

Yükseköğretimde Mentorluk Yetkinliği ve Faydaları

Mentoring Competency and Advantages of Mentoring in Higher Education

HATİCE ÇAMVEREN*
FAHRİYE VATAN**

Geliş Tarihi: 05.10.2016, Kabul Tarihi: 02.10.2017

ÖZ

Günümüzde eğitim yönetiminde önemi giderek artan mentorluk, daha az deneyimli ya da bilgili danışanın kişisel ve mesleki gelişimi adına öğretmen, rol model, danışman gibi davranan daha bilgili ya da deneyimli mentor arasındaki kişisel bir ilişki olarak tanımlanmaktadır. Bu derleme çalışması, yükseköğretimde mentorluk yetkinliği kavramını ve rolünü, yükseköğretimde var olan mentorluk uygulamalarını gözden geçirmek amacıyla yapılmıştır. Dünyada birçok ülkede üniversitelerde formal mentorluk programı uygulandığı görülmektedir. Ülkemizde ise mentorluk, "danışmanlık" adı altında uygulanmaya çalışılmakta ve her öğrenciye danışman öğretim elemanı atanmaktadır. Öğrenciler ile danışmanları arasındaki ilişki danışmanlık kavramını da kapsayan mentorluk ilişkisi olmalıdır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, mentorluğun öğrenciler için akademik yükselme, liderlik gelişimleri, öğretim ve eğitim becerilerinin gelişimini, akademik toplum içerisine katılımını ve eğitimci rolüne uyumunun geliştirilmesi, kariyer gelişimlerinin devam etmesi ve nitelikli öğretim elemanlarının kuruma devamının sağlanmasında son derece önemli olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak, yükseköğretim kalitesinin artması için öncelikle üniversitelerde mentorluk kültürünün yerleşmesi ve öğretim üyelerinin belirli mentorluk yetkinliklerine sahip olması gerektiği düşünülmektedir.


Anahtar kelimeler: Akıl hocaları; akıl hocalıkları; eğitim; model; yetkinlik; yüksek öğretim.

ABSTRACT

Increasing in importance in educational administration today, mentoring is defined as a personal relationship between a less knowledgeable or less experienced client and a more knowledgeable or more experienced mentor acting as a teacher, role model, and advisor for the personal and professional development of the client. This study was conducted to review the concept of mentoring competency and its role in higher education and mentoring practices which already exist in higher education. Formal mentoring programs are being implemented at universities in many countries in the world. In Turkey, mentoring is being implemented under the name of "advisorship," and an advisor is a member of the teaching staff who is appointed for every student. The relationship between students and their advisors should be a mentoring relationship which includes the concept of counseling. The review of studies conducted on this issue revealed that mentoring plays a very important role in students' academic progress, leadership development, improvement of education and training skills, participation in the academic community, and adaptation to the educator role and career development, and ensures the organizational commitment of qualified teaching staff. As a result, it is recommended that a mentoring culture take place in universities and that teaching members have certain mentoring competencies if the quality of higher education is to be increased.

Keywords: Mentors; mentorship; education; higher education; model; competency.

* H Çamveren, Araştırma Görevlisi 
Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi, İzmir
Yazışma Adresi / Address for Correspondence:
Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Bornova / İzmir
Tel: 0 232 388 11 03 Faks: 0 232 388 63 74
e-posta: haticecamveren@gmail.com

** F Vatan, Dr. Öğretim Üyesi 
Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi, İzmir
e-posta: fahriyevatan@yahoo.com

Mentorluk faaliyetleri, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin yeni bir fonksiyonudur. Özellikle son 15 yıl içinde teknolojinin ilerlemesi, bilişim uygulamalarının ve eğitilmiş nitelikli çalışanların artması, bir yandan bilgisi ve beklentisi artmış personel, diğer taraftan artan rekabet, yönetici rol ve sorumluluklarında değişimler meydana getirmiştir. Yöneticinin denetim ve kontrol görevi yerine destek olma ve yönderlik yetkinliklerinin popüler olması “motivasyon” kavramının yeni nesil işgücünü harekete geçirmede yetersiz kaldığı ve bunun ötesinde mentorluk uygulamalarının daha çok yaygınlaştığı görülmektedir.⁽¹⁾

Mentorluk sosyal psikoloji, yönetim, eğitim ve insan kaynakları gelişimi gibi farklı alanlarda hizmet ettiği amaca göre tanımlanmaktadır.⁽²⁾ Genellikle mentorluk, bireysel ve mesleki eğitim, öğrenim ve gelişimi amaçlayan deneyim ve bilgisini birbirine aktaran iki insan arasındaki destek ilişkisi olarak belirtilmektedir.⁽³⁾ Son zamanlarda mentorluğun eğitim yönetiminde, anlamı ve önemi giderek artmaktadır.⁽⁴⁾ Bilgi teknolojilerinin sayısının ve rekabetin arttığı, yönetim becerilerinin değiştiği günümüzde yükseköğretim kurumlarının bu değişim ortamlarına dahil olmamaları söz konusu değildir.^(5,6)

