabilir. Bu şekilde bir desteğin olmadığı kurumlardaki kişilerin gelişimi var olan kurumlara göre biraz daha zaman alabilir (SY3).

Katılımcıların verdiği cevaplara dayanarak sağlık yöneticilerinin bulundukları kurumlarda kariyer destek programının randımanlı bir şekilde çalışmadığı görülmüştür. Özellikle eğitim kurumlarında gerçekleştirilen seminer, konferans vb, kariyer destek programları kişilerin ilgi duydukları alanlardan çok genel bir bilgilendirme şeklinde yapılıyor. Bu tip bir uygulama sayesinde fikir edinen öğrenciler bunun yanında kendilerinin de ilgi duydukları alanlar ile ilgilide daha fazla bilgi sahibi olmaya yönelik çalışmaların olmasını istemektedirler. Bu tip kariyer geliştirme uygulamalarında yapan sektördeki kurumlar, bunların yanında kariyer gelişimi için gerekli olan destekleri sağlık alanı ile ilgili çalışan firmalar aracılığı ile gerçekleştirmektedirler. Firmalar aracılığı ile gerçekleştirilen desteklerde kişilerin kendi istedikleri hedefler doğrultusunda bire bir olarak verilen eğitimler mevcut olduğundan bu tarz kariyer destek yöntemlerinin sektörde daha olumlu sonuçlar doğurduğu görünebilir.

4. Boyut: Sağlık Yöneticilerinin Güncel Bilgilere Ulaşabilmeleri Açısından

Katılımcıların verdiği cevaplara dayanarak güncel bilgilere ulaşma boyutunda karşılaşılan 4 çeşit sıkıntı tanımlanmıştır. Bu sıkıntıların başında şunlar gelmektedir; personelin kendine ayıracak yeterli zamanının olmayışı, sektördeki güncel bilgiler hakkında bilgilendirilmeme, kurum tarafından gelişim için destek, gerek kişisel gerekse kurumsal olarak maddi sıkıntılar. Tablo 5’de bu sıkıntıların katılımcılar tarafından ne kadar sık yaşandığı açık bir şekilde ifade edilmektedir.

Tablo 5.

Sağlık Yöneticilerinin Güncel Bilgilere Ulaşabilmeleri Açısından Görüşleri.

Tema	Sektör Yöneticisi		Okul Yöneticisi		Toplam %
	Miktar	Yüzde	Miktar	Yüzde	
Kendine Yeterli Zamanı Ayıramamak	2	%28.5	4	%80	%50
Sektör İle İlgili Profesyonel Mentörlerin Olmaması	1	%14.2	3	%60	%33
Maddi Sıkıntılar	1	%14.2	2	%40	%25
Firma Desteklerini Yararlı Bulanlar	7	%100	3	%60	%83.3

Tablo 5’de Okul yöneticileri ve sektördeki yöneticilerin, kendilerini geliştirebilmek adına yeni bilgilere ulaşmak için yeterli zamanlarının olmayışı ve yardım alacakları mentörlerin olmayışı en yüksek oranda sırası ile tabloda görülmektedir. Bunun yanında sağlık yöneticilerine göre güncel bilgilere ulaşma ve kendini geliştirebilmek boyutu ile ilgili sağlık yöneticilerinden alınan ve genel itibari ile katılımcılar tarafından söylenen görüşlerden bazıları ise şu şekildedir;

Okuldaki katılımcılar görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

Kurumdaki kişilerin araştırmalardan öncelikli olarak aldıkları veya verdikleri dersler geldiği için kişi kendisini geliştirmeye ayıracağı zamanın büyük bir kısmını bu işleri yapmaya feda ediyor (OY5).

Sektördeki katılımcılar görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

Kurumlarda çalışan kişiler ekmek parası kazanabilmek adına kendi önceliklerinden daha önde tutmaları gereken kurum öncelikleri için çalışmaktan kendilerini geliştirmeye zaman ayıramazlar (SY6).

Sağlık yöneticileri güncel bilgilere ulaşamama sıkıntısı olarak en çok işlerinden dolayı kendilerine yeterli zamanın kalmayışından söz etmişlerdir. Bu sıkıntının okuldaki yöneticileri sektördeki yöneticilere göre daha fazla etkilediği de net bir şekilde görülmektedir. Bunun nedeni olarak yoğun ders programları veya kapasiteden dolayı yoğun danışmanlık saati olabilir. Sektördeki yöneticilere bakacak olursak ise böyle bir sıkıntıyı yaşayanların sayısının yaşamayanlara göre düşük olduğunu görebiliriz. Bence sektör yöneticilerini okul yöneticilerinden bu noktada ayıran en büyük etken sektörde hizmet veren firmaların verdiği destekler olarak düşünülebilir. Kendini geliştirmek ve güncel bilgiler daha iyi ulaşabilmek adına açıkça görülüyor ki yöneticiler gerek eğitim alanında gerekse sektörde çalışıyor olsun profesyonel bir mentörlük uygulamasına sıcak bakmaktadırlar.

5. Boyut: Sağlık Yöneticilerinin Mentör Seçimi Açısından

Katılımcıların verdiği cevaplara dayanarak mentör seçimi boyutunda dikkat edilen 10 çeşit risk tanımlanmıştır. Tabloda 6' da bu soru hakkındaki görüşler açık bir şekilde gösterilmiştir.

Tablo 6.

Sağlık Yöneticilerinin Mentör Seçimi Açısından Görüşleri.

	<u>Sektör Yöneticisi</u>		<u>Okul Yöneticisi</u>		Toplam %
Tema	Miktar	Yüzde	Miktar	Yüzde	

Tablo 6. (Devam)

Tema	<u>Sektör Yöneticisi</u>		<u>Okul Yöneticisi</u>		Toplam %
	Miktar	Yüzde	Miktar	Yüzde	
Tecrübeli	7	%100	5	%100	%100
Yenilikçi	7	%100	5	%100	%100
Disiplinli	7	%100	5	%100	%100
Dürüst	7	%100	5	%100	%100
Cana Yakın	7	%100	5	%100	%100
Yaş Farkı	1	% 14.28	2	%40	%25
Cinsiyet	1	% 14.28	1	%20	%16.6

Tablo 6’da belirtildiği üzere, mentör seçimi boyutunda tanımlanan özellikler içerisinde de, Tüm yöneticilerin ortak oldukları özellikler bulunmaktadır bunlar sırasıyla şu şekildedir; tecrübe, yenilikçilik, disiplin, dürüstlük, cana yakınlık. Okul yöneticileri için yaşı sıkıntı yapanların sayısı 2, Sektör yöneticilerinde ise yaşı sıkıntı yapanların sayısı 1’ dir. Sektör yöneticileri arasında cinsiyeti sıkıntı yapanların sayısı %1 olarak görülürken, okul yöneticilerinde de bu rakam 1 olarak görülmektedir. Aynı zamanda sektörde bulunan yöneticiler bir mentör seçimi yapacak olsalardı mentörde bulunmasına dikkat edecekleri özellikler nelerdir diye sorulunca bunlara ek olarak sakin olması, sabırlı olması ve güler yüzlü olması diye belirtmişler. Okul yöneticileri ise kendini geliştirmekten geri kalmayan ve sürekli olarak kendini yenilemesini bilen ve karşısındakini dinleyen birinin olmasına dikkat edeceklerini belirtmişler. Bunların yanında mentör seçiminde arana özellikler ile ilgili yöneticilerinden alınan ve genel itibari ile katılımcılar tarafından söylenen görüşlerden bazıları şu şekildedir;

Okuldaki katılımcılar görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

Akademik alanda kişisel kariyer planlarına ve gelişime doğrudan katkı sağlayacak olan mentörün tecrübe sahibi ve donanım olarak her zaman kendini geliştirmeyi hedefleyen kişilerin olması iyi olur (OY1). Mentörün yaşça küçük olması pek bir şey ifade etmemektedir kişisel olarak gelişme hedeflenen konularda daha tecrübeli olması yaşından daha önemli kabul edilmelidir (OY3).

Sektördeki katılımcılar görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

Sağlık sektöründe görev alacak mentörler için öncelikli olarak her durumda sakin kalabilme ve disiplinli bir davranış sergilemeleri gerekmektedir (SY3).

Tablo 6'deki sonuçlara bakıldığı zaman yöneticilerin tümünün mentör tercihi yapacak olmaları durumunda belirli başlı kriterlerde ortak bir görüşe sahip oldukları ve hepsinin de iletişim kuracakları kişi ile rahat ve arkadaş gibi konuşabilmek istedikleri görülmektedir. Karşılarında kendilerinden gelebilecek veya kendilerinin düşünmediği noktalarda yenilikçi ve günümüz teknolojisine paralel fikirlerle gelişmelerini tercih etmektedirler. Bence bunun nedeni ise günümüzde teknolojinin sağlık sektörünün vazgeçilmez bir parçası olması ve hem çalışma hayatında hemde eğitim hayatında kişilerin teknolojiyle beraber hareket etmesinden dolayıdır. Yaş farkının ve cinsiyet farkının bir kaç kişiye göre sıkıntı olması da kişilerin kendilerini rahatça ifade edemeyecekleri korkusundan dolayı ortaya çıkmıştır.

6. Boyut: Sağlık Yöneticilerinin Menti Seçimi Açısından

Tablo 7' de menti seçimi yaparken sağlık yöneticilerinin dikkate alacakları kriterler açık bir şekilde gösterilmiştir. 7 başlık şeklinde ortaya çıkan bu kriterler sağlık alanındaki yöneticilerin karşılarındaki kişilerde görmek istedikleri özellikler olarak ifade edilebilir.

Tablo 7

Sağlık Yöneticilerinin Menti Seçimi Yaparken Dikkat Ettikleri Noktalar.

Tema	<u>Sektör Yöneticisi</u>		<u>Okul Yöneticisi</u>		Toplam %
	Miktar	Yüzde	Miktar	Yüzde	
İstek	7	%100	5	%100	%100
Hedefleri İçin Heyecan Duyma	7	%100	5	%100	%100
Hedeflerin Belirli Olması	1	%14.2	1	%20	%16.6
Hayal Sınırlarının Olmaması	1	%14.2	1	%20	%16.6
Başarıya Aç Olmak	3	%42.8	2	%40	%41.6
Açıkları Görebilen	4	%57	1	%20	%41.6
Söz Dinleyen	1	%14.2	0	%0	%8.3

Katılımcıların verdiği yanıtlar göstermiştir ki kendilerine menti olarak danışacak kişilerin öncelikle hedefleri için istekli, heyecanlı ve başarıya aç kişiler olması gerekmektedir. Katılımcıların tümü bu özelliklerin mentilerinde olmasına dikkat edeceklerini belirtmişler. Yalnızca katılımcılardan bir tanesi diğer katılımcılardan farklı olarak mentisinin kendi yönlendirmelerinin dışında pek fazla özgür hareket etmesini istemediğini her adımında kendisiyle birlikte karar vermesi gerektiğini belirtmiştir. Bunlara ek olarak sağlık yöneticilerinden menti seçimi açısından alınan ve genel itibari ile katılımcılar tarafından söylenen görüşlerden bazıları ise şu şekildedir:

Okuldaki katılımcılar görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

Hedeflerinde kararlı kendi ileriki yaşantısında hangi iş alanında hangi pozisyonda görmek istediğini bilen ve tüm bunları gerçekleştirmek için heyecan duyan (OY2,OY3). Kendi istekleri ve hedefleri hakkında istekli olan fakat aynı zamanda o hedeflere ulaşmak için benden edindiği bilgilerle beraber iyi bir beyin cimlastığı yaparak kendi hedeflerini seçebilecek kapasiteye sahip olmalı (OY5). Her zaman yaptıklarının daha iyisini isteyen ve hiç bir zaman yaptıklarıyla sınırlı kalmayacak kişiler başarıya aç olanlar olmalı (OY4).

