

Okul Müdürlerinin Mentörlük Rollerini Yerine Getirme Düzeyleri ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*

Fatih EMİR**
Murat TAŞDAN***

Öz: Bu araştırmada okul müdürlerinin mentörlük rollerini yerine getirme düzeyleri ve öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konması amaçlanmıştır. Sıralı açıklayıcı karma desen şeklinde gerçekleştirilen araştırmanın örneklemini, 2023-2024 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde kamuya ait 26 ilkokulda çalışan 255 sınıf öğretmeni, nitel boyuttaki çalışma grubunu ise bu okullarda görev yapan 10 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmanın nicel verileri Kurşun ve diğerleri (2015) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Mentörlüğü Ölçeği" ve Tan (2003) tarafından geliştirilen "İş Doyumu Ölçeği" ile nitel verileri ise "Okul Müdürlerinin Mentörlüğü Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu" aracılığıyla elde edilmiştir. Nicel veriler aritmetik ortalama, standart sapma, bağıl değişim katsayısı, korelasyon testi, basit ve çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Nitel veriler ise içerik analizi ile çözümlenmiştir. Okul müdürlerinin mentörlük rollerini yerine getirme düzeyi arttıkça öğretmenlerin iş doyumunun da olumlu etkilendiği görülmüştür. Araştırmada okul müdürlerinin mentörlük hakkında yüzeysel bilgi sahibi oldukları, mentörlük ilişkisinde iletişime önem verdikleri tespit edilmiştir. Araştırmanın nicel ve nitel sonuçlarının birbirine paralellik gösterdiği belirlenmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin mentörlük rollerini yerine getirmeleri öğretmenlerin iş doyum düzeylerini olumlu etkilediği saptanmıştır. Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin artırılması için okul müdürlerine mentörlükle ilgili eğitimler verilmesi ve farkındalık kazandırılması faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İlkokul, iş doyum, mentörlük, okul müdürü, öğretmen.

Relationship Between School Principals' Mentorship Acts and Job Satisfaction Levels of Teachers

Abstract: This study examines the relationship between school principals' fulfillment of mentoring roles and teachers' job satisfaction levels. Conducted using an explanatory sequential mixed-method design, the research sample consists of 255 classroom teachers from 26 public elementary schools in Bahçelievler, Istanbul, during the 2023-2024 academic year. The qualitative study group includes 10 school principals. Quantitative data were collected using the "School Principals' Mentoring Scale" by Kurşun et al. (2015) and the "Job Satisfaction Scale" by Tan (2003). Qualitative data were gathered through a semi-structured interview form. Quantitative data analysis involved mean, standard deviation, coefficient of variation, correlation, and regression analyses, while qualitative data were analyzed using content analysis. The findings indicate that increased fulfillment of mentoring roles by principals positively impacts teachers' job satisfaction. Additionally, principals were found to have a superficial understanding of mentoring but value communication within the mentoring relationship. The study recommends mentoring training for principals to enhance teachers' job satisfaction.

Keywords: Primary school, job satisfaction, mentor, mentee, school principal.

*Bu araştırma ilk yazarın Prof. Dr. Murat TAŞDAN danışmanlığında yürüttüğü "Okul Müdürlerinin Mentörlük Rollerini Yerine Getirme Düzeyleri ve Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** Sorumlu Yazar Uzm., Millî Eğitim Bakanlığı İstanbul-Türkiye, <https://orcid.org/0000-0001-7553-0530>, e-posta: fatihemir93@gmail.com

*** Prof. Dr., Kafkas Üniversitesi Eğitim Fakültesi Kars-Türkiye, <https://orcid.org/0000-0001-8675-6068>, e-posta: murattasdan@gmail.com