Üniversiteler geleceğe yön veren, bilimsel, sanatsal ve teknolojik faaliyetlerin yürütüldüğü bunun yanı sıra ön lisanstan doktora seviyesine kadar eğitim vererek öğrenci yetiştiren kurumlardır.⁽⁷⁾ Bu kurumlarda öğrencilerin alanında istihdam edilmesi için kalite geliştirme çalışmalarında bulunmak ve insan kaynaklarını daha yetkin kılmak adına yeniden yapılandırma ve uygulamalar gerekmektedir. Bu yeniden yapılanma süreci içerisinde yurtdışında birçok üniversitede var olan mentorluk faaliyetlerinin ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarında yaygınlaşması beklenmektedir.

Dünyada birçok ülkede üniversitelerde formal mentorluk programı uygulandığı görülmektedir.⁽⁸⁾ Bu üniversitelerde araştırma görevlisi yetiştiren programlar ve araştırma görevlileri ile sadece üniversitede değil, kurum dışında da onların gelişimlerine yardımcı olan bir sistem bulunmaktadır. Bu sisteme “mentorluk”, araştırma görevlilerini yetiştiren kişilere de “mentor” adı verilmektedir.⁽⁹⁾ Ülkemizde araştırma görevlilerinin yetiştirilmesinde “mentorluk” adı altında olmasa dahi “danışmanlık” adı altında uygulanmaya çalışılmakta ve her araştırma görevlisine bir danışman öğretim üyesi atanmaktadır.⁽⁴⁾ Araştırma görevlileri ile danışmanları arasındaki ilişki danışmanlık ilişkisinden ibaret olmamalıdır.⁽⁹⁾ Bu ilişki liderlik becerilerini geliştiren, kişisel ve mesleki gelişimine katkı sağlayan, birbirlerini geliştirme ve güçlendirmeye odaklı etkileşim ve ilişkiler bütünü olmalıdır.⁽¹⁰⁾ Bu mentorluk ilişkisinin oluşması için mentorun yetkin olması oldukça önem kazanmaktadır. Eğitimin kalitesinin artması için öncelikle üniversitelerde mentorluk kültürünün yerleşmesi ve öğretim üyelerinin belirli mentorluk yetkinliklerine sahip olması gerektiği düşünülmektedir.

Yükseköğretimde mentorluk, “deneyimli bir öğretim elemanının kendisinden daha az deneyimli öğretim elemanına kariyer gelişimi ve araştırma konularında rehberlik ederek süreç

içerisinde onu desteklediği karşılıklı ilişki” şeklinde tanımlanmaktadır.⁽¹¹⁾ Üniversitede öğretim elemanları, daha az deneyimli olan öğretim elemanlarının kariyer ve psikososyal gelişimi için rol model olarak algılanma olasılığı yüksek bir grubu oluşturmaktadır. Öğretim elemanları danışmanlık yaparken daha az deneyimli öğretim elemanlarına bilerek ya da bilmeyerek kariyer ve psikososyal gelişimleri ile ilgili yönlendirmeler yapmaktadır. Bu sebeple öğretim elemanlarının belli mentorluk yetkinliklerine sahip olması ve danışmanlarına nasıl bir rol model olduklarının farkında olarak mentorluk yapmaları gerektiği düşünülmektedir.

Mentorluk ve Mentor Kavramı

Mentorluk (danışmanlık), mentor (öğretim üyeleri) ve danışan (araştırma görevlisi ve yüksek lisans/doktora öğrencileri) arasında şekillenen ilişkiden ve bu ilişki içerisindeki ulaşılması gereken amaçlar ve ihtiyaçlardan oluşan karmaşık bir süreç olarak tanımlanır.⁽¹²⁾ Mentor teriminin sözlük anlamı, “akıl hocası”dır.⁽¹³⁾ Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre ‘yönder’ kelimesi ile kullanılmaktadır.⁽¹⁴⁾ Ülkemizde mentorluk, danışmanlık adı altında uygulanmaktadır.

“Mentor terimi ilk defa Fransa’da 14. Louis’in torununa öğreticilik yapan Fenelon tarafından 1699 yılında kaleme aldığı “Telamak’ın Maceraları” romanında kullanılmıştır. Bu nedenle mentorluk ile ilgili ilk yazılı kayıt Yunan mitolojisine dayandırılmaktadır.”^(15,16) Bu şekilde mitolojide değinilen mentorluk, eğitim, öğrenim ve gelişimi amaçlayan karşılıklı bir ilişkidir.⁽¹⁰⁾