Sektördeki katılımcılar görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

Sektördeki açıkları göre bilen ve bu açıklar üstüne bir takım fikirler, ürünler geliştirmeyi hedefleyen (SY2). Hedefleri için acele etmeyen ve her adımı tek tek planlayan başarıya ulaşmak için plana programa uyan (SY7). Yalnızca dinlediği tecrübeler ile planlar yapmayan mentöründen daima her adımda fikir alan (SY3).

Sağlık yöneticileri bir menti seçimi yaparken en en çok dikkat ettikleri noktalar olarak istek ve hedefleri için heyecan duyma kriterlerini belirtmişler. Bu kriterlerin en önemli yanları kişilerin mentör ile arasındaki ilişkinin daha sürükleyici, akıcı ve eğlenceli gitmesini de sağlayacak kriterler olmasıdır. Kişilerde bir takım hedeflere ulaşmak için heyecan ve isteğe ek olarak sektör içerisinde de açıkları tespit edebilme kabiliyeti de olduktan sonra ikili sohbet sırasında hedefler için çok güzel fikirler ortaya çıkacağını yöneticiler düşünmektedirler.

7. Boyut: Sağlık Yöneticilerinin Mentör ile Birlikte Hareket Etmesi Açısından

Katılımcıların bu soruya verdiği yanıtlara bakıldığında, genel olarak tümünün bir mentör ile birlikte hedeflere yönelik kariyer planları yapılmasından sonra bu plan içerisinde de birlikte hareket etmenin kişilere çok fazla artıları olacağının düşünüldüğü anlaşılmaktadır. Bu görüşler aşağıda bulunan tablo 8’de açık bir şekilde görülmektedir.

Tablo 8

Sağlık Yöneticilerinin Mentör ile Birlikte Hareket Etme Düşünceleri Açısından.

Tema	<u>Sektör Yöneticisi</u>		<u>Okul Yöneticisi</u>		Toplam %
	Miktar	Yüzde	Miktar	Yüzde	
Mentör ile Hareket Etmek Kariyer İçin Faydalı Olabilir	7	%100	5	%100	%100
Sektör Daha İyi Analiz Edilebilir	7	%100	0	%0	%100
Akademik Kadrolar Daha Kaliteli Seviyeye Ulaşabilir	0	%0	5	%100	%100

Bunlara ek olarak sağlık yöneticilerinden mentör ile birlikte hareket etme açısında alınan ve genel itibari ile katılımcılar tarafından söylenen görüşlerden bazıları ise şu şekildedir:

Okuldaki katılımcılar görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

Henüz kariyerinin başında sayılacak olan okuldaki öğrencilere bu şekildeki bir birliktelik ilerisi için daha net karar vermeleri için olumlu katkılar sağlayacaktır (OY1). Okullardaki akademik kadronun kendilerinden daha tecrübeli kişilerle birlikte yürüttüğü çalışmalar hem kendi gelişimleri için hem de verdikleri eğitimin kalitesi açısından olumlu adımlar olabilir (OY4). Kişinin düşlediği kariyer zirvesine ne kadar uzak olduğu ve o zirveye giden yolun kendisine ne kadar uygun olduğunu anlayabilmesi için iyi bir birlikteliktir (OY2).

Sektördeki katılımcılar görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

Sektör içerisindeki açıkları daha iyi tespit edebilmek var olan yöntemlerin veya teknolojinin daha iyi kullanılması veya geliştirilebilmesini sağlamak adına faydalıdır (SY1). Sektörde artan rekabet koşullarına daha iyi ayak uydurabilmek,

Önünüze çıkacak engelleri önceden tahmin edebilmek (SY4). Kurum içinde gelecekte ne gibi açıklar ve ihtiyaçların olabileceğini önceden daha iyi okuyabilmek (SY6).

Sağlık yöneticileri genel olarak ileriye dönük planların yapılması sırasında ve planlar süreç içerisinde ilerler iken mentör ile birlikte çalışılmasından daima bir kazanç sağlanacağını belirtiyorlar. Ayrıca bir hedefe doğru ilerlerken kesinlikle tecrübelerinden yararlanabileceğimiz bir kişinin olması hem ilerleyişimizi rahatlatır hemde kendimizi geliştirirken çalıştığımız kurumumuzun seviyesini de yükseltmemize katkı sağlar.

8. Boyut: Sağlık Yöneticilerinin Mentör ile Arasındaki İlişki Açısından

Yapılan görüşmeler sonucunda, katılımcıların çoğunluğunun mentör ile menti arasında oluşabilecek yakın bir takipten rahatsızlık duyulabileceğini belirtmişler. Diğer yandan ise bir kısım katılımcı bu ilişkiden rahatsızlık duymayacağını aksine olumlu sonuçlar doğurabileceğinden de söz etmişler. Katılımcıların görüşleri Tablo 9’ da net bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 9

Sağlık Yöneticilerinin Mentör İle Menti Arasındaki Yakın İlişkiye Bakışları.

Tema	<u>Sektör Yöneticisi</u>		<u>Okul Yöneticisi</u>		Toplam %
	Miktar	Yüzde	Miktar	Yüzde	
Mentör İle Menti Arasındaki Yakın İlişkiye Olumlu Bakanlar	4	%100	1	%20	%41.6
Mentör İle Menti Arasındaki Yakın İlişkiye Olumsuz Bakanlar	3	%42.8	4	%80	%58.4

Bunun yanında katılımcılarda mentör ile menti arasındaki ilişki açısından alınan ve genel itibari ile katılımcılar tarafından söylenen görüşlerden bazıları şu şekildedir;

Okuldaki katılımcılar görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

Doğal olarak davranmamaya, mentörün gözüne girebilmek adına mentörün tecrübelerinde aktardıklarını düşünerek onlara yakın davranmaya çalışmak ve strese sebep olabilir böyle bir ilişki (OY1,OY4,OY5).

Sektördeki katılımcılar görüşlerini şu şekilde belirtmişlerdir;

Çalışma alanı içerisinde kişiyi birebir yakından takip etmek ona karşı bir güvensizlik duygusunun ortaya çıkmasına veya kişinin stres altında hata yapmasına sebep olabilir (SY4).

Tablo 9’da bana göre yöneticilerden çoğunluğu mentör ile menti arasındaki yakın ilişkinin kişilerin gerçek performanslarının ve yeteneklerinin ortaya çıkmasının önünde bir engel olabileceğine inandıkları için olumsuz bir sonucun doğmasına neden olmuşlardır. Bu tip bir gözlemden rahatsızlık duymayacağını belirten yöneticiler ise mentör mentisini çalışma alanında daha iyi analiz edebileceğini ve böylece mentinin yaptığı hataları görebileceğini. Bunun yanında da gelişimini bir basamak yukarı çıkartacak noktaları ikili görüşmelerinde mentiye daha iyi aktarabileceğini düşünmektedirler.

9. Boyut: Sağlık Yöneticilerine Göre Alandaki Mentörlerde Bulunması Gereken Özellikler Açısından

Bu soruya verilen yanıtlar doğrultusunda ilk olarak sağlık eğitimi ve sektöründe görev yapacak mentörlerin birbirlerinden farklı özelliklere sahip olması gerektiği ancak temel olarak iki grupta birbirine benzer özelliklerin bulunmasını gerektiği görüşünde birleşmişlerdir. Tablo 10’da bu konu açık bir şekilde ifade edilmiştir.

Tablo 10

Sağlık Yöneticilerine Göre Mentörlerde Bulunması Gereken Özellikler.

Tema	<u>Sektör Yöneticisi</u>		<u>Okul Yöneticisi</u>		Toplam %
	Miktar	Yüzde	Miktar	Yüzde	
Kendini Kanıtlamış Olması	0	%0	5	%100	%41.6
Tecrübe Sahibi Olması	0	%0	5	%100	%41.6
Öğretici	7	%100	0	%0	%58.3
Açık ve Net	0	%0	5	%71.4	%41.6
Sakin	7	%100	0	%0	%58.3

Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yine eğitim kurumuna görev yapacak mentörlerden beklediği iki temel özelliği görüyoruz bunlardan birisi mentörün belirli bir bölümde kendini kanıtlamış ve yeterli tecrübeye sahip olması ikincisi ise akademik personele veya öğrenciye yönelik mentörlük yapacak olan kişilerin kendilerini yalnızca bir gruba mentörlük yapacak şekilde geliştirmeleri beklentisidir. Sağlık sektöründeki yöneticiler ise mentörlerin dallarında yeterince sahip olanları, sakin olmaları, açık ve net bir şekilde davranmaları, doğruyu anlatmaktan kaçınmamaları ve öğretici olması gerektiğini söylemişlerdir.

Sağlık alanında bulunan mentörler görev yapacağı kurumda kendisinin iyi ve tecrübeli olduğu konuları karşısındaki kişilere iyice göstermelidir. Sektör içerisinde mentörlük yapacak kişiler öğretici olurken karşısındakine karşı açık net ve sabırlı olmalıdır. Bunun nedeni olarak sektör içerisindeki faal hizmetler için en iyi şekilde ve en erken zamanda yeni iş gücü yetişebilsin. Kişiler hedeflerine ulaşarak sektörde iş gücü ve nitelikli personel bakımından eksik olan noktalar bir an önce doğru kişilerce doldurulsun.

10. Boyut: Sağlık Yöneticilerine Göre Mentörlük Sisteminin Yaygınlaştırılması Düşüncesi Açısından

Bu soruya verilen yanıtlara bakacak olursak sektörde çalışan katılımcılardan yalnızca 3 tanesi mentörlük sisteminin meslek yüksek okulları derecesine daha detaylı ve eğitim programları ile iç içe bir şekilde ele alınması gerektiği görüşünü belirtmişler. Bunun dışında genel anlamda katılımcıların tümü mentörlük sisteminin hem eğitim öğretim kurumlarının içerisine hem de çalışma alanlarında bulunan kurumların içerisine bütünleşmiş edilmesi gerektiği görüşündedir. Bu görüşler Tablo 11’de net bir şekilde de gösterilmektedir.

Tablo 11

Sağlık Yöneticilerinin Mentörlük Sisteminin Yaygınlaştırılması Hakkında Görüşleri.

