



NWSA-Education Sciences
ISSN: 1306-3111/1308-7274
NWSA ID: 2014.9.4.1C0628

Status : Original Study
Received: April 2014
Accepted: October 2014

E-Journal of New World Sciences Academy

Bilal Yıldırım

İstanbul Sabahattin Zaim University, İstanbul-Turkey
bilal.yildirim@izu.edu.tr

Ozan Şerefhanoglu

Balıkesir Milli Eğitim Müdürlüğü, Balıkesir-Turkey
ozanserefhan@hotmail.com

<http://dx.doi.org/10.12739/NWSA.2014.9.4.1C0628>

OKUL MÜDÜRLERİNİN MENTORLUK FONKSİYONLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL UYUM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, yer değişikliği yapan öğretmenlerin yeni kurumlarına uyum süreçleri ile okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Araştırmanın evrenini, 2012-2013 eğitim öğretim yılında Balıkesir ili genelinde yer değişikliği yapmış olan 960 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni, 2012-2013 eğitim öğretim yılında Balıkesir ili genelinde yer değişikliği yapmış olan 960 öğretmenden oluşmaktadır. Veriler, SPSS 17 programı kullanılarak incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Ölçeklerden alınan puanların frekansı, aritmetik ortalaması ve yüzdelik dağılımı hesaplanmış ve değişkenler arasındaki korelasyonu tespit edebilmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Ortalama puanlar arasındaki farkların anlamlılığı test edilirken bağımsız gruplar t-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yordayıcılığı test edebilmek için basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ile öğretmenlerin örgütsel uyum süreçleri arasında orta düzeyde ($r=.608$) bir ilişki olduğu belirlenmiş olup, okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları arttıkça, öğretmenlerin örgütsel uyum düzeylerinin de arttığını tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mentorluk, Mentorluk Fonksiyonları, Eğitimde Mentorluk, Uyum, Örgütsel Uyum

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL DIRECTORS' MENTORING FUNCTIONS AND TEACHERS' ORGANIZATIONAL ADAPTATION LEVEL

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the relationship between the process of adaptation to new institutions of the teachers having changed their schools and school directors' mentoring functions. The universe of the study was composed of 960 teachers having changed their schools in the province of Balıkesir in 2012-2013 Academic Year. In the analysis and evaluation of the data collected, SPSS 17.0 package program was used. Frequency, arithmetic mean and percentage distributions of the scale-scores were calculated and correlation analysis was done to examine the correlance between variables. Independent samples t-test and One-Way Analysis of Variance were performed to test the significance of differences among mean scores. Simple Linear Regression Analysis was used to test the predictivity. According to the research results, it was determined that there was a moderate correlation between school directors' mentoring functions and teachers' organizational adaptation processes ($r=.608$). As the school directors' mentoring functions increased, teachers' organizational compliance level also increased.

Keywords: Mentoring, Mentoring Functions, Mentoring in Education, Adaptation, Organizational Adaptation

1. GİRİŞ (INTRADUCTION)

Okullar toplumsal açık sistemlerden oluşmaktadırlar. Toplumsal örgütlerde, örgütsel yapı kadar insan ilişkileri de örgütlerin etkililiğinde önemli roller oynamaktadır (Polat ve Kazak, 2014). Örgüt faaliyetlerinin gerçekleşmesinde en önemli unsur insan kaynağıdır. En temel eğitim hizmetlerinin sunulduğu eğitim örgütlerinde, eğitim hizmetlerinin üretilmesini sağlayan, öğrencileri gelecek için planlanan hedefler doğrultusunda yönlendiren, geleceğe yön veren en önemli unsur eğitim işgörenleridir. Baltaş'a göre (2008) kurumlar için çalışanlar, diğer bir ifadeyle insan kaynağı, en kıymetli değerlerin başında gelmektedir. Bu bağlamda mentorluk uygulaması, kurumlar için vazgeçilmez uygulamalardan biri haline gelmiştir. Mentorluk kavramı dilimize orijinalliğini koruyarak yerleşmiş ve alan yazında birçok tanımı yapılmasına rağmen Bakioğlu (2013) mentorluğu "Akıl Hocalığı" şeklinde tanımlayarak önemini vurgulamıştır.

Günümüzde eğitim örgütlerinde öğretmenlerin farklı sebeplerle kurumlar arasındaki yer değiştirmeleri sıkça karşılaşılan bir durumdur. Eğitimin kalitesinin arttırılması ve sürekliliğinin sağlanması bakımından eğitim işgörenlerinin yer değişikliklerinin ardından yeni kurumlarına uyumları kurum kültürünü kabullenme, öğretmen ve öğrenci çevresine uyum sağlama ve kabul görmede önemli sorunlar oluşturabilmektedir. Okul müdürünün işgörene örgütsel uyum sürecinde uygulayacağı mentorluk faaliyetleri işgören için oryantasyon eğitimi olacak ve kuruma olan uyum sürecinde etkili bir faktor oluşturacaktır. Bu sorunun çözümüne en önemli katkıyı sağlayacak eğitim yöneticileri, mentorluk ve örgütsel uyum hakkında yeterli bilgiye sahip olmalı, mentorluğa ait rollerin neler olduğunu öğrenmeli ve bu rolleri okulların yönetim süreçlerinin bir parçası olacak şekilde hayata geçirmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarının öğretmenlerin örgütsel uyumuna ne düzeyde katkılar sağladığının ortaya konması önemlidir.

1.1. Mentorluk (Mentoring)

Mentorluk, kökleri insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Günümüz gelişmişlik düzeyine erişmede mentorluğun önemli rolü olduğu genel bir kabul görmektedir. Mentorluk uygulamaları tarih boyunca farklı isim ve yapıda gelişimini sürdürmüştür (Kahraman, 2012).