Literatürde başlangıçta araştırmalar mentorluğu tanımlamaya odaklanmıştır. Levinson vd. (1986) mentorluğu deneyimli bir bireyin daha az deneyimli bireye duygusal destek ve moral sağladığı ilişki şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca mentorluğun, daha az deneyimli bireyin kendi vizyonunu oluşturmasında mesleki gelişimi için çok önemli olduğunu belirtmiştir.⁽¹⁷⁾ Daha sonraki mentorluk araştırmalarında mentorluğun aşamaları ve fonksiyonları oluşturulmuştur.^(18,19) Bu bağlamda, ilk olarak Kram (1985) “Mentoring at work” araştırmasında mentorluk ilişkisi sürecindeki önemli bileşenleri tanımlamıştır. Böylece mentorluk; ilişkisel (danışan ve mentor arasında bağlantıların olduğu), gelişimsel (ihtiyaçların tanımlanması ve ilişki rehberinin gelişimi) ve kavramsal (ilişkinin nasıl olacağına ve olan şeylere rehberlik eden kavramlar) olarak adlandırılan 3 bileşenden oluşur.^(12,19,20) Bu çalışmada danışan olarak araştırma görevlileri ve yüksek lisans ve doktora yapan öğrencileri kastedilirken, mentor olarak ta danışmanlık yapan öğretim üyeleri kastedilmiştir. Yükseköğretimde yapılan danışmanlık hizmetinden ise mentorluk olarak bahsedilmiştir.

Mentorluk Yetkinliği Kavramı ve Modeli

“Yetkinlik, insanların bir işi yapmak için ihtiyaç duyduğu yetenek, güç, yetki, beceri ve bilgi gibi özelliklere sahip olma durumu olarak tanımlanmaktadır.”⁽¹⁾ Ancak yetkinlik kavramının tanımı üzerinde literatürde bir uzlaşma yoktur. Genel olarak

mentorluk yetkinliği “en iyi performansa ulaşmada belirleyici olan bilgi, beceri ve tutumları içeren davranışlardır.”⁽²¹⁾

Mentorun yetkinliğini açıklamak için iyi bir mentorun sahip olması gereken önemli özellikleri göstermekte entegre kavramsal model bulunmaktadır. Bu modelde, iyi bir mentor, mentorluk yetkinliğini sürdürme ve başarmada gerekli yetkinlikler, yetenekler ile erdemlerin bir dengesini göstermektedir.⁽²¹⁾ Şekil.1’ de gösterilen "Mentorluk Yetkinliği Modeli" Johnson (2003) çalışmasından alıntılanmıştır. Bu model, yukarıda bahsedilen iyi bir mentorun önemli özellikleriyle birleşen üç boyutu kapsamaktadır ve hem mentor seçimine hem de eğitime olan gereksinimi göstermektedir. Modelde gösterilen yetenekler, erdemler ve yetkinlikler aşağıdaki gibi açıklanmıştır.⁽²²⁾

Yetkinlik: Yetkinliklerden ayrı olarak tanımlanmaktadır. Yetkinlik “*entegre derin bir kavramın ve başarılı uyum için iç bilişsel, duygusal ve diğer kaynakların göstergesidir*”. Yetkinlikler ise özel beceriler, teknikler, tutumlar ve bilgilerdir.⁽²²⁾

Erdemler: Mentor erdemlerinden doğruluk, yardımseverlik ve sağduyu, yeterlilik için bir altyapı/temel olarak tanımlanır. Doğruluk, gücünü dürüstlük ve karşılıklılığından alan mentorluk ilişkilerinde, güven oluşturabilmeyi ve sürdürmeyi gösterir. Bir erdem olarak yardımseverlik, mentorun, mentorluk ilişkisi içinde ve dışında, başkalarına saygı ve empati göstermesi anlamındadır. Sağduyu karar verme yoluyla gösterilen mentorun uygunluğu ve amaçlılığını gösterir.⁽²²⁾

Yetenekler: Bilişsel, duygusal ve ilişkisel yetenekler de iyi bir mentorun temel özellikleriyle birleşmektedir. Bu yetenekler, geliştirilebilen ya da öğrenilebilen şeylerden ziyade bireylerin temel potansiyeli ya da kapasitesinden bahsettiğinden becerilerden ayrılır. Bilişsel yetenekler, deneysel ve teorik öğrenme için bir bağlılık ve merak duygusu içerir. Bu yetenekler, özelleştirilmiş bir alan ya da disiplinin ana konusu içerisinde gösterilen yetkinlik ve entelektüel yetenekler yoluyla gösterilebilir. Duygusal yetenekler, bireyin duygusal öz farkındalığı ve çabuk kavramasını yansıtır. Bu yetenekler, onların kendi duygusal sağlığını sürdürmesinde yatırım ve öz-yansıtıma katılması yoluyla gösterilebilir. Son olarak, ilişkisel beceriler, empati kurma, saygı ve sevecenlik gösterme potansiyelini iletmeyi içerir. Güçlü ilişkisel yetenekleri olan mentorlar danışanın güveni artırır ve karşılıklı ve işbirliğinin seviyesini uygun yetiştirir.⁽²²⁾