Tema	<u>Sektör Yöneticisi</u>		<u>Okul Yöneticisi</u>		Toplam %
	Miktar	Yüzde	Miktar	Yüzde	
Eğitim İçerisinde	7	%100	5	%100	%100
Sektör İçerisinde	7	%100	5	%100	%100

Sağlık sektörünün her alanında mentörlük hizmetinin profesyonel olan kişiler tarafından yaygınlaştırılıp uygulanması gerektiği görüşü kesin olarak yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Bu görüş sonucunda piyasada olan ve yetişen kişilerin bu tip bir eğitime ihtiyaç duyduğu yalanlanamaz bir gerçektir. Gerek sektör içerisinde gerekse okullarda en erken zamanda alanlarında uzman mentörler tarafından bu tip hizmetler sunulmaya başlanmalıdır.

11. Boyut: Sağlık Yöneticilerinin İyi Bir İş Teklifi ve Kariyer Seçimi Açısından

Bu soru karşısında katılımcıların tümü kesinlikle hayır cevabını vermişlerdir. Ancak katılımcılardan bir tanesi gelecek nesillerin zorlaşan hayat koşulları nedeniyle bu tarz bir teklif karşısında kariyer hedeflerinden vazgeçebileceğinin düşündüğünü belirtmiştir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Araştırma kapsamında katılımcılara görüşmeler sırasında sorulan sorulara ilişkin elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde sunulmuştur. Araştırmanın bulguları, amaç soruları başlıkları altında verilmiştir. Bu yüksek lisans tezinin bu kısmı sağlık alanındaki 12 farklı boyut kapsama alınarak araştırılmış ve bulgular kısmında sunulmuştur. Sonuçlar boyut olarak şu şekilde tanımlanmıştır

1. Sağlık yöneticilerinin kariyer planları açısından
2. Sağlık yöneticilerine göre internetin önemi açısından
3. Sağlık yöneticilerine göre kariyer destek merkezleri açısından
4. Sağlık yöneticilerinin güncel bilgilere ulaşabilmeleri açısından
5. Sağlık yöneticilerinin mentör tercihi açısından
6. Sağlık yöneticilerinin menti tercihi açısından
7. Sağlık yöneticilerinin mentör ile birlikte hareket etme açısından
8. Sağlık yöneticilerinin mentör ile arasındaki ilişki açısından
9. Sağlık yöneticilerinin alandaki mentör özellikleri ile ilgili düşünceleri açısından
10. Sağlık yöneticilerinin mentörlük sisteminin yaygınlaşması düşüncesi açısından
11. Sağlık yöneticilerinin iyi bir iş teklifi ve kariyer seçimi açısından

1. Sağlık yöneticilerinin kariyer planları açısından;

Araştırmamızın amaçları doğrultusunda sağlık yöneticileri ile yapılan görüşmelerde sağlık alanında kariyer planlaması yaparken yöneticiler, mentör desteğinin kişisel hedeflere ulaşmada etkili bir yöntem olabileceğini tanımlamışlardır. Mesleklerine ilk adımları atarken profesyonel bir destek alamayan yöneticiler bunun kendilerini hedeflerine ilerlerken biraz yavaşlattığı konusunda bir görüş bildirmişleridir. Tam olarak profesyonel veya bilinçli bir şekilde yapılmış bir menti-mentör ilişkisi olmasa da daha tecrübeli kişilerden fikir alan ve yol gösterici

olarak onları kullanana kişiler oluşan bu ilişkinin sonuçlarından memnun olduklarını belirtmişleridir. Bu tip bir danışma olayı gerçekleştiren yöneticiler mentörlük tarzında yapılabilecek her işin gelecek nesillere fayda sağlayacağını ve kendilerinin ilerleyen zamanlarda bu tip bir mentör-menti ilişkisine katılabileceklerini belirtmişleridir. Bu tip bir ilişkide daha önceden bulunamayan yöneticiler ise böyle bir iletişimin her alana ve her yaştaki kişiye, öğrenciye veya yöneticiye fayda sağlayacağını özellikle gelişen dünyamızda her gün spesifik bir hal alan ve ana dalların içinden farklı yan dallara bölünen sağlık alanında genç nesillere ilerisi için bir ışık kaynağı ve yol gösterici olacağını söylemişleridir. Daha önceden kendilerine böyle bir fırsatın sunulmadığını ve sunulmuş olsa idi kesinlikle kariyer planlaması yaparken böyle bir destekten faydalanacaklarını ek olarak belirtmişler.

Kariyer planlama ile alakalı olarak literatüre baktığımız zaman Bayram (2010) 'ın dediği gibi kariyer seçimini yaparken ilk olarak kişiler kendilerini tanımalı kendi becerilerini, yeteneklerini ve isteklerini bilmeli daha sonra ise yapmak istedikleri meslek ile ilgili bilgiler edinmelidirler. Bu tip bilgileri kişiler keşfettik ve gerçekten benimsedikten sonra düzenli bir kariyer planı ile hayata döküp gerçekleştirmelidir. Bir başka kaynak olan Köktürk (2006)'de söz ettiği gibi kariyer danışmanlığı (mentörlük) kişilerin gelecekteki hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için izleyeceği yolları, uygun fırsatları ve kendini geliştirmek için ortaya çıkacak şartları değerlendirmesi ve tüm bunlara göre kariyer planlarını belirlemesidir. Bunlara ek olarak kariyerler planlarını belirlemek isteyen kişiler bireysel kabiliyetlerini ve ilgi alanlarını da iyi analiz etmelidirler. Literatürdeki araştırmalara bakıldığında zaman yapılan bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlarla benzerlikler olduğu açıkça görülmektedir. Tüm bu incelenen ve yapılan araştırmanın sonucundaki ortak noktalardan biriside iyi bir kariyer için kariyer planlamasının yapılması ancak doğru şekilde ve doğru kişilerden yardım alarak oluşturulması gerekmektedir kanısına ulaşırız.

2. Sağlık yöneticilerine göre internetin önemi açısından;

Sağlık yöneticilerinin hepsinin birleştiği ortak nokta olarak internetin günümüzde hayatın her alanında olduğu ve kullanılmasının da kaçınılmaz olduğudur. Sağlık yöneticileri göre kariyer planlaması yaparken internet; izlenilecek yollar,

istenilen veya ilk defa belirlenecek kariyer hedefleri için beceriler doğrultusunda güncel bilgileri alıp kişinin kendisi için en doğru olanı seçmesinde yeri önemlidir görüşünü belirtmişleridir. Ancak yöneticilerin bir kısmı internet üzerinden yapılacak bir e-mentörlük hizmetinden farklı ülkelerde olan mentör ve mentinin ilişkisinin menti açısından iş hayatını sürdürdüğü coğrafyada ne kadar faydalı sonuçlar vereceğinden emin olamamışlardır. Bunun yanında mentörün olaya ticari bakmadığının, güvenilir ve gerçekten destek istenilen alan ile ilgili tecrübeli olup olmadığının da bir garantisi olmadığını söylemişleridir.

Bir kısım yönetici ise e-mentörlüğü uzak yerlerdeki kişilerinde yararlanabilmesi veya farklı coğrafyalarda meslek seçimini yapmış veya yapacak olan kişilerin meslek hakkında daha iyi bilgiye ulaşması ve hedeflediği kariyer hakkında farklı bakış açıları ve bilmediği imkânları da öğrenme şansı yakalayabileceğinden dolayı faydalı bulduklarını belirtmişler. Ancak onlarında e-mentörlük için benzer kaygılar duydukları gözlemlenmiştir. E-mentörlüğe olumlu bakan yöneticilerde diğer yöneticiler gibi karşıdaki mentörü gerekli mentörlük becerisine ve tecrübesine sahip olup olmadığının kaygısını çekmektedir. Bu yöneticileri iki grup diye adlandıracak olursak her iki gruptaki yöneticilerin büyük bir bölümü böyle bir hizmetin belirli sertifika programları olan ve bu programlardan başarılı olmuş mentörlerin bulunduğu büyük bir online siteden yürütülmesi ve düzenli olarak belirli denetimlerden geçirilmesi gerektiği görüşü belirtilmiştir.

Literatür incelendiği zaman e-mentörlük kavramının son yıllardaki teknolojik gelişmelere paralel olarak hızlı bir şekilde popüler olmaya başladığını görmekteyiz. Bu araştırmanın sonucuna paralel olarak literatürdeki araştırmalarda e-mentörlük hizmetinin uzak mesafelerdeki kişilerin yararlanabilmesi, zamandan tasarruf ve maliyetin azaltılması gibi avantajlarından söz edildiğini görmekteyiz (Shrestha vd., 2009). Bunlara ek olarak e-mentörlük kavramı ile birlikte mentör olan kişiye benzer amaçlara ulaşmak isteyen bir gruba daha rahat erişme imkanı sağlamaktadır (Quintana ve Zambrano, 2014).

Tüm bunların yanında yine e-mentörlüğün faydalı olacağını söyleyen katılımcı cevaplarına benzerlik gösteren bir diğer araştırmada Single ve Single

(2005) yapmış oldukları araştırmadır. Bu araştırma sonucunda farklı kurum, ülke ve hatta coğrafyalarda olan mentör ve menti ilişkilerinin sonucunda hem kurumlar hemde bireyler için yararlı sonuçların doğabileceğini söylemektedirler. Bunun yanında e-mentörlüğün pek güvenilir olmadığını ve bu tarz bir iletişimden kaygı duyacağını belirtilen katılımcıların görüşlerine benzerlik gösteren sonuçlar Shrestha vd. (2009) yaptığı araştırmanın bulgularıdır. Bu araştırma sonucunda Shrestha vd. e-mentörlük yapmak için farklı özelliklere ve becerilere gerek duyulduğunu, bunun yanında da e-mentör olacak kişilerin belirli bir teknoloji seviyesinin üstünde olması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlarla benzerlik gösteren katılımcı görüşleri araştırma içerisinde açık bir şekilde görülmektedir.

3. Sağlık yöneticilerine göre kariyer destek merkezleri açısından;

Sağlık yöneticileri bulundukları kurumlarda kariyer destek programı adı altında bir merkezin bulunmadığını dolayısı ile onlara mentör sıfatı ile yardımcı olabilecek birinin de kurumlarında bulunmadığını belirtiyorlar. Ancak katılımcıların 6 tanesi ilgi duydukları alanlarla ilgili olarak kurumun kendilerine sağladığı kariyer destek programı adı altında çeşitli seminer ve konferansların yapıldığını belirtmişleridir. Fakat bu tip seminer ve konferansların sonucunda düzenli olarak konuyla alakalı bire bir olarak görüş alabilecekleri bir merkezin olmayışının onları da atmak istedikleri birçok adımda yavaşlattığını, hedeflerine ilerlerken planlarında ani değişiklikler yapmalarına neden olduğunu ve hiç beklemedikleri sonuçlara ulaşmalarına neden olduğunu belirtmişleridir. Bu merkezlerin haricinde yöneticilerin hepsi bulundukları kurumda bir mentörün olmadığını belirtmişleridir. İlgi duydukları alanlarda kendilerinden daha deneyimli olan kişilere akıllarında bulunan soruları sorarak kendilerini geliştirmeye çalıştıklarını ancak profesyonel olarak bu tip kariyer planlamaları ve belirli hedefleri seçip o hedeflere ilerlemek isteyen kişilere yardımcı olacak mentörlerin kurumlarda bulunmasının veya kurumda olmasa bile ülke içinde kolayca ulaşılabilecek bir şekilde bulunmasının sağlık alanında daha iyi sonuçlar doğuracağını belirtmişlerdir.

