



2020 / Vol:6, Issue:23 / pp.252-273

Arrival Date : 3.01.2020

Published Date : 24.02.2020

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.239>

Reference : Bayraktar, D. M. (2020). "Maarif Müfettişlerinin Mentorluk Rollerine İle İlgili Okul Yöneticilerinin Görüşleri", Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 6(23): 252-273.

RESEARCH ARTICLE

MAARİF MÜFETTİŞLERİNİN MENTORLUK ROLLERİ İLE İLGİLİ OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ

Opinions of School Administrators on Mentoring Roles In Education Inspector

Durdu Mehmet BAYRAKTAR

Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması Bölümü, Gaziantep/Türkiye

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2129-5747>.



ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin görüşlerine göre maarif müfettişlerinin denetim çalışmalarında gösterdikleri mentorluk rolleri ve yöneticilerin müfettişlerden beklentilerini ortaya koymaktır. Araştırma nitel verilere dayalı bir çalışmadır. Veriler görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Çalışma grubu 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ilinde ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinden maksimum çeşitlilikle seçilen 23 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Verilerin analizinde, içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada ulaşılan bazı sonuçlar şunlardır; Maarif müfettişlerinin çalışmalarında yöneticilerin mesleki gelişimleri ile yeterli düzeyde ilgilenmedikleri ortaya çıkmıştır. Yöneticiler müfettişlerin mevzuat donanımlarını mesleki rol model olarak almaktadırlar. Müfettişler örnek uygulamalar konularında yöneticilerle deneyim paylaşımında bulunurken, yöneticiler insan ilişkileri konularında müfettişlerden deneyimlerini paylaşmalarını beklemektedirler. Yöneticiler yönlendirme yaparak müfettişlerin kişisel hedeflerine yönelik rehberlik yapmalarını beklerken, müfettişler önerilerde bulunarak yöneticilere kişisel hedeflerine yönelik rehberlik yapmaktadırlar. Mentorluk ülkemizde okul yöneticilerinin eğitiminde müfettişler tarafından bir model olarak kullanılabilir.

Anahtar Kelimeler: Maarif Müfettişi, Mentorluk, Okul Yöneticisi

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the mentoring role and behavior and the expectations of the managers from the inspectors of the education inspectors during their guidance, inspection, supervision and hands on training processes according to the opinions of school administrators. The study is based on qualitative data. The working group has been working in primary and secondary schools as school administrator in Gaziantep in 2015-2016 academic year. Qualitative data was obtained interviews with the school administrators. The working group was chosen with maximum diversity. Quantitative data was analyzed with content analysis method. Following results were obtained from the study: According to the opinions of the directors of schools, It was revealed that the inspectors did not care enough about school Managers professional development. The managers take the legislative instruments of the inspectors as professional role models. While Inspectors share experiences with managers in case of sample applications, managers expect the inspectors to share their experiences on human relations issues. Managers expect to lead the inspectors to their personal goals, inspectors make recommendations and give guidance to managers about their personal goals. Mentoring can be used as a model by the inspectors at education of school administrators

Key words: Education Inspector, Mentoring, School Manager

1.GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyıla girerken okul yöneticilerinin rolleri, görevleri ve yöneticilerden beklentiler giderek daha karmaşık bir hal almaktadır. Hızla değişen bir ortamda okulları başarılı bir biçimde gelecek yüzyıla taşıyacak yöneticilerin okulu ve toplumu çok iyi anlamaları, okulun başarılı olabilmesi için liderlik yapmaları ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir. Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar okullarda başarının anahtarının okul yöneticilerinde olduğu sonucunu ortaya koymuştur (Karip ve Köksal, 1999, s.193). Değişmekte olan çevreyle dinamik bir etkileşim içerisinde bulunan eğitim örgütlerinin amaçlarından sapmaması ve etkililiğini devam ettirebilmesi için belli aralıklarla denetlenmesi gerekmektedir (Ekinci & Karakuş, 2011, s.149).

Denetim faaliyetlerinin veriminin artırılması, denetim süreçlerinin okul yöneticilerinin geliştirilmesi için yeni fırsatlar sunması, yeni ve çağdaş denetim anlayışının ilkelerindedir. Çağdaş denetim anlayışı müfettişlere denetim süreci ve okul yöneticilerinin yetiştirilmelerinde yeni roller ve görevler yüklemektedir. Kurumların ve çalışanların yaptıkları görevler açısından denetlenmesi anlayışı günümüz denetim ihtiyaçlarına cevap vermemektedir. Denetleme yanında çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının ortaya konması ve gelişim ihtiyaçlarının giderilmesi yönünde aktif çözüm önerilerinin sunulması denetimin verimini artıracaktır. Denetim sürecinde çalışanın yetiştirilmesi ve müfettişlerin deneyimlerini çalışanlara aktarmaları kurumların hizmet niteliğini olumlu yönde etkileyecektir. Dünyada kabul görmüş ve yaygın olarak kullanılan yetiştirme uygulamalarından biri de mentorluk uygulamasıdır.

2. MENTORLUK

Mentorluk dilimizde, rehber, danışman, akıl hocası, guru, koruyucu, usta, staj sorumlusu, pir, yol gösterici, lider, hami, lala, kılavuz, yaşam koçu, yönder vb. isimler ile ifade edilmeye çalışılmakla birlikte tam bir karşılığı olduğu söylenemez. Uluslararası alan yazında mentor kelimesi genel kabul görmekle birlikte menti ile ilgili olarak; öğrenci (student), çırak (apprentice), korunan (protege) yetişen vb. kelimeler karşımıza çıkmaktadır. Uluslararası akademik makalelerde mentor, mentee, mentorship/mentoring kelimelerinin daha sık kullanıldığı gözlenmektedir (Kuzu ve Kahraman, 2010, s.678). Tecrübenin en iyi öğretmen olduğu anlayışıyla (Bakioğlu, 2013) yıllardan beri kullanılmakta olan mentorluk kavramı girdiği lisanda orijinalliğini koruyup o lisana çevrilmemiştir. Bundan dolayı dilimize de bu kavram orijinalliğini koruyarak yerleşmiştir (Yıldırım, 2013, s.11). Araştırmamızda da dilimizde tam karşılığı olmadığı için orijinal kullanım olan “mentor ve mentorluk” kavramları kullanılmıştır. Mentee yerine ise Türkçede karşılığı olan “yetişen” kelimesi kullanılmıştır.

Mentorluk; akıl hocası, rehber, psikolog, hami, koruyucu olarak tanımlanmakla birlikte bu tanımların hiçbiri tam anlamıyla mentorluğun içerdiği kavram zenginliğini ifade edememektedir. Mentorluk en basit anlatımla “usta – çırak” ilişkisi olarak algılanmakla birlikte, mentorlukta amaç sadece işi öğretmek değildir. Bu önemli işlevinin yanı sıra mentorluk; öğretmen, danışman, rehber, akıl hocası, koruyucu, destekleyici, usta kavramlarının tümünü bünyesinde bulunduran ve bu kavramların özelliklerini de üstlenen bir terim olma özelliği taşımaktadır. Mentor yetişene işi öğreten bir usta; onun kendi yetenek ve potansiyelini keşfetmesini sağlayan, var olan yeteneklerine yenilerini ekleyen bir öğretmen; iletişim becerilerini, empati yeteneğini ve sosyal çevresini geliştiren bir rehber; mesleki yaşantılar yaşamasını sağlayan bir destekleyici, kariyerine zarar verecek risklerden onu koruyan bir koruyucu; inisiyatif kullanma, kendi kararlarını alma, riske girmede onu cesaretlendiren bir akıl hocasıdır (Balci, 2012, s.8). Mentorluk uygulamasının temelinde öğrenen vardır.

Örgütlerin mentorluk programıyla ilgilenmelerinin ve bu programlara önem vermelerinin birçok nedenleri bulunmaktadır. İş ortamında iletişimi geliştirdiği ve güven duygusunu desteklediği için performans ve verimlilik artışı sağlar. Kurum kültürünün yerleşmesini ve gelişmesini kolaylaştırır, üst düzeyde teknik eğitim ve yönetici becerilerini geliştirme fırsatını sunar. Yeni yeteneklerin doğru biçimde seçimini ve geliştirilmesini sağlar. Geleceğin liderlerinin yetiştirilmesini destekler. Üst

düzye deneyimi ve bilgisi olan insanların ise alınması ve elde tutulması için nedenler ve fırsatlar oluşturur. Duraklama evresine ulaşmış yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar ve olanaklar sağlar (Çınar, 2003, s.23). Mentorluk eğitim kurumlarında özellikle göreve yeni başlamış ya da belli süre yöneticilik yapmış ve durağanlaşma yaşayan okul müdürlerinin yetiştirilmesinde kullanılabilecek bir yetiştirme uygulamasıdır.

Mentorluk ilişkisinin yetişene sağladığı yararlar; artan iş doyumunu, ilerleme konusunda artan beklentiler, artan kariyer doyumunu, artan bir kariyer bağlılığı, örgütte kalma niyetinin devamı, yüksek düzeyde bir gelir elde etme imkanı, artan terfi imkanları, örgüt içerisindeki gücünün artması, örgütsel politikalarla ilgili daha fazla etkileme imkanı elde etme, önemli insanlarla bağlantı kurma imkanının artması, kaynaklardan yararlanma gücünün artması, örgütsel kavrayışın artması, arkadaşılığın gelişmesi, daha fazla kabul görme, mesleki kimliğin gelişimi, “kariyer platosu” duygusunun azalması, becerilerin fırsata dönüşmesi imkanını elde etmek, gelişim sağlayan görevlerle ilgili yardımın artması, örgüte giriş şokunun azalması, kariyer rehberliğinin sağlanması, düşünsel gelişim sağlama, yaşam ile ilgili geniş bir bakış açısı elde etme, iş rolü karmaşıklığının azalması, kariyer beklentilerinin artması, şeklinde ifade edilmektedir(Rosser, 2004, s.56-57). Mentorluğun belirtilen yararları doğrultusunda; okul yöneticilerinde bulunması gereken birçok özellik mentorluk uygulamaları ile yöneticilere kazandırılabilir.

Mentorluk süreci mentora; durumlara farklı bir biçimde bakmayı öğrenmesi, statüsü ile ilişkili iletişim engellerini yıkması, sahip olduğu kişisel becerilerini geliştirmesi, problem çözme ve iletişim kurma becerilerini geliştirmesi, üçüncü kişiler tarafından bireylerin gelişimine katkı sunan birisi olarak değerlendirilmesi (Hale ve Whitlam, 2000, s.108), içsel bir doyum elde etmesi, önceki mentorların yaptıklarının altında kalmaması, yeni beceriler kazanması, çalışanların örgütsel bağlılığına katkıda bulunması, yetenekli bireyleri ortaya çıkarması, örgütsel yedekleme konusuna katkı sunması, örgütsel değerlerin ve kültürün aktarılması, mesleki ilişkiler ağını geliştirmesi, disiplinler arası çalışma konusunda deneyim kazanması(Rosser, 2004, s.66), iş performansının artması, nüfuzunun artması, terfi kararları üzerinde önemli bir etkileyici olması, farklı kuşaklarla ilgili bilgi elde etmesi ve teknik bilgiler elde etmesi (Kimberly vd. 2005, s.569) gibi alanlarda yararlar sağlamaktadır.