Giriş

Sürekli değişen ve gelişen dünya koşulları, ihtiyaçları da etkilemekte ve bu ihtiyaçları karşılayacak nitelikli bireyler yetiştirme sorumluluğunu eğitim kurumlarına yüklemektedir. Bu kurumlar, öğrencilerin kendilerini gerçekleştirme sürecinde rehberlik ederken en büyük sorumluluğu okul yöneticileri ve öğretmenler üstlenmektedir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin eğitim kurumlarının ve okul yöneticilerinin değişen koşullara uyum sağmasında önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Bu değişim sürecinde okul müdürlerinden öğretmen ve diğer çalışanlara yol göstermesi ve rehberlik etmesi beklenmektedir. Okul müdürlerinin okulun hedeflerine ulaşması için personel yönetimi, okulun fiziksel ihtiyaçlarını karşılama, müfredatın uygulanmasını denetleme, okulun paydaşlarıyla iletişimi sağlama ve okulu etkin şekilde yönetme gibi sorumlulukları bulunmaktadır. Okul müdürleri değişime ilişkin sorumluluklarını yerine getirirken mesleki bilgi, iletişim, yöneticilik ve liderlik becerilerine sahip olmalıdırlar. Bu beceriler etkili mentörlük becerisine sahip kişilerde olması gereken beceriler olarak kabul edilmektedir.

Mentörlük kavramı, deneyimli ve güvenilir bir danışmanlık rolü şeklinde tanımlanmaktadır (Brockbank & McGill, 2007). Mentörlük sürecinde mesleğinde başarılı, tecrübeli ve destek sağlayan danışman meslektaş mentör, mesleğinde tecrübesiz, destek alan, danışan kişi ise menti olarak adlandırılmaktadır (Bayraktar, 2020). Okul yönetiminde mentörlük ise okul müdürünün daha az deneyime sahip yöneticiye veya öğretmene rehberlik ettiği süreç olarak ifade edilmektedir. Bu süreç tecrübesiz meslektaşın mesleki gelişimini desteklemek, yaşadığı sorunların çözümünde destek olmak ve kariyer gelişimine yol göstermek amacıyla gerçekleştirilir (Aydın, 2013, s. 226). Okul kültürü ve bağlamı içerisinde düşünüldüğünde, okul müdürü ve öğretmenler arasında da mentörlük ve menti ilişkisinin oluşabileceği düşünülmektedir. Okul müdürü, okuldaki öğretmenlerin kişisel gelişim, mesleki gelişim ve kariyer gelişimlerine yönelik çeşitli sorumlulukları bulunduğu için mentör konumundadır. Okul müdüründen destek alan öğretmenler ise menti olarak adlandırılabilir (Kurşun ve diğerleri, 2015).

Cantimer (2008)'in okul yöneticileri ve ilköğretim müfettişlerinin mentörlüğünü yöneticilik kapsamında değerlendirdiği çalışmada, okul müdürlerinin öğretmenlere yaptıkları mentörlüğün okuldaki etkili iletişimi ve örgütsel güveni artırdığını, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleyerek gerçekleştirdikleri işteki doyum düzeylerini artırdığını tespit etmiştir. Evran (2022) tarafından yapılan başka bir araştırma da okul yöneticilerinin iletişim, karar verme ve liderlik becerileri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında ilişki olduğu saptanmıştır.

İş, insanın yaşamını sürdürebilmesi için ücret karşılığında yerine getirdiği üretim, hizmet gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Kopuk, 2019). İş, insan yaşamını ekonomik, sosyal ve psikolojik olarak etkilemektedir. İş doyumunu da işin insan üzerindeki psikolojik etkilerinden birisidir. İş doyumunu işi gerçekleştiren kişilerin işe yönelik memnuniyet, istek, keyif durumlarının olumlu ve olumsuz yarattığı duygulardır. İş doyumunu yönetici ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler, maddi kazanç, çalışma saatleri, ilgi ve yetenekler, çalışma ortamı gibi faktörler etkilemektedir. Özetle iş doyumunu bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilenir (Aslan-Seki, 2021). İş doyumunu işe yönelik geliştirilen pozitif durumları, iş doyumsuzluğu ise negatif tutumları içermektedir (Akşit-Aşık, 2010).