Sağlık yöneticilerine kurumda bir mentör bulunmamasının kötü yanı diye sorulunca ilk olarak kendini geliştirmek isteyen bir kişinin çalıştığı veya okuduğu alan ile ilgili güncel bilgileri veya gelişen teknolojiyi sürekli olarak takip etmesinin çok zor olduğu ve bu tip bilgileri alıp kendini gelişen sektöre paralel olarak istekleri

doğrultusunda eğitimini ve hedeflerini ona göre belirleyip o hedefler için çalışmanında dolayısı ile zorlaştığı yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Üst seviye çalışma hayatı ve üniversitenin son yılları olarak değil de daha alt seviye liseyi bitirme evresinde olan gençler içinde gitmek istedikleri okullarda, bölümlerde veya fakültelerde böyle bir mentörlük hizmetinin olmayışı öğrencileri bir heyecan ile seçtikleri ve yıllar geçtik sonra seçtikleri bölümlerin düşündükleri gibi olmadığını görmelerine bunun sonucunda da okuldan soğumalarına sebep olabildiğini söylemişlerdir. Buda ilk başta öğrencileri daha sonra ise dolaylı olarak yöneticileri ve eğitim aldıkları kurumu etkilemektedir.

Yöneticiler bulundukları kurumda ilk olarak onları çeşitli alanlarda bilgilendirecek ve böylece yöneticilerin öğrencilere daha faydalı olmalarını sağlayacak bir kariyer destek sistemine ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Ayrıca çalışma hayatında da aynı şekilde yöneticiler altlarında bulunan çalışanları daha iyi hizmet ve kaliteli bir sağlık kadrosu için yetiştirmeyi hedeflerken bu amaç için gerekli olan ve ülkeye yenilik getirecek teknolojiler üstüne yönlendirmek istediklerini ancak bu teknolojik gelişimleri tek başlarına takip etmenin yanı sıra kişiler için en uygun eğitimi seçmekte de zorlandıklarını belirtmişlerdir. Bu yüzden hem yöneticinin kendisinin danışabileceği hemde çalışanların danışabileceği bir kariyer destek sisteminin kurumda olması gerektiği belirtmişlerdir.

Literatürde Özdenin (2015) yayınlanan araştırmasında bahsettiği gibi kariyer destek imkanı sunan merkezler kendilerine başvuran kişilere daha verimli bir süreç ve daha iyi bilgiler aktarabilmek adına kariyer desteği sunacakları alanlardaki farklı kurumlar ile iş birliği içerisinde yapmalarının faydalı olacağı orada da görülmektedir. Buna ek olarak yine literatüre bakıldığı zaman benzer bulguları Tunçay (2014)' ın yaptığı araştırmanın sonuçlarına bakacak olursakta görebiliriz. Bu çalışmada öğrencilerinde okudukları okullarda kariyer destek (mentörlük) hizmetinin olmasını istediklerini veya bu hizmetin bulunduğu bir okulda okumak istedikleri görülmektedir. Bu iki araştırmanın evrenleri farklı olmasına rağmen eğitim hayatında bulunan farklı iki kesiminde(öğrenci ve yönetici) kariyer destek merkezleriyle beraber mentörlük hizmetine olumlu baktığını anlamaktayız.

4. Sağlık yöneticilerinin güncel bilgilere ulaşabilmeleri açısından;

Sağlık yöneticileri güncel bilgiler konusunda en fazla kendilerini geliştirmek için yeterli zamanı ayıramamak konusunda söz etmişlerdir. Özellikle dışarıdan sektör ile ilgili güncel bilgileri alabilecekleri profesyonel bir destek olmadığı için yöneticiler yeni gelişmeleri geriden takip edebildiklerinden bahsetmişlerdir. Kendi şartları ile yenilikleri öğrenmek ve uygulamak isteyen yöneticilerde güçlerinin bu tip konularda zaman zaman yetersiz kaldığını belirtmişlerdir. Kurumların veya okulların parasal konularda sıkıntılar yaşadığından dolayı da hedeflenen değişiklikler ve yenilikler için gerekli maddi destek ve güç olmadığından kurumlarda ve okullarda uygulamaların daha da zorlaştığından söz etmişlerdir. Bunu gidermek için kurumdaki sağlık yöneticileri sektörde faal olarak çalışan özel firmalardan destek alarak altlarında bulunan kişilere bir takım konularda ve yeniliklerde eğitim imkânı vermeye çalışıyor.

Sağlık yöneticilerinin bir kısmı bu durumu olumlu bir davranış olarak değerlendirip mutlu olduklarını belirtse de az sayılabilecek bir kısmı bu eğitim imkanlarını kullandıklarını ancak diğer yöneticilere göre tercih yaparken daha dikkatli ve temkinli davrandıklarını bunun nedeni olarak da böyle bir eğitim olanağının sektör içinde firmalar tarafından kötü bir şekilde kullanılacağı ve dolaylı yoldan da olsa bir takım sorunlara yol açacağı endişesinde olduklarını belirtmişlerdir. Okullardaki yöneticilerin bir kısmı ise bu tip sıkıntıları okulların bünyesinde bulunan ar-ge bölümleri ile birlikte çalışıp çözümlemeye çalıştıklarını fakat ana çözüm yolunun yine kendi kişisel çabaları ile yaptıkları araştırmalardan geçtiğini belirtmişlerdir. Yeterli ödenek olmadığı için okulların ihtiyaçlarının karşılanamadığını, velilerin ve çevrenin kaynak noktasında yeterli katkıyı vermediğini ve bunların da kurumun başarısını olumsuz etkileyen riskler olarak belirlendiğini söyleyebiliriz.

Mutlu (2010)' nun yaptığı araştırmada sağlık alanında çalışan veya yeni işe başlayacak olan hemşirelerin çalışacakları yeri seçerken öncelikli olarak aradıkları özellikler arasında kurumda kendilerini geliştirebilecekleri fırsatların olması ve kariyer planlama çalışmalarının olmasının bulunduğunu görmekteyiz.

5. Sağlık yöneticilerinin mentör tercihi açısından;

Gerek bir okulda görev yapan gerekse kurumda çalışan sağlık yöneticilerine mentör seçimi yapacak olsalar mentörde hangi özelliklere dikkat ederlerdi diye bir soru yöneltildi ve hepsi de mentör olacak kişinin ilgi duydukları alanlarda tecrübesinin onlardan daha fazla olmasına, yenilikçi olmasına, disiplinli olmasına, dürüst ve cana yakın olması gibi özelliklerine dikkat edeceklerini belirtmişler. Aralarında yalnızca 3 tanesi yaş farkının sıkıntı olabileceğine, 2 tanesi de cinsiyet farkının sıkıntı yaratabileceğine inandıklarını belirtmişler. Yaş farkının sıkıntı olabileceğini düşünenler kendilerinden yaşça küçük ve aynı zamanda mentör olabilecek tecrübeye sahip kişilerin mentilerine karşı ukalaca davranabileceğini, mentilerine karşı saygısızlık yapabileceğini bu yüzden aralarındaki iletişimin pek fazla sağlam bir yapıda olamayacağına inandıklarını belirtmişler.

Bunların aksine diğer katılımcılar yaş farkının bir şey ifade etmediğini belirli bir tecrübeye gelmiş bir kişinin belirli olgunlukta ve kapasitede olduğunu bu yüzden aralarında bir sıkıntının olmayacağını hatta mentörün onlardan genç olmasının kendileri açısından yenilikçi düşünmek adına daha verimli olabileceğine inandıklarını belirtmişler. Cinsiyetin mentör ile menti arasına bir sıkıntıya yol açabileceğini savunan yöneticilere göre bir erkek ve kadın herhangi bir koşulda hangi ortamda bir biriyle bir iletişime geçmeye ve sohbet etmeye çalışsa hem cinsleri ile yaptıkları kadar rahat sohbetlerin gerçekleşemediğini, aralarında gerçek anlamda hem cinsleri ile olan sohbet kadar açık ve rahat bir sohbet gerçekleşebilecek seviyeye geldiğinde ise aradaki sınırların belirli mesafeden daha ileriye taşındığını söylemektedirler. Bu bağlamda karşı cinsten olan mentör veya menti kendi isteklerini ve hedeflerini rahatça ifade edebilmekten kaçınılabilir ve ilerleyen zaman içerisinde mentör ve menti arasındaki ilişki bir tanesi veya her ikisi tarafından daha farklı seviyeler taşınabilir. Bu durumda esas yapılmak istenen profesyonel mentörlük hizmeti profesyonel olmaktan daha çok duygusal bir şekil alabilir diye görüş belirtmişler.

Karşı cinslerin arasında kurulacak bir mentör ve menti ilişkisinden olumlu sonuçların doğabileceğini savunan yöneticilere göre karşı bir cinsin herhangi bir konu hakkındaki düşüncelerini, deneyimlerini, yaşadıklarını ve izledikleri yolları da

dinleyip bir beyin cimlasitiği yapmanın hayatın her alanına daha iyi bakmayı, yalnızca tek bir cinsiyetin hegemonyasında var olmayan dünyamızda istenilen kariyer hedeflerine ulaşabilmek için daha gerçekçi ve doğru oluşturulan bir kariyer planı ile daha rahat ulaşılabilceğini belirtmişlerdir.

Literatüre bakıldığı zaman Kılınç ve Alpaslan (2013)'nın yaptığı görüşmeler sonucunda öğrencilerden oluşan grupların mentörün yaş ve cinsiyet gibi özelliklerini ele alması sonucunda bu araştırmada olduğu gibi yaş farkını önemseyenlerin sayısı önemsemeyenlere ve mentörün genç olmasının daha iyi olabileceğini düşünenlere göre azınlıkta kalmıştır. Cinsiyet farkının sıkıntı yaratacağı konusunda yaptıkları araştırmaya göre cinsiyet farkının öğrenciler için katılımcıların büyük bir çoğunluğu tarafından sıkıntı edilmediği gözlemlenmiştir. Ancak öğretim elamanı olan kişilere bu fark sorulduğunda kız öğrencilerin kız mentörü, erkek öğrencilerin ise erkek mentörü olması gerektiğini belirtmişlerdir. Buradan yola çıkarak öğrenci dışında kalan eğitim personeli içerisinde gerek öğretmen gerek yönetici bir grup cinsiyet farkından dolayı sıkıntılar olabileceğini söylerken diğer bir grupta bunun bir sıkıntı olmadığını söylemektedir ve bu sonuç her iki araştırmada da belirgin bir şekilde görülmektedir. Bunun dışında mentör seçimi yaparken kişilerin mentörlerin gelişen teknolojiye hakim olması, mentilerin ilgi duydukları alanlarda mentilerden çok daha tecrübeli olması gerektiği ve dürüst olması gibi kriterler her iki araştırmada da eğitimciler tarafından öncelikli tutulan kriterler olduğu gözlemlenmiştir.

