

YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
BİLİM DALI

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN
MENTORLUK FONKSİYONLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
UYUM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŐKI

DOKTORA TEZİ

Kemal MÜMTAZOĞLU

Lefkoşa
Aralık, 2020

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
ANA BİLİM DALI**

**ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN
MENTORLUK FONKSİYONLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL
UYUM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŐKI**

DOKTORA TEZİ

Kemal MÜMTAZOĞLU

Danışman: Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR

**Lefkoşa
Aralık, 2020**

Onay

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne, Kemal MÜMTAZOĞLU'nun “ **Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Mentorluk Fonksiyonları ile Öğretmenlerin Örgütsel Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişki**” isimli tezi 16/12/ 2020 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı – Soyadı	İmza
Başkan: Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR
Üye : Prof. Dr. Gökmen DAĞLI
Üye : Doç. Dr. Oytun SÖZÜDOĞRU
Üye : Doç. Dr. Mert BAŞTAŞ
Üye (Danışman): Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

16/12/2020

Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL

Enstitü Müdürü

Etik İlgelere Uygunluk Beyanı

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.

Kemal MÜMTAZOĞLU

16/12/2020

Teşekkür

Son olarak çalışmanın gerçekleşmesinde başından sonuna kadar yardımlarını ve bilgilerini benden esirgemeyen değerli danışmanım Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR, bu sürecin başından beri bana hep destek olan aileme ve arkadaşlarıma, araştırmama katılım gösteren bireylere ve sabrını sonuna kadar sınıdığım eşime teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Kemal MÜMTAZOĞLU

Özet

Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Mentorluk Fonksiyonları İle Öğretmenlerin Örgütsel Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişki

Kemal MÜMTAZOĞLU

Doktora, Eğitim, Denetimi, Yönetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR

Aralık 2020, 146 Sayfa

Bu çalışmada, ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin mentorluk fonksiyonları ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde bulunan ortaokul ve liselerde, 2019-2020 eğitim-öğretim yılında görev yapmakta olan 500 öğretim elemanından veri toplanmıştır.

Araştırma karma yöntem kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde “Mentorluk Fonksiyonları Ölçeği” ve örgütsel uyum algısını ölçmek için ise “Örgütsel Uyum Ölçeği” olmak üzere 2 veri toplama aracı kullanılmıştır. Bu veriler daha sonra nicel veri analizi teknikleri kullanılarak SPSS programı yardımıyla analiz edilmiştir. İkinci kısımda ise nicel boyuttan elde edilen veriler ışığında nitel veri toplama yöntemi kullanılarak oluşturulan açık uçlu sorulardan oluşan “Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Mentorluk Fonksiyonları ile Öğretmenlerin Örgütsel Uyumunu” formu ile nitel veriler toplanmış ve nitel araştırma yöntemine uygun olarak NVIVO 12 kullanılarak analiz edilmiştir.

Ulaşılan bulgular incelendiği zaman, yöneticilerin mentorluk fonksiyonlarının öğretmenlerin örgütsel uyumlarını pozitif yönde etkilediği, örgütlerde bulunan bireylerin yöneticilerinden, kendilerini geliştirebilecekleri görevler ve imkanları sunmasını bekledikleri gibi örgütsel uyum ve mentorluk arasında pozitif ilişki olduğunu gösteren bulgular tespit edilmiştir.

Anahtar sözcükler: Ortaokul, Lise, Öğretmen, Örgütsel Destek, Mentor, Mentee.

Abstract

The Relationship Between Mentoring Functions of Administrators Working in Secondary Education Institutions and Teachers' Organizational Compliance Levels

Kemal MÜMTAZOĞLU

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

Supervisor: Associate Prof. Dr. Behcet ÖZNACAR

Aralık 2020, 146 Pages

In this study, it is aimed to investigate the relationship between the mentoring functions of administrators working in secondary education institutions and the organizational compliance levels of teachers. For this purpose, data was collected from 500 academic staff working in the middle and high schools in the Turkish Republic of Northern Cyprus in the 2019-2020 academic year.

The research was carried out by using mixed method. In the first part of the research, two data collection tools, "Mentoring Functions Scale" and "Organizational Compliance Scale" were used to measure the perception of organizational compliance. These data were then analyzed using SPSS program using quantitative data analysis techniques. In the second part, the qualitative data was collected using the form of "Mentoring Functions of the Administrators in Secondary Education Institutions and Teachers' Organizational Compliance" using the qualitative data collection method in the light of the data obtained from the quantitative dimension and analyzed using NVIVO 12 in accordance with the qualitative research method.

When the findings were analyzed, it was found that there was a positive relationship between organizational compliance and mentoring, as the mentorship functions of the managers positively affect the organizational harmony of the teachers, and that they expect the managers of the individuals in the organizations to present the tasks and opportunities they can develop

Keywords:Secondary School, High School, Teacher, Organizational Support, Mentor, Mentee

İçindekiler

Onay	1
Etik İlkeler Uyumluk Beyanı	2
Teşekkür	3
Özet	4
Abstract	5
İçindekiler	6
Tablolar Listesi	9
Şekiller Listesi	12
Kısaltmalar Listesi	13

BÖLÜM I

Giriş	14
Problem Durumu	14
Araştırmanın Amacı	17
Araştırmanın Alt Amaçlar	17
Araştırmanın Önemi	18
Sınırlılıklar	18
Tanımlar	19

BÖLÜM II

Kavramsal Temeller ve İlgili Araştırmalar	20
Mentorluk	20
Mentorluk Kavramı Nedir?	20
Mentor ile Mentee'nin İlişkileri Esnasında Sorumlulukları	21
Mentor Olan Bireylerin Rollerini ile Mentor Bireylere Başvurmanın Yararları	23

Mentorluk Türleri.....	24
Mentorluğun Dört Faktörü	27
Mentorluk Sürecinin İşleyişi ve Aşamaları.....	28
Mentorluk İlişkisinin Zayıf ve Zor Yönleri	33
Mentor ve Mentee'de Bulunması Gereken Özellikler	34
Eğitim Örgütlerinde Mentor Olmasının Faydaları ve Önemi	35
Koç ve Mentor Davranışlarındaki Benzerlikler ve Zıtlıklar	38
Koçluk, Mentorluk ve Danışmanlık Arasındaki İlişki	40
Yönetici ve Mentor Davranışlarındaki Benzerlikler ve Zıtlıklar	40
Öğretimsel Liderlik ve Mentorluk.	41
Örgütsel Uyum	42
Kişi ve Örgüt Uyumunun Tanımı ve Önemi.....	42
Kişi ve Örgüt Uyum Türleri.....	44
Bütünleyici Uyum	44
Tamamlayıcı Uyum.....	45
Kişi ve Örgüt Uyumunun Bileşenleri.....	45
Değer Uyumunu	45
Hedeflerin Uyumunu.....	46
Çevre ve Kültür ile Uyum	46
Kişiliğin Uyumunu.....	47
Örgütsel Uyumunu Sağlama Yolları.....	47
Birey ve Örgüt Uyumuna Etki Eden Faktörler	50
Birey ve Örgüt Uyumunun Sonuçları	50
Birey ve Örgüt Uyumsuzluğunun Sonuçları	51
İş görenin Uyumsuzluğa Karşı Tepkisi	51
Eğitim Yönetiminde Mentorluk ve Örgütsel Uyum İlişkisi.....	52
İlgili Araştırmalar	53

BÖLÜM III

Yöntem.....	58
Araştırmanın Modeli	58
Evren ve Örneklem	58
Veri Toplama Araç ve Teknikleri	60
Araştırma Soruları.....	65
Verilerin Analizi	65
Nicel Verilerin Analizi.....	65
Nitel Verilerin Analizi.....	68
Geçerlik ve Güvenirlik.....	69

BÖLÜM IV

Bulgular Ve Yorumlar	71
Bağımsız Değişkenlere Ait Bulgular	71
Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	72
Nicel Verilere Ait Bulgular	72
Nitel Verilere Ait Bulgular	89

BÖLÜM V

Tartışma	110
----------------	-----

BÖLÜM VI

Sonuç ve Öneriler	117
Kaynakça.....	123

Tablolar Listesi

Tablo 1. Mentorluk Fonksiyonları Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	38
Tablo 2. Eğitim Yöneticilerinin Mentorluk Fonksiyonları Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları	61
Tablo 3. Örgütsel Uyum Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	62
Tablo 4. Eğitim Yöneticilerinin Örgütsel Uyum Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları ..	62
Tablo 5. Puan Dağılımlarının İncelenmesi	65
Tablo 6. Bağımsız Değişkenlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	70
Tablo 7. Mentorluk Ölçeği ile Örgütsel Uyum Ölçeği Arasındaki İlişkinin SS ve X Puanları	72
Tablo 8. Örgütsel Uyum Ölçeği Maddelerine İlişkin Ortalama Puan ve Standart Sapma Değerleri.....	72
Tablo 9. Mentorluk Fonksiyonlarının Kariyer İşlevi Maddelerine İlişkin Ortalama Puan ve Standart Sapma Değerleri	73
Tablo 10. Mentorluk Ölçeğinin Psikososyal İşlevine İlişkin SS ve X Değerleri.....	74
Tablo 11. Örgütsel Uyum Ölçeğinin Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	76
Tablo 12. Mentorluk Fonksiyonları Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	76
Tablo 13. Örgütsel Uyuma Yönelik Puanların Öğrenim Durumuna Göre Mann Whitney U Testi sonuçları	77
Tablo 14. Mentorluk Fonksiyonlarına Yönelik Puanların Öğrenim Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları	77
Tablo 15. Örgütsel Uyuma Yönelik Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Kruskall Wallis Testi Sonuçlar	78
Tablo 16. Mentorluk Fonksiyonlarına Yönelik Algıların Mesleki Kıdeme Göre Kruskall Wallis Testi Sonuçları	78
Tablo 17. Örgütsel Uyuma Yönelik Algıların Görev Yerine Göre Whitney U Testi Sonuçları	79

Tablo 18. Mentorluk Fonksiyonlarına Yönelik Algıların Alana Göre Whitney U Testi Sonuçları	79
Tablo 19. Örgütsel Uyuma Yönelik Algı Puanlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Whitney U Testi Sonuçları.....	79
Tablo 20. Mentorluk Fonksiyonlarına Yönelik Algı Puanlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Whitney U Testi sonuçları	80
Tablo 21. Örgütsel uyuma yönelik puanlarının yönetici ile birlikte çalışma süresi durumuna göre Whitney U Testi sonuçları	80
Tablo 22. Mentorluk Fonksiyonlarına yönelik puanlarının yönetici ile birlikte çalışma süresi durumuna göre Whitney U Testi sonuçları	81
Tablo 23. Mentorluk Fonksiyonları ile Öğretmenlerin Örgütsel Uyuma Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki.....	81
Tablo 24. Örgütsel Uyum ve Mentorluk Fonksiyonlarına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçlar.....	82
Tablo 25. Mentorluk Ölçeğinin Boyutları ile Katılımcıların Örgütsel Uyuma Yönelik Tutumlar Arasındaki İlişki	82
Tablo 26. Örgütsel Uyum ve Mentorluk Fonksiyonları Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	83
Tablo 27. Mentorluk Fonksiyonları Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Whitney U Testi Sonuçları.....	84
Tablo 28. Öğretmenlerin Mentorluk Fonksiyonları Alt Boyutlarına Ait Algı Puanlarının Mesleki Deneyime Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları	86
Tablo 29. Öğretmenlerin Mentorluk Fonksiyonları Alt Boyutlarına Ait Algı Puanlarının Eğitim Kademesine Göre Whitney U Testi sonuçları	87
Tablo 30. Tablo 30. Örgüte Uyum Sürecinizde Kurumun Bakış Açısı ve Yöneticinin Etkisini	90
Tablo 31. Mesleki ve Kişisel Gelişim Sırasında Yöneticinin Verdiği Desteğin Önemi	93
Tablo 32. Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin Taktir Edilen Yönleri.....	96

Tablo 33. Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin Eleştirilen Yönleri.....	98
Tablo 34. Katılımcıların Örgüte Karşı Değişen Bakış Açısına Yönelik Görüşler...	101
Tablo 35. Yöneticilerin Bireylerin Örgüte Olan Bakış Açılarına Etkisine Yönelik Görüşleri	105
Tablo 36 Yöneticilerin Mentorluk Rolünü Üstlenmesinin İle Kurumdaki Bireylere Etkisi	108

Şekiller Listesi

Şekil 1. Nitel Araştırmada Verilerin Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Araştırma Modeline Yönelik Katılımcı Görüşlerine Yönelik Tema Haritası (Maps Project) Nvivo 12 Plus Verisi.....	89
Şekil 2 Örgüte Uyum Sürecinizde Kurumun Bakış Açısı ve Yöneticinin Etkisi Teması ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo 12 Plus Verisi	90
Şekil 3 Mesleki ve Kişisel Gelişim Sırasında Yöneticinin Verdiği Desteğin Önemi Teması ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo 12 Plus Verisi i	93
Şekil 4 Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin Taktir Edilen Yönleri Teması ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo 12 Plus Verisi	95
Şekil 5 Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin Eleştirilen Yönleri Teması ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo 12 Plus Verisi	97
Şekil 6 Katılımcıların Örgüte Karşı Değişen Bakış Açısına Yönelik Görüşleri Teması ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo 12 Plus Verisi.	100
Şekil 7 Yöneticilerin Bireylerin Örgüte Olan Bakış Açılarına Etkisine Yönelik Görüşleri Teması ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo 12 Plus Verisi	102
Şekil 8 Yöneticilerin Bireylerin Örgüte Olan Bakış Açılarına Etkisine Yönelik Görüşleri Teması ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo 12 Plus Verisi	105
Şekil 9 Kelime Sıklığına Yönelik Kelime Bulutu Analizi.....	107

Kısaltmalar Listesi

- KKTC** : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
- MEB** : Milli Eğitim Bakanlığı
- SPSS** : Sosyal Bilimlerde Yapılan Araştırmalarda İstatistik Programı.
(Statistical Package For The Social Sciences)

BÖLÜM I

Giriş

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı ve önemi, araştırmaya ait sayıltılar, sınırlılıklar ve araştırmaya özgü tanımlar ile araştırmada ele alınacak problemler açıklanmıştır.

Problem Durumu

Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş insanların oluşturduğu yapılar olarak tanımlanabilen örgütlerin, işlevselliğini nitelikli şekilde sürdürebilmesi ve performanslarını yükseltmeleri söz konusu olduğunda birçok farklı unsurdan söz etmek gerekmektedir. Bu unsurlardan en dikkat çekenini örgütsel uyum olarak gösterilebilir. Örgütsel uyum, çalışanın, örgüt ve işvereniyle arasında olan ilişkiye etkisi bakımından yönetim ve örgütsel davranış alan yazınında önemli bir yere sahiptir. Örgütsel desteğin temeli literatürde çoğu yerde sosyal etkileşim ve karşılıklılık kuramlarına dayanmaktadır. Kristof (1996) birey ile örgüt ilişkisinde ortaya çıkan uyum, literatürdeki uyum kelimesine göre farklı manalar gösterebilir. Genel anlamda görülen uyum sınıflandırıcı, tamamlayıcı ve bütünleyici uyumdur. Bu konu ile alakalı olarak en fazla bilinen çalışmaların sonucunda bu noktanın ele alındığı görülmektedir (Meydan, 2019).

Birey ve örgüt etkileşiminde, her iki tarafında birinin beklenti ve ihtiyaçlarının öteki tarafından giderilmesi tamamlayıcı uyum olarak adlandırılmaktadır (Yazıcı ve Yürür, 2019). Bu uyumda ön plana çıkan her iki tarafında karşılıklı olarak birbirlerinin eksikliklerini, ihtiyaçlarını veya taleplerini karşılama seviyesidir. Muchinsky ve arkadaşının (1987) yaptığı ve ilk olarak, örgütte olan beklentiler ile bireylerin kişisel becerileri arasındaki uyum şeklinde incelenen tamamlayıcı uyum bundan sonra, kurumdaki bireylerin istekleri ile örgütün bireylerin ihtiyaçlarına cevap verme seviyesi arasındaki uyumu da kapsayacak şekilde genişletilmiştir (Kristof, 1996). Bundan dolayı tamamlayıcı olarak anılan uyum şeklinin talep ve bireysel beceri ilişkisi ile ihtiyaç olarak hissedilen ile gösterilen uyum olarak iki alt boyutu yer almaktadır (Edwards ve Shipp, 2007). Bireyde bulunan beceriler, örgütün bireyden beklentileri ile uyuyorsa orada talep ve yetenek uyumu görülür. Bireylerin istek, öncelik ve ihtiyaçları örgüt yönünden ne

kadar tatmin edilirse o seviyede ihtiyaç duyulan ve sunulan uyum meydana gelir. Bu duruma karşılık birey ile örgütün benzeşen değerlerini paylaşması şeklinde ifade edilen uyum çeşidi bütünleyici uyum olarak ifade edilir (Muchinsky ve Monohan, 1987) (Kristof, 1996).

Chatman'e (1989) göre birey ile örgüt ikilisi arasında olan görev ilişkisinin, bireylerin değerleri ve davranışlarına olan etkisi ile bireylerin örgütsel normlar ve değerlerin oluşmasındaki rolünü kavrayabilmek adına ilk olarak bu iki noktanın değerleri arasındaki uzlaşmanın araştırılmasının önemli olduğuna dikkat çekmektedir. Tüm bunlardan dolayı birey ile örgüt uyumunu, bireylerin sahip oldukları değerlerle örgütsel norm ve değerler arasındaki uyum, benzeşme şeklinde ifade etmektedir. Uyum türlerinden hangisinin bireylerin tutumları ile davranışlarına açıklık getirme konusunda daha etkili olduğuna ilişkin sorulara Cable ile Edwards (2004), söz konusu olan iki uyumun da eşit şekilde etki gösterdiği cevabını söylemektedir. Araştırmacılara göre psikolojik ihtiyaçların tatmini şeklinde ifade ettikleri tamamlayıcı uyum ile değerler uyumu şeklinde ifade edilen bütünleyici uyumun yokluğunun çalışanların iş tatminleri üzerine negatif etkiler yaptığını söylemektedir.

Örgütte bulunan bireylerin kendilerini geliştirmeleri ve bu sayede edindikleri beceri ve hissettikleri örgütsel destek algısı ile birlikte örgüte daha fazla katkı koymaları noktasında yöneticilerin gösterecekleri destek ve rolleri önemlidir. 21. yüzyıl da örgütlerde uygulanan yüzlerce çalışma ve teknikteki ortak amaç verimliliği artırmak ve böylece kaliteye ulaşmaktır. Bu çalışmalar ve teknikler içerisinde son yıllarda ön plana çıkan eğitimin tüm kademesinde çalışanların ve paydaşlarının kendi alanlarında daha başarılı olmasını desteklemekte olan tekniklerden biri de "Mentorluk" tür. Mentorluk Galileo'nun da dediği gibi kişinin kendi içindeki potansiyeli ortaya çıkarmaya yardımcı olan bir tekniktir (Yıldırım, 2013).

Mentorluk faaliyeti yönetici ile birey arasındaki güven ilişkisine dayalıdır. Mentorluk, daha deneyimli, yaşça daha kıdemli bir üst ile kendinden deneyimsiz genç bir astın, kişisel, sosyal ve kariyer gelişimine yardımcı olmak (Kram, 1983), mevcut ilişkileri daha da güçlendirmek amacıyla aralarında kurdukları gelişimsel ilişki olarak tanımlanmaktadır (Ragins ve Scandura, 1997; Higgins ve Kram, 2001). 3500 yıllık bir kavram olan mentorluk en genel tanımıyla meslekte yaşça ve bilgice tecrübeli olan kişinin kendinden daha tecrübesiz olan kişiye bilgilerini aktararak,

onun mesleki ve kişisel gelişimini sistematik olarak en üst seviyeye çıkarma sürecidir (Yıldırım, 2013).

Eğitim yöneticisi, kurumdaki bireylerle birlikte çevresine de bir bulunan kaynakları iyi şekilde birleştirerek okulun hedeflenen amaçlarını gerçekleştirmesinde büyük öneme sahip durumdadır. Eğitim yöneticilerinden beklenen yalnızca kurum içerisinde bir otorite olması değil aynı zamanda bulunduğu kurumda dengeleri ve gelişimi sağlayarak kurumu en iyi şekilde yönetmesidir (Hunt, 2012). Eğitim yöneticisi kurum güçlü bir şekilde yönetebilmeyi bilmelidir. Bu konuda yöneticiye yardımcı olabilecek başlıca tekniklerden biride mentorluktur. İyi bir yönetici güçlü ve etkileyici bir bilgi birikimiyle tecrübeye sahiptir. Bunun yanında, bireysel olarak devamlı olarak gelişmeye açık, teknoloji ile iç içe, bilgi vermeyi ve almayı seven gönüllü birer mentordur (Bakioğlu, Özcan ve Hacıfazlıoğlu, 2002).

Kurum hedeflerinin gerçekleşmesi adına dikkat edilecek en önemli öge insan kaynağıdır. Kurumda verilen eğitim kalitesinin her zaman iyi derecede olması, kurumun istenilen verimi verebilmesi ve etkin olabilmesi içinde en temel öge insandır. İnsan unsurunun dikkate alınmaması hem kurumun işleyişinin kötüleşmesine hemde ortamının bozulmasına sebep olabilir. Kurumla uyum içerisinde olamayan bireylerin işten ayrılmasıyla sonuçlanabilecek bu süreçte, örgütte varlıklarını sürdüren bireyler, örgütün doğasını, yapısını, süreçlerini ve kültürünü belirlemektedirler (Schneider, 1987).

Başarılı olan mentorluk uygulamaları, öğretmenlik mesleğinin teşvik edilmesi, geliştirilmesi, güçlendirilmesi ve anlamının iyice kavranması adına kıymetli bir görev yürütür. Mentorluk ile öğretmenler mesleğe daha çok bağlanır. Mentorluk okula uyum programlarının yerleşik bir parçası olduğunda, bu durum okulların kültürel olarak sürekli gelişimini de güvence altına alır ve okul öğrenme topluluklarını ortaya çıkarır. Wong'un da belirttiği gibi mentorluk, kariyerinin başlangıcında olan bir öğretmene yardımcı olma işlevini yürüten bir uyum sürecidir (Kutsyurubu, 2012).

Öğretmenlerin hızlıca buldukları okullarda kendilerini kabul ettirmeleri, okula olan bağlılık duygularının güçlenmesi, çalışma arkadaşları tarafından kabul görmeleri ve okulun bulunduğu ortama uyum sağlayabilmeleri gerekmektedir. Mentorluk uygulaması, öğretmenin mesleğinde gelişmesinin yanında sosyalleşmesi nede olumlu etkiler sağlamaktadır. Mentorluk uygulaması, üniversitede görülen

eğitimden sonra okul ve sınıf ortamı içerisinde daha hızlı ve güvenli meslek içi gelişim ortamı hazırlayacaktır. Deneyimli olan yöneticinin desteği ile ilerlemek, olumsuz düşünceleri azaltarak güven duygusunu artıracaktır. Bunun sonucunda ise kişi psikolojik olarak rahatlayacaktır (Tetik, 2011). Eğitim yöneticileri mentorluğu, örgütsel uyumu sağlayabilmek adına etkili şekilde kullanabilmek için her iki konu ile ilgili olarak iyi derecede donanımlı olmalıdır. Mentorluk kavramına zđ rollerin hangi etkenlerden meydana geldiğini bilmeli ve mentorluğu bu rollerini eğitim kurumlarında yönetim aşamalarının birer aşaması olarak ortaya koymalıdır.

şu aşamada araştırmanın problemini, ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin mentorluk fonksiyonları ve öğretmenlerin örgütsel uyum seviyeleri arasındaki etkileşim oluşturmaktadır. Araştırmanın problemi, “Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin mentorluk fonksiyonları ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasındaki ilişki ne düzeydedir” şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, 2019-2020 eğitim ğretim yılında K.K.T.C’ de bulunan ortaėđitim kurumlarında görev alan öğretmenlerin buldukları kurumlara uyum süreçleri ve okul yöneticilerinin mentorluk fonksiyonları arasında olan ilişkinin belirlenebilmesidir.

Araştırmanın Alt Amaçlar

1. Okul yöneticilerinin mentorluk fonksiyonları ve öğretmenlerin örgütsel uyum puanlarının; cinsiyetlerine, eğitim durumuna, meslekte olan kıdemlerine, görevli olarak buldukları okul kademesine ve yöneticileri ile birlikte çalışma süresi durumlarına göre farklılık göstermekte midir?
2. Okul yöneticilerinin mentorluk fonksiyonları ile öğretmenlerin örgütsel uyum seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Okullarda görev alan bireylerin örgütsel uyumuna yönelik tutumları, okul yöneticilerinin mentorluk fonksiyonları ile yordanmakta mıdır?
4. Okul yöneticilerinin mentorluk fonksiyonlarının alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel uyum seviyeleri arasında anlamlı şeklide bir ilişki var mıdır?
5. Öğretmenlerin rgtsel uyum tutumları, okul yöneticilerinin mentorluk fonksiyonları alt boyutları ile yordanmakta mıdır?

6. Okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarının alt boyutları ile demografik özellikler arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumlarında öğretmenlerin kuruma olan uyum süreçleri dikkatle incelenmesi gereken bir noktadır. Öğretmenlerin örgüte olan uyum düzeyi onların örgüte olan bağlılıklarını daha hızlı şekilde sağlayacak ve böylece kurumun öğretmenlerden maksimum verim almasına yarayacaktır. Budan dolayı yöneticiler bu süreç içerisinde farklı yöntem ve tekniklerden faydalanarak öğretmenlerin örgütsel uyum süreçlerine katkıda bulunmak durumundadırlar. Bu yöntem ve tekniklerden biride hızla gelişmekte olan mentorluk faaliyetleridir.

Eğitim kurumlarında kaliteyi yükseltmek, her geçen gün meydana gelen değişim ve gelişimlere uyum sağlayabilmek adına örgüt içinde yöneticiler ve öğretmenler bilgi, beceri ve deneyimlerini karşılıklı olarak birbirleriyle paylaşarak zayıf yönlerini güçlendirmelidirler. Başka örgütlere benzer şekilde eğitim kurumları olan okullarda sürekli ve sistemli bir şekilde mentor olacak, güvenilen ve daha önce eğitim yöneticiliği yapmış, değişime açık, teknolojik okuryazar, eğitim yönetimindeki dönüşümleri takip eden mentorlara gereksinim duyulduğu düşünülmektedir.

Bu kapsamda çalışmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin mentorluğa yönelik fonksiyonları ile öğretmenlerin örgütsel uyumlarının düzeyi değişkenleri arasındaki ilişki farklı değişkenler açısından ele alınmış ve istatistiksel anlamda farklılıklar olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırma, KKTC’ de bulunan eğitim kurumlarındaki yöneticiler ile öğretmenler arasındaki ilişkinin herkes açısından daha iyi bir diyalog şeklinde ve geliştirici bir nitelikte olması şekilde ilerlemesine destek olabilmek adına ve alan yazına önemli katkılar sağlaması bakımından önem arz etmektedir.

Sınırlılıklar

Yapılan bu çalışma kuramsal çerçeve bakımından ulaşılabilen alan yazınıla sınırlıdır. Bu çalışmada veri kaynağı, 2019-2020 eğitim döneminde KKTC’ de bulunan ortaöğretim kademesindeki okullarda görev yapmış öğretmenler ile sınırlıdır.

Tanımlar

Mentor: Mesleki ve kişilik gelişimi konularında kendilerine gelen kişilere deneyim ve tecrübeleri ile ışık olan kimse. Danışman (advisor), öğretmen (tutor), destekleyici (sponsor), koç (coach), avukat (advocate), koruyucu (protector), rehber (guide) ve rol model (role model) görevlerini kapsayan akıl öğretici ilişkiler bütünüdür (Starcevich, 1997).

Mentee: Mentorun bilgi birikim ve tecrübelerini paylaştığı, karşılıklı şekilde sürdürülen bilgi paylaşımında bulunulan, mentorun uzaman olduğu alanda başarılı olmasına katkı sağladığı danışanı veya arkadaşına literatür içerisinde “Protege yada Mentee” ismi verilmiştir (Ceylan, 2004). Bu araştırmada mentee kavramı, öğretmenleri ifade etmektedir

Örgütsel Uyum: Örgütte bulunan bireylerin bireysel değerleri ile buldukları örgütün değerleri arasındaki bağlantı veya birey ile örgüt uyumu olarak ifade edilmektedir (Yahyagil, 2005).

BÖLÜM II

Kavramsal Temeller ve İlgili Araştırmalar

Mentorluk

Mentorluk Kavramı Nedir?

Galileo mentorluğu bireyin kendi potansiyelini göstermesine katkı sağlayan bir teknik olarak ifade eder. 3500 yıl kadar eski ve köklü bir kavram olan mentorluğun ana kökleri Yunan mitolojisine kadar uzanır. İsim babası olarak İthaca Kralı olan Odysseus'un dostu mentordür. Mentor, Kral Odysseus truva savaşına gittiği sırada evini ve yerine geçecek olan varisini yani Telemachus'u emanet ettiği güvenilir bir aile dostudur. Mentor'un üzerine düşen görev Telemachus'a gereken eğitimi aktarıp bilgilendirmek ve ayrıca bir krala yakışır şekilde yetiştirmektir. Zaman geçtikçe mentor, koruyuculuk ruhunu aşarak, Telemachus'un bireysel eğitmeni ve güvene bileceği bir akıl hocası pozisyonuna gelmiştir (Yıldırım ve Yılmaz, 2013).

Mentorluk tanımlaması hakkında literatürde bir birinden farklı kavram ve tanımlar görülebilmektedir. Ancak anlam bakımından genel olarak bir kişinin (mentor) bilgi ve deneyimini paylaşarak, başka bir bireyi yada bireylerin (mentee) gelişmesine katkı sağladığı bir gelişim evresi şeklinde ifade edilebilir. Bu etkileşimdeki ana hedef kişinin yada kişilerin tek başlarına yada grup şeklinde gelişim isteklerine yönelik bilgi ve becerilerini geliştirebilmelerine katkı koymaktır (Crisp ve Cruz, 2009). Toplumsallaştırma en etkili şekilde, konusunda bilgili ve uzman bir birey ile alana yeni giren bireyler arasında gerçekleştirilen bire bir etkileşimde gözlemlenir. Örnek olarak "Amerika F.A Ltd" isimli bir bilgisayar hizmetleri şirketi bünyesinde göreve yeni başlayan tüm personel direkt olarak orta seviyedeki yöneticiler ile birlikte çalışmaktadır. Bu seviyedeki yöneticiler işte yeni olan personele çalışma hayatın kendi özgü kurallarını göstermekte ve bu koşullara alışabilmesine yardım etmektedirler. Bir süre geçince kurumun sahibi vede eski bir sistem analisti olarak görev yapan Ed Fu, kurumda yeni olan personel içinden gelecek vadeden kişileri belirleyerek bu kişilerle önemli konulardaki projeler üstünde çalışmalar yürütmeye başlamaktadır ve bu davranış kurumdaki bireylere mentorluk yapmaya örnek olarak gösterilmektedir (Özkalp, 2006).

Bu örnekte yaşandığı gibi sosyal hayatında veya iş yaşamında yeni bir hedefe doğru ulaşmak isteyen kişiler daha önce o süreçleri deneyim etmiş, zorluklarını, kolaylıklarını avantajlarını veya dezavantajlarını yaşamış, kendilerinden daha deneyimli konusunda ve alanında iyi bir mentora ulaşip fikir edinmeleri, bu süreçten sonra hedefleri için planlama yapmaları başarıya ulaşma konusunda kişiler için önemli bir rol oynayacaktır. Bu sayede ulaşmak istedikleri hedefler için nelerden ödün verebilecekleri, bu ödümler karşılığında neler kazanabilecekleri, ulaştıktan sonra nelerin onları bekleyebileceği gibi kafalarındaki birçok bilinmeyen noktayı aydınlatmış olabilmektedirler. Bu durumda onlara daha iyi ve sağlıklı karar verebilme konusunda yardımcı olacaktır. Günümüzde eğitim kurumlarındaki temel amaç nitelikli bireyler yetiştirmekse, kişileri yalnızca teori anlamda donatmakla yetinmeyip kendi kendilerinin içlerindeki becerileride ortaya koyabilmelerine katkıda bulunulmalıdır. Onlara yeteneklerini gösterebilecekleri imkanları sağlamak, teşvik göstermek ve cesaret sağlamalıyız (Özkalp, 2006) (Aydın, 2007).

Mentor ile Mentenin İlişkileri Esnasında Sorumlulukları

Bir mentörde bulunan başlıca özellik, sahip olduğu bilgi birikimini tüm samimiyetiyle menteeelerine aktarmasıdır. Mentor rolü üstlenecek bireyin ilk olarak başka kişilere karşı olan kıskançlık duygusunu ortadan kaldırması gerekmektedir. Çekinmeden, değiştirmeden, dürüst bir şekilde tecrübelerini aktarıp başka bireylerin onun bilgilerinden ve deneyimlerinden yararlanmasına fırsat vererek onların iyi noktalara gelmesine sevinmesi her zaman destekçileri olması gereklidir (Ragins ve Kram, 2009).

Mentorun mentee üzerinde etkili olması beklenen ve önemli olan bir diğer yönü ise pozitif düşüncelere sahip olması, menteeeye gerçekten yapabileceği inancını hissettirmesi, onun konuya olan isteğini etkilemeden kendisini geliştirebileceğine yönelik ilham sağlayabilmesidir. Bu ikili arasındaki oluşan etkileşimin uzun süre devam etmesi beklenmektedir (Clarke ve Fawcett, 2014). Mentee mentorla sohbet ederken karamsar olmadan ilgisini çeken konu üzerinde veya hedefleri olan noktaya ulaşmak adına ilerleyeceği yolda başına gelebilecek iyi yanları da görebileceği gibi kötü yanları da görmelidir. Mentenin bu süreç içerisinde pozitif düşüncelere sahip olması hedeflerine ulaşabilmesi açısından önem taşımaktadır. Aynsley mentorun sorumluluklarını şu şekilde söylemiştir “Mentee ile arasındaki iletişimde gizliliği

korumak, mentee'yi dikkatle dinlemek, ulaşılabilir biri olmak, mentee'ye karar verme konusunda destekçi olmak, mentee'yi hedefleri için güdülemek, mentee ile arasında profesyonel bir iletişim şekli kurmak, ünvanına yakışır şekilde hareket etmek ve mentee ile olan iletişimin hangi aşamada sonlanabileceğini belirlemektir” (Ragins ve Kram, 2009). Mentorluk sürecinden pozitif sonuçlar alabilmek ve hedeflenen noktaya varabilmek adına mentee'nin' de belirli değerleri taşıması ve sorumluluk bilinciyle hareket etmesi gerekmektedir.

Mentorluk yalnızca mentor olan bireyin uğraşlarıyla başarılı olmaz. Mentee'nin öğrenmeye ile iletişim kurmaya istekli olması gerekmektedir. Bunlara ek olarak öğrendiklerini uygulayarak görmesi gerekir. Mentee'nin, mentorluk desteğine aktif ve istekli katılımı sürecin daha kaliteli ve zevkli olmasını sağlayacaktır. Bu durumda mentee'de iletişim halinde olduğu mentee'nin isteğini gördüğü zaman işine daha üst seviyede bir motivasyonla odaklanacak ve aradaki iletişim daha da güçlenecektir (Kuzu ve Kahraman, 2010). Mentee bu iletişim süreci içerisinde mentorundan fazlaca etkilenip onu yüce bir kişiymiş gibi görmemelidir. Bu tarz bir bakış açısından çok mentoru güçlü, iyi ve kritik noktalarda oldukça faydalı bir destek kaynağı olmakla birlikte, iyi bir rehberlik kaynağı olarak da görülmelidir. Mentee'nin iletişim kurulan zaman içerisinde dürüst ve takım çalışmasına gönüllü bir yaklaşım göstermesi gerekmektedir (Kuzu ve Kahraman, 2010).

Lee (2006) etkili olabilen bir mentorluk ilişkisini meydana getirebilmek adına mentee'nin üzerine düşen sorumluluklarını şu şekilde sıralamaktadırlar; Mentorluk sürecine hazır olmak, ulaşılmak istenen noktaları iyice belirlemek, dürüst ve samimi bir iletişim oluşturmak, planlı hareket etmek, paylaşmayı bilmek, yeni bilgiler öğrenmek için istekli olmak, risk almaktan çekinmemek ve pozitif bir düşünce yapısına sahip olmak.

Mentor ile mentee arasındaki ilişki beklenen amaca ulaşmak için asla karıştırmamalıdır. Mentor mentee'ye esas amacı olan onda fikir uyandıracak düşünmesini ve daha sağlıklı karar almasını sağlayacak bilgileri aktarmalı ve daha ileri bir uygulama yapmamalıdır. Mentorun bilgi aktarımından daha fazla bir çaba harcaması mentee'nin üzerine düşen görevleri kolaylaştıracağı gibi, tembelliğe de itecektir. Bu şekilde ilerleyen bir süreç sonunda mentee gitmek istediği hedefe belki gidebilecektir ancak bir noktadan sonra tıkanma ihtimali olacaktır. Bu noktada bireysel istekler ve kararlara ilerlemek yerine başka bireylerin yardımına muhtaç

olma ihtimali olacaktır. Bu durumun tam aksine ilişkide önemli olan nokta menteeelerin ihtiyaç duydukları konularda deneyimli bireylerden deneyim ve tecrübelerini dinleyerek, analizler yapmak daha sonrasında bireysel planlarına doğru şekilde düzenlemeler yaparak ilerlemektir. Bu şekilde olumlu katkılar çıkaracak bir düzen oluşturamadıktan sonra mentor ile menteeenin iletişiminin pekde bir anlamı kalmayacaktır (Özdemir, 2012) (Polater, 2013).

Mentor Olan Bireylerin Rollerini ile Mentor Bireylere Başvurmanın Yararları

Mentor bireylerin arzuları ve hedeflerine yönelik yeni planlar yapmalarına veya mevcut planlarını geliştirmeleri için onlara kendi tecrübelerini ve birikimlerini aktarır. Mentorle birlikte hareket eden ve bundan fayda görmek isteyen menteeeler iyi bir dinleyici olup dinlediklerinden kendilerine iyi pay çıkarıp başarılı olan kişilerdir. Başarının gerçekleşmesi adına mentor olan birey süreç içerisinde farklı rollerde menteeeye katkı sağlamaya çabalar. Mentorun büründüğü bu rollere bakarsak örnek olarak; Anlatıcı, tartışa bilecek kişi, tavsiyelerde bulunan kişi, bilgi paylaşımı yapılan kişi, koç, çevre sağlayan kişi, eleştirmen ve arkadaş gibi farklı rollerin sayılması yanlış olmaz (Çelik, 2011) (Gotlieb, 2015).

Career Systems International'ın kurucularından ve aynı zamanda CEO'su Beverly Kaye, mentorun rolünü harf harf şu şekilde tanımlamıştır;

M (model) rol model oluşturmaktır. Model; mentorun üzerine düşen sorumluluğunu gösterir,

E (encouragement) teşvik etmektir. Mentorun menteyi isteklendirmesi ve teşvik etmesi için olan yönüdür. Mentorlar menteleri gelişimlerini gerçekleştirmek için gerekli olan riskleri almada cesaretlendirmelidirler.

N (nurture) yetiştirmektir. Yetiştirme, mentor menteesinin hedefleri doğrultusunda kendi beceri ve yeteneklerini geliştirmesine kendini adanmalıdır.

T (teacher) öğretmektir. Bir diğer deyişle koç olabilir. Mentor olumlu dönütler vermekten sorumludur.

O (organization) örgütseldir. Örgüt için mentor sorumlu menteesine, örgüt içerisinde politik görüşlerden ve fikirlerden kaçınarak destek vermelidir.

R (reality) gerçekliktir. Mentorun en büyük sorumluluğu gerçekçi olmasıdır. Örgütün hangi şekilde çalıştığını, sorumlu olduğu mentenin en doğru şekilde anlamasına yardımcı olmalıdır. Mentor bir hedef belirler ve istediği hedefe ulaşmaya çalışır.

Mentorluk Türleri

Mentorluk modelleri literatürde incelendiği zaman çeşitli kaynaklarda daha az çeşitli kaynaklarda ise daha fazla başlık altında ele alınmaktadır. Genel olarak literatürde yer alan mentorluk modelleri ise Geleneksel, Çember-grup, Akran, Ters, E-Mentorluk, Formal, İnformal, Durumsal, Yönetimsel ve son olarakta Mobil mentorluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

1. Geleneksel Mentorluk

Deneyimli bir çalışan ile tecrübesi bulunmayan bir çalışan arasında birebir etkileşimin büyük rol oynadığı deneyimli çalışanın işin incelikleri ve tüm yanlarını aktarmaya çalıştığı mentorluk sistemidir (Elbay, 2015). (Manza ve Wiley, 2005).

2. Çember ve Grup Mentorluğu;

Birden fazla danışan, her biri farklı bir uzmanlık dalına sahip mentorların bulunduğu mentorluk türüdür. Birden fazla danışan, mentorların bilgi birikiminden ve tecrübelerinden yararlanır. Menteler ile mentorların sayılarının çokluğu iletişim sırasında oluşabilecek soruların ve konuların sayılarının fazla olabileceği anlamına gelmektedir. Tüm menteelerin farklı düşünmesi sonucunda mentorlara sorulacak soru tarzları da farklılık gösterecektir. Bunun sonucunda bireyler kendilerinin o an düşünemediklerini başkalarının dile getirmesiyle o konularda bilgi sahibi olabileceklerdir (Oğuz ve Çaklılı, 2014).

3. Akran Mentorluğu

Kurumsal veya gönüllü bir şekilde gelişebilen mentorluk türüdür. Genel olarak bireysel şekilde düzenlenir. Örnek olarak bireylerin kendilerine yakın buldukları benzer yaş grubunda olan başka bireylerle hemen hemen benzer şekilde düşünce yapısında olduklarına inandıklarından dolayı danışmaları (Angelique, Kyle ve Taylor, 2002).

4. Ters Mentorluk

Tecrübeli olan genç bireyin, kendisinden daha büyük olan yetişkin bireylere

destek sağladığı mentorluk türüdür. Günümüzde tüm alanlarda görülebilme ihtimali çok yüksek bir mentorluk türüdür. Teknolojinin gelişimine uyum sağlamak isteyen veya iş yapmak için zorunda olan yaşı büyük bireylerin, teknolojiye hakim olan, teknoloji ile büyüyen kendisinden yaşça küçük bireylerden yardım alması ile gözlemlenir (Çelik, 2011) (Chen, 2013).

5. E-Mentorluk

Elektronik ortamdaki iletişim olanaklarıyla gerçekleştirilen mentorluk tarzıdır. E-mentorlukte süre ve yer kısıtlamasının bulunmaması büyük bir avantaj sağlamaktadır. Mesafenin uzak olduğu şartlarda menteeelerin kendileri adına uygun gördükleri mentorlere ulaşmaları bakımından yararlı bir yöntemdir. E-mentorlukte bireyler zamana bağlı olmadan rahat bir şekilde iletişime geçebilmektedirler. Ancak mentor ve menteeenin yanyana olmayışı aralarında oluşan diyalogda yüz yüze diyaloga nazaran iletişim rahatlığı, heyecan hissi ve güven hissini az hissedilmesinden dolayı diğer mentorluk türlerine göre beklenen sonuçlar daha geç görülebilir (Çelik, 2011) (Çankaya, 2009).

6. Formal Mentorluk

Formal mentorluk kurumların ihtiyaçlarının doğurduğu, mentor ve menteeenin sistematik olarak belirlendiği, bireylerin ve kurumun çıkarları doğrultusunda düşünülmüş olarak oluşturulan kontrol edilebilir, belirli bir süreye ve geleneksel bir yapıya sahip olan bireylerden oluşur. Süreç içerisinde mentor ile mentee belirli aralıklarla buluşarak, arzulanan hedefleri belirlerler ve amaçlarına ulaşabilmek adına ortak bir paydada buluşurlar. Bu aşamadan sonra kısa bir süre içerisinde bireyin veya kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için çalışırlar. Bunlara ek olarak başarıya ulaşmak adına programa dahil olan herkes süreci yazılı olarak değerlendirilir (Inzer ve Crowford, 2005) (Bakioğlu, 2013).

Formal mentorlukta mentee mentor, mentor ise menteeyi seçebilmektedir. Karşılıklı seçimlerden sonra mentor ile mentee eşleştirmesi yapılır. Yarı formal olarak yapılan mentorlukta mentor havuzunun oluşturulması ile mentorluk süreci başlar. Her bir mentorun çalıştığı alanlar ya da mentorluk sürecindeki ilgi alanları belirlenir ve mentee, mentor seçimi hakkında görüş bildirir. Mentor ve mentee eşleştirilmesi örgüt içerisinde görevli iş görenler tarafından yapılır. İnfomal mentorluk ise mentor veya mentee tarafından, özel bir amaca yönelik olarak başlatılır

(Özdemir, 2012). Mentorluğun en sık uygulanan çeşidi olan informal mentorluk, çalışanın kariyeri ile ilgili bir konuda danışacak ya da deneyimlerinden yararlanabileceği birini aramasıyla ortaya çıkar, mentorun yönlendirmesi ile devam eder ve uzun sürer. Gelişmeye açık ve çok etkilidir, ancak formal bir sistemin parçası değildir (Polater, 2014).

7. İnformal Mentorluk

Mentorluğun en sık karşılaşılan çeşididir. İnformal mentorluk türünde sürecin başlangıç ve bitiş zamanı mentor ile birlikte menteeye bağlıdır. İkili arasındaki ilişki menteenin mentorunu belirlemesi ile gönüllülük duygusuna dayanarak başlar ve bireylerin birbirleri için hissettikleri güven ve saygı çerçevesinde gelişen özel hedefler ışığında devam eder. İletişim ve etkileşim belirli bir programa bağlı değil ihtiyaca göre ve düzensiz bir biçimde gerçekleşir. Formal mentorluğa kıyasla zaman olarak daha uzun olan bir süreçtir ve mentor ile mentee ilişkisi daha içten var olduğu için tarafların arasında güçlü bir bağlılık ve uyum söz konusudur (Inzer ve Crowford, 2005) (Sosik ve Lee, 2005).

8. Durumsal Mentorluk

Desteğe ihtiyacı olan bireyle ihtiyacı olduğu zamanda gerçekleştirilen, genel olarak süre olarak kısa ve acil destek görevi sağlayan mentorluk türüdür. Durumsal mentorluk kısa süreli bir aşamadır. Belirlenen hedeflere yönelik kişinin ihtiyacı olan bilgi ve beceri açığını kapatabilmek amacıyla içinde buldukları konuda bilgi sahibi olan mentor tarafından verilen mentorluk yardımudur (Bozkurt, 2016).

9. Yönetimsel Mentorluk

Yönetici konumundaki bireylerin görev yaptıkları kurumda bulunan bireylere kendilerini geliştirmeleri için ve sonrasında kuruma daha fazla katkı verebilmeleri adına gerçekleştirdiği mentorluk türüdür. Bu şekilde olan mentorluk desteği kurumda bulunan bireylerin önemsendiği duygusunu hissetmelerini sağlayacaktır. Bununla birlikte bireyler daha verimli şekilde çalışacak ve kuruma sahip çıkacaklardır. Ancak yöneticilerin gerçekleştirdiği mentorluk desteği bazı durumlarda arzulanan sonuçları vermeyebilir. Yönetici bireyler karşılarındaki kişilerden çok kurum yararlarını düşünerek, iletişimde oldukları kişiye yönelir ve bu durum sonucunda kişiler gerçek anlamda ulaşmak istedikleri noktadan daha fazla kurumu bireyden beklentilerini verme noktasına yönelik hareket eder.

Bu iletişim sonucunda menteeer kendi istekleri dışında yönlendirme ile ulaştıkları noktalarda motivasyon bozukluğuna uğrayabilir ve çalışma isteklerini kaybedebilirler. Önemli bir başka konu ise yöneticilerin kurumda bulunan bütün çalışanlarına eşit davranabilmesi hususundaki sıkıntıdır. Eşit davranmadaki en önemli noktalardan biride bireylere ayrılan zamanı eşit dağıtılabilmektedir. Zamanın eşit dağıtılabılmadığı durumlarda kurumlarda bireyler arasında ayrımcılık, adam kayırma, dışlanmışlık gibi hislerin oluşmasına, bireylerin birbirlerine karşı olumsuz düşünceler beslemesine sebep olabilir (Daresh, 2001).

10. Mobil Mentorluk

Mobil mentorlukta, tecrübeli olan mentor ve mentee mobil yollardan mesajlar ile düzenli bir şekilde iletişim kurabilirler. Mentor gözlemlerini, paylaşımlarını mobil cihazlar yardımıyla menteeeye ulaştırabilir. Bunun sayesinde mentor sıkı bir şekilde geribildirimde bulunma şansı yakalar. Bu sayede de düşünceler üzerine sorular sorup tartışmalar yapabilir, aynı zamanda çeşitli görsellerin yardımıyla, gerekli olan kaynakları kolayca ulaştırabilir (Fritschi ve Wolf, 2012).

Mentorluğun Dört Faktörü

Örgüt liderleri, gelişmeye yönelik değerleri tanıdığına ve mentorluk için istekli olduklarında, aşağıdaki dört faktörü dikkate almalıdır (Crawford, 2010):

1. Amaçların sıralaması,
2. Beklentilerin paylaşılması,
3. Mentorluk ilişkisinin dinamikleri,
4. Konum ve sorumlulukları.

Bu faktörler kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir.

1. **Amaçların Sıralanması:** Örgütün, amaçlarına ulaşması için mentorluk ilişkisinden faydalanmasında yarar vardır. Bu şekilde bireylerin gelişmesi ve örgüte olan katkılarının artması sağlanmış olur. Bireyler, kişisel ve mesleki hedeflerine ulaşabilmek adına mentorluk ilişkisinden yararlanmalıdır (Özdemir, 2012).
2. **Beklentilerin Paylaşılması:** Mentorluk sürecindeki başarının anahtarı, beklentileri karşılıklı olarak yerine getirmek olduğundan dolayı, grupların ve

bireylerin birbirlerinden neler beklediğinden emin olmaktır. Paylaşılan beklentilerin amacı karışıklıkları sonlandırmak, işbirliği içinde çalışma ve çatışmayı en aza indirmektir (Crawford, 2010) (Özdemir, 2012).

3. **Mentorluk İlişisinin Dinamikleri:** Bireylerin arasındaki, inançların, ilgi alanlarının, davranışların, iletişimin ve kişiliklerin bütünüdür (Yıldırım, 2013).

4. **Konular ve Sorumluluklar:** Mentorluk sürecinde bulunulan yer ve görevler, yönetici ile bireylerin güncel konuları ile ilgilidir (Crawford, 2010). (Özdemir, 2012).

Mentorluk Sürecinin İşleyişi ve Aşamaları

Mentorluk kelimesini aynı anlamda olduğu “Akıl Hocalığı” kavramı ile beraber incelemeye başlarsak oldukça eskiye giden bilgi birikimi buluruz. Tüm bireyler yaşamlarının belirli bir evresinde, genel olarak geçiş dönemlerinde, farkına varmadan da olsa informal bir mentorluk sürecine dahil olmuştur. Kurumların içerisinde daima eski bireyler yeni olan bireylere birşeyler aktarma çabasını gösterirler. Bireyler bir konuyu öğrenme sürecinde veya bir problemi aşmaya çabalarırken daha deneyimli veya o konuda kendisinden daha önde olan bir kişiden yardım almışsa farkında varmadan çevresinde bulunan mentor bir bireyle iletişime geçmiş demektir. Bu iletişim tümüyle doğal bir şekilde meydana gelir ve her iki tarafta içinde buldukları durumun farkında olmayabilirler (Nwabueze ve Anike, 2016) (Luecke, 2007).

Mentor kelimesi hiç kullanılmamış da olabilir. Bireyler çoğu zaman yaşantılarının ergenlik dönemleri sonrasında farkında olmadan başka bireyler ile mentor ve mentee ilişkisi yaşamaktadır. Bireyler büyükleri veya belirli konularda kendilerinden daha deneyimli gördükleri kişilerden akıl alırken, onlara danışırken veya tecrübelerini dinlerken, aralarında deneyimli olan kişilerle daha deneyimsiz olan kişilerin ilişkisine rastlanmaktadır. Bu tarz bir ilişki informal şekilde hayatın içerisinde bireylerin başından geçebilecek türde bir ilişki çeşididir (Kahraman, 2012).

Mentorla beraber çalışan bireylerin ilişkileri sırasında geçen süre zarfında ortaya çıkan ve ilerleyen bir süreç değil, tam aksine düzenli şekilde seyreden bir ilişkidir. Mentorlar, kurum içinde veya sektör içerisinde kendini ispatlamış olmasından ve tecrübesinden dolayı statüsü yüksek olan bireylerdir. Bu sebepten dolayı mentorlar, kendilerine danışan olarak gelen menteelerine rahat bir duygu

içerisinde yaklaşp onları daha iyi geliştirebilirler. Mentor ve mentee arasındaki gerçekteşen ilişki içerisinde mentorluğu gerçekteştiren bireyin ilişkiyi istemesi bireyler arasında iyi bir başlangıca ve sürece sebep olacaktır. Bunların sonucu olarak mentorda menteesini istekli ve hedefleri olan biri olarak görmek istemektedir. Mentorun menteesini bu şekilde bir birey olarak görmesi menteesine gösterdiği özenin artmasına sebep olacaktır (Greenberg, 2002).

Bireyler her konuda başka bireylerin deneyimlerini dinleyip kendi paylarına alacaklarını alıp, yaptıkları çıkarımlarına göre kendi yollarını belirlerler. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken bireylerin tecrübeleri ile deneyimlerini aktarırken hangi düzeyde doğru olarak aktardığı ile bu aktarım neticesinde bireylerin ne düzeyde pozitif sonuçlar gördüğüdür. Bu etkileşimin olumlu şekilde netice verebilmesi adına yaptığı işi benimsemiş, gerçekte anlamda istekli bir şekilde işinin başında olacak olan mentorların yetişmesi ve bulunmasına ihtiyaç vardır. Geçirilen zaman içerisinde tecrübeleri arasında birçok güzel noktanın olduğu değerlere sahip, çalışma yaşamında aktif rol alan, bulunulan alanda sadece bilgi anlamında değil pratik anlamda da, yani bir işin her alanında birçok kişiden daha fazla yaşamışlığı olan kişileri belirleyip onları iyi bir eğitimden geçirerek destek bekleyen menteelere mentorluk yapmaları için ikna etmeliyiz. Geçmiş ve yaşadığı deneyimleri çok fazla ve bir o kadarda değerli olan bireylerin alttan gelen nesillere aktaracağı tecrübe ve bilgiler ışığında gençlerin özel yaşamlarının yanında, çalışma hayatlarında iyiye doğru ilerlemesi ve planlanması daha verimli olabilir (Hayes, 2005).

Kram (1983) bireyler arasında gerçekteşen mentorluk ilişkisini dört aşamada ele alıp açıklamaktadır. Bunlar; başlatma (initiation), yetiştirme (cultivation), ayrılma (separation) ve yeniden tanımlama (redefinition) evreleridir. Her alanda olduğu gibi yine planlı bir süreç içerisinde başarı sağlanması istenip bekleniyorsa sürecin hazırlık evresindeki mentorluk periyodunda verimli olması adına, mentor ve menteelerin hazırlık eğitiminden geçirilmesi iyi bir sonuç verebilir. Bu noktada öncelikli olarak menteelerin hazırlığıyla alakalı bilgilendirme, amaçlar ve hedeflerinin saptanması gibi aşamalar bulunmaktadır. Daha sonra kurum içerisinde birden çok mentor yer alıyorsa mentee için en ideal mentorun hangi kişi olduğu saptanıp buna göre eşleştirme yapılır. Mentor ve mentee eşleştirmesi mentorluğun en dikkat çeken aşamasıdır. Mentor ve mentee arasında meydana gelen eşleşme neticesinde güzel bir birliktelik oluşuyorsa menteenin amaçlarını gerçekteştirmesi o derece hızlı ve keyifli

olur. Bu uyum ne kadar düzgün ve doğru şekilde oluşursa mentorluğun faydaları ve sonuçları o seviyede yüksek olur (Kuzu ve Kahraman, 2010).

Mentor ve mentee birlikteliği bireyler açısından uygun olamayacak bir durumdaysa daha ilk görüşme aşamalarında bu uyuşmazlık bireyler tarafından hissedile bilinmektedir. Böyle bir durumda mentörde mentee'de birbirlerine zarar vermeden aralarında ilişkinin bitmesi yönünde kararlar alabilmektedir. Ancak bazı zamanlarda tarafların bu uyuşmazlığı fark etmesi bazen zaman alabilmektedir. Aradaki etkileşimin bu şekilde devam ettirilmesi istenmeyen durumlara yol açabilir, işlerin daha ileri seviyeye gitmesi ile içinden çıkılması daha zor bir hal oluşabilir. Bundan dolayı mentor ve mentee iletişimi başlamadan her iki taraf içinde uygun eşleşmelerin yapılması çok önemlidir. Eşleştirme sırasında mentor ve mentee'lerin yaş, cinsiyet gibi bireysel özelliklerine ek olarak bireysel özellikleri, öğrenme becerileri, bireysel becerileri, düşünme tarzları gibi duygusal ve psikolojik ayrıntılar ile alışkanlıklarında önem taşımaktadır. (Kuzu ve Kahraman, 2010).

Mentor ile mentee arasındaki iletişimin, verimliliğin başladığı zaman bilgi ve tecrübe paylaşımının olduğu süre zarfıdır. Mentorluk desteğinin temel iki amacı vardır. Bunlar öğrenme ve gelişimdir. Mentor ile mentee ilişkisine çırak ile usta ilişkisinde denilebilir. Mentorun deneyimlerinin mentee'ye ifade edilmesi sürecinde görüşmelerin sıklığı ve aralığı önemli bir etkidir. Bilgilerin aktarılması ve tecrübe edilmesine ek olarak, mentee bu zamanda özgüven, kendine saygı, kendi disiplinini sağlama, pratik düşünme ve hedeflerini belirleme gibi davranış ve beceriler kazanır (Kuzu, 2012) .

Dünya üzerindeki pekçok kurumda geçmişe göre mentorluk kavramının anlamı ile önemi daha iyi bilinmektedir. Bu sebepten dolayı kurumların içerisinde mentorluk ilişkisi daha bilinçli şekilde meydana gelmektedir. Gerçekleşen ilişki informal mentorluk olsa da her mentorda, mentee'de, kurumda bunun bilincindedir. Örnek olarak, özel kurumlarda görev alan neredeyse tüm üst pozisyondaki bireyler mentor olarak atanmaktadır. Bir takım kurumlarda ise bu bir grup süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tip kurumlarda astlar ve üstler belirli periyotlar halinde düzenli olarak görüşerek gelişimleri ile ilgili fırsatları ve izlenebilecek olacak yolları tartışmaktadırlar (Rohatinsky, 2012) (Şen ve Alan, 2014). Mentorluk etkileşimi ve ilişkileri bir takım aşamalardan meydana gelir. Düzgün olarak çalışmaya başlayan ve süreç içerisinde ilerleyen mentorluk ilişkisi aşağıda bulunan aşamalardan meydana

gelir (Wagner ve Seymour, 2007) (Hayes, 2005) Çınar, 2007).

1. Başlatma

Birinci olarak mentor ve mentee tanışır ve karşılıklı olarak kişisel özelliklerini, ilgi alanlarını anlamaya ve anlatmaya çalışırlar, bu zaman içerisinde hedef ve amaçlarını birbirleriyle paylaşırlar. Mentorler, kendi yaşamışlıklarından elde ettikleri tecrübelerini menteeelerine aktarmaktan ve menteeelerinin onun tecrübelerini dinleyip kendileri adına fikirler çıkarmaktan ve dersler almaktan mutluluk hissetmektedirler. Mentor ile mentee arasındaki ilişki güvenilir olduktan sonra diğer aşamaya geçilmektedir. Kısaca bu aşama mentor ve menteeenin birbirlerini keşfetmek için oluşturdukları süreç olarak tanımlanabilir. Bu aşamada roller, sorumluluklar, sınırlar ve kurallar belirlenir (İbrahimoglu, 2008).

2. Yetiştirme

Yetiştirme aşamasında yaşayarak elde edilen deneyimler ve bilgiler daha sıkı bir şekilde paylaşılır. Sorunlarla mücadele, alınacak kararların açık olarak konuşulması, amaçlara ulaşmak adına izlenebilecek yollar ve seçeneklerin ortaya çıkarılması sağlanmaktadır. Bu aşamada mentor ve mentee arasındaki denge, memnuniyet en çok önemi taşıyan kriterlerdir. Bu seviyede ilişkinin ilerlemeye ve derinleşmeye başlamasından dolayı kariyer ve psikososyal fonksiyonlar en üst seviyeye ulaşmaktadır. Mentor şu aşamada kariyer ve psikososyal fonksiyonlarını kullanmaya başlarken, mentee teknik becerileri ile birlikte kurum içerisindeki organizasyonel yapıyı öğrenir (Bakioğlu, 2013) (İbrahimoglu, 2008).

3. Ayrılık

Bu seviyeye gelmesi için belirli sebeplerin ortada olması gerekmektedir. Bunlar, bireylerin yetiştirme seviyesinde birbirlerinden verim alamadıklarını hissetmeleri, ilişkinin artık her iki tarafın beklentilerini karşılamadığını hissetmeleri veya hedeflere ulaşılmış olması gibi sebepler olabilir. Bu aşamada mentor ve mentee arasında resmi ilişki, herhangi bir verim ve fayda sağlayamayacağı düşünüldüğünden dolayı bitirilme veya karşılıklı bir şekilde ilişkiden çekilme olarak son bulur (İbrahimoglu, 2008).

4. Yeniden tanımlama

Bu noktada mentor ile menteenin ilişkisi olgunlaşmakta ve sıradan bir mentorluk ilişkisinde öte bir noktaya taşınmaktadır. Herkes birbirini arkadaş hatta daha öte bir dost şeklinde görmeye başlar. Bundan dolayı var olan bilgi paylaşımı yavaş yavaş profesyonel sınırlar çerçevesinden çıkar. Bu noktadan sonra mentor, menteesini birtakım hedefleri gerçekleştirmiş ve daha ileri noktalara kararlı bir şekilde yürüyen bir birey olarak görür ve onu yetiştirmenin verdiği mutluluk ve gururu hisseder. Mentee de benzer şekilde mentoruna karşı duyduğu inancı karşılıksız bırakmadığı, ve ondan elde ettiği bilgiler ile hedeflerine ulaşabildiği için mentoruna karşı saygı ve minnet duymalıdır (Barutçugil, 2004). Bazı yazarlar geçirilen her bir evrenin süresinin olduğundan söz edilemeyeceğini söylerken, Greenberg gibi birkaç yazarda tüm evrelerin belirli sürelerle sahip olduğunu söylemektedirler (Nelson ve Quick, 2013). Bireyler arasındaki ilişki artık mentorluk ilişkisinin ilerisine taşınır. Her iki tarafta birbirini dost ve arkadaş olarak görmeye başlar. Aralarındaki ilişki bu noktadan sonra kişisel ve mesleki gelişimi doğrudan etkilemez (Vatan, 2009).

Kram'a göre (1983) birinci evrede meydana gelen başlangıç aşaması altı ay ile bir yıl gibi bir süre sürmektedir. Bu aşama bireyler arasındaki etkileşimin temellerinin atılıp başlatıldığı aşama olmakla birlikte, başlayan bu etkileşiminde sürdürülüp sürdürülemeyeceğini görmek için önemli olan bir aşamadır. Bundan sonra gelen ikinci evre ise iki ile beş yıl gibi bir süre sürmektedir. Bu evrede bireyler arasındaki ilişkinin gitgide ilerlediği ve derinleştiği görülmektedir. Bu gelişmelerle birlikte menteeler iş hayatlarında aldıkları destek ve pozitif yansımalar sayesinde buldukları kurumda daha verimli ve örgüt ile daha uyumlu olurlar. Üçüncü evreyse artık menteelerin bağımsızlıklarını ilan etmek istedikleri evredir. Mentor ve mentee ilişkisinin bitmesi bazı durumlarda mentorun bazı durumlarda ise menteenin ileri sürdüğü sebeplerden dolayı son bulmuş olabilir. Bu ilişkinin bitmesi zaman zaman iki taraf içinde sancılı ve sıkıntılı bir süreç olabileceği gibi bazı durumlarda da hoş şekilde son bulabilmektedir. Son aşama olan dördüncü evre ise ilişkinin her iki taraf içinde tatmin edici bir başarı ile sonlanmasıyla ilişkilidir. Bu noktadan sonra mentor menteesinin en başta kendisini bulmasını ve bulunduğu kurum içerisinde kendinden emin, rahat, verimli, hedeflerine ulaşabilen ve uyumlu bir birey olarak hareket etmesini ve mutlu olmasını ister. Bu noktadan sonra bireyler arasındaki mentor ve mentee ilişkisi son bulabilir çünkü ilişkide hedeflenen ve istenilen noktaya

ulaşmıştır. Bireyler bu evrede birbirlerine karşı duydukları sevgi ve saygıyı kaybetmeden ilişkiyi bitirirler.

Mentorluk İlişkisinin Zayıf ve Zor Yönleri

Bütün ilişkilerde var olduğu şekilde mentor ve mentee ilişkisinde de bazı durumlarda sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Örnek verecek olursak mentorun menteesine veya menteenin mentoruna aşırı derecede bağlanması, bunun sonucunda menteenin bulunduğu kurum içerisindeki esas görevlerini aksatması, kendisini ilgilendiren konularda kararlar alırken mentorunun fikirlerine ve yönlendirmesine ihtiyaç duyması, realiteden uzak hayallere ve beklentilere kapılması şeklinde çeşitli sorunlar ortaya çıkıp ilişkinin gerçek anlamdaki halinden kopmasına ve amacından sapmasına sebep olabilir. Bu tip durumlar yalnızca mentee için değil mentor içinde yaşanabilecek onunda kararlarını ve davranışlarını etkileyebilecek tipte olabilecek olaylardır (Oğuz ve Çaklılı, 2014).

Mentorluk süreci içerisinde zaman en büyük dost ve düşman olabilmektedir. Mentorun menteeye ayırdığı zaman yeterli ve verimli olmadığı takdirde süreçte sıkıntılara sebebiyet vermektedir (Adedokun, vd., 2010). Menteeyle baştan sağma ilgilenildiği, mentor olarak menteenin ihtiyaç duyduğu konuda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmama veya menteenin mentora uyguladığı psikolojik baskıyla başa çıkamamak ilişkide güvensizliğe bunun sonucu olarakta bozulmaya neden olabilir. Mentorun zorluklarla karşılaşabileceği başka noktada ilişkinin boyutudur. Bir arada çokça vakit geçirmek ortak deneyimler yaşamak mentee ile mentor arasında yakınlığa sebep olur. Buda profesyonel yardımlaşmanın istenilen noktadan tamamen farklı bir noktaya taşınmasına neden olur. Böyle bir durum ilişkinin sürekliliği için uygun değildir (Oğuz ve Çaklılı, 2014).

Mentor menteesi ile arasındaki iletişim sırasında söylemlerine, tarzına ve mesafesine her zaman dikkat etmelidir. İlişkiler sırasında ortaya çıkabilecek yakınlıklar, dostluklar, arkadaşlıklar gibi gerginlikler ve kavgalarda ortaya çıkabilir. Genelde olarak her iki tarafında aynı cins olduğu eşleşmeler gerginlik anlamında daha riskli görülür. Genel olarak da mentor ve mentee birleşmelerine baktığımız zaman kadın menteeler bazı zamanlarda mentor bulmakta zorluklar yaşayabilmektedir. Bu sebepten dolayı mentor ve mentee etkileşimi sürecinde sıkıntı yaşamamak adına tipik kadın-kadın, erkek-erkek eşleşmesi yerine erkek-kadın çapraz

cinsiyet eşleşmesi yapılarak biraz olsun riskler azaltılabilir. Fakat bu şekilde olan çapraz eşleşmelerde kesin çözüm değildir. Taraflardan biri diğerini, rahatsız edebilir, birbirlerine rahatça açılmayabilirler, hem cins olmadıklarından dolayı empati kurmakta zorlana bilirler ve bir taraf diğerini cinsel anlamda istismar etmeye çalışabilir. Bu şekilde meydana gelen olaylardan sonra bireylerin yapabilecekleri en doğru hareket aralarındaki ilişkiyi bitirmektir (Güven, 2014).

Mentor ve Mentee'de Bulunması Gereken Özellikler

Mentorluk yapacak birey ilk olarak kendi egosunu bastırabilen kendini diğer kişilerden üstün görmeyen, bilgi ve tecrübeyi aktarmayı seven bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Başka bireylerin kendisini hedeflere ulaşmak adına basamak olarak kullanmasını kabullenemeyen bireyler mentor olamazlar. Bilgi birikimlerini ve edindikleri tecrübeleri diğer bireylere ve kurumlara aktarmadan kaçmayan mentorlar hem üzerilerine düşen görevleri laikiyle yapmış olurlar hemde şuan içinde bulunduğumuz zaman ve yarınlar için kaliteli ve doğru işleri yapabilecek bireylerin yetişmesini sağlar (Cantimer, 2008) (Tunçay, 2014).

Mentor olacak olan birey birtakım özelliklere sahip bir yapıda olmalıdır. Bu bahsedilen özelliklerden önemli olanları, yönetim becerileri, liderlik vasfı, rol model olabilmek, açık görüşe sahip olmak, uyum sağlayabilen bir esnekliğe sahip olmak, bireylerin ihtiyaçlarını iyice tespit edebilmek, her yönlü gelişime aç olmak, iletişim konusunda başarılı ve etkili olmak ve tüm yoğun iş temposuna rağmen menteesine zaman yaratabilen ve ulaşılabilir olmaktır (Kadılar ve Balkan, 2016).

Mentor karşısında olan bireye yani mentee'ye karşı güven veren ve tecrübeleri ile ona klavuzluk ettiği yoldan çıkmaması adına inanç veren bir yapıda olmalıdır. Mentee'de yalnızca dinleyici olmamalı mentoruna ona hangi amaç için desteğe ihtiyacı olduğunu belirtmelidir. Mentörde menteesinin fikirlerini dikkatlice dinleyip ilişkiye ona göre yön vermelidir. Mentee'de aynı zamanda öğrenmeye aç, güven veren, sorumluluk sahibi ve en önemlisi iyi bir dinleyici olmalıdır. Mentee olacak bireyler bir takım özelliklerde olmalıdır. Bunlar, mentorluk desteği için istek duyma, mentorluk desteği süresince gizlilik hususunda dikkatli olmak, mentorla arasındaki paylaşımları saklı tutabilmek, mentorla birlikte aldıkları kararlara bağlı kalarak hareket etmek, mentorluk sürecinde sorular sormak, yeni fikirlere ve işlere açık olmak, geri bildirimlerde bulunmak, sürecin akışında kaybolmadan isteklerini

belirtmek (Kadılar ve Balkan, 2016).

Eğitim Örgütlerinde Mentor Olmasının Faydaları ve Önemi

Mentor ile mentee ilişkisi sırasında karşılıklı çıkarlar ve hedefler bulunmaktadır. Bir mentee olarak mentorla çalışmanın en çok katkı sağladığı yönlerinden biride menteenin hedefine erişmek adına izleyeceği yollardan mentor olan bireyin daha önceden geçerek bu noktalara gelmiş olması ve birçok olasılığı görerek bu sonuçlara ulaşmış bir birey olmasıdır. Mentee mentorundan edineceği bilgi ve tecrübelerle kendi becerileri ve imkanları dahilinde amaçları için yeni yollar belirleme imkanına ulaşır. Mentorun becerileri ve katkıları sayesinde kendine olan inancı ve güveni artan mentee, bulunduğu alanda gelişim ve kariyerinde ileri noktalara gitme imkanı yakalarken, hatalarıyla alakalı geri bildirim aldıkça olgunlaşır (Yirci, 2009).

Bir okulda lider olarak bulunan yönetici ressam benzer. Örgüt için hayati görevler oluşturur, öğretmenlere olumlu çalışma koşulları sunar ve demokratik katılım değerleri hususunda öğretmenlere rehberlik eder. Bunu da mentorluk tekniğini en iyi şekilde kullanarak yapabilir (Yarrow ve Millwater, 1997) (Alegre ve Angulo, 2012). Mentor ve mentee arasındaki iletişim uzun vadeli bir iletişim ve paylaşım olan, gözlem, soruşturma, geri dönüt alma veya verme, eleştiri ile değerlendirme gibi olayları kapsayan bir yapıya sahiptir. Güçlü bir mentor, kurumlarda görev yapan bireyler adına etkili bir şekilde gelişim ve yeni bilgi ve beceriler kazanma kaynağı olabilir (Yarrow ve Millwater, 1997).

Mesleki gelişim ve öğrenme sürecinde mentor ile mentee ilişkisi iki taraf içinde kazanımları hedefleyen ve bu yolda ilerleyip sonlanması planlanan bir ilişkidir. Bir menteenin mentora başvurmasının yararlı yönlerinden bir tanesi de menteenin hedefine ulaşmak adına kafasında kurup hayal ettiği yolların benzerlerinden ondan daha önce geçmiş ve o yollarda karşısına çıkabilecek sorunları ve kolaylıkları ondan daha önce görmüş ve bazı sonuçlara ulaşmış birinin tecrübelerinden faydalanıp kendi yolunu belirleme konusunda daha rahat düşünme imkanına ulaşmasıdır (Oğuz ve Çakılılı, 2014).

Yolda çıkabilecek sorunlar veya menteenin tecrübesizlikten ötürü yapabileceği hataları onlardan daha deneyimli ve amacı menteenin hedefine ulaşmasına yardım etmek olan mentorden duymakta bireylerin gerçekleri fark etmesinde daha faydalı

olabilmektedir. Bu sayede menteenin yapabileceği veya yaptığı bir yanlıştan dönmesi veya kurtulması onun adına daha hızlı ve az zararlı olabilir. Ortada olan ilişkiden sadece fayda alan mentee değildir. Mentorun da mentee ile olan ilişkisinden alacağı dersler ve edineceği yeni tecrübeler olacaktır. Buda kendisini gayreti, mesleki şevki ve özgüveni açısından geliştirmesine katkıda bulunacaktır (Oğuz ve Çakıllı, 2014).

Mentor ve menteenin ilişkisi ilerledikçe ve mentee hedeflediği noktalara ulaşmaya yaklaştıkça, hem kendine güveni artacak hem de bireysel yeteneklerinin farkına daha çok varacaktır. Bu noktadan sonra mentee mentorunun desteği ile kendine güven, problem çözme becerisi, iş doyumunu, işine bağlılık ve mesleki ve kişisel gelişim becerilerini kazanacaktır (Hoa, 2008). Mathews (2003) mentorluğun okul müdürleri açısından yararlarını iş ve yaşam dengesi, kariyer gelişimi, etkili kaynak kullanımı, örgüt kültürünü ve değerlerini anlama ve motivasyon olarak sıralamıştır. Mentorluk sürecinin bulunduğu kurumlarda okul müdürleri idarecilik ve öğretim adına gelişim göstermektedir. Kurumun örgütsel amaçlarını gerçekleştirmesinde müdürün etkin bir yönetim gösterebilmesi yani mentorluk sürecine dahil edilmesi gereklidir. Çabuk değişimlerin olduğu bu zamanda değişime eşlik edecek lider okul müdürleri mentorluk süreci ile gerçek potansiyellerine ulaşabilir (Yirci, 2009).

Öğretmenlerin üzerine düşen roller ile sorumluluklar son zamanlarda hızla değişim göstermektedir. Bu denli hızlı değişimler sonucunda eğitim hayatı içerisinde mesleki bakımdan sürekli gelişim planlamalarının var olma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Günümüz şartlarında tüm okulların buldukları ortam ve koşulları dikkate alarak incelediğimizde kuruma uygun olan yöneticilerin ve bireylerin yetiştirilmesinin yalnızca üniversite eğitimiyle yeterli olmayacak kadar karmaşık bir süreç haline geldiğini görürüz. Bu sebeplerden dolayı yöneticilerden istenen ve beklenen davranış görev yaptıkları kurumun yer aldığı bölgenin coğrafi koşulları ile alıştıkları ve yaşadıkları bölgelerden farklı bölgelerde görev aldıkları zaman buldukları bölge insanların özelliklerinin farklılık gösterdiğini dikkate alarak koşullara göre madde ve insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak okulun istenilen amaçlara ulaşmasını sağlayabilmeleridir (Hunt, 2012).

Mentorluk birçok noktaya dokunduğundan eğitim alanında da uygulandığı zaman yararları yalnızca öğretmenlere ya da müdürlere olmaz. Aynı zamanda kurumada belirli yararlar sağlar (Yirci, 2009). Hale (1996) ise, örgütsel faydaları dört

başlıkta toplamıştır. İşlerin daha iyi yapılması, Örgüt değerlerinin ve kültürünün aktarılması, Değişim imkanı sunması ve örgüt standardının ve kalitesinin artması.

Mentorluk programları sayesinde kurum içerisindeki bireylerin işten ayrılmaları azaltıla bilinir. Bireyler kurum yapısı, kurum içi politika, insan ilişkileri ve güç dengeleri gibi diğer eğitim biçimleriyle öğrenilmesi güç olan alanlarda daha kapsamlı bilgi sahibi olur. Yeni bireylerin yeteneklerine göre doğru biçimde seçilmesi ve sonrasında geliştirilmesi sağlanır, üst düzeyde deneyimi ve bilgisi olan insanların işe alınması ve elde tutulması için nedenler ve fırsatlar yaratılır (Çınar, 2007).

Yıldırım (2013), mentorluğun kurum açısından yararlarını, mentorluk yöntemi ile kuruma sonradan kazandırılan bireylerin kurum içi politikaları anlamaları, kurumun amaçları, ulaşılması planlanan hedefleri ve tüm bunlar için izlediği stratejiye odaklanmaları sağlanır, yaratıcılık gelişir, kurum içi etkileşim ile iletişim güçlenir, kurum içindeki kariyer planlama ile kariyer rehberliği uygulamalarını gelişir, bireylerin kuruma olan bağımlılığın ve güvenini artırır, kurum içindeki bilgi akışı sağlar ve değişime uyumda hız ile esnekliği artırır. Mentorluğu eğitim kurumlarının içerisinde değerlendirdiğimiz zaman, görevinde yeterli deneyimde olan yönetici pozisyonundaki bireyin veya öğretmenin, iş hayatına daha yeni başlamış öğretmenin kendini keşfedip mesleğe alışabilmesi adına, deneyim ve bilgilerini sistemli bir şekilde aktarmasıdır. Portner'a göre ise mentor yöneticiler veya öğretmenler kurumlarda işe yeni başlamış meslektaşlarına en büyük desteği sağlayabilmektedirler (Özdemir, 2012) (Yavuz, 2006).

Okul yöneticisi, okulun belirlenen amaçlara ulaşmasını sağlamanın yanında insan ve madde kaynaklarını kullanmasında da önemli becerilere sahiptir. Bu beceriler içerisinde biri de mentorluktur. Bu bağlamda okul yöneticileri önemli bir bilgi birikimine ve tecrübeye sahip, kendisini sürekli yenileyebilen, teknolojik okur-yazar, bilimsel düşünen ve yazan gönüllü birer mentordur (Bakioğlu, Özcan ve Hacıfazlıoğlu, 2002).

Eğitim yöneticileri liderlik becerileri konusunda tüm yönlerini zayıf veya güçlü belirleme, bu yönleri üzerinde düşünebilme ve sonrasında gerekli olan uyarlamaları yapabilme becerilerine sahip olmalıdırlar. Yöneticiler mentorluk ilişkilerine başladıkları zaman kendilerine bu noktada yardımcı olacak yetişkin öğrenenlere özgü olan davranışları göstermelidirler (Yirci, Kocabaş, 2012).

Mathews (2003) mentorluk programlarının amaçlarını üç başlıkta inceler.

1. Öğretme ve ölçme,
2. Araştırma, yayınlama ve denetleme,
3. Hizmet sunmadır.

Eğitim kurumlarında mentorluk uygulamasının uygulanması sırasında mentor ve menteenin kişilik, tutum, eğitim gibi özelliklerine dikkat edilmesi gerekir. Bu sayede bu süreçten beklenenden daha fazla kazanım elde edilebilir.

Mathews'a (2003) göre mentorluğun eğitimde kullanılması sonucunda elde edilen kazanımları üç boyutta incelemek mümkündür.

1. Öğretmenler için faydaları
2. Yöneticiler için faydaları
3. Örgütsel faydaları

Mathews'a (2003) göre mentorluk süreci sonunda hizmeti alan ve veren kurum için bazı ortak çıkarlar vardır. Hem mentor hem de mentee için ortak çıkarlar şu şekilde sıralanabilir:

1. Kişisel gelişim
2. İş doyumu,
3. Etkililiğin artması,
4. Mesleğin devam ettirilmesi.

Bunlar aynı zamanda mentorluk ilişkisinin amaçladığı temel noktalar. Bu yararlar arasında mesleğin devam ettirilmesi eğitim kurumları için önemli bir noktadır. Meslekte beklediği iş doyumuna ulaşamayan iş görenler meslekten ayrılma yolunu seçmektedir. Bu durum da okulların yetişmiş insan gücünü kaybetmesi anlamına gelmektedir. Mentorluk, çalışanlarda iş doyumunu artırarak çalışanların meslekte kalmasını sağlamaktadır (Yirci, 2009).

Koç ve Mentor Davranışlarındaki Benzerlikler ve Zıtlıklar

Koçluk ile mentorluk birbirinden farklı iki kavram olsalarda, günümüz koşullarında bulunan yöneticiler bu iki kavrama ait özellikleri bir birini tamamlar şekilde taşımalıdır. Koç veya mentorun elinde bulundurduğu güç ast üst ilişkisi kaynaklı emir verebilme şansından kaynaklı değildir. Bu iki kavramın gücünde açık

görüşlü olmak, diğer bireyleri ortak bir amaca yönelik güdüleyebilme yeteneği ile bilgi birikimi ve tecrübelerinden kaynaklanır (Pınar, 2013). Koçlukta amaç, bireyin becerilerin geliştirmek ve performansını yükseltmektir. Mentorluğun esas amacı ise uzun soluklu kariyer gelişimidir. Koç bireye özgür bir bakış açısı kazandırırken, mentor kariyer ve çalışma hayatı ile ilgili bilgi birikimi sağlar. Mentorluk ve koçluk arasındaki temel farklılık mentorluğun kariyer ile koçluğun ise iş ile ilgili olmasıdır (Barutçu ve Özbay, 2013). Mentorluğun kapsamı koçluğa oranla çok daha geniştir. Bu anlamda koçluğun mentorluk kavramı içerisinde yer aldığı, bir başka ifade ile mentorluğun alt basamağı olduğu kabul edilebilir. Mentorluk bazı dar beceri ya da davranış şekillerini geliştirmekle sınırlı olmayıp kişinin tüm benliğine ve kariyerine yöneliktir (Luecke, 2007).

Koçluğu mentorluğun kariyer özelliklerinden biri olarak kabul etmekte mümkündür (Güven, 2014). Mentorluğun koçluğa göre zaman odaklı ve daha uzun süreli bir ilişki biçimi olduğu, sahip olunan potansiyeli ortaya çıkarıp geliştirmeyi hedeflediği söylenebilir (Kocabaş ve Yirci, 2011).

Tablo 1.

Mentorluk ve Koçluk: Belli Başlı Farklılıklar

	<i>Mentorluk</i>	<i>Koçluk</i>
Başlıca Amaçlar	Destek olan kişiyi desteklemek ve kişisel gelişimine rehberlik etmek	Uygunsuz davranışları düzeltmek, Performansı iyileştirmek ve çalışanın yeni sorumluluklar almak için ihtiyaç duyduğu becerileri kazandırmak
Mentorluk İnisyatif	Mentorluk yapılan kişi öğrendiği şeylerden kendi sorumludur.	Koç öğrenmeyi yönlendirir ve talimat verir.
Gönüllülük	Mentorda destek alanda gönüllüdür	Astın koçluğu kabullenme anlaşması esas olmakta birlikte, zorunlu değildir.
Odak	Uzun vadeli kişisel kariyer gelişimi	Somut sorunlar ve öğrenme fırsatları
Roller	Dinleme, rol model sunma, öneride bulunma ve bağlantı sağlama ağırlıktadır.	Uygun bir geribildirim ve telkin ağırlıklıdır.
Süre	Uzun vadeli.	Genellikle kısa vadeli ihtiyaçlar üzerinde yoğunlaşır.
İlişki	Mentor nadiren destek alanın amiri olur. Çoğu zaman mentorla diğer kişinin aynı komuta kademesinde yer almaması gerektiği görüşündedir	Arada bir gerektiğinde başvurulur Koç, koçluk yaptığı kişinin amiridir

Kaynak: Luecke, 2007

Koçluk, Mentorluk ve Danışmanlık Arasındaki İlişki

Koçluk, danışmanlık ve mentorluk kavramları arasındaki ilişki genelde üst ve

SÜREÇ	KOÇLUK (COACHING)	DANIŞMANLIK (COUNSELING)	MENTORLUK (MENTORING)
ZAMAN	Kısa Ve Orta Vade	Kısa Vade	Uzun Vade
İÇERİK	İşle İlgili Öğrenme	Tutum/Motivasyonla İlgili Problemlerin Çözümlemesi	Ailenin Rolü Gelecekle İlgili Performans Düzenin İyileştirilmesi
ODAK NOKTASI	Planlanan/Mevcut İş Öğrenmeyi Geliştirme, Kolaylaştırma	Gelişimsel Yaşamın Farklı Alanlarında Çözüm Buluculuk.	Kariyer Fırsatları Yaratma Mevcut Ve Gelecekteki Gelişimsel Yaşam Dönemlerini Kapsama
FAALİYETLER	İş Tasarımı Ve Öğrenme Tekniklerinden Yararlanarak Kişisel Ve Grup Performansını İyileştirme.	Aktif Dinleme, Amaç, Değişken Ve Değerleri Gözden Geçirme. Duygu Ve Düşünceleri Keşfetme.	Kariyer Geliştirme Programlara Teşvik Etme.

ast hiyerarşisi şeklinde meydana gelmektedir.

(Mink vd, 1993)

Yukarda görüldüğü üzere, üç kavram arasında zaman hususu dışında oldukça küçük sayılabacak farklılıklar göze çarpmaktadır. Koçluk becerisi için gerekli olarak görülen noktalar aynı şekilde mentorluk becerileri için de gerekli görülmektedir (Mink vd, 1993) (Ceylan, 2004).

Dinleme, etkili sorgulama, amaç, hedef, güven ve performansı artırıcı dönütler tarzındaki beceriler koçluk ve mentorluk uygulamalarında pek fazla önem arz etmektedir. Mentorluk, koçluk ve danışmanlık rollerini içine alan bir boyuttur. Koç olarak mentorlar, bilgilerini paylaştıkları bireylerin yeteneklerini üst seviyelere taşırlar. Danışman olarak mentorlar, bilgilerini paylaştıkları bireylere destek olurlar ve onlara özgüven kazanmaları adına yardım ederler (Avcı, 2019).

Yönetici ve Mentor Davranışlarındaki Benzerlikler ve Zıtlıklar

Yönetici ve mentor birbirinden oldukça ayrı ve zıt kavramlardır. Yönetici özellikleri olan bir birey, pozisyonundan dolayı kendisine verilen yetki ve güç sonucunda ortaya çıkan egosu ile karar alma konusunda başka bireylere şans tanımaz

ve ne olursa olsun kendi bildiğini yapar. Karar verme noktasında statükocu bir profil çizer. Bu davranış yöneticilerin istemesede etraflarında meydana gelen tüm işleri kontrol altında tutma isteğine varacak sonuçlar doğurur. Yöneticilerin tüm işleri kontrol altında tutma istekleri, düşünceleri yapılan tüm işlerde gerekenden fazla özveri harcamalarına, kişisel gelişimleri ve özel hayatları için gerekli zamandan çalmalarına ve etraflarında bulunan bireylere güvensizlik duyuyormuş gibi hissettirme durumlarını meydana getirebilir.

Etraftaki bireylere güvensizlik duygusunun tetiklenmesinin ana nedenlerinden biride yöneticilerin var olan tüm yetkilere tek başlarına sahip olma isteklerinden gelmektedir. Çevresinde olan bireylere sorumluluk dağıtmaktansa onların üzerinde baskı oluşturup işlerin kontrolleri altında tutmak isterler. Mentorler ise menteeelerine herhangi bir baskı kurmak yerine onlara sorumluluklar vererek kendilerine olan güvenlerinin, inançlarının tekrardan canlanmasına, istedikleri noktalara ulaşabilmek adına tecrübeler kazanmalarına katkı koyarlar. Verilen işler için menteeeler üzerinde herhangi bir baskı kurmadan rahat bırakarak iş yapmalarını sağlarlar (Keller, 2005) (Ceylan, 2004).

Öğretimsel Liderlik ve Mentorluk.

Öğretimsel liderlik, eğitim alanında kullanılan, mentorluk uygulamaları ile benzer özellikler taşıyan bir liderlik türüdür. Genel anlamda öğretimsel liderlik örgütün ve burada bulunan bireylerin başarısı adına bir takım uygulamalardan ve süreçlerden meydana gelen yönetimin ve liderliğin ortak merkezidir. Kurumlarda bulunan yöneticilerin mesleki bilgi anlamında donanımlı olması, birbirinden farklı yönetim görevlerine uyum sağlayabilecek donanımda olması gerekmektedir (Southworth, 2002). Öğretimsel liderliğin, diğer liderlik türlerinden temel farkı olarak öğrenciler, öğrenme süreçleri, öğretme süreçleri ve öğretmenler ile direkt olarak ilgilenilmesinin olduğu söylenebilir. Okul yöneticisi öğretimsel bir lider olarak örgütün verimli olması adına, kurumda bulunan tüm bireyler ile içerisinde yer aldığı toplumu etkileşim içerisinde okulun hedefleri, ihtiyaçları ve amaçlarına yönelik olarak koordine etmelidir (Gümüseli, 2001). Tüm bu etkenleri göz önünde bulundurduğumuz zaman, yöneticilerin en temel ve en önemli görevi okulun amaçlarına ulaşması için gerekli ortamı ve desteği sağlaması olmalıdır şeklinde bir sonuca ulaşabiliriz (Yılmaz ve Kruşun, 2015).

Heck vd.'nin (1990) yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin öğretimsel lider olarak davranışlarının üç boyutta ele alındığını görmekteyiz. Bunlar sırasıyla Okul yönetimi, Okul iklimi boyutu ve Öğretimin örgütlenmesi boyutlarıdır. Bu üç boyutun kendi içlerinde bir takım alt boyutlarında var olduğu söylenmiştir. Bu alt boyutlara bakıldığı zaman şunlar söylenebilir (Akt: Şişman, 2002).

Okul yönetimi boyutunun alt boyutlarına baktığımız zaman genel anlamda kurum içerisinde yer alan tüm bireylerin öğretimle alakalı karar alma süreçlerine katılması, örgüt içerisinde bulunan bireylere karşı boyun eğdirmek ve sindirmelere yönelik baskılardan uzak olunması ve örgüt içerisinde yer alan öğretmenlere çalışma anlarını ile ilgili daha fazla özerklik tanınması gibi noktaların olduğu bunlara ek olarak, Okul iklimi boyutunda ise öğretime yönelik hedeflerin belirlenmesi ve onlarla bilgi paylaşılması, hedeflerin ve amaçların gerçekleştirilmesi adına izlenecek yolda onlarla tartışmalarda ve fikir alışverişlerinde bulunulması, örgüt içerisindeki bireylerin moralinin yüksek tutularak motivasyonlarına etki edilmesi gibi noktalarda bahsedilmiştir. Son olarak ise öğretimin örgütlenmesi boyutunda öğretmenler arasında iş uyumunun sağlanması, kurum hakkında tartışma ortamının yaratılması, öğretmenler için maddi manevi desteklerin sağlanması ve kurumda yer alan bireylerin gelişimlerine yönelik eğitim ihtiyaçlarını tespit ederek bu konu ile ilgili programlar oluşturmayı kapsamaktadır (Şişman, 2002) (Smith ve Andrews, 1989) (Çelik, 2015). Tüm bu açıklamalar göz önünde bulundurulduğu zaman mentorluk uygulamaları ile öğretimsel liderlik tarzının birçok noktadan benzeştiği söylenebilir. Ancak bir kuruma liderlik yapmak ile kurum içerisinde yol gösterici bir rol oynamanın birbirine yakın fakat farklı beceriler gerektireceğininide göz ardı etmemeliyiz.

Örgütsel Uyum

Kişi ve Örgüt Uyumunun Tanımı ve Önemi

Bireyler, görev yaptıkları örgütlerde çeşitli amaçlar ve hedefler ile girmektedirler. Bireylerin istedikleri noktalara ulaşabilme ihtimali olduğu gibi, ulaşamama ihtimalide bulunmaktadır. Örgütü kullanarak istenilen noktalara ulaşmak adına bireyler kendi amaç ve hedeflerini, örgütün amaç ve hedefleriyle birleştirmeli ve örgütle arasındaki uyumu sağlamalıdır (Yıldız, 2013). Gelişen ve değişen dünyada içerisinde örgüt ve birey açısından beğeniler ile ilgiler zamanla değişim

göstermektedir. Bu sebepten dolayı birey ile örgüt ilişkisindeki değer, hedef ve amaç benzerliği olması önemli olan noktalardır (Yıldız, 2013).

Örgütün çıkarları için bireylerin örgütle uyumu çok önemli bir noktadır. Örgütsel uyuma baktığımız zaman genel anlamda bireylerin görev aldığı örgütte kendileri arasında bir bağ kurması, ortak değerleri paylaşması, ortak hedefleri olması ve örgüt için çaba harcamaya istekli olması anlamına gelir. Özellikle örgüt içerisine yeni katılan bireyler ilk başlarda örgüte uyum sağlamakta zorlanmaktadırlar. Ancak son zamanlarda, yeni iş görenlerin kendi uyumlarını proaktif bir şekilde etkileme yeteneklerine önem verilmektedir. Ayrıca örgüt yönetimi de bir program dahilinde yeni bireylerin örgüte uyumunu sağlayabilir (Gut, Beam, vd, 2014).Bunu başarabilmenin en iyi yöntemlerinden biride örgütsel sosyalizasyon sürecini kullanmaktır. Örgütsel sosyalizasyon, örgüte yeni gelen bireylerin, örgütün tam bir üyesi gibi hareket edebilmeleri adına gereken bilgi, davranış ve tutumları kazandıkları bir süreçtir. Sosyalizasyon süreci istenildiği gibi ilerlerse bireyler iyi performans gösterirler, yüksek iş doyumları olur ve örgüt içinde kalmaya istekli olurlar (Çalık, 2003).

Birey ve örgüt uyumunun genel tanımlarının yanında, Kristof'un birey ve örgüt kavramını kapsamlı bir şekilde tekrardan ele alması üzerine, birey ve örgüt uyumunun dört farklı tanımı daha tespit edilmiştir (Kristof, 1996).

1. Örgüt ve bireyin temel özellikleri arasındaki benzerlik.
2. Örgütün amaçları ve bireyin amaçları arasındaki uygunluk.
3. Bireysel tercih ya da ihtiyaçlar ile örgütsel sistem ve yapı arasındaki uygunluk.
4. Örgütsel iklim ve bireyin kişilik özellikleri arasındaki uyumdur.

Chatman birey ve örgüt uyumunu, bireyin değerleri ile örgütün değerleri ve normları arasındaki benzerlik olarak ifade etmiştir (Chatman, 1989). Q'Reilly vd.(1991)'nin yaptıkları çalışmada ise birey ve örgüt uyumu; kültürü, stratejik ihtiyaçları ve normları olan, örgütün değerleri ile bireyin değerleri arasındaki benzerlik olarak ifade edilmiştir (Netemeyer vd, 1997). Carless (2005)'in tanımına göre ise, bireyin iş çevresiyle kendisi arasında benzerlik kurmasıdır. Tom (1991), bireyin kişilik özellikleri ile örgütün benzer olduğu durumda birey ve örgüt uyumundan bahsetmiş ve bu durum gerçekleştiği zaman bireyin daha başarılı

olacağını vurgulamıştır. Cable ve Judge(1996)'göre ise birey ve örgüt uyumu, birey ve örgütlerin değerleri arasındaki uygunluktur (Yıldız, 2013).

Geleneksel örgütlerde örgütsel uyumu sağlama yöntemi, bireyin üzerinde sıkı bir denetim kurmaktır. Yakından ve sürekli denetim yoluyla bireylerin örgütün işlevsel çevresine uyumu sağlamaya çalışılır. Ancak sürekli olarak izlemenin bireyler üzerinde uyumsuzluğa yol açtığı, hoşnutsuzluk oluşturduğu görülmüştür. Çağdaş yönetim kuramları bu tür bir uyum sağlama yöntemini sakıncalı bulmaktadır. Çağdaş yönetim kuramları bireylerin örgüte uyumunun gerçekleşmesi adına farklı yöntemlere başvurmaktadır. Psikolojik danışmanlık ve rehberlik bu yöntemlerin başında gelmektedir. Yöneticilerin demokratik önderlik uygulamaları, bireylerin örgüte uyumunu sağlamada etkili olabilmektedir. Yöneticilerin etkili ve çok yönlü çalışan bir iletişim ağı kurmaları; birimler ve bireyler arasında takım çalışmasına olanak sağlayan bir eşgüdüm kurmaları, bireylerin uyumsuzluğunu giderebilmektedir. Ayrıca yönetime katılmaları yeterli seviyeye çıktığında, bireylerin işten doyumları ile birlikte örgüte uyumları da artabilir (Steele, 2016) (Başaran, 1991).

Kişi ve Örgüt Uyumu Türleri

Bütünleyici Uyum

Bütünleştirici uyum, bireylerin iş seçimi yöntemleri ile örgütün işe alım sürecinde izlediği yolun benzerliklerine dayalı olarak karşılıklı bir şekilde birbirlerine ilgi duymaları durumunu vurgulamaktadır. Bu yapı içerisinde en fazla kullanılan benzerlik, bireyin ve örgütün değerleri arasındaki uyum olmaktadır (Sekiguchi, 2004).

Bütünleştirici uyumun, iki karşısında görüldüğü belirtilmektedir. Birinci durum, birey ve örgütün benzerliklerinin olması, ikinci durum ise birey ve örgütün özelliklerinin benzeşmesidir. Bir örgüt, yeteneklerini devamlı bir şekilde artma eğiliminde olan bireyleri işe alırsa, bu bireyler kendi işgücüne sahip olacağından dolayı bütünleştirici uyumda kendiliğinden meydana gelecektir. Ancak bütünleştirici uyum genel olarak araştırmalarda birey ve örgüt arasındaki değerlerde uyum olarak inceleme alanı bulmuştur (Cable ve Edwards, 2004).

Bütünleyici uyum, bir bireyin bulunduğu ortamdaki diğer bireylerin özelliklerine benzer özelliklere sahip olduğu zaman ortaya çıkar. Örnek olarak bir

bölümde görev yapan bir birey, diğer çalışanlarla aynı değer ve tutumlara sahipse, bütünlüycü uyumdan söz edilebilir (Kurtpınar, 2011).

Tamamlayıcı Uyum

Tamamlayıcı uyumda ise, bireyin kendi kişisel özellikleriyle, kurumda veya bulunduğu ortamdaki eksik olan noktaları tamamlaması söz konusudur. Örnek olarak, birey kişisel olarak, örgüt için yararlı ve işlevsel özel becerilere sahipse, burada tamamlayıcı bir uyum vardır. Bu uyuma göre örgütün ihtiyaç ve beklentileri ile bireyin ihtiyaç ve beklentileri arasındaki ilişkide eksiklikleri tamamlama ön plana çıkmaktadır. Literatüre baktığımız zaman bu uyuma ihtiyaçlar ve karşılananlar uyumu (Needs ve Supplies Fit) ya da beklenen ve kabiliyet uyumu (Demands ve Abilities Fit) denmektedir (Kurtpınar, 2011) (Cable ve Edwards, 2004).

İhtiyaçlar ve karşılananlar uyumu, genel anlamda bireylerin ihtiyaç ve seçimlerini ortaya koymaktadır. Bu uyum türü özellikle Psikolojik İhtiyaçları Karşılama (Psychological Need Ful Fillment) yaklaşımını kullanan araştırmalarda kullanılmaktadır. Beklenen ve kabiliyet uyumunda ise çalışma ortamında bireylerden beklenen bazı davranışlar olmakta ve bireyler kendilerinde bulunan yetenek, beceri ve bilgi ile bu istekleri karşılayabilmekte ise bu uyum ortaya çıkmaktadır (İrak, 2012).

Kişi ve Örgüt Uyumunun Bileşenleri

Kişi ve Örgüt uyumunun oluşabilmesi için, anlaşılacağı üzere farklı bileşenlerin bir araya gelmesi gereklidir. Bu unsurlar Kişi ve Örgüt uyumunu ölçmek için de büyük öneme sahiptir. Değerler, hedefler, iş çevresi ve kişilik özellikleri Kişi ve Örgüt uyumunu bir araya getiren temel elementlerdir (Özçelik, 2011).

Değer Uyumunu

Değerler, bireylerin hayatlarında prensipler şeklinde bulunan ve onlara bir duruş kazandıran birer temsilcidir. Bu prensipler sayesinde bireyler seçimlerini ve başka bireylerle birlikte, olaylar ile de ilgili değerlendirmelerini kendi ölçütleri ve açıklamaları ile analiz edip ifade edilebilmektedir. Değerler, bireyin doğru ve yanlış ayırt edebilmelerine ilişkin inançlar şeklinde ifade edilmektedir. Bu bağlamda değerler, olması mümkün olaylar ve ortaya çıkabilecek sonuçlarla alakalı bireylerin sahip olduğu olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlar üzerinde etkilidir (Altıntaş,

2006).

Örgüt ve bireylerin uyumu üzerinde değerler önemli yere sahiptir. Bu sebepten dolayı, örgütlerin performansında etkili olan örgüt ve birey uyumu sürecinin etkisi üzerinde durmakta yarar vardır. Değerler, bir örgütün içinde bulunan bireylerce paylaşılan, bireylerin davranışlarına yön verebilen, örgütün kendisi ve çevresinde “kabul gören” temel normlar, varsayım ve inançların tümüdür. Tüm örgütlerde bir “değerler seti” bulunmaktadır. Değerler, örgüt üyelerinin anlayışını gösterir. Ayrıca örgütün içerisinde nasıl davranacakları konusunda kendilerine kurallar sağlar (Sığır, 2007). Örgüt ve birey uyumu adına önemi fazla olan değerlerin oluşması, güçlenmesi ve örgütte bulunan bireyler arasında yaygın bir şekil alabilmesi için kurumlar, özel tedbirler geliştirmeli ve değerleri destekleyen örgüt kültürünü sağlamalıdır (Özçelik, 2011).

Hedeflerin Uyum

Örgüt ve birey uyumunun diğer bir önemli boyutu da örgüt içerisinde görev alan bireylerle birlikte yöneticilerin ulaşmak istedikleri hedefler arasındaki uyumdur (Özçelik, 2011). Hedeflerin uyumunu iki farklı boyutta inceleyebiliriz. Bu noktada ilk olarak dikey yönde örgütteki yöneticiler ve astlar arasında, ikinci olarak ise yatay yönde birey ve örgütteki diğer bütün bireylerin hedefleri arasındaki uyumdur (Vancouver ve Schmitt, 1991). Dikey yönde olan hedef uyumu bireylerin işe karşı olan tavırlarını direkt olarak etkilemektedir. Yatay yönde olan hedef uyumu ise, grup uyumunu ve örgütte görevli bireyler arasındaki sosyal uyumu doğurur (Özçelik, 2011).

Çevre ve Kültür ile Uyum

Örgüt iklimi veya çevresi geliştikten sonra bireyler ortama uyum göstermek zorundadır. Çevrelerine karşı uyum gösteremeyenler, kendilerine yeni bir çevre bulmak veya çevrelerini değiştirmek zorunda kalabilirler. Bireyler ihtiyaçlarını giderebildikleri çevreye önem verirler. Birey ve çevre uyumu bireylerin ihtiyaçlarını karşıladıkları çevre veya örgüt ile iletişime geçmeleri sonucu ortaya çıkar. Birey ve çevre uyumunu ortaya çıkaran ve bu uyumun devamlılığını sağlayan olgu bireyin çevreden, çevreninde bireyden yararlanmasıdır. Birey ve çevre arasında olan etkileşim süreci içerisinde çevreyi meydana getiren örgütler, bireyden üretim beklerken, bireyde örgütten iş doyumu sağlama beklentisi içinde olurlar (Argun,

2007). Bu şekilde meydana gelen uyum, örgüte kendi sisteminin temelini ve değerlerine uygun özellikteki yeni yöneticiler yetiştirmesini, bireyler ve örgüt arasında etkili bir iletişimin olmasını sağlar ve birliktelik duygusunu güçlendirir (Çırpan, 1998).

Kişiliğin Uyumu

Kişilik, bireyin kendi tarafından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri ile ilgili bilgisidir. Yani kişilik bireylerin kendisi ile ilgili meydana gelen olayları değerlemesi ve bireyin kendisini tatmin etmesi ile yarar sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesidir. İnsanın diğer bireyler açısından kişiliği, onun toplum içindeki bir takım özelliklere ve göreve sahip olmasıdır (Eren, 2004). Bireylerin örgüt içerisindeki rollerinin ve görevlerinin kişilikleri ile alakalı olması, örgüt içerisindeki sorumluluklarına karşı tavırları üzerinde etkili olduğu gibi birey örgüt uyumunu da doğrudan desteklemektedir (İmek ve Dik, 2005).

Örgütsel Uyumu Sağlama Yolları

Şartlar hangi şekilde olursa olsun, bireylerin bir örgütte çalışması zorunludur. Tarih boyunca bireyler, mecburi olan bu görevi yerine getirmiştir. Bireyler yüksek seviyede uyum becerisi ile donanmıştır. Örgütün karmaşık şekilde olmayan uyum problemlerini çözmek adına, yönetimin aşağıdaki bilimsel yöntemleri uygulaması gerekir (Başaran, 2004).

1. Örgütsel Toplumsallaştırma

Göreve yeni başlayan bireyler örgütün değer ve norm sistemlerini tam olarak bilmediklerinden, bu değer ve normlara ters olan davranışlarda bulunabilirler. Örgütler bu sebepten dolayı göreve yeni başlayan bireylere kültürü öğretmek ve onların uyumlarını sağlamak adına yardımcı olmak istemektedirler. Örgüt içindeki bireylerin örgüt kültürünü öğrenip, kurumda bulunan diğer çalışanlara aktarmasına veya uyum sağlaması sürecine örgütsel toplumsallaşma adı verilir. Bireyler toplumda yaşadıkları zaman nasıl toplumsallaşıyorlarsa, örgüt içerisinde çalışarak örgüt açısından toplumsallaşacaklardır. Başka bir bakış açısıyla, örgüt içinde geçerli olan, beklenen, istenmedik davranışları ve diğer bireylerle iletişim kurmayı öğreneceklerdir. Örgüt içinde kıdemli olan personelin davranış ve tutumlarını gözleyerek, onların aktardıkları hikayeleri dinleyerek bu süreç tamamlanacaktır. Tüm

bunların yanında örgüt içinde verilen formal eğitimle birlikte dağıtılan kitap ve broşürlerinde önemi bulunmaktadır. Bu şekildeki formal faaliyetler ve kıdemli personelin gözlenmesi ile bu süreç kolaylaşır (Özkalıp ve Kırel, 2001).

Ortaya çıkan birçok uyum problemi, kurumda çalışan olan bireylerin yüz yüze iletişimi ve etkileşimiyle çözüme kavuşabilir. Toplum, insanın kişiliğini şekillendirir. Başka bir bireyin sorununu fark etmek, bireylerin kendi sorunlarına daha pozitif yaklaşımlarına imkan sağlar. Örgütsel toplumsallaştırma, bir insan işleme sürecidir; çalışan bireylerin başkalarının, kendileri adına hazırlanmış örgütsel ortama uyum sağlamalarını amaçlar. Toplumsallaştırma, çalışan bireyler, herhangi bir örgüte endişe ve merakla girerler. İlk başlarda görevlerinin yerine getirirken kaygı seviyeleri oldukça yüksektir. Bunun sebebi verilen görevi layıkıyla yapmak istemeleridir. Bireyler, örgütün toplumsal ilke ve kurallarına uyum sağladıkça, görevlerini yapabileceklerini öğrendikçe toplumsallaşırlar ve kaygıları azalmaya başlar. Örgüte yeni katılan bireyler ne kadar iyi olurlarsa örgüt o derece gelişir ve etkinliği artar. Buda örgütsel toplumsallaşma ile doğrudan bağlantılıdır (Başaran, 2004).

2. İşlemsel Koşullanma

Bireyin yaptığı bir davranış sonucunda ödüle kavuşmak veya cezadan kaçmak için yaptığı eylemi öğrendiği varsayımına dayanır. Bu kurama istenileni elde edebilmek adına ödül ve ceza kullandığı için “Araçsal Koşullanma”, öğrenmenin sonunda doyurucu ürün elde edildiği içinde “Edimsel Koşullanma” da denir. İşlemsel koşullanmaya göre, örgütte çalışan bireylerin çevresinden gelen bir uyarana tepkisi, amacını gerçekleştirmek için bir araçtır. Bu şekilde uyaran, yanıt ve sonuç arasındaki etkileşim, pekiştirme yoluyla olumsuzlaşır. Bireylerin amaçlarına ulaşması gerçekleştiğinde, örgüte uyumu kolaylaştırır. Yönetimin, bireyde uyum davranışını oluşturmasına ortam hazırlamasının dört yolu vardır (Başaran, 2004)

- a) Olumlu Pekiştirme: Bireylerin yapmış olduğu bir etkiye beklenen bir yanıt geldiği zaman bunu yerleştirmek adına ona olumlu pekiştirmeçer uygulanır. Örgütte yükselme, övülme, tanınma, para gibi olumlu pekiştirmeçer vardır.
- b) Kaçınmayı Öğrenme: Bireyler arası uyumu azaltacak veya engelleyecek etkilerden kaçınmasını öğrenmesi için, ona uyarıcı etkiler yapmak gerekebilir.
- c) Köreltme: Bireyleri uyumsuzluğa yönelten davranışların köreltilmesi adına bunların pekiştirilmemesi gerekir.

d) Ceza: Bireyleri, uyumsuzluğa yönelten davranışlar meydana geldiğinde cezalandırmak yararlı olabilir. Ceza doğru yerde, doğru zaman ve şekilde uygulandığı zaman istenmeyen davranışları durdurabilir ancak istenmeyen davranışı unutturamaz.

3. Etkileşim Çözümlemesi

Etkileşim çözümlemesi, birey davranışını anlama yöntemidir. Etkileşim çözümlemesinin hedefi, bireyin çevresiyle etkileşimini anlayarak kişiliğini tanımak etkileşim niteliğini geliştirmektir. Etkileşim sürecinin konusu, etkiyi yapan bireyle, bu etkiyi yanıtlayan bireydir. Etkileşim çözümlemesi, uyum sorunları olsun olmasın her bireye uygulanabilir. Etkileşim çözümlemesi, bireylerin başkalarıyla etkileşirken, zamanlarını kullanırken, oyunlarda rolleri uygularken kişiliğini nasıl kullandığını inceler. Etkileşim çözümlemesi, etki ve tepki incelemesidir. İlişki bozukluklarının giderilmesi için kullanılır (Başaran, 2004).

4. Örgütsel Danışma

Danışma, ortaya çıkan problemlerin bireylerde yarattığı anlaşmazlığı en az seviyeye indirmek adına bireyle konuşarak, problemi birlikte tartışıp çözmektir. Bireylerin uyumunu sağlamada danışma, bireylere yeni bilgiler katma ve beceriler kazandırmaktan çok, bireylerin tutumunu değiştirmek için gerekir. Danışmanın amacı, bireylerin karşılaştıkları sorunlarının nedenlerini tanımasına, sorunlarının niteliğini ve etki boyutunu algılamasına, kendisini keşfederek bu problemlerle başa çıkıp çıkamayacağını anlamasına çözüm fırsatlarının farkına varmasına yardım etmektir. Danışma, bireylerin sorunlarını onların adına çözmek veya onlara hazır çözüm yollarını göstermek değildir (Hartmann, 2004).

Başarana (2004) göre danışmanın özellikleri şunlardır:

1. Danışmada güven esastır.
2. Danışman bireyleri, sorunu çözmek adına duygusal olmaktan ziyade ussal bir şekilde savaşımcı bir tutumla güdülemelidir.
3. Danışman, bireylerin baş etmekte zorlanacağı sorunlarda çözüm önerileri göstermelidir.
4. Danışmanın yapıldığı ortam ve koşulları danışmanın konu ve birey üzerindeki başarısı

açısından önem arz etmektedir.

5. Bireylerin danışma zamanı içerisinde ortaya çıkardığı gizler ikili arasında kalmalıdır.

6. Duyarlık Eğitimi

Duyarlılık eğitimi ile örgüt üyeleri açık ve özgür bir ortamda bir araya gelerek profesyonel bir yöneticiyle etkileşim süreçlerini tartışırlar (Özkalıp ve Kırıl, 2001). Duyarlılık eğitimi, bireylerin hem kendini hem de kurumda bulunan bireyleri tanımalarına ve onların karşılaştıkları sorunlara daha duyarlı olmasına, eleştirilere ve başkalarına karşı hoşgörü geliştirmesine katkı sağlayan bir çalışmasıdır. Bireylerin bu süreç içerisinde başkalarına sorunlarını çözme konusunda destek vermeyi, kendini ve çevresini daha iyi anlamayı öğrenmesini sağlar (Başaran, 2004).

Birey ve Örgüt Uyumuna Etki Eden Faktörler

Birey ve örgüt uyumuna etki eden bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar örgüt kültürü, örgütsel iklim, iletişim, sosyal algılama, kişilik, liderlik, esneklik, bireycilik ve esnek çalışma saatleri, karşılanamayan ihtiyaçlar, olumlu düşünme, motivasyon, bireyin statüsü, örgütsel kontrol, örgütsel adalet, bireye örgütü sevdirmeye olmaktadır (Ulutaş, 2011).

Birey ve Örgüt Uyumunun Sonuçları

a) Güven: Birey ve örgüt uyumu sağlandığı zaman aradaki ilişki güçlenmektedir. Değer ve hedeflerin benzer oluşu örgütü doğru bir şekilde anlamayı ve kişilerin güvenini geliştirmektedir (Ahmadi vd, 2014).

b) Bağlılık: Birey ve örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık ilişkisi yapılan araştırmalara bakıldığında zaman pozitif olarak bulunmaktadır (Ng ve Sarris, 2009).

c) Verimlilik: Birey ve örgüt uyumu, verimliliği geliştirmekte ve uyum kaynaklarının etkili kullanımını sağlamaktadır (Alınacak vd, 2013).

d) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Graham'ın modeline bakıldığında zaman, örgüt değerleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001) (Sağnak, 2004).

Birey ve Örgüt Uyumsuzluğunun Sonuçları

- a) Stres: Vilela vd. yönetici ve örgütte bulunan bireylerin uyumu üzerine yaptıkları çalışmada yüksek stres düzeylerinin daha yüksek işten ayrılma eğilimine sebep olabileceği vurgulanmıştır (Vilela vd, 2008).
- b) Çatışma: Çatışma moral seviyesini aşağıya çekerek örgüt içerisinde bireyler arasında kutuplaşmalara yol açabilir ve güvensizlik duygusu oluşturabilir. Bu olayların olması ile örgütün verimliliği düşecek, örgütte görev alan bireylerinde devir hızında artış yaşanacaktır (Genç, 2007). Birey ve örgüt uyumu ile kurum içerisinde görev yapan bireylerin devri arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Yahyagil, 2005).
- c) Yabancılaşma, Umursamazlık, İşten Çıkma ve Çıkarılma: Birey ve örgüt arasındaki uyumsuzluk söz konusu olduğu zaman bireyin örgüte karşı yabancılaşması ve devamsızlığı artacaktır. Bunun sonucunda ise birey örgütten ya kendi isteğiyle ayrılacaktır, ya da örgüt tarafından çıkarılacaktır (Ulutaş, 2011).

İş görenin Uyumsuzluğa Karşı Tepkisi

Örgüte uyum sağlayabilen ve örgütsel uyuma karşı güdülenmesi yüksek seviyede olan bireyler, örgütte meydana gelen uyum sorunlarından pek çoğuna çözüm üretirler. Uyumsuzluk sorunlarıyla başa çıkamayan bireyler, örgütte ya uyum problemleriyle birlikte yaşamaya devam ederler ya da fırsatını bulunca örgütten ayrılırlar. Örgütten kaçmayan ve uyum sorunlarıyla yaşayan bireyler şu tepkileri gösterir (Başaran, 2004).

a) Umursamazlık

Umursamazlık, örgütte bulunan bireyler tarafından örgüte karşı çokça geliştiren bir tutumdur. Umursamaz bireyler, iş doyumuna önem vermez, örgüte geçim derdiyle yada alışkanlığı olduğu için gelir. Umursamazlık yalnızca bireylerin kişiliğinden kaynaklanan nedenlerle ortaya çıkmaz, örgütten kaynaklı nedenlerle sayesinde de ortaya çıkar. Bireylerin ortaya koyduğu işin niteliği, yönetmenlerin davranışı, belirsizliklerin oluşu gibi pek çok neden, bireyleri işinden ve görevinden soğutabilir. Umursamazlık, yabancılaşma gibi bir tutum değildir. Umursamazlık, daha çok bürokratik örgütlerin, işten çıkarılma kaygısının olmadığı ortamlarda meydana gelir. Umursamazlık, zaman zaman tepkisizlikle birleşebilir. Bu durum

meydana geldiği zaman bireyler, vurdumduymaz bir hal alır, etkilere karşı tepkisiz kalır ve uyumsuzluğunu derinleştirir. Birey bu sayede yabancılaşmaya daha çok yaklaşır (Başaran, 2004).

b) Yabancılaşma

Yabancılaşma, kavramı ilk kez Karl Marx tarafından kullanılmıştır. Marx yabancılaşmış emek kavramını, işçinin emeğinin kendine ilişkin olmayan bir eylemiş gibi görülmesi anlamında kullanılmıştır. Örgüt, olumsuz koşullarıyla, işçinin emeğini kendine yabancılaştırır. Marx'a göre iş görenin yabancılaşmasının nedenleri şunlardır (Başaran, 2004):

Eğitim Yönetiminde Mentorluk ve Örgütsel Uyum İlişkisi

Örgütte görev alan bireyin kendini o örgütün bir üyesi ve parçası olarak görmesi, örgüt kültürünü kabullenmesi, örgüt faaliyetlerinde kendi üzerine düşen görevleri layıkıyla yerine getirmesi ve örgütsel işleyiş adına olumlu performans sergileyebilmesi, bireyin örgütle arasında olan uyum düzeyine bağlıdır. Eğitim örgütlerinin her birinin açık sistem olduğu düşünüldüğü zaman, örgüt çevresinin büyüklüğünün de dikkate alındığı zaman öğretmenlerin örgüte olan uyumlarının, eğitimin kalitesi ve devamlılığı bakımından ne kadar büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir (Özkan, 2014).

Bireylerin örgüt ve örgüt kültürüne rahat bir şekilde uyum sağlayabilmeleri okul müdürlerinin rehberliğinde gerçekleşmektedir. Bu sebepten dolayı mentorluk, eğitim örgütlerine ve bireylere büyük katkılar sağlayan hizmetlerin arasında yerini almaktadır (Özkan, 2014). Okul yöneticisinin örgüt ve bireylerin gelişimine katkı koyabilen bir lider olması beklenmektedir. Okul yöneticisi, öğretmenlerin kariyer gelişimleri ile ilgilenir, buna ek olarak örgüt içerisinde etkili öğretme ve öğrenme ortamının oluşmasına katkı sağlar (Çelik, 2000). Okul müdürü, örgüte yeni katılan bireylerin kuruma uyum sürecinde onlara rehberlik eder, yeni bireylere mentorluk yapar ve destekler. Bu süreç içerisinde, işin içeriği ile ilgili bireylere bilgi verilir. Kurumun, değerleri, misyonu ve vizyonunu anlatır. Bunlardan dolayı yöneticinin mentorluk tutumu ve davranışları, yeni katılan bireylerin iyi bir başlangıç yapması açısından oldukça önemlidir (Çelik, 2011).

Mentorluk hizmeti almak, iş hayatı içerisinde yeni katılan ve hedeflerini henüz belirleyememiş yada hedeflerine giden yolları belirlemeye çalışan bireylerin kariyerlerini geliştirmelerinde önemli bir rol oynar. Bununla birlikte kurum kültürüne alışmakta zorluk çeken, kuruma uyum sağlamak için yapması gerekenleri tam olarak belirleyemeyen bireyler içinde önem arz etmektedir. Mesleki gelişim sürecini etkili geçirebilmek, daha kısa tutmak ve süreci minimum hatayla geçirmek isteyen bireylerde mentorluk desteği almayı düşünebilirler (Özkan, 2014) (Whitaker, 2020).

Örgüt yöneticileri, örgütte bulunan bireylerin örgütsel uyum seviyesini artırmaya yönelik, sorumluluklarını yalnızca ilgili uygulamalarla değil, bireysel şekilde sahip olacağı potansiyelinden almalıdır. Lider olarak örgütte bulunan bireylerin performanslarını iyileştirme, bireysel ve örgütsel kariyer planlamasına katkı koyma konusunda gerekli yön göstericiliği yapmalıdır (Arabacı, 2010). Yönetici biriktirdiği bilgi ve birikimi örgütte bulunan bireyler ile paylaşmalı, ortaya çıkabilecek yanlış tutum ve davranışları önleyici tedbirler almalı ve bunlara yol gösterici olmalıdır. Bireylerin bilgi ve becerilerini daha ileriye taşımalarına katkı koymak ve bu süreç içerisinde onlara destek sağlayıp ileride ulaşabilecekleri konumlarına hazırlamak adına programlar planlamalıdır. Tüm bunlar yalnızca kurumlaşmış bir mentorluk sistemiyle mümkün olacaktır (Aydın, 2005).

İlgili Araştırmalar

Bu bölümde mentorluk fonksiyonları ve örgütsel uyum konusunda yapılan araştırmalara kısaca değinilmiştir.

Sezgin, Koşar ve Er'in (2014) yaptığı "Okul Yöneticisi ve Öğretmen Yetiştirmede Mentorluk Sürecinin İncelenmesi" isimli çalışmada, öğretmenlerin gelişim kaydedebilmesi için okul yöneticisi konumundaki bireylerin, örgütteki bireyleri hizmet içi faaliyetlere yöneltme, lisansüstü eğitimlerini destekleme, mesleki anlamda olan deneyimlerini aktarma, yetki paylaşma yolunu izleme noktasında olumlu katkı sağlamanın yanında, çatışma çözme yöntemlerin doğru kullanımı konusu ile birlikte sıkıntı yaşadıkları gözlenmiştir. Kitle toplantısı gibi önemli toplantıların hedefine uygun ve verimli gerçekleştirilmesi konusunda da yetersiz kaldığı tespit edilmiştir.

Yıldırım'ın (2013), gerçekleştirdiği tarama niteliğindeki çalışmasında. Okulda bulunan yöneticilerin mentorluk rolleri ile görev yaptıkları örgütün akademik

başarısı arasındaki ilişki incelemiştir, İlköğretim ve ortaöğretim örgütlerinde okulun akademik başarısı ve örgüt yöneticilerinin mentorluk rollerinin alt boyutlarından bazıları ele alınmıştır. Sonuç olarak yüzleştiricilik rolü ve yetişenin vizyonuna destek olma rolü alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Özdemir'in (2012) "İl Eğitim Denetmen ve Yardımcılarının Mesleki Gelişimlerini Devam Ettirmede E-Mentorluk Modeli" adlı doktora tez çalışmasında. E-mentorluk için uygun bir site hazırlanmıştır. Araştırmanın yapılacağı site yönetici, e-mentor ve mentee olarak üç farklı kullanıcı grubu şeklinde düzenlenmiştir. 2011-2012 yılında gerçekleştirilen Malatya, Bingöl ve Elazığ şehirlerinin kapsayacak şekilde seçilmiş 59 görevli, eğitim denetmeni ve yardımcılarında oluşan bir katılımcı kitlesi seçilmiştir. Araştırma kapsamında akademisyen olarak görev yapan bireyler ve tecrübeli il eğitim denetmenleri e-mentor, daha az tecrübeli il eğitim denetmenleri ve yardımcıları mentee, araştırmacı ise yönetici olarak belirlenmiştir. E-mentorluk desteğinin eğitim denetmen ve yardımcılarının başarısına katkısını tespit etmek adına başarı testi, tutumlarına karşı olan katkıyı tespit etmek amacıyla bilgisayar ve internete karşı tutum ölçeği, e-öğrenmeye karşı tutum ölçeği ve e-mentorluğa karşı tutum ölçekleri veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Veri analizi sonucunda e-mentorluk desteğinin, il eğitim denetmen ve yardımcılarının başarılı olmasına, bilgisayara ve internete karşı tutumlarına, E-öğrenmeye ve e-mentorluğa karşı olan tutumlarına olumlu katkılar yaptığı tespit edilmiştir. İl eğitim denetmen ve yardımcılarının görüşleri doğrultusunda, iş yoğunluğu ve zaman sıkıntısı olmasına rağmen uygulama sayesinde önemli kazanımlara ulaştıkları sonucuna varılmıştır.

Deruage (2007), gerçekleştirdiği yüksek lisans çalışmasında bir kurumda göreve yeni başlayan bireyler için gerçekleştirilen mentorluk çalışmalarını ele almıştır. Araştırmada yeni öğretmenlerin görevlerinde başarıyı yakalamaları, mesleklerini severek benimseyerek devam etmek istemeleri örgüt hayatlarının ilk zamanlarında alacakları mentorluk desteği ile doğrudan alakalı olabilir olduğu saptanmıştır. Mentorluk desteği üniversite öncesi aşama, öğretmen olma aşaması yani okul zamanı ve hizmet süresi içerisinde eğitim aşaması şeklinde üç bölümde ele alınır. Deruage bu araştırma sonucunda mentorluk sistemlerinin başarılı olabilmesi için mentörlere gereken eğitim ve desteğin yaratılması gerekmektedir.

Mümtazoğlu ve Öznacar'ın (2016) yapmış oldukları "yüksek lisans çalışmasında eğitim kurumlarındaki yöneticilerin ve sağlık alanında görev yapmakta

olan yönetici bireylerin kariyer planlaması ve mentorluğa yönelik düşüncelerinin değerlendirilmesi ve konu ile ilgili olarak farkındalık oluşturmak amaçlanmıştır. Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda genel olarak, mentroluk kavramının sağlık hizmeti verecek bireylerin eğitiminde ve sektör içerisinde formal bir şekilde pekte yapılmadığının, bunun aksine informal bir şekilde bilinçsiz olarak kariyer hedeflerine ulaşma arzusu doğrultusunda meydana geldiği saptanmıştır. Yöneticilerin görüşlerine göre mentorluk uygulamalarının sağlık alanında yaygın bir şekilde kullanılması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Kartal, Özdemir ve Yirci (2016), “Kırsalda Çalışan Öğretmenlerin Mesleğin İlk Yıllarında Mentorluk İhtiyaçları” isimli araştırmalarında kırsal bölgelerde görev yapan öğretmenlerin mentorluk desteğine ihtiyaçlarının olup olmadığının saptanması hedeflenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara bakıldığında zaman öğretmenlerin kırsalda göreve başladıkları ilk yıllarda öncelikli olarak zaman yönetimi, öğretim materyallerinin verimli ve yeterli bir şekilde sunumunda çeşitli sıkıntılarla karşılaştıkları belirlenmiştir. Araştırmanın diğer bulgularına bakıldığında zaman göreve başlanan ilk yıllarda kırsalda görev alan öğretmenlerin istenmeyen öğrenci davranışlarının önüne geçebilmesi hususunda öğrencilerin ailelerden yeterli desteği sağlayamadıkları belirlenmiştir. Ayrıca görevlerinin ilk döneminde öğretmenlerin idari işlerin gerçekleştirilmesinin de sorunlarla karşılaştıkları saptanmıştır. Öğretmenler deneyimlemiş oldukları sorunların üstesinden gelme konusunda tecrübeli bir öğretmenin rehberliğinin önemli bir destek olduğunu, bundan dolayı da bir danışmana veya mentora ihtiyaç duyduklarını söylemişlerdir.

Scandura ve Williams’ ın (2004) yaptıkları araştırmada mentorluk uygulamalarının kurumlarda bulunan bireylerin pozitif yönde uygulanan geliştirmelerine fayda sağlamakta olduğunu, çalışma ortamındaki davranışlar üzerinde etkili olduğu ve bunlarla birlikte örgütsel bağlılığa olan etkisinde pozitif yönde ilerleme kaydettiği belirtilmiştir.

Karadağ (2015), yaptığı araştırmasında ortaöğretim kurumlarında bulunan lise öğretmenlerinin uyguladığı mentorluk uygulamalarını araştırmak ve bu uygulamaların öğretmenlerin kişisel, mesleki ve kurumsal gelişimlerine nasıl katkılarının olduğunu belirlemek ayrıca uygulamaların uygulanabilirliğinin nasıl olduğunu tespit edip, onlara katkı sağlayan ve engel olan etkenleri ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda bulgulara bakıldığında zaman, öğretmenlerin

mentorluk uygulamalarını, mesleki ve kişisel gelişimi gerçekleştirebilmek bunun yanında kurum içi uyumu sağlamak adına gerekli gördüklerini, kişisel ve kurumsal açıdan faydalı bulduklarını göstermiştir. Katılımcıların görüşlerine göre, okullarında uygulanan en etkili mentorluk türünün, okulda göreve yeni başlayan öğretmenler için uygulanan formal mentorluk olduğu saptanmıştır. Araştırmada ortaya çıkan sonuçlara göre, zaman sıkıntısı ve yoğun iş temposu yüzünden diğer mentorluk türlerinin tam olarak verimli bir şekilde uygulanışını zor olduğu görülmektedir. Gereken şartlar oluşturulduğu takdirde, mentorluk uygulamalarının bireysel gelişim ve kurumsal çıkarlar açısından faydaları olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Akbaş'ın (2011) yaptığı çalışmada Türkiye'de mobilya sanayi alanında faaliyetlerde bulunan kurumlardan toplanan veriler incelenmiş ve algılanan kişi ve örgüt uyumunun örgütsel görev gerçekleştiren bireylerin vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin ne olduğunun saptanması amaçlanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler incelendiği zaman ulaşılan kişi ve örgüt uyumu algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışları boyutları arasında başka bireyleri düşünme, centilmenlik, nezaket, sivil erdeme dayalı bilgilendirme ve görev bilinci üzerinde pozitif etkileri olduğuna yönelik beş hipotez geliştirilmiştir. Hipotezler kabul edilmiştir. Araştırmanın sonucunda çalışanların kişi ve örgüt uyumu algılarının, örgütlerin gelişimine olumlu katkılar ve destek sağladığı ve örgütsel vatandaşlık davranışına da daha yüksek pozitif etki saptanmıştır.

Çelik, Turunç ve Demirkaya'nın (2008) çalışmada örgütsel adalet ve boyutlarının iş performansına nasıl etki ettiği, kişi ve örgüt uyumu üzerinde nasıl etkilerinin olduğu ile adaletin direkt olarak performansa karşı etkisinde kişi ve örgüt uyumunun aracılık rolünün ne kadar etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilen veriler incelendiği zaman adalet algısının kişi ve örgüt uyumu ile iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Bunun yanında kişi ve örgüt uyumunda iş performansına pozitif yönde bir etkisinin bulunduğu da tespit edilmiştir.

Kurtpınar'ın (2011) yüksek lisans çalışmada bütüncü ve tamamlayıcı birey ve örgüt uyumunun çalışma ortamından ayrılma niyeti, performansı etkileyen etkenleri ve örgütsel vatandaşlık ile ilgisi ile adanmışlık değişkenini bir ara değişken olarak ele alarak, birey ve örgüt uyumunun işe adanmışlık üzerindeki etkisinde bireysel özelliklerinden dışa dönüklük ve açıklık özellikleri ise şartlı değişken olarak

rolleri incelenmiştir. Bunların yanında birey ve örgüt uyumunun işe adanmışlık üzerinde olan etkisine açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici rolü olduğu ve dışa dönüklük kişilik özelliğinin bu değişkenlerle ilişkisi ise manidar bulunmamıştır.

BÖLÜM III

Yöntem

Araştırmanın bu bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntem ve tekniklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Bu çalışma bir karma yöntem araştırması (nicel ve nitel-gömülü/ embedded desen) olarak tasarlanmıştır. Temel olarak betimsel nitelikte, ilişkisel tarama modeli esas alınarak yapılmış bir çalışmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016) karma yöntem araştırmasını araştırmacının, aynı araştırma içinde nicel ve nitel yöntemleri ve yaklaşımları kullanarak veri topladığı, analiz ettiği, bulguları bütünleştirdiği ve ileriye yönelik yordamalar da bulunduğu araştırma olarak tanımlanmaktadır.

Karma yöntem araştırmasında gömülü desen kullanılmıştır. Gömülü desen çalışmalarında nitel veya nicel yöntemlerden birisi diğerine göre daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bir başka deyişle, çalışma büyük ölçüde nitel ya da nicel bir çalışmadır ancak toplanan verilerin desteklenmesi, genellemesi veya daha iyi yorumlanabilmesi için alternatif yöntemlerle toplanan verilere de ihtiyaç bulunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu çerçevede araştırma soruları büyük ölçüde nitel veya nicel yöntemlerle ilişkilendirilir. Örnek olarak bir anketin temel veri toplama aracı olarak bulunduğu bir araştırmada görüşmeler yapılarak anket verilerinin açılması, açıklanması ve örneklendirilmesi sağlanabilir.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim ve öğretim yılında K.K.T.C' de bulunan orta eğitim kurumlarında bulunan 1615 öğretmen, çalışma grubunu ise 500 öğretmen oluşturmaktadır. Ağırlıklı olarak nicel türde bir araştırma olan bu karma yöntem araştırmanın nitel çalışma grubunu ise 8'i kadın, 8'i erkek toplam 16 öğretmen oluşturmaktadır. Nicel örneklem büyüklüğünün, belirlenen istatistiksel kurallar çerçevesinde, evrenden % 99 güvenirlilik sınırları içinde % 5'lik bir hata payı dikkate alınarak en az 472 olması gerektiği hesaplanmıştır. Örneklem hesaplamak için aşağıda gösterilen formülden faydalanılmıştır.

$$n = \frac{\frac{t^2 \cdot (PQ)}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2 (PQ)}{d^2}} = 651,76 \cong 652$$

N= Evren Büyüklüğü (31.167)

n= Örneklem Büyüklüğü

d= Hoşgörü düzeyi (.05)

t= Güven düzeyinin tablo değeri (t 01=2,58)

PQ= (.50).(50)=.25 maksimum örneklem büyüklüğü için örneklem yüzdesi (Balcı, 2015).

Yukarıdaki formül uygulanarak evrende yer alan toplam 1615 öğretmen için uygun örneklem sayısının 472 olması gerektiği hesaplanmıştır. Minimum örneklem sayısının evrene göre oranı % 29 olarak hesaplanmıştır. Buna uygun olarak, 472 sayısı (% 29) minimum örneklem sayısı olarak kabul edilmiştir. Çalışma örnekleminin istatistiksel olarak saptanmış olan minimum örneklem sayısından küçük olmamasına dikkat edilmiştir. Nicel kısımda yeterli veriyi toplayabilmek için olasılığa dayalı örneklem yöntemlerinden biri olan küme örneklem tekniği kullanılmıştır. Evrende bulunan tüm kümelerde yer alan bireylerle birlikte eşit katılım imkanında oldukları zamanlarda başvuru bir örnekleme türüdür (Balcı, 2005; Karasar, 2002).

Araştırmanın nitel örnekleme ise kartopu örneklem yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Kartopu örneğinin kullanılmasında araştırmacı ilk küçük katılımcı grubuyla yola çıkmıştır (Cohen, Manion ve Morrison, 2005) ve araştırmaya katılan bireylerden çeşitli özelliklere sahip olan olası katılımcıların belirlenmesi istemiştir (Christensen, Johnson ve Turner, 2015). Tanımlanan yeni katılımcıların benzer şekilde yeni katılımcıları tanımlamaları istenir (Newby, 2014). Bir kartopu örneğini belirlenirken araştırmacı, yeni katılımcı adaylarını belirlemek isterken katılımcıların çeşitli özelliklerini kullanır (Newby, 2014). Kartopu örneklem seçiminde araştırmacı, bireylerden yeni katılımcı adaylarını tanımlamalarını beklerken çeşitli karakteristik özelliklerden faydalanır (Tavakoli, 2012). Yapılan çalışmada ise bu karakteristik özellikler; KKTC' de bulunan orta eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden olarak belirlenmiştir. Seçilen karakteristik özellikler sınırlandırılmış ve yalnızca

ortaokul K.K.T.C' de bulunan ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Kriterlere uygun 16 katılımcı ile görüşülmüştür.

Kartopu örnekleme yöntemine göre belirlenen toplam 16 öğretmene araştırmacı tarafından geliştirilen 5 soruluk yüz yüze görüşme formu (online ortamda) uygulanmış ve yüz yüze (online ortamda) yapılan bu görüşmeler, görüşmecilerin izni ile daha sonra analiz edilmek üzere yazılı bir şekilde ve ses kayıt cihazı ile kayıt edilmiştir. Görüşme saatleri katılımcılarla birlikte onlara uygun gün ve saatlerde olacak şekilde belirlenmiştir. Katılımcı bireyler ile gerçekleştirilen görüşmelerin süreleri 20 - 50dk aralığında sürmüştür.

Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Bu araştırmada nicel veri toplama araçları olarak, bir kişisel bilgi formu ile iki ölçek kullanılmıştır. Veri toplamak için kullanılan aracın ilk bölümünde, katılımcıların cinsiyet, öğrenim durumları, meslekteki deneyimleri, yöneticisi ile olan deneyimi, alanı ve görevli olduğu eğitim kademesi gibi durumlarını içeren kişisel bilgi formu yer almaktadır.

Veri toplama aracının ikinci bölümünde ise veri toplamak için yararlanılan "Mentorluk Fonksiyonları" ölçeği Noe (1988) tarafından geliştirilmiştir. Okul yöneticileri veya yöneticilik becerilerini geliştirmeyi arzulayan bireylere fayda sağlamak adına geliştirilmiş bir ölçme aracıdır. Bu ölçek 29 maddeden oluşmaktadır. Ölçme aracındaki ifadelerin tamamı pozitif şekildedir. Tutum düzeyleri beşli likert tipinde "Kesinlikle Katılmıyorum", "Kısmen Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Tamamen Katılıyorum" şeklindedir. Maddeler "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğinden başlayarak 1'den 5'e doğru puanlanmıştır. Noe'nin (1988) uygulama sonuçlarına bakıldığı zaman "Mentorluk Fonksiyonları" ölçeği "Psikososyal İşlevi" ve "Kariyer İşlevi" olmak üzere 2 ana faktörden meydana gelmektedir. Toplam varyansın %82'sini ifade etmektedir. Bu iki faktör arasında korelasyon katsayısı .49'dur. Psikososyal işlevi faktöründe ifade edilen maddelerin faktör yük değerleri .350 - .740 arasında, kariyer işlevi faktöründe ifade edilen maddelerin faktör yük değerleri ise .330 -.840 arasında bulunmaktadır (Noe,1988).

İbrahimoglu'nun (2011) "Örgütlerde mentorluğun örgütsel güven algısına etkisine ilişkin bir araştırma" isimli araştırmasında mentorluk fonksiyonları ölçeğine ait maddelerin Türkçeye tercümesi yapılmıştır. Bu bağlamda alanında uzman öğretim elamanları ile uzman bankacıların bilgi ve görüşlerinden yararlanılmıştır. Ölçekte bulunan aynı faktörlere ait değişkenler arasında istatistiksel olarak yüksek seviyede ve anlamlı korelasyonların olması, güvenilirlik katsayısının .97 şeklinde çıkması, farklı faktörlere sahip değişkenler arasındaysa orta ve düşük seviyede ilişkiler olması ölçeğin yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu ifade etmektedir.

Güvenilirlik analizinin hedefi verilerin rastlantısallığını belirlemektir. Ankete ifade edilen cevaplar rastgele dağılmış şekilde görülüyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğu ifade edilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneklerin güvenilirliğini, tutarlılığını ve tesadüflüğünü test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach Alpha (α) değerine göre karar verilir (Kalaycı, 2009).

α değeri,	$0.00 \leq \alpha < 0.40$	İse	Güvenilir değil
	$0.40 \leq \alpha < 0.60$	İse	Düşük güvenilirlikte
	$0.60 \leq \alpha < 0.80$	İse	Oldukça güvenilir
	$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$	İse	Yüksek güvenilirdir.

Noe'nin (1988) araştırmasındaki ölçeğe ait kariyer işlevi faktörü; "koruma" "yeni ilişkiler geliştirme", "yeni beceriler katan görevler verme", alt boyutlarından meydana gelmektedir. Cronbach (α) iç tutarlılık katsayısı .89'dur. Psiko-sosyal işlevi faktörü ise "rol model olma" "danışmanlık" "koçluk" ve "benimseme onaylama" alt boyutlarından meydana gelmektedir. Cronbach (α) iç tutarlılık katsayısı .92'dir. Bu değerlere bakıldığı zaman ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğinden bahsedilebilir.

Kram (1983), mentorluk fonksiyonlarını "kariyer işlevi" ve "psikososyal işlevi" olarak iki grup olarak ele almıştır. Bu işlevlerden kariyer işlevine ait alt boyutlar; koçluk, yeni ilişkiler kazandıran görevler verme, yeni ilişkiler geliştirme ve koruma maddelerinden meydana gelmektedir. Psikososyal işleve ait alt boyutlarsa arkadaşlık, danışmanlık, onaylama, rol model olma ve benimseme maddelerinden meydana gelmektedir.

Noe (1988) yaptığı çalışmada 29 maddelik ölçekte bulunan maddelerden her birinin hangi özelliği ölçtüğünü saptamıştır.

Tablo 2.

Eğitim Yöneticilerinin Mentorluk Fonksiyonları Ölçeğinin Güvenirlilik Katsayıları

<i>Kariyer İşlevi</i>	<i>Madde</i>
Yeni İlişkiler Geliştirme	17-18-19
Koçluk	1-2-23-24-25-26
Koruma	15-16
Yeni Beceriler Kazandıran Görevler Verme	20-21-22
<i>Psiko-Sosyal İşlev</i>	
Rol Model Olma	4-5-6-7
Benimseme ve Onaylama	3-14-28
Danışmanlık	8-9-10-11-12-13
Arkadaşlık	27-29

Araştırmanın üçüncü bölümde ise öğretmenlerin örgütsel uyumlarına yönelik veri toplama aracının üçüncü bölümdeyse öğretmenlerin örgütsel uyumları açısından tutumlarını ölçmek amacıyla Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 4 maddelik ölçekten faydalanılmıştır. Tamamı pozitif ifadeler içermektedir. Tutum düzeyleri beşli Likert tipinde “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Kısmen Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Tamamen Katılıyorum” şeklindedir. Maddeler “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğinden başlamak üzere 1’den 5’e doğru puanlanmıştır.

Netemeyer ve arkadaşlarınca (1997) yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde Cronbach (α) güvenilirlik katsayısı .88 olarak saptanmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçek toplamda 302 kişiye uygulanmış ve veriler analiz edilmiştir. Ölçeğin tek faktörlü yapıya uyum gösterdiği ve faktör yüklerinin .51 ile .82 arasında saptandığı belirtilmiştir. Cronbach (α) güvenilirlik katsayısı .81 olarak belirtilmiştir (Turunç ve Çelik, 2012).

Veri toplamak için kullanılan “Örgütsel Uyum” ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3.

Örgütsel Uyum Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,844
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3096,310
	Df	6
	Sig.	,000

Tablo 3’de görüldüğü gibi örgütsel uyum ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda, KMO değeri ,844’dür ve anlamlı çıkmıştır. Bu bağlamda verinin uygun olduğu belirlenmiştir. Çalışma grubundan elde edilen veriler doğrultusunda ölçeklere ilişkin hesaplanan güvenirlik sonuçları Tablo 4’de verilmiştir

Tablo 4.

Eğitim Yöneticilerinin Örgütsel Uyum Ölçeğinin Güvenirlik Katsayıları

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,969	4

Bu araştırma için örgütsel uyum ölçeğinin Cronbach (α) değeri .969 olarak hesaplanmıştır. Kalaycı"ya (2009) göre ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Bu çalışma için güvenirlik değerleri aşağıdaki şekildedir;

Mentorluk fonksiyonları ölçeğine ait Cronbach (α) = .980 ve örgütsel uyum ölçeği için Cronbach (α) = .969 olarak bulunmuştur. Tablo 2 ve 3’de görüldüğü gibi, mentorluk ölçeğinin Cronbach (α) iç tutarlılık katsayısıyla örgütsel uyum ölçeğinin Cronbach (α) iç tutarlılık katsayısı önerilen alt sınır olan .70’in (Demir, 2009)

üstündedir. Buna göre her iki ölçeğin de ölçüm sonuçlarının yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Araştırmanın nitel boyutunda ise örneklem grubunda ise 8'i kadın 8'i erkek olmak üzere toplam 16 kişiyle görüşme yapılmıştır. Görüşme gerçekleştirilen öğretmenlerin %50'si kadın, %50'si erkek olup, %40'ı ortaokul ve % 60'ı lisede öğretmendir. Mesleki tecrübe itibariyle itibari ile en küçük grubu 1-5 yıl arası, en büyük grubu ise 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır.

Nitel araştırma yöntemi kısmında, yapı olarak standartlaştırılmış açık uçlu sorular ve görüşme tekniği kullanılmıştır. Bundan dolayı, katılımcıların görüşlerini belirlemek amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanıp uygulanmıştır. Görüşme formunda katılımcı öğretmenlerin ve yöneticilerin güvenini kazanmak için bazı güven verici ifadeler yer verilmiştir. Veri toplama aracı hazırlanmadan önce nicel boyutta elde edilen veriler iyice incelenmiş ve daha detaylı şekilde incelenmesi gerektiği düşünülen noktalar belirlenerek nitel araştırma için hazırlıklar yapılmıştır.

Bunlara ek olarak bu araştırma tekniğinin uygunluğu bakımından konusunda uzman olan bireylere fikir danışında bulunulmuştur. Bu tekniğin uygun olacağı kanısına varılmıştır. Standartlaştırılmış açık uçlu görüşmede aynı katılımcılara belirlenen noktalar hakkında daha detaylı bilgi edinebilmek için sorular sorularak araştırmacının araştırmaya etkisini azaltmak esas amaç olarak görülmüştür. Sorular açık bir şekilde belirtilmiş olmasına karşın araştırmacı cevapların ötesinde soruları derinleştirmek için ek sorular sorma hakkına sahiptir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Araştırmada, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin “Ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin mentorluk fonksiyonları ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasındaki ilişki var mıdır?” sorusuyla ilgili düşüncelerini öğrenmek maksadıyla açık uçlu sorulardan meydana getirilen “Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin mentorluk fonksiyonları ile öğretmenlerin örgütsel uyumu Formu” (Ek-1) geliştirilmiştir. Bu form ortaya çıkarılırken ilk olarak alan yazın taraması yapılmış, gerçekleştirilen benzer tez çalışmaları incelenmiş ve bu araştırma için uygun olacak sorulara karar verilmiştir. Araştırma sürecinde katılımcılara yöneltilen sorular aşağıda belirtildiği şekildedir. Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelerde yer alan görüşme formu Ek-1’de belirtilmiştir.

Araştırma Soruları

1. Örgüte uyum sürecinizde kurumun bakış açısı ile yöneticinizin size karşı olan etkisini açıklayabilir misiniz?
2. Kendinizi mesleki ve kişisel anlamda geliştirmek için çabalarken yöneticinizin size verdiği destek ve sorumlulukların önemini sizce nedir?
3. Yöneticinizin taktir ettiğiniz özelliklerini anlatır mısınız? Onu eleştirmenizi istesem hangi yönlerinin eleştirirsiniz?
4. Mesleğe başladığınız günden bu yana örgüte bakış açınız nasıl şekillenmiştir? Çalışmış olduğunuz yöneticilerin bu düşüncelerinizde etkisini anlatabilir misiniz?
5. Örgütsel uyumun sağlanması açısından yöneticinin mentorluk rolünü üstlenmesi kurumdaki bireyleri sizce nasıl etkiler?

Yıldırım ve Şimşek (2008) tarafından söz edildiği gibi araştırmacı ile katılımcının iletişimi sırasında güven ile empatiye dayanan bir iletişimin meydana gelmesi büyük önem arz etmektedir. Bu şekilde olan bir iletişim sonucunda bireyler daha önce farkına varamadıkları veya üzerine pek fazla düşünmedikleri yaşantılar ve anlamlar dışı vurabilmektedirler.

Verilerin Analizi

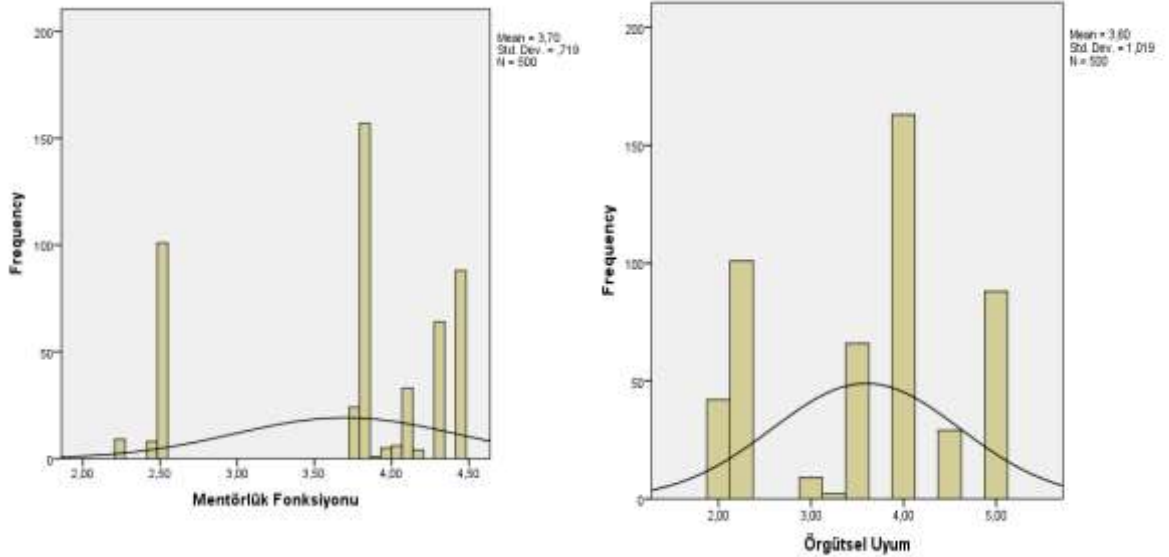
Nicel Verilerin Analizi

Katılımcılardan, Kişisel Bilgi Formu, Mentorluk Fonksiyonları Ölçeği ve Örgütsel Uyum Ölçeği ile toplanıp elde edilen verilerin tümü SPSS 24 programına aktarılarak istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Öğretmenlerden elde edilen verilerle herhangi bir istatistiksel işlem yapılmadan önce, toplanan verilerin anket formu ile belirlenen sınırlar içerisinde olup olmadığı kontrol edilmiştir. Buna ek olarak anket doldururken hatalar veya eksikliklerin olup olmadığı kontrol edilmiş daha sonra ise parametrik ve non-parametrik analizlerden hangilerinin uygulanacağına karar vermek üzere ölçek puanlarının normallik dağılımları incelenmiştir. Bundan sonra aşağıdaki analizler yapılmıştır;

Tablo 5.

Puan Dağılımlarının İncelenmesi

	<i>Örgütsel Uyum Ölçeği (Puan Aralığı 1-5)</i>	<i>Mentorluk Fonksiyonları Ölçeği (Puan Aralığı 1-5)</i>
Aritmetik Ortalama	3,59	3,69
Medyan	4,00	3,82
Mod	4,00	3,83
Skewness (Çarpıklık)	-,274	-,889
Kurtosis (Basıklık)	-1,189	-,718



Grafik 1. *Mentorluk Fonksiyonları ve Örgütsel Uyum Ölçeklerine Ait Normal Dağılım Grafikleri*

Büyüköztürk'e (2011) göre verilen normal dağılım gösterip göstermediğine yönelik tespitin sağlanması için aritmetik ortalama, medyan ve mod değerlerinin yakın olma durumları ve Skewness-Kurtosis değerlerinin -1 ile +1 arasında olmasına

bakılarak karar verilmektedir. Bu bağlamda elde edilen sonuçlara bakıldığında aritmetik ortalama, mod ve medyan değerleri birbirine yakındır. Ancak Skewness-Kurtosis değerleri istendik değerler arasında olmamasından dolayı verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Bu durumda yapılacak testler parametrik olmayan testlerdir.

Mentorluk fonksiyonları ölçeğinden elde edilen puanların dağılımına bakıldığında, aritmetik ortalama 3.59, medyan 4.0, mod 4, Skewness -.274 ve Kurtosis -1,189 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel uyum ölçeğinden elde edilen puanların dağılımına bakıldığında, aritmetik ortalama 3.69 medyan 3.82, mod 3,83, Skewness -.889 ve Kurtosis -.718 olarak tespit edilmiştir. Her iki ölçekten elde edilen ortalama puanlar ve verilere ait histogram grafikleri incelendiğinde verilerin normal dağılım göstermediği görülmüştür.

İkiden fazla grubun bulunması durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında whitney U ve Post Hoc izleme testleri kullanılmıştır.

Varyansların homojenliği Levene Statistic değerlerine bakılarak tespit edilmiştir.

Yordayıcılığı test etmek için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmada hata payı .05 olarak alınmıştır. Öğretmenlerin algıladıkları mentorluk fonksiyonları ortalama puanları ve ölçeğinin alt boyutları olan “Koçluk”, “Koruma”, “Yeni Beceri Kazandıran Görevler Verme”, “Yeni ilişkiler Geliştirme” “Rol Model Olma”, “Danışmanlık”, “Benimseme ve Onaylama” ve “Arkadaşlık” boyutlarına ait ortalama puanlar ile öğretmenlerin örgütsel uyum ortalama puanları arasındaki ilişkiyi saptamak için correlation coefficient tekniği kullanılmıştır. Ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel uyum süreçlerine ait tutumları ve okul müdürlerinin bu süreçteki mentorluk fonksiyonlarına yönelik tutumları belirlenerek çeşitli değişkenlere göre karşılaştırılmış, daha sonra da bu iki tutum arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişki incelenirken whitney u testi yapılmıştır. Whitney u testi iki değişken arasındaki ilişkiyi test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir Örgütsel uyum ve mentorluk fonksiyonları ölçeklerinden en düşük 1, en yüksek 5 puan alınabilmektedir. Örgütsel uyum ve mentorluk fonksiyonları ölçeklerine ilişkin ortalama puanları için 1.00-1.80 arası “çok düşük”, 1.81-2.60 arası “düşük”, 2.61-3.40 arası “orta”, 3.41-4.20 arası “yüksek”, 4.21-5 arası “çok yüksek” şeklinde puanlama yapılmıştır.

Nitel Verilerin Analizi

Araştırmanın nitel boyutunu meydana getiren ve araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu 8'i kadın, 8' si erkek olmak üzere toplam 16 öğretmene uygulanmıştır. Bunların 9 tanesi lisede görev yapmaktadır. Bu kişilerin 6'sı erkek, 3'ü kadındır. Katılımcıların 7 tanesi' de ortaokullarda görev yapmaktadır. Bu katılımcılarında 5 tanesi erkek, 2 tanesi kadındır. Yöneticilerle görüşme sonrasında elde edilen verilere içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi davranışa etki etmeden yapılabilen (non-obtrusive) bir araştırma yöntemidir. İçerik analizi, iletişimin net, açık, nesnel ve sistematik olarak tanımlanması için kullanılan bir araştırma tekniğidir. İçerik analizinin yapılması, araştırma sorusunun belirlenmesi, örneklem belirlenmesi, kavramsallaştırma ile kod kategorilerinin oluşturulması, veri toplama, toplanan verileri kodlama, verileri betimleme, verileri değerlendirme, elde edilen verileri yorumlama şeklinde olur. İçerik analizi yapmanın olumlu yönleri zaman ve para açısından tasarruf, gerekli olduğu takdirde araştırmanın bir bölümünü yeniden gerçekleştirmek, uzun bir süreç içerisinde meydana gelen tüm süreçleri araştırmaya imkan verir, araştırmacının katılımcılar üstünde çok az etkisi bulunmaktadır ve güvenilirdir (Gökçe, 2006).

Araştırma verilerinin incelenmesinde içeriklerin analizi için kategorisel veri analiz tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, toplanan verilerden elde edilen mesajın ilk olarak birimlere ayrılmasına daha sonrasındaysa ayrılan birimlerin daha önceden belirlenmiş kriterlerce kategorize edilmesine dayanır (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Araştırma sonucunda toplanan verilerin kategori olarak gruplandırılması ve kodlanabilmesi için NVIVO 12 programı kullanılmıştır. NVIVO 12.0 veri analiz programı ile geniş açılı içerikler kolay bir şekilde kodlanabilmiştir. Karışık olan bilgiler daha net bir şekilde düzenlenmiştir. Bu sayede verilerin tümüne hakim olma imkanı yaratılmıştır. NVIVO 12.0 veri analiz programında kodlamalar yapılırken aynı soruya verilen cevaplardan benzer ifadeleri belirleme koşulunda da açıklık, fayda ve kolaylık sağlamıştır. Betimsel şekilde anlatım ile sonuçlar ortaya konur ve sürekli olarak doğrudan alıntılara yer verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Katılımcılardan toplanan verilerin analizinde şu aşamalar izlenmiştir: 1. Ses kaydı alınan görüşme verilerinin yazıya geçilmesi, 2. Verilerin düzgün bir şekilde sıralanması, 3. Anlam taşıyan verilerin belirlenmesi, 4. Verilerin kodlanması, 5. Taslak temaların oluşturulması, 6. Taslak temalara göre kodların yeniden

düzenlenmesi, 7. Taslak tema ve kodlarla verilerin düzenlenmesi, 8. Taslak temaların kontrolünün yapılması ve netleştirilmesi, 9. Temalar arası bağlantıların saptanması, 10. Temaların araştırma soruları aile ilişkilendirilmesi, 11. Alıntılara yer verilmesi, örneklendirilmesi, 12. Açıklanması, yorumlanması ve nicel araştırma bulgularıyla birlikte değerlendirilmesi süreci görülmüştür.

Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmanın nicel boyutunda kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin sonuçlar Tablo 3' ve 4' de görüldüğü gibidir. Örgütsel uyum ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda, KMO değeri ,844'dür ve anlamlı çıkmıştır. Bu bağlamda verinin uygun olduğu belirlenmiştir. Bu araştırma için örgütsel uyum ölçeğinin Cronbach (α) değeri .969 olarak hesaplanmıştır. Kalaycı'ya (2009) göre ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Debeş'in (2018) bahsettiği gibi güvenilirlik, eylemlerin ayrı araştırmacılar tarafından aynı şekilde kategorileştirilmesi yada aynı gözlemci tarafından değişik zamanlarda aynı şekilde kategorileştirilmesi ile meydana gelir. İç güvenilirlik yani tutarlılık; elde edilen verilerin benzer olarak toplanması, kodlanmasında tutarlı davranılması ve verilerin sonuçlarla ilişkisinin oluşturulması ile sağlanmıştır. Dış güvenilirlik yani teyit edilebilirlik dıştan gelen iki uzamanın katılımıyla araştırmada ulaşılan sonuçları ham verilerle karşılaştırıp teyit etmesi ile sağlanmıştır.

Veri analizinin geçerlilik çalışması yapılırken araştırmada kodların ve kategorilerin elde edildiği yönetici görüşlerinden birebir alıntı yapılmıştır. Araştırmanın iç geçerliliği verilere eleştirel bir gözle bakıp sonuçların gerçeğe uygun olup olmadığının kontrol edilmesi, ham verilerin ve analizlerinin uzmanlar tarafından incelenip geri bildirim alınması ile sağlanmıştır. Ayrıca toplanan veriler kaynak katılımcıların doğrulamasına sunulmuştur. Dış geçerliliği doğrudan alıntılara yer verilmesi ile sağlanmıştır.

Katılımcılar ile yapılan görüşmeler sürecinde elde edilen veriler sonucunda araştırmacı tarafından bilgiler Microsoft Office Word 2010 programı kullanılarak bilgisayara aktarılmıştır. Word dosyası şeklinde kaydedilen veriler, NVIVO 12 nitel veri analizi programı kullanılarak sırasıyla kategorilere, alt kategorilere ve kodlar şeklinde sistemli bir şekilde oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlamaların güvenilirliğinin sağlanabilmesi açısından NVIVO 12 programında yer alan "user

profiles” yardımı ile ikinci bir kodlayıcı, tarafından oluşturulan kategorilere, alt kategorilere ve kodlara nakil süreçlerini gerçekleştirmiştir. NVIVO 12 programında mevcut olan “Coding Comparison Query” yardımı sayesinde araştırmacı ile kodlayıcı arasındaki uyumun yüzdeliği ve Mete’ye (2018) benzer şekilde Cohen’in kappa katsayısı yani mekanik yöntem ile güvenilirlik hesaplanmıştır.

Şencan’ın (2005) bahsettiği kappa (uyum) değerlerini yorumlayabilmek adına bazı aralıklar belirtilmiştir. Bunlar, 0,0-0,20 önemsiz uyuma, 0,21-0,40 orta derecenin altında uyuma, 0,41-0,60 orta seviyede uyuma, 0,61-0,80 iyi seviyede uyuma, 0,81-1,00 çok iyi seviyede uyuma şeklinde ifade etmiştir. Araştırmada ise katılımcılar ile gerçekleştirilen görüşmelerde kodlayıcılar arası uyumun yüzdesi 0,97 ve kappa katsayısı 0,86 olarak tespit edilmiştir. Mete’nin (2018)de bahsettiği gibi kappa değerleri ve karşılıkları tablosuna bakınca 0,81 ve üstü olmasının çok iyi olarak ifade edildiğinden veri analizi bakımından güvenirliliğin sağlandığını söyleyebiliriz.

Verilerin analizinin son aşamasında bir takım bulgular elde edilmiştir. Toplanan veriler nitel araştırma özelliklerine göre gözden geçirilmiş ve yorumlanmıştır. Yorumlama sürecinde bir takım sonuçla elde edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlarla ileride konu hakkında çalışmalar yapacak araştırmacılara, bazı öneriler yapılmıştır.

BÖLÜM IV

Bulgular Ve Yorumlar

Bu aşamada araştırmacının amacına yönelik kişisel bilgi formunda bulunan bilgiler, ölçeklerle toplanan veriler, toplanan verilerin istatistiksel yöntemlerle gerçekleştirilen analizleri sonucunda elde edilen bulgulara ve onlara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

Bağımsız Değişkenlere Ait Bulgular

Veri toplama aracının birinci bölümünde bulunan kişisel bilgi formunda cinsiyet, mesleki kıdem, branşı, öğrenim durumu, görevli olunan okul türü ve alan değişikliği durumu bağımsız değişkenler olarak sıralanmaktadır. Araştırmaya katılan 511 öğretmenin kişisel özelliklerine ait bulgu ve yorumlar Tablo 6'de yer almaktadır.

Tablo 6.

<i>Bağımsız Değişkenlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları</i>			
	<i>Değişken</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	201	40,2
	Erkek	299	59,8
Öğrenim Durumu	Lisans	392	78,4
	Yüksek Lisans	108	21,6
Mesleki Kıdem	1-5	257	51,4
	6-10	197	39,4
	11-15	46	9,2
Görev Yeri	Ortaokul	349	69,8
	Lise	151	30,2
Kurumdaki Hizmet Süresi	1 yıldan az	72	14,4
	1 yıldan fazla	428	85,6
Yönetici ile Beraber Hizmet Süresi	6 aydan çok	91	18,2
	1 yıldan çok	409	81,8

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik dağılımlarına bakıldığında, katılımcıların %40,2'si kadın ve %59,8'i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %78,4'ü lisans, %21,6'sı yüksek lisans mezunudur. Kıdem durumlarına bakıldığında 1-5 arası %51,4'ü, 6-10 arası %39,4'ü ve 11-15 arası %9,2'si kıdeme sahip oldukları

belirlenmiştir. Görev yerlerine göre, %69,8'i ortaokulda, %30,2'si de lisede görev yapmaktadır. 1 yıldan az görev süresine sahip olanlar %14,4 iken 1 yıldan çok görev süresine sahip olanlar %85,6'dır. Son olarak katılımcıların yönetici ile beraber hizmet sürelerine bakıldığında %18,2'si 6 aydan çok olarak işaretlerken, %81,8'i 1 yıldan çok olarak işaretlemiştir.

Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın temel amacı doğrultusunda oluşturulan alt problemlere ait bulgular, Tablolar şeklinde sunulmuş ve yorumları yapılmıştır.

1. 2019-2020 eğitim öğretim yılında ortaokullarda ve liselerde görev alan öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ve örgütsel uyum algı düzeyleri nedir?
2. 2019-2020 eğitim öğretim yılında ortaokullarda ve liselerde görev alan öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ile örgütsel uyum puanları öğretmenlerin; cinsiyetlerine, öğrenim durumuna, mesleki kıdemlerine, görev yaptıkları eğitim kademesine, bulunduğu kurumdaki süresine ve yöneticisi ile birlikte çalışma süresine göre farklılık gösterir mi?
3. 2019-2020 eğitim öğretim yılında ortaokullarda ve liselerde görev yapan öğretmenlerin algıladıkları mentorluk fonksiyonları ile örgütsel uyum puanları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. 2019-2020 eğitim öğretim yılında ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel uyumuna yönelik tutumları okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ile yordanabilir mi?
5. 2019-2020 eğitim öğretim yılında ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin algıladıkları mentorluk fonksiyonlarının alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel uyum puanları *arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?*

Nicel Verilere Ait Bulgular

Bu bölümde, veri toplamak için kullanılan anketlerin analizlerine, sonuçlarına ve tablolarına yer verilmiştir.

1. 2019-2020 eğitim öğretim yılında ortaokullarda ve liselerde görev yapan öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ve örgütsel uyum algı düzeyleri nedir?

Örgütsel uyum ve mentorluk fonksiyonları ölçeğine ilişkin ortalama puanlar ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Buna göre;

Tablo 7.
Mentorluk Ölçeği ile Örgütsel Uyum Ölçeği Arasındaki İlişkinin SS ve X Puanları

	N	X	SS
Örgütsel Uyum	500	3,59	1,01
Mentorluk Fonksiyonları	500	3,69	,71

Örgütsel uyum ortalama puanı bakıldığında $X=3,59$ ile ortalamanın üzerinde bir sonuç elde edilmiştir. Mentorluk Fonksiyonları için ortalama puana bakıldığında $X=3,69$ olarak tespit edilmiştir. Örgütsel uyum puanları mentorluk fonksiyonlarına göre ortalaması birbirine yakındır ve her ikisi de ortalamanın üzerindedir. Tabloye bakıldığı zaman okullarda bulunan yöneticilerin mentorluk özelliklerini hissedilir şekilde gösterdikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel uyuma yönelik algı düzeyine ilişkin ortalama puanları ve standart sapma değerleri tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8.
Örgütsel Uyum Ölçeği Maddelerine İlişkin Ortalama Puan ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Uyum	X	SS
1. Kişisel değerlerimin bu kurumun değerleriyle uyumlu olduğunu düşünüyorum	3,76	,93
2. Bu kurum insanlara bakış hususunda benimle aynı değere sahip	3,45	1,09

3. Bu kurum dürüstlük konusunda benimle aynı değere sahip	3,44	2,24
4. Bu kurum adalet konusunda benimle aynı değere sahip	3,72	,96

Örgütsel uyum ölçeğinin maddelerinin ortalama puanları hesaplanmış ve elde edilen sonuçlara göre 3,76 ile 3,44 arasında ortalama puanlarına sahiptir. Bu bağlamda elde edilen sonuca göre ortalamanın üzerinde madde puanları ortalamasına sahiptir. Elde edilen verilerin sonucunda kişilerin kendi değerleriyle kurumun değerlerinin uyuştugu konusunda en yüksek algıya sahip oldukları görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mentorluk fonksiyonları alt boyutu olan kariyer işlevine yönelik tutum düzeyine ilişkin ortalama puanları ve standart sapma değerleri tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9.
Mentorluk Fonksiyonlarının Kariyer İşlevi Maddelerine İlişkin Ortalama Puan ve Standart Sapma Değerleri

<i>Kariyer İşlevi</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>
Koçluk	3,71	,98
1. Yöneticim mesleğinde yaşadığı deneyimleri benimle paylaşmaktadır.	3,56	1,01
2. Yöneticim gelişmem için beni teşvik etmiştir	3,12	1,01
22. Yöneticim sanki bir öğretmen gibi, performans göstermemi sağlayacak desteği bana sunmuştur.	3,96	,71
23. Yöneticim kariyer amaçlarımın başarılmasında bana özel stratejiler gösterir	3,98	,72
24. Yöneticim benimle fikirlerini paylaşır.	3,81	,56
25. Yöneticim işimde başarılı olmam için özel stratejiler önerir.	3,81	,92
Koruma	3,81	,56
15. Yöneticim kariyerimde yükselme olasılığımı tehlikeye atacak gereksiz riskleri azaltır	3,73	,51
16. Zamanında yetiştirmem gereken ve yetiştirilmesi zor görevleri bitirmemde yöneticim bana yardım etmiştir.	3,90	,66

Yeni İlişkiler Geliştirme	3,84	,76
17. Yöneticim benim yeni iş arkadaşlarıyla tanışmama yardımcı olmuştur.	3,88	,64
18. Yöneticim bana eğitimcilerle kişisel bağlantı kurma ve yazışma görevi vermiştir.	3,74	,87
19. Yöneticim gelecekte gelişme potansiyeli gösterebileceğim alanlarda insanlarla tanışmam için bana görevler vermektedir	3,91	,99
Yeni Beceriler Kazandıran Görevler Verme	3,97	,78
20. Yöneticim bana yönetici pozisyonuna gelmeme yardımcı olacak görevler vermiştir.	3,74	,87
21. Yöneticim bana yeni beceriler öğrenme olanağı sağlayacak görevler vermiştir.	4,07	,78
22. Yöneticim sanki bir öğretmen gibi, performans göstermemi sağlayacak desteği bana sunmuştur.	4,11	,80

Mentorluk fonksiyonlarının kariyer işlevi maddelerine ilişkin ortalama puan ve standart sapma değerleri tabloda gösterilmiştir. Bu bağlamda elde edilen sonuçlara göre; koçluk, koruma, yeni ilişkiler geliştirme ve yeni beceriler kazandıran görevler verme boyutlarına göre ortalamanın üzerinden bir anlamlılık belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda yeni beceriler kazandıran görevler verme noktasının diğer noktalara göre daha yüksek bir puana sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mentorluk fonksiyonları alt boyutu olan psiko-sosyal işleve yönelik tutum düzeyine ilişkin ortalama puanları ve standart sapma değerleri Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10.
Mentorluk Ölçeğinin Psikososyal İşlevine İlişkin SS ve X Değerleri

<i>Psiko-sosyal İşlev</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>
Rol Model Olma	2,84	,70
4. Yöneticimin çalışma biçimini taklit ederim	2,46	,88
5. Yöneticimin eğitim konusundaki değer ve tutumlarına katılıyorum.	3,83	,63
6. Yöneticime saygı ve hayranlık duyarım	2,52	,51
7. Kariyerimde benzer pozisyona geldiğimde Yöneticim gibi olmayı	2,55	1,31

deneyeceğim.		
Benimseme ve Onaylama	3,85	,65
3. Yöneticim işimde yeni yöntemler kullanmam konusunda beni teşvik etmiştir.	3,92	,72
14. Yöneticim bir birey olarak bana saygı duyar.	3,69	,97
28. Yöneticim işyerinde karşılaştığı problemlerle ilgili bana önerilerimi sorar	3,94	,69
Danışmanlık	4,07	,82
8. Yöneticimle yaptığım sohbetlerde, onun iyi bir dinleme becerisinin olduğunu düşünüyorum	3,94	,64
9. Yöneticimle, iş/aile ile ilgili yaşadığım çatışmaları, iş arkadaşarımla ilişkileri, kendimi geliştirmeyi, yeteneklerim konusundaki endişelerimi rahatça konuşurum.	4,15	1,07
10. Yöneticim, problemlerimi çözmek için alternatif bir bakış açısıyla kendi tecrübelerini benimle paylaşır	4,03	,98
11. Yöneticim işimle ilgili yaşadığım endişe ve korkuları ortadan kaldırmak için beni açıkça konuşmaya teşvik eder.	4,02	,70
12. Yöneticim onunla paylaştığım endişe ve duygularım esnasında kendini benim yerime koyar.	4,18	1,21
13. Yöneticim onunla paylaştığım, sır sayılabilecek endişe ve duygularımı gizlilikle saklar.	4,08	,97
Arkadaşlık	3,26	1,25
27. Yöneticim beni yemeğe davet edebilir.	3,46	1,22
29. Yöneticimle iş dışı sosyal ortamlarda da bir araya geliriz.	3,06	1,40

Mentorluk fonksiyonlarının psiko-sosyal işlevine ilişkin ortalama puan ve standart sapma değerleri tabloda gösterilmektedir. Bu bağlamda, rol model olma boyutu ortalamanın altında puana sahiptir. Arkadaşlık, benimseme ve onaylama boyutu ortalama puana sahip iken danışmanlık boyutu yüksek düzeyde ortalama sahiptir.

2. 2019-2020 eğitim öğretim yılında ortaokullarda ve liselerde görev yapan öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ile örgütsel uyum puanları öğretmenlerin; cinsiyetlerine, öğrenim durumuna, mesleki kıdemlerine, görev yaptıkları eğitim kademesine, bulunduğu kurumdaki süresine ve yöneticisi ile birlikte çalışma süresine göre farklılık gösterir mi?

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel uyum ve mentorluk fonksiyonları puanları tablo 11 ve 12’de verilmiştir.

Tablo 11.

Örgütsel Uyum Ölçeğinin Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>Ss</i>
Kadın	201	3,50	,78
Erkek	299	3,78	1,24
U=20461,5 P=,000*			

Örgütsel uyum puanlarının cinsiyete göre Mann Whitney U Testi sonuçlarına bakıldığında, anlamlı fark tespit edilmiştir. Bu bağlamda erkeklerin örgütsel uyum puanları kadınlara göre daha yüksek düzeydedir.

Tablo 12.

Mentorluk Fonksiyonları Puanlarının Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>Ss</i>
Kadın	201	3,57	,88
Erkek	299	3,78	,56
U=27811,0 P=,152			

Mentorluk fonksiyonları puanlarının cinsiyete göre Mann Whitney U Testi sonuçlarına bakıldığında, anlamlı fark tespit edilmemiştir. Bu bağlamda cinsiyetin mentorluk fonksiyonlarına etkisi söz konusu değildir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumuna göre örgütsel uyum ve mentorluk fonksiyonları puanları Tablo 13 ve 14’de verilmiştir.

Tablo 13.
Örgütsel Uyuma Yönelik Puanların Öğrenim Durumuna Göre Mann Whitney U Testi sonuçları

<i>Eğitim Durumu</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>Ss</i>
Lisans	392	3,67	,99
Yüksek Lisans	108	3,29	1,04
U=17022,0			
P=,001*			

Örgütsel uyuma yönelik puanların öğrenim durumuna göre Mann Whitney U Testi sonuçlarına göre, aralarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuca göre eğitim kademesi lisans olanların uyum puanları yüksek lisans olanlara göre daha yüksektir.

Tablo 14.
Mentorluk Fonksiyonlarına Yönelik Puanların Öğrenim Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

<i>Eğitim Durumu</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>Ss</i>
Lisans	392	3,78	,66
Yüksek Lisans	108	3,37	,80
U=14223,5			
P=,000*			

Mentorluk fonksiyonlarına yönelik puanların öğrenim durumuna göre Mann Whitney U Testi sonuçlarına göre, aralarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuca göre eğitim kademesi lisans olanların uyum puanları yüksek lisans olanlara göre daha yüksektir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdeme göre örgütsel uyum ve mentorluk fonksiyonları puanları Tablo 15 ve 16’da verilmiştir.

Tablo 15.
Örgütsel Uyuma Yönelik Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Kruskall Wallis Testi Sonuçları

<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>X²</i>	<i>P</i>	<i>Fark</i>
1-5 (1)	257	3,37	,80	46,159	,000*	2-1
6-10 (2)	197	3,95	1,18			2-3
11-15 (3)	46	3,59	,86			

Örgütsel uyuma yönelik puanlarının mesleki kıdeme göre Kruskall Wallis Testi sonuçlarına göre anlamlı fark tespit edilmiştir. Gruplar arası elde edilen post hoc testi sonucuna göre 6-10 yıl arası deneyimi olan katılımcıların diğer gruplara göre uyum puanları daha yüksektir.

Tablo 16.
Mentorluk Fonksiyonlarına Yönelik Algıların Mesleki Kıdeme Göre Kruskall Wallis Testi Sonuçları

<i>Deneyim</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>X²</i>	<i>P</i>	<i>Fark</i>
1-5	257	3,52	,72	93,972	,000*	2-1
6-10	197	4,02	,56			2-3
11-15	46	3,69	,71			1-3

Mentorluk fonksiyonlarına yönelik algıların mesleki kıdeme göre Kruskall Wallis Testi sonuçları anlamlı farkı ortaya koymaktadır. Elde edilen post hoc testi sonuçlarına göre, 6-10 yıl arası deneyimi olanların diğer gruplara göre mentorluk fonksiyonları puanları daha yüksektir. Ayrıca 1-5 yılları arası deneyime sahip olanların 11-15 yılları arası deneyime sahip olanlara göre yüksektir.

3. 2019-2020 eğitim öğretim yılında ortaokullarda ve liselerde görev yapan öğretmenlerin algıladıkları mentorluk fonksiyonları ile örgütsel uyum puanları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel uyum ve mentorluk fonksiyonları algılarının görev yerine göre puanları Tablo 17 ve 18'de verilmiştir.

Tablo 17.

Örgütsel Uyuma Yönelik Algıların Görev Yerine Göre Whitney U Testi Sonuçları

<i>Görev Yeri</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>Ss</i>
Ortaokul	151	4,21	1,07
Lise	349	3,32	,86
	U=12859,0		
	P=,000*		

Görev yerleri değişkenine göre örgütsel uyum puanları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Bu bağlamda ortaokullarda görev yapanların örgütsel uyum puanları daha yüksektir.

Tablo 18.

Mentorluk Fonksiyonlarına Yönelik Algıların Alana Göre Whitney U Testi Sonuçları

<i>Görev Yeri</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>Ss</i>
Ortaokul	151	3,99	,73
Lise	349	3,57	,67
	U=11603,5		
	P=,000*		

Mentorluk fonksiyonlarına yönelik algıların görev yerlerine göre Whitney U Testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Otaokullar da görev yapanların mentorluk fonksiyonları puanları daha yüksektir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel uyum ve mentorluk fonksiyonları algılarının kurumdaki hizmet süresine göre puanları Tablo 19 ve 20’de verilmiştir.

Tablo 19.

Örgütsel Uyuma Yönelik Algı Puanlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Whitney U Testi Sonuçları

<i>Bulunduğu Kurumdaki Hizmet Süresi</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>Ss</i>
1 yıldan az	72	3,61	1,05
1 yıldan fazla	428	3,59	1,01
	U=15025,5		
	P=,729*		

Örgütsel uyuma yönelik algıların bulunduğu kurumdaki hizmet süresine göre Whitney U Testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Kurumdaki hizmet süresi örgütsel uyuma etki etmemektedir.

Tablo 20.

Mentorluk Fonksiyonlarına Yönelik Algı Puanlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Whitney U Testi sonuçları

<i>Bulunduğu Kurumdaki Hizmet Süresi</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>Ss</i>
1 yıldan az	72	3,70	,65
1 yıldan fazla	428	3,69	,72
		U=14341,5	
		P=,340	

Mentorluk fonksiyonlarına yönelik algıların bulunduğu kurumdaki hizmet süresine göre Whitney U Testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Kurumdaki hizmet süresi mentorluk fonksiyonlara etki etmemektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel uyum ve mentorluk fonksiyonları algılarının yönetici ile birlikte çalışma sürelerine göre puanları Tablo 21 ve 22’de verilmiştir.

Tablo 21.

Örgütsel Uyuma Yönelik Puanlarının Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Durumuna Göre Whitney U Testi Sonuçları

<i>Yönetici ile Birlikte Hizmet Süresi</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>Ss</i>
6 aydan çok	91	3,57	,98
1 yıldan çok	409	3,60	1,02
		U=18438,0	
		P=,888	

Örgütsel uyuma yönelik algıların yönetici ile birlikte hizmet süresine göre Whitney U Testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Yönetici ile birlikte hizmet süresi örgütsel uyuma etki etmemektedir.

Tablo 22.

Mentorluk Fonksiyonlarına Yönelik Puanlarının Yönetici İle Birlikte Çalışma Süresi Durumuna Göre Whitney U Testi Sonuçları

<i>Yönetici ile Birlikte Hizmet Süresi</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>Ss</i>
6 aydan çok	91	3,61	,75
1 yıldan çok	409	3,71	,71
		U=17096,0	
		P=,218	

Mentorluk fonksiyonları yönelik algıların yönetici ile birlikte hizmet süresine göre Whitney U Testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Yönetici ile birlikte hizmet süresi mentorluk fonksiyonları etki etmemektedir.

4. 2019-2020 eğitim öğretim yılında ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel uyumuna yönelik tutumları okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ile yordanabilir mi?

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel uyum ve mentorluk fonksiyonlarına yönelik tutumları arasındaki ilişki Tablo 23 ve 24’de verilmiştir.

Tablo 23.

Mentorluk Fonksiyonları ile Öğretmenlerin Örgütsel Uyuma Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki

<i>Pearson Correlation</i>	<i>Mentorluk</i>	<i>Correlation Coefficient</i>	<i>,724</i>
		P	,000
		N	500

Mentorluk fonksiyonları ile örgütsel uyuma yönelik tutumları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan pearson correlation testi sonuçlarına göre, pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($,70 < \text{Correlation Coefficient} < ,89$).

Tablo 24.
Örgütsel Uyum ve Mentorluk Fonksiyonlarına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>R</i>	ΔR^2	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>P</i>
Kariyer İşlevi	,724	,523	1,026	,724	,000

Öğretmenlerin örgütsel uyumları ile mentorluk fonksiyonları yönelik algıları ile yordanabilmektedir ($p < ,05$). Örgütsel uyuma yönelik tutumlarındaki varyansın %52'si mentorluk fonksiyonlarına yönelik algıları ile açıklanabilmektedir ($r^2 = .52$).

5. 2019-2020 eğitim öğretim yılında ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin algıladıkları mentorluk fonksiyonlarının alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel uyum puanları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Mentorluk fonksiyonları alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel uyumuna yönelik tutumları arasındaki ilişki Tablo 25'de verilmiştir.

Tablo 25.
Mentorluk Ölçeğinin Boyutları ile Katılımcıların Örgütsel Uyuma Yönelik Tutumları Arasındaki İlişki

<i>Mentorluk</i>	<i>N</i>	<i>Correlation Coefficient</i>	<i>P</i>
Kariyer İşlevi	500	,718**	,000
Koçluk	500	,733**	,000
Koruma	500	,609**	,000
Yeni beceriler kazandıran görevler verme	500	,646**	,000
Yeni ilişkiler geliştirme	500	,629**	,000
Psiko-sosyal İşlev	500	,738**	,000
Rol modeli olma	500	,673**	,000
Danışmanlık	500	,758**	,000
Benimseme	500	,689**	,000
Onaylama	500	,527**	,000
Arkadaşlık	500	,527**	,000

Mentorluk fonksiyonları alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel uyuma yönelik tutumları arasındaki ilişkinin tespiti için correlation testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuca göre kariyer işlevi, koçluk, psiko-sosyal işlev, danışmanlık ile öğretmenlerin örgütsel uyuma yönelik ilişki pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir ($.70 < \text{Correlation Coefficient} < .89$). Koruma, yeni beceriler kazandıran görevler verme, yeni ilişkiler geliştirme, rol modeli olma, benimseme-onaylama ve arkadaşlık ile öğretmenlerin örgütsel uyumları arasında anlamlı pozitif yönde orta düzey ilişki tespit edilmiştir ($.50 < \text{Correlation Coefficient} < .69$).

Mentorluk fonksiyonları ve örgütsel uyum alt boyutlarına ilişkin regresyon analizi ilişkisi Tablo 26'de verilmiştir.

Tablo 26.
Örgütsel Uyum ve Mentorluk Fonksiyonları Alt Boyutlarına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>R</i>	ΔR^2	<i>B</i>	<i>SH</i>	<i>p</i>
Kariyer İşlevi	,718	,516	,330	,718	,000
Koçluk	,733	,537	,725	,733	,000
Koruma	,609	,370	2,203	,609	,000
Yeni beceriler kazandıran görevler verme	,646	,417	1,120	,646	,000
Yeni ilişkiler geliştirme	,629	,396	1,054	,629	,000
Psiko-sosyal İşlev	,738	,545	,266	,738	,000
Rol modeli olma	,673	,453	,975	,673	,000
Danışmanlık	,758	,574	,621	,758	,000
Benimseme Onaylama	,689	,475	4,279	,689	,000
Arkadaşlık	,527	,277	,858	,527	,000

Öğretmenlerin örgütsel uyumları ile mentorluk fonksiyonları alt boyutlarına yönelik algıları ile yordanabilmektedir ($p < .05$). Örgütsel uyuma ile kariyer işlevine yönelik varyansın %51,6'sı, koçluk işlevine yönelik varyansın %53,7'si, koruma işlevine yönelik varyansın %37'si, yeni beceriler kazandıran görevler verme işlevine yönelik varyansın %41,7'si, yeni ilişkiler geliştirme işlevine yönelik varyansın %39,6'sı, psiko-sosyal işlevine yönelik varyansın % 54,5'i, rol model olma işlevine yönelik varyansın %45,3'ü, danışmanlık işlevine yönelik varyansın % 57,4'ü,

benimseme-onaylama işlevine yönelik varyansın %47,5'i ve son olarak arkadaşlık işlevine yönelik varyansın %27,7'si açıklanabilmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerden Mentorluk fonksiyonları ölçeğinin alt boyutlarının cinsiyete göre durumunun sonuçları Tablo 27'da verilmiştir.

Tablo 27.
Mentorluk Fonksiyonları Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Whitney U Testi Sonuçları

	<i>Cinsiyet</i>			
		<i>N</i>	<i>X</i>	<i>Ss</i>
Kariyer İşlevi	Kadın	201	3,63	,84
	Erkek	299	3,96	,49
		U=29105,5 P=,536		
Koçluk	Kadın	201	3,61	,91
	Erkek	299	3,67	,47
		U=27506,0 P=,099		
Koruma	Kadın	201	3,50	,63
	Erkek	299	3,96	,45
		U=18951,0 P=,000		
Yeni beceriler kazandıran görevler verme	Kadın	201	3,76	,95
	Erkek	299	4,12	,60
		U=25213,0 P=,002		
Yeni ilişkiler geliştirme	Kadın	201	3,50	,86
	Erkek	299	4,08	,59
		U=25591,5 P=,003		
Psiko-sosyal İşlev	Kadın	201	3,77	,95
	Erkek	299	3,89	,69
		U=27070,0		

			P=,056	
Rol modeli olma	Kadın	201	3,37	,81
	Erkek	299	3,59	,54
			U=24105,5	
			P=,000	
Danışmanlık	Kadın	201	4,00	,87
	Erkek	299	4,11	,79
			U=26782,5	
			P=,034	
Benimseme Onaylama	Kadın	201	3,63	,79
	Erkek	299	4,01	,48
			U=25782,5	
			P=,004	
Arkadaşlık	Kadın	201	2,74	1,01
	Erkek	299	3,61	1,38
			U=20831,0	
			P=,000	

Mentorluk fonksiyonları ölçeğinin alt boyutlarının cinsiyete göre Whitney U Testi sonuçlarına göre, kariyer işlevi ve psiko-sosyal işlevlerine göre cinsiyet arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Ayrıca koçluk alt boyutuna göre de anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Diğer alt boyutlara göre cinsiyetin etkisinden söz edilebilir ($p < ,05$). Koruma alt boyutuna göre, erkekler kadınlara göre daha yüksek puana sahiptir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin mentorluk fonksiyonları alt boyutlarına ait algı puanlarının mesleki deneyime göre sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28.
*Öğretmenlerin Mentorluk Fonksiyonları Alt Boyutlarına Ait Algı Puanlarının
 Mesleki Deneyime Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları*

	<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>	<i>X²</i>	<i>p</i>	<i>Fark</i>
Kariyer İşlevi	1-5(1)	257	3,73	,69	62,54	,000	2-1
	6-10(2)	197	4,08	,56			2-3
	11-15(3)	46	3,40	,74			1-3
Koçluk	1-5	257	3,43	,56	161,98	,000	2-1
	6-10	197	4,10	,59			2-3
	11-15	46	3,33	,64			
Koruma	1-5	257	3,81	,58	17,92	,000	2-1
	6-10	197	3,90	,48			2-3
	11-15	46	3,47	,64			1-3
Yeni beceriler kazandıran görevler verme	1-5	257	3,85	,79	58,20	,000	2-1
	6-10	197	4,25	,65			2-3
	11-15	46	,47	,78			1-3
Yeni ilişkiler geliştirme	1-5	257	3,79	,88	43,66	,000	2-1
	6-10	197	4,04	,59			2-3
	11-15	46	3,29	,91			1-3
Psiko-sosyal İşlev	1-5	257	3,31	,80	98,05	,000	2-1
	6-10	197	3,88	,61			2-3
	11-15	46	3,04	,81			
Rol modeli olma	1-5	257	2,58	,56	137,92	,000	2-1
	6-10	197	3,26	,71			2-3
	11-15	46	2,50	,41			
Danışmanlık	1-5	257	3,84	,87	108,46	,000	2-1
	6-10	197	4,43	,60			2-3
	11-15	46	3,76	,83			1-3
Benimseme Onaylama	1-5	257	3,77	,69	45,77	,000	2-1
	6-10	197	4,05	,50			2-3
	11-15	46	3,43	,72			1-3
Arkadaşlık	1-5	257	3,01	1,26	65,22	,000	2-1
	6-10	197	3,76	,97			2-3
	11-15	46	2,48	1,42			1-3

Öğretmenlerin mentorluk fonksiyonları alt boyutlarına ait algı puanlarının mesleki deneyime göre Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre, anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Elde edilen post hoc testi sonuçlarına göre, 6-10 yıl arası deneyimi olanların diğer gruplara göre mentorluk fonksiyonları alt boyut puanları daha yüksektir. Ayrıca psiko-sosyal işlev ve koçluk ve rol model olma alt boyutları dışında 1-5 yılları arası deneyime sahip olanların puanları 11-15 yılları arası deneyime sahip olanlara göre yüksektir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin mentorluk fonksiyonları alt boyutlarına ait algı puanlarının eğitim kademesine göre değerlendirme sonuçları Tablo 29'da gösterilmiştir.

Tablo 29.

Öğretmenlerin Mentorluk Fonksiyonları Alt Boyutlarına Ait Algı Puanlarının Eğitim Kademesine Göre Whitney U Testi sonuçları

	<i>Eğitim</i>	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>SS</i>
Kariyer İşlevi	Lisans	392	3,92	,60
	Yüksek Lisans	108	3,48	,82
		U=29105,5 P=,536		
Koçluk	Lisans	392	3,76	,64
	Yüksek Lisans	108	3,42	,72
		U=27506,0 P=,099		
Koruma	Lisans	392	3,89	,47
	Yüksek Lisans	108	3,52	,74
		U=18951,0 P=,000		
Yeni beceriler kazandıran görevler verme	Lisans	392	4,08	,70
	Yüksek Lisans	108	3,57	,90
		U=25213,0 P=,002		
Yeni ilişkiler geliştirme	Lisans	392	3,96	,72
	Yüksek Lisans	108	3,42	,95
		U=25591,5 P=,003		
Psiko-sosyal İşlev	Lisans	392	3,60	,75
	Yüksek Lisans	108	3,17	,86
		U=27070,0 P=,056		
Rol modeli olma	Lisans	392	2,88	,72
	Yüksek Lisans	108	2,68	,60
		U=24105,5 P=,000		
Danışmanlık	Lisans	392	4,15	,80
	Yüksek Lisans	108	3,75	,85

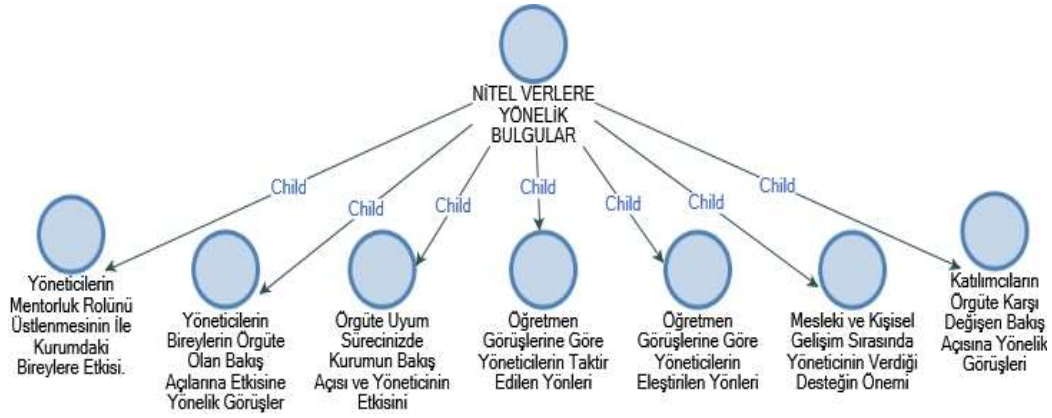
					U=26782,5 P=,034
Benimseme Onaylama	Lisans	392	3,94	,58	
	Yüksek Lisans	108	3,53	,77	
	Lisans				U=25782,5 P=,004
Arkadaşlık	Lisans	392	3,41	1,14	
	Yüksek Lisans	108	2,71	1,44	
	Lisans				U=20831,0 P=,000

Öğretmenlerin mentorluk fonksiyonları alt boyutlarına ait algı puanlarının eğitim kademesine göre Whitney U Testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre; kariyer işlevi ve psiko-sosyal işlevselliklerine göre ve koçluk alt boyutu ile eğitim arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Koruma, yeni beceriler kazandıran görevler verme, yeni ilişkiler geliştirme, rol modeli olma, danışmalık, benimseme-onaylama ve arkadaşlık alt boyutlarına göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Farklılığın eğitim düzeylerde etkisine bakıldığında, tüm alt boyutlarda lisans düzeyinde olanların puanları yüksek lisans düzeyine göre daha yüksektir.

Nitel Verilere Ait Bulgular

Bu bölümde, derinlemesine incelenmek istenilen noktaların irdelenebilmesi için görüşme formu ile yapılan görüşmelerden elde edilen görüşlerden alıntılara ve yorumlara yer verilmiştir.

1. Örgüte uyum sürecinizde kurumun bakış açısı ile yöneticinizin size karşı olan etkisini açıklayabilir misiniz?
2. Kendinizi mesleki ve kişisel anlamda geliştirmek için çabalarken yöneticinizin size verdiği destek ve sorumlulukların önemini sizce nedir?
3. Yöneticinizin taktir ettiğiniz özelliklerini anlatır mısınız? Onu eleştirmenizi istesem hangi yönlerinin eleştirirsiniz?
4. Mesleğe başladığınız günden bu yana örgüte bakış açınız nasıl şekillenmiştir? Çalışmış olduğunuz yöneticilerin bu düşüncelerinizde etkisini anlatabilir misiniz?
5. Örgütsel uyumun sağlanması açısından yöneticinin mentorluk rolünü üstlenmesi kurumdaki bireyleri sizce nasıl etkiler?

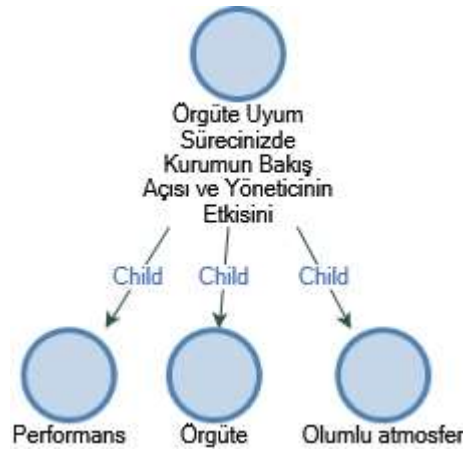


Şekil 1. Nitel Araştırmada Verilerin Analizi Sonucu Ortaya Çıkan Araştırma Modeline Yönelik Katılımcı Görüşlerine Yönelik Tema Haritası (Maps Project) Nvivo 12 Plus Verisi

1. Örgüte uyum sürecinizde, kurumun bakış açısı ve yöneticinizin size karşı olan etkisini açıklayabilir misiniz?

Yapılan görüşmeler sonucunda, katılımcıların büyük bir bölümü kurumun bakış açısıyla birlikte yöneticilerinin onlara olan tavırlarının kendiler üzerinde örgüt atmosferini pozitif bir şekilde hissetmelerine fayda sağladığını belirtmiştir. Bu sayı erkek katılımcılar arasında 7 kişi kadın katılımcılar arasında ise 6 kişidir. Yine bir diğer ortak nokta olarak örgüte olan bağlılıklarını belirtmiştir katılımcı bireyler. Bu noktada erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre biraz daha yüksek çıktığını görebiliriz. Ancak her iki grupta da örgüte bağlılık ve dolayısıyla performans üzerindeki olumlu etkiler sonucunun yüksek seviyede ortaya çıktığını görebiliriz. Örgüte bağlılık konusunda erkek katılımcılardan 6 kişi, kadın katılımcılar ise 5 kişi söz etmiştir. Performansı olumlu yönde etkileme noktasında ise yine benzer şekilde bir sonuç ortaya çıkmıştır. Katılımcıların görüşleri Tablo 30’ da net bir şekilde gösterilmektedir.

Şekil 2 ve Tablo 30’ da orta eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, Örgüte uyum sürecinizde kurumun bakış açısı ile yöneticinizin onlara karşı olan etkisi ile ilgili yüzde dağılımlarının verildiği görülmektedir.



Şekil 2. Örgüte Uyum Sürecinizde Kurumun Bakış Açısı ve Yöneticinin Etkisi Teması ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo 12 Plus Verisi

Tablo 30

Örgüte Uyum Sürecinizde Kurumun Bakış Açısı ve Yöneticinin Etkisini

Tema	Erkek		Kadın		Toplam %
	Miktar	Yüzde	Miktar	Yüzde	
Örgüte	6	%68.7	5	%62.5	%68.7
Bağlılık					
Olumlu	7	% 87.5	6	%75	%75
Atmosfer	6	%75	5	%62.5	%68.7
Performans					

Katılımcılar örgütsel uyum anketinde belirtilen maddelerden dürüstlük, insanlara bakış açısı, adalet ve kişisel değerler maddeleriyle ilişkilendirilebilecek şekilde görüşler bildirmişlerdir. Kurumların bakış açıları ile bireylerin bakış açıları arasında benzerlik olduğu, benzer ilke ve değerleri barındırdıkları, ortak amaç ve hedeflerinin olduğu, Katılımcıların bu şekilde olumlu fikirler beyan etmesi örgütsel uyum sürecini daha iyi analiz edebilme açısından da önemlidir. Bu noktada bizde örgütsel uyum konusunda yöneticilere düşen payın oldukça önemli ve hassas bir noktada olduğunu görmekteyiz. Dolayısıyla yöneticilerin kurumdaki bireylere

yönelik uygulayacakları mentorluk desteğinde karşılıklı olarak istenilen noktalara ulaşabilmek adına önem arz etmektedir.

Bireyler örgüte bağlılık ile ilgili şunları söylemişlerdir;

“Yöneticimizin dürüstlük, koruma ve sürekli gelişimi benimseyen, ve destekleyen bir yapıya sahip olması benim açımdan motivasyonumun artmasına, ve yeni gelen arkadaşlarla birlikte örgütü benimsemeye ve uyum göstermeye katkı koymaktadır (OEK3)”

“Kurumdaki uyum sürecimde kurumun belli başlı kuralları ile birlikte bakış açısını da öğrenmeye çalıştım. Bu süreçte zaman zaman yaşadığım sıkıntıları yöneticim ile paylaştığım zaman benim durumuma ve tecrübeme göre hitap eden açıklamalarıyla durumumu kolaylaştırmıştır. Bu sayede okula olan bakışım ve okul içerisindeki performansımda olumlu yönde etkilenmiştir. Tüm bunlar benim okulu daha çok sevmeme ve işimi motivasyonla yapmama sebep olmuştur (LKK1).”

Bireyler performansları ile ilgili olarak şunları söylemişlerdir;

“Kurumla uyum sürecimin başlarında örgütün benim değerlerim ve davranış biçimimle aynı doğrultuda olması işimi kolaylaştırdı. Kurumla bu denli aynı fikirde olmam sayesinde çalışma ortamında daha rahat ve performansım yüksek şekilde bulunabildim (LEK3).”

“Kurum içerisinde bizden beklenen işlerin gerçekleşmesi ve bizimde arzuladığımız nitelikte ve kalitede eğitimleri verebilmemiz için yönetimde bulunan arkadaşların desteği önemlidir. Bizim okulumuzda planlama ve düşünme konularında yöneticilerimizle yaptığımız fikir alışverişleri ve bize olan güvenleri sayesinde beklenen ve istene eğitimi vermemiz sağlanabiliyor (OKK4).

Bireyler örgüt içerisindeki olumlu atmosfer ile ilgili olarak şunları söylemişlerdir;

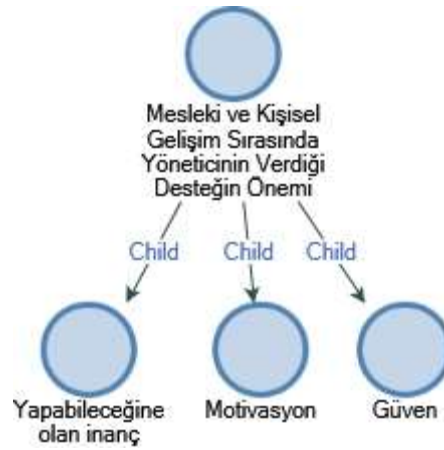
“Kurumda birlikte görev yaptığım insanların, bu ister yönetici ister öğretmen ister görevli her kim olursa olsun iyi geçinmek ve huzurlu bir ortamda çalışmak isterim. Bunuda ancak bir birimize destek olarak bir birimize yardım ederek sağlayabiliriz. Yönetici pozisyonundaki arkadaşlarımızda kendilerine düşen bu görevi en iyi şekilde bizlere gösteriyorlar (LKK4)

“Örgütsel uyumu sağlamamadaki en önemli faktörlerden birisi ise yöneticimin bana ve diğer arkadaşlarıma karşı sorumluluk vermekten kaçmayan bir yapıya sahip olması ve yeniliklere açık bir kişilikte olmasıdır(LKK2).”

2. Kendinizi mesleki ve kişisel anlamda geliştirmek için çabalarırken yöneticinizin size verdiği destek ve sorumlulukların önemini sizce nedir?

Katılımcıların belirttiği görüşlerin detaylı olarak ele alınması sonucunda, bireylerin birçoğunun yöneticilerinin onlara gösterdiği destek sonucunda kendilerine olan güvenlerinin yükseldiğinin ve bu sayede görevlerinde başarılı olduklarını söylediklerini görebiliriz. Güven noktasının önemli olduğu konusunda erkek katılımcıların tümü, kadın katılımcıların ise 6’sı görüş bildirmiştir. Bireyler kendilerini geliştirme aşamasında yöneticileri sayesinde kendilerine kattıkları bir diğer olumlu yön olarak kendilerine verilen görev ve sorumlulukları yapabileceklerine dair olan inançlarının artması olarak belirtmişlerdir. Erkek katılımcılardan 7, kadın katılımcılardan 5 toplam olarak ise 12 kişi bu şekilde görüş bildirmiştir. Rumun bakış açısıyla birlikte yöneticilerinin onlara olan tavırlarının kendiler üzerinde örgüt atmosferini pozitif bir şekilde hissetmelerine fayda sağladığını belirtmiştir. Bu sayı erkek katılımcılar arasında 7 kişi kadın katılımcılar arasında ise 6 kişidir. Bu soruya verilen cevaplar arasında en düşük orana sahip ancak katılımcıların yarısından fazlasının ortak görüş olarak belirttiği bir diğer noktada motivasyonlarının artması noktasıdır. Erkek katılımcılardan 5, kadın katılımcılardan ise 6 kişi yöneticilerinin gösterdiği destek sayesinde motivasyonlarının arttığını belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşleri Tablo 31’ de net bir şekilde gösterilmektedir.

Şekil 3 ve Tablo 31’ de orta eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin kendilerini mesleki ve kişisel anlamda geliştirmeleri sürecinde yöneticilerinden aldıkları destek ile ilgili fikirleri görülmektedir.



Şekil 3. Mesleki ve Kişisel Gelişim Sırasında Yöneticinin Verdiği Desteğin Önemi Teması ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo 12 Plus Verisi

Tablo 31.

Mesleki ve Kişisel Gelişim Sırasında Yöneticinin Verdiği Desteğin Önemi

Tema	<u>Erkek</u>		<u>Kadın</u>		Toplam %
	Miktar	Yüzde	Miktar	Yüzde	
Güven	8	%100	6	%75	%87.5
Yapabileceğine Olan İnanç	7	%87.5	5	%62.5	%75
Motivasyon	5	%62.5	6	%75	%68.7

Öğretmenler genel olarak yöneticinin desteğinin önemli olduğunu, kişisel ve mesleki gelişimlerinde yöneticinin astlarına karşı sergilediği üslubun ve tarzın büyük rol oynadığını, hem de yöneticinin astlarına vereceği inanç ve güven duygusunun hissedilmesinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Kendilerine karşı bir inancın var olduğunu hisseden bireyler yetki ve sorumluluklarında olan konularda kendilerini daha motivasyonlu hissederek çalışacaklardır. Bu sayede hem örgüt hemde bireyler amaçlarına ulaşabileceklerdir. Yöneticilerin kurum içerisinde bulunana kişilere karşı göstereceği destek ve vereceği güven duygusununda bireyler için önem arz ettiğini görmekteyiz. Bireyler kendilerine karşı güven duyulması ile birlikte kendi özgüvenlernide yüksek tutup işlerine daha iyi konsantre olacaklardır.

Bireyler yöneticilerinden görecekları destek ve güven duygusu ile ilgili olarak şunları söylemişlerdir;

“Yöneticinin desteği tabiki önemli, yönetici izin vermediği sürece kendimizi geliştirmemiz zora girer, okulda çeşitli faaliyetlerde bulunuyoruz, alanında uzman bireylerden destek alıyoruz, yöneticisinde bize destek vermeye açık olması bu durumu olumlu şekilde etkiliyor haliyle (LEK3).”

“Okul içerisinde insanların birbirlerine destek olması gerekmektedir. Gün geçtikçe gelişen ve değişen bir dünyada yaşıyoruz. Her gün yeni bir teknolojik gelişme yeni ortaya çıkıyor, yeni bir bilgi öğreniyoruz. Bunlar meslek hayatımızda etkileyen şeyler oluyor. Bu durumda birbirimize destek olmak birbirmizin açıklarını bulmak yerine kapatmak çok önemlidir. Okuldaki müdür ve müdür muavinlerinde bilinçli kişiler olması ve bu konularda bize destek göstermeleri bizim için bir şanstır (LEK1).”

Bireyler motivasyonlarını yükseltme ve görevleri yapabileceklerine olan inançları ile ilgili olarak şunları söylemişlerdir;

“Kendimi mesleki ve kişisel olarak geliştirdiğim bu süreçte yöneticimin bana her konuda güven göstermiş ve destek olmuştur, sorunlarla karşılaştığım zaman bana çözümler konusunda daima yol gösterici olmuş ve tüm bunların üstesinden gelebileceğime beni inandırmıştır (LEK2).”

“Mesleki anlamda verdiği sorumluluklar beni her daim ileri götürmüştür, bazen çok zor olsada uygulamacı ders niteliğinde ve kalıcıdır. Destek her zaman olması gereken pozitif bir durumdur(OKK2).”

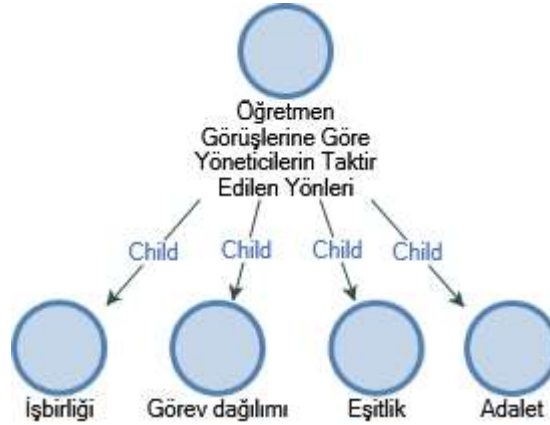
3. Yöneticinizin taktir ettiğiniz özelliklerini anlatır mısınız? Onu eleştirmenizi istesem hangi yönlerinin eleştirirsiniz?

Gerçekleştirilen araştırma sonucunda, katılımcılara yöneticilerinin taktir ettikleri yönleri sorulduğu zaman en yüksek oranda erkek 7, kadın 5, toplam 12 kişinin ortak görüşü olarak işbirliği yönlerinin olduğunu görmekteyiz. İşbirliği özelliğinin arkasından en yüksek oranda görev dağılımındaki şeffaflık özelliğinin geldiğini görebiliriz. Bu noktaya erkeklerden 6, kadınlardan ise 4 kişi şeklinde toplam 10 kişi tarafından görüş bildirilmiştir. Bu iki ana özellik dışında bireyler yöneticilerin adalet ve eşitlik kavramlarında güçlü bir şekilde taşıdıklarından söz etmişlerdir. Adalet kavramı için erkek 5, kadın 4 kişi, eşitlik kavramı için ise erkek 4,

kadın 5 kişinin ortak görüşü olduğu söylenebilir. Katılımcıların bu konu ile ilgili görüşleri Tablo 32’ de net bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 33’de ise katılımcı öğretmenler yöneticilerinin eleştirilen yönleri olarak sırasıyla empati yapma, bütçe planlaması ve mali konular, katı kuralcılık ve çekimserlik özelliklerinin söylemişlerdir. Bunlar arasında neredeyse eşit bir dağılım olduğu göze çarpmaktadır. Baktığımız zaman katılımcılardan 6 erkek ve 5 bayan toplam 11 kişi yöneticilerinin zaman zaman empati yapma yönünden zayıf olduğu söylemektedir. Yine aynı sayıda katılımcı birey yöneticilerini bütçe planlama konusundada yeterli bulmamaktadır. Bu iki noktanın dışında erkek bireylerden 3 tanesi kadın bireylerden ise 5 tanesi toplamda 8 kişi yöneticilerinin bazı konularda çekimser tavır sergilemesini eleştirilebilecek bir yön olarak görmektedir. En son olarak ise erkek katılımcılardan 5 kişi, kadın katılımcılardan 3 kişi ortak görüş olarak yöneticinin bazı noktalarda katı kurallar sergilediğini belirtmişlerdir. Katılımcıların bu konu ile ilgili görüşleri Tablo 33’ de net bir şekilde gösterilmektedir.

Şekil4, Tablo 32, Şekil 5 ve Tablo 33’de orta eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerinin taktir ettikleri ve eleştirebildikleri yönleri ile ilgili fikirleri görülmektedir.



Şekil 4. Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin Taktir Edilen Yönleri Teması ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo 12 Plus Verisi

Tablo 32.

Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin Taktir Edilen Yönleri

Tema	<u>Erkek</u>		<u>Kadın</u>		Toplam %
	Miktar	Yüzde	Miktar	Yüzde	
İşbirliği	7	%87.5	5	%62.5	%75
Görev Dağılımı	6	%75	4	%50	
Adalet	5	%62.5	4	%50	%62.5
Eşitlik	4	%50	5	%62.5	
					%56.2
					%56.2

Katılımcı bireyler yöneticilerinin işbirliği içinde çalışmaya çoğu zaman olumlu yaklaştıklarını, hassas konular söz konusu olduğu zaman adaletli olduklarını iyi ve bireyler arasında herhangi bir ayrımcılığın yapılmadığını şeklinde olumlu ifadeler belirtmektedirler. Herhangi bir yöneticinin bu şekilde sergileyeceği davranışlar kurumda bulunan diğer bireyler ileler arasındaki mesafeyi azaltacak daha iyi diyalogların kurulmasına olumlu zeminler hazırlayacaktır. Bu davranışlar sayesinde kurulan olumlu diyaloglar sayesinde hem kurum içerisindeki ortamı güzelleştirecek hemde bireylerin işlerine olan bağlılıklarını dolayısıyla örgütsel uyumu güçlendirecektir.

Bireyler yöneticilerin işbirliği ile ilgili yönleri konusunda şunları söylemişlerdir;

“Tabiki bu sistemi biz öğretmenler yürütüyoruz ancak sistemin en başında bulunan yöneticilerimizin görev dağılımında adaletli davranışları önem taşımaktadır (OKK2).

“Yöneticimiz karşımıza çıkan problemlerde bizimle birlikte hareket ederek onların üstesinden gelmemiz sıkıntıları ortadan kaldırmamız konusunda hem hassas bir noktadadır hemde herkese eşit mesafededir (OEK1).”

“Okul bünyesinde yer alan tüm öğretmen, çalışan veli ve öğrencilerle iletişimi

oldukça iyidi (OKK1)”.

“Yöneticimiz okulumuzun çıkarları doğrultusunda yenilikler ve eylemler için bizlerle beraber çalışmada, bu konular üzerinde birlikte kafa patlatmada isteklidir(LKK4).”

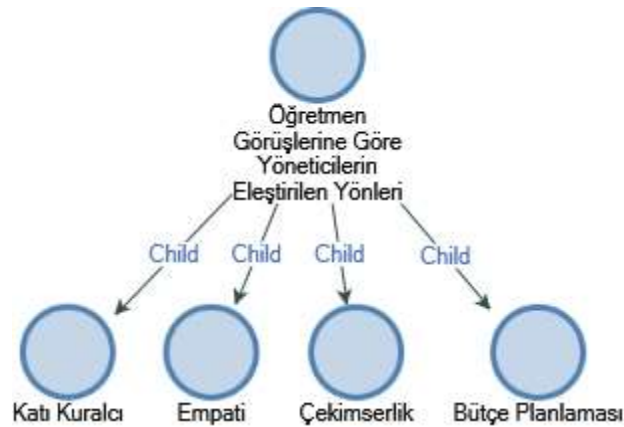
Bireyler yöneticilerin eşitlik ile ilgili yönleri konusunda şunları söylemişlerdir;

“Okulumuzda bulunan yöneticiler daima bizlere eşit imkanlar sağlama konusunda oldukça hassastırlar. Öğretmenler arasında hem fırsat hemde imkan konusunda ayırım yapmadan eşit durmaya özen gösteriyor. Buda bizlere örgüt için pozitif düşünceler, bağlılık ve aidiyet duygusu olarak yansı yapıyor (LKK4).”

“Yöneticilerimiz her zaman kapısını herkese açık tutarlar ister bir sorununuz olsun isterseniz sohbet etmek için her zaman onların yanına gidebilirsiniz herkese eşit ve açık bir pozisyondadırlar(OEK2)”

Bireyler yöneticilerin görev dağılımı ve adalet ile ilgili yönleri konusunda şunları söylemişlerdir;

“Okul içerisinde tüm arkadaşlarla birlikte hangi işleri yapacağımız kimin nereden sorumlu olduğu ne saat ne yapacağı belirli bir program ve kişilerin bilgisi içerisinde ilerlemektedir. Bunun bize olan katkısı okulun işlerinin düzenli ve planlı bir şekilde ilerlemesine, birbirimize kendi aramızda işbirliği yaparak destek olmamıza, birimizin ihtiyacı olması durumunda ona rahatça destek olabilmemize yarıyor (OKK3).”



Şekil 5. Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin Eleştirilen Yönleri Teması ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo 12 Plus Verisi

Tablo 33.
Öğretmen Görüşlerine Göre Yöneticilerin Eleştirilen Yönleri

Tema	<u>Erkek</u>		<u>Kadın</u>		Toplam %
	Miktar	Yüzde	Miktar	Yüzde	
Çekimsizlik	3	%37.5	5	%62.5	%50
Katı Kuralcı Empati	5	%62.5	3	%37.5	%50
Bütçe Planlaması	6	%75	5	%62.5	%68.7
	6	%75	5	%62.5	%68.7

Katılımcılar yöneticilerin fikir beyan etmede geç kalma veya fikir söylemekten kaçınma gibi durumların olabildiğini, finansal planlamalar yapma konusunda sıkıntıların yaşandığını ve zaman zamanda empati yapma konusunda eksikliklerinin olduğunu ve rol model olarak görülmediklerini belirtmişlerdir

Katılımcılardan yöneticileri eleştirmeleri istendiği zaman söyledikleri çekimsizlik kavramı ilgili olarak şunları söylemişlerdir;

“Okul içerisinde yöneticimiz her konuda çekinmeden bizimle iletişim kurabilmektedir. Ancak bazı durumlarda ve ortamlarda kendi fikrinin belirtmek yerine susmayı veya konuyu kapatmanın yollarını aramayı tercih ediyor (LEK4).”

“Ancak bazı noktalarda sessiz bir şekilde kalmasını onun dezavantajı olarak görüyorum, bu pozisyonda birinin bu eksiği bir şekilde gidermesi gerektiğine inanıyorum (OEK1).”

Katılımcılardan yöneticileri eleştirmeleri istendiği zaman söyledikleri katı kuralcı kavramı ilgili olarak şunları söylemişlerdir;

“Yine benzer şekilde bazı konular tartışırken veya karara bağlanma aşamasına gelmişken bir nokta üzerinde ısrarla takılı kalıp esneklik konusunda sert bir tutum izlemesinin onun dezavantajı olarak görüyorum (OEK1).”

“Onuda anlayabiliyorum kimi zaman yöneticiliğin verdiği yetki ve sorumluluklardan ötürü katı bir yapıda bürünebilir (LKK4).”

Katılımcılardan yöneticileri eleştirmeleri istendiği zaman söyledikleri empati kavramı ilgili olarak şunları söylemişlerdir;

“Bazı durumlarda insanlıcıl yanı yerine yönetici rolü çok ön plana çıkıyor ve bu zamanda bizimle empati yapmak yerine o rolün verdiği ağırlıkla üzerimizde otorite kurmaya çabılıyor (LEK4).”

“Kimi zaman yaşadığımız problemlere basit birer problemmiş gibi bakarak geçiştirmeye çalışıyor ancak bizim şartlarımızı ve o problemi çözmemiz için gereken desteği görmezden gelebiliyor (OEK4).”

Katılımcılardan yöneticileri eleştirmeleri istendiği zaman söyledikleri bütçe planlama kavramı ilgili olarak şunları söylemişlerdir;

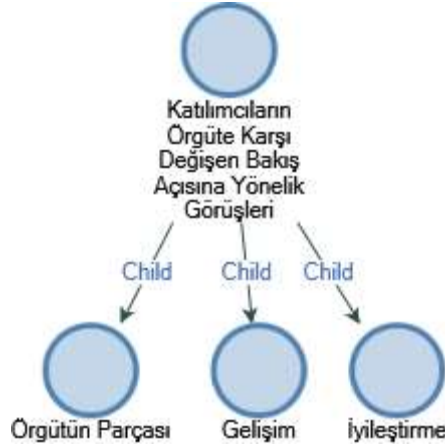
“Bu taktir ettiğim özelliklerinden biridir. Finans kaynaklarını iyi kullandığını düşünmüyorum daha planlı hareket etmesi ve etrafındaki kişileri mağdur etmemesi gerektiğine inanıyorum (OKK1).”

4. Mesleğe başladığınız günden bu yana örgüte bakış açınız nasıl şekillenmiştir? Çalışmış olduğunuz yöneticilerin bu düşüncelerinizde etkisini anlatabilir misiniz?

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiği zaman bireylerin genel anlamda örgüte olan bakış açılarının pozitif yönde olduğunu görebiliriz. Bireyler yöneticilerinde onlara kattıkları ile birlikte kendilerini buldukları örgütün bir parçası olarak görebildiklerini belirtmişlerdir. Bu yönde görüşlere baktığımız zaman erkek katılımcılardan 7, kadın katılımcılardan 6 toplamda 13 kişinin bu yönde görüş belirttiğini söyleyebiliriz. Bir diğer dikkat çeken görüş ise katılımcıların yöneticilerinde etkisi ile içinde yer aldıkları örgütü geliştirmeye yönelik isteklerinin artması ve bu yönde fikirler ve düşüncelere kafa yorduklarını belirtmeleridir. Bu yönde görüş bildiren erkek ve kadın katılımcılardan eşit sayıda olduğunda tablodan görebiliriz. Toplam olarakta 12 kişi bu şekilde görüş bildirmiştir. Bir diğer nokta ise bireylerin benzer şekilde içinde yer aldıkları örgütü daha iyi koşullara çekebilmek için çabaları ve istekleridir. Yer aldıkları örgütü iyileştirme hususunda erkek katılımcılardan 6, kadın katılımcılardan 6, toplamda 12 kişi görüş bildirmiştir. Katılımcıların görüşleri Tablo 34’de görülmektedir.

Sorunun ilk bölümünden farklı olarak bu noktada ulaşılan sonuçlar bize yöneticilerin bireylerin örgüte olan bakış açılarına etki ederken dikkat çeken yanları göstermektedir. Katılımcı bireylerin ortak olarak en çok bahsettiği nokta olarak yöneticilerin açık bir şekilde davranması ve konuşması gelmektedir. Bu noktada erkek katılımcılardan 6, kadınlardan 7 toplamda 13 kişi ortak görüş bildirmiştir. Bir diğer dikkat çeken cevap ise motivasyon konusunda yöneticilerin başarılı olduklarıdır. Bu noktada erkek katılımcılardan 7, kadın katılımcılardan 5 kişi toplamda 12 kişi görüş bildirmiştir. Bir diğer önemli bulgu ise yöneticilerin dürüstlük noktasında başarılı bulunmalarıdır. Bu sonuca ilişkin 6 erkek, 5 kadın katılımcının görüşleri yer almaktadır. Son olarak ise yöneticilerin iletişim yönlerinden bahseden kişi sayısı erkek olarak 5, kadın olarak 5 toplamda 10 kişidir. Katılımcıların görüşleri Tablo 35’de görülmektedir.

Şekil 6, Tablo 34, Şekil 7 ve Tablo 35’de ortaöğretim kurumlarında görev yapan katılımcıların mesleğe başladıkları günden bugüne kadar olan süreçte örgüte bakışları ve birlikte çalıştıkları yöneticilerin bu düşüncelerine etkisi nedir ile ilgili katılımcı görüşler görülmektedir.



Şekil 6. Katılımcıların Örgüte Karşı Değişen Bakış Açısına Yönelik Görüşleri Teması ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo 12 Plus Verisi.

Tablo 34.
Katılımcıların Örgüte Karşı Değişen Bakış Açısına Yönelik Görüşleri

Tema	Erkek		Kadın		Toplam %
	Miktar	Yüzde	Miktar	Yüzde	
Örgütün Parçası	7	%87.5	6	%75	%68.6
Gelişim	6	%75	6	%75	%75
İyileştirme	8	%100	6	%75	%87.5

Bireyler kurumların içerisinde ilk girdikleri dönemlerde olumsuz bakış açısı taşıyalarda belirli bir zamanı alışma süresi olarak geçirdiklerini ancak tüm bunların normal olduğunu önemli olanın daha sonrasındaki süreçte nelerin nasıl şekillendiği olduğunu ifade etmişlerdir. Olumsuz fikirlerle göreve başlayan kişilerde zaman içerisinde yöneticilerinin onlara olan destekleri ve gelişimlerine teşvik edici rolleri sayesinde örgüte karşı pozitif duygular kazandıklarını dile getirmişlerdir. Bu sayede örgüt içerisinde iyi bir iletişim ve uyumunda yakalandığı yönünde öğretmenler görüş belirtmişlerdir. Örgütlerin içerilerinde ne kadar çok destek, yardımlaşma ve güven duygusu yer alırsa örgütte olan bireyler arasında arkadaşlık ve örgüte olan bağlılık artar. Tüm bunların sonucundada örgütsel uyumla birlikte güzel bir çalışma ortamı ortaya çıkar. Bu şartların oluşmasındaki en büyük pay yöneticiye düşmektedir. Yönetici iyi bir mentorluk uygulaması ile hem bireylerin ihtiyaçlarına hemde örgütün beklentilerine cevap verebilir.

Katılımcıların örgüte yönelik değişen bakış açılarına verdiği yanıtlardan olan örgütün parçası olma noktası ile ilgili görüşleri şu şekildedir;

“Okulda eğitime ilk başladığım dönemlerde kendimi çok çektim ve aklıma gelen soruları etrafıma sormaktan çekiniyordum. Ancak okul yöneticimizin bana olan desteği ve beni bir takım görevlere vermesi ile zamanla bu çekingenliğimin üstesinden geldim (OEK2). “

“Buraya alışma konusunda sıkıntılar yaşadım ancak edindiğim bilgi ve birikimi yöneticimizin desteği ve güveni ile harmanlayınca kendimi buraya ait hissetmem çok sürmedi (LEK4).”

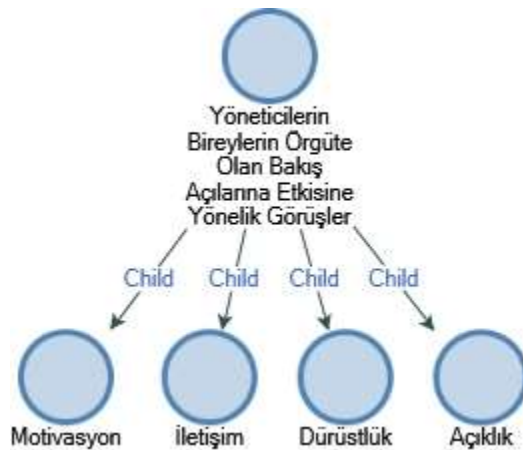
Katılımcıların örgüte yönelik değişen bakış açılarına verdiği yanıtlardan olan gelişim noktası ile ilgili görüşleri şu şekildedir;

“Okulda edindiğim bilgileri, gerçek iş hayatında uygulamaya koyarken yaşadığım sıkıntıları kurum müdürümüzden dinlediğim tecrübe ve birikimleride dikkate alıp kendime pay çıkartarak çözdüm (LKK1)”

“Görev yapmaya başladıktan sonra kurumdaki arkadaşlar ve yöneticimle olan diyalogum örgütü daha çok sevmeme ve kendimi sürekli olarak yenileyip geliştirmeme sebep oldu (LKK2)”.

Katılımcıların örgüte yönelik değişen bakış açılarına verdiği yanıtlardan olan iyileştirme noktası ile ilgili görüşleri şu şekildedir;

“Ben her zaman bulunduğum ortamda birşeyler öğrenmeyi ve öğretmeyi seven biri olmuşumdur. Bu kurumada yine bu şekilde bir düşünceyle geldim. Zaten yöneticimizde örgütte sağladığı ortam ve birbirine destek olma havası ile bu hedefime ve amacıma ulaşıyorum (LEK3).”



Şekil 7. Yöneticilerin Bireylerin Örgüte Olan Bakış Açılarının Etkisine Yönelik Görüşleri Teması ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo 12 Plus Verisi

Tablo 35.

Yöneticilerin Bireylerin Örgüte Olan Bakış Açıklarına Etkisine Yönelik Görüşler

Tema	Erkek		Kadın		Toplam %
	Miktar	Yüzde	Miktar	Yüzde	
İletişim	5	%62.5	5	%62.5	%62.5
Açıklık	6	%75	7	%87.5	%81.2
Dürüstlük	6	%75	5	%62.5	%68.7
Motivasyon	7	%87.5	5	%62.5	%75

Bireyler içerisinde yer aldıkları kurumlarda bulunan yöneticilerin iletişim becerileri sayesinde kendilerini açıkça ifade edebilmekte ve anlaşıldıklarını hissetmektedirler. Bu sayede karşılıklı olarak sonuca odaklı diyaloglar kurmak hem sıkıntılarını aşmak için hemde sohbet edebilmek ve yenilikler üretebilmek için önemlidir. Kurum içerisinde bulunan bireylerin karşısındaki yöneticiden kendilerine karşı açık ve dürüst davranmalarını istemesi beklenen bir durumdur ve bu durumda ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Tüm bu özelliklerin birleşmesi ile motivasyon noktasının gelişmemesi söz konusu olamaz. Kurumlar içerisinde yer alan tüm bireyler orada birilerini geliştirmek adına yer alır. Yöneticilerde bireylere bu motivasyonu gerek mentorluk yöntemleri gerek başka yöntemler ile sağlayarak örgütün amaçları doğrultusunda ilerlemesine katkı sağlar.

Yöneticilerin, bireylerin örgüte olan bakış açılarına etkisine yönelik verilen yanıtlardan iletişim kavramı ile ilgili görüşleri şu şekildedir;

“Yönetici olan arkadaşlar bizlerle her zaman iletişim ve sohbet içerisinde. Gerek okul içerisindeki eksiklikler olsun ,gerekirsede müfredat konusunda sürekli olan birbirimizle iletişim içerisindeyiz (OKK3)”

“Yöneticimiz ile rahatça iletişim kurabilmek hem bizim açımızdan iyi hemde okulumuz için iyi bir durumdur. Bu sayede hızlı bir şekilde karar alıp gerekli konularda gerekli aksiyonları yerinde alma imkanı buluyoruz (OKK4).”

Yöneticilerin, bireylerin örgüte olan bakış açılarına etkisine yönelik verilen yanıtlardan açıklık kavramı ile ilgili görüşleri şu şekildedir;

“Zaten süreç içerisinde kurumda yaşadığım deneyimler ön yargımı başlarda güçlendirdi ama yöneticimin açık ve dürüst yaklaşımı kurumdaki olumsuzların beni daha az etkilemesine yardımcı oldu, Şu an kuruma girdiğim ilk günden çok daha iyi ve güvenli hissediyorum (LKK3).”

Yöneticilerin, bireylerin örgüte olan bakış açlarına etkisine yönelik verilen yanıtlardan dürüstlük kavramı ile ilgili görüşleri şu şekildedir;

“Herşeyin şeffaf açık bir şekilde tartışılmasını, konuşulmasını ve bilinmesini sağlayan yöneticilerin kurumları hatta büyük yapıdaki örgütleri bile daima birlik bütünlük ve uyum içerisinde hedeflerine varırlar (OEK4).”

“Dürüst bir ortam dürüst bir çalışma grubu ile en başta gelen şey huzurdur. Tavuk baştan kokar sözünden yola çıkarsak yönetimin bize karşı her konuda dürüst oluşu bizlerinde onlara ve kendimize dürüst oluşumuzu sağlar (LEK2)

Yöneticilerin, bireylerin örgüte olan bakış açlarına etkisine yönelik verilen yanıtlardan motivasyon kavramı ile ilgili görüşleri şu şekildedir;

“Gerekli ve doğru iletişim, iş bölümü ve dayanışma gibi unsurlar sayesinde birbirimize olan ve dolayısıyla örgüte karşı olan bağlılık, motivasyon ve uyumumu artırmıştır (OEK3).”

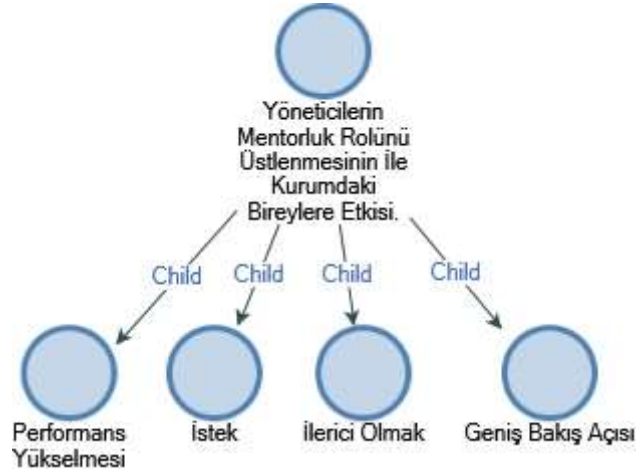
“Sürekli olarak yaptığımız işleri başımızda bir nöbetçi gibi denetleyen değil, bize güvenen, serbestlik tanıyan ve inana bir yönetici ile çalışmak motivasyon ve iş isteğimizi giderek tetiklemektedir (LEK1)

5. Örgütsel uyumun sağlanması açısından yöneticinin mentorluk rolünü üstlenmesi kurumdaki bireyleri sizce nasıl etkiler?

Araştırma sonucunda katılımcı bireylere göre mentorluk fonksiyonlarının hissedilmesi veya yöneticilerin mentorluk rolünü üstlenmesi ile direkt olarak örgüt içerisinde yer alan kişilerin performanslarının yükselmesinin söz konusu olduğudur. Bununla ilgili olarak erkek katılımcılardan 7, kadın katılımcılardan 5 kişi toplam 12 kişi görüş bildirmiştir. Bir diğer görüş ise bireylerin her anlamda çalışmaya, üretmeye ve öğrenmeye olan isteklerinin arttığıdır. Bununla ilgili olarak erkek katılımcılardan 8i, kadınlardan 3 kişi ise toplamda 11 kişi görüş bildirmiştir. İlginç ve dikkat çekici bir diğer görüş ise bireylerin ilerici olmasıdır. Bireylerden erkek, 4 kadın olarak bu şekilde görüş bildirmişlerdir. Son olarak ise katılımcılar

yöneticilerinin bu şekilde bir davranış sergilemesi ile geniş bir bakış açısını sahip olduklarını veya olabileceklerini söylemişlerdir. Bu konuda ise erkek katılımcılardan 7 kadın katılımcılardan 6 kişi toplam 13 kişi görüş bildirmiştir. Tablo 36’da bu konu ile ilgili görüşler görülmektedir.

Şekil 8 ve Tablo 36’da ortaegitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin mentor rolünü üstlenmesi ile kurumlarında bulunan bireylere olan etkilerine yönelik katılımcı görüşler görülmektedir.



Şekil 8. Yöneticilerin Bireylerin Örgüte Olan Bakış Açıklarına Etkisine Yönelik Görüşleri Teması ve Alt Temalar Dağılım Haritası (Maps Project) Nvivo 12 Plus Verisi

Tablo 36.

Yöneticilerin Mentorluk Rolünü Üstlenmesinin İle Kurumdaki Bireylere Etkisi.

Tema	<u>Erkek</u>		<u>Kadın</u>		Toplam %
	Miktar	Yüzde	Miktar	Yüzde	
Performans Yükselmesi	7	%87.5	5	%62.5	%75
İstek	8	%100	3	%37.5	%68.7
İlerici Olmak	4	%50	4	%50	%50
Geniş Bakış Açısı	7	%87.5	6	%75	%68.7

Bireylerin verdikleri yanıtlara bakarak örgütte bulunan yöneticilerin mentorluk rollerini farkında olarak veya olmadan üstlenmesi ile örgüt içerisinde olumlu bir havanın oluşmasına katkıda bulunacağını söylemişlerdir. Mentorluk rollerinin üstlenen yöneticiler bu sayede kurumdaki bireylerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunabileceklerdir. Beklentilerini herhangi bir yönden karşılandığını hissedecek olan öğretmenlerin örgüte olan uyum konusunda pozitif yönde gelişim göstereceği beklenmektedir ve böylede ifade etmişlerdir. Tüm bunlar sayesinde bireylerin bakış açısı değişecek, yeniliklere açık ve istekli bir şekilde çalışmalarını sürdürebilecektir. Her iki tarafında bu şekilde bir tutum sergilemesi örgüt içerisinde pozitif bir tartışma ortamının olmasında sağlayacaktır. Bunların neticesinde örgüt içerisinde performansı yüksek, çalışmaya üretmeye istekli kişiler yer alacak ve bireyler arasında örgütsel uyum sağlanabilecektir.

Yöneticilerin mentorluk rolünü üstlenmesi ile ilgili katılımcıların belirttiği performans yükselmesi noktası ile alakalı olarak görüşleri şu şekildedir;

“Bizler ile birlikte düşünen fikir danışan ve sunan yönetici sayesinde hem bizim hem onun fikirleri ve bakış açılarımız genişler. Bu durumda hem bizim için hem örgüt için olumlu bir sonuç doğurur(LEK1).”

“Bunu sağlayacak olan zaten doğrudan yöneticidir diye düşünüyorum, eğer kurumda iyi bir yönetim varsa, öğretmenlerin eğitime ayıracağı zaman daha nitelikli gerçekleşir, yönetici bir nmentor olarak bizlere yol gösterirse bu bizim performansımızı doğrudan etkiler (OE3).”

Yöneticilerin mentorluk rolünü üstlenmesi ile ilgili katılımcıların belirttiği istek noktası ile alakalı olarak görüşleri şu şekildedir;

“Yöneticinin bu rolü farkında olarak veya olmayarak üstlenmesi, kurum içerisinde bir motivasyon sağlayacaktır, dolayısıyla bizlerin örgüt için çalışmaya olan inancı ve isteğide etkilenecektir(OEK2).”

“Bireylerin mesleki gelişimleri ve tatminlerinin sağlanması açısından mentorluk rolünü yöneticinin üstlenmesi okuldaki öğretmenlere pozitif yansımalar yapacaktır(OEK1).”

Yöneticilerin mentorluk rolünü üstlenmesi ile ilgili katılımcıların belirttiği ilercii olmak ve geniş bakış açısı ile alakal olarak görüşleri şu şekildedir;

“Bu sayede mesleki gelişim olarak tatmin olan hocaların okula daha fazla yarar sağlayabilme, kurumunu en iyi şekilde temsil edebilmek isteği oraya çıkacaktır(OEK2)

“Bireyler kendilerinin gerçek anlamda dinlendiğini ve bir yerdede olsa söz sahibi olduğunu hissetmesi ile kuruma bağlılı artacaktır. Buda bizlerde kurumu geliştirmek bulunduğumuz şartları iyileştirmek isteği uyandıracaktır (OKK1).”

“Gelişime ve yeniliğe istekli olan bireyler, kendileri gibi amaçları olan yöneticilerle bir araya geldiği zaman sohbetin muhabbetin güzelliğindenmidir neredendir bilinmez daha farklı ve yaratıcı düşünebiliyor (OKK3)



Şekil 9. Kelime Sıklığına Yönelik Kelime Bulutu Analizi

Tablo 37.

Kelime Sıklığı Analiz Verileri

Word	Count	Weighted Percentage (%)
Erkek	31	001
Yöneticilerin	30	001
Kadın	28	001
Bakış	27	001
Zaman	27	001
Bireyler	26	001
Katılımcılardan	25	001
Kişi	25	001
Örgüte	25	001
Katılımcıların	22	001
Bireylerin	20	001
Tablo	20	001
Görüş	19	001
İçerisinde	19	001
Destek	18	001
Görüşleri	18	001
Konusunda	17	001

NVivo 12 Plus programı ile gerçekleştirilen kelime bulutu analiz sonuçlarına bakıldığı zaman en sık kullanılan kelimeler sırasıyla yukarıdaki Tablo 37’de görülmektedir. Araştırmayı gerçekleştirme noktasındaki temel amacımız ile alakalı olarak en sık söz edilen kelimelerin başında “Erkek, Yöneticilerin, Kadın, Bakış, Zaman, Bireyler, Katılımcılardan, Kişi, Örgüte” kelimeleri gelmektedir. Elde edilen bu bulgulara bakıldığı zaman sonuç olarak, örgüte uyum ve algılanan mentorluk fonksiyonlarının tespiti için yeterli bir kelime bulutuna ulaşıldığı söylenebilir. Bulguların dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi ile bakış, zaman, destek gibi kavramların oldukça tekrarlanması ile örgütsel uyumda mentorluk fonksiyonlarının algılanması noktasında bu konularda yapılacak olan çalışmalar ve desteklerin bireyler açısından önemli olduğu sonucu olarakta değerlendirilebilir.

BÖLÜM V

Tartışma

Bu araştırmada, KKTC’de orta eğitim kademesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri ile görev aldıkları kurumlardaki yöneticilerin mentorluk fonksiyonları arasındaki ilişki farklı değişkenlere göre incelenmiştir.

Ortaokullarda öğretmenlerin örgütsel uyum ortalama puanı (3.59) ve mentorluk fonksiyonları algılarına ait ortalama puanları yüksek düzeyde (3.69) bulunmuştur. Yılmaz ve Akgün (2019) tarafından yapılan araştırma sonucuna bakıldığı zaman benzer şekilde öğretmenlerin örgütsel uyum puanları yüksek düzeyde olduğu ortaya konmuştur. İbrahimoglu (2011) ve Yıldırım (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu araştırmayla ulaşılan sonuçları destekler niteliktedir. Gümüş’ (2015) ün yapmış olduğu araştırma sonucuna bakıldığı zamanda, eğitim yöneticilerinin 4,19 ortalama ile mentorluk rollerini yüksek düzeyde yerine getirdikleri ve yine Kartal vd., (2017) ile Pala (2017)’ nın yapmış oldukları araştırma sonuçları da yöneticilerin mentorluk görevini üstlenmesi ile öğretmenlerin gelişimine katkıda bulunabilecekleri saptanmıştır. Yapılan bu araştırmaların sonuçları aynı zamanda bu araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Örgütsel uyum ölçeğinin maddelerinin ortalama puanları hesaplanmış ve elde edilen sonuçlara göre 3,76 ile 3,44 arasında ortalama puanlarına sahiptir. Burada en yüksek puanı kişisel değerlerin, kurum değerleriyle uyuşması noktası almıştır. Bundan sonra ise adalet konusunda bireyin kurumla kendini aynı değerlere sahip görmesi gelmektedir. Elde ettiğimiz sonuçlara bakarak bireylerin kurum içerisinde kendilerini bir yere sahip görebilmelerindeki temel noktaların değer ve adalet kavramlarındaki pozitif bakış açıları olduğunu söyleyebiliriz. Yapılan bir diğer çalışmada Yıldırım vd. (2014) benzer şekilde okul yöneticilerinin, öğretmenlere örgütsel uyum konusunda destek olmasında kullandıkları en önemli tekniklerden birinin mentorluk olduğunu tespit etmişlerdir.

Mentorluk fonksiyonlarının kariyer işlevi maddelerine baktığımız zaman elde edilen sonuçlara göre; koçluk, koruma, yeni ilişkiler geliştirme ve yeni beceriler kazandıran görevler verme boyutlarına göre ortalamanın üzerinden bir anlamlılık belirlenmiştir. En yüksek değerler yeni ilişkiler geliştirme ve yeni beceriler kazandıran görevler verme noktalarında ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar bize örgütlerde

bulunan bireylerin yöneticilerinden kendilerini geliştirebilecekleri görevler ve imkanları sunmasını beklediklerini ve kariyer işlevi boyutunun örgütte bulunan bireyler için önemli olduğunu göstermektedir. İbrahimoglu vd. (2011) yapmış oldukları “Örgütlerde Mentorluğun Örgütsel Güven Algısına Etkisine İlişkin Bir Araştırma” isimli çalışmalarında bu sonuçlara benzer şekilde mentorluk uygulamalarının yerine getirilmesinde hassas bir nokta olan olan kariyer işlevinin, örgütler için önem arz eden örgütsel bağlılığı olumlu şekilde etkilediği görülmektedir. Şerefhanoglu’ (2014) nun çalışmasında baktığımız zaman yine benzer şekilde sonuçların elde edildiğini benzer maddelerin yüksek puanlara sahip olduğunu görebiliriz. Kızıloğlu vd. (2011)’ ninde yapmış oldukları araştırmada benzer şekilde mentorluk uygulamaları örgütlerin sürdürülebilirliği, örgüt içerisinde bulunan bireylerin örgüte olan güven duygularının ve iletişimlerini artmasıyla birlikte örgüt için uyumunda güçlenmesine etki ettiği görülmektedir.

Bu bağlamda, rol model olma boyutu ortalamanın altında puana sahiptir. Arkadaşlık, benimseme ve onaylama boyutu ortalama puana sahip iken danışmanlık boyutu yüksek düzeyde ortalamaya sahiptir. Bu verilere baktığımız zaman bireylerin yöneticilerinden kendilerini geliştirmeleri adına onlara yol göstermesini, etkili bir iletişim ile kendilerine arkadaşlık etmesini beklediğini görürüz. Bunun yanında bireylerin yöneticiler tarafından sayı gördüklerini ve benimsediklerini düşündüklerini de görmekteyiz. Yıldırım (2014) yapmış olduğu çalışmaya bakacak olursak örgüt içerisinde bulunan bireylerin yöneticilerden kendilerinin geliştirmek adına destek bekledikleri sonucunu görebiliriz. Bireyler yöneticilerin kendilerine örgütsel uyum açısından katkı verdiğinin söylese de, bir rol model olarak yöneticilerin örnek alma puanları düşük seviyede kalmıştır. Buda bize yöneticilerin danışmanlık, arkadaşlık gibi yanlarının güçlü olmasına karşın bireylere dokuna bilme noktasında bir takım eksikliklerin olduğunu göstermektedir.

Örgütsel uyum puanları cinsiyete göre incelendiği zaman anlamlı fark tespit edilmiştir. Bu bağlamda erkeklerin örgütsel uyum puanları kadınlara göre daha yüksek düzeyde ortaya çıkmıştır. Ancak örgütsel uyum puanlarında erkek bireylerin daha yüksek çıkmasına rağmen mentorluk fonksiyonları puanlarının cinsiyete göre incelenmesiyle cinsiyetin mentorluk fonksiyonlarına etkisi söz konusu olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel uyuma yönelik puanların öğrenim durumuna göre incelenmesiyle eğitim kademesi lisans olanların hem örgütsel uyum puanları, hemde

mentorluk fonksiyonlarına yönelik puanları yüksek lisans olanlara göre daha yüksektir. Özdemirci (2010), Barutçu ve Özbay'ın (2013) yapmış olduğu araştırmalarda bu sonucu destekler niteliktedir.

Örgütsel uyuma ve mentorluk fonksiyonlarına yönelik puanlarının mesleki kıdeme göre analizi sonucunda gruplar arası elde edilen değerlere bakıldığında zaman 6-10 yıl arası deneyimi olan katılımcıların diğer gruplara göre hem örgütsel uyum puanları, hemde mentorluk fonksiyon algısı puanları daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca 1-5 yılları arası deneyime sahip olanlarında 11-15 yılları arası deneyime sahip olanlara oranla elde edilen puanları daha yüksektir. Görev yerleri değişkenine göre lise kurumlarında görev yapan bireylerin mentorluk fonksiyonları algısı ve örgütsel uyum puanları ortaokullarda görev yapanlara oranla daha yüksektir. Mentorluk fonksiyonu algıları ve örgütsel uyum algıları bireylerin bulunduğu kurumdaki hizmet süresine ve yöneticisi ile birlikte çalışma süresine göre incelendiği zaman her iki durumda da mentorluk fonksiyonları algısına ve örgütsel uyuma etki etmediği görülmüştür.

Bireylerin algıladıkları mentorluk fonksiyonları ile örgütsel uyum seviyeleri arasında, pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Şerefhanoğlu'nun (2014) yaptığı çalışmanın sonuçlarında bu noktayı destekler niteliktedir. Öğretmenlerin örgütsel uyumları ile mentorluk fonksiyonları yönelik algıları ile yordanabilmektedir. Mentorluk fonksiyonlarının alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel uyuma yönelik tutumları arasındaki ilişki incelendiği zaman, kariyer işlevi, koçluk, psiko-sosyal işlev, danışmanlık ile öğretmenlerin örgütsel uyuma yönelik ilişkinin pozitif yönde yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Sarıboğa vd (2019) yapmış oldukları araştırma sonucunda okul yöneticilerinin mentorluk fonksiyonlarının uygulaması arttıkça örgütte bulunan bireylerin örgütsel uyum düzeylerinin yükseldiği görülmüştür.. Bunların yanında koruma, yeni beceriler kazandıran görevler verme, yeni ilişkiler geliştirme, rol modeli olma, benimseme ve onaylama, arkadaşlık ile öğretmenlerin örgütsel uyumları arasında da pozitif yönde orta düzey ilişki tespit edilmiştir. İbrahimoglu (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu araştırmayla ulaşılan sonuçları destekler niteliktedir.

Mentorluk fonksiyonları ölçeğinin cinsiyete göre incelenmesi sonucunda anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu bağlamda Bozkurt (2016)' un yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına baktığımız cinsiyet boyutunda benzer bulguları görebiliriz.

Ancak bu araştırma sonucunda mentorluk fonksiyonları ölçeğinin alt boyutlarının cinsiyete göre incelenmesi sonucunda koruma alt boyutunda, erkeklerin kadınlara göre daha yüksek puana sahip olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin mentorluk fonksiyonları alt boyutlarına ait algı puanlarının mesleki deneyime göre incelendiği zaman, 6-10 yıl arası deneyime sahip olanların diğer gruplara göre mentorluk fonksiyonları alt boyut algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Bozkurt (2016)'un yaptığı araştırma sonucunda benzer şekilde orta kategoriye giren yaş gurubundaki öğretmenlerin yöneticileri ile iletişimlerinin daha iyi olduğunun saptanmasında bu bulguları destekler niteliktedir. Ayrıca psiko-sosyal işlev ve koçluk ve rol model olma alt boyutları dışında 1-5 yıl arası deneyime sahip olanların algıları 11-15 yılları arası deneyime sahip olanlara göre yüksek görülmektedir. Benzer şekilde Şerefhanoglu'nun (2014) yaptığı çalışma sonucunda kariyer işlevi ve alt boyutu olan koruma fonksiyonu ile psiko-sosyal işlev alt boyutu olan rol model olma fonksiyonlarının örgütsel uyumun anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin mentorluk fonksiyonları alt boyutlarına ait algı puanlarının eğitim kademesine göre incelenmesiyle, koruma, yeni beceriler kazandıran görevler verme, yeni ilişkiler geliştirme, rol modeli olma, danışmalık, benimseme ve onaylama, arkadaşlık alt boyutlarına önem verdikleri görülmektedir. Bu noktada lisans düzeyinde eğitim almış bireylerin örgütsel uyum ve mentorluk fonksiyonları algısının, yüksek lisans eğitimi almış bireylere oranla daha çok önem verdiği saptanmıştır. Yıldırım ve Şerefhanoglu (2014) yaptığı çalışmada ulaştığı sonuçlarda bu sonuçları destekler niteliktedir

Katılımcılara örgütsel uyum sürecinde kurumun bakış açısı ile yöneticilerinin etkileri sorulduğu zaman bireyler örgütsel bağlılıklarının arttığını söylemişlerdir. Benzer şekilde yapılan bir diğer çalışmada Tojari, F. vd (2013) yöneticilerin sergileyecekleri mentorluk benzeri bir davranış ile örgütte bulunan bireylerin örgüte karşı olan bağlılıklarına olan etkisini olumlu yönde tespit etmişlerdir. Bu soruyla ilgili elde edilen diğer görüşler ise yöneticilerin ve örgütün etkisi sayesinde kurum içerisinde yakalanan olumlu atmosferdir. Bireyler örgüt içerisinde gördükleri destek ve kurumda bulunan iyi ortamdan dolayı motivasyonlarının yüksek düzeyde olduğunu buna paralel olarak performanslarında yüksek seviyede olduğunu belirtmişlerdir. Şahinyan' nın (2011) araştırmasında ulaştığı sonuçlarda benzerlik

göstermektedir. Yapılan araştırmada örgüt kültürünün örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkilediğini bu sebepten dolayı kişilerin performansı üzerinde örgüt kültürünün etkisinin azımsanamayacak seviyede olduğunu, liderlik, motivasyon sağlama ve iletişim gibi noktalarda yönetim süreçlerinin ve uygulamalarının öneminden bahsedilmektedir.

Gerçekleştirilen bu çalışmada katılımcıların görüş belirttiği bir diğer konu ise bireylerin güven duygularının artması, aldıkları görev ve sorumlulukları yapabileceklerine olan inançlarının yüksek olması ve meslekleri ile kendi bireysel kazanımlarını geliştirmeye yönelik olan motivasyonlarının yükselmesinde yöneticilerin verdiği desteğin önemli olduğudur. Oğuz ve Amırlı (2019) yaptığı araştırma sonucunda mentorluk özelliklerinden olan destek verme ve yol gösterme gibi noktaların yer aldığı babacan liderlik tarzının sergilendiği kurumlarda yöneticilerin bu tarz yaklaşımları sayesinde örgütte bulunan bireylerin motivasyonların yüksek olduğu saptanmıştır. Katılımcıların belirtmiş olduğu güven noktası ile ilgili olarak Okçu ve Gider (2019) ile Ekmen vd (2020) benzer bulgulara ulaşmışlardır.

Katılımcı bireylere yöneticilerinin taktir ettikleri yönleri sorulduğu zaman işbirliğine açık oluşları, adaletli olmaları, görev dağılımı yapmayı sevmeleri ve eşitlikçi davranabilme yetisine sahip olmalarıyla ilgili görüşleri ortaya çıkmıştır. Bu aşamada ulaştığımız örgütsel adalet, eşitlik ve diğer noktaları ele alırsak Hoy ve Tarter (2004)' de bahsettiği gibi güven ve örgütsel adalet ikilisi arasında sıkı bir ilişkinin varlığından söz edilebiliriz. Bu konu ile ilgili yöneticilerin kurumdaki bireylerle oluşturdukları iletişimin önemli bir payı vardır. Kurum içerisindeki görevlendirmelerde eşitlik, herhangi bir konu ile ilgili olarak öğretmenlerin tümünün birbirinden ayrılmadan fikirlerinin alınması ve işbirliği yapılması tüm bunları daha çok güçlendirebilir. Yazıcı ve Yürür' ün (2019) yaptıkları "Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Adalet: Uyum Her Zaman İyi midir?" isimli çalışmalarında adalet kavramı ile bireyin örgüte olan uyumu arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Yapmış olduğum bu araştırma sonucunda yöneticilerin takdir edilen ve dolayısıyla kurumdaki bireylere pozitif etkileri olduğu söylenen adalet kavramının örgütsel uyum konusunda etkili olduğu her iki çalışma sonucunda ortak nokta olarak görülmektedir. Bu sonuç ayrıca örgütte bulunan kişiler ve örgüt arasında uyumdan söz edilebildiği zaman, kişilerin içinde buldukları örgütsel ortama olumlu

yansımalarında bulunacağını öne süren birey örgüt uyumu kuramında (Kristof, 1996) desteklemektedir.

Katılımcı bireylerden yönetici kişileri eleştirmeleri istendiği zaman ise başta bütçe planlaması ve empati yapma konusundaki eksiklikleri olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Vural' ın (2008) gerçekleştirmiş olduğu "Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ve Empatik Becerilerinin İncelenmesi" konulu çalışmasında yöneticilerin empatik beceri düzeyleri benzer şekilde düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde bir sonuca Eren ve Güleç' in (2018) beraber yaptıkları "Okul Öncesi Eğitim Kurumlarındaki Yöneticilerin Empatik Yaklaşımlarının Kişilerarası İletişim Becerilerine Katkısının İncelenmesi" isimli çalışmada okul yöneticilerinin büyük bir kısmının öğretmenler ile kurdukları iletişim sırasında empati yapma konusunda yetersiz kaldıklarını görebiliriz.

Katılımcılara örgüte bakış açıları ile ilgili görüşleri sorulduğu zaman bireyler zaman içerisinde yöneticileri ile kurdukları iletişim sayesinde kendilerini örgüte ait hissettikleri yönünde görüşler bildirmişlerdir. Bireylerin kendilerini örgüte ait hissetmeleri ile örgüte olan uyumları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Literatüre baktığımız zaman Sökmen ve Bıyık' ın (2016) yaptıkları araştırmada benzer şekilde kişilerin örgüte olan aidiyet duyguları yani örgütsel özdeşleşme hislerinin yüksek olması sonucunda örgüte olan uyumlarının yüksek olacağı sonucunun tespit edildiği görülmektedir.

Yöneticilerin bireylerin örgüte olan bakış açılarına baktığımız zaman ise bireylerin yöneticileri ile olan diyaloglarının fazlasıyla önem arz ettiğini söyleyebiliriz. Örgüt içerisinde öğretmenler yöneticilerle kurdukları açık ve dürüst diyaloglar sayesinde işlerine daha fazla motive oluyorlar, Hobson'un (2016) gerçekleştirdiği araştırmada, öğretmenlerin öğrenme hususunda hassas olduklarını ve yöneticilerin sergileyecekleri mentorluk fonksiyonları ile bireylerin okul kültürünü ve örgüt kültürünü daha iyi öğrenmelerine, kişisel gelişime yönelik destekleyici olmalarına katkı sağlayacağı görülür.

Katılımcı bireylerden son olarak içlerinde yer aldıkları kurumlarda bulunan yöneticilerin mentorluk fonksiyonlarını üstlenmesi ile ne gibi kazanımları olacağı sorulduğunda performanslarının yükseleceğini, işlerine olan isteklerinin artacağı, ilerici ve geniş düşünebilme konusunda daha iyi noktalarda olabilecekleri gibi pozitif görüşler bildirmişlerdir. Literatüre baktığımız zaman Yirci vd. (2018)

gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda bu çalışmanın bulgularına benzer şekilde mentorların bireylerin hayal dünyasına ve düşünebilme yetilerine doğrudan etki edebileceği, bireylerin geniş bir açıyla olduklarından daha yaratıcı düşünerek üretken kişiler olabileceği sonucunu görebiliriz. Benzer şekilde Gümüş ve Gök (2016) yapmış oldukları araştırmada kurumlarda bulunan mentorlerin bireylerin kişisel ve mesleki gelişimlerine olumlu katkılarda bulunacaklarını belirtmişlerdir. Bu bulguları destekler nitelikte bir çalışmada Ragins ve Cotton tarafından meydana getirilmiştir.

BÖLÜM VI

Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, KKTC’de orta eğitim kademesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri ile görev aldıkları kurumlardaki yöneticilerin mentorluk fonksiyonları arasındaki ilişki farklı değişkenlere göre incelenmiştir. Toplanan verilerin incelenmesi sonucunda şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Nicel Verilere Yönelik Sonuçlar

Nicel yöntem ile elde edilen verilerin incelenmesinden sonra ortaya çıkan sonuçlara baktığımız zaman, Ortokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel uyum ortalama puanları yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Yine benzer şekilde öğretmenlerin mentorluk fonksiyonları algılarına ait ortalama puanlarında yüksek düzeyde görüldüğü tespit edilmiştir. Bu bulgularda bize örgütlerde görev alan yöneticilerin profesyonel şekilde faaliyet gösterecek bir mentorluk sisteminin olmamasına rağmen, sergiledikleri mentntorluk becerileri ile örgütsel uyuma pozitif katkılar yaptıklarını göstermektedir. Örgütsel uyum ölçeğinin maddelerinin ortalama puanları hesaplanmış ve yapılan analizler sonucunda katılımcı bireylerden elde edilen sonuçlara göre bireylerin ortalama puanlara sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada bireylerin görüşleri arasında en yüksek puanı kişisel değerlerin, kurum değeriyle uyuşması noktası almıştır. Bu bulgudan sonra ise en dikkat çeken bir diğer bulgu ise bireylerin adalet konusunda kurum ile kendini aynı değerlere sahip görmesi noktası almıştır. Tüm bu bulguların sonucunda bireylerin kurumlarda yer alırken kendilerini o kurumlara ait hissetmeleri ve örgüt içerisinde bir yere sahip olduklarını düşünmelerindeki temel noktaların değer ve adalet kavramlarındaki pozitif bakış açıları olduğunu söyleyebiliriz.

Mentorluk fonksiyonlarının kariyer işlevi maddelerine baktığımız zaman elde edilen sonuçlara göre; koçluk, koruma, yeni ilişkiler geliştirme ve yeni beceriler kazandıran görevler verme boyutlarına göre ortalamanın üzerinden bir anlamlılık belirlenmiştir. En yüksek değerler yeni ilişkiler geliştirme ve yeni beceriler kazandıran görevler verme noktalarında ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar bize örgütlerde

bulunan bireylerin yöneticilerinin onlara kendilerini geliştirebilecekleri görevler ve imkanları sunmasını beklediklerini göstermektedir.

Bu bağlamda, rol model olma boyutu ortalamasının altında puana sahiptir. Arkadaşlık, benimseme ve onaylama boyutu ortalama puana sahip iken danışmanlık boyutu yüksek düzeyde ortalamaya sahiptir. Bu sonuçlara baktığımız zaman bireylerin yöneticilerinden kendilerini geliştirmeleri adına onlara yol göstermesini, etkili bir iletişim ile kendilerine arkadaşlık etmesini beklediğini görürüz. Bunun yanında bireylerin yöneticiler tarafından sayı gördüklerini ve benimsediklerini düşündüklerini de görmekteyiz. Bireyler yöneticilerin kendilerine örgütsel uyum açısından katkı verdiğinin söylese de, bir rol model olarak yöneticilerin örnek alma puanları düşük seviyede kalmıştır. Buda bize yöneticilerin danışmanlık, arkadaşlık gibi yanlarının güçlü olmasına karşın bireylere dokuna bilme noktasında bir takım eksikliklerin olduğunu göstermektedir.

Örgütsel uyum puanları cinsiyete göre incelendiği zaman anlamlı fark tespit edilmiştir. Bu bağlamda erkeklerin örgütsel uyum puanları kadınlara göre daha yüksek düzeyde ortaya çıkmıştır. Ancak örgütsel uyum puanlarında erkek bireylerin daha yüksek çıkmasına rağmen mentorluk fonksiyonları puanlarının cinsiyete göre incelenmesiyle cinsiyetin mentorluk fonksiyonlarına etkisi söz konusu olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel uyuma yönelik puanların öğrenim durumuna göre incelenmesiyle eğitim kademesi lisans olanların hem örgütsel uyum puanları, hemde mentorluk fonksiyonlarına yönelik puanları yüksek lisans olanlara göre daha yüksektir. Örgütsel uyuma ve mentorluk fonksiyonlarına yönelik puanlarının mesleki kідeme göre analizi sonucunda gruplar arası elde edilen değerlere bakıldığında zaman 6-10 yıl arası deneyimi olan katılımcıların diğer gruplara göre hem örgütsel uyum puanları, hemde mentorluk fonksiyon algısı puanları daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca 1-5 yılları arası deneyime sahip olanlarında 11-15 yılları arası deneyime sahip olanlara oranla elde edilen puanları daha yüksektir.

Bireylerin algıladıkları mentorluk fonksiyonları ile örgütsel uyum seviyeleri arasında, pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel uyumları ile mentorluk fonksiyonları yönelik algıları ile yordanabilmektedir. Mentorluk fonksiyonlarının alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel uyuma yönelik tutumları arasındaki ilişki incelendiği zaman, kariyer işlevi, koçluk, psiko-sosyal işlev, danışmanlık ile öğretmenlerin örgütsel uyuma yönelik

ilişkinin pozitif yönde yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bunların yanında koruma, yeni beceriler kazandıran görevler verme, yeni ilişkiler geliştirme, rol modeli olma, benimseme ve onaylama, arkadaşlık ile öğretmenlerin örgütsel uyumları arasında da pozitif yönde orta düzey ilişki tespit edilmiştir.

Mentorluk fonksiyonları ölçeğinin cinsiyete göre incelenmesi sonucunda anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Ancak bu araştırma sonucunda mentorluk fonksiyonları ölçeğinin alt boyutlarının cinsiyete göre incelenmesi sonucunda koruma alt boyutunda, erkeklerin kadınlara göre daha yüksek puana sahip olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin mentorluk fonksiyonları alt boyutlarına ait algı puanlarının eğitim kademesine göre incelenmesiyle, koruma, yeni beceriler kazandıran görevler verme, yeni ilişkiler geliştirme, rol modeli olma, danışmalık, benimseme ve onaylama, arkadaşlık alt boyutlarına önem verdikleri görülmektedir. Bu noktada lisans düzeyinde eğitim almış bireylerin örgütsel uyum ve mentorluk fonksiyonları algısının, yüksek lisans eğitimi almış bireylere oranla daha çok önem verdiği saptanmıştır.

Nitel Verilere Yönelik Sonuçlar

Nitel yöntem ile elde edilen verilerin incelenmesinden sonra elde ettiğimiz verilerin neticesinde katılımcıların yöneticilerin onlara gösterdiği destek sayesinde örgüt içerisinde pozitif bir atmosfer hissettiklerini tespit ettik. Bu noktada erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre biraz daha yüksek oranda katılım gösterdiğinide görebiliriz. Katılımcılar örgütsel uyum anketinde belirtilen maddelerden dürüstlük, insanlara bakış açısı, adalet ve kişisel değerler maddeleriyle ilişkilendirilebilecek şekilde görüşler bildirmişlerdir. Çoğu zaman örgütlerin sergiledikleri bakış açısıyla, bireylerin bakış açılarının uyduğunu bu doğrultuda, ortak amaç ve hedeflerinin meydana geldiğininide katılımcı görüşleri sonucunda tespit ettik. Yöneticilerin kurumdaki bireylere yönelik uygulayacakları mentorluk desteğinde karşılıklı olarak istenilen noktalara ulaşabilmek adına önem arz etmektedir. Bireylerin yöneticilerinden görecekları destekler ile birlikte bireysel ve mesleki gelişimlerini tetiklenebileceğini sürece olan inanç ve isteklerinin artacağını açık bir şekilde ifade etmişlerdir. Birer yöneticileri tarafından kendilerine karşı bir inancın olduğunu hissettikleri zaman motivasyon ve çalışma arzusu bakımındada daha iyi noktalara geleceklerini belirtmişlerdir. Bireyler yöneticilerinden ettikleri sohbetler

sırasında veya herhangi bir konu ile ilgili tartışma sırasında ilgili konularla alakalı olarak çözüm üretme konusunda akıl verme, empati yapma veya yol gösterici rolü oynama gibi beklentilerde olduklarını belirtmişler.

Bunların zamanlamasında önemli olduğu kimi zaman yöneticilerin geç kalabildiğini veya hiç yapmadığını ulaşılan veriler sonucunda görmekteyiz. Yönetici olan bireylerin sergileyecekleri tavırlar ve destekler kurumu içerisindeki atmosferi hem olumlu yönde geliştirecek. Hemde kuruma yeni dahil olan bireyler için olumlu bir destek sağlayacaktır. Kurum içerisinde başarıyla sağlanan örgütsel uyum bir çok örgüt hedefinde gelişmesinde önemli rol oynayacaktır. Bireylerin bu örgütsel uyumu yakalayabilmeleri konusunda yöneticilerin sergileyeceği mentorluk desteğinin önemi büyüktür.

Araştırmada elde edilen tüm bulguların ortak sonucu olarak örgütsel uyum ve mentorluk arasında ortak bir nokta olduğunu görmekteyiz. Yöneticilerin profesyonel sayılmayacak bir şekilde sergiledikleri mentorluk fonksiyonlarının bile örgütsel uyumun sağlanması konusunda katılımcıların üzerinde etkisinin olduğunu görmekteyiz. Mentorluk rollerinin üstlenen yöneticiler sayesinde bireylerin bakış açısının değişebildiğini, yeniliklere açık ve istekli bir yapıya dönüşebildiğini ve örgütte yer alan iki tarafında isteklerine cevap olabildiğini söyleyebiliriz. Bu şekilde bir tutum sergilemesi örgüt içerisinde pozitif bir tartışma ortamının olmasında katkıda bulunacak ve yüksek, çalışmaya ortamında üretmeye istekli kişilerin yer alması sağlanacaktır.

Öneriler

Araştırmaya Yönelik Öneriler

Mentorluk fonksiyonlarının daha etkin bir şekilde kullanılabilmesi adına kurumlar bünyelerinde yer al alan yöneticilere bu konu ile ilgili gerekli tüm eğitim ve lojistik desteği sağlayabilmek adına çalışmalar yapmalıdırlar. Gerekirse pilot bir bölge belirlenerek örgütlerde profesyonel olacak şekilde bir mentorluk uygulamasının denenmesi ve sonuçlarının tartışılarak eksiklerin belirlenip, düzeltilerek yaygınlaşan bir sistem şekline gelmesi örgütler açısından daha iyi bir çalışma ortamının olmasına yarar sağlayabilir. Bu sayede örgütlerde görev alan veya eğitim sistemi içerisinde bulunan bireyler kendilerini daha iyi şekilde geliştirebilme imkanı bulacaklardır.

KKTC’de mentorluk eğitimi ve desteği alanında profesyonel sistemli bir çalışma olmadığı bilinmektedir. İnfomal bir şekilde olsada mentorluk fonksiyonlarını gösteren bireylerin bulunduğu bu çalışma sonucunda görülmektedir. Ancak formal bir mentorlukten söz etmek mümkün değildir. Eğitim alanında kurulacak profesyonel mentorluk sistemi sayesinde bireyler kendi hedefleri doğrultusunda ilerlemek için en verimli yolları daha iyi şekilde belirleyebileceklerdir. Mentorluk sisteminin aktif olması ile yasal düzenlemelerinde yapılp, sistem ve sistem içerisinde görev alacak mentorların takibinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

KKTC içerisinde bulunan kurumlar için tüm eğitim basamaklarında bulunan yöneticilere, öğretmenlere ve öğrencilere mentorluk hakkında bilgi verecek tanıtımlar, seminerler, sunumlar ve benzeri çalışmalar yapmaları fayda sağlayacaktır. Mentorluk rolünü üstelencek olan bireylerin zayıf ve güçlü yanlarının belirlenerek zayıf olan yönlerini geliştirmeleri için ekstra programlar üretilmelidir. Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise eğitim kurumlarında öğrencilerinde var olduğudur. Yönetici ve öğretmen bireylere odaklanarak öğrencileri dikkatten kaçırmamak gerekmektedir. Öğrencilerinde mentorluk ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların giderilmesi için ne gibi programların geliştirilmesinin gerektiğinin çalışmaları yapılmalıdır. Genel olarak eğitim alanı içerisinde yer alan tüm öznelere yönelik geniş çaplı araştırma, uygulama ve verimliliği ölçme başlıkları altında çalışmaların yapılmasında fayda vardır. Tüm bu başlıkların sürekli olarak yeni çalışmalar ile desteklenmesi ve öneriler ile geliştirilmesi sayesinde güçlü bir mentorluk sistemi oluşturulabilir. Tüm bunlar sayesinde kurumlarımızın içerisinde profesyonel mentor ve mentee ilişkilerinin ortaya çıkması en büyük arzumdur.

Araştırmacılara Öneriler

Araştırmacılara ilerleyen zamanlarda yapacakları çalışmalarda bu ve benzer konularda yapılmış diğer çalışmaları inceleyerek mentorluk süreci için saptanan eksik yönlerin ne durumda olduğu, o durumların gelişimi için nelerin yapıldığı noktaları üzerine daha derinlemesine incelemelerde bulunmalarını ve K.K.T.C’ de bir mentorluk sistemi geliştirebilmek adına ne tür bir yol haritasının izlenebileceği hakkında fikirler ortaya çıkarabilecek araştırmalar yapmalarını öneririm. Sırasıyla;

1. Bu araştırmaya benzer araştırmaların farklı eğitim basamaklarında, farklı

katılımcı grupları ile gerçekleştirmeleri ve toplanan sonuçlarla adamız için bir genellemeyi ortaya koymaları.

2. Adamız ile ilgili çalışma alanlarının yanında dünyada eğitim alanında iyi olan ülkelerden birinde veya bir kaçında benzer bir çalışma yapıp durumumuzu daha iyi analiz edilmesi sağlanabilir.
3. Eğitim kurumlarında görev yapan bireyler, öğrenciler ve veliler için yararlı olacak bir mentorluk sistemi kurmanın araştırmasını gerçekleştirmek ve konu ile ilgili projeler sunmak.
4. Oluşturulacak mentorluk programının başarı düzeyini belirleyebilmek adına mentorluk feedback programı üzerine bir araştırma yapılabilir.
5. Cinsiyet, yaş, eğitim kademesi gibi demografik özelliklerin yanına farklı demografik özelliklerde ekleyerek daha ayrıntılı bir analiz çalışmalarının yapılması.
6. Mentorluk sisteminin yaygınlaşması ve tercih edilmesi adına çalışmalar yapılması.
7. Mentorluk ile ilgili olarak bireylere gerekli eğitimin verilmesi ile ilgili çalışmalar.

Kaynakça

- Adedokun, O. A., Dyehouse, M., Bessenbacher, A. ve Burgess, W. D. (2010). Faculty Perceptions of Benefits and Challenges of UR 1, Annual Meeting of The American Educational Research Association. Discovery Learning Research Center Purdue University.
- Ahmadi, S., Mohammadpour, B., Rajabi, M., ve Baghbani, F. (2014). Effect of Person-Organization Fit on Organizational Commitment. International Journal of Information Technology and Management Studies, 1(1).
- Akbaş T.T. (2011). Algılanan Kişi ve Örgüt Uyumunun Örgütsel vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi Sayı: 9, 1.
- Alegrede la Rosa, O. ve Villar Angulo, L. M. “Öğretmenlik Mesleğinin Değerlendirilmesi: Kariyer Gelişimine Yönelik Mentorluğun Etkileri.” Ed.: R. Yirci, ve ş. Kocabaş, Dünyada Mentorluk Uygulamaları. Ankara: PegemA, 2012.
- Alınacı, E., Alınacı, Ü., Erat, S., Akçin, K. (2013), “Does Person and Organization Fit Moderate The Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions?”, Procedia and Scialand Behavioral Sciences, 99.
- Altıntaş, F.Ç. (2006). Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 7,(2).
- Arabacı, Ş. B. (2010). Education Sciences/Education Management and Politics. 2. Uluslar Arası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresinde Sözlü Bildiri Olarak Sunuldu, Kütahya.
- Argun, M. (2007). Kurumsal Sosyalleşme Uygulamalarının Birey-Kurum Uyumuna Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avcı, D. (2019). Öğretmenlerin Mentorluk Rolüne İlişkin Sınıf Öğretmeni ve Veli Görüşleri(Giresun İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Temel Eğitim Ana Bilim Dalı Sınıf Eğitimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı, Giresun.

- Aydın, B. E. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi Ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Aydın, Ş. (2005). *Öğretimde Denetim*, Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Bakan, İ., Oğuz, M. Ve Amırlı, H. (2019). Paternalist Liderliğin Motivasyon Üzerindeki Etkisi. Hoca Ahmet Yesevi Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi, 26- 27 Ağustos 2019, Kongre Kitabı, Gölbaşı-Adıyaman
- Bakioğlu, A. (2013). *Eğitimde Mentorluk*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bakioğlu, A., Özcan, K. ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2002). Okul Yöneticilerinin Mentor Yoluyla Yetiştirilme İhtiyacı. 21.yy Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara: *Ankara Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları*.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem A.
- Balkan, Ö. Ve Kadılar, R. (2016). *Mentorluk Birlik ve Bilgelik Sanatı*. İstanbul: Kerasus Yayınları.
- Barutçu E. Özbay Ö. (2013). Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. Kilis 7 Aralık Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi. 3, (1).
- Başaran İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Başaran. İ. (1991). *İnsanın Üretim Gücü*. Ankara. Gül Yayınevi.
- Bozkurt, Ü. D. (2016). *Okul Yöneticilerinin Mentorluk Yeterliliklerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İSTANBUL.
- Büyüköztürk, İ. (2005). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. (Baskı 5). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, İ. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Cable, D. M., Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit:A Theoretical and Empirical Integration, *Journal of Applied Psychology*, 89,(5).
- Cantimer, G. (2008) “İlköğrenim Okul Yöneticileri ve İlköğretim Müfettişlerinin Mentorluk
- Ceylan, C. (2004). Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Duyarlı Mentorluk. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6,(1).
- Chatman, J. A. (1989), “Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit”, *Academy of Management Review*, 14(3).
- Chen, Y. (2013). Effect Of Reverse Mentoring On Traditional Mentoring Functions. *Leadership Manage. England*. 13 (3).
- Clarke, P. N. ve Fawcett, J. (2014). Life as a mentor. *Nursing Science Quarterly*, 27 (3).
- Crawford, C. J., (2010). *Manager’s Guide to Mentoring*, Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Crips, G. ve Cruz, I. (2009). Mentoring College Students: A Critical Review of the Literature between 1990 and 2007. *Research in Higher Education*. 50(6).
- Çalık, T. (2003), <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tebd/issue/26132> Erişim Tarihi: 25.03.2020.
- Çelik, M., Turunç, Ö. Ve Demirkeya, H. (2008). Çalışanların Adalet Algılarının İş Performansına Etkisinde Kişi Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Turizm Sektöründe Görgül Bir Çalışma, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 2.
- Çelik, S. (2004), Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğuş Üniversitesi Kütüphanesi Örneği. *Bilgi Dünyası*, 12 (2).
- Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A Yayıncılık Çınar, Z. (2007). Coaching ve Mentoring. *PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi (e-dergi)* <http://paradoks.org>, 3 (1), ISSN 1305-7979.
- Çelik, V. (2015). Eğitimsel Liderlik (8.baskı). Ankara.
- Çınar, Z. (2007). Coaching and mentoring. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika*

- Dergisi. (e-dergi) , 3(1).
- Çırpan, H. ve Koyuncu, M. (1998). İşletmelerde Kültürün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. Kırıkkale Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2,(9).
- Daresh,J.C (2001). Mentoring School Leaders: Professional Promise or Predictable Problems? Educational Administration Quarterly, 40,(4).
- Debeş, Gülyüz (2018). Sistem Mühendisliği Modelinin Okul Yönetimine Etkisinin Değerlendirilmesi, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Lefkoşa
- Demir, K. (2009). İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Kolektif Yeterlik Algılarının Öğrenci Başarısına Etkisi. Bilisel Araştırma Proje Komisyonu Sonuç Raporu, Burdur.Dergisi, 22(1).
- Deruage, J. K. (2007). *Beginning Primary Teachers' Induction And Mentoring Practices In Papua New Guinea*. Doctoral Dissertation, University Of Waikato, Waikato, New Zeland.
- Edwards, J. R. ve Shipp, A. J. (2007). The Relationship Between Person Organizational Fit and Outcomes: An Integrative Theoretical Framework. Perspectives on Organizational Fit, (Ed. C. Ostroff, T. A. Judge), New York: Lawrence Erlbaum Associates, USA.
- Elbay, S. (2015). Okul Yöneticilerinin Mentorluk Rollerini Yerine Getirebilme Düzeyleri: Kilis İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Genişletilmiş 8. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, S ve Güleç, S. (2018). Okul Öncesi Eğitim Kurumlarındaki Yöneticilerin Empatik Yaklaşımlarının Kişilerarası İletişim Becerilerine Katkısının İncelenmesi. Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 31 (2).
- Fritschi, F. ve Wolf, M. A.(2012). Turning on mobile learning. Mustrative Initiatives and Policy Implications. Paris: UNESCO Publications.
- Genç, N. (2007), Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar), 3.bs.,Ankara
- Gotlieb, A. I. (2015, July-September). Academic Mentorship Builds A Pathology Community. *Academic Pathology*, 1-5.

- Gök, E ve Gümüş, E (2016). Eğitim Fakültelerinde Akademik Mentorluk ve Göreve Yeni Başlayan Öğretim Üyelerinin Mentorluk İhtiyaçları, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 6(2).
- Greenberg, J. (2002). *Managing Behavior in Organizations*. USA: Prentice Hall.
- Hale, M. M. (1996). *Learning Organizations and Mentoring: Two Ways to Link Learning and Workforce Development*. *Public Productivity and Management Review*, Sayı: 19, (4).
- Gut, D. M., Beam, P. C., Henning, J. E., Cochran, D. C., ve Knight, R. T. (2014). Teachers' Perception Of Their Mentoring Role İn Three Different Clinical Settings: Student Teaching, Early Field Experiences, And Entry Year Teaching. *Mentoring And Tutoring: Partnership İn Learning*, 22(3).
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Güz(28).
- Güven, E. (2014). *Araştırma Görevlilerinin Danışmanları ile İlişkilerinin Mentorluk Bağlamında Değerlendirilmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Sakarya.
- Hale, M. M. (1996). *Learning Organizations and Mentoring: Two Ways to Link Learning and Workforce Development*. *Public Productivity and Management Review*, 19, (4).
- Hartmann, H. (2004), *Ben Psikolojisi ve Uyum Sorunu*, (çev.: Saffet Murat Tura), Metis Yayınları., İstanbul.
- Hayes, E.F. (2005). *Approches To Mentoring: How To Mentor And Be Mentored*. *Journal of The American Academy of Nurse Practitioners*, 17,(11).
- Higgins, M.C. ve Kram K.E. (2001), *Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective* *Academy of Management Review*, 26, (2).
- Hoa, N. T. M. (2008) *Mentoring Beginning EFL Teachers at Tertiary Level in Vietnam*. *The Asian EFL Journal*, Sayı: 10, 1.
- Hobson, A. J. (2016). *Judgementoring and how to avert it: Introducing ONSIDE Mentoring for beginning teachers*. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 5(2).

- Hoy, W. K. ve Tarter, C. J. (2004). Organizational Justice In Schools: No Justice Without Trust. *International Journal Of Educational Management*, 18(4).
- Hunt, J. W. (2012) Illinois'de Müdür Mentorluğu Uygulamaları ve Karşılaşılan Bazı Sıkıntılar. Ed.: R Yirci, ve İ.Kocabaş, *Dünyada Mentorluk Uygulamaları*. Ankara: Pegema.
- İbrahimoğlu N. (2008). Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Artırmada Sosyalizasyon Ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- İbrahimoğlu N. (2013). Biçimsel Olmayan Mentorluk Yoluyla Öz Etkinliğin Artırılması. *Sosyo-Ekonomi Dergisi*. 19, (1).
- İbrahimoğlu, N., Uğurlu Y. Ö. ve Kızıloğlu, M. (2011). Örgütlerde Mentorlüğün Örgütsel Güven Algısına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, (20).
- İnzer, L.D. ve Crawford, C.B (2005). A Review of Formal and Informal Mentoring: Processes, Problems and Desing, *Journal of Leadership Education*, 4(1).
- İrak, D. U. (2012), İş Yerinde Birey-Çevre Uyumu: Kuramsal Yaklaşımlar ve Örgüt Psikolojisindeki Yeri, *Türk Psikoloji Yazıları*, 15, (30).
- Kahraman M.(2012). Bilişim Teknolojileri Öğretmen Adaylarının Mesleki Gelişiminde E-Mentorluk, Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.
- Kalaycı, Ş. (2009). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayınevi.
- Karadağ, S. (2015). Eğitim Kurumlarında Mentorluk Uygulamaları: Durum Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2002). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel.
- Kartal, S. E., Özdemir, T. Y. Ve Yirci R. (2016). Kırsalda Çalışan Öğretmenlerin Mesleğin İlk
- Kelehear, Z. (2003). Mentoring the Organization: Helping Principals Bring Schools to Higher Levels of Effectiveness. *NASSP Bulletin*, Sayı: 87.

- Keller, T. E. (2005). The Stages and Development of Mentoring Relationships, Ed.: David L. Dubois, Michael J. Karcher. *Handbook of Youth Mentoring*.
- Kocabaş, İ ve Yirci, R. (2011), Öğretmen ve Yönetici Yetiştirmede Mentorluk Anı Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Kram, K. E. (1983). Phases Of The Mentoring Relationship. *Academy of Management Journal*, 26,(4).
- Kristof, A. L. (1996). Person and Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49,(1).
- Kurtpınar M. (2011). *Birey-Örgüt Uyumunun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Müdürlüğü. İstanbul.
- Kutsyurubu, B. (2012). *Yeni Öğretmenlerin Mentorluğu: Kanada Örneği*. Ed.:Yirci, R. ve Kocabaş, İ. *Dünyada Mentorluk Uygulamaları*. Ankara: Pegem A.
- Kuzu, A. ve Kahraman, M. (2010). Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitiminde e-Mentorluk. International Educational Technology Conference, 26-28 Nisan, Türkiye, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi.
- Kuzu, A., Kahraman, M., Odabaşı, F. H. (2012). Mentorlukte Yeni Bir Yaklaşım: E-Mentorluk. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, (4).
- Luecke, R (2007), İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar, (Çeviren: Ümit ŞENSOY), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- Manza, G., and Wiley, T. (2005). How to Build a Successful Mentoring Program: Using The Elements of Effective Practice. Alexandria, VA: Mentor National Mentoring Partnership.
- Mathews, P (2003). Academic Mentoring: Enhancing the Use of Scarce Resources. *Educational Management Administration and Leadership*, Sayı: 31, (3).
- Mete, S. (2018). Çocuklar İçin Duygusal Görünüm Ölçeği'nin Türkiye'deki Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, Pamukkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli
- Meydan, B. T. (2019). Birey ve Örgüt Uyum ve Örgütsel Davranış Araştırmalarında Kuramsal Temel Olarak Kullanımı. Örgütsel Davranış Kuramları, Beta

Yayınevi, İstanbul.

Miller, A. (2002). *Mentoring Students and Young People: A handbook of effective practice*. New York: Taylor and Francis.

Mink, B., Mink, O. ve Owner, K. (1993). *Developing High Performance People: The Art Of Coaching*. Basic Books; Illustrated Edition.

Muchinsky, P. M. ve Monahan, C. J. (1987). What Is Person-Environment Congruence? Supplementary Versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior*,

Nelson, L. D., Quick, C. J. (2013). *Organizational Behavior*. (8. Baskı). USA: South Western Cengage Learning.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., Mac Kee, D. O., ve Mac Murrian, R. (1997). An Investigation Into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61.

Ng, C. ve Sarris, A. (2009) Distinguishing Between The Effect Of Perceived Organisational Support And Person-Organisation Fit On Work Outcomes. *Australian And New Zealand Journal Of Organisational Psychology*, 2.

Noe, R. A. (1988). An Investigation of The Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships. *Personnel Psychology*, 41(3).

Nwabueze, A. U. ve Anike, A. N. (2016). Mentoring Strategies İn Use For Professional Development Of Librarians İn South-East Federal University Libraries, *Journal of Applied Information Science and Technology*, 9(1).

Okçu, V. ve Gider, İ. (2109). Okul Yöneticilerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki (Kurtalan İlçesi Örneği). *Uluslararası Sosyal Ve Beşeri Bilimler Kongresi (ISPEC)*, Kongre Tam Metin Kitabı, 10-12 Haziran 2019, Siirt.

Okçu, V. , Ergül, F. H. ve Ekmen, F. (2020). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (path analiz çalışması), *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 73(13).

- Özçelik K. (2011). *Kişi Örgüt Uyumu Ve Etik İklimin Hastaneye Bağlılığa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2011.
- Özdemir Y. T. (2012), *İl Eğitim Denetmen Ve Yardımcılarının Mesleki Gelişimlerini Devam Ettirmede E-Mentorluk Modeli*. Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Elazığ.
- Özdemirci, A. (2010). *Strateji Sürecinin Planlılık Düzeyi, Liderlik Stilleri ve Çevresel Kosulların Örgütsel Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: İso'ya Bağlı İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkalp, E. ve Ç. Kirel. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Vakfı Yayınları.
- Özkalp, E., Kirel, Ç, Sungur, Z, ve Cengiz, A.A. (2006). Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk Ve Mentorun Yeri Ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (2).
- Özkan, S. (2014). “Mentorluk Nedir?” ,
<http://www.serkanozkan.com.tr/Icerik.aspx?id=19>, Erişim tarihi: 25.03.2020
- Öznacar, B ve Mümtazoğlu, K. (2016). Sağlık Yöneticilerinin Kariyer Planlaması Ve Mentorlûğe Yönelik Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa
- Pınar, A. H. (2013). Mintzberg'in Yönetimi Yaklaşımı Açısından İlköğretim Sınıf Öğretmenliğinin Koçluk ve Mentorlûk Yetkinlikleri ile Öğrencilerin Sınav Başarı Puanları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Polater S. (2014), “Mentor ve Akıl Hocası,
Liderlik,http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page1&page=bilgi_agaci&new_page=07, Erişim tarihi: 01.03.2014
- Ragins, B.R. ve Scandura, T.A. (1997), ‘_The Way We Were: Gender and The Termination of Mentoring Relationships’, Journal of Applied Psychology, 82, (6).

- Ragins, B. R., ve Cotton, J. L. (1999). Mentor Functions And Outcomes: A Comparison Of Men And Women İn Formal And İnformal Mentoring Relationships. *Journal Of Appliedpsychology*, 84(4). Retrieved From https://www.bu.edu/sph/files/2012/01/Ragins_Mentor-Functions-And-Outcomes.Pdf
- Rhoades, L., ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, (4).
- Rohatinsky, N.K. (2012). Committing to Mentorship: Nurse Managers' Perceptions of Their Rols in Creating Mentoring Cultures. A Thesis for The Degree of Doctor of Philosophy in The College of Nursing University of Saskatoon.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001), Örgütsel Psikoloji, 3.Baskı.
- Sağnak, M. (2004), Value Congruence and Results in Organizations, Educational Administration in Theory and Practice, 37.
- Scandura, T. A., ve Williams, E. A. (2004). Mentoring Andtransformational Leadership: The Role Of Supervisory Career Mentoring. *Journal Of Vocational Behavior*, 65.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place, *Personnel Psychology*, 40.
- Sekiguchi, T. (2004). Person and Organization Fit and Person and Job Fit in Employee Selection: A Review of the Literature, *Osaka Keidai Ronshu*, 54, (6).
- Smith, W. F. ve Andrews, R. L (1989). Instructional Leadership: How Principals Make a Difference, 2.
- Sosik, J. J. ve Lee, D.(2005). Context and Mentoring: Examining Formal and Informal Relationships in High Tech Firms and K-12 Schools. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Sayı: 12,(2).
- Southworth, G. (2002). Instructional Leadership İn Schools: Reflections And Empirical Evidence. *School Leadership And Management*, 22(1).
- Sökmen, A ve Bıyık, Y. (2016). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Özdeşleşme, Kişi-Örgüt Uyumunu ve İş Tatmini İlişkisi: Bilişim Uzmanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9(2).

- Steele, S. A. (2016). An Evaluation Of Emotional Intelligence And Person-Organization Fit (Yayımlanmamış Doktora Tezi). The University Of The Rockies, Denver, USA.
- Şahinyan, M. (2011). Örgüt kültürünün örgütsel başarıya etkisi ve bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şen, T. H. ve Alan, H. (2014). Mentorluk Sürecinin Hemşirelik Yönetimine Etkisi. Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi, 1, (2).
- Şencan H. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik.
- Şerefhanoglu, O. (2014). Okul Müdürlerinin Mentorluk Fonksiyonları ile Öğretmenlerin Örgütsel Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Teftişi Bilim Dalı, Balıkesir.
- Şişman, M. (2002). Öğretim Liderliği (1. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tetik, S. (2011). Okul Yöneticisi Yetiştirme Sürecinde Mentorluğu Kullanmaya İlişkin Nitel Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosman Paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bilim Dalı, Tokat.
- Tojari, F., Esmaili, M. R. ve Majedi, N. (2013). The predictability of coaching efficacy on organizational commitment. European Journal of Experimental Biology, 3(6), .
- Tunçay, S. (2014). Eğitimde Mentorluk Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Önem Projesi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne
- Turunç, Ö. Ve Çelik, M (2012), İş Tatmini, Kişi ve Örgüt Uyumu ve Amire Güven, Kişi ve Örgüt Uyumu ilişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2, (4).
- Ulutaş, M. (2011), Harmonik Yönetim, 1.Baskı., Konya
- Vancouver, J.B. ve Schmitt, N. W. (1991). An Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence. *Personnel Psychology*, Sayı: 44,(2).

- Vatan F. (2009). *Hemşirelerde Liderlik Geliştirmede Formal Mentorluk Programı: Eylem Araştırması*. Doktora tezi. Ege Üniversitesi Dağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Vilel, B. B., Gonzales, J. A. V., ve Ferrin, P. F. (2008), Person and Organization Fit, OCB and Performance Appraisal: Evidence From Matched Supervisor and Salesperson Data Set in A Spanish Context, *Industrial Marketing Management*, 37.
- Vural, Ö. (2008). Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ve Empatik Becerilerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wagner L.A., Seymour E.M. (2007). A model of caring mentorship for nursing. *Journal For Nurses In Staff Development*. 23, (5).
- Whitaker, S. D. (2000). Mentoring Beginning Special Education Teachers And The Relationship To Attrition. *Exceptional Children*, 66,
- Yahyagil, M. Y. (2005). Birey Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, (24).
- Yarrow, A., Millwater, J. (1997). Evaluating The Effectiveness of a Professional Development Course in Supervision and Mentoring. *Journal of in Service Education*, 23, (3).
- Yavuz M. (2006). İlköğretim Okul Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16.
- Yazıcı, N ve Yürür, S. (2019). Birey-Örgüt Uyumu ve Örgütsel Adalet: Uyum Her Zaman İyi midir? *İzmir İktisat Dergisi*, 34, (2).
- Yıldırım R. (2013), *Okul Yöneticilerinin Mentorluk Rollerinin Okulun Akademik Başarısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Yıldırım, B. (2000). Yönetimde Motivasyon Kaynakları. *Fırat Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 5.
- Yıldırım, B. ve Şerefhanoglu, O. (2014). Okul Müdürlerinin Mentorluk Fonksiyonları ile Öğretmenlerin Örgütsel Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişki, *NWSA - Education Sciences*, Nisan.
- Yıldırım, R. (2013). *Eğitim Yöneticilerinin Mentorluk Rollerinin Okulun Akademik*

Başarısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

- Yıldırım, R. ve Yılmaz, E. (2013). Okul Yöneticilerinin Mentorluk Rollerinin Okulun Akademik Başarısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Bahar, (30)
- Yıldız, M. L. (2013), Algılanan Kişi ve Örgü Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi, Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, 34, (1).
- Yıllarında Mentorluk İhtiyaçları. Turkish Journal Of Education TURJE, 6, (1).
- Yılmaz, E. ve Kurşun, T. A. (2015). Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Akademik İyimserlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Çağdaş Ynetim Bilimleri Dergisi, 1(1).
- Yılmaz, Ö. ve Akgün, N. (2019). İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Dışlanma ve Örgütsel Uyum Algıları Arasındaki İlişki. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Dergisi*, 9(3).
- Yirci R. ve Kocabaş İ. (2012). *Dünyada Mentorluk uygulamaları*. Pegem Akademi, Ankara.
- Yirci, R. (2009). *Mentorluğun Eğitimde Kullanılması ve Okul Yöneticisi Yetiştirmede Yeni Bir Model Önerisi*. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . Elazığ.
- Yurtseven, N. (2010). *Mentorluk Hizmetinin, Yabancı Diller Yüksekokulu'nda Okuyan Öğrencilerin Akademik Başarıları, Öz Yeterlik Algıları Ve Kaynakları Yönetme Stratejileri Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.

Ekler

Ek 1: Bilgilendirme Formları

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN MENTORLUK FONKSİYONLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL UYUM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Katılımcı Bilgilendirme ve Aydınlatılmış Onam Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin mentorluk fonksiyonları ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasındaki herhangi ilişki olup olmadığına dair bilgi edinebilmemiz için yapmakta olduğumuz araştırmanın bir parçasıdır. Bu anket aracılığıyla toplanan veriler okullarda bulunan yöneticilerin mentörlük fonksiyonları ile kurumdaki bireylerin örgütsel uyumu arasında nasıl bir ilişkisi olduğunu anlamamız için kullanılacaktır. Aşağıda bulunan anketi doldurarak, araştırmaya katılmayı kabul etmiş olacaksınız.

Bu araştırmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayalı olup, araştırmaya katılıp katılmamanız hiçbir şekilde notlarınızı etkilemeyecektir. Kimlik bilgileriniz araştırma ekibi dışında kimse ile paylaşılmayacaktır. Bu çalışma süresince toplanan veriler, yalnızca akademik araştırma amacı ile kullanılacaktır ve yalnızca ulusal/uluslararası akademik toplantılarda ve/veya yayınlarda sunulacaktır. Bizimle iletişime geçerek istediğiniz zaman çalışmadan çekilebilirsiniz. Eğer çalışmadan çekilirseniz, sizden toplanan tüm veriler veri tabanımızdan silinecektir ve sizinle ilgili olan veriler çalışmada kullanılmayacaktır. Bu konu ile ilgili herhangi bir sorunuz veya endişeniz olursa, bize aşağıdaki iletişim bilgilerinden ulaşabilirsiniz.,

Kemal MÜMTAZOĞLU
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yakın Doğu Üniversitesi
Tel: 0533 833 3179
behcet.oznacar@neu.edu.tr
E-posta: mumtazoglukemal@gmail.com

Behçet ÖZNACAR
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yakın Doğu Üniversitesi
E-posta:

ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN MENTORLUK FONKSİYONLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL UYUM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Katılımcı Bilgilendirme ve Aydınlatılmış Onam Formu

Sayın Katılımcı,

KKTC’de ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin mentorluk fonksiyonları ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasındaki ilişkiye baktığımız araştırmaya katılmak üzere davet edilmiş bulunuyorsunuz. Bu anket aracılığıyla toplanan veriler okullarda yöneticilerin çalışma arkadaşı olan öğretmenlere mentörlük fonksiyonları ile örgüt içerisindeki uyum arasında nasıl bir ilişkisi olduğunu anlamamız için kullanılacaktır. Araştırmada yer almayı kabul ettiğiniz takdirde, size uygun olan bir zamanda çalışma ortamınızda size toplamda 33 sorudan oluşan bir anket vereceğiz ve bu anketi doldurmanızı isteyeceğiz. Toplanan tüm veriler araştırma ekibi tarafından 1 yıl boyunca çalışmanın tamamlanmasına kadar saklanacaktır. Daha sonra ise tüm veri tabanlarımızdan silineceklerdir. Tüm formlar, kimlik bilgileri anonimleştirilerek kayıt altına alınacak, tüm katılımcılar için çalışmanın her aşamasında takma isimler kullanılacaktır.

Bu araştırmaya katılmak sizin isteğinize bağlıdır.. Bu çalışma süresince toplanan veriler yalnızca akademik araştırma amacıyla kullanılacaktır ve yalnızca ulusal/uluslararası akademik toplantılarda ve/veya yayınlarda sunulacaktır. Kimlik bilgilerinizin gizliliği korunacaktır. Bizimle iletişime geçerek istediğiniz zaman çalışmadan çekilebilirsiniz. Eğer çalışmadan çekilirseniz, sizden topladığımız tüm veriler veri tabanımızdan silinecektir ve çalışmada kullanılmayacaktır. Bu konu ile ilgili herhangi bir sorunuz veya endişeniz olursa, aşağıdaki iletişim bilgilerinden bize ulaşabilirsiniz.

Kemal MÜMTAZOĞLU

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yakın Doğu Üniversitesi

Tel: 0533 833 3179

behcet.oznacar@neu.edu.tr

E-posta: mumtazoglukemal@gmail.com

Behçet ÖZNACAR

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yakın Doğu Üniversitesi

E-posta:

Aşağıya imzanızı atarak çalışmaya katılmış olursunuz.

Katılımcının adı/soyadı

İmza _____

Tarih _____

Ek 2: Veri Toplama Araçları**A) Demografik Bilgiler****1. Cinsiyetiniz**

a. Kadın b. Erkek

2. Öğrenim durumunuz

a. Önlisans b. Lisans c. Lisansüstü

3. Mesleki Deneyiminiz

a. 1-5 Yıl b. 6-10 Yıl c. 11-15 Yıl d. 16 Yıl ve üzeri

4. Görevli olduğunuz eğitim kademesi

a. Ortaokul b. Lise

5. Bulduğunuz kurumdaki mesleki deneyiminiz

a. 1 Yıldan az b. 1 Yıldan fazla

Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5

B) Örgütsel Uyum

		1	2	3	4	5
1.	Kişisel değerlerimin bu kurumun değerleriyle uyumlu olduğunu düşünüyorum					
2.	Bu kurum insanlara bakış hususunda benimle aynı değere sahip					
3.	Bu kurum dürüstlük konusunda benimle aynı değere sahip					
4.	Bu kurum adalet konusunda benimle aynı değere sahip.					

C) Mentorluk Fonksiyonları Ölçeği

		1	2	3	4	5
1.	Yöneticim mesleğinde yaşadığı deneyimleri benimle paylaşmaktadır.					
2.	Yöneticim gelişmem için beni teşvik etmiştir.					
3.	Yöneticim işimde yeni yöntemler kullanmam konusunda beni teşvik etmiştir.					
4.	Yöneticimin çalışma biçimini taklit					

	ederim.					
5.	Yöneticimin eğitim konusundaki değer ve tutumlarına katılıyorum.					
6.	Yöneticime saygı ve hayranlık duyarım					
7.	Kariyerimde benzer pozisyona geldiğimde Yöneticim gibi olmayı deneyeceğim.					
8.	Yöneticimle yaptığım sohbetlerde, onun iyi bir dinleme becerisinin olduğunu düşünüyorum.					
9.	Yöneticimle, iş/aile ile ilgili yaşadığım çatışmaları, iş arkadaşlarımla ilişkileri, kendimi geliştirmeyi, yeteneklerim konusundaki endişelerimi rahatça konuşurum.					
10	Yöneticim, problemlerimi çözmek için alternatif bir bakış açısıyla kendi tecrübelerini benimle paylaşır.					
11	Yöneticim işimle ilgili yaşadığım endişe ve korkuları ortadan kaldırmak için beni açıkça konuşmaya teşvik eder.					
12	Yöneticim onunla paylaştığım endişe ve duygularım esnasında kendini benim yerime koyar.					
13	Yöneticim onunla paylaştığım, sır sayılabilecek endişe ve duygularımı					

	gizlilikle saklar.					
14	Yöneticim bir birey olarak bana saygı duyar.					
15	Yöneticim kariyerimde yükselme olasılığımı tehlikeye atacak gereksiz riskleri azaltır.					
16	Zamanında yetiştirmem gereken ve yetiştirilmesi zor görevleri bitirmemde yöneticim bana yardım etmiştir.					
17	Yöneticim benim yeni iş arkadaşlarıyla tanışmama yardımcı olmuştur.					
18	Yöneticim bana eğitimcilerle kişisel bağlantı kurma ve yazışma görevi vermiştir					
19	Yöneticim gelecekte gelişme potansiyeli gösterebileceğim alanlarda insanlarla tanışmam için bana görevler vermektedir.					
20	Yöneticim bana yönetici pozisyonuna gelmeme yardımcı olacak görevler vermiştir.					
21	Yöneticim bana yeni beceriler öğrenme olanağı sağlayacak görevler vermiştir.					
22	Yöneticim sanki bir öğretmen gibi, performans göstermemi sağlayacak desteği bana sunmuştur.					
23	Yöneticim kariyer amaçlarımın					

	başarılmasında bana özel stratejiler gösterir					
24	Yöneticim benimle fikirlerini paylaşır.					
25	Yöneticim işimde başarılı olmam için özel stratejiler önerir.					
26	Yöneticim yapmakta olduğum işle ilgili başarımlar konusunda bana geribildirim verir.					
27	Yöneticim beni yemeğe davet edebilir.					
28	Yöneticim işyerinde karşılaştığı problemlerle ilgili bana önerilerimi sorar.					
29	Yöneticimle iş dışı sosyal ortamlarda da bir araya geliriz.					

Ek: 3. Görüşme Soruları

1. Örgüte uyum sürecinizde kurumun bakış açısı ile yöneticinizin size karşı olan etkisini açıklayabilir misiniz?
2. Kendinizi mesleki ve kişisel anlamda geliştirmek için çabalarken yöneticinizin size verdiği destek ve sorumlulukların önemini sizce nedir?
3. Yöneticinizin taktir ettiğiniz özelliklerini anlatır mısınız? Onu eleştirmenizi istesem hangi yönlerinin eleştirirsiniz?
4. Mesleğe başladığınız günden bu yana örgüte bakış açınız nasıl şekillenmiştir? Çalışmış olduğunuz yöneticilerin bu düşüncelerinizde etkisini anlatabilir misiniz?
5. Örgütsel uyumun sağlanması açısından yöneticinin mentorluk rolünü üstlenmesi kurumdaki bireyleri sizce nasıl etkiler?

Ek 4: Bilimsel Araştırmalar**BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**

30.04.2020

Sayın Kemal Mümtazoğlu

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/EB/2020/486 proje numaralı ve **“Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetcilerin Mentorluk Fonksiyonları İle Öğretmenlerin Örgütsel Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişki”** başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü



Not: Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.



BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

26.12.2019

Sayın Kemal Mümtazoğlu

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/EB/2019/405 proje numaralı ve **“Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yönetcilerin Mentorluk Fonksiyonları İle Öğretmenlerin Örgütsel Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişki (Kktc Örneği)”** başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü

A handwritten signature in black ink, reading "Direnç Kanol".

Not: Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.

İntihal Raporu (Turnıtın)

kemal MÜMTAZOĞLU doktora tez

ORJINALLIK RAPORU

% 10 BENZERLİK ENDEKSİ	% 8 İNTERNET KAYNAKLARI	% 1 YAYINLAR	% 5 ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ
----------------------------------	--------------------------------------	------------------------	--------------------------------

BİRİNCİ KAYNAKLAR

1	www.newwsa.com İnternet Kaynağı	% 3
2	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	% 1
3	docs.neu.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
4	Submitted to Ege Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 1
5	Submitted to Adnan Menderes Üniversitesi Öğrenci Ödevi	% 1
6	Submitted to Yeditepe University Öğrenci Ödevi	% 1
7	www.sbed.mu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
8	dspace.balikesir.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
9	Submitted to Dumlupınar University Öğrenci Ödevi	<% 1