Yetkinlikler: Modelin üçüncü boyutu mentorun yetkinlikleridir. Bunlar, mentorların eğitim ve öğretim yoluyla geliştirebildiği alanına özgü beceri, bilgi ve tekniklerdir. Öğretim yetkinlikleri, danışanlar tarafından sıklıkla deneyimlenen gelişimsel ihtiyaçlar ve geçişlerin ve yetişkin öğrenme süreçlerinin kavranmasını içerir. Mentorluk yetkinlikleri, mentorluk ilişkisinin kötü gitmesinin farkında olma, mentorun sorumlulukları ve rollerini kavrama ve bir mentorluk ilişkisi içerisinde ortaya çıkan zorluklarla baş etmek için beceriler, mentorluk ilişkisinin süreci ve yapısı içerisinde bilgi ve beceri gibi mentorluğun tüm teknik yönlerini kapsamaktadır. İletişim yetkinlikleri, mento-



Şekil 1: Mentorluk Yetkinliği Modeli

run kişilerarası iletişim kapasitesini ve kendi farkındalığı ile ilgilenir.⁽²²⁾

Genellikle mentorluğun doğal bir beceri olduğu varsayılır ancak Hennissen, Crasborn, Brouwer, Korthagen ve Bergen (2008) ve WangandOdell (2002) gibi araştırmacılar her bireyin mentorluk becerilerinin hazırlıklarla gelişip şekillenebilir olduğuna ve doğal bir beceri olmadığına inanmaktadırlar. Mentorluk becerisinin gelişmesi için yapılan bu hazırlıklar, mentorluk bilgisinin gelişmesi, mentorluk beceri ve tekniklerinin öğrenilmesine yardım edebilir.^(23,24) Bu sebeple bu modelin yükseköğretim kurumlarındaki öğretim mentorluk yetkinliklerinin farkında olması ve eğitim-öğretim yoluyla bu mentorluk yetkinliği konusunu anlamak açısından önemli olduğu düşünülebilir.

Yükseköğretimde Mentorluk ve Yararları

Mentorluğun fonksiyonlarına ilişkin kapsamlı ve bir dizi araştırmalar Kram (1985) tarafından yapılmıştır.⁽¹⁹⁾ Kram (1985) çalışmasında mentorun hem kariyer hem de psiko-sosyal olmak üzere iki fonksiyonu olduğunu belirtmiştir. Mentorun kariyerle ilgili fonksiyonları destekleme, bilgilendirme, koruma, beceri gelişmesini sağlayacak sorumluluklar verme olarak sıralanabilir.

Mentorun psikososyal fonksiyonları ise, rol model olma, danışmanlık, danışanın kurumu kabul ve benimsemesini sağlama ve arkadaşlık olarak belirtilmektedir. Bu fonksiyonlar danışanın özgüveninin artması, bireysel gelişimi, rol ve sorumluluklarını etkin bir biçimde gerçekleştirmesinde önemlidir. Yukarıda bahsedilen fonksiyonların hepsi olumlu bir mentorluk ilişkisinin çerçevesini oluşturmaktadır. Ülkemizde yükseköğretimde uygulanan danışmanlık, mentorluğun sadece psikososyal fonksiyonlarından biridir.

Başarılı bir mentorluk ilişkisinde mentorların yetkin olması son derece önemlidir. Araştırma görevlileri için yol gösterme ve rehberlik, akademik yükselmeleri için son derece önemlidir. Araştırma görevlileri için kendilerinden önce bu deneyimleri yaşamış ve başarmış olan mentorların geribildirimleri, sadece nasıl başardıklarını değil bu süreçte yeni yöntemlerden de bahsetmeleri faydalı olacaktır. Aynı zamanda mentorluk,

danışanların liderlik gelişimi ve kariyer gelişiminin devam etmesi ve hemşirelik fakültelerinde nitelikli öğretim elemanlarının kuruma devamının sağlanmasında önemlidir. Ayrıca mentorluk, danışanın liderlik becerilerini geliştirme yanı sıra araştırma, öğretim ve eğitim becerilerinin gelişimini, akademik toplum içerisine katılımını ve eğitimci rolüne uyumunu kapsar.^(25,26)

Yükseköğretimde mentorluk uygulamaları mentorlara, danışanlara ve kuruma birçok yarar sağlamaktadır.