2.1. Mentorluk Rollerini

Mentorluk rolleri ile ilgili yapılan çalışmalar arasında Galbraith ve Cohen (1997) tarafından yapılan çalışma ile Kram (1983) tarafından yapılan çalışmalar mentorluk rollerinin tespitine ilişkin en kapsamlı çalışmalardır. Bu çalışmada mentorluk sürecinin daha detaylı incelenmesine imkan verdiği için Galbraith ve Cohen tarafından ortaya konan mentorluk rolleri temel alınmıştır.

İlgiye Dayalı Rol; Bu rolün amacı, yetiştiricilik ilişkisi sürecinde, yetişen bireyin yetişkin bir öğrenen olarak kendi kişisel deneyimlerini, olumlu ve olumsuz düşüncelerini dürüstçe paylaşmasına ve yansıtmasına imkân verecek psikolojik bir güven ortamı oluşturmaktır. Bu rolün temelinde güvene dayalı etkili bir iletişim yer alır.

Bilgiye Dayalı Rol; Bu rolün temel amacı, yetiştiricinin yetişene tavsiyelerde bulunurken yetişen hakkında doğru ve yeterli bilgiye sahip olması ve bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak (Bakioğlu, 2013, s.30) doğru ve yeterli bilgilere dayanarak önerilerde bulunmasıdır. Bu rolde mentor yetişeni tanımaya çalışır. Yetişenden bilgiler talep eder.

Kolaylaştırıcılık Rolü; Bu rolde amaç, yetişenin başarılabilir kişisel, akademik ve mesleki hedeflerine ilişkin kendi kararlarını verirken alternatif görüş ve düşünceleri dikkate almasına yardımcı olmaktır. Mentor yetişenin farklı bakış açıları geliştirmesine yardım eder.

Yüzleştiricilik Rolü; Bu rolün amacı, yetişenin verimsiz ya da sonucu kendi açısından uygun olmayacak stratejiler, yöntemler ve davranışlar hakkında görüş kazanmasına, değişim ihtiyaç ve kapasitesini değerlendirmesine yardımcı olmaktır.

Model Olma Rolü; Bu rolün amacı, akademik ve mesleki hedeflere ulaşma yolunda gerekli riskleri alabilmesi, belirsizlik durumlarında, özellikle başarının kesin olmadığı anlarda karar verebilmesi ve karşılaştığı zorlukları yenebilmesi için yetişeni motive etmektir.

Yetişenin Vizyonunu Destekleme Rolü; Bu rolde, kendi kişisel geleceğini oluşturması, vizyonunu belirlemesi, kişisel ve mesleki potansiyelini geliştirmesi konusunda yetişen birey kritik düşünmeye teşvik edilir. Bunda amaç, bağımsız, yetişkin bir öğrenen olarak kişisel gelişimini gerçekleştirip gelecekteki yaşantısına yönelik inisiyatif almasında yetişen bireyi cesaretlendirmektir.

2.2. Eğitim Kurumlarının Yönetimi

Okul yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgilendir. Okul yöneticileri bunu yaparken, insan ve madde kaynaklarını koordine etmek, karar vermek ve grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetimin teori, teknik, ilke ve metotlarından yararlanır (Kaya, 1999, s.43). Okul yönetimi eğitim sisteminin en temel yönetim basamağıdır.

Okul yöneticileri şu yeterliklere sahip olmalıdır. Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak, okulun politikasını saptamak ve tanıtmak, okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak, okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek, okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak, öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak, çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak, okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak, etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak, yapılan çalışmalarını sürekli izlemek ve değerlendirmek (Kaya,1993, s.34). Okul yöneticilerine yüklenen görevler yöneticilerin seçkin kişiler olmalarını zorunlu kılmaktadır.

Ülkemizde okul müdürleri öğretmenler arasından seçilmektedir ve yönetim ile ilgili hizmet öncesi eğitim alma zorunlulukları yoktur. Okul müdürü bir eğitim örgütü olan okuldaki en yetkili kişidir ve genellikle okulun başarısı veya başarısızlığı okul müdürünün etkililiğine bağlanır. Bu nedenle okul müdürlerinin yetiştirilmesi üzerinde titizlikle durulması gereken bir konudur (Yirci, 2009, s.50). Milli Eğitim Bakanlığı tarafından herhangi bir hizmet öncesi eğitim ve yönetimle ilgili herhangi bir sertifika zorunluluğu bulunmadan atanan müdür yardımcıları ve müdürler için göreve atandıktan sonra da zorunlu herhangi bir eğitim öngörülmemiştir. Maarif müfettişleri yöneticilerin yetiştirilmesinde daha aktif görev alabilirler. Bilimselliği ortaya konmuş bir yetiştirme uygulaması olan mentorluk uygulamaları ile nitelikli maarif müfettişleri mentorlar olarak görevlendirilerek okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sağlanabilir.

2.3. Eğitim Kurumlarının Denetimi

Yönetimin amaçlarını gerçekleştirmek için planlama, örgütlenme, yöneltme kavramlarının yanı sıra denetime de gereksinim vardır. Yönetim sürecinin en önemli kavramlarından birisi olarak denetim, yönetimin var oluş nedenini gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin ispatını sağlar. Yönetimin ilk hedefi amaçlara ulaşmaktır. Ancak yönetimin yalnızca gerçekleştirilmiş olması yeterli değildir. Çünkü iyi yönetim hedeflenen amaçlara en uygun şekilde ulaşılması durumunda söz konusudur. Bunun için de yönetimin denetimle sınanması gereklidir (Akpınar, 2006, s.25). Denetim işlevi yönetimin işlevlerini ortaya koyması açısından örgütler için hayati önemdedir.

Modern denetim anlayışında denetçi aynı zamanda danışman rolündedir. Okulun üyeleri ile birlikte sorunu tanımlama amacıyla ortaklaşa çalışarak üyelerin sorunlarını görmelerine, anlamalarına yardımcı olmaktadır. Denetçi danışmanlık rolünü etkili bir şekilde yerine getirerek iyileştirme ve yenilemeye etkin biçimde katılarak okulun zayıf ve güçlü yönlerinin ortaya çıkmasına yardımcı olabilmektedir (Özdayı & Özcan, 2005, s.136). Günümüzde müfettiş kavramı anlam değişikliğine uğrayarak denetmen olarak adlandırılmaya başlamıştır. Denetmen, teftiş yapanın ötesine giderek sadece aksak

olan yönleri tespit eden değil, bunların nasıl çözülebileceğine dair çözüm önerilerini getiren kişi olarak da kurum gelişiminde etkili bir rol oynamaya başlamıştır (Winch, 1996,130 akt. Bakioğlu, 2000, s.39-52). Geçerliği kabul edilmiş mentorluk, koçluk vb. uygulamalar konusunda nitelikli bir grup olan müfettişlerden yararlanılması eğitim sistemini zenginleştirecektir.

Teorik ve uygulamaya ilişkin yeniliklerden en çarpıcı olanı, tüm denetim kavramını yelpazesi altına alan mentorluk kavramıdır. Modern çağla beraber mentor sözcüğü, çağdaş eğitim denetiminin temel dayanağı olarak düşünülmüş olup başlangıçtan bu yana etkili denetimin kapısını açan bir anahtar görevini de üstlenmiştir (Bakioğlu, 2000, s.40). Müfettişlere verilen rehberlik görevi mentorluk uygulamaları ile örtüşmektedir. Araştırmada, yöneticilerin görüşlerine göre maarif müfettişlerinin denetim çalışmalarında gösterdikleri mentorluk rolleri ve yöneticilerin müfettişlerden beklentilerini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Bu çalışma, verimli bir yetiştirme uygulaması olduğu tespit edilen mentorluk uygulamasının (Bakioğlu, 2013, s.1), maarif müfettişleri tarafından uygulanması, müfettişlerin denetim esnasında gösterdikleri mentorluk rol davranışlarının eğitim yöneticilerini nasıl etkilediğinin belirlenmesi, denetim süreçlerinin yöneticilerin mesleki ve bireysel gelişimlerine yardımcı olacak biçimde oluşturulması, denetim süreçlerinin ve eğitim-öğretim hizmetinin niteliğinin artmasına katkıda bulunulmasını sağlaması açısından önemlidir.

Araştırmada cevabı aranan ana problem “Maarif müfettişlerinin mentorluk rollerini uygulamalarına ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri ve yöneticilerin müfettişlerden bekledikleri mentorluk davranışlarının nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir.

3.YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Deseni

Araştırma nitel bir çalışmadır. Patton’un (2002, s.14) belirttiği gibi; nitel araştırma metotları, derinlemesine ve detaylı çalışmalarda kolaylık sağlamaktadır. Çalışma; maarif müfettişlerinin okullarda yaptıkları denetim çalışmalarında ortaya koydukları uygulamaları, yöneticilerin müfettişlerden beklentilerini, denetim süreçlerinin yöneticiler ve müfettişler açısından daha verimli olmasını engelleyen sorun alanları ve çözüm önerilerini ortaya koymak amacıyla yapıldığı için nitel araştırma desenlerinden durum çalışmasıdır. Durum çalışması, durumların içinde yer alan farklı ve geniş kanıtlara ulaşılmaya çalışılan ve soyutlanması ve harmanlanması gereken bir çalışma türüdür (Gillham, 2010, s.1-2). Nitel durum çalışmalarının en temel özelliği bir ya da birkaç durumun derinliğine yani duruma ilişkin etkenlerin (ortam, bireyler, olaylar, süreçler vb.) bütüncül bir yaklaşımla araştırılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.77).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ili ve ilçelerinde ilköğretim ve orta okullarda müdür ve müdür yardımcı olarak görev yapan toplam 23 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma grubunu belirlemede amaçlı örnekleme çeşidi olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Burada amaç; görel olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.108). Örneklem çeşitliliği; yöneticilik görevi, cinsiyet, mezuniyet, çalışılan kurum türleri, kurumun yerleşim yeri, eğitim bölgesi, yöneticilerin deneyimi, yöneticilerin denetim deneyimi açılarından sağlanmaya çalışılmıştır.

3.3. Verin Toplanması

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu ve görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmanın verilerinin toplandığı genel evrenden maksimum çeşitlilikle seçilen 23 müdür ve müdür yardımcısı ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşme soruları, maarif müfettişlerinin ilköğretim ve

ortaokullarda yaptıkları rehberlik, denetim ve iş başında yetiştirme, inceleme/soruşturma çalışmalarında mentorluk (yetiştiricilik) rol boyutları ile ilgili gösterdikleri tavır, tutum ve davranışları somut olarak ortaya koyacak, bu rol davranışlarının eğitim yöneticilerini nasıl etkilediğinin belirlenmesini içerecek şekilde, her boyut için ayrı ayrı oluşturulmuştur. Aynı zamanda görüşme formuna, yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan cinsiyet, öğrenim durumu, yöneticilik türü, kurum türü, kurumun yerleşim yeri, yönetim deneyimi ve denetim deneyimini belirlemeye yönelik sorularda eklenmiştir.

Görüşmelere başlamadan önce araştırmacı tarafından hazırlanan mentorluk (yetiştiricilik) ve rol boyutları ile ilgili özet bilgileri ve görüşme sorularını içeren form eğitim yöneticilerine iletilmiştir. Bu şekilde, araştırmaya katılacak eğitim yöneticilerinin mentorluk (yetiştiricilik) rollerine ilişkin doğru bir kavramsal çerçeveye sahip olmaları sağlanarak, daha sağlıklı cevaplar elde edilmesi amaçlanmıştır. Görüşme öncesi kişisel bilgi formuna araştırmacının telefon ve iletişim bilgileri de eklenerek katılımcılar ve araştırmacı arasında doğrudan ve açık bir iletişim kurulması sağlanmaya çalışılmıştır. Eğitim yöneticileri ile görüşme formu vasıtasıyla yapılan görüşmelerin süresi 41- 104 dakika arasında değişmiştir, ortalama görüşme süresi yaklaşık 71 dakika olarak gerçekleşmiştir. Görüşmeler araştırmacının katılımcılardan izin alması neticesinde sesli kayıt cihazı ile kaydedilmiş ve daha sonra yazılı ortama aktarılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Toplanan verilerin analizinde nitel veri analizi yöntemlerinden biri olan betimsel içerik analizi kullanılmıştır. Betimsel içerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.227). İçerik analizinde ayrıca kategorisel analiz ve frekans analizi teknikleri kullanılmıştır. Kategorisel analiz, belirli bir mesajın önce birimlere bölünmesini ve ardından bu birimlerin, belirli kriterlere göre kategoriler halinde gruplandırılmasını ifade eder. Frekans analizi ise, birim veya öğelerin sayısal, yüzdesel ve oransal bir tarzda görünme sıklığını ortaya koymayı amaçlamaktadır (Bilgin, 2006, s.18-19). Çalışmada kategorilere atıf yapılan her bir ifade ayrı ayrı frekanslar olarak kaydedilmiştir. Bilgisayar ortamında yazıya aktarılan görüşme verileri düzenlenerek analize dâhil edilecek olan anlamlı veri seti belirlenmiştir. Daha sonra verilerin kodlanması sürecine geçilmiş ve öncelikle kavramsal kodlamalar yapılmıştır. Sonrasında kavramlar arasındaki ortak noktalara dikkat edilerek temalar ve alt temalar belirlenmiş sonunda duruma ilişkin ve beklentiye ilişkin olarak raporlanmıştır. Nitel verilerin analizinde araştırma verilerinin geçerlik ve güvenilirliğini artırmak amacıyla yapılan kodlamaları örnekleyen katılımcı ifadelerine doğrudan alıntılar şeklinde yer verilmiştir. Yöneticiler Y1, Y2, Y3,.. şeklinde kodlanmıştır.

4. BULGULAR

Araştırma sürecinde elde edilen bulgular mentorluk (yetiştiricilik) rol boyutlarına ilişkin ve beklentiye yönelik olarak aşağıda sıralı bir şekilde sunulmuştur.

4.1. İlgiye Dayalı Mentorluk Rol Boyutuna İlişkin Bulgular

İlgiye dayalı mentorluk rol boyutunda yöneticilerle müfettişler arasındaki iletişim şekli alt temasında mevcut durum ve yöneticilerin beklentileri tablolar şeklinde ortaya konmuştur.

4.1.1. İletişim

Mentorluk uygulamalarında taraflar arasında oluşan iletişim şekli uygulamanın verimini doğrudan etkilemektedir. Yöneticiler “Denetim süreçlerinde müfettişlerle aranızda nasıl bir iletişim ortamı oluşmaktadır?” şeklinde soru yöneltilmiştir. Tablo 1.’de yöneticiler ve müfettişler arasındaki iletişim şekline ilişkin var olan duruma ait unsurlar ortaya konmuştur.

Tablo 1. Yöneticiler ve müfettişler arasındaki iletişime ait var olan duruma ilişkin veriler

Tema	Alt Tema	Kategoriler	f
İlgiye Dayalı Rol	İletişim	Çift yönlü	55
		Tek Yönlü	34
		Gayri Resmi (informel)	23
		Resmi (formel)	17
		Toplam	129

Tablo 1. incelendiğinde, yöneticiler ve müfettişler arasında var olan iletişim şeklinin en çok frekansla; çift yönlü (f=55), tek yönlü (f=34), gayri resmi informel (f=23), resmi formel (f=17) iletişim şeklinde olduğu görülmüştür. Yönetici-müfettiş iletişimi ile ilgili bazı katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir.

Müfettişlerle aralarında çift yönlü bir iletişim olduğunu belirten yöneticilerden Y19; “17 yıldır idareciyim, göreve başladığım ilk 8 – 10 yıldaki müfettişlerle çok fazla iletişim kuramadık. O zamanki gelen müfettiş arkadaşlar 10 yıl önceyi söylüyorum daha sert, daha katı, iletişime kapalıydı yani direk bizi dinlemek yerine şu şu şöyle yapılmamış, şunun şunu şöyle yapılması gerek denetim ve cezalandırma boyutuyla geliyorlar gibi bir izlenim oluştu. Ancak bu 2005 ten sonra kırılmaya başladı, 2005’ten sonra hem yeni atanan müfettiş arkadaşlar, hem eski müfettişlerimizde de değişim oldu. Rehberlik ve denetimde onu hissettik biz. 2005 teki bu süreçten sonra biz kendimizi daha iyi ifade edebildik ve gelen müfettişlerden daha çok faydalanmaya başladık. Son zamanlarda daha da rahatladık..., İletişim anlamında çok daha rahatız.” şeklinde görüşlerini bildirmiştir.

Yöneticilere görüşmelerde “Denetimin daha verimli olması için müfettişlerle aranızdaki iletişim ortamının nasıl olması gerektiğini düşünüyorsunuz?” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Tablo 2.’de ise yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda yöneticiler ve müfettişler arasındaki iletişim şekline ilişkin beklentilerine ait unsurlar ortaya konmuştur.

Tablo 2. Yöneticiler ve müfettişler arasındaki iletişime ait yönetici beklenti verileri

Tema	Alt Tema	Kategoriler	f
İlgiye Dayalı Rol	Beklenen İletişim Şekli	Çift yönlü	64
		Gayri Resmi (informel)	55
		Resmi (formel)	2
		Toplam	121

Tablo 2. incelendiğinde, yöneticilerin müfettişlerden bekledikleri olması gereken iletişimin en çok frekansla; çift yönlü (f=64), gayri resmi (informel) (f=55), resmi (formel) (f=2) iletişim olduğu görülmektedir. Aşağıda yöneticilerin denetim sürecinde olmasını bekledikleri iletişim ile ilgili katılımcı görüşleri verilmiştir.

Müfettişlerle aralarında çift yönlü bir iletişim olması gerektiğini belirten yöneticilerden Y15; “Geldikleri zaman açıklarımı hoş bir şekilde söylemeliler, olması gerekenleri tarif etmeliler. Sert bir dille söyledikleri zaman seni bu eksiğin var neden bunları yapmadın dediği zaman, sende mecburen sert cevap vermek zorunda kalıyorsun. Dediğim şekilde iletişime açık olacak çift taraflı, samimi bir ortam olacak, yeri geldiği zaman idarecinin ne dediğini anlaması gerekecek.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Maarif müfettişlerinin eğitim kurumlarında yaptıkları denetim, rehberlik ve iş başında yetiştirme çalışmalarında, okul yöneticileri ile aralarında çift yönlü bir iletişim ortamı oluşmaktadır. Müfettiş mentorluğu ve kurumlarda denetimin daha etkili, verimli olması için okul yöneticilerinin maarif müfettişlerinden bekledikleri iletişim ortamının maarif müfettişleri tarafından oluşturulduğu ve yöneticilerin beklentilerinin karşılandığı ortaya çıkmıştır.

4.2. Bilgiye Dayalı Mentorluk Rol Boyutuna İlişkin Bulgular

Aşağıda müfettişlerin ilgilendikleri yöneticilerin mesleki gelişim alanları alt temasında mevcut durum ve yöneticilerin beklentileri ortaya konmuştur.

4.2.1. İlgilenilen Mesleki Gelişim Alanları

Yöneticilerin mesleki gelişimlerinin sağlanması için müfettişlerin yöneticilerin hangi mesleki gelişim alanları ile ilgilendiklerinin ortaya konması gerekmektedir. Bu amaçla yöneticilerle yapılan görüşmelerde onlara “Müfettişler denetim süreçlerinde hangi konulardaki mesleki gelişiminizle ilgilenebilirler?” sorusu sorulmuştur. Tablo 3.’de yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda, maarif müfettişlerinin ilgilendikleri yöneticilerin mesleki gelişim alanları ortaya konmuştur.

Tablo 3. Yöneticilere göre müfettişlerin ilgilendikleri yönetici mesleki gelişim alanları

Tema	Alt Tema	Kategoriler	f
Bilgiye Dayalı Rol	İlgilenilen Mesleki Gelişim Alanları	Olmadı	9
		Akademik çalışmalar	8
		Yönetim modelleri	6
		Yönetimsel davranışlar	5
		Geçmiş deneyimler	5
		Mevzuat donanımı	5
		Eğitim öğretim	4
		İnsan ilişkileri	3
		Hizmet içi eğitim deneyimi	2
		Toplam	47

Tablo 3. incelendiğinde, yöneticiler en çok frekansla (f=9) müfettişlerin denetim süreçlerinde ilgilendikleri mesleki gelişim alanının olmadığını belirtmişlerdir. Daha sonra en çok sırasıyla; akademik çalışmalar (f=8), yönetim modelleri (f=6) alanları olduğu, en az ise hizmet içi eğitim deneyimi (f=2) ve insan ilişkileri (f=3) alanları ile ilgilendikleri ortaya çıkmıştır. Aşağıda denetim süreçlerinde müfettişlerin ilgilendikleri yöneticilerin mesleki gelişim alanları ile ilgili yönetici görüşlerinden alıntılar verilmiştir.

Müfettişlerin akademik gelişim üzerinde durduğunu vurgulayan Y11; “Yüksek lisans yapıp yapılmadığı soruldu, bunun ehemmiyeti üzerinde duruldu. Yöneticilerimizde yüksek lisans olması gerek diye belirten müfettişlerimiz oldu. Yönlendirmeleri oluyor tavsiyeleri oluyor.” şeklinde görüş bildirmiştir.

Hizmet içi eğitim çalışmalarına katılımına vurgu yapıldığını belirten Y21; “Mesleki olarak katıldığım hizmet içi eğitimleri sordular, kendilerince de önemli olan şeyleri gördükleri zaman mesela bir seminere katılmıştım bunu olumlu buluyorlar mesela.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Yöneticilere görüşmelerde “Müfettişlerin sizinle ilgili hangi mesleki gelişim konularıyla ilgilenebilirler?” şeklinde soru yöneltilmiştir. Tablo 4.’de yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda, yöneticilerin maarif müfettişlerinin hangi mesleki gelişim alanları ile ilgilendiklerini bekledikleri ortaya konmuştur.

Tablo 4. Yöneticilerin müfettişlerden bekledikleri mesleki gelişim ilgi alanları

Tema	Alt Tema	Kategoriler	f
Bilgiye Dayalı Rol	Yöneticilerin İlgilenilmesini Bekledikleri Mesleki Gelişim Alanları	İnsan ilişkileri	33
		Eğitim öğretim	15
		Yönetimsel davranışlar	14
		Hizmet içi eğitim deneyimi	11
		Geçmiş deneyimler	8
		Seminer deneyimi	7
		Mevzuat donanımı	7
		Akademik çalışmalar	6
		Yönetim modelleri	6
		Büro işleri	5
		Kurum kültürü oluşturma	5
		Proje süreçleri	3
		Toplam	120

Tablo 4. incelendiğinde, yöneticilerin denetim süreçlerinde müfettişlerden bekledikleri mesleki gelişim ilgi alanlarının en çok frekansla; insan ilişkileri (f=33) ve eğitim öğretim (f=15) alanı olduğu, en az ilgi bekledikleri mesleki gelişim alanlarının ise proje süreçleri (f=3) ve kurum kültürü oluşturma (f=5) alanları olduğu ortaya çıkmıştır. Aşağıda yöneticilerin, denetim süreçlerinde müfettişlerden bekledikleri mesleki gelişim ilgi alanları ile ilgili yönetici görüşlerinden alıntılar verilmiştir.

Müfettişlerin insan ilişkileri konusunda mesleki gelişimleri ile ilgilenmeleri gerektiğini belirten Y18; “*En başta mesleki olarak insan ilişkileridir. Mesleki olarak özellikle güncellenen değişen mevzuat ile ilgili, bazen gözden kaçırabiliyoruz ya da çok eski olan şeyleri mevzuat olan şeylerle ilgili kesinlikle bir bilgilendirme yapılmalı. Tabii ki okulun kendi şartları içerisinde bakınca anlarsınız neye gücü yeter neye gücü yetmez. Okulun gücünün yetebileceği ölçüde projelere yönlendirmeler olur, çeşitli eğitimler olabilir, akademik çalışmalar olabilir. Denetimden aldıkları bilgilerden sonra yönlendirebilir.*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Yönetici Y19 ise; “*Bir müfettiş veya kurum yöneticisinin en başta bilmesi gereken temel şart iletişim, kendi alanında ve genel kültürde kendini yetiştirmeli. Kitap okumalı, elinde kitap taşıyan bir müdürün, bir öğretmenin öğrencisine kitap okuyun demesine gerek yok model olmalı. Müfettiş şu soruları da sormalı; en son hangi filme gittin, en son hangi kitabı okudun, en son hangi tiyatroyu izledin diye bunların da sorulması lazım bence. Şöyle bir his var içimde, kendi gelişimlerine yeteri kadar zaman ayırmadıkları için bize de zaman ayıramıyorlar.*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Maarif müfettişlerinin çalışmalarında yöneticilerin mesleki gelişimleri ile yeteri kadar ilgilenmedikleri, ilgilendiklerinde ise akademik çalışmalara katılmaları ile ilgilendikleri ancak yöneticilerin mesleki gelişimleri konusunda müfettişlerin insan ilişkileri konularında kendileri ile ilgilenmelerini bekledikleri ortaya çıkmıştır.

4.3. Kolaylaştırıcılık Mentorluk Rol Boyutuna İlişkin Bulgular

Müfettişlerin yöneticileri gelişime yönlendirme davranışları alt temasında mevcut durum ve yöneticilerin beklentileri ortaya konmuştur.

4.3.1. Gelişime Yönlendirme Davranışları

Gelişime yönlendirme önemli bir mentorluk fonksiyonudur. Müfettişlerin yöneticileri hangi davranışlarla gelişime yönlendirdiklerinin ortaya konması amacı ile yöneticilere yapılan görüşmelerde onlara “*Müfettişlerin denetim süreçlerinde sizi yönlendirirken sergiledikleri davranışları nasıl değerlendiriyorsunuz?*” şeklinde soru yöneltilmiştir. Tablo 5.’de yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda, maarif müfettişlerinin yöneticileri gelişime yönlendirme davranışları ortaya konmuştur.

Tablo 5. Müfettişlerin yöneticileri gelişime yönlendirme davranışları

Tema	Alt Tema	Kategoriler	f
Kolaylaştırıcılık Rolü	Gelişime Yönlendirme Davranışları	Teşvik etme	16
		Bilgi verme	9
		Cesaretlendirme	5
		Örnek gösterme	3
		Deneyim paylaşımı	3
		Samimi davranma	3
		Toplam	39

Tablo 5. incelendiğinde, müfettişlerin yöneticileri gelişim için yönlendirme davranışları sırasıyla en çok; teşvik etme (f=16), bilgi verme (f=9), cesaretlendirme (f=5), davranışları olduğu, en az ise örnek gösterme (f=3), samimi davranma (f=3) ve deneyim paylaşımı (f=3) davranışları olduğu ortaya çıkmıştır. Aşağıda müfettişlerin yöneticileri gelişime yönlendirme davranışları ile ilgili yönetici görüşlerinden alıntılar verilmiştir.

Müfettişlerin yöneticileri gelişim yönünde yönlendirirken onlarla empati kurması gerektiğini vurgulayan Y14 bu yöndeki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: “*Genel olarak iyi, kırmadan azarlayıcı bir dil kullanmadan bunu yapıyorlar. İstisnalar yok mu var, mesela bir soru sorduğunuz zaman herkesi çok tecrübeli idareci olarak beklememek lazım, sınıftı bırakıp üç gün sonra idarecilik yapanlarda var, bir şey soruyorsun sen bunu nasıl bilmezsin, sen nasıl idarecilik yaptın, yaptığın her iş yanlış dersin adam bir daha ağzını da açmaz.*”

Y20 ise; “*Olumsuzluk yüzeysel olması tarzında, verimliliği yükseltici bir tarzda görmedik.*” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Yöneticilerle görüşmelerde onlara, “*Müfettişlerin denetim süreçlerinde sizi yönlendirirken nasıl davranmaları gerektiğini düşünüyorsunuz?*” şeklinde soru yöneltilmiştir. Tablo 6.’da yöneticilerin müfettişlerden bekledikleri gelişime yönlendirme davranışları ortaya konmuştur.

Tablo 6. Yöneticilerin müfettişlerden bekledikleri gelişime yönlendirme davranışları

Tema	Alt Tema	Kategoriler	f
Kolaylaştırıcılık Rolü	Yöneticilerin beklediği geliştirici yönlendirme davranışları	Teşvik etme	41
		Samimi davranma	27
		Bilgi verme	23
		Güven verme	18
		Deneyim paylaşma	15
		Örnek gösterme	9
		Denetimi kolaylaştırma	4
		Cesaretlendirme	2
		Toplam	139

Tablo 6. incelendiğinde, yöneticilerin denetim süreçlerinde müfettişlerden bekledikleri gelişim yönlendirme davranışının en çok teşvik etme (f=16) ve samimi davranma (f=27) davranışı olduğu, en az ise cesaretlendirme (f=2) ve denetimi kolaylaştırma (f=4) davranışları olduğu ortaya çıkmıştır. Aşağıda yöneticilerin müfettişlerden bekledikleri gelişime yönlendirme davranışları ile ilgili yönetici görüşlerinden alıntılar verilmiştir.

Müfettişlerin yöneticileri samimi davranışlarla kendilerini geliştirmeye yönlendirmelerini beklediklerini vurgulayan Y14; “*Samimi ortamı oluşturduktan sonra azarlamadan, samimi bir şekilde ona yol göstermeli rehberlik etmeli. Ama sen bir soru sorarken müfettişin arkandan soruşturma açacağını düşünürsen söylenmez. Resmi söylemem gereken birkaç şeyi söylerim ondan sonra iletişim kapanır.*” şeklinde görüş bildirmiştir.

Y17 ise; “*Sözlü davranışın, şunu şöyle yaparsak daha iyi olur böyle yaparsak daha iyi olur, buradan okuyalım şuradan takip edersek daha iyi olur diye.*” belirtmiştir.

Maarif Müfettişleri, yöneticileri en çok teşvik ederek, en az ise samimi davranarak kendilerini geliştirme yönünde yönlendirmektedirler. Yöneticilerin beklentilerinin ise en çok teşvik ederek, en az ise cesaretlendirerek gelişim yönünde yönlendirmeleridir.

4.4. Yüzleştiricilik Mentorluk Rol Boyutuna İlişkin Bulgular

Müfettişlerin yöneticileri eleştiri alanları alt temasında mevcut durum ve yöneticilerin beklentileri ortaya konmaya çalışılmıştır.

4.4.1. Eleştiri Alanları

Yapılan olumlu eleştiriler yetişeni gelişim konusunda isteklendirecektir. Müfettişlerin yöneticileri hangi alanlarda eleştirdiklerinin ortaya konması yöneticilerinin gelişimi açısından gerekliliktir. Bu amaçla yöneticilerle görüşmelerde onlara “*Müfettişler denetim süreçlerinde hangi konularda sizi eleştirmektedirler?*” şeklinde soru yöneltilmiştir. Tablo 7.’de maarif müfettişlerinin yöneticileri hangi konularda eleştirdikleri ortaya konmuştur.

Tablo 7. Müfettişlerin yöneticileri eleştiri alanları

Tema	Alt Tema	Kategoriler	f
Yüzleştiricilik Rolü	Eleştiri alanları	Mali işler	13
		Belgeleme	10
		Kurumun fiziki durumu	10
		Yönetim işleri	8
		Eğitim öğretim	6
		Yönetsel davranışlar	6
		Kurum başarısı	6
		Disiplin işleri	4
		Çatışma yönetimi	2
		Eğitsel sorun çözümü	2
		İnsan ilişkileri	2
		Kişisel gelişim	2
		Mesleki gelişim	2
		Yönetsel sorun çözme	2
		Toplam	74

Tablo 7. incelendiğinde, müfettişlerin yöneticileri eleştirdikleri alanların en çok frekansla; mali işler (f=13), belgeleme (f=10) ve kurumun fiziki durumu (f=10) alanları olduğu, en az ise çatışma yönetimi (f=2), eğitsel sorun çözme (f=2) alanlarında olduğu ortaya çıkmıştır. Aşağıda müfettişlerin yöneticileri eleştirdikleri alanlar ile ilgili yönetici görüşlerinden alıntılar verilmiştir.

Eğitim öğretim ve okulun fiziki çevresinin geliştirilmesi ile ilgili alanlarda müfettişler tarafından eleştirildiğini vurgulayan Y2; “*Özellikle eğitim öğretim ortamı fiziki çevrenin iyileştirilmesi bu noktada olumlu eleştiri aldım.*” şeklinde görüşlerini belirtmiştir.

Belgeleme, mali işler, kurumun fiziki durumu konularında müfettişler tarafından eleştirildiğini belirten Y20; “*Resmi evraklarda, ek dersin hesaplanmasında eksiklik görüldü, binanın şu yerinde su akıntısı var.*” şeklinde görüş bildirmiştir.

Yöneticilere, “*Müfettişlerin hangi konularda sizi sorgulayarak eleştirmelerini gerekli buluyorsunuz?*” şeklinde soru yöneltilmiştir. Tablo 8.’de yöneticilerin müfettişlerden beledikleri eleştiri alanları ortaya konmuştur

Tablo 8. Yöneticilerin müfettişlerden beledikleri eleştiri alanları

Tema	Alt Tema	Kategoriler	f
Yüzleştiricilik Rolü	Yöneticilerin beledikleri eleştiri alanları	Eğitim öğretim	33
		Yönetsel davranışlar	21
		İnsan ilişkileri	19
		Yönetim işleri	17
		Mali işler	11
		Kurum başarısı	9
		Personel işleri	8
		Mesleki gelişim	8
		Kurumun fiziki durumu	5
		Kişisel gelişim	4
		Çatışma yönetimi	3
		Eğitsel sorun çözümü	2
		Kurum kültürü	2
		Belgeleme	1
		Teknoloji kullanımı	1
Toplam	144		

Tablo 8. incelendiğinde, yöneticilerin denetim süreçlerinde müfettişlerden kendilerini eleştirmelerini bekledikleri alanların sırasıyla en çok; eğitim öğretim (f=23), yönetsel davranışlar (f=21), insan ilişkileri (f=19), yönetim işleri (f=17) mali işler(f=11) alanları olduğu, en az ise belgeleme(f=1) ve teknoloji kullanımı(f=1) konuları olduğu ortaya çıkmıştır. Aşağıda yöneticilerin müfettişlerden bekledikleri eleştiri konuları ile ilgili yönetici görüşlerinden alıntılar verilmiştir.