6. Sağlık yöneticilerinin menti tercihi açısından;

Sağlık yöneticilerine mentör konumunda olsalardı bir menti seçimi yaparken nelere dikkat ederlerdi ve mentilerinde bulunmasını istedikleri başlıca özellikler nelerdir diye sorulması üzerine yöneticilerin hepsinin de aynı fikirde olduğu iki ana düşünce ortaya çıkmıştır. Bunlar sırasıyla; mentinin bu ilişkiye istekli olması ve mentinin kariyer hedeflerine ulaşabilmek için heyecan duymasıdır. Sağlık yöneticilerinin eğitim kurumlarında görev yapan kısmı ise menti seçme durumunda mentilerinin ilk baştan hedeflerine karar vermeleri, mentinin beyin cimlastiği yaparken sınır tanımaması ve kendileri için seçtikleri meslekte en iyi olmayı ve en iyisini yapmaya her zaman açık olmalarını beklediklerini belirtmişlerdir. Sağlık

kurumlarında çalışan yöneticiler ise mentilerinin meslekteki açıkları iyi tespit etmelerini ve o açıklara yönelmelerini, kendi anlattıklarını uygulama hatasına düşüp mentör ve menti ilişkisine zarar vermeden günümüz koşullarındaki gerçekliğe bakarak kendi yollarını çizmeye çalışmalarını ve her zaman bir kariyer hedeflerinin ve o hedefler için kafalarında a b c planlarının bulunması gerektiğini söylemişler. Bunun nedeni olarak da sektörün içinde olan ve sektörde çalışan kişilerin kendilerini geliştirmede ve kariyer hedefi belirlemede yalnız olduklarını, sektörde herkesin birbirine rakip olarak karşı karşıya durduğunu bu yüzden mentilerinde bu tip özellikler istediklerini belirtmişler. Katılımcılardan yalnızca 1 tanesi mentisi olacak kişinin dediklerine uyması gerektiğini belirtmiştir. Tüm bu katılımcıların ortak bir görüşü ise mentinin başladığı işi yarı yolda bırakmaması gerektiğidir.

Literatürü tararken yine Kılınç ve Alpaslan (2013)' nın yaptıkları araştırmaya bakacak olursak mentör olacak eğitim elemanları menti olarak kendilerine danışacak kişilerin zeki olmasını, düzgün bir kişiliğe sahip olmasını, hedefleri olmasını ve düşünme yeteneğinin güçlü olması gerektiğini belirtmişler. Bu sonuçlara bakacak olursak bu araştırmada ulaşılan sonuçlar ile aralarında birçok ortak noktanın bulunduğunu fark ederiz. Her iki araştırmada da katılımcıların büyük bir çoğunluğunun söylediği bu özelliklerin dışında Kılınç ve Alpaslan' nın araştırmasından 2 kişinin önemseydiği söz dinleyen öğrenci özelliğini bu araştırmada 1 kişinin önemseydiği görülmektedir. Birçok yandan her iki araştırmada benzerlikler bulunmaktadır. Buna ek olarak Esas (2013)' ın yaptığı bir araştırmada da hemen hemen bu araştırmadaki sonuçlarla benzer sonuçların bahsedildiğini görmekteyiz.

7. Sağlık yöneticilerinin mentör ile birlikte hareket etme açısından;

Sağlık yöneticileri bir kariyer hedefi ve o hedefe doğru çizilecek bir yol var ise o noktada günümüz koşullarında bir mentöre danışmanın kesinlikle olumlu sonuç doğuracağına inandığını belirtiyor. Sağlık yöneticilerine göre mentör günümüzde hızla gelişen ve her geçen gün yeni bir teknolojik gelişmenin ortaya çıktığı sağlık alanında iyi bir yol göstericisi olarak sağlık alanında ve diğer alanlarda da herkesin kariyer planlarının ana merkezinde olması gerektiğini ve mentör ile birlikte çalışmanın hem kişinin hedeflediği noktalara ulaşırken yolda karşılaşılabileceği

sıkıntıları önceden tahmin edip hazırlanmasına hem de ilerisi için düşündüğü noktanın ne kadar düşündüğü gerçeklikte olduğuna ve bu gerçekleri daha iyi anladıktan sonra kendisinin gerçek anlamda o hedefe ulaşmak isteyip istemediğine karar vermesi için mentör ile çalışmanın faydalı olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca kurumda bulunan bir mentör ile çalışmakta kurum içinde olan olayları veya yaşanabilecek sıkıntıları daha iyi anlayabilmesini ve mentisininide kurum içinden biri olmasından dolayı o kurum için veya sektör için elle tutulur bilgiler aktarabilmesinide sağlayabileceğini söylemektedirler. Hem eğitim döneminde hemde eğitim dönemi bittikten sonra alanında uzman bir mentör ile çalışmak kişinin kişisel hedefleri için ona yardımcı olması adına çok etkili bir yol seçimi olabileceği yöneticiler tarafından belirtmiştir. Bunun yanında çalışma hayatı içerisinde kendisinden beklenen işleri gerçekleştirebilmek ve sektörde açıkları tespit edip onlar üstüne kendini geliştirmek isteyen çalışanlarda kurum içi veya çalıştıkları bölüm ile ilgili bir mentör ile sürekli olarak çalışırlarsa hem kendilerini geliştirme fırsatlarını daha rahat görebilirler hem de sağlık gibi önemli bir alanda aynı şekilde aynı yollardan geçmiş ve belirli bir bilgi birikimi tecrübesi olan birinden kendileri için daha faydalı olabilecek bilgileri de toplayıp yollarına devam edebilirler şeklinde yöneticiler görüş belirtmiştir.

Tüm bunların yanında Şen ve Alan (2014) yaptığı araştırma sonucunda sağlık sektöründe hemşire olarak çalışan kişilerin istedikleri kariyer hedeflerine ve kurumdaki yöneticiler tarafından gelecekte layık görüldükleri noktalara ulaşması için onlara destek olmada mentörlerin etkili rol oynaması gerektiği düşünülmektedir. Bu araştırma sonucunda mentörlük hizmetinin kişilerin mesleki gelişimleri, kişisel beklentileri ve hedeflerine ulaşmada önemli rol oynadığı belirtilmiştir. Bu kapsamda her iki araştırmada karşılaştırıldığında mentörlük sisteminin kariyer gelişim evrelerinin her aşamasında yarar sağlayıcı bir yöntem olduğu söylenmiştir.

8.Sağlık yöneticilerinin mentör ile arasındaki ilişki açısından;

Sağlık yöneticilerine mentörün mentiyi çalışma alanında yakından takip edip gözlemlemesinin mentileri rahatsız edip edemeyeceği sorulduğunda yöneticilerden 7 tanesi bundan rahatsızlık duyulabileceğini ve böyle bir takip sonucunda olumsuz sonuçların gözlenebileceğine inandıklarını belirtmişleridir. Bunun nedeni olarakta

mentinin mentörün onu takip ettiğini hissetmesi sonucunda bulunduğu ortamda doğal davranmayacağını ve mentörün gözüne girebilmek adına sohbetleri sırasında ona aktardığı tecrübelerini canlandırmaya çalışabileceğini ve bununda tam olarak bu ilişki sonucunda istenmeyen bir davranış olduğunu belirtmişlerdir. Bu tip bir gözlemden rahatsızlık duyulmayacağını söyleyen yöneticilerde mentörün mentisini çalışma alanında daha iyi analiz edebilme imkanının olduğunu ve bu analiz sonucundada aralarında gerçekleşen sohbetlerde ona eksik olan yönlerini geliştirebilmesi için o telkinlerde bulunup bu açıklarını fark edip düşünmesini ve geliştirmesini sağlayarak menti için daha faydalı bir ilişkinin oluşabileceğini belirtmişlerdir.

Literatüre bakıldığında Aslan ve Öcal (2012) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre mentörlük görevi yapan kişiler çalışma alanları içerisinde mentör olacak kişilerin kendilerini alanları içerisinde izlemelerini ve gözlemlerinin bir sakıncası olmayacağını hatta gözlem sürelerinin kısa tutulması yerine uzun bir şekilde yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Burada görev yapan mentörlerin aksine bir mentöre danışacak kişilerle yapılan görüşmelere bakıldığında 7 kişi mentörün mentileri çalışma alanlarında yakından takip etmesini veya gözlemlemesini yanlış bulduklarını belirtmişlerdir. Bu durumda mentörlük hizmeti alabilecek kişiler ve mentörler arasında görüş farklılıklarının da olduğunu tespit ederiz.

9. Sağlık yöneticilerinin alandaki mentör özellikleri ile ilgili düşünceleri açısından;

Sağlık yöneticileri eğitim kurumları ve sektörde bulunan kurumlarda görev yapacak mentörlerin farklı özelliklere ve donanıma sahip olması gerektiğini söylüyor. Bunun yanında eğitim kurumlarındaki mentörlerin bölüm olarak ayrılmalarının yanında akademik personele yada öğrenciye yönelik mentör olarakta ayrılmalarının kendilerine danışan mentiye daha iyi yardımcı olunması konusunda daha çok fayda sağlayacağını düşündüklerini belirtmişlerdir. Sağlık alanında görev yapacak olan mentörlerde sağlık alanının diğer bilim alanları gibi olmayışından ve çok geniş bir alana sahip olmasından dolayı mentörlerinde çok geniş bir yelpazesi olması yerine belirli konularda hem teorik açıdan hemde pratik açıdan iyi bir tecrübeye ve birikime sahip, bunların yanında iletişim gücü iyi olan, sakin ve kendini iyi ifade edebilen, karşısındakinin zayıf noktalarını görebilen, kişileri istekleri doğrultusunda sorgulatan bireyler olması düşüncesindedirler.

Literatüre bakıldığı zaman Esas (2013)' ın yaptığı araştırmada mentörlük yapacak kişilerin özellikleri olarak kendilerine menti olarak danışacak olan kişilere kariyer planları için yardımcı olmanın yanında, yeni alanlar ile ilgilide fikir sahibi olmalarını sağlamalı, kişilerin kendilerinin göremediği zayıf noktalarını irdeleyerek bulmalarını sağlamalı, kariyer planları yaparken hedeflerinde önlerine çıkabilecek ve onları o zayıf noktalardan dolayı gelişimde yavaşlatacak aşamaları düşünüp iyi analiz etmelerini de sağlamalı yani mentör kişiyi kendini sorgulayıcı bir düşünce yapısına çekebilecek özellikte olmalıdır diye görülmektedir.

10. Sağlık yöneticilerinin mentörlük sisteminin yaygınlaşması düşüncesi açısından;

Sağlık yöneticilerine “Mentörlük Sistemi Yaygınlaştırılmadı” cümlesi için ne düşünüyorsunuz diye sorulmuştur ve bu soru karşısında yöneticiler mentörlük sisteminin sağlık alanı dahil hayatın her alanında yaygınlaştırması gerektiğini söylemişlerdir. Sağlık alanında mentörlüğün yaygınlaştırılmasının büyük bir değişime ve gelişime vesile olacağını söyleyen yöneticiler bu tarz öğrenci, öğretmen, yönetici ve personel gelişimini sağlayan, kişilerin severek yapacağı işlerin, yöntemlerin farkına varmasına sebep plan ve kişilerin kendilerinin düşünerek bir takım adımlar atmasına fayda sağlayan destekler her zaman için hem uygulayan kurum, hemde sağlık alanı için çok fazla olumlu sonuç doğuracağına inanmaktadırlar. Sağlık yöneticilerinden 3 tanesi sağlık meslek yüksek okullarında yetişecek ve kısa süre içerisinde sektörde iş sahibi olacak öğrencilerin bu tip uygulamalardan daha aktif şekilde yararlanması gerektiğini düşündüğünü belirtmiştir.

Bunun nedeni olarak sağlık alanında her yerde açık olarak bulunan teknik eleman desteğinin bu kişiler tarafından giderilmeye çalışıldığı gerçeğidir. Bu tip bir uygulama sırasında önce bu seviyedeki öğrencilere okudukları bölüm dışında bilmedikleri veya yeni yeni oluşan ve mezun olduktan sonra çalışabilecekleri yollar tanıtılmalı ve bunlar için onlara yardımcı olunmalıdır. Bu noktadan sonra kendilerine bir hedef seçecek olan öğrenciler kariyer planları yaparak bu hedefleri gerçekleştirmek isteyecektir. Bu noktada öğrencilere kariyer hedeflerine ulaşmak için onlardan daha tecrübeli olan mentörlerin desteği gerekecektir. Tüm bu süreç çeşitli şekillerde düzenlenerek bu seviyeden daha önce olan lise seviyesine de uygulanmalı

ki çocuklar ilerisi için daha net kararlar, hedefler ve beklentiler içinde olsun birde bu seviyeden daha üst seviye olan lisans seviyesine de uygulanarak öğrencilerin ileriki dönemde içinde bulunacakları iş hayatında istedikleri kariyere sahip olmalarına yardımcı olunsun ve onları bilmedikleri bir yolda fikir sahibi edip daha net ilerlemelerine yardımcı olunsun görüşünü bu yöneticiler belirtmiştir.

Aynı zamanda literatüre bakıldığında Pişkin vd. (2014) yayınlanan araştırmasına bakıldığı zaman farklı sağlık personeli ile yapılan görüşmeler sonucunda ulaşılan bulguların bu araştırma ile benzerlik gösterdiğini söyleyebiliriz. Pişkin vd. Yaptığı araştırma sonucundada sağlık alanında mentörlük sisteminin yaygınlaşması konusunda kesin bir bulguya ulaşılmıştır. Ayrıca sadece eğitim yıllarında değil sağlık alanında tüm iş hayatı boyunca kişilere mentörlük katkıları sağlanıp kendilerini geliştirmelerine yardımcı olunmalıdır.

11. Sağlık yöneticilerinin iyi bir iş teklifi ve kariyer seçimi açısından;

Görüşmeye katılan yöneticilerin tümü “İyi bir iş teklifi sizi hedeflerinizden vazgeçirirmi? ” sorusuna kesinlikle hayır yanıtını vermiştir.

BÖLÜM VI

SONUÇ ve ÖNERİLER

Sonuç

Sağlık yapısı, Sağlık yönetimi ve eğitim alanındaki tanımlar ilgili literatür taranarak kabul görmüş nitel verilere dayanarak yapılmıştır. Kuzey Kıbrıs ve Türkiye'deki katılımcılar sağlık alanında oluşturulabilecek mentörlük uygulaması için benzer şekilde tanımlamalar yapmışlardır. Sağlık kurumları ve sağlık alanına personel yetiştirmeyi hedefleyen eğitim kurumları açısından günümüzde halen mentörlük uygulamasının olamayışının eksikliğinin hissedildiği görülmektedir. Mentörlük sisteminin kurumlarda olması durumunda istenilen nitelikte eğitim vermek ve personel yetiştirmek için iyi bir yol olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırma kapsamında ilk defa sağlık eğitimi alanında mentörlük ve kariyer planlaması ile ilgili olarak yöneticilerin düşünceleri bir analize tabi tutulmuştur. Sağlık eğitimi veren kurumlarında mentörlük uygulamalarının ve yöneticilerin mentörlük ve kariyer planlamalarına bakış açılarının saptanması için anket, yazılı görüş alımı, bire bir görüşme, tartışma gibi bazı metotlar önerilmiştir. Yine yöneticilere göre mentörlüğün kariyer planlamasındaki öneminin belirlenmesi için en iyi kullanılabilecek kaynağın, belirli bir kariyere sahip, o noktalara gelmek için belirli bir takım tecrübeleri ve deneyimleri yaşamış, gözlemlemiş olan mevcut akademisyenler ve sağlık yöneticileri olduğu belirtilmiştir. Bu araştırma sonucunda sağlık yöneticilerinin mentörlük ve kariyer planlamasına ilişkin görüşlerine bakılacak olursa; Türkiye Cumhuriyeti ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti' de kurumlarda veya okullarda mentörlük uygulamasının sağlıkta her alan için yapılması oranı tüm katılımcıların görüş birliği oluşturması ile %100 oranı şekilde çıkmıştır.

Yapılan bu çalışma doğrultusunda K.K.T.C ile T.C için sağlık eğitiminde ve sonrasında hem kişilerin kariyer planlamalarındaki sıkıntılar hemde sektördeki gelişmeleri takip edip kendini daha iyi geliştirebilme olanağı bulma sıkıntısının aynı olduğu söylenebilir. K.K.T.C' deki ve aynı zamanda T.C' deki sağlık sektörü için kişisel kariyer hedeflerine ulaşmadaki sıkıntıların bu alandaki en önemli sorun olduğu söylenebilir.

Kavramsal çerçeve çalışmasında, tecrübeli birileri ile hedefler doğrultusunda fikir alış verişi yapmanın ister bilinçli isterse bilinçsiz her ne şekilde olursa olsun olumlu sonuçlar doğuracağı kanısının olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan bu tez çalışmasında yöneticilere göre mentörlük ve kariyer planlamasındaki bağlantılar ve bu konu hakkındaki düşünceleri sorgulanmıştır

Mentörlük sisteminin ne kadar süreceği bu ilişkinin kişiler için ne kadar verimli ilerlediği, mentinin hedeflerinin ona ne kadar uzak olduğu ve mentör ile mentinin arasındaki seviyenin ne düzeyde ilerlediğine bağlıdır. Bununla birlikte K.K.T.C ve T.C’de sağlık sektöründe mentörlük uygulamasının her alanda başlatılması ve gün geçtikçe daha profesyonel bir şekilde planlanıp uygulanması gerektiği görüşünü savunmaktadır yöneticiler. Bu bulguların ortaya çıkmasının sebeplerinden bazılarının sektörün ihtiyacı olan nitelikli iş gücünün azalması, kişilerin ilk başta sevebileceklerini düşünerek seçtikleri işin ilerleyen yıllarda onlara göre olmadığını görerek vazgeçmeleri, ne yapacaklarını bilmeyen öğrencilerin bilinçsizce meslek tercihleri yapması, kişilerin kariyer hedefleri için bir takım planları düzgünce yoluna oturtamaması ve yöneticilerin altında bulunana kişilere daha doğru bir şekilde yardım edebilmeleri olduğunu söyleyebiliriz.

Eğitim kurumlarının ve sektörün mevcut durumu ele alındığında mentörlük uygulamasının kişilerde uyandırdığı isteğin daha da arttığını hatta yöneticilerin yalnız kendilerinden alt kesimin bu tip bir uygulamaya ulaşmasının yanında kendilerinin de böyle bir uygulamaya sıcak baktıklarını ve bu tip bir uygulamanın doğru tecrübedeki, deneyimdeki kişilerle olması sonucunda kendilerinin de seve seve katılacağı görülmüştür. Yöneticilerin yalnızca mentilik değil uygun koşullar sağlanması durumunda mentörlük görevinde severek yapacakları görüşünde ulaşılmıştır. Yapılarının ve sorunlarının bilinmesi, hedeflerin kesin olması, disiplinli olmak ve pes etmemek hedeflere kolayca, istenilen süre ve tecrübede ulaşmada kolaylık sağlar. Bir kurumda mentörlük sisteminin oluşturulması ve planlı bir şekilde bu sistemin sürekli çalışması diğer kurumlar ile arada bir kalite farkının oluşmasının sağlanması açısından önemlidir. Araştırma sonucuna göre K.K.T.C ve T.C’ de sağlık alanında henüz profesyonel olarak oturmuş bir mentörlük sisteminin bulunmadığı görüşü yaygınken, yöneticiler bu tip bir iletişimin kendilerinden yaşça büyük

hocaları veya firma yöneticileri ile olduğunu söylemiştir. Ancak bu tip bir iletişimde tam anlamıyla mentörlük gibi düşünülemez. Nitekim böyle bir iletişim sonucunda kişiler büyük oranda kendi fikir ve isteklerinden çok kendisinden tecrübeli olan kişinin amaca ulaşmak için izlediği yolu takip eder. Aklında çoğu zaman kendisi için o yoldan farklı çözüm yollarının da olabileceği ışığı hiç yanmaz bu durumda kişiler mentörlük iletişimden çok legal olmayan tarzda danışmanlık ve rehberlik hizmeti almış olurlar. Buda mentörlükteki esas amaçlardan biri olan kişinin kendi yolunu düşünerek çizmesinin önüne geçmiş olur. T.C ve K.K.T.C’ deki yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda ulaşılan diğer bir ortak görüşte yöneticilerin %90 ‘nın daha önce böyle bir destek almadıkları ayrıca bulundukları kurumdada kendilerine böyle bir destek alacaklar imkânların sunulmadığıdır. Ancak kariyer planlaması yaparken bir mentör ile çalışmanın kariyer planlarının sonucuna daha kısa ve başarılı bir sürede ulaşmada etkili olduğudur.

Çalıştığı kurumda kariyer hedeflerine ulaşmakta sıkıntı yaşayan yöneticiler bu durumun ana sorumlusu olarak kendilerini görselerde çalıştıkları kurumunda personel yetiştirmede görevli olduğunu ve böyle bir durumda etkisiz kaldığını söylemektedirler. Bunun tam tersi şekilde kendilerini geliştirebildiklerini ve kariyer hedeflerine ulaşan veya ulaşmasına az kaldığını söyleyen yöneticiler kurumlardan çok bireylerin kendi kararları doğrultusunda hareket etmesi gerektiğini ne istediğini bilen kişilerin kurumdan bağımsız olarakta kendini geliştirme fırsatı olduğunu bununda kurumun imkânlarından çok kendi imkânlarını yaratmakla olduğunu söylemişlerdir. Bu durumdaki yöneticiler kendilerini geliştirirken kurum tarafından çok az destek aldıklarını kendilerini geliştirmede sektör içerisinde yer alan firmalardan destek gördüklerini belirtmektedirler. Kurumdaki mentör eksikliğinin yarattığı boşluğu firmalarda bulunan eğitim sorumlularının sayesinde kapadıklarını yöneticiler belirtiyorlar.

Yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucunda günümüzde kariyer planı yaparken internetten faydalanılması gerektiğini günümüz koşullarında internetin önemsenemeyecek derecede etkili olduğunu yeni bilgiler edinmek, kişilere ulaşmak ve kendini geliştirebilmek adına internetin çok önemli olduğuna ulaşılmıştır. Bu nedenle bulunulan ortamda veya yakın çevrede iletişime geçilebilecek bir mentörlük programı yok ise internet üstünden de mentörlük hizmeti alıp kişisel gelişimin

çevrimiçi şekilde sürdürüle bilindiğini söylemektedirler. E-mentörlük adı verilen bu sistem farklı coğrafya ve koşulların yaratabileceği farklılıklardan dolayı yöneticilerin %60 tarafından riskli görülmüştür.

İnternet ortamı dışında gerçekleştirilecek mentör-menti ilişkisinde ise yöneticilerden 7' si mentörün mentiyi sürekli olarak takip etmesi ve çalışma ortamında onu izlemesinin aralarındaki ilişkinin doğallığını bozacağına ve bu durumun mentinin konsantresini kariyer planlarına değil de mentöre iyi görünmeye odaklayacağından ve planların istenildiği gibi gerçekleşmeyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak, mentörlük uygulamasının sağlık alanında profesyonel olarak formal bir şekilde pek fazla yapılmadığının ancak informal olarak bilinçsiz bir şekilde kariyer hedeflerine ulaşma isteği doğrultusunda gerçekleştiği ve yöneticilere göre mentörlük uygulamasının özellikle sağlık alanının her bölümüne yayılması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Sağlık yöneticilerinin iyi bir iş imkanı gelirse kariyerlerinden vazgeçerlermi sorusuna cevapları kesinlikle kariyerler hedeflerinin değişmeyeceği ve istedikleri arzuladıkları sonuçları alabilmek için çalışacakları yönünde olmuştur. Bu amaç doğrultusunda da mentör desteğini kendileri için çok olumlu buldukları ve bir mentörlük uygulamasının onları daha çok motive edeceği kanısına varılmıştır. Bunun yanında ayrıca belirtmek gerekirse mentörlük uygulaması hayatın her alanında faydalanılabilecek bir uygulamadır. Gerek küçük yaşlardaki çocuklar gerek üst düzey yöneticiler ve yetişkinler olsun mentörlük hizmeti her alanda bu sağlık, eğitim, bankacılık ve daha sayılabilecek bir çok alanda her seviyede kişi için faydalı olabileceğini düşünmekteyim.

Araştırma Sonucunda Yönelik Öneriler

Bu noktada araştırma sonuçlarında açık bir şekilde görüldüğü gibi internet üzerinden yol gösterici olabilecek programların uygulanmasına önem verilmesi gerektiğini düşünmekteyim. Bu tip bir uygulamayı yaparken aynı zamanda insanların internete olan güvensizliklerini aşabilmek ve onların bu tip uygulamalara katılımını artırabilmek adına çalışmalar yapılması gerekmektedir. Belirli bir bölge seçilerek orada bulunan kurumlarda profesyonel bir şekilde uygulanabilecek bir mentörlük

sisteminin denenmesinde ve sonuçlarının incelenerek eksiklerin giderilip giderek yaygınlaşan bir sistem haline gelmesi gerekmektedir. Bu sayede sektörde çalışan veya eğitim alanında bulunan kişilerin kendilerini daha iyi bir şekilde geliştirebilme imkanı bulacaklardır.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde sağlıkta mentörlük ve kariyer planlaması konusunda düzenli ve profesyonel bir çalışma olmadığı anlaşılmaktadır. Bu konuda çalışma yapan kişilerin şirketler olduğu ancak onların formel bir mentörlük değilde bilinçsiz bir şekilde çıkarları için yaptıkları ve çoğunlukla informal uygulamaların bulunduğu ortaya çıkmıştır. Sağlık alanı için kişilerin ilk seçim yapacakları zamandan sektörde ulaşacakları son noktaya kadar olan zaman içerisinde kariyerleri için profesyonel bir destekle onları kendi hedefleri doğrultusunda en iyi seçeneği seçmeye yönlerecek bir mentörlük sisteminin oluşturulması ve yasal mevzuatların oluşturulup hem sistemin hemde sistemde görev alacak mentörlerin takibinin mutlaka yapılması gerekmektedir. Özellikle Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde doğru bir stratejik planlama ile oluşturulacak yasal mevzuatların sağlık alanında eksikleri bulunan bu ülkede daha fazla para ve zaman harcanmadan doğru noktaların tamamlanması ile düzgün çalışan bir sağlık sistemine ulaşmada faydalı olabilir.

İlerideki Çalışmalara Yönelik Öneriler

Araştırmacılar ve yöneticiler ileride yapılacak olan benzer araştırmalar için bu araştırma ve mentörlük ile ilgili yapılmış diğer araştırmaları dikkate alarak tespit edilen eksikliklerin üstüne gitmeli ve o eksiklikleri gidermek için ne gibi yollar izlenebileceği hakkında fikirler ortaya çıkarabilecek araştırmalar yapmalıdır. Bunlara ek olarakta bu araştırmaların tümünün incelenerek düzgün bir şekilde çalışabilecek profesyonel bir mentörlük sisteminin oluşturulmasına katkı sağlamalarıdır. Sağlık alanında gerek sektörde gerekse eğitim kurumlarında tecrübeli ve kendini kanıtlamış kişilerin yol göstericiliğine her zaman ihtiyaç vardır. Bu yol göstericiliğin düzenli ve eksikliklere yönelik aynı zamandada kişilerin gelişmesini temel hedef alan seminerler ve eğitimler sonucunda profesyonel mentor ve menti ilişkisi şeklinde ilerlemesi en büyük arzumdur.

Son olarakta bu konu hakkında araştırma yapacak olan arkadaşlarıma önerilerim mentörlük ve kariyer gelişimi sistemlerini bir bütün olarak düşünmeleri ve ona göre ilerlemeleri. Mentörlerin fikirlerinin yanında süreç içerisinde bulunan diğer bir taraf olan mentilerinde fikirlerine yönelik çalışmalarda bulunmaları. Ayrıca araştırma kapsamındada ortaya çıkan ve gün geçtikçe hayatın her alanında bulunan internet sayesinde gelişen e-mentörlük kavramına yönelik kişilerin güvensizlik duyguları üstüne çalışmalar yapmaları literatür ve sağlık alanı için önemli katkılar sağlayabilir. Bunlara ek olarak bu araştırma benzeri bir araştırmayı nicel yöntemleri kullanarak gerçekleştirmeleride literatür için fayda sağlayabilecek bir çalışma olabilir. Bu çalışmanın daha küçük yaşlardaki çocuklar içinde uygun seviyeye indirilerek uygulanmasıda düşünülebilecek bir çalışmadır. Bu uygulama literatüre tamamen farklı bir görüş açısı katabilir ve alanda gelişim için fayda sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Abele, A. E., Spurk, D. (2009). The Longitudinal İmpact of Self-Efficacy Career Goals on Objective and Subjective Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 53-62. doi: 10.1016/j.jvb.2008.10.005.
- Akar, Ç., Özalp, H. (2002). *Sağlık Hizmetlerinde Yönetim*. Ankara: Songür Yayınları.
- Akçay, S. (2014). Türkiye’deki İlköğretim Biyoloji Eğitimi Açısından Program, Ders Kitapları ve Yerleştirme Sınavları Arasındaki Uyum. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 4(2), 1-24. doi: 10.14527/pegegog.2014.007.
- Alpaslan, M. A., Kılınç, U. (2013). Yüksek Öğretimde Mentörlük. Mentör ve Menti Bakış Açılarını Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. *Yükseköğretim Dergisi*, 4(2), 91–101. doi: 10.2399/yod.14.010.
- Anafarta, N. (2002). Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 115–128.
- Angelique, H., Kyle, K., Taylor, E. (2002). Mentor and Muses: New Strategies for Academic Success. *Innovative Higher Education*, 26(3), 195-209. doi: 10.1023/a:1017968906264.
- Armstrong, M. (2006). *Human Research Management Practice*. (10. Baskı). United Kingdom: Kogan Page.
- Aslan, B., Öcal, S. D. (2012). A Case Study on Mentoring in a Teacher Development Program. *Journal of Education and Future*, 31-48.
- Aslan, D., Odabaşı, O. (2013). Tıp Eğitiminde Mentörlük ve Rol Modelliği Kavramları. *Tıp Eğitim Dünyası Dergisi*, 38, 43–49.

- Aydın, B. E. (2007). Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirme ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Retrieved from <http://docplayer.biz.tr>.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. (10.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aytaç, Ö. (1998). *21.Yüzyıl Bilgi Çağında Polisin Vizyonu 21.Yüzyılda Polis*. EGM Asayiş Dairesi Yayınları, Ankara.
- Balkan, Ö., Kadılar, R. (2016). *Mentörlük Birlik ve Bilgelik Sanatı*. İstanbul: Kerasus Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayram, C. (2010). *Kariyer Planlama Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Bayraktaroğlu S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K. E., Akgün, E. Ö., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (20. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncuoğlu, S. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cevher, E. (2015). Üniversitelerde Kariyer Planlama Faaliyetleri Ekseninde Kariyer Merkezlerine Yönelik Bir Araştırma. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 164–177. doi: 10.14230/joiss128.
- Ceylan, C. (2004). Mentörlük İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentörlük. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, İşletme Programı Dergisi*, 6(1).

- Crisp, G., Cruz, I. (2009). Mentoring Collage Students: A Critical Review of The Literature Between 1990 and 2007. *Research in Higher Education*, 50(6), 525-545. doi: 10.1007/s11162-009-9130-2.
- Çankaya, İ. (2009). Üniversite Mentörü Eğitimi Modeli. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 4(1), 115-127.
- Çelik, S. (2011). Kütüphaneci Eğitiminde Mentörlük Uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Kütüphanesi Dergisi*, 12(2), 295-318.
- Çimen, M. (2010). Sağlık Yönetimi ve Sağlık Yönetim Eğitimi. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(3), 136-139.
- Dükar, D. (2010). *Kariyer Planlama Rehberi*. İstanbul Doğuş Üniversitesi: İstanbul.
- Daresh, J. C., Playko, M. A. (2001). *Leaders Helping Leaders: A Practical Guide IR Administrative Mentoring*. (2. Baskı). New York: Scholastic.
- Efil, İ. (1989). *İşletmelerde Yönetim Organizasyon*. Bursa: Sidre Yayıncılık.
- Ereş, F. (2013). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Mentörlük. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 98-119.
- Esas, İ. (2013). Mentörlük ile Bireysel Kariyer Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi), T.C İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı. Retrieved from <http://dspace.baskent.edu.tr>.
- Gibson, D. E. (2009). The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice, *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 158–161. doi: 10.2189/asqu.2009.54.1.158.
- Gökçe, O. (2006). *İçerik Analizi: Kuramsal ve Pratik Bilgiler*. (1. Baskı). Ankara: Siyasal Kitap Evi.