Yükseköğretimde mentorluğun danışanlara sağlayacağı yararlar şunlardır:⁽²⁷⁾

- Araştırma aktiviteleri, konferans sunumları, yayın, pedagojik becerilerinde ilerlemesine destek olmak,
- Kariyerinin zor dönemlerinde stresle baş etmesi için kaynak sağlamak ve onu eylem planı hazırlamasını sağlayarak olabilecek engeller tarafından oluşabilecek stresi daha az hissetmesini sağlamak,
- Mentorlarının bağlantıları ve deneyimleri sayesinde danışanın meslekteki konumunu ilerletmesini sağlayan yönlerini geliştirmek ve bu olumlu yönlerini zenginleştirmek,
- Alanında uzman diğer mentorlarla yapıcı iletişim kurması ve işbirlikçi aktivitelere katılmaları sayesinde danışanı alanında ilerlemeye güdülemek ve danışanın kendine güveninin gelişmesine katkıda bulunmaktır. Ayrıca, akademik ortamda kariyere kendini adanma, yükseköğretim kurumuna bağlılık ve adanmışlık, daha uzun süre görevde kalma, daha etkin öğretim ve üniversite hizmeti, bölüme, kuruma ve mesleğe daha çabuk adapte olma, daha çok bilimsel yayın yapma ve daha yüksek oranlı terfi başarısı, yükseköğretim kurumlarında mentorluk sürecinin danışana sağlayacağı faydalar arasındadır.⁽²⁶⁾

Yükseköğretimde mentorluğun mentora sağlayacağı yararlar, kişisel memnuniyet, yaratıcılık, iletişim, alanında bilgileri yenileme, arkadaşlık ve destek, mesleki itibar olarak belirtilmektedir. Mentorlar danışanlarının gelişimi ve başarılı olması açısından mutluluk duymaktadırlar ve danışanların gelişimi arttıkça onların fikirlerinden faydalanmak mentora ilham vermektedir. Ayrıca mentorlar danışanlarını farklı uzmanlık alanlarındaki mentorlarla tanıştırlar ve danışanlarına bu tür iletişim ortamlarının oluşturulması için imkan tanırlarsa kendi iletişim ağlarını da geliştireceklerdir. Danışanların bu farklı iletişim ağları sayesinde çeşitli bilimsel etkinliklerine katılımını teşvik ederlerse alanlarındaki bilgileri taze tutarak çağdaş fikirlerini sürekli olarak güncel tutacaklardır. Mentorluk ilişkilerinin sonunda da güzel bir arkadaşlık kurulmuş olacaktır. Sonuç olarak danışan başarılı oldukça ve kendini sürekli geliştirdikçe mentor da bölümdeki meslektaşları tarafından takdir edilerek itibarını devam ettirecektir.⁽²⁶⁾

Yükseköğretimde mentorluğun kuruma sağlayacağı yararlar; kurumun stratejilerine ve vizyonuna ulaşmasının sağlanması, kurumun esnek ve gelişen çağdaş yaklaşımlara daha hızlı uyum sağlayabilmesi olduğu belirtilmektedir. Ayrıca kurumdaki

çalışanlarının iş doyumlarının artması ve yetkinliklerinin gelişmesi kurumun da itibarının artmasını sağlayacaktır. Bu ilişki danışanlarla mentorlar arasında performans sorunlarının tanımlanmasını ve giderilmesini kolaylaştırması ve iş ortamında güven duygusu geliştirmesi açısından faydalıdır. Aynı zamanda olumlu mentorluk ilişkisinin sağlanması ile geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi, çalışanların örgüte bağlılığını ve motivasyonlarını artırması, örgüt içi iletişimi ve bilgilerin örgüt içindeki akışını arttırması ve işe yeni başlayanların kurum politikalarını benimsemeleri sağlanır.⁽²⁸⁾

Ülkemizde 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na göre, "yükseköğretim kurumları, çağdaş uygarlık ve eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, toplumun ihtiyaçları ve kalkınma planları ilke ve hedeflerine çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayım ve danışmanlık yapmak, eğitim teknolojilerini üretmek, geliştirmek, kullanmak, yaygınlaştırmakla görevlidir". "Yükseköğretim kurumlarında öğretim üyeleri, ilgili birim başkanlığınca düzenlenecek programa göre, belirli günlerde öğrencileri kabul ederek, onlara gerekli konularda yardım etmek, bu kanundaki amaç ve ana ilkeler doğrultusunda yol göstermek ve rehberlik etmekle yükümlüdür".⁽²⁹⁾ Kanunda belirtildiği gibi "üniversitelerde öğretim üyeleri yol gösterme ve rehberlik etme ile yükümlüdür" maddesinden aslında öğretim üyelerinin bir mentorun özelliklerine sahip olması gerektiğinin vurgulandığı düşünülmektedir.