Mentorluk kavramı Selçuklulardaki "Atabeg" ve Osmanlıdaki "Lala" uygulamalarıyla benzeşmektedir. Selçuklularda hükümdar adaylarına eğitim vermekle görevli olan Atabegler aynı görevle Osmanlılarda Lala unvanıyla çalışmışlardır (Uyumaz, 2014). Selçuklu ve Osmanlı şehzadelerinin yetiştirilmesinden sorumlu olan lalalık bugün mentorluk kavramını tam olarak karşılamaktadır (Bilici, 2002).

Mentor; mesleki ve kişilik gelişimi konularında kendilerine emanet edilen deneyimsiz gençlerin yeteneklerinin artırılmasında ve kariyer olanaklarının etkili bir şekilde kullanılmasında yol gösteren, yön veren tecrübeli çalışanlardır (Noe, 1988). Mentee ise; mentorun tecrübelerini paylaştığı, karşılıklı olarak bilgi paylaşımında bulunduğu, kişiye destek vererek onun kendi alanında daha başarılı olmasını sağladığı dostuna, arkadaşına literatürde "Protégé veya Mentee" adı verilmiştir (Ceylan, 2004). Türkçe karşılığı olarak da "mentee" kelimesi kullanılmaktadır.

1.2. Mentorluk Fonksiyonları (Mentoring Functions)

Mentorluk fonksiyonları ile ilgili en kapsamlı çalışmayı gerçekleştiren Kram'a (1983) göre mentorluk alanında yapılan çalışmalarda iki çeşit mentorluk işlevi ortaya çıkmıştır. Bunlar kariyer işlevi ve psiko-sosyal işlevdir. Mentorluk işlevleri ve alt fonksiyonları kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir.



- **Kariyer İşlevi:** Mentorluğun kariyer işlevi ile bireylerin örgütteki gelişme fırsatlarını değerlendirme, örgütsel yaşama ait zorlukları öğrenme ve örgütte kendini ifade edebilme yeteneği kazanması amaçlanmaktadır (Fowler ve O'Gorman, 2005). Kram (1983) tarafından tanımlanan kariyer destekli davranışlar koçluk, koruma, yeni beceriler kazandıran görevler ve yeni ilişkiler geliştirmeyi kapsamaktadır.
- **Psiko-Sosyal İşlev:** Bireylerin yeteneklerini keşfetme, özdeğerlerini artırmaya yardımcı olma görevi görmektedir (Fowler ve O'Gorman, 2005). Kram'a (1983) göre Psiko-sosyal işlev rol modeli olma, danışmanlık, benimseme-onaylama ve arkadaşlık işlevlerini kapsamaktadır.

Yıldırım'a göre (2013) eğitim örgütlerinde mentor ve mente arasındaki ilişkiyi tecrübeli öğretmen, yönetici, müfettiş veya dışarıdan gelecek bir akademisyenin göreve yeni başlamış veya kendi alanında daha deneyimsiz olan öğretmene, yöneticiye, müfettişe tecrübelerini aktarmasıdır.

1.3. Örgütsel Uyum (Organizational Adaptation)

Örgütsel davranış bilim dalı çerçevesinde işletme çalışanlarının bireysel değer yargıları ile çalıştıkları işletmenin bünyesindeki değerler sistemi arasındaki bağıntıyı Yahyagil (2005), birey-organizasyon uyumu olarak tanımlanmaktadır. Örgüte yeni gelen işgörenlerin, örgütün tam bir üyesi gibi hareket edebilmeleri için gereken bilgi, davranış ve tutumları kazandıkları bir süreç olarak tanımlanan sosyalizasyon süreci başarılı olursa yeni işgörenler iyi performans gösterirler, yüksek iş doyumları olur ve örgüt içinde kalmaya istekli olurlar (Çalık, 2003).

Koşulları ne olursa olsun, insanın bir örgütte çalışması zorunludur. Tarih boyunca insan, bu zorunluluğu yerine getirmiştir. Örgüt lideri, insanın uyum yeteneğini kötüye kullanmadan, örgütün koşullarını, uyumsuzluğa yol açmayacak biçimde geliştirmeye çalışmalıdır (Başaran, 2004). Kişi-Örgüt uyumunun oluşabilmesi için, farklı bileşenlerin bir araya gelmesi gereklidir. Değerler, hedefler, iş çevresi ve kişilik özellikleri Kişi-Örgüt uyumunu bir araya getiren temel elementlerdir (Özçelik, 2011).

Uyum yeterliliği ve uyuma yönelik güdülenmesi yüksek olan işgören, örgütte uyum sorunlarının pek çoğunu çözer ve örgüte uyumunu, erincini bozmayacak düzeyde sağlar. Uyumsuzluk kaynaklarıyla başa çıkamayan işgören, ya örgütte uyum sorunlarıyla birlikte yaşar ya da ilk fırsatta örgütten ayrılır. Örgütten ayrılamayan ama uyum sorunlarıyla birlikte yaşayan işgören umursamazlık, yabancılaşma gibi tepkiler gösterir (Başaran, 2004).

Eğitim örgütlerinin birer açık sistem oldukları düşünüldüğünde ve örgüt çevresinin büyüklüğü göz önüne alındığında öğretmenlerin örgüte olan uyumlarının, eğitimin kalitesi ve sürdürülebilirliği açısından ne kadar büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Özkan'a göre (2014) öğretmenlerin okul kültürüne daha rahat uyum sağlamaları okul müdürlerinin rehberliğinde gerçekleştiğinden mentorluk, hem eğitim örgütlerine hem de bireylere büyük artılar getiren hizmetlerin arasında yerini almaktadır.

Çelik'e göre (2000) günümüzde okul yöneticisi okulun ve çalışanların gelişimini sağlayan bir lider olmak durumundadır. Okul yöneticisi, öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgilenir, etkili bir öğrenme öğretme ortamının oluşturulmasına katkı sağlar. Çelik (2011) ise okul müdürünün, ilk defa göreve başlayan veya kurumda işe yeni başlayan öğretmenlerin kuruma uyum sürecinde rehberlik ettiğini, yeni çalışana akıl hocalığı yani mentorluk yaptığını, dolayısıyla

mentorun tutum ve davranışlarının, yeni çalışanın iyi bir başlangıç yapması bakımından çok önemli olduğunu vurgulamıştır.

Mentörlük hizmeti almak, iş hayatına yeni atılmış, hedeflerini henüz belirleyememiş gençlerin kariyerlerini geliştirmelerinde önemli bir faktör olmakla beraber aynı zamanda, kurum kültürüne alışmakta zorlanan, kuruma uyum sağlayacak bireysel planlarını yapmakta desteğe ihtiyaç duyan işgörenler için de çok önemlidir. Mesleki gelişim sürecini kısaltmak ve bu süreci en az hatayla atlatmak isteyen çalışanlar da mentörlük hizmeti almayı düşünmelidirler (Özkan, 2014).

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Okul müdürü, çalışanların örgütsel uyum düzeyini artırmaya dönük, yetkilerini sadece ilgili prosedürlere değil, kişisel olarak sahip olacağı potansiyelinden almalı, bir lider olarak çalışanlarına performanslarını geliştirme, bireysel ve örgütsel kariyer planlaması yapma konusunda gerekli rehberliği yapmalıdır (Arabacı, 2010). Sahip olduğu bilgi ve birikimi çalışanları ile paylaşmalı, olası yanlış tutum ve davranışları önleyici tedbirler almalı ve onlara yol gösterici olmalıdır. Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmelerini sağlamak ve bu süreçte kendilerine destek sağlayıp onları gelecekteki konumlarına hazırlamak için faaliyetler planlanmalıdır. Bu da ancak kurumlaşmış bir mentorluk sistemiyle mümkün olacaktır (Aydın, 2005). Okul müdürlerinin kendi kurumlarında yeni göreve başlayan personele öncelikli olarak mentorluk yaparak kolay uyum sağlamalarına destek olması hem yeni gelen açısından hem de kurumsal uyum ve verimlilik açısından oldukça önemlidir. Yapılan literatür taramasında mentorluk, örgütsel uyum gibi konularda çok sayıda araştırmanın yapıldığı, ancak özellikle Türkiye’de okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarıyla öğretmenlerin örgütsel uyumu arasındaki ilişkiye yönelik doğrudan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple bu araştırmanın problem cümlesi “Okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarıyla öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasındaki ilişki” şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmanın temel amacı, 2012-2013 eğitim öğretim yılında yer değişikliği yapan öğretmenlerin yeni kurumlarına uyum süreçleri ile okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu temel amaç doğrultusunda, aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ve örgütsel uyuma yönelik algı düzeyleri nedir?
- Okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ile örgütsel uyum düzeyleri; cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdem, görev yaptıkları eğitim kademesi ve alan değişikliği yapmış olma durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ile örgütsel uyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Öğretmenlerin algıladıkları mentorluk fonksiyonlarının alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Öğretmenlerin örgütsel uyumuna yönelik tutumları okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ile yordanabilir mi?

3. YÖNTEM (METHOD)

3.1. Araştırmanın Modeli (Research Model)

Bu araştırma ilişkisel tarama modeline dayanmaktadır. İlişkisel tarama modeli; iki ve daha çok değişken arasındaki birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Cohen, Manion ve Morrison, 2000; Karasar, 2006).

3.2. Evren ve Örneklem (Population and Sampling)

Araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim öğretim yılında Balıkesir ili genelinde yer değişikliği yapmış olan 960 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada evrenin tamamına ulaşılabildiğinden örneklem seçilmemiş evren örneklem olarak belirlenmiştir. Evrendeki tüm öğretmenlere ulaşılmış ve 552 anket geriye dönmüştür. 41 anketin düzgün doldurulmadığı görülmüş ve elenmiştir.

Araştırma katılan öğretmenlerin 261'i (%51.1) kadın, 250'si (%48.9) erkektir. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin, 130'unun (%25.4) 1-5 yıl, 155'inin (%30.3) 6-10 yıl, 99'unun (%19.4) 11-15 yıl, 127'sinin (%24.9) 16 yıl ve üzeri hizmet yılı bulunmaktadır. Öğrenim durumuna göre öğretmenlerin 12'si (%2.3) önlisans, 457'si (%89.4) lisans ve 42'si (%8.2) lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Alana göre öğretmenlerin 99'u (%19.4) sınıf öğretmeni, 412'si (%80.6) branş öğretmenidir. Kurum türüne göre öğretmenlerin 9'u (%1.8) okulöncesi, 110'u (%21.5) ilkokul, 238'i (%46.6) ortaokul, 154'ü (%30.1) lise kurumlarında görev yapmaktadırlar. Alan değişikliği yapmış olma durumuna göre öğretmenlerin 147'si (%28.8) alan değişikliği yapmış, 364'ü ise (%71.2) alan değişikliği yapmamıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları (Data Collection Tools)

Verilerin toplanmasında; kişisel bilgi formu, mentorluk fonksiyonları ölçeği ve örgütsel uyum ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır. Veri toplama aracının birinci bölümünde, öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki deneyim, alan, görevli olduğu eğitim kademesi ve alan değişikliği yapma durumlarını içeren kişisel bilgi formu yer almaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde kullanılan "Mentorluk Fonksiyonları" ölçeği Noe (1988) tarafından geliştirilen, okul yöneticileri veya yöneticilik becerilerini geliştirmek isteyenler için geliştirilmiş bir ölçme aracıdır. Bu ölçek 29 maddeden oluşmaktadır ve tamamı olumlu ifadeler içermektedir. Noe'nin (1988) uygulama sonuçlarına göre "Mentorluk Fonksiyonları" ölçeği "Kariyer İşlevi" ve "Psiko-sosyal İşlevi" olmak üzere 2 ana faktörden oluşmakta ve toplam varyansın %82'sini açıklamaktadır. Bu iki faktör arasında korelasyon katsayısı $R=.49$ 'dur. Noe'nin (1988) çalışmasındaki ölçeğe ait kariyer işlevi faktörü; "yeni ilişkiler geliştirme", "koruma", "yeni beceriler kazandıran görevler verme", alt boyutlarından oluşmaktadır ve Cronbach's Alpha (α) iç tutarlılık katsayısı $R=.89$ 'dur. Psiko-sosyal işlevi faktörü ise; "koçluk", "rol model olma", "danışmanlık" ve "benimseme onaylama" alt boyutlarından oluşmaktadır ve Cronbach (α) iç tutarlılık katsayısı $R=.92$ 'dir.

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde ise öğretmenlerin örgütsel uyumlarına yönelik tutumlarını ölçmek amacıyla Netemeyer vd. (1997) tarafından geliştirilen, tamamı olumlu ifadeler içeren 4 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı $.88$ 'dir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin tek faktörlü bir yapıya uyum sağladığı ve faktör yüklerinin $.51$ ile $.82$ arasında olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alfa (α) güvenilirlik katsayısı $R=.81$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 1. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları
(Table 1. Reliability coefficients of scales)

Mentorluk Fonksiyonları		Örgütsel Uyum	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
.978	29	.901	4

Tablo 1'e göre, mentorluk fonksiyonları ölçeğinin Cronbach (α) iç tutarlılık katsayısı ile örgütsel uyum ölçeğinin Cronbach (α) iç tutarlılık katsayısı önerilen alt sınır olan $R=.70$ 'in (Demir, 2009) üzerindedir. Buna göre her iki ölçeğin de güvenilir olduğu söylenebilir.

3.4. Verilerin Analizi (Data Analysis)

Toplanan verilerin çözümlenmesi ve değerlendirilmesinde SPSS 17.0 paket programı kullanılmıştır. Ölçeklerden alınan puanlara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Aritmetik ortalama, standart sapma değerleri gibi tanımlayıcı istatistiklerden yararlanılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişki Pearson Memontler Çarpımı Korelasyon Katsayısı, yordama düzeyi ise regresyon analizi ile test edilmiştir.

Mentorluk ve örgütsel uyum ölçeğine ilişkin skala,
1.00-1.80 Çok Düşük
2.81-2.60 Düşük
3.61-3.40 Orta
4.41-4.20 Yüksek
5.21-5.00 Çok Yüksek, şeklindedir.

4. BULGULAR (FINDINGS)

Bu bölümde araştırmacının amacına uygun olarak kişisel bilgi formunda yer alan bilgilere, ölçeklerden elde edilen verilere, bu verilerin istatistiksel teknikler kullanılarak yapılan analizler sonucu ortaya çıkan bulgulara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

- **Yer değişikliği yapan öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ve örgütsel uyum algı düzeyleri:**

Tablo 2. Okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ve örgütsel uyuma ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

Table 2. The means and standard deviation of school principals' mentoring function and teachers's organizational adaptation

	n	\bar{X}	Ss	Puan Aralığı
Örgütsel Uyum	511	3.44	.91	1-5
Mentorluk Fonksiyonları	511	3.15	.89	1-5

Tablo 2 incelendiğinde, örgütsel uyum ortalaması yüksek düzeyde (3.44) iken, okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ortalamaları orta düzeyde (3.15) bulunmuştur. Buna göre öğretmenlerin örgütsel uyum düzeylerinin, algıladıkları okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

(Table 3. The means and standard deviations of teachers' orgnizational adaptation)

Örgütsel Uyum	\bar{X}	Ss
1.Kişisel değerlerimin bu kurumun değerleriyle uyumlu olduğumu düşünüyorum	3.51	1.04
2.Bu kurum insanlara bakış hususunda benimle aynı değere sahip	3.36	1.04
3.Bu kurum dürüstlük konusunda benimle aynı değere sahip	3.53	1.01
4.Bu kurum adalet konusunda benimle aynı değere sahip	3.36	1.07

Tablo 3 incelendiğinde örgütsel uyuma ilişkin ortalamaların 3.36 ile 3.53 arasında değiştiği gözlenmektedir. 2. ve 4. maddelere verilen yanıtların ortalaması (3.36) orta düzeyde iken 1. (3.51) ve 3.(3.53) maddelere verilen yanıtların ortalamasının yüksek düzeyde olduğu gözlenmektedir. Buna göre öğretmenlerin dürüstlük ve değerler konusundaki algı düzeyleri, çalıştıkları kurum ile daha uyumlu iken adalet ve insanlara bakış hususunda daha düşük düzeyde algılanmaktadır.

Tablo 4. Okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarının alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri
(Table 4. The means and standard deviation of sub dimensions school principals' mentoring functions)

Mentorluk Fonksiyonları		
Kariyer İşlevi	\bar{X}	Ss
Koçluk	3.18	.97
Koruma	3.42	1.00
Yeni İlişkiler Geliştirme	2.98	.97
Yeni Beceriler Kazandıran Görevler Verme	4.35	1.52

Tablo 4'teki verilere göre kariyer işlevinin alt boyutları olan koçluk alt boyutu orta düzeyde (3.18), koruma alt boyutu yüksek düzeyde (3.42), yeni ilişkiler geliştirme alt boyutu orta düzeyde (2.98) ve yeni beceri kazandıran görevler verme alt boyutunun çok yüksek düzeyde (4.35) değerlere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4'e göre öğretmenler yöneticilerin kendilerine mentorluk yaparken koçluk, koruma ve yeni beceriler kazandıran görevler verme konularında yüksek düzeyde, yeni ilişkiler geliştirme konularında ise daha düşük düzeyde destek verdiğini düşünmektedirler. Bu kapsamda okul müdürleri fikirlerini öğretmenlerle paylaşmakta, öğretmenlerin kariyerlerinde yükselme olasılığını tehlikeye atacak gereksiz riskleri azaltıcı davranışlarda bulunmakta ve öğretmenlerin performanslarını artırıcı desteği sunabilmektedirler. Buna rağmen okul müdürleri öğretmenlerin diğer eğitimcilerle kişisel bağlantı kurma ve yazışma konusunda ve öğretmenlerin gelecekte gelişme potansiyeli gösterebilecekleri alanlarda insanlarla tanışmaları için görevler verme konusunda diğerlerine göre daha az destek gördükleri anlaşılmaktadır.

Tablo 5. Okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarının psiko-sosyal işlevine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri
(Table 5. The means and standard deviation of psycho-social sub dimensions of school principals' mentoring functions)

Mentorluk Fonksiyonları		
Psiko-sosyal İşlev	\bar{X}	Ss
Rol Model Olma	2.93	.99
Benimseme ve Onaylama	3.41	.94
Danışmanlık	3.31	.97
Arkadaşlık	2.86	3.00

Tablo 5 incelendiğinde, psiko-sosyal işlevin alt boyutları olan rol modeli olma alt boyutu orta düzeyde (2.93), benimseme-onaylama alt boyutu yüksek düzeyde (3.41), danışmanlık alt boyutu yüksek düzeyde (3.31) ve arkadaşlık alt boyutu orta düzeyde (2.86) değerlere sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 5'e göre öğretmenler yöneticilerin kendilerine mentorluk faaliyeti gösterirken; benimseme-onaylama ve danışmanlık konularında

yüksek düzeyde, rol model olma ve arkadaşlık konularında ise daha düşük düzeyde destek verdiğini düşünmektedirler. Ayrıca öğretmenler yöneticilerine saygı ve hayranlık duymakta, eğitim konusunda yöneticileriyle aynı düşünceleri paylaşmaktadırlar. Öğretmenler yöneticilerin öğretmenlere birey olarak saygı duyduklarını, öğretmenler ile olan iletişimlerinde iyi bir dinleme becerisine sahip olduklarını düşünmektedirler. Buna rağmen öğretmenler yöneticilerinin çalışma biçimlerini çok fazla taklit etmemekte ve yöneticiler il iş dışı sosyal ortamlarda çok fazla bir araya gelmemektedirler.

- **Yer değişikliği yapan öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ile öğretmenlerinin örgütsel uyum düzeylerinin cinsiyetlerine, öğrenim durumuna, mesleki kıdemlerine, alanlarına, görev yaptıkları eğitim kademesine ve alan değişikliği yapmış olma durumlarına göre karşılaştırılması:**

Okul Müdürlerinin Mentorluk Fonksiyonları ile Öğretmenlerin Örgütsel Uyum düzeyleri arasında cinsiyet, öğrenim düzeyi, mesleki kıdem, branş, görev yapılan eğitim kademesi ve alan-branş değişikliği durumuna göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

- **Yer değişikliği yapan öğretmenlerin algıladıkları mentorluk fonksiyonları ile örgütsel uyum düzeyleri arasındaki ilişki:**

Tablo 6. Okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasındaki ilişki
(Table 6. The relationship between principals' mentoring functions and teachers' organizational adaptation level)

			Örgütsel Uyum (\bar{X} =3.44)
Pearson Correlation	Mentorluk (\bar{X} =3.15)	Correlation Coefficient	.60
		P	.00*
		N	511

*p<.01

Tablo 6'a göre öğretmenlerin okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları algıları ve örgütsel uyuma yönelik algıları arasında pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır (r=.608, p<.01).

Okul müdürlerinin yönetim sürecinde öğretmenlere yönelik uygulamış oldukları mentorluk fonksiyonları, öğretmenlerin örgütsel uyum süreçlerini olumlu yönde etkilemektedir. Buna göre, öğretmenlerin kurum kültürünü benimsemesinde, kurum içerisinde kabul görmelerinde, kendilerini daha iyi ifade edebilmelerinde, daha sosyal bir eğitim çalışanı olabilmelerinde ve dolayısıyla kurum içerisinde daha kaliteli bir eğitim ortamının oluşmasında okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları önem arz etmektedir.

- **Yer değişikliği yapan öğretmenlerin algıladıkları mentorluk fonksiyonlarının alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel uyum puanları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?**

Tablo 8. Okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarının alt boyutları ile öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasındaki ilişki
(Table 8. The relationship between subdimensions of school principals' mentoring functions and teachers' organizational adaptation level)

Mentorluk	Örgütsel Uyum			
	N	Correlation Coefficient	p	
Kariyer İşlevi	511	.556	.00*	
Koçluk	Koçluk	511	.574	.00*
	Koruma	511	.549	.00*
	Yeni beceriler kazandıran görevler verme	511	.511	.00*
	Yeni ilişkiler geliştirme	511	.476	.00*
Psiko-Sosyal İşlev	511	.614	.00*	
Rol modeli olma	Rol modeli olma	511	.634	.00*
	Danışmanlık	511	.557	.00*
	Benimseme Onaylama	511	.572	.00*
	Arkadaşlık	511	.384	.00*

*p<.01

Tablo 8'e göre örgütsel uyum ile mentorluk fonksiyonları ölçeğinin alt boyutu olan kariyer işlevi, koçluk, koruma, yeni beceriler kazandıran görevler verme, yeni ilişkiler geliştirme, psiko-sosyal işlev, rol model olma, danışmanlık benimseme onaylama ve arkadaşlık fonksiyonları arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (.300<Correlation Coefficient<.690, p<.01).

Bu verilere göre mentorluk işlevlerinin etkili bir şekilde yerine getirilmesi, çalışanların örgütsel uyum algısını pozitif yönde ve orta düzeyde etkilemektedir.

- **Yer değişikliği yapan öğretmenlerin örgütsel uyumuna yönelik tutumlarının okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ile yordanabilirliği:**

Tablo 7. Okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ile öğretmenlerin Örgütsel uyum düzeylerine ilişkin regresyon analizi sonuçları
(Table 7. The regression Analysis of school principals' mentoring functions and teachers' organizational adaptation)

Değişken	R	ΔR^2	B	SH	p
Sabit			1.476	.118	.00*
Mentorluk	.608	.370	.624	.036	.00*

* r = .608 r² = .370 F = 12.980 p < .05

Tablo 7'ye göre öğretmenlerin örgütsel uyumları; mentorluk fonksiyonlarına yönelik algıları ile yordanabilmektedir (p<.05). Öğretmenlerin örgütsel uyuma yönelik tutumlarındaki varyansın %37'si mentorluk fonksiyonlarına yönelik algıları ile açıklanabilmektedir (r² = .37).



5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER (DISCUSSION, CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS)

Yer değişikliği yapan öğretmenlerin örgütsel uyum ortalama yüksek düzeyde (3.44) iken mentorluk fonksiyonları algılarına ait ortalama orta düzeyde (3.15) bulunmuştur. Akbaş (2010), Özçelik (2011) ve Yıldırım (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu araştırmayla ulaşılan sonuçları destekler niteliktedir.

Akbaş (2010) "Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi" adlı araştırmasında, çalışanların algılanan kişi-örgüt uyumu düzeylerinin orta düzeyin üzerinde (3.24) yer aldıklarını tespit etmiştir. Özçelik (2011) "Kişi, Örgüt, Uyumu ve Etik İklimin Hastaneye Bağlılığa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma" adlı çalışmasında araştırmaya katılan bireylerin birey-örgüt uyumlarını orta düzeyde (2.70) tespit etmiştir. Yıldırım (2013) "Okul Yöneticilerinin Mentorluk Rollerinin Okulun Akademik Başarısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" adlı çalışmasında okul yöneticilerinin mentorluk rollerini yüksek düzeyde gerçekleştirdiklerini tespit etmiştir.

Yer değişikliği yapan öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri ile algıladıkları mentorluk fonksiyonları cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte kadınların ve erkeklerin örgütsel uyum algıları yüksek düzeyde olduğu, okul müdürleri mentorluk fonksiyonları algılarının ise orta düzeyde olduğu görülmüştür. Erkeklerin örgütsel uyum ve mentorluk fonksiyonları algıları kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. İbrahimoglu (2008), Ekinci (2010) ve Yıldırım (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu araştırmayla ulaşılan sonuçları destekler niteliktedir.

Yıldırım (2013) "Okul Yöneticilerinin Mentorluk Rollerinin Okulun Akademik Başarısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" adlı çalışmasında okul yöneticilerinin mentorluk rolleri ölçeği'nin bilgiye dayalı rol, kolaylaştırıcılık rolü, yüzeleştiricilik rolü ve model olma rolü alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. İbrahimoglu (2008) "Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Artırmada Sosyalizasyon ve Mentor Etkisi" adlı çalışmasında üniversitelerde çalışan öğretim görevlileri ve öğretim üyelerinin cinsiyet ile mentorluk düzeyi arasında anlamlı farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Ekinci (2010) "Aday Öğretmenlerin İş Başında Yetiştirilmesinde Okul Müdürlerinin Rolü." adlı çalışmasında ise aday öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin işbaşında yetiştirmeye ilişkin kendilerine rehberlik etme düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir.

Yer değişikliği yapan öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri ile algıladıkları mentorluk fonksiyonları öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte lisans düzeyinde eğitim gören öğretmenlerin örgütsel uyum ve mentorluk fonksiyonları algısının onlisans ve lisansüstü eğitime göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Özdemirci (2010) ve Barutçu ve Özbay (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu araştırmayla ulaşılan sonuçları destekler niteliktedir.

Özdemirci'nin (2010) "Strateji Sürecinin Planlılık Düzeyi, Liderlik Stilleri Ve Çevresel Koşulların Örgütsel Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: İSO'ya Bağlı İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma." adlı çalışmasında katılımcıların eğitim seviyesi ve uyumlanma ile ilgili verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Barutçu ve Özbay (2013), "Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine etkilerine İlişkin Bir Araştırma." adlı çalışmasında koçluk yaklaşımında eğitim faktörü ile yöneticinin iletişim özelliği arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir.



Yer değişikliği yapan öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri ile algıladıkları mentorluk fonksiyonları mesleki kідeme göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte 1-5 yıl düzeyinde mesleki kідemi olan öğretmenlerin örgütsel uyum ve algıladıkları okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarının diğer değişkenlere göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Özdemirci (2010) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu araştırmayla ulaşılan sonuçları destekler niteliktedir.

Özdemirci (2010) "Strateji sürecinin planlılık düzeyi, liderlik Stilleri ve çevresel koşulların örgütsel Uyumlanma üzerindeki etkisi: iso'ya bağlı İşletmeler üzerinde bir araştırma." adlı çalışmasında katılımcıların mesleki kідemleri ve uyumlanma ile ilgili verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Özoğlu (2011) "Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin Öğretmen Performansına Etkisi." adlı çalışmasında öğretmenlerin kідem değişkenine göre koçluk becerileri ile alanlarına yönelik görüşleri arasında anlamlı biçimde farklılaşma tespit etmiştir.

Yer değişikliği yapan öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri ile algıladıkları mentorluk fonksiyonları alanlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte alan öğretmenlerinin örgütsel uyum ve mentorluk fonksiyonları algısının sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yıldırım (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu araştırmayla ulaşılan sonuçları destekler niteliktedir. Yıldırım (2013) "Okul Yöneticilerinin Mentorluk Rollerinin Okulun Akademik Başarısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" adlı çalışmasında, okul yöneticilerinin mentorluk rolleri düzeylerinin alan değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlılık tespit edememiştir.

Yer değişikliği yapan öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri ile algıladıkları mentorluk fonksiyonları görev yaptıkları eğitim kademesine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte ortaokul öğretmenlerin örgütsel uyum ve mentorluk fonksiyonları algısının diğer eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yıldırım (2013) ve Barutçu (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu araştırmayla ulaşılan sonuçları destekler niteliktedir.

Yıldırım'ın (2013) "Okul Yöneticilerinin Mentorluk Rollerinin Okulun Akademik Başarısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" adlı çalışmasında, okul yöneticilerinin mentorluk rolleri düzeylerinin okul türü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. Barutçu'nun (2013) "Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine etkilerine İlişkin Bir Araştırma " adlı çalışmasında koçluk yaklaşımında görev yeri ile yöneticinin sorun çözme özelliği arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Yer değişikliği yapan öğretmenlerinin örgütsel uyum düzeyleri ile algıladıkları okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları alan değişikliği yapmış olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte alan değişikliği yapmayan öğretmenlerin mentorluk fonksiyonları algısı daha yüksek iken, alan değişikliği yapan öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Yer değişikliği yapan öğretmenlerinin algıladıkları mentorluk fonksiyonları ile örgütsel uyum puanları arasında pozitif yönde, orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu durum okul müdürlerinin yer değişikliği yapan öğretmenlere örgütsel uyum süreçlerinde mentorluk fonksiyonları uyguladığını, öğretmenlerin aidiyet duygularının oluşması, kurum kültürünü benimseme ve kuruma adapte olma süreçlerine okul müdürünün mentorluk fonksiyonlarının olumlu katkılar sağladığını ortaya koymaktadır.



Yer değişikliği yapan öğretmenlerin örgütsel uyumuna yönelik tutumlarının mentorluk fonksiyonları ile yordanabilirliği incelendiğinde; Öğretmenlerin örgütsel uyuma yönelik tutumlarındaki varyansın %37'sinin mentorluk fonksiyonlarına yönelik tutumları ile açıklanabildiği görülmüştür. Bu durum okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarındaki artışın öğretmenlerin örgütsel uyuma yönelik tutumlarını da artırdığını göstermektedir. Yıldırım (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu araştırmayla ulaşılan sonuçları destekler niteliktedir.

İbrahimoğlu (2013) "Biçimsel olmayan Mentorluk yoluyla öz etkinliğin artırılması." adlı çalışmasında mentorluğun psiko-sosyal işlevlerinden koçluk işlevi ile öz etkinliğin yılma boyutu arasında negatif anlamlı ilişki tespit etmiştir. Öz etkinliğin yılma boyutunun %15'inin koçluk işlevi ile açıklandığını tespit etmiştir.

Yer değişikliği yapan öğretmenlerin algıladıkları mentorluk fonksiyonlarının alt boyutları ile örgütsel uyum puanları arasındaki ilişki incelendiğinde; mentorluk fonksiyonlarını oluşturan kariyer işlevine ait "Koçluk", "Koruma", "Yeni beceriler kazandıran görevler verme", "Yeni ilişkiler geliştirme" ve psiko-sosyal işleve ait "Rol modeli olma", "Danışmanlık", "Benimseme onaylama", "Arkadaşlık" alt boyutlarının her biri ile örgütsel uyuma yönelik tutumlar arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Buna göre okul müdürü tarafından öğretmenlere uygulanacak koçluk, koruma, yeni beceriler kazandıran görevler verme, yeni ilişkiler geliştirme, rol modeli olma, danışmanlık, benimseme onaylama ve arkadaşlık davranışlarının her biri öğretmenin eğitim örgütüne olan uyum süreçlerine olumlu katkılar sağlayacağı söylenebilir. İbrahimoğlu (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçları bu araştırmayla ulaşılan sonuçları destekler niteliktedir. İbrahimoğlu (2013) "Biçimsel Olmayan Mentorluk Yoluyla Öz Etkinliğin Artırılması." adlı çalışmasında psiko-sosyal işlevin alt boyutlarından olan koçluk işlevi ile öz etkinliğin alt boyutlarından yılmama inancı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonları ile yer değişikliği yapan öğretmenlerin örgütsel uyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan bu araştırmada, öğretmeler, okul yöneticilerinin mentorluk fonksiyonlarını orta düzeyde uyguladıklarını düşünmektedirler.

Sonuç olarak, okul yöneticilerinin uygulamış oldukları mentorlukluk öğretmenlerin örgütsel uyumlarını önemli derecede etkilemektedir.

6. ÖNERİLER (RECOMMENDATIONS)

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından, öncelikle okul yöneticilerine, daha sonra Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki tüm yöneticilere, 'Mentorluk fonksiyonları' kavramıyla ilgili eğitim ve seminerler düzenlenerek, konu hakkında bilgi sahibi olmaları ve öğretmenlerin örgütsel uyum süreçlerine destek vermeleri sağlanabilir.

Okul müdürlerinin çalıştıkları kurumlarda öğretmenlere karşı mentorluk faaliyetlerini uygulayabilmeleri için, gerekli ortam hazırlanmalıdır. Böylelikle öğretmenlerin örgütsel uyumuna ve buna bağlı olarak eğitim kalitesini artırmaya destek vermiş olacaktırlar.

Benzer bir araştırma göreve yeni başlayan öğretmenler için de yapılabilir. Öğretmen görüşlerinin yanı sıra yönetici görüşleri de alınarak çalışma genişletilebilir.

Bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi eğitim kurumlarında görevli öğretmenler üzerinde yürütülmüştür. Çalışma özel eğitim kurumlarına da yaygınlaştırılarak ortaya konulacak bulgular iki çalışmayı da içine alacak yeni araştırmalara öncülük edebilir.



Bu araştırma yer değişikliği yapan öğretmenleri kapsamaktadır. Eğitim örgütlerinin diğer işgörenleri de düşünüldüğünde eğitimin sürdürülebilirliği ve kalitesi açısından diğer personele de mentorluk uygulanabilir. Bu çalışma okullardaki tüm yönetici, öğretmen ve yardımcı personele uygulanarak yeni çalışmalar ortaya konulabilir.

NOT (NOTICE)

Bu çalışma, Ozan Şerefhanoğlu'nun 2014 yılında Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda Dr. Bilal Yıldırım danışmanlığında tamamlanan "Yüksek Lisans" tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.

KAYNAKLAR (REFERENCES)

- Akbaş, T.T., (2010). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Bakıoğlu, A., (2013). Eğitimde Mentorluk. Ankara: Nobel.
- Baltaş, A., (2008). Ustadan Mentor'a. *Activeline*, (4), 42-36.
- Barutçu, E. ve Özbay, Ö., (2013). Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. *Kilis 7 Aralık Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, (1), 47-62.
- Başaran, İ.E., (2004). Yönetimde insan ilişkileri. Ankara: Nobel.
- Bilici, E.N., (2002). Modern Lalar. *Aksiyon Dergisi*, Sayı: 409.
- Ceylan, C., (2004). Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Duyarlı Mentorluk. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Yıl: 2004, Sayı: 6, ss: 1.
- Cohen, L., Manion, L., and Morrison, K., (2000). *Research Methods in Education*. (5. Baskı). London New York: Routledge Falmer.
- Çalık, T., (2003). İşgörenlerin Örgüte Uyumunu (Örgütsel Sosyalleşim). *TEBD 1(2)* 163-178. www.tebd.gazi.edu.tr/ Erişim Tarihi: 11.12.2013.
- Çelik, S., (2011). Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğu Üniversitesi Kütüphanesi Örneği. *Bilgi Dünyası*, Yıl: 2004, 12 (2), ss: 295-318.
- Çelik, V., (2000). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A.
- Demir, K., (2009). İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Kolektif Yeterlik Algılarının Öğrenci Başarısına Etkisi. *Bilimsel Araştırma Proje Komisyonu Sonuç Raporu*, Burdur.
- Ekinci, A., (2010). Aday Öğretmenlerin İş Başında Yetiştirilmesinde Okul Müdürlerinin Rolü. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 15, ss: 63-77.
- Fowler, J.L. and O'Gorman, J.G., (2005). Mentoring Functions: A Contemporary View of the Perceptions of Mentees and Mentors', *British Journal of Management*, Sayı: 16, ss: 51-57.
- İbrahimoğlu, N., (2008). Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Artırmada Sosyalleşim ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli. (Doktora Tezi) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- İbrahimoğlu, N., (2013). Biçimsel Olmayan Mentorluk Yoluyla Öz Etkinliğin Artırılması. *Sosyo-Ekonomi Dergisi*. Sayı: 19,1, 141-155.



- Kahraman, M., (2012). Bilişim Teknolojileri Öğretmen Adaylarının Mesleki Gelişiminde E-Mentorluk, (Doktora Tezi) Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.
- Karasar, N., (2006). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kram, K.E., (1983). Phases of The Mentoring Relationship. *Academy of Management Journal*, Vol.: 26, 4, pp:608-625.
- Miller, A., (2002). *Mentoring Students and Young People: A Handbook of Effective Practice*. New York: Taylor & Francis.
- Mueller, S., (2004). Electronic Mentoring as an Example for The use of Information and Communications Technology in Engineering Education. *European Journal of Engineering Education*, Vol.: 29, 1, pp: 53-63.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., MacKee, D.O., and MacMurrian, R., (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, Vol.: 61, pp: 85-98.
- Noe, R.A., (1988). An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships. *Personnel Psychology*, 41(3), 457-479.
- Özçelik K., (2011). Kişi Örgüt Uyumu ve Etik İklimin Hastaneye Bağlılığa Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemirci, A., (2010). Strateji Sürecinin Planlılık Düzeyi, Liderlik Stilleri ve Çevresel Koşulların Örgütsel Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: İSO'ya Bağlı İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma. (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkan, S., (2014). "Mentorluk Nedir?", (<http://www.serkanozkan.com.tr/Icerik.aspx?id=19>), Erişim Tarihi: 01.03.2014.
- Özoğlu, B., (2011). Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin Öğretmen Performansına Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Polat, S. ve Kazak, E., (2014). Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, ss:71-92.
- Turunç, Ö. ve Mazlum, Ç., (2012). İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyumu ilişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2.
- Uyumaz, E., (2014). Türkiye Selçuklu Devletinde Atabeglik Müessesesi. (<http://turkcleronline.net/turkler/makaleler/atabeglik.htm>), Erişim Tarihi: 04.03.2014.
- Yahyağil, M.Y., (2005). Birey Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına. Etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt: 24, ss:137-149.
- Yıldırım, R., (2013). Okul Yöneticilerinin Mentorluk Rollerinin Okulun Akademik Başarısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.