- Gümüştekin, E. G., Gültekin, F. (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 147-158.
- Greenberg, J. (2002). *Managing Behavior in Organizations*. USA: Prentice Hall.
- Hamzaoglu, O. (2010). Sağlık Nedir Nasıl Tanımlanır. *Toplum ve Hekim Dergisi*, 25 (6), 403-410.
- Inzer, L. D., Crawford, C. B. (2005). A Review of Formal and Informal Mentoring, *Journal of Leadership Education*, 4(1), 31–50. doi: 10.12806/v4/i1/tf2.
- Karabacak, K. (2010). Akademik Koçluk Sisteminin Öğrencilerin Akademik Başarısına Etkisi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 81-94.
- Kram, K. E. (1983). Phases of The Mentor Relationship, *Academy of Management Journal*, 26(4), (608-625). doi: 10.2307/255910.
- Karcioğlu, F.(2001). *Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Karizma Yayınları.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 423-442.
- Kılıç, S. (2011). Performans Değerlendirme Sisteminin Kariyer Planlamasıyla İlişkisinin Analizi ve Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Retrieved from <http://ulusaltezmerkezi.com>
- Köktürk, M. (2006). *Yaşanmış Hikayelerle Koçluk, Mentörlük*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Kuzgun, Y. (2014). *Rehberlik ve Psikolojik Danışma*. (13.Baskı). İstanbul: Nobel Yayınevi.

- Kuzu, A., Kahraman, M. (2010). Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitiminde e-Mentörlük. International Educational Technology Conference, 26-28 Nisan, Türkiye, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi.
- Kuzu, A., Kahraman, M., Odabaşı, F. H. (2012). Mentörlükte Yeni Bir Yaklaşım: E-Mentörlük. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 173-183.
- Matthew B. M., Michael, H. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. London: Sage Publications.
- Mutlu, A. (2010). Hemşirlerin Kariyer Planlanmasına İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Retrieved from www.journalagent.com
- Nelson, L. D., Quick, C. J. (2013). *Organizational Behavior*. (8. Baskı). USA: South Western Cengage Learning.
- Oğuz, A., Çaklılı, T. Ö. (2014). Tıp Eğitiminde Mentörlüğün Önemi. *Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Dergisi*, 30, 56-59.
- Özcan, K., Çağlar, Ç. (2013). İl Eğitim Denetmenlerinin Mesleki Gelişiminde Mentörlük, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(13), 177-204.
- Özden M. C., (2015). Üniversite Yönetmelikleri Çerçevesinde Kariyer Merkezlerinin Organları ve Görevleri. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (2).

- Özkalp, E., Kirel, Ç., Sungur, Z., Cengiz, A. A. (2006). Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentörlük ve Mentörün Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 55-70.
- Özoğlu, Ç. S. (2007). *Eğitimde Rehberlik ve Psikolojik Danışma*. (3. Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Paşaoğlu, D., Tokgöz N., Şakar N., Özler. E. D. N., Özalp İ. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Pınar, A. H. (2013). Mintzberg'in Yönetimi Yaklaşımı Açısından İlköğretim Sınıf Öğretmenliğinin Koçluk ve Mentörlük Yetkinlikleri ile Öğrencilerin Sınav Başarı Puanları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 121-138.
- Pişkin, M. T., Ceylan, A., Aslan, D., Çan, G. (2014). Halk Sağlığı Araştırma Görevlilerinin Eğitim Süreçlerini “Mentor” Kavram Ve Yaklaşımı Kapsamında Değerlendirmeleri. *Tıp Eğitim Dünyası Dergisi*, (40), 19-28. doi: 10.1111/j.1525-1497.2005.215.x.
- Quintana M. G. B., Zambrano, E. P. (2014). E-mentoring: The effects on pedagogical training of rural teachers with complex geographical accesses, *Computers in Human Behavior*, (30), 629–636. doi: 10.1016/j.chb.2013.07.042.
- Sağ, V. (2004). Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Hakkındaki Görüşleri ve Öğretmenlik Mesleğinin Kariyer Basamakları Halinde Düzenlenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bili Dalı.
- Sezgin, F., Koşar, S., Er, E. (2014). Okul Yöneticisi ve Öğretmen Yetiştirmede Mentörlük Sürecinin İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(3).

- Şen, T. H., Alan H. (2014). Mentörlük Sürecinin Hemşirelik Yönetimine Etkisi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(1), 99-104, doi:10.5222/SHYD.2014.099.
- Shrestha, C. H. May S., Edirisingha P., Burke L., Linsey T. (2009). From Face to Face e-Mentoring: Does the “e” add any value for mentors?. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 20(2), 116-124.
- Single, P.B., Single R.M. (2005). E-mentoring for social equity: Review of research to inform program development. *Mentoring and Tutoring: Partnership in learning*, 13(2), 301-320. doi: 10.1080/13611260500107481.
- Şimşek, Ş. M., Çelik, A., Akatay, A. (2007). *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. (2. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tabak, S. R. (2007). *Sağlık Ekonomisi ve Sağlık Yönetimi*. Coşkun Can Aktan ve Ulvi Saran (Ed.), Kuramsal Sağlık Eğitimi. İstanbul: Aura Yayınları.
- Taşlıyan, M., Arı N., Duzman B. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 231-241.
- Tavşancıl, E., Aslan, E. (2001). *Teknikleri nicel mi? Nitel mi?* Epsilon Yayınları (3. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- T.C Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı. (2010). Türkiye’de Sağlık Eğitimi ve Sağlık İnsan Gücü Durum Raporu. Ankara.
- Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Tunçay, S. (2014). Eğitimde Mentörlük Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Dönem Projesi.

- Turgut Özal Üniversitesi. (2011). *Kariyer Planlama ve Geliştirme El Kitabı*.
Turgut Özal Üniversitesi Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi:
Ankara.
- Tzabbar, D., Vardi, Y., Baruch, Y. (2003). Organisational career management in
Israel, *Career Development International*, 8(2), 88–96.
doi: 10.1108/13620430310465499.
- Uzun, V. (2013). Etik, Ahlak ve Liderlik Kavramları ve Etik Liderlik
(Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler
Enstitüsü. Retrieved from <http://ulusaltezmerkezi.com>
- Yarrow, A., Millwater, J. (1997). Evaluating The Effectiveness of a Professional
Development Course in Supervision and Mentoring. *Journal of in-service
education*, 23(3), 349-361. doi: 10.1080/13674589700200027.
- Yaylacı, Ö. G. (2007). İlköğretim Düzeyinde Kariyer Eğitimi ve Danışmanlığı.
Bilgi Dergisi, (40), 119-140.
- Yılmaz, E., Yıldırım R. (2013). Okul Yöneticilerinin Mentörlük Rollerinin
Okulun Akademik Başarısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi.
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 30, 98-
119.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*.
(5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., Şimşek H. (2008). *Sosyal Bilimlerde nitel Araştırma Yöntemleri*.
(6.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., Şimşek H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*.
(9.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations Global Edition*. (8. Baskı). England:
Person Education LTD.

EKLER

EK 1 GÖRÜŞME FORMU

1.1 ARAŞTIRMA SORUSU

Sağlık Alanıyla Alakalı Bir Yönetici Olarak Kariyer Planlaması ve Mentörlüğe Yönelik Görüşleriniz Nelerdir ?

Çalıştığı Kurum:..... **Tarih:**.....
Görüşmeci:..... **Saat (başlangıç ve bitiş):**.....
Cinsiyetiniz:..... **Hizmet Süreniz:**.....
Bay:..... **Bayan:**.....
Mesleği:.....

GİRİŞ

Merhabasağlık alanında eğitimden sorumlu yöneticilerin ve sağlık eğitimi veren kurumlardaki yöneticilerinin bireysel kariyer planlaması ve mentörlük hakkındaki düşünceleri konulu bir araştırma yapıyorum. Bu görüşmede amacım, siz sağlık alanı yöneticilerinin; kariyer planlaması ve mentörlük konusundaki düşüncelerinizi, fikirlerinizi ve uygulamada yaşadıklarınızı analiz edip bu süreçler hakkındaki düşüncelerinizi almaktır.

Yaptığım görüşmelerde ortaya çıkacak sonuçların, bundan sonra yapılacak çalışmaların niteliğinin artırılmasına katkıda bulunacağını inanıyorum. Bu nedenle sizin bu konu ile ilgili düşünce ve uygulamalarınızı öğrenmek istiyorum.

- Bana görüşme sürecince söyleyeceklerinizin tümü gizlidir. Bu bilgileri araştırmacının dışında herhangi bir kimsenin görmesi mümkün değildir. Ayrıca

araştırma sonuçlarını yazarken görüştüğüm bireylerin isimlerini kesinlikle rapora yansıtmayacağım.

- Başlamadan önce, bu söylediklerim ile ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mı?
- Bu görüşmenin yaklaşık 50 dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirsiniz sorulara başlamak istiyorum.

1. Kişilerin ileriki iş hayatlarında iyi bir pozisyonda veya iyi bir iş sahibi olabilmesi için kariyer planlamasının önemi nedir?

2. Kariyeriniz hakkında planlar ve hedefleriniz varmı? Var ise bunu planlarken profesyonel birinden destekten faydalandınız mı?

3. Çalıştığınız kurumdaki kişilerin kariyerlerini planlamalarında yardımcı olabilmek için uğraş gösterir misiniz?

4. Etrafınızdaki kişilerle deneyimlerinizi çekinmeden paylaşırmısınız?

5. Başkalarının herhangi bir konudaki tecrübelerini kariyer planlaması yaparken dinleyip kendinize bir pay alırmısınız?

6. “Bir Kurumda bulunan yöneticilerin bir görevde altlarında bulunan kişilerin kariyer planlamalarına yardım etmektir” cümlesi için ne söylersiniz?

7. Çalıştığınız kurum eğer okul ise o bölümde bulunan öğrencilere mezun olduktan sonra okudukları bölümün iş fırsatlarıyla ilgili bilgiler vermek için çalışmalar yaparmısınız? Eğer bir sağlık kurumunda eğitim yöneticisi iseniz çalıştığınız kurumdaki personele hizmet içi eğitim kapsamında kendilerini nasıl geliştireceklerine dair yardımcı olurmusunuz?

8. Mentörlük programının uygulanmasının kişilere ilerideki iş hayatlarında kendileri için doğru seçimler yapabilmeleri açısından faydalı olabileceğini düşünürmüsünüz?

9. İyi bir mentörün taşıması gereken başlıca özellikler sizce neler olmalıdır?

10. Eğitim veren kişilerin mentör görevini üstlenmesi gereklimi veya üstlenirse ne gibi bir faydası olur?

11. Kariyer planlamasına yardım etmesi için bir mentöre ulaşmak olumlu bir sonuç olurmu?

12. Bir mentörden beklentiniz nelerdir? Daha önce herhangi bir mentörlük deneyimi yaşamış iseniz bu deneyimin size yararı oldumu?