Yükseköğretimde Mentorlukla İlgili Çalışmalar

Dünyada birçok ülkede, üniversitelerde formal mentorluk programı uygulandığı görülmektedir. Bean ve arkadaşları (2014) West Chester Üniversitesinde, 2008-2011 yılları arasında başarıya ulaşmak için dört yıl formal mentorluk programı uygulamışlar ve bunun sonucunda mentor ve danışanların üniversitenin kültürü ve beklentilerini benimsedikleri, memnuniyetlerinin arttığı ve çalışanların kuruma devam etmelerinde önemli olduğu sonucuna varmışlardır.⁽⁸⁾ Chung ve Kowalski, (2012) hemşirelik fakültesinde iş stresi, mentorluk, psikososyal güçlendirme ve iş doyumunu araştırdığı çalışmada; iş doyumunu ve psikososyal güçlendirme, mentorluk kalitesi ve iş stresi arasında negatif bir ilişki bulunmuşken, psikososyal güçlendirme, mentorluk kalitesi ve iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki bulunmuşlardır.⁽³⁰⁾ Avustralya, Finlandiya ve İsviçre'de işe yeni başlamış öğretmenlerde mentorluk uygulamalarının araştırıldığı başka bir çalışmada ise destekleyici ve işbirlikçi, kendini geliştirme ve gözetim olarak üç mentorluk yapısı gösterilmiştir.⁽²⁾ Yurtdışındaki birçok üniversitede formal mentorluk programları uygulandığı için mentorluğun yararları ve kurumlardaki stres ve psikososyal güçlendirme, doyum gibi unsurlarla ilişkilendirildiği görülmektedir.

Ülkemizde yükseköğretim kurumlarında var olan çalışmalar tarihsel süreç içerisinde aşağıda belirtilmiştir:

- Sezgin ve arkadaşlarının (2003) çalışmada, araştırma

görevlilerinin danışmanlarını rol model aldıklarını ve danışmanları sayesinde vizyonlarının geliştiği ve akademik kariyerlerinde ilerlemenin kolaylaştığı bulunmuştur.⁽³¹⁾

- Özkalp ve arkadaşlarının (2006), bir üniversitenin birçok enstitüye bağlı olan bölümlerde, araştırma görevlilerinin danışmanları ile olan mentorluk ilişkilerini nasıl algıladıklarını belirlemek amacıyla yaptıkları çalışma sonucunda, mentorların deneyim ve bilgisini paylaşan yönlendirici olduğu ve danışanın kişisel performansını geliştirmek için usta-çırak ilişkisini yarattığı belirtilmiştir.⁽³²⁾
- Vatan ve Bayık Temel (2016)'ın araştırmasında, hemşirelerde liderlik becerilerinde olumlu değişimin yaratılmasında formal mentorluk programı etkili bulunmuştur. Bu programların mentorların ilişkisel iş öğrenimlerine, danışanların bireysel becerilerinin gelişimine daha fazla katkıda bulunarak bireysel öğrenmelerini sağladıkları saptanmıştır. Ayrıca danışanların, mentorlarının rollerinde danışman ve rol modeli rolünü daha fazla belirttikleri bulunmuştur.⁽³³⁾
- Sezgin ve arkadaşlarının (2012), bir üniversitede eğitim bilimlerinde öğrenim görmekte olan yüksek lisans öğrencilerinin iyi bir tez danışmanından beklentilerini araştırdıkları nitel çalışmada, öğrencilerin danışmanlarının ilgili, duyarlı, teşvik edebilme, yönlendirme, destekleme, rol model olma ve faklı iletişim kanallarını kullanma gibi özelliklere sahip olmasını bekledikleri sonucuna varılmıştır.⁽³⁴⁾
- Altuntaş (2012), Türkiye'de akademisyen hemşireler arasında mentorluk ilişkilerini belirlemek amacıyla 10 hemşirelik yüksek okulundamentor ve danışanların bakış açısını değerlendirmiştir. Araştırma sonucunda mentorluk ilişkilerini değerlendirmede mentor ve danışanın çoğunlukla ilişkilerini öğrenci-öğretmen olarak değerlendirdikleri ve mentorların kendilerini daha pozitif değerlendirdikleri bulunmuştur.⁽³⁵⁾
- Kılınç ve Alparslan (2014)'in, yükseköğretimde mentor ve danışan bakış açılarını belirlemeye yönelik nitel çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada danışanların, mentorlarında akademik geçmişine, kişisel özellikleri ve iletişim becerilerine önem verdiklerini belirtmişlerdir. Mentorların ise danışanlarında bekledikleri özellikler, danışanın analitik düşünmesi, dürüst, çalışkan ve içten olmasıdır. Mentorlar ve danışanların, mentorluğun üniversite ve öğretim elemanlarının gelişimine katkı sağlayacağı yönünde aynı görüşte oldukları belirtilmektedir.⁽³⁶⁾
- Güven (2014)'in araştırma görevlilerinin danışmanları ile ilişkilerinin mentorluk bağlamında değerlendirilmesi amacıyla yapılan çalışmada üniversitelerde geleceğin bilim insanlarının gelişmesi için mentorluğa gereksinim olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca araştırma görevlileri mentorların farklı fikirlere ve yeniliklere açık olması, mentorların danışanlara rehberlik etmesi, mentorun kurumda ve kurum dışında danışılabilir bir kişi olması gerektiğini

belirtmektedirler.⁽⁹⁾

Bu çalışmalarda da belirtildiği gibi ülkemizde üniversitelerde formal mentorluk uygulamaları olmadığı görülmektedir. Ancak çalışmaların mentor ve danışanın rollerinin belirlenmesi ve özellikle bilim insanları yetiştirecek olan kurumlarda mentorluğun faydalarının vurgulanması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda nitel çalışmalar yapılması ileride yapılacak olan çalışmalara ışık tutması açısından değerli olduğu düşünülmektedir.