Eğitimde mentörlük uygulamaları 1980'li yıllardan itibaren araştırmalara konu olmuştur. Türkiye'de eğitimde mentörlükle ilgili çalışmaların 2000'li yıllardan itibaren yoğunluğu artmıştır. Yapılan bu çalışmaların ise daha çok mesleğe yeni başlayan aday öğretmenlerin yetiştirilmesi sürecine ve okul yöneticilerinin (okul müdürü, müdür yardımcısı) mentörlük uygulamalarının eğitime katkılarının incelenmesine yönelik olduğu tespit edilmiştir (Şahinoğlu ve Sağlam-Arslan, 2019). İş doyumunu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin farklı faktörlerle ilişkisi incelenmiş, okul yöneticilerinin mentörlük rollerini yerine getirmesi ile arasındaki ilişkiye yönelik yeterli çalışmaya rastlanmamıştır. Mentörlük ve iş doyumunu arasındaki ilişkiye yönelik Emir (2024) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin mentörlük rollerini yerine getirme düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Eröz (2019) tarafından yapılan çalışmada da okul yöneticilerinin mentörlük fonksiyonlarını yerine getirme düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada, okul müdürlerinin mentörlük fonksiyonlarının öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde cinsiyet, eğitim durumu, meslekteki kıdem ve birlikte çalışma süresine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ancak, okul müdürlerinin mentörlük fonksiyonlarının öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisinin yaşa göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin, öğretmenlerin iş doyumunu sağlamak için sorumlulukları bulunmaktadır. Okul müdürleri, okul yöneticileri, öğretmen, veli ve öğrenciler arasında olumlu bir okul iklimi oluşturmak amacıyla etkili iletişim kurmalı ve paydaşların beklentilerini anlamaya çalışmalıdır (Özalp, 2016). Akbaba ve Erdoğan (2014) ise, okul yöneticilerinin öğretmenlerin iş doyumunu artırmak için onların duygularını, algılarını, davranışlarını, örgütsel amaçları benimseme düzeylerini, yönetime katılım düzeylerini ve örgüt içi iletişimlerini dikkate almaları gerektiğini belirtmektedir. Bu faktörlerin doğru yönetimi, okul çalışanlarının iş doyumunu ve örgütün başarısını artırabilir. Çelik (2011) ise öğretmenlerin karar alma sürecine dahil edilmesinin, onların değer verildiğini hissetmelerini sağlayarak iş doyumunu artırdığını ifade etmektedir. Okul müdürlerinin görev, ödül ve ders planlarında adil ve tarafsız olmaları, liderlik seviyesini ve öğretmenlerin iş doyumunu artırmaktadır. Yıldırım (2015) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenlerin, okul

müdürlerinin etkili iletişim, sorumluluk, içsel denetim ve rehberlik gibi becerilerini yüksek algıladıkları durumlarda iş doyumlarının arttığını saptanmıştır. Bu sonuç da etkili mentörlük becerilerinin öğretmenlerin iş doyumunu olumlu etkilediğini göstermektedir.

Alanyazın incelendiğinde okul yönetiminde gerçekleştirilen mentörlüğün öğretmenler üzerinde çeşitli yönlerden etkisine yönelik yeterli araştırmanın olmadığı görülmektedir. Ayrıca mentörlükle ilgili yapılan çalışmaların genellikle nicel veri toplama araçları ile yürütüldüğü tespit edilmiştir. Bu çalışmada, okul müdürlerinin mentörlük görevlerini yerine getirme düzeylerini belirlemek için sadece öğretmen algıları ile yetinilmemiş, aynı zamanda okul müdürlerinin görüşleri de dikkate alınmış elde edilen nicel veriler, nitel verilerle desteklenmiştir. Bu yaklaşımla mentörlük konusunun hem öğretmenlerin hem de okul müdürlerinin perspektiflerinden ele alınmasına olanak sağlamıştır. Araştırmada, çalışma grubu ve veri toplama araçları çeşitlendirilmiş ve bu da nicel ve nitel verilerin birlikte değerlendirilmesini sağlayarak çalışmayı özgün kılmıştır. Bu çeşitlilik, elde edilen sonuçların daha kapsamlı bir şekilde yorumlanmasına ve anlamlı çıkarımların yapılmasına olanak tanımıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçların, yöneticilere, öğretmenlere, politika yapıcılara, konu hakkında çalışmaya yapacak araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı okul müdürlerinin mentörlük rollerini yerine getirme düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaca yönelik şu alt sorulara cevap aranmıştır:

- 1) Öğretmenlerin okul müdürlerinin mentörlük rollerini yerine getirmelerine ilişkin algıları ile öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algıları arasında anlamlı ilişki var mıdır?
- 2) Okul müdürlerinin öğretmenlerin kişisel, mesleki ve kariyer gelişimlerine yönelik mentörlük rollerini yerine getirme düzeyleri öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
- 3) Okul müdürlerinin mentörlük rolleri ile öğretmenleri iş doyumunu arasındaki ilişkiye yönelik okul müdürlerinin görüşleri nasıldır?

Yöntem

Araştırma Modeli

Araştırma karma modelde ve sıralı açıklayıcı desende tasarlanmıştır. Karma araştırma deseni yoluyla elde edilen bulgular nicel ve nitel yöntemle elde edilen bulgulara göre daha güvenilirlerdir. Bu yöntemle elde edilen bulgular diğer yöntemlerin eksik yönlerini tamamlamaktadır (Cresswell, 2017). Araştırmada, okul müdürlerinin mentörlük rollerini yerine getirme düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymak için önce araştırmanın nicel verileri toplanarak analiz edilmiş, ardından nitel veriler analiz edilerek veriler birlikte değerlendirilmiştir.

Araştırmanın Evren ve Örneklemi, Çalışma Grubu

Araştırmanın nicel boyutunda çalışma evrenini, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında, İstanbul İli Bahçelievler İlçesi'nde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 26 kamu ilkokulunda görev yapan 724 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada %95 güven düzeyi ve %5 hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 255 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın nicel örneklemi basit tesadüfi seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan sınıf öğretmenlerine ait demografik bilgiler Tablo1'de gösterilmiştir.

Tablo 1.

Sınıf Öğretmenlerinin Kişisel Özelliklerine Yönelik Betimsel İstatistikler

Değişken	Kategori	N	%
Cinsiyet	Kadın	186	72,9
	Erkek	69	27,1
	Toplam	255	100
	22-30	48	18,8
Yaş	31-40	93	36,5
	41-50	68	26,7
	50 ve üzeri	46	18,0
	Toplam	255	100
Eğitim Durumu	Lisans	201	78,8
	Yüksek Lisans	54	21,2
	Toplam	255	100

	0-5 yıl	48	18,8
	6-10 yıl	52	20,4
Mesleki Kıdem	11-15 yıl	46	18
	16 yıl ve üzeri	109	42,7
	Toplam	255	100

Tablo 1’de katılımcıların demografik verilerine ilişkin dağılımı görülmektedir. Buna göre araştırmaya 255 sınıf öğretmeni katılmıştır. Öğretmenlerin 186’sı kadın (%72,9), 69’u erkektir (%26,1). Katılımcıların yaş grupları 93’ü (%36,5) 31-40 yaş, 68’i (%26,7) 41-50 yaş, 48’i (%18,8) 22-30 yaş, 46’sı (%18) 50 yaş ve üzerindedir. Öğretmenlerin eğitim düzeyleri incelendiğinde öğretmenlerin çoğu 201 kişi (%78,8) lisans mezunudur, yine öğretmenlerin %42,7’si 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

Araştırmanın nitel verileri amaçlı örneklem yaklaşımlarından maksimum çeşitlilik örneklem tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Sınıf öğretmenlerinin müdürlerinin demografik özellikleri hakkında verdikleri yanıtlarla uyumlu ve orantılı olarak 10 okul müdüründen yarı-yapılandırılmış görüşme formu yoluyla veri toplanmıştır. Araştırma örnekleminde okul müdürlerinin eğitim durumu, cinsiyet ve mesleki kıdem, okul müdürlüğü kıdemi bakımından farklılık göstermeleri sağlanarak çeşitlilik göstermesi sağlanmıştır. Buna göre araştırmanın nitel kısmındaki çalışma grubuna ilişkin bilgiler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2.

Okul Müdürlerinin Kişisel Özelliklerine Yönelik Demografik Bilgiler

Değişken	Kategori	f
Cinsiyet	Kadın	1
	Erkek	9
	Toplam	10
Yaş	31-40	5
	41-50	4
	50+	1
	Toplam	10
Eğitim Durumu	Lisans	4
	Lisansüstü	6
	Toplam	10
Mesleki Kıdem	11-15Yıl	4
	16-20Yıl	4
	20+ Yıl	2
	Toplam	10
Okul Yöneticiliği Kıdem	6-10 Yıl	5
	11-15 Yıl	2
	16-20 Yıl	2
	20+ Yıl	1
	Toplam	10
Okul Müdürlüğü Kıdemi	1-5 Yıl	5
	6-10 Yıl	3
	11-15 Yıl	2
	Toplam	10

Görüşme yapılan 10 okul müdüründen 9’u erkek, 1’i kadındır. Yaş dağılımına bakıldığında görüşülen okul müdürlerinden 5’i 31-40 yaş, 4’ü 41-50 yaş, 1’i ise 50 yaş ve üstü yaş aralığındadır. Okul müdürlerinin 6’sı yüksek lisans, 4’ü lisans mezunudur. Mesleki kıdeme göre 11-15 yıl aralığında 4, 16-20 yıl aralığında 4, 20 yıl ve üzeri 2 okul müdürü ile görüşme yapılmıştır. Okul yöneticiliği kıdeminde 6-10 yıl arası 5, 11-15 yıl arası, 16-20 yıl arası 2, 20 yıl ve üzeri 1 okul müdürü vardır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın nicel verileri Kurşun ve diğerleri (2015) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Mentörlüğü Ölçeği (OMMÖ)” ve Tan (2003) tarafından geliştirilen “İş Doyumu Ölçeği” ile elde edilmiştir. Nitel veriler ise nicel verilerin analiz edilmesinin ardından araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Mentörlüğü Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu” ile toplanmıştır. Araştırma verileri bizzat birinci araştırmacı tarafından yüz yüze toplanmıştır. Ölçeklerin kullanım izni ilgili araştırmacılardan gerekli izinler alınmıştır.

“Okul Müdürlerinin Mentörlüğü Ölçeği” 3 boyuttan ve toplam 35 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin “Kişilik Gelişimi” boyutu 12 madde, “Mesleki Gelişim” boyutu 11 madde ve “Kariyer Gelişimi” boyutu ise 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 5’li likert tipindedir. Ölçeğe uygulanan madde-toplam korelasyon sonucuna göre maddelerin tamamının korelasyonlarının yüksek olduğu, ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğu tespit edildiğinden madde çıkarılmasına gerek görülmemiştir. Madde-toplam korelasyon analizinin ardından ölçek için DFA yapılmış ve DFA sonucunda mesleki gelişim alt boyutundaki iki madde çıkarılarak ölçek 33 maddeye inmiştir. DFA sonucu her maddenin faktörü 0.68 ile 0,94 arasında yer almaktadır.

Çalışmada Okul Müdürlerinin Mentörlüğü Ölçeğinin geneli için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0.98 olarak tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin mentörlüğü ölçeğinin alt boyutlarından olan kişilik gelişiminde 0.97, mesleki gelişim alt boyutunda 0.93, kariyer gelişimi alt boyutunda 0.96 olduğu görülmüştür. Bu da ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir ($\alpha > .80$).

İş doyumu ölçeği Tan (2003) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek iş doyumu ile Balcı (1985) ve Yılmaz (1996) tarafından geliştirilen ölçekler model alınarak uyarlanmış geçerliliği için uzman görüşleri alınmıştır. Uzman onayı doğrultusunda son hali Anadolu lisesi öğretmenlerine uygulanmıştır. Ölçek tek faktörlüdür ve 5’li likert tipindedir. Ölçekte bulunan maddelere ait genel güvenirlik katsayısı Cronbach Alpha 0.85’tir. Ölçek mevcut haliyle kullanılmış olup bu çalışmada geçerlik çalışması yapılmamıştır.

Okul Müdürlerinin Mentörlüğü Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu geliştirilmesi sürecinde öncelikle mentörlük ile ilgili alanyazın gözden geçirilmiş ve öğretmenlerin nicel ölçeklere verdikleri cevaplar analiz edilmiştir. Bu analizler temelinde hazırlanan taslak form, eğitim yönetimi alanