Research Article / **Araştırma Makalesi**

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (BAİBÜEFD)

Bolu Abant Izzet Baysal University Journal of Faculty of Education

2026, 26(1), 163 –177. https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2026..-1679352



Öğretmen Motivasyonunun Yordayıcısı Olarak Okul Yöneticilerinin Mentörlük Davranışları*

As a Predictor of Teacher Motivation: Mentoring Behaviours of School Administrators

Bayram BOZKURT[1], **Büşra YILDIRIM**[2]

Geliş Tarihi (*Received*): 18.04.2025 **Kabul Tarihi (*Accepted*):** 10.02.2026 **Yayın Tarihi (*Published*):** 25.03.2026

Öz: Bu araştırmada okul yöneticileri tarafından sergilenen mentörlük davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığı varsa bir ilişkinin nasıl olduğunu ortaya koymak amaçlanmaktadır. Araştırma, nicel araştırma modellerinden yordayıcı korelasyonel model kullanılarak tasarlanmıştır. Araştırmanın evreni, Gaziantep ilinin Nizip ilçesinde resmî okullarda görev yapan 2698 öğretmenden oluşurken örneklem ise basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 589 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler "Okul Müdürlerinin Mentörlüğü Ölçeği" ve "Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonu Ölçeği" aracılığı ile toplanmıştır. Veri analiz sürecinde motivasyon düzeyi ve mentörlük davranışlarını tespit etmek amacıyla aritmetik ortalama, standart sapma analizleri kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması için Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordayıcı gücünün belirlenmesi için çoklu regresyon analizine başvurulmuştur. Okul müdürlerinin mentörlük davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki olduğu yapılan analizler sonucunda belirlenmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordama gücüne ilişkin yapılan regresyon analizi sonucuna göre okul müdürlerinin sergiledikleri mentörlük davranışlarının öğretmenlerin motivasyonunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin öğretmenlerin verimliliğini sağlamak için etkili mentörlük uygulamaları sergilemesi gerektiği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Mentörlük, Motivasyon, Regresyon, Okul Yöneticileri.

&

Abstract: This study aims to reveal whether there is a relationship between the mentoring behaviors exhibited by school administrators and teachers' motivation levels, and if so, to determine the nature of that relationship. The study was designed using a predictive correlational model from quantitative research models. The population of the study consists of 2,698 teachers working in public schools in the Nizip district of Gaziantep province, while the sample consists of 589 teachers selected using simple random sampling. Data were collected using the "School Principals' Mentoring Scale" and the "Classroom Teachers' Motivation Scale." Arithmetic mean and standard deviation analyses were used in the data analysis process to determine motivation levels and mentoring behaviors. Pearson's moment product correlation coefficient was used to reveal the relationship between variables, and multiple regression analysis was used to determine the predictive power of the independent variable on the dependent variable. The analyses revealed a positive and significant relationship between school principals' mentoring behaviors and teachers' motivation. According to the results of the regression analysis conducted on the predictive power of the independent variable on the dependent variable, it was concluded that the mentoring behaviors exhibited by school principals are a significant predictor of teachers' motivation. In this context, it can be said that school administrators need to exhibit effective mentoring practices to ensure teacher productivity.

Keywords: Mentoring, Motivation, Regression, School Administrators.

Atıf/Cite as: Bozkurt, B. &Yıldırım, B. (2026). Öğretmen motivasyonunun yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin mentörlük davranışları *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 26(1), 163-177, *https://dx.doi.org/ 10.17240/aibuefd.2026..-1679352.*

İntihal-Plagiarism/Etik-Ethic: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. https://dergipark.org.tr/tr/pub/aibuelt

Copyright © Published by Bolu Abant Izzet Baysal University– Bolu

* Bu çalışma 1. Bilsel International Ahlat Scientific Researches Congress'de (15-16 August 2023) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

[1] Sorumlu Yazar: Doç. Dr. Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, bayrambozkurt@gantep.edu.tr, https://orcid.org/0000-0002-9184-0878

[2] Uzm. Öğrt. Büşra YILDIRIM, Milli Eğitim Bakanlığı, yldrmbsr33@gmail.com, https://orcid.org/0009-0001-9154-848X

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

1. GİRİŞ

Geçmişten günümüze yaşanan değişimler, toplum içerisinde yer alan kurumların ve kurumlarda çalışan insanların da görev tanımlarını etkilemektedir (Aydın, 2011). Toplumsal kurumların başında gelen okullar ise bu değişim süreci içerisinde en çok etkilenenler arasında yer almaktadır (Çelik, 2012). Yaşanılan değişim sürecinin getirdiği teknolojik gelişmeler ve yenilikler, örgütlerin performans, başarı ve verimlilik düzeylerini arttırmak gibi amaçların yeniden düzenlenmesini önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkarmaktadır (Bursalıoğlu, 2013). Bu noktada sürekli olarak kendilerini geliştirebilen ve değişim sürecini yönetebilen örgütlerin başarı ve performans düzeylerinin yüksek olduğu önemli bir gerçeklik olarak kabul görmektedir (Vardarlıer, 2017). Yaşadığımız hızlı değişim süreci ile birlikte eğitim örgütleri olan okulların bugünün değişen şart ve yeniliklerini izlemeleri ve bu şartlara uyum sağlamaları önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Özbay, 2008). Birçok alanda olduğu gibi eğitim yönetimi alanında da çağdaş eğitim yaklaşımını temel alan ve çağın gereksinimlerini karşılayan çeşitli çalışmalar yapılmaktadır (Çiftçi, 2019). Bu doğrultuda eğitim örgütleri olan okullarda çalışan yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri ve var olan bu değişim sürecine ayak uydurmaları beklenmektedir (Karakuş, 2019).

Geçmişten bugüne örgüt yönetimi alanında birçok yöntem ve tekniğin eğitim yöneticileri ve örgüt çalışanları tarafından uygulandığı bilinmektedir (Yıldırım ve Şerefhanoğlu, 2014). Küresel çapta yaşanan değişim ve gelişmeler, birçok alanda olduğu gibi örgüt yönetimi alanında da güncel uygulama ve metotların araştırılmasını beraberinde getirmiştir (Yazıcı ve Tekerci, 2017). Eğitim yönetimi alanında son dönemlerde klasik yönetim uygulamalarından ziyade zamanın ve koşulların getirdiği yenilikler ile birlikte çağdaş yönetim uygulamalarının daha çok kabul gördüğü ve uygulandığı görülmektedir (Bursalıoğlu, 2013). Bu uygulamalar arasında mentörlük, gelişmiş ülkeler başta olmak üzere birçok ülkede etkili bir şekilde kullanılmaktadır (Bakioğlu, 2013). Mentörlük, bireylerin karşılıklı ilişkilerine dayalı olarak devam eden süreç olmakla birlikte "akıl hocalığı" olarak adlandırılan bir tekniktir (Yıldırım, 2013). Bu süreçte akıl hocalığı yapan kişi "mentör" olarak belirtilirken iken mentör olan kişinin bilgi birikimi ve deneyimlerini aktardığı kişi ise "mentee"olarak ifade edilmektedir (Bayraktar, 2020).

Mentörlük, tecrübeli bir kişinin, daha az tecrübeli bir kişiye rehberlik etmesi ve onu desteklemesidir (Yıldırım ve Yılmaz, 2013). Çağdaş yönetim yaklaşımlarından biri olan mentörlük sürecinde mentör, süreç içerisinde ilgi kaynağı olarak kabul edilmekte ve sorgulayıcı rolüne sahip olup tecrübe ve bilgi birikimlerini sistemli bir şekilde tecrübesiz bilgi açığı olan ve gelişmeyi isteyen bireye süreç içerisinde aktarımını gerçekleştirir (Güneş, 2016). Mentörlük sürecinde yer alan, mentör ve menti arasındaki bilgi ve deneyim aktarımı sürecinin gelişigüzel olmayıp belirli bir plan ve program çerçevesinde ilerlemesi ve çift yönlü olacak şekilde karşılıklı güven ilişkisine dayalı olması gerekmektedir (Naillioğlu-Kaymak, 2017).

Eğitim örgütlerinde mentörlük, öğretmenlerin öğrencileri etkili bir şekilde yönlendirmesine ve onların potansiyellerini ortaya çıkarmasına yardımcı olan bir yöntemdir (Tunçay, 2014). Mentörlük, hem öğrenciler hem de öğretmenler için büyük faydalar sağlamaktadır. Öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından verilen mentörlük programlarına katılmaları hem öğretmenler hem de öğrenciler için başarı düzeylerinin artmasında ve öğrencileri ile daha sağlıklı bir iletişim süreci yaşamaları konusunda etkilidir (Turhan ve Karabatak, 2015). Mentörlük programları ayrıca, görevine yeni başlayan öğretmenlerin mesleğe uyum sağlamalarını ve yeni beceriler kazanmalarını sağlamaktadır (Uçkun ve Kılınç, 2007). Bir mentör, öğretmenlerin kariyerine rehberlik ederek onların potansiyellerini ortaya çıkarmasına yardımcı olur ve bu da öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri ve daha iyi bir performans göstermeleri için önemlidir (Yirci ve Kocabaş, 2012).

Eğitim sisteminin etkili ve verimli bir şekilde devam etmesinde öğretmenlerin, öğrencilerin gelişim ve öğrenme süreçlerinde de kilit bir rolü olduğu söylenebilir (Erdoğan, 2006). Bahsedilen öğretme ve öğrenme sürecinin verimli bir süreç olarak değerlendirilmesinde etkili olan faktörler arasında yer alan öğretmen motivasyonu, içsel bir faktör olmakla birlikte öğrencilerin başarısını da doğrudan etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkabilmektedir (Kocabaş ve Karaköse, 2015). Buna ek olarak öğretmen

motivasyonunun, eğitim sisteminin etkililiğini ve öğretim kalitesini doğrudan etkileyen kritik bir faktör olarak kabul edildiğini söylemek mümkündür. Bir başka açıdan değerlendirildiğinde ise öğrencileri ile beraber nitelikli bir eğitim performansının sergilenmesinde ve öğrenme sürecine daha yüksek düzeyde öğrenci katılımının sağlanmasında da öğretmen motivasyonunun belirleyici bir rol oynadığını söylemek mümkündür (Şahin, 2004). Bu nedenle eğitim örgütlerinin en önemli paydaşlarından olan öğretmenin motivasyonunun arttırılmasının önemli bir gereklilik olduğu söylenebilir. Öğretmenin sahip olduğu motivasyon düzeyi, sadece sınıfındaki öğrencilere değil aynı zamanda okuldaki tüm öğretmenlere ve okul yönetimine örnek teşkil edeceğinden motivasyon düzeyi yüksek olan bir öğretmen diğer öğretmenleri de motive edebilir ve dolayısıyla tüm okulun genel motivasyon düzeyini de arttırabilir (Yüksel, 2020). Bu sebeple öğretmenlerin başarı düzeylerinin artması ve öğrencilerine daha nitelikli bir eğitim vermeleri için okul yönetimi, öğretmen motivasyonunu arttırmak için çaba göstermelidir (Ertürk, 2014).

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin arttırılmasında okul yöneticileri etkili bir faktör olarak görülmektedir (Doğan, 2020). Okul yöneticileri sadece okulun genel işleyişini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyerek motivasyon düzeylerini arttırır. Bu bağlamda öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin arttırılmasında birçok farklı yöntemin uygulanması mümkün olmakla birlikte okul yöneticilerinin sergiledikleri mentörlük faaliyetleri öğretmenlerin sahip oldukları motivasyon düzeyleri üzerinde oldukça etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Kafalı, 2019). Öğretmenlerin hedefledikleri kariyer basamaklarını başarılı bir şekilde çıkmasında, hedeflerine ulaşmasında ve mesleki başarıyı yakalamasında yöneticilerin mentörlük becerileri belirleyici bir rol oynamaktadır (Ereş, 2009). Bununla birlikte, yöneticilerin mentörlük becerilerinin geliştirilmesi, öğretmen motivasyonunu artırarak okulun genel performansını da iyileştirebilmektedir (Kurul-Tural, 2002). Tüm bu bilgiler doğrultusunda yöneticilerin sergiledikleri mentörlük davranışlarının öğretmenlerin motivasyonunu arttıran ve onları daha başarılı hale getiren bir mekanizma olduğunu söylemek mümkündür.

Öğretmen motivasyonu, öğretmenlerin öğrencilere daha iyi hizmet vermelerine ve kariyerlerinde başarılı olmalarına yardımcı olur (Aslan ve Doğan, 2020). Okul yöneticilerinin mentörlük faaliyetleri aracılığıyla öğretmen motivasyonu artırılabilir. Yöneticilerin öğretmenleri tanıması, onların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi ve kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olması, öğretmenlerin kendilerine olan güvenini arttırarak öğretmenlerin performans ve başarısına doğrudan etki eder (Yurtseven, 2010). Okul yöneticilerinin mentörlük faaliyetleri, öğretmenlerin öz güvenini geliştirerek iş tatmini ve örgütsel bağlılık duygularını da arttırabilir ve bu durum öğretmenlerin işlerinde daha uzun süre kalmalarını sağlayarak okulda sürekli bir kadro oluşumunu destekleyebilir (Yirci, 2009).

Eğitim kurumlarının başarı süreci değerlendirildiğinde okulun sahip olduğu fiziksel imkânlar, öğretmenler, veliler ve diğer personellerin birbirleri ile eşgüdüm içerisinde olmalarına bağlı olduğu gibi bu unsurları dengeleyen nitelikli bir yönetim sürecine ve dolayısıyla okul müdürüne de bağlıdır (Baş, 2016). Okul müdürleri ise örgütün lideri olarak eğitim ve öğretim sürecinde önemli bir faktördür (Börü, 2019). Okul müdürlerinin nitelikli birer yönetici olarak kabul görmeleri için başta öğretmenler olmak üzere örgüt içi diğer bireylere karşı gereken rehberliği sağlamaları beklenmektedir (Bakioğlu, 2016). Okul yöneticileri, etkili mentörlük yaparak öğretmenlere öğretim ve liderlik konularında yardımcı olabilirler. Mentörlük, öğretmenlerin kariyerlerini geliştirmelerine, öğrencilerin başarısını artırmalarına ve okulun genel performansına katkıda bulunabilir (Sezgin ve diğerleri, 2014). Okul yöneticilerinin mentörlük davranışları, öğretmen motivasyonu açısından büyük bir önem taşımaktadır (Yıldırım ve Yılmaz, 2013). Yöneticilerin mentörlük programları ve becerileri, öğretmenlerin kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilir, öz güvenlerini artırarak iş tatminlerini ve bağlılık duygularını arttırabilir ve okulun genel performansını iyileştirebilir (Sezgin vd., 2014). Bu nedenle, okul yöneticilerinin mentörlük

becerilerinin geliştirilmesi ve okullarda mentörlük programları oluşturulması, eğitim sistemimizin başarısına doğrudan katkı sağlayabilir.

Günümüz eğitim sistemleri, öğretmenlerin öğrencileri etkili bir şekilde yönlendirmesi ve onların başarısını arttırması için mentörlüğün önemini vurgulamaktadır. Bu nedenle, okul yöneticilerinin mentörlük davranışlarının, öğrencilerle doğrudan iletişim halinde olan öğretmenlerin motivasyonu açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda mevcut araştırmada, okul yöneticilerinin mentörlük davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmaktadır. Yöneticilerin mentörlük becerilerinin geliştirilmesi, öğretmen motivasyonunu artırarak okulun genel performansını da iyileştirmektedir. Bu araştırmada diğer araştırmalardan farklı olarak öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri mentörlük davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi noktasında ilgili alanyazın incelendiğinde okul müdürlerinin mentörlük davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiye dair bir çalışmanın alanyazına katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Öte yandan, araştırma sonuçlarının uygulamada (sahada) saha çalışanlarına ve araştırmacılara rehberlik edeceği düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın amacı; öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin sergiledikleri mentörlük davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek ve varsa bu ilişkiyi betimlemektir. Bu kapsamda araştırmanın problem cümlesi ve alt problemleri aşağıda verilmiştir.

Problem cümlesi: Okul yöneticilerinin sergiledikleri mentörlük davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasında nasıl bir ilişki vardır?

1- Öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından sergilenen mentörlük davranışlarına ilişkin algıları ne düzeydedir?
2- Öğretmenlerin sahip oldukları motivasyon düzeyine ilişkin algıları ne düzeydedir?
3- Okul yöneticilerinin, öğretmenlerce algılanan mentörlük davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4- Okul yöneticilerinin sergiledikleri mentörlük davranışları, öğretmenlerin motivasyon düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın modeli

Okul yöneticileri tarafından sergilenen mentörlük davranışları ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin algılarına göre incelemeyi amaçlayan bu araştırma, yordayıcı ve korelasyonel araştırma deseni kullanılacak şekilde tasarlanmıştır. Frankel ve Wallen (2009), yordayıcı korelasyonel araştırmalarını değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenip değişkenlerin birinden yola çıkılarak diğerinin yordanmaya çalışıldığı araştırmalar olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda araştırma kapsamında ele alınan yordayıcı korelasyonel desende, bağımlı değişken öğretmen motivasyonu iken bağımsız değişken ise okul yöneticilerinin sergiledikleri mentörlük davranışları olarak belirlenmiştir.

2.2. Araştırmanın evreni ve örneklemi

Araştırmanın evreninde 2022-2023 eğitim öğretim yılında Türkiye'nin güneyinde yer alan bir büyükşehre ait ilçede Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmî anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapmakta olan 2689 öğretmen yer almaktadır. Araştırmanın örneklemi ise basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenen 581 öğretmenden oluşmaktadır. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, oluşturulan evren listesinden örnekleme birimlerinin seçkisiz olarak çekilmesidir (Büyüköztürk, 2012). Seçkisiz örnekleme yöntemi, örneklem oluşturmada evrendeki bütün elemanlara eşit şans veren ve birbirlerini

etkilemeden seçilme imkânı sağlayan bir yöntem olduğundan örnekleme yöntemleri arasında geçerli ve etkili bir yöntem olarak kabul edilir (Özen ve Gül, 2007). Araştırmanın katılımcılarına ait kişisel bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1.
Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler

Değişkenler	Kategoriler	n	%
Cinsiyet	Kadın	342	59
	Erkek	239	41
Eğitim durumu	Lisans	472	81
	Lisansüstü	109	19
Mesleki kıdem	1-5 yıl aralığı	192	33
	6-10 yıl aralığı	186	32
	11-15 yıl aralığı	113	19
	16 yıl ve fazlası	90	16
Okul kademesi	Anaokulu	79	13
	İlkokul	201	34
	Ortaokul	122	21
	Lise	179	31
Aynı okul müdürü ile çalışma yılı	1 yıl ve daha az	130	22
	1-4 yıl aralığı	281	49
	5 yıl ve üzeri	170	29
	Toplam	581	100

Tablo 1 demografik değişkenler açısından incelendiğinde araştırmaya katılanların 342'si (%59) kadın, 239'u (%41) erkektir. Lisans mezunu öğretmenlerin sayısı 472 (%81), lisansüstü mezunu öğretmenlerin sayısı 109'dur (%19). Katılımcıların 79'unun (%13) anaokulu kademesinde, 201'inin (%34) ilkokul kademesinde, 122'sinin (%21) ortaokul kademesinde ve geriye kalan 179'unun (%31) lise kademesinde çalıştıkları görülmektedir. Kıdeme göre incelendiğinde ise katılımcıların 912'sinin (%33) 1-5 yıl aralığında, 186'sının (%32) 6-10 yıl aralığında, 113'ünün (%19) 11-15 yıl aralığında ve geriye kalan 90 (%316) öğretmenin 16 yıl ve üstü aralığında olduğu görülmüştür. Aynı okul müdürü ile birlikte çalışma sürelerine göre katılımcıların 130'unun (%22) 1 yıldan az, 281'inin (%49) 1-4 yıl ve 170'inin (%29) 5 yıl ve üstü sürede yer aldıkları okulda çalıştıkları gözlenmiştir.

2.3. Veri toplama araçları ve süreci

Veri toplama sürecinde öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanmış "Kişisel Bilgi Formu" ile okul yöneticilerinin mentörlük davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla hazırlanmış "Okul Müdürlerinin Mentörlüğü Ölçeği" ve "Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonu Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler için yazarlardan gerekli izinler alınmıştır.

2.3.1. Okul Müdürlerinin Mentörlüğü Ölçeği (OMMÖ)

Yılmaz, Kurşun ve Köksal (2015) tarafından geliştirilen ölçek, kişilik gelişimi (12 madde), mesleki gelişim (11 madde) ve kariyer gelişimi (12 madde) olmak üzere toplam üç boyut ve 35 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayıları, kişilik gelişimi için .94, mesleki gelişim için ,92 ve kariyer gelişimi için ,95; ölçeğin geneli için ise ,97 olarak

belirtilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin sonuçlar ise GFI=0.84, AGFI=0.81, PGFI=0.70, RMSEA=0.05, CFI=0,93, χ2/sd=2,05 olarak verilmiştir. Bu çalışmada ise ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayıları, kişilik gelişimi için ,97, mesleki gelişim için ,97, kariyer gelişimi için ,98, ölçeğin geneli için ise ,99 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre verilerin güvenilir olduğu söylenebilir (Büyüköztürk vd., 2021). Yine mevcut çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri; χ2/sd=4,35, RMR=,042, CFI=,95, RMSEA=,75, IFI=,95,TLI=,94 şeklinde elde edilmiştir. Uyum iyiliğine ilişkin sonuçların en az kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmüştür (Kline, 2011).

2.3.2. Okul Müdürlerinin Mentörlüğü Ölçeği (OMMÖ)

Bektaş (2010) tarafından geliştirilen Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonu Ölçeği, "yönetici ile çalışma (7 madde)", "yönetici saygısı (5 madde)", "yönetici bireysel ihtiyaç ilişkisi (4 madde)" ve "yönetici tutum ve davranışları (4 madde)" olmak üzere toplam dört boyut ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, "Hiç katılmıyorum.", "Biraz katılıyorum", "Orta düzeyde katılıyorum", "Katılıyorum", "Tamamen katılıyorum" olmak üzere 5'li Likert şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayıları, yönetici ile çalışma için ,90, yönetici saygısı için ,87, yönetici bireysel ihtiyaç ilişkisi için ,85, yönetici tutum ve davranışları için ,86 ve ölçeğin geneli için ise ,94 olarak belirtilmiştir. Bu çalışmada ise ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayıları, yönetici ile çalışma için ,97, yönetici saygısı için ,95, yönetici bireysel ihtiyaç ilişkisi için ,94, yönetici tutum ve davranışları için ,95, ölçeğin geneli ise ,98 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre verilerin güvenilir olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri; χ2/sd=4,64, RMR=,035, CFI=,97, RMSEA=,75, IFI=,97, TLI=,96 şeklinde elde edilmiştir. Uyum iyiliğine ilişkin sonuçların en az kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmüştür (Kline, 2011).

Veri toplama araçlarının uygulanması için etik komisyonu izni alınmış, okullarda uygulamak için de ilgili İl Millî Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. Araştırma kapsamında kullanılacak olan veriler okullarda yüz yüze yapılan görüşmeler ve çevrimiçi form aracılığıyla toplanmıştır. Veri toplama aracı düzenlenirken çalışmanın amacı, kapsamı katılımcılardan beklentiler ifade edilmiştir. Kişisel bilgilerin gizliliği ile ilgili katılımcılara bilgi verilmiş, katılımın tamamen gönüllük esasına dayalı olduğu ifade edilmiş ve gönüllülük ilkesi doğrultusunda katılım sağlanmıştır.

2.4. Verilerin analizi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde SPSS 26 ve AMOS 21 paket programları kullanılmıştır. Elde edilen veriler araştırmacı tarafından bilgisayar ortamına aktarılmasının ardından dağılımın normal olup olmadığını belirlemek amacıyla çarpıklık ve basıklık ve uç değer kontrolleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda uç değerlerin temizliğinin yapılması ile birlikte çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 aralığında olduğu tespit edilmiştir. İlgili literatür incelenmesi sonucunda basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ve +1 aralığında ise verilerin normal dağılım gösterdiği ve kabul edilebilir bir değer olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Büyüköztürk, 2017). Sonuç olarak verilerin normal bir dağılıma sahip olduğu kabul edilmiş ve bu doğrultuda parametrik testler kullanılmasına karar verilmiştir. Mevcut araştırmanın amacı doğrultusunda okul müdürlerinin sergiledikleri mentörlük davranışları bağımsız değişken, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Okul müdürlerinin mentörlük davranışlarına ve öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin öğretmenlerin algı düzeylerini belirlemek için aritmetik ortalama, standart sapma analizleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin mentörlüğü ve öğretmen motivasyonuna ilişkin algı düzeyleri için elde edilen değer aralıkları; 1,00-1,79 aralığı "çok yüksek", 1,80-2,59 aralığı "yüksek", 2,60-3,39 aralığı "orta", 3,40-4,19 aralığı "düşük", 4,20-5,00 aralığı "çok düşük" şeklinde değerlendirilmiştir.

Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Momentler çarpımı korelasyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni yordayıcı gücünü belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısı (r) değerleri 0,00-0,20 ilişki yok veya çok zayıf; 0,21– 0,40 ilişki zayıf; 0,41– 0,60 orta düzeyde ilişki; 0,61– 0,80 güçlü ilişki; 0,81-1,00 çok

güçlü ilişki (Salkind, 2010) şeklinde değerlendirilmiştir. Çoklu regresyon analizi bağlamında ikili ilişki, varyans şişirme faktörü ve durum indeksi (r≥,80; VIF>10; CI>30) kaynaklı çoklu bağlantısallık sorunu ortaya çıkabilmektedir. Mevcut araştırmada elde edilen (VIF≤7; CI≤15,4; r≤,70) sonuçların neticesinde çoklu bağlantısallık sorunu olmadığı kabul edilmiştir. Bu doğrultuda çoklu regresyon analizi yapılmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin mentörlük becerilerinin (bağımsız değişken), öğretmenlerin motivasyonunu yordayıp yordamadığını ve yordama gücünü ortaya koymak amacıyla basit ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

2.5. Araştırmanın etik izni

Yapılan bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması gerektiği belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 06.06.2023

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: E-87841438-302.08.01-339070

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri kapsamında verilerin analizi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Okul müdürlerinin sergiledikleri mentörlük davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin elde edilen bulgular Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2.
Araştırma Değişkenlerine Ait Betimsel İstatistikler

	n	X̄	Ss	Çarpıklık	Basıklık
Mentörlük	581	2,06	0,97	0,92	0,01
Kariyer gelişimi	581	2,06	1,00	0,95	0,16
Mesleki gelişim	581	1,97	0,95	0,99	0,21
Kariyer gelişimi	581	2,13	1,06	0,86	-0,24
Motivasyon	581	2,11	1,1	0,98	-0,03
Yönetici ile çalışma.	581	2,11	1,15	0,97	-0,09
Yönetici saygısı	581	2,09	1,13	1,00	-0,02
Yönetici bireysel ihtiyaç ilişkisi	581	2,14	1,14	0,9	-0,21
Yönetici tutum ve davranışları	581	2,13	1,17	0,99	0,04

Tablo 2'de öğretmen algılarına göre okul yöneticileri tarafından sergilenen mentörlük davranışlarının (X̄=2.06) yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Özellikle öğretmenler tarafından mesleki gelişime (X̄=1,97) yönelik mentörlük becerilerinin görece daha yüksek düzeyde algılandığı ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerine ilişkin algılarının da benzer şekilde (X̄=2.11) yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi doğrultusunda okul yöneticilerinin sergiledikleri mentörlük davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3.
Mentörlük Davranışları ve Motivasyon Arasındaki İlişki

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Mentörlük	1	,95**	,96**	,96**	**,70****	,67**	,68**	,69**	,69**
2. Kişilik gelişimi		1	,90**	,86**	,68**	,65**	,67**	,65**	,67**
3. Mesleki gelişim			1	,90**	,68**	,64**	,67**	,67**	,67**
4. Kariyer gelişimi				1	,67**	,64**	,64**	,66**	,65**
5.Motivasyon					1	,96**	,97**	,95**	,94**
6. Yönetici ile çalışma						1	,91**	,89**	,87**
7. Yönetici saygısı							1	,92**	,90**
8. Yönetici bireysel ihtiyaç ilişkisi								1	,89**
9. Yönetici tutum ve davranışları									1

**p< 0.01

Tablo 3'te öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin mentörlük davranışları ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkiye ait bulgulara yer verilmiştir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin mentörlük davranışları ile öğretmenlerin motivasyonları arasında pozitif yönde, güçlü düzeyde (r=,70; p<,001) anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Aynı zamanda okul yöneticilerinin mentörlük davranışları ile öğretmen motivasyonunun boyutları olan yönetici ile çalışma (r=,67; p<,001), yönetici saygısı (r=,68; p<,001), yönetici bireysel ihtiyaç ilişkisi (r=,69; p<,001) ve yönetici tutum ve davranışları (r=,69; p<,001) arasında pozitif yönde, anlamlı ve güçlü denilebilecek bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Öte yandan öğretmenlerin motivasyonları ile okul yöneticilerinin mentörlük davranışlarının alt boyutları olan kişilik gelişimi (r=,68; p<,001), mesleki gelişim (r=,68; p<,001) ve kariyer gelişimi. (r=,67; p<,001) arasında pozitif yönde, anlamlı ve güçlü denilebilecek bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin mentörlük davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarını yordamasına ilişkin bulgular Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4.
Yordayıcı İlişkilere İlişkin Basit ve Çoklu Doğrusal Regresyon

	Basit doğrusal regresyon	**B**	**Std. Hata**	**Beta**	**t**	**p**
1	Sabit	0,451	0,076			
	Mentörlük	0,808	0,033	0,709	24,185	0,000
	R=,70; R^2 =,50; F= 584,916; p<,001; Bağımlı Değişken: Motivasyon					
	Çoklu doğrusal regresyon	**B**	**Std. Hata**	**Beta**	**t**	**p**
2	Sabit	0,445	0,076		5,846	0,000
	Kişilik gelişimi	0,338	0,078	0,307	4,351	0,000
	Mesleki gelişim	0,283	0,096	0,242	2,932	0,004
	Kariyer gelişimi	0,194	0,075	0,187	2,585	0,010
	R=.71; R^2 =.50; F=195.272; p<.001; Bağımlı Değişken: Motivasyon					

Okul yöneticileri tarafından sergilenen mentörlük davranışlarının öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi bulguları incelendiğinde okul yöneticilerinin mentörlük davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonlarını poizitif yönde, anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir (β = ,70**; t = 24,18; p< ,001). Okul yöneticilerinin mentörlük davranışlarındaki bir birimlik artışın öğretmen motivasyonunu ,80 birim artırdığı söylenebilir. Ayrıca öğretmenlerin motivasyonlarındaki varyansın okul yöneticilerinin mentörlük davranışları tarafından açıklanma oranı

%50 (ΔR^2 =,50; p<,001) olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda okul yöneticilerinin mentörlük davranışları alt boyutlarının da öğretmenlerin motivasyonlarını anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir. Yapılan analiz neticesinde kişilik gelişimi (β = ,30; t = 4,35; p=0,000), mesleki gelişim (β = ,24; t = 2.93; p=0.004), kariyer gelişimi (β = ,18; t = 4,35; p=0,000) boyutlarının istatistiksel olarak öğretmen motivasyonunu anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin mentörlük davranışları bağlamında, kişilik gelişimine yönelik davranışlardaki bir birimlik artışın öğretmen motivasyonunda ,30 birimlik artışa, mesleki gelişimdeki bir birimlik artışın ,24 birimlik artışa ve kariyer gelişimindeki bir birimlik artışın ise ,18 birimlik artışa yol açtığı söylenebilir. Buna göre okul yöneticilerinin mentörlük davranışları, önem bakımından, "kişilik gelişimi", "mesleki gelişim" ve "kariyer gelişimi" şeklinde sıralanabilir.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Mentörlük, dünyada farklı kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da önemli bir mesleki ve örgütsel gelişim yöntemi olarak ele alınmaktadır. Mentörlük programları, sürekli öğrenme kültürüne katkı sağlayan, öğretmenler arasında işbirliğini ve paylaşımı destekleyen, öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlayan, öğretmenleri motive ederek öğrenci başarısını etkileyen etkendir (Uzunpınar vd., 2023). Bu bağlamda mevcut araştırmada eğitim örgütlerinin temsilcileri ve liderleri olarak kabul edilen okul yöneticilerinin mentörlük davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarını açıklayan bir etken olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin mentörlük davranışlarını nasıl algıladıkları, mentörlük davranışları ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkiye ilişkin algı araştırılmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin, okul yöneticilerinin mentörlük davranışlarına ilişkin yüksek düzeyde algıya sahip oldukları görülmüştür. Aynı şekilde öğretmelerin birlikte görev yaptıkları okul yöneticileri çalışma, yönetici saygısı, yönetici-bireysel ihtiyaç ilişkisi ve yönetici tutum ve davranışlarına yönelik algılarının yüksek düzeyde yani olumlu yönde olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin kişisel gelişim bağlamında öğretmenlerle ilişkilerinde etkili iletişim kurdukları, empatik davrandıkları, yapıcı ve güvene dayalı ilişkiler sergiledikleri söylenebilir. Elde edilen sonuçlara göre okul yöneticilerinin mesleki gelişim açısından öğretmenleri yeniliklerden haberdar ettiği, mesleki anlamda deneyim ve tecrübelerini paylaştığı, kendini geliştirmeye çalıştığı, yönetmelik ve değişiklikler açısından öğretmenlere rehberlik yaptığı söylenebilir. Kariyer gelişimi bağlamında okul yöneticilerinin mesleki açıdan ilerlemek için yol gösterici davrandığı, öğretmenlere geliştirici görevler verdiği, akademik gelişim için danışmanlık yaptığı söylenebilir. Kurşun vd., (2015) öğretmenlerin kişilik, mesleki ve kariyer gelişimleri açısından okul yöneticilerinin önemli role sahip olduğunu belirtmektedirler. Etkili mentörlük davranışı ile karşılaşan öğretmenlerin işini en iyi şekilde yapma, yüksek düzeyde odaklanma, daha fazla çalışmaya teşvik etme, daha çok çaba sarf etme, karar alma-verme sürecine katılmaya özen gösterme konusunda motive oldukları söylenebilir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda okul yöneticilerinin mentörlük davranışları ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin mentörlük davranışları ile öğretmelerin motivasyonları arasında pozitif yönde, güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre okul yöneticilerinin sergiledikleri etkili mentörlük davranışları arttıkça öğretmenlerin motivasyonlarının da artacağı söylenebilir. Firzly vd., (2022) destekleyici mentör davranışlarının kişilerarası ilişkileri güçlendirdiği ve izleyenlerin çalışma motivasyonlarını daha da artırdığını ifade etmektedir. Kişisel, mesleki açıdan ve kariyer bağlamında okul yöneticilerinin öğretmenleri destekleyici davranışlarının artması durumunda, öğretmenlerin yönetici ile çalışma isteğinin, yöneticiye duyulan saygının, yönetici ile öğretmen arasındaki etkileşimin artacağı ve yöneticiye karşı olumlu tutum sergileneceği ve dolayısı ile öğretmen motivasyonunun artacağı söylenebilir. Etkili mentörlük davranışlarının çalışanların kariyerlerine ilişkin olumlu duygular geliştirmelerine yardımcı olur (Scandura ve Williams, 2004).

Son olarak araştırmanın amacı doğrultusunda okul yöneticilerinin mentörlük davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarını yordayıp yordamadığı ve yordayıcı gücü incelenmiştir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin sergiledikleri mentörlük davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarını önemli ölçüde açıklayan bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin, öğretmenlere okul içinde ve dışında yaşanan problemlerde destek olması, onları mesleki yenilik ve gelişmelerden haberdar etmesi, mesleki gelişim ve kariyer gelişimi açısından desteklemesi, onlarla tecrübelerini paylaşması gibi mentörlük davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörler olduğu söylenebilir. Berbain vd., (2023) etkili mentörlük uygulamalarına maruz kalan öğretmenlerin öğrencilere karşı daha duyarlı olduklarını, sınıf yönetimi becerilerini geliştirdiklerini, etkili ilişkiler geliştirdiklerini ve deneyimlerini diğer öğretmenler ile paylaştıklarını belirtmişlerdir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin etkili mentörlük davranışları sergilemesi durumunda öğretmenlerin motivasyonlarının artmasının yanı sıra hem bireysel hem de kurumsal etkinliklerinin artması beklenebilir.

5. SINIRLILIKLAR VE ÖNERİLER

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin mentörlük davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarını açıklayan bir etken olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak mevcut araştırmada sadece iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi araştırmanın sınırlılığı olarak görülebilir. Eğitim öğretim sürecinin gerçekleştiği kurumlar olarak okullar bütünsel ve karmaşık yapılardır. Bu bağlamda öğretmen motivasyonunu etkileyen farklı değişkenlerle ilgili çalışmalar yapılabilir. Bu yapılar içerisinde hem doğrudan diğer paydaşlar ile etkileşimin sağlanması hem de sistemin etkililiğinin artırılmasında en önemli unsurun öğretmenler olduğu söylenebilir. Bu noktada öğretmenlerin motivasyonları önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Mevcut araştırmada okul yöneticileri tarafından sergilenen mentörlük davranışları ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda öğretmenlerin motivasyonlarının artması için etkili mentörlük uygulamalarının sergilenmesi gerektiği söylenebilir. Mentörlüğün öğretmen motivasyonu üzerindeki pozitif etkisi düşünüldüğünde okul yöneticilerinin mentörlük becerilerinin arttırılmasına yönelik politikalar geliştirilmesi gerektiği söylenebilir. Araştırmada okul yöneticilerinin mentörlük davranışlarına yönelik olumlu bir algı söz konusu olsa da Türkiye'de okul yöneticilerine yönelik profesyonel anlamda mentörlük eğitimi verilmediği bilinmektedir. Bu olumlu algının sürekliliği ve etkililiği açısından profesyonel düzeyde mentörlük eğitimlerinin artırılması gerektiği söylenebilir.

Kaynakça / Reference

Aslan, M. & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, *11*(26), 291-301. https://doi.org/10.21076/vizyoner.638479

Aydın, M. (2011). *Çağdaş eğitim denetimi.* Hatipoğlu Yayınevi.

Bakioğlu, A. (2013). *Eğitimde mentörlük.* Nobel Yayınevi.

Bakioğlu, A. (2016). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi.* Nobel Yayınevi.

Baş, G. (2016). *Müdür yardımcısı olarak görevlendirilen öğretmenlerin yöneticilik görevlerindeki mesleki gelişimlerinde okul müdürlerinin mentörlük fonksiyonlarının yöneticilik yeterlilikleri açısından incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi

Bayraktar, M. (2020). *Maarif müfettişlerinin okul yöneticilerine yönelik mentörlük rollerinin incelenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gaziantep Üniversitesi

Pérez Berbain, M., Payaslian, L., Sauer Rosas, A., García, B., & La Porta, A. (2023). The impact of mentoring on English language teachers: A case from Argentina. *Profile Issues in TeachersProfessional Development*, *25*(1), 49-64. https://doi.org/10.15446/profile.v25n1.101711

Börü, N. (2019). Mesleğe yeni başlayan öğretmenler için mentörlük ve mesleğe giriş eğitimi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21*(2), 68-87. http://doi.org/10.17556/erziefd.430221

Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış.* Pegem Yayınevi.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2021). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.

Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi.* Pegem Yayınevi.

Çiftçi, Y. (2019). Çokkültürlü eğitim: Öğretmen eğitimi ile ilgili yaklaşımlar. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 10*(2), 36-57. https://dergipark.org.tr/tr/pub/aduefebder/issue/51093/579658

Doğan, M. (2020). Ortaokullarda görev yapan branş öğretmenlerinin motivasyon etkenleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4* (5), 27-37. https://dergipark.org.tr/tr/pub/mkuefder/issue/55191/738578

Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi öğretim liderliği.* Sistem Yayınevi.

Ereş, F. (2009). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde mentörlük. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(3), 157-165. https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/116098

Ertürk, R. (2014). *Öğretmenlerin iş motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Bolu ili örneği.* [Yüksek Lisans Tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Firzly, N., Chamandy, M., Pelletier, L., & Lagacé, M. (2022). An Examination of Mentörs' Interpersonal Behaviors and Mentees' Motivation, Turnover Intentions, Engagement, and Well-Being. *Journal of Career Development*, *49*(6), 1317-1336. https://doi.org/10.1177/08948453211039286

Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2009). *How to design and evaluate research in education.* McGraw-Hil Education.

Güneş, F. (2016). Öğretmen yetiştirme ve yaklaşım modelleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim ve Araştırma Dergisi, 17*(3), 413-435. https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefad/issue/59425/853506

Kafalı, M. (2019). *Okul müdürlerinin mentörlük düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre çeşitli değişkenler açısından incelenmesi.* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Erciyes Üniversitesi.

Karakuş, K. (2019). *Okul yöneticilerinin koçluk rolleri ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press.

Kocabaş, İ. & Karaköse, T. (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 3*(1), 79-93. https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/256405

Kurşun, A. T., Yılmaz, E. & Köksal, O. (2015). Okul müdürlerinin mentörlüğü ölçeğinin geliştirilmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi, (4)*, 22-39. https://dergipark.org.tr/tr/pub/inesj/issue/40013/475689

Kurul-Tural, N. (2002). Öğrenci başarısında etkili okul değişkenleri ve eğitimde verimlilik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35* (1-2), 39-54. https://teav.ankara.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12575/46714/955.pdf?sequence=1

Naillioğlu Kaymak, M. (2017). *Aday öğretmenlerin yetiştirme sürecinin değerlendirilmesi ve mentörlük önerilerinin uygulanmasına ilişkin görüşler* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.

Özbay, Ö. (2008). *Koçluk yaklaşımının yönetici üzerine etkileri ve bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.

Salkind, N. J. 2010. *Encyclopedia of research design.* (Vol. 1). Thousand Oaks.

Scandura, T. A. & Williams, E. A. (2004). Mentöring and transformational leadership: The role of supervisory career mentöring. *Journal of Vocational Behavior, 65*(3), 448-68. http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.003

Sezgin, F., Koşar, S., & Er, E. (2014). Okul yöneticisi ve öğretmen yetiştirmede mentörlük sürecinin incelenmesi. *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi, 22*(3), 1337-1356. https://dergipark.org.tr/en/pub/kefdergi/issue/22601/241475

Şahin, A. (2004). Yönetim kuramlari ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547. https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1722236

Tunçay, S. (2014). *Eğitimde mentörlük uygulamaları üzerine bir araştırma.* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Trakya Üniversitesi.

Turhan, M. & Karabatak, S. (2015). Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve yurtiçi alınyazında sunulan model önerilerinin incelenmesi. *Turkish Journal of Educational Studies, 2*(3), 79-107. https://dergipark.org.tr/en/pub/turkjes/issue/34159/377675

Uçkun, G. & Kılınç, İ. (2007). *Koçluk ve mentörlük.* Ürün Yayınevi.

Uzunpınar, G., Demiray, Ö., Gürel, Ö. İ. & Arkadaş, B. (2023). Öğretmenlerin mesleki gelişiminde mentörlük programlarının rolü ve etkinliği. *International Academic Social Resources Journal*, 8, (54), 3952- 3960. http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOU RNAL.72572

Varderlıer, P. (2017). *Koçluk atölyesi.* Abaküs Yayınevi.

Yazıcı, Z. & Tekerci, H. (2017). Okul öncesi öğretmen adaylarının mentör öğretmen algısı. *Route Educational and Social Science Journal, 4*(5), 156-166. https://www.ressjournal.com/Makaleler/2067032812_12%20Zeliha%20YAZICI.pdf

Yıldırım, B. & Şerefhanoğlu, O. (2014). Okul müdürlerinin mentörlük fonksiyonları ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasındaki ilişki. *E- Journal of New Word Sciences Academy*, *9*(4), 419-432. https://dergipark.org.tr/tr/pub/nwsaedu/issue/19838/212537

Yıldırım, R. & Yılmaz, E. (2013). Okul yöneticilerinin mentörlük rollerinin okulun akademik başarısı ve bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(30), 98-119. https://dergipark.org.tr/en/pub/musbed/issue/23302/248608

Yıldırım, R. (2013). *Okul yöneticilerinin mentörlük rollerinin okulun akademik başarısı ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.

Yirci, R. & Kocabaş, İ. (2012). *Dünyada mentörlük uygulamaları.* Pegem Yayınevi.

Yirci, R. (2009). *Mentörlüğün eğitimde kullanılması ve okul yöneticisi yetiştirmede yeni bir model önerisi*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Fırat Üniversitesi.

Yurtseven, N. (2010). *Mentörlük hizmetinin, yabancı diller yüksekokulunda okuyan öğrencilerin akademik başarıları, öz yeterlik algıları ve kaynakları yönetme stratejileri üzerindeki etkisi.* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.

Yüksel, Y. M. (2020). *Okul müdürlerinin çatışma yönetim stillerinin öğretmen motivasyonu açısından incelenmesi.* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.

EXTENDED ABSTRACT

1. INTRODUCTION

With the rapid change process we are experiencing, it is an important necessity for schools, which are educational organizations, to follow today's changing conditions and innovations and to adapt to these conditions (Özbay, 2008). As in many fields, various studies are carried out in the field of educational administration based on the contemporary educational approach and meeting the needs of the age (Çiftçi, 2019). Today's education systems emphasize the importance of mentoring teachers to guide students effectively and increase their success.

Mentoring is a method that helps teachers to guide students effectively and to reveal their potential (Tunçay, 2014). However, mentoring provides great benefits for both students and teachers. Teachers' participation in mentoring programs provided by school administrators is effective in increasing their success levels and having a healthier communication process with their students (Turhan & Karabatak, 2015). Mentoring programs enable new teachers to adapt to their profession and gain new skills (Uçkun & Kılınç, 2007). A mentor helps teachers to reveal their potential by guiding their career, which is important for teachers to improve themselves and perform better (Yirci & Kocabaş, 2012).

Mentoring behaviors of school administrators are of great importance for teacher motivation (Yıldırım & Yılmaz, 2013). Administrators' mentoring programs and skills can help teachers achieve their career goals, increase their job satisfaction and commitment by increasing their self-confidence, and improve the overall performance of the school (Sezgin et al., 2014). Therefore, developing mentoring skills of school administrators and establishing mentoring programs can directly contribute to the success of our education system. Therefore, mentoring behaviors of school administrators are of great importance in terms of teacher motivation. In this context, the current study aims to examine the relationship between mentoring behaviors of school administrators and teacher motivation. In this context, the problem statement and sub-problems of the research are given: What is the relationship between mentoring behaviors of school administrators and teachers' motivation levels?

Sub-problems

- What is the level of teachers' perceptions about mentoring behaviors exhibited by school administrators?
- What is the level of teachers' perceptions about their motivation levels?
- Is there a significant relationship between school administrators' mentoring behaviors perceived by teachers and teachers' motivation levels?
- According to teachers' perceptions, do school administrators' mentoring behaviors significantly predict their motivation levels?

2. METHOD

According to the perceptions of the teachers, the current research, which tries to determine the relationship between school administrators' mentoring behaviors and teachers' motivation, was designed as a predictive correlational research design. The sample of the study consists of 581 teachers determined by simple random sampling method. In the data collection process, "Personal Information Form" prepared to determine the demographic characteristics of the teachers, "Mentoring of School Principals Scale" and "Motivation of Classroom Teachers Scale" prepared to determine the mentoring behaviors of school administrators, and the motivation levels of teachers were used. In this context, while analyzing the data in line with the purpose of the study, statistical analyses such as arithmetic mean and standard deviation were used to determine the perception levels of teachers regarding the independent (mentoring

behaviors exhibited by school principals) and dependent variables (teachers' motivation levels). In addition, Pearson product-moment correlation analysis was used to determine the relationship between the variables and multiple regression analysis was used to determine the predictive power of the independent variable on the dependent variable.

For the purpose of the current study, mentoring behaviors exhibited by school principals were accepted as independent variables and teachers' motivation levels were accepted as dependent variables. Statistical analyses such as arithmetic mean and standard deviation were used to analyze the data obtained. Teachers' perception levels of school principals' mentoring and teacher motivation were evaluated as 1,00-1,79 range "very high", 1,80-2,59 range "high", 2,60-3,39 range "medium", 3,40-4,19 range 'low', 4,20-5,00 range "very low". In addition, Pearson product-moment correlation analysis was used to determine the relationship between the variables and multiple regression analysis was used to determine the predictive power of the independent variable on the dependent variable. Correlation coefficient (r) values were evaluated as 0,00-0,20 no or very weak relationship; 0,21-0,40 weak relationship; 041-0,60 moderate relationship; 0,61-0,80 strong relationship; 0,81-1,00 very strong relationship (Salkind, 2010). In the context of multiple regression analysis, multicollinearity problem may arise due to binary relationship, variance inflation factor and condition index ($r \geq .80$; VIF>10; CI>30). The results obtained in the current study (VIF≤7; CI≤15.4; $r \leq .70$) were found to meet the specified conditions and it was accepted that there was no multicollinearity problem. It was decided to conduct multiple regression analysis. In this direction, simple and multiple regression analyses were conducted in order to reveal whether school administrators' mentoring skills (independent variable) predict teachers' motivation and their predictive power.

3. FINDINGS, DISCUSSION AND RESULTS

In the study, it was found that teachers had high perceptions of school administrators' mentoring behaviours. It was also found that teachers' perceptions of the school administrators they work with, the respect they have for administrators, the relationship between administrators and individual needs, and the attitudes and behaviours of administrators are positive. Mentoring programs contribute to a culture of continuous learning, support collaboration and sharing among teachers, contribute to teachers' professional development, and motivate teachers, thereby influencing student achievement (Uzunpınar et al., 2023). In this context, it can be said that school administrators communicate effectively, act empathetically and have constructive and trusting relationships with teachers in the context of personal development.

In line with the purpose of the study, the relationship between mentoring behaviors of school administrators and teachers' motivation was examined. In this context, it was concluded that there is a positive and strong relationship between mentoring behaviors of school administrators and teachers' motivation. Kurşun et al. (2015) state that school administrators play an important role in terms of teachers' personality, professional, and career development. According to this result, it can be said that when school administrators exhibit effective mentoring behaviors, teachers' motivation will increase.

Finally, in line with the purpose of the study, it was examined whether mentoring behaviors of school administrators predicted teachers' motivation, and it was concluded that mentoring behaviors were a factor that significantly explained teachers' motivation. Berbain et al. (2023) stated that teachers who were exposed to effective mentoring practices were more sensitive to their students, improved their classroom management skills, developed effective relationships, and shared their experiences with other teachers. Although there is a positive perception of mentoring behaviors of school administrators in the study, it is known that there is no professional mentoring training for school administrators in Turkey. In terms of the continuity and effectiveness of this positive perception, it can be said that professional mentoring training should be increased.

ARAŞTIRMANIN ETİK İZNİ

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması gerektiği belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 06.06.2023

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: E-87841438-302.08.01-339070

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI

Araştırmacılar, araştırmanın gerçekleştirilme sürecine eşit oranda katkı sağlamıştır.

DESTEK ve TEŞEKKÜR BEYANI (ACKNOWLEDGEMENT)

Araştırmada herhangi bir kişi ya da kurum ile finansal ya da kişisel yönden bağlantı yoktur.

ÇATIŞMA BEYANI (CONFLICT OF INTEREST)

Araştırmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.