Sonuç

Yükseköğretim kurumlarında araştırma görevlileri ile danışmanları arasındaki ilişki "danışmanlık" ilişkisinden ibaret olmamalıdır. Bu ilişki öğretim elemanlarının karşılıklı kişisel ve kariyer gelişimini geliştiren etkileşim bütünü olmalıdır. Günümüzde yükseköğretim kurumlarında kurumun öz değerlendirmeleri ve aynı zamanda yetkili akreditasyon kuruluşlarınca dış değerlendirme yapılmasına imkan veren bir sistem olan "akreditasyon çalışmaları" artmaktadır. Bu sebeple Türkiye'de üniversitelerde sistematik yaklaşımlarla standardizasyon ve kalitede mükemmelliği sağlama amacıyla da mentorluk fonksiyonlarını yerine getiren 'yetkin öğretim elemanları'nın olmasının oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Öğretim üyeleri araştırma görevlilerinin yetiştirilmesinde önemli katkıları olan kişilerdir. Eğitimin kalitesinin artması için öncelikle üniversitelerde mentorluk kültürünün yerleşmesi ve öğretim üyelerinin belirli mentorluk yetkinliklerine sahip olması gerekmektedir. Alan yazında Türkiye'deki üniversitelerde araştırma görevlilerinin yetiştirilmesi ile ilgili sistematik bir program bulunmamaktadır. İleride yapılması planlanan programlar için kurumun var olan mevcut durumun analizi ve öğretim üyelerinin mentorluk yetkinliğinin değerlendirilmesi sağlamak üzere ölçme araçlarının geliştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca öğretim elemanlarının gereksinimlerine yönelik mentorluk eğitimi verilmesi ve sürekliliğinin sağlanması adına formal mentorluk uygulama çalışmalarının başlatılmasına yönelik araştırmaların yapılmasının yükseköğretimin kalitesinin artması açısından çok önemli olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

1. Budak G. Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. 3. Basım. İstanbul; Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti; 2017.
2. Kemmis S, Heikkinen HLT, Fransson G, Aspfors J, Groves CE. Mentoring of new teachers as a contested practice: Supervision, support and collaborative self-development. Teach Teach Educ. 2014;43:154-64. doi: 10.1016/j.tate.2014.07.001.
3. Rajendran V. Protégé predictors of successful mentoring: A review of current research outcomes of mentoring. Int J Manag Strateg. 2012;3(4):1-19.
4. Bakioğlu A. Eğitimde Mentorluk. Ankara; Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti; 2015.
5. Tuncay S. Eğitimde mentorluk uygulamaları üzerine bir araştırma [master's thesis]. Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2014.