Eğitim öğretim ve öğrenci işleri konularında müfettişlerin kendisini eleştirmesini beklediğini vurgulayan Y22; “...Biz biraz daha kolaylaştırıcı olunmasını istiyoruz. Resmi yazışma kurallarında, öğrenci işlerinde eğitim öğretimde beni denetlesinler ve hatalarımı ortaya koysunlar...” şeklinde görüş belirtmiştir.

Eğitimin niteliği ve kurumun fiziki yapısı konularında müfettişlerin kendisini olumlu ve olumsuz yönde eleştirmelerini beklediğini belirten Y7 bu konuda görüşünü şöyle ifade etmektedir; “...Geçen yıl ve bu yılki öğrenci başarılarını değerlendirmeliler. Yönetsel alanda da fiziksel şartları yerine getirmiş miyim buna bakmalılar...”

Yönetici görüşlerinden elde edilen verilere göre;maarif müfettişlerinin çalışmalarında yöneticileri daha çok mali işler konularında eleştirdikleri ancak yöneticilerin eğitim öğretim alanında müfettişlerin kendilerini eleştirmelerini bekledikleri ortaya çıkmıştır.

4.5. Model Olma Mentorluk Rol Boyutuna İlişkin Bulgular

Model olma mentorluk rol boyutunda yöneticilerin müfettişlerin mesleki rol model aldıkları davranışlarının ve müfettişlerin yöneticilerle deneyimlerini paylaşım alanlarının neler olduğu ile ilgili mevcut durum ve yöneticilerin beklentileri ortaya konmuştur.

4.5.1. Mesleki Rol Model Özellikleri

Yöneticilerin, müfettişlerin hangi mesleki özelliklerini rol model olarak aldıklarını belirlemek amacı ile yöneticilerle yapılan görüşmelerde “Denetim süreçlerinde müfettişlerin size rol model olabilecek hangi mesleki özellikleri dikkatinizi çekmektedir?” şeklindeki soru yöneltilmiştir. Tablo 9.’da yöneticilerin maarif müfettişlerinin hangi mesleki özelliklerini rol model olarak aldıkları ortaya konmuştur.

Tablo 9. Yöneticilerin, müfettişlerin rol model aldıkları mesleki özellikleri

Tema	Alt Tema	Kategoriler	f
Model Olma Rolü	Mesleki rol model özellikleri	Mevzuat bilgi donanımı	18
		Mesleki donanımı	17
		İnsan ilişkileri	8
		Temsil kabiliyeti	6
		Akademik gelişimi	4
		Kılık kıyafeti	3
		Sorun çözüme becerisi	3
		Yönetim becerileri	3
		Eğitim öğretim deneyimi	2
		Mesleğe saygısı	2
		Toplam	66

Tablo 9. incelendiğinde, müfettişlerin yöneticiler tarafından mesleki rol model olarak alınan mesleki özelliklerinin sırasıyla en çok, mevzuat bilgi donanımı (f=18), mesleki donanımı (f=17) olduğu, en az ise eğitim öğretim deneyimi (f=2) ve mesleğe saygısı (f=2) olduğu ortaya çıkmıştır. Aşağıda müfettişlerin yöneticiler tarafından mesleki rol model alınan özellikleri ile ilgili yönetici görüşlerinden alıntılar verilmiştir.

Müfettişlerin mevzuat donanımını mesleki rol model olarak aldığını vurgulayan Y9; “Hocam en büyük şeyi mevzuata hâkim olmaları hocalarımızın. Sorduğumuz bir soruya

ya cevap alabiliyoruz ya da nereden alabileceğimizi doğru bir şekilde bizi kanalize edebiliyorlar.”

Müfettişlerin alanlarına hakim olduklarını vurgulayan Yönetici Y13; “Alanlarına hâkim olmaları benim çok dikkatimi çekiyor. Yaptıkları işin uzmanı olmaları, ikincisi kuruma gelirken güler yüzlü olmaları beni rahatlatmıştır. İnsani ilişkilerde, mevzuat noktasında çok etkinler.” şeklinde görüş bildirmiştir.

Yöneticilere, “Müfettişlerin hangi mesleki özelliklerin kazandırılması noktasında size rol model olması gerektiğini düşünüyorsunuz?” şeklinde soru yöneltilmiştir. Tablo 10.’da yöneticilerin müfettişlerde bulunmasını bekledikleri mesleki rol model özellikleri ortaya konmuştur.

Tablo 10. Yöneticilerin müfettişlerden bekledikleri mesleki rol model özellikleri

Tema	Alt Tema	Kategoriler	f
Model Olma Rolü	Yöneticilerin Müfettişlerde Bulunmasını Bekledikleri Mesleki Rol Model Özellikleri	Mevzuat bilgi donanımı	30
		Mesleki donanım	19
		Akademik gelişim düzeyi	10
		İnsan ilişkileri	7
		Temsil kabiliyeti	7
		Kılık kıyafeti	6
		Sorun çözüme becerisi	6
		Yönetim becerisi	6
		Mesleğe saygı	2
		Eğitim öğretim deneyimi	1
		Toplam	94

Tablo 10. incelendiğinde, yöneticilerin müfettişlerde bulunmasını bekledikleri mesleki rol model özelliklerinin en çok mevzuat bilgi donanımı (f=30), mesleki donanım (f=19), akademik gelişim düzeyi (f=10) olduğu, en az ise eğitim öğretim deneyimi (f=1) ve mesleğe saygı (f=2), özellikleri olduğu ortaya çıkmıştır. Aşağıda yöneticilerin müfettişlerde bulunmasını bekledikleri mesleki rol model özellikleri ile ilgili yönetici görüşlerinden alıntılar verilmiştir.

Müfettişlerde bulunması gereken en önemli özelliğin mevzuat bilgi donanımı olduğunu vurgulayan Y2; “...Yöneticiler Mevzuatı bilemeyebiliyorlar onları da desteklemesi lazım. Okullar birbirinden farklı uygulamalar olabiliyor bu nokta da hatanın önüne geçmesi açısından mali konularda rehberlik gerekiyor.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Mesleki rol model alt temasında maarif müfettişlerinin yöneticilere mevzuat donanımı konularında mesleki rol model oldukları anlaşılmıştır.

4.5.2. Deneyim paylaşım alanları

Mentorun yetişenle deneyimlerini paylaşarak onun gelişimine katkıda bulunması mentorun en önemli fonksiyonlarından biridir. Bu amaçla yöneticilerle yapılan görüşmelerde onlara “Müfettişler denetim süreçlerinde sizinle hangi konulardaki deneyimlerini paylaşmaktadırlar?” şeklinde soru yöneltilmiştir. Tablo 11.’de yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda, maarif müfettişlerinin yöneticilerle hangi alanlarda deneyim paylaşımında buldukları ortaya konmuştur.

Tablo 11. Müfettişlerin yöneticilerle deneyim paylaşım alanları

Tema	Alt Tema	Kategoriler	f
Model Olma Rolü	Deneyim paylaşım alanları	Örnek uygulamalar	27
		Eğitim öğretim	19
		İnsan ilişkileri	17
		Yönetimsel davranışlar	12
		Belgeleme	8
		Yönetimsel sorun çözme	6
		Yönetim becerileri	6
		Mesleki gelişim	5

		Eğitsel sorun çözümü	3
		Kişisel gelişim	3
		Kurumun akademik başarısı	2
		Kurumun fiziki durumu	2
		Mali işler	2
		Sosyal sorun çözme	2
		Zaman yönetimi	1
		Toplam	115

Tablo 11. incelendiğinde, müfettişlerin yöneticilerle deneyim paylaşım alanlarının sırasıyla en çok, örnek uygulamalar (f=27), eğitim öğretim (f=19), insan ilişkileri (f=17), yönetsel davranış (f=12) alanları olduğu, en az ise zaman yönetimi (f=1), kurumun akademik başarısı (f=2), kurumun fiziki durumu (f=2), mali işler (f=2), sosyal sorun çözme (f=2) alanları olduğu ortaya çıkmıştır. Aşağıda denetim süreçlerinde müfettişlerin yöneticilerle deneyim paylaşım alanları ile ilgili yönetici görüşlerinden alıntılar verilmiştir.

Müfettişlerin güzel örnekler ve uygulamaları ile ilgili deneyimlerini paylaştığını vurgulayan Y1; “*Daha önce çalıştıkları kurumlardaki güzel örnek uygulamalarından bize aktardılar. Eğitsel açıdan örnekleri bizimle paylaştılar.*” şeklinde görüş bildirmiştir.

Yönetici Y4 ise konu ile ilgili olarak; “*Okul müdürlüğü yaptıysa okul müdürlüğünü paylaşıyor. Güzel bir örnek yakalamışsa falanca yerdeki okul diyor mesela. Olumsuz bir nokta yakaladıysa da hocam bunu ben görmedim diyor.*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde onlara, “*Denetim süreçlerinde müfettişlerden hangi konularda deneyimlerini ve bakış açılarını paylaşmalarını beklersiniz?*” şeklinde soru yöneltmiştir. Tablo 12.’de yöneticilerin müfettişlerden bekledikleri deneyim paylaşım alanları ortaya konmuştur.

Tablo 12. Yöneticilerin müfettişlerden bekledikleri deneyim paylaşım alanları

Tema	Alt Tema	Kategoriler	f
Model Olma Rolü	Yöneticilerin Müfettişlerden Bekledikleri Deneyim Paylaşım Alanları	İnsan ilişkileri	34
		Eğitim öğretim	32
		Yönetsel davranışlar	29
		Örnek uygulamalar	27
		Yönetsel sorun çözme	17
		Eğitsel sorun çözümü	15
		Mevzuat uygulamaları	10
		Mesleki gelişim	9
		Kurumun akademik başarısı	7
		Personel işleri	7
		Mali işler	6
		Yönetim stratejileri	5
		Kişisel gelişim	3
		Kurumun fiziki durumu	2
		Toplantı yönetimi	1
		Zaman yönetimi	1
Toplam	205		

Tablo 12. incelendiğinde, yöneticilerin denetim süreçlerinde müfettişlerden bekledikleri deneyim paylaşım alanlarının sırasıyla en çok; insan ilişkileri (f=34), eğitim öğretim (f=32), yönetsel davranışlar (f=29), örnek uygulamalar (f=27), yönetsel sorun çözme (f=17), eğitsel sorun çözme (f=15), mevzuat uygulamaları (f=10) alanları olduğu, en az ise zaman yönetimi (f=1) ve toplantı yönetimi (f=1) alanları olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin müfettişlerden bekledikleri deneyim paylaşım alanlarında yöneticilerden alıntılar verilmiştir.

Eğitimde niteliğin artırılması konusunda müfettişlerin kendileri ile deneyimlerini paylaşmalarını beklediklerini belirten Y1; “*Eğitim öğretimin kalitesini artırma*

hususunda yapabileceklerimiz değişen mevzuatlar, yönetmelikler bunlarla ilgili bize telkinde bulunmalarını isteriz. Bunun dışında gittikleri okullarda varsa örnek uygulamalar bunları bize aktarmaları konusunda yardımcı olabilirler. Yani denetimde karşılaştıkları pozitif işte negatif örnekler vererek bizi daha iyi yönlendirebilirler diye düşünüyorum.” şeklinde görüş bildirmiştir.

Yönetsel sorun çözümü ve insan ilişkileri alanlarında müfettişlerin deneyimlerini paylaşmalarını beklediğini belirten yönetici Y4 ise; “*Personel yönetimi noktasında deneyimlerini anlatabilirler. Çatışma yönetimi noktasında deneyimlerini anlatabilirler. Özellikle son dönemde okullarda çatışma arttı öğretmenler arasındaki maalesef çatışmalar, siyasi olaylar şu anki yaşadığımız Doğuda yaşananlar, ondan dolayı öğretmenler odasına televizyon alacaktım vazgeçtim. İnsan ilişkileri, çatışma yönetimi noktasında deneyimlerini anlatmalılar.*” şeklinde görüşlerini ifade etmiştir.

Deneyim paylaşım alanları alt temasında maarif müfettişlerinin yöneticilere örnek uygulamalar konularında deneyim paylaşımında buldukları ancak yöneticilerin insan ilişkileri konularında müfettişlerin kendileri ile deneyimlerini paylaşmalarını bekledikleri ortaya çıkmıştır.

4.6. Yetişenin Vizyonunu Destekleme Rol Boyutu İle İlgili Bulgular

Müfettişlerin yöneticilerin kişisel hedeflerine yönelik yaptıkları rehberlik çalışmaları alt temasında mevcut durum ve yöneticilerin beklentileri ortaya konmuştur.

4.6.1. Kişisel Gelişime Yönelik Rehberlik

Yetişenin kişisel gelişimi mesleki gelişiminin bir parçasıdır. Bu nedenle denetim süreçlerinde müfettişlerin yöneticilerin kişisel hedeflerine yönelik yaptıkları rehberlik çalışmalarının ortaya konması gerekmektedir. Bu amaçla yöneticilerle yapılan görüşmelerde onlara “*Müfettişler, denetim süreçlerinde kişisel gelişiminizin gerçekleşmesine nasıl yardımcı olmaktadır?*” şeklinde soru yöneltilmiştir. Tablo 13.’de yöneticilere göre, maarif müfettişlerinin yöneticilere kişisel gelişimleri konusunda yaptıkları rehberlik çalışmaları ortaya konmuştur.

Tablo 13. Müfettişlerin yöneticilerin kişisel gelişimleri ile ilgili yaptıkları rehberlik çalışmaları

Tema	Alt Tema	Kategoriler	f
Yetişenin Vizyonunu Destekleme Rolü	Kişisel Gelişime Yönelik Rehberlik Çalışmaları	Önerilerde bulunma	23
		Yapılmadı	21
		Yönlendirme	20
		Teşvik etme	13
		Geri bildirimlerde bulunma	10
		Kendini tanımaya yardım	6
		Dönemsel değerlendirmeler	2
		Hedef belirleme	2
		Planlanma	1
		Toplam	98

Tablo 13. incelendiğinde, müfettişlerin yöneticilerin kişisel gelişimlerine yönelik yaptıkları rehberlik çalışmalarının sırasıyla en çok, öneride bulunma (f=23), yönlendirme (f=20), teşvik etme (f=13), geri bildirimlerde bulunma (f=10) şeklinde, en az ise dönemsel değerlendirmeler (f=2), hedef belirleme (f=2) ve planlama (f=1) şeklinde olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca yöneticilerin en çok ikinci sırada (f=21) müfettişlerin kendilerine kişisel gelişimlerine yönelik herhangi bir rehberlik çalışmasında bulunmadığını belirtmeleri de önemli bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır. Aşağıda denetim süreçlerinde müfettişlerin yöneticilere kişisel gelişimlerine yönelik yaptıkları rehberlik çalışmaları ile ilgili yönetici görüşlerinden alıntılar verilmiştir.

Müfettişlerin kişisel gelişimi için yönetim alanındaki kitapları ve dergileri okumasını tavsiye ettiğini vurgulayan Y4; “*Kişisel gelişim noktasında bir defa birkaç tane yönetim alanında ön*

planda olan kişilerin kitapları vardı. Bu kitapları okuyun, eğitim dergisi vardı, buna abone olun aylık olarak okuyun ne oluyor ne bitiyor bunlara bir bakın. Hocam şöyle bir şey yapabilirsiniz eğitim üzerine güzel bir makale okuyabilirsiniz demişti yönetim üzerine yönetim süreçleri ile alakalı. Makale indirmek okumak insanın zoruna gidiyor. Bunu hatırlatınca daha hoş daha güzel oluyor.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Müfettişlerin kendisini kişisel gelişimi için yazılı kaynaklara yönlendirdiğini belirten Yönetici Y9; “Genelde eğitim öğretim ve mesleğimizi icra edebilecek olumlu örnekler teşkil edecek yazılı kaynaklara yönlendirdiler.” şeklinde görüşlerini bildirmiştir.

Müfettişlerin pozitif ve olumlu yöndeki teşviklerinin kendisini motive ettiğini vurgulayan Y20 ise; “Eksiğimiz az çıktığında seviniyoruz, niye seviniyoruz bu işi biraz iyi yapıyoruz. Bir müfettişimiz gelmişti müdür yardımcısı iken iyi yapmışsın deyince o beni daha çok motive etti. Bu olmamış bunu böyle yap değil fena değil iyi demesi benim bir iki yıl daha iyi çalışmama neden oldu.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde onlara, “Müfettişlerin denetim süreçlerinde kişisel vizyonunuzun gerçekleşmesine ve dolayısıyla kişisel gelişiminize nasıl yardımcı olmaları gerektiğini düşünüyorsunuz?” şeklinde soru yöneltilmiştir. Tablo 14.’de yöneticilere göre, yöneticilerin müfettişlerden bekledikleri kişisel gelişim alanındaki rehberlik çalışmaları ortaya konmuştur.

Tablo 14. Yöneticilerin müfettişlerden bekledikleri kişisel gelişim için rehberlik çalışmaları

Tema	Alt Tema	Kategoriler	f
Yetişenin Vizyonunu Destekleme Rolü	Yöneticilerin müfettişlerden beklediği kişisel gelişim rehberlik çalışmaları	Yönlendirme	74
		Önerilerde bulunma	45
		Kendini tanımaya yardım	38
		Cesaretlendirme	36
		Teşvik etme	32
		Hedef belirleme	24
		Geri bildirimler	22
		Bilgi verme	20
		Deneyim paylaşımı	18
		Dönemsel değerlendirmeler	14
		Planlama	13
		Toplam	336

Tablo 14. incelendiğinde, yöneticilerin denetim süreçlerinde müfettişlerden bekledikleri kişisel gelişimleri için rehberlik çalışmalarının sırasıyla en çok; yönlendirme (f=74), öneride bulunma (f=45), kendini tanımaya yardım (f=38), cesaretlendirme (f=36), teşvik etme (f=32), hedef belirleme (f=24) olduğu, en az ise planlama (f=33) ve dönemsel değerlendirmeler (f=14) şeklindeki çalışmalar olduğu ortaya çıkmıştır. Aşağıda yöneticilerin müfettişlerden bekledikleri yeni fikirleri destekleyici davranışlar ile ilgili yönetici görüşlerinden alıntılar verilmiştir.

Kişisel gelişimleri için müfettişlerin kendisini eğitici filmler ve yazılı kaynaklara yönlendirmelerini beklediğini belirten Y3; “İzledikleri gerçekten etkili olan film olabilir, kitap önerebilirler. Kendi deneyimlerini de paylaşımları faydalı olur. Çünkü model rol olarak gördüğümüz için öncelikli olarak bir yere koyabiliriz.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Müfettişlerin kişisel gelişimi için kendisini tanınmasına yardımcı olmalarını beklediğini belirten yönetici Y13; “Beni denetlerken benim oradaki eksikliğimi artımı görür. Bende şube müdür yeteneği görüyorsa veyahut kapasite görüyorsa hocam, sen şu şu alana yönelmelisin demeli. Akademik anlamda kendimi geliştirme anlamında benim önümü açmalı. Kongreler olabilir, bilimsel araştırmalar olabilir, seminerler kurslar olabilir, bu alanlarda beni yönlendirmeli, hem de o alanda benim görev almamı sağlayabilmeli.” şeklinde görüşlerini bildirmiştir.

Kişisel gelişime yönelik çalışmalar alt temasında maarif müfettişlerinin yöneticilere önerilerde bulunarak kişisel hedeflerine yönelik rehberlik yaptıkları ancak yöneticilerin yönlendirme yaparak müfettişlerin kişisel hedeflerine yönelik rehberlik yapmalarını bekledikleri ortaya çıkmıştır.

5. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde yönetici görüşlerine göre; müfettişlerin mentorluk rol boyutlarında ne tür davranışlar sergiledikleri ve yöneticilerin müfettişlerden ne tür davranışlar bekledikleri karşılaştırmalı bir şekilde ortaya konarak, alandaki çalışmalar ve ilgili literatür ile karşılaştırılarak tartışılmıştır.

5.1. İlgıye Dayalı Rol Boyutu

Mentorluk, mentor ile yetişen arasında gerçekleşen etkileşime denir. Bir başka deyişle daha deneyimli bir kişi ile (mentor) daha az deneyimli olan kişi (yetişen) arasında gerçekleşen etkileşim, deneyimin paylaşımı ile bilgiye ulaşma sürecidir (Kuzu vd. 2012, s.173-183). İyi bir mentor bazı özelliklere sahip olmanın yanında meslektaşlarıyla iyi iletişim kurma becerisine sahip kişidir (Stueart ve Sullivan, 2010, s.75). İletişimde aktif dinleme önemlidir. Bakioğlu (2000)'na göre, mentorun rehberlik ettiği kişiye yardımcı olabilmesi için iyi bir dinleyici olması gerekir. Elde edilen nitel verilere göre maarif müfettişlerinin eğitim kurumlarında yaptıkları denetim, rehberlik ve iş başında yetiştirme çalışmalarında, okul yöneticileri ile aralarında çoğunlukla çift yönlü, bazen tek yönlü, iletişim kurulduğu, ve sıklıkla gayri resmi(informel) iletişim ortamının resmi (formel) ortama oranla daha fazla kullanıldığı tespit edilmiştir.

Yöneticilerden elde edilen nitel verilere göre, yöneticilerin olmasını beklediği iletişim ortamının ağırlıklı olarak çift yönlü ve gayri resmi(informel) olmasını beklemekteler. Ayrıca resmi (formel) iletişime yönelik beklentinin çok düşük düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Brockbanck (2006, s.76)'e göre mentor bir başkasının kişisel gelişimine yönelik ilişki oluşturan kişidir. Bu ilişki dinamik, karşılıklı bir ilişkidir. Culupper (2000, s.2) mentorluğu, mentor ve yetişen arasında gerçekleşen ve dışa kapalı bir ilişki olarak tanımlamaktadır. Bu sonuçlara göre, denetimlerde oluşan iletişim ortamının müfettişlerin yöneticilere kişisel ve mesleki gelişimleri için mentorluk yapmaları açısından yeterli ve pozitif bir alt yapı oluşturduğu ancak belli konularda (çift yönlülüğün artırılması ve gayri resmi ortamın arttırılması) süreçle ilgili beklentilerin de olduğu anlaşılmaktadır.

5.2. Bilgiye Dayalı Rol Boyutu

Mentorluk süreci bireylerin mesleki gelişimi için bir başlangıç olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle müfettişlerin amacına uygun bir mentorluk yapabilmeleri için astlarıyla etkili bir iletişime girmeleri söz konusudur (Ereş, 2009, s.161). Bulgular, müfettişlerin çalışmalarında en çok frekansla yöneticilerin herhangi bir mesleki gelişim alanlarına odaklanmadıklarını ortaya koymuştur. Yöneticilerin daha sonra en çok frekansla akademik çalışmalar, yönetim modelleri, yönetsel davranışlar, geçmiş deneyimler, mevzuat donanımı, eğitim öğretim, insan ilişkileri, hizmet içi eğitim deneyimi alanlarında müfettişlerin mesleki gelişimlerine odaklandıklarını belirttikleri ortaya çıkmıştır.

Bulgulara göre yöneticilerin denetim süreçlerinde müfettişlerin odaklanmasını bekledikleri mesleki gelişim alanlarının; insan ilişkileri, eğitim öğretim, yönetsel davranışlar, hizmet içi eğitim, geçmiş deneyimler, seminer deneyimi, mevzuat donanımı, akademik çalışmalar, çalışma stratejileri, büro işleri, kurum kültürü oluşturma, projeler alanları olduğu ortaya çıkmıştır. Beceri miktarının ve çeşitliliğinin genişletilmesiyle kişinin mesleğindeki değişim ve gelişimler konusunda bilgilenmesi farklı alanlarda deneyim kazanmış mentorlarla ilişkisi ile sağlanmaktadır (Eby, 1997, s.127). Yöneticilerin müfettişlerden en çok insan ilişkileri alanında mesleki rehberlik bekleme bulgusu müfettiş ve yöneticilerin birlikte deneyimlerini paylaşmaları ve insan unsurunun yoğun olduğu okul sistemlerinde mesleki gelişimin artırılması yönünde bir beklentiyi yansıttığı söylenebilir.

5.3. Kolaylaştırıcılık Rol Boyutu

Mentor ile mentorluk uygulamasından yararlanan kişi/kişiler arasındaki her türlü etkileşim tam bir güvene dayalı olmalıdır. Mentor, sorduğu sorularla danışan kişinin, hedefine ulaşmasını sağlayacak yolu bulmasına yardımcı olur (Çelik, 2011, s.300). Araştırma bulgularına göre, müfettişlerin yöneticileri kişisel ve mesleki gelişimleri için yönlendirme davranışlarının; teşvik etme, bilgi verme, cesaretlendirme, örnek gösterme, deneyim paylaşma, samimi davranma davranışları olduğu ortaya çıkmıştır. Yaman (2009) tarafından yapılan araştırmaya göre, rehber öğretmenler müfettişlerin önerici tutum-davranışlarda bulduklarını ve teftiş tecrübelerinden hareketle önerici davranışlar gösterdiklerini belirtmişlerdir. Araştırma sonuçları yönlendirici müfettiş davranışları açısından araştırma verilerimizle örtüşmektedir.

Araştırma bulgularına göre, yöneticilerin denetim süreçlerinde müfettişlerden bekledikleri kendilerini gelişime yönlendirme davranışlarının; teşvik etme, samimi davranma, bilgi verme, güven verme, deneyim paylaşma, örnek gösterme, denetimi kolaylaştırma, cesaretlendirme davranışları olduğu ortaya çıkmıştır. Mentor ile mentorluk uygulamasından yararlanan kişi/kişiler arasındaki her türlü etkileşim tam bir güvene dayalı olmalıdır. Mentor, sorduğu sorularla danışan kişinin, hedefine ulaşmasını sağlayacak yolu bulmasına yardımcı olur (Çelik, 2011, s.300). Yöneticilerin müfettişlerden en çok mesleki ve kişisel gelişim göstermeleri konusunda teşvik etme davranışı beklemesi bulgusu yöneticilerin müfettişlerden denetim süreçlerinde sadece denetim yapmalarını değil aynı zamanda rehberlik yapmaları yönünde bir beklentiyi yansıttığı söylenebilir.

5.4. Yüzleştiricilik Rol Boyutu

Genelde mentorlar, öğretici, nasihat eden, tavsiyelerde bulunan, yönlendiren, çalışanın kişiler arası ilişkilerinde ve gelişiminde, kariyer planlamasında geri beslemelerde bulunan, deneyim sahibi, tecrübeli yöneticilerdir (Noe, 1988, s.457). Araştırma bulgularına göre, müfettişlerin yöneticileri eleştirdikleri alanların en çok mali işler, kurumun fiziki durumu, belgeleme, yönetim işleri, eğitim öğretim, yönetsel davranışlar, kurum başarısı, disiplin işleri, insan ilişkileri, yönetsel sorun çözme, kişisel gelişim, eğitsel sorun çözümü, çatışma yönetimi, mesleki gelişim alanları olduğu ortaya çıkmıştır. Bulgular, müfettişlerin yöneticileri daha çok görevleri ile ilgili denetim alanlarında eleştirdiği, kişisel ve mesleki gelişim alanlarındaki eleştirilerin görev alanlarından sonra geldiği sonucunu ortaya koymuştur.

Bulgulara göre, yöneticilerin denetim süreçlerinde müfettişlerden kendilerini eleştirmelerini bekledikleri alanların en çok eğitim öğretim, yönetsel davranışlar, insan ilişkileri, yönetim işleri, mali işler, kurum başarısı, personel işleri, mesleki gelişim, kurumun fiziki durumu, kişisel gelişim, çatışma yönetimi, eğitsel sorun çözümü, kurum kültürü, belgeleme, teknoloji kullanımı, alanları olduğu ortaya çıkmıştır. Mentor yetişenin hayatını pek çok farklı yönüyle ele alarak samimi bir ilişki kurar (Kılıç vd.. 2019). Yöneticilerin müfettişlerden en çok kendilerini eğitim öğretim alanında eleştirmelerini beklemesi bulgusunun yöneticilerin denetim süreçlerinin kontrol odaklı değil ürün ve gelişim odaklı yapılması yönündeki beklentilerini yansıttığı söylenebilir.

5.5. Model Olma Rol Boyutu

Mentorların en başta gelen fonksiyonlarından biri rol modeli oluşturmaktır (role modelling). Burada çalışana uygun değer, tutum ve davranışlar kazandırılmaya çalışılır. Böylece bireyin sosyal öğrenme becerileri geliştirilir (Özkalp vd 2006). Yönetici görüşlerine göre, müfettişlerin yöneticiler tarafından mesleki rol model olarak alınan mesleki özelliklerinin mevzuat bilgi donanımı, mesleki donanımı, insan ilişkileri, temsil kabiliyetleri, akademik gelişimleri, sorun çözme becerileri, kılık kıyafeti, mesleğe saygısı, yönetim becerileri, eğitim öğretim deneyimleri olduğu ortaya çıkmıştır. Sezgin (2003) rol model olma konusunda, araştırma görevlilerinin yaptıkları işlerin anlamlı ve önemli olduğuna yönelik olarak tez danışmanlarının yeterince model davranışlar sergilemediklerini

belirlemiştir. Kao (2013)'e göre, rol modelleme fonksiyonu ve iş doyumu arasında güçlü bir ilişki vardır.

Bulgulara göre, yöneticilerin müfettişlerde bulunmasını bekledikleri mesleki rol model özelliklerinin; mevzuat bilgi donanımı, mesleki donanımı, akademik gelişim düzeyi, temsil kabiliyeti, insan ilişkileri, sorun çözüme becerisi, yönetim becerisi, kılık kıyafeti, mesleğe saygısı, eğitim öğretim deneyimi özellikleri olduğu ortaya çıkmıştır. Roberts (2007) araştırmasında, aday müdürlerin iyi bir rol model olabilecek mentorlarla eşleşmeleri halinde olumlu kişisel ve mesleki gelişim sağlama imkânı bulabileceklerini ortaya koymuştur. Genç çalışanların gelişim sürecine destek veren mentor, danışman, uzman, rol model ve genellikle meslektaşır (Stueart & Sullivan, 2010, s.81).

Mentorluk sürecinde mentor birikim ve tecrübelerini yetişen ile paylaşarak hem kişisel tatmin hissini güçlendirir, hem de kendi gelişim süreçlerini gözden geçirme fırsatı bulur (Crisp ve Cruz,2009, s.536; Kuzu vd.,2010,175; Perchiazzi, 2009, s.9). Mentorun yetişenle deneyimlerini paylaşarak onun gelişimine katkıda bulunması en belirgin yetiştirme uygulamasıdır. Yöneticilerden elde edilen nitel bulgulara göre, müfettişlerin yöneticilerle en çok örnek uygulamalar, eğitim öğretim, insan ilişkileri, yönetsel davranışlar, belgeleme, yönetsel sorun çözme, yönetim becerileri, mesleki gelişim, kişisel gelişim, eğitsel sorun çözümü, kurumun fiziki durumu, mali işler, kurumun akademik başarısı, sosyal sorun çözme, zaman yönetimi alanlarında kişisel deneyimlerini paylaştıkları ortaya çıkmıştır. Özkalp (2006) araştırmasında, mentorun öğrencisi ile tecrübesini ve bilgisini paylaştığını, kişisel performansını arttırmaya yönelik usta-çırak ilişkisini yaşattığını ortaya koymuştur. Deneyim paylaşımı açısından araştırma verileri birbiri ile örtüşmektedir.

Gettys mentorluk sürecinin karşılıklı bir dayanışma süreci olduğunu ve bu süreçte daha deneyimli olan mentorun öğrencisine gerek bilgisini gerekse becerilerini geliştirme noktasında yol gösterdiğini belirtmektedir (Gettys, 2007, s.7). Bulgulara göre, yöneticilerin denetim süreçlerinde müfettişlerden bekledikleri deneyim paylaşım alanlarının en çok insan ilişkileri, eğitim öğretim, yönetsel davranışlar, örnek uygulamalar, yönetsel sorun çözme, eğitsel sorun çözme, mevzuat uygulamaları, mesleki gelişim, personel işleri, kurumun akademik başarısı, mali işler, gibi alanlar olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin müfettişlerden kişisel ve mesleki gelişimin birçok alanında deneyim paylaşımı beklemesi bulgusunun yöneticilerin müfettişlerden mentorluk yapmaları yönündeki beklentilerini yansıttığı söylenebilir.

5.6. Yetişenin Vizyonunu Destekleme Rol Boyutu

Araştırma sonucuna göre, müfettişlerin yöneticilerin kişisel gelişimlerine yönelik yaptıkları rehberlik çalışmalarının sırasıyla en çok frekansla, öneride bulunma, yönlendirme, teşvik etme, geri bildirimlerde bulunma, kendini tanımaya yardım, hedef belirleme, dönemsel değerlendirmeler, planlanma çalışmaları olduğu ortaya çıkmıştır. Luckey (2011)'nin çalışmasında mentorluk programının, mentor ve yetişenlere bilgi, kaynak ve deneyimlerini paylaşmada etkili olduğunu belirlemiştir. Yaman ve İskender (2004) ise müfettişlerin rehberlik, meslekî yardım ve işbaşında yetiştirme rollerini gerçekleştirmeye çabalamalarına karşın öğretmenler tarafından bu rollerin gerçekleştirme düzeylerinin çoğunlukla yetersiz ya da kısmen yeterli bir biçimde algılandığını vurgulamıştır.

Bulgulara göre, yöneticilerin denetim süreçlerinde müfettişlerden bekledikleri kişisel gelişimleri için rehberlik çalışmalarının sırasıyla en çok; yönlendirme, öneride bulunma, kendini tanımaya yardım, cesaretlendirme, teşvik etme, hedef belirleme, geri bildirimler, bilgi verme, deneyim paylaşımı, dönemsel değerlendirmeler, planlanma çalışmaları olduğu ortaya çıkmıştır. Müfettiş, öğretmenin ve yöneticinin güçlü yanlarını daha çok güçlendirme, yetersiz yanlarını yeterli düzeye çıkarmaya çaba harcamalıdır (Bilir, 1992). Tauer (1996) araştırmasında, mentorluk ilişkisini etkileyen üç önemli faktör olduğunu, bunların, katılımcıların kişilik özellikleri, mentorluk programının yapısı ve okul çevresi olduğunu belirlemiştir. Bulgular yöneticilerin müfettişlerden kişisel gelişimleri için rehberlik

etmelerini beklediklerini ortaya çıkarmıştır. Bulguların yöneticilerin kişisel gelişimleri için müfettişlerden mentorluk yapmalarını beklediklerini yansıttığı söylenebilir.

Okul yöneticiliği okulun tüm hizmetlerini ve çalışanlarını etkileyebilecek önemli bir konum olması nedeniyle belli nitelikler isteyen bir görevdir. Ülkemizde okul yöneticileri hizmet öncesi eğitimden geçmeden görevlendirilmektedir. Eğitim kurumlarının kamu için hedeflenen hizmetleri en iyi nitelikte yerine getirebilmesi için kurum yöneticisinin ve maarif müfettişlerinin ortak çalışmalarına ihtiyaç vardır. Bu araştırma denetim süreçlerinde müfettişlerin mentorluk yaparak yöneticileri kişisel ve mesleki açıdan yetiştirebileceklerini ortaya koymuştur. Ayrıca, eğitim kurumlarının denetiminde müfettişlerin yöneticilere mentorluk yapmalarının MEB hedeflediği “*rehberlik ağırlıklı denetim*” yaklaşımına uygun bir yetiştirme uygulaması olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- ✓ Denetim çalışmalarında yöneticiler ve müfettişler arasında güvene dayalı bir iletişim ortamı oluşması için müfettişler engelleyici, önyargılı, kaygı verici, yargılayıcı, kırııcı, tutarsız, vb. negatif davranışlardan kaçınmalıdır.
- ✓ Maarif Müfettişleri Yönetmeliğinde müfettişlerin kontrol odaklı değil gelişim odaklı çalışmaları için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Denetim çalışmalarında kurum denetimleri ile beraber yöneticilerin mesleki ve kişisel gelişimine de odaklanılmalıdır.
- ✓ Yöneticilerin gelişimi aşamalarında e-mentorluk uygulamasından yararlanılabilir. E-mentorluk uygulaması zaman ve mekan sınırlılıkları konusunda müfettiş ve yöneticilere yeni alternatifler sunmaktadır.
- ✓ Müfettişler eleştiri alanlarını yöneticiler için bir gelişim fırsatına dönüştürmelidir. Yöneticileri yapıcı eleştirilerle kendilerini tanımaya, mesleki ve kişisel gelişimlerine yönlendirmelidirler.
- ✓ Mentorluk, yurt dışında yapılan uygulama örneklerinde olduğu gibi ülkemizde de okul yöneticilerinin işbaşında yetiştirilmelerinde müfettişler tarafından bir model olarak kullanılabilir.

KAYNAKLAR

- Akpınar, E.(2006), “*Kamu Yönetiminde Denetim Olgusu Ve Türkiye’de Kamu Yönetiminin Denetlenmesi*” Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı , Yüksek Lisans Tezi Isparta, 2006
- Bakioğlu, A. & Hacifazlıoğlu Ö.(2000), “*Eğitim Denetmenleri Ve Mentorluk*” M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Der. S 12. Say : 39-52
- Bakioğlu, A. (2013). “*Eğitimde Mentorluk*” Ankara: Nobel Yayınları
- Balcı, M. (2012): “*Otel İşletmelerinde Mentorluk Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*”, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar*. Siyasal Kitabevi, Ankara
- Bilir, M. (1992).”*Teftiş Sisteminin Yapı Ve İşleyişi*” Eğit. Bil. Fak. Der. 1, 251-284.
- Brockbank A, Mcgill, I. (2007).”*Facilitating Reflective Learning In Higher Education.*” Open University Press, Berkshire, 2007).
- Crisp, G. Ve Cruz, I. (2009). “*Mentoring college students: A critical review of the e between 1990 and 2007.*” Research in Higher Educ.50(6). 525-622
- Culpepper, J.C. (2000). Mentoring academic librarians: the ultimate in career guidance. *College & Undergraduate Libraries*, 7, 2, 71-81.

- Çelik, S.(2011), " *Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması* " Doğu Üniversitesi Kütüphanesi Örneği, Bilgi Dünyası, 2011, 12 (2) 295-318
- Çınar, Z. (2003, 2007). " *Coaching ve Mentoring* " Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi (e-dergi) <http://paradoks.org>,3 (1), ISSN 1305-7979.
- Eby, L.T., (1997), Alternative Forms of Mentoring in Changing Organizational Environments: A Conceptual Extension of the Mentoring Literature Journal of Vocational Behavior, 51, 125–144.
- Ekinci, A. & Karakuş M." *İlköğretim Okullarında Müfettişlerce Yapılan Rehberlik ve Denetim Çalışmalarının İşlevselliği* " Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Güz, 1849-1867,
- Ereş, F.(2009)," *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesinde Mentorluk* " Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 3- 2009, 157-165
- Galbraith, Michael W. Ve Norman H. Cohen. (1997). " *Principles of Adult Mentoring Scale: Desi and Implications* ". Michigan Community Col. Jour., 3 O), 29-50.
- Gettys, S. (2007). " *The Role of Mentoring in Developing Beginning Principals' Instructional Leadership Skills* " Doktora Tezi, The University of Missouri-Columbia, Columbia, Missouri, USA.
- Gillham, B. (2010). " *Case Study Research Methods* " Continuum International Publishing, London, GBR, pp. 1.
- Hale Richard and Whitlam, Peter, (2000). " *Powering up performance management: an integrated approach to getting the best from your people* " Gower Publishing Ltd., 2000.
- Kao, Kuo-yang.(2013)," *Why and When Does Mentoring Work: The Mediating and Moderating Effects on the Mentoring Functions-Job Satisfaction Relationship* " Degree: 2013, University of Houston URL: <http://hdl.handle.net/10657/ETD-UH-2012-08-500> 16.08.2016
- Karip, E. Ve Köksal K.(1999)" *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi* " Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, sayı: 18 ss.193-2C, Ankara
- Kaya, Y. K. (1999), " *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama* " (7. Baskı). Ankara: Bilim Yayıncılık
- Kimberly M. Suedkamp WELLS, Mark R. RYAN, Henry CAMPA III, Karl A. SMITH, " *Mentoringguidelines for wildlife professionals* ", Wildlife Society Bulletin, Vol: 33, No: 2, (Summer 2005), s. 569.
- Kram, K. E. (1983)," *Phases of the Mentor Relationship* ", Academy of Management Journal, 26(4), 1983, 608-625.
- Kuzu, A. Ve Kahraman, M. (2010). " *Hizmet öncesi öğretmen eğitiminde e-mentörlük* " International Educational Technology Conference, 26-28 April 2010, Türkiye: İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi, s.677-682
- Kuzu, A. Ve Kahraman, M. Vd.(2012). " *Mentörlükte Yeni Bir Yaklaşım: E-Mentörlük(2012)* " Anadolu Ü. Sos. Bil. Der. Cilt.: 12 – Sayı/No: 4 (173-184)
- Luckey, Rebecca Ann.(2011)," *Characteristics of Effective Mentoring in a Formal Mentoring Setting* " Degree: 2011, Texas A&M University, URL: <http://hdl.handle.net/1969.1/ETD-TAMU-2009-12-7294> 16.08.2016
- Noe R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*,41(3),457-479.[https://www.researchgate.net/profile/Raymond_Noel/](https://www.researchgate.net/profile/Raymond_Noel)

- publication/229559321_An_investigation_of_the_determinants_of_successful_assigned_mentoring_relationships/links/54e9fe550cf25ba91c82036c.pdf - 01/03/2019
- Özdayı, N., Özcan, Ş..(2005).”*Teftiş Sürecindeki Geribildirimlere Göre Teftişin Öğrenen Örgüt Kültürüne Katkılarının Öğretmen Görüşleriyle Değerlendirilmesi*” Eğitim ve Bilim Dergisi 30 (136).
- Özkalp, E., Kirel, Ç., Sungur, Z. ve Cengiz, A. A. (2006). “*Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor’un Yeri ve Önemi*” Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme. Sosyal Bilimler Dergisi, 2, 55
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage Pub., Lond.
- Perchiazzi, M. (2009). *Apprendere il mentoring. manuale operativo per la formazione dei mentor*. Massa-İtalya: Transeuropa Pr.
- Roberts, B. (2007).”*The Useful Elements of Pre-principalship Preparation*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, School of Education. Hamilton, University of Waikato. New Zealand.
- Rosser M. Hays, (2004). ”*Chief Executive Officers: Their Mentoring Relationships*” Doktora Tezi, Doctor of Philosophy, Texas A&M Universtiy, 56-67
- Sezgin, F. (2002). *Araştırma Görevlilerinin Yetiştirilmesinde Tez Danışmanı Öğretim Üyelerinin Yetiştiricilik Rollerini*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü . Ankara.
- Stueart, R.D., Sullivan, M. (2010). “*Developing library leaders : A how to do it manual for coaching, team building, and mentoring library staff.*” New York: Neal - Schuman Pub. Inc.
- Sullivan, S., & Glanz, J. (2000). “*Alternative approaches to supervision: Cases from the field*” The Journal of Curriculum and Supervision, 15 (3), 212–235.
- Tauer, S. (1996, April).”*The mentor-protégé relationship and its effects on the experienced teacher.*” Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New York.
- Yaman, E. & İskender, M. (2004). “*İlköğretim Müfettişlerinin Rehber Öğretmenlere Yönelik Rehberlik Rollerini*” Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Der. 8,
- Yaman, E. (2009).”*Müfettişlerin Rehberlik Rollerini Rehber Öğretmenler Değerlendiriyor*” International Online Jour. of Educ.Sciences,1 (1), 106-123.
- Yıldırım, R.,(2013), “*Okul Yöneticilerinin Mentorluk Rollerinin Okulun Akademik Başarısı Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*” Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri, Yüksek Lisans Tezi
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2006). “*Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*” Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yirci, R. ve Kocabaş, İ. (2009). “*Mentorlugun eğitimde kullanılması ve okul yöneticisi yetiştirmede yeni bir model Önerisi*” Fırat Üniversitesi SBE, Eğit. Yönet. Denet. Planlaması ve Ek., Yüksek Lisans Tezi- 2009