6. Tükel Türk ŞA, Balcı M. Üniversitelerde mentorluğun kurumsallaştırılması süreci, önemi ve kazanımları; Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi üzerine bir inceleme. *Organizasyon ve Yönetim Bilim Derg.* 2014;6(1):137-55. Available from: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/151072>
7. Bakıoğlu A, Yaman E. Araştırma görevlilerinin kariyer gelişimleri: Engeller ve çözümler. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi. 2004;20:1-20. Available from: <http://dSPACE.marmara.edu.tr/bitstream/handle/11424/3246/912-1772-1-SM.pdf?sequence=1>
8. Bean NM, Lucas L, Hyers LL. Mentoring in higher education should be the norm to assure success: Lessons learned from the faculty mentoring program, West Chester University, 2008-2011. *Mentor Tutoring: Partners Learn.* 2014;22(1):56-73. doi: 10.1080/13611267.2014.882606.
9. Güven E. Araştırma görevlilerinin danışmanları ile ilişkilerinin mentorluk bağlamında değerlendirilmesi [master's thesis]. İstanbul: Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü; 2014.
10. Nickitas DM. Mentorship in nursing: An interview with Connie Vance. *Nursing Economics.* 2014;32(2):65-9. Available from: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24834630>
11. Sorcinelli MD, Yun J. From mentor to mentoring networks: Mentoring in the new academy. *Chang Mag Hig Learn.* 2007;39(6):58-61. doi: 10.3200/CHNG.39.6.58-64.
12. Ambrosetti AJ. Reconceptualising mentoring using triads in pre-service teacher education professional placements [doctoral dissertation]. Australia: Central Queensland University, Faculty of Arts; 2012.
13. Bezmez S, Blakney R, Broxton C. Redhouse Yeni El Sözlüğü. İstanbul: SEV Yayıncılık Eğitim ve Ticaret AŞ; 2015.
14. Türk Dil Kurumu. Büyük Türkçe Sözlük. Ankara: 2016. Available from: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts
15. Mueller S. Electronic mentoring as an example for the use of information and communications technology in engineering education. *Eur J Eng Educ.* 2004;29(1):53-63. doi: 10.1080/0304379032000129304.
16. Kuzu A, Kahraman M, Odabaşı F. Mentorlukta yeni bir yaklaşım: E-mentorluk. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 2012;12(4):173-83. Available from: http://sbd.dergi.anadolu.edu.tr/makale_goster.php?id=934
17. Levinson DJ. A conception of adult development. *Am Psychol.* 1986;41(1):3-13. doi: 10.1037/0003-066X.41.1.3.
18. Kram KE. Phases of the mentor relationship. *Acad Manag J.* 1983;26(4):608-25. doi: 10.2307/25591019.
19. Kram KE. Improving the mentoring process. *Training and Development Journal.* 1985;39(4):40-3. Available from: <https://eric.ed.gov/?id=EJ314819>
20. Lai E. Mentoring for in-service teachers in a distance teacher education programme: views of mentors, mentees and university teachers. *AARE Annual Conference.* 2005:1-14. Available from: <https://www.aare.edu.au/data/publications/2005/lai05100.pdf>
21. Johnson WB. A framework for conceptualizing competence to mentor. *Ethics Behav.* 2003;13(2):127-51. doi: 10.1207/S15327019EB1302_02.
22. Plamondon K. Module two: competency in mentoring. Canada Institutes of Health Research. 2007. Available from: http://www.ccghr.ca/wp-content/uploads/2013/05/Mentoring_Module2_Competency-in-Mentoring_e.pdf
23. Crasborn F, Hennissen P, Brouwer N, Korshagen F, Bergen T. Promoting versatility in mentor teachers' use of supervisory skills. *Teach Teach Educ.* 2008;24(3):499-514. doi: 10.1016/j.tate.2007.05.001.
24. Wang J, Odell SJ. Mentoring learning to teach according to standards-based reform: A critical review. *Rev Educ Res.* 2002;72(3):481-546. doi: 10.3102/00346543072003481.
25. Nick JM, Delahoyde TM, Del Prato D, et al. Best practices in academic mentoring: A model for excellence. *Nurs Res Prac.* 2012:1-9. doi: 10.1155/2012/937906.
26. Brown, KL. On being a mentor: A guide for higher education faculty. *Journal of Women in Educational Leadership* 5. 2007:1-17. Available from: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=jwel>
27. McCune P. How to mentor graduate students: A guide for faculty. University of Michigan. 2014:1-47. Available from: <https://www.rackham.umich.edu/downloads/publications/fmentoring.pdf>
28. McCarthy G. David Clutterbuck, mentoring and coaching. *Int J Sports Sci Coach.* 2013;8(1):245-54. doi: 10.1260/1747-9541.8.1.139.
29. 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu. T.C. Resmi Gazete; 1981 November 6. No. 17506. Available from: <http://www.yok.gov.tr/documents/10279/29816/2547+say%C4%B1%C4%B1%20Y%C3%BCsek%C3%B6%C4%9Fretim+Kanunu/>
30. Chung CE, Kowalski S. Job stress, mentoring, psychological empowerment, and job satisfaction among nursing faculty. *J Nurs Educ.* 2012;51(7):381-8. doi: 10.3928/01484834-20120509-03.
31. Sezgin F. Öğretim üyelerinin yetiştiricilik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.* 2003;33:132-59. Available from: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/108449>
32. Özkalp E, Kirel Ç, Sungur Z, Cengiz AA. Örgütsel toplumsallaşma sürecinde mentorluk ve mentor'un yeri ve önemi: Anadolu Üniversitesi araştırma görevlileri üzerine bir inceleme. *Sos Bilim Derg.* 2006;2:55-70. Available from: <https://earsiv.anadolu.edu.tr/xmlui/handle/11421/413>
33. Vatan F, Temel AB. A Leadership Development Program Through Mentorship for Clinical Nurses in Turkey. *Nursing Economics.* 2016;34(5):242-50. Available from: <https://search.proquest.com/openview/b6e308c060a6197fcb1f4827a7661a80/1?pq-origsite=gscholar&cbl=30765>
34. Sezgin F, Kılınç AÇ, Kavgacı H. Yüksek lisans öğrencilerinin iyi bir tez danışmanından beklentilerine ilişkin nitel bir çalışma. *Uşak Üniversitesi Sos Bilim Derg.* 2012;5(3):129-48. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/202342>
35. Altuntas S. Mentorship relations among academician nurses in Turkey: An assessment from the viewpoints of mentors and mentees. *Nurse Educ Today.* 2012;32:652-6. doi: 10.1016/j.nedt.2011.09.008.
36. Kılınç U. Mentorship in higher education: A practice to determine the perspectives of mentors and mentees. *Yükseköğretim Derg.* 2014:3-11. doi: 10.2399/yod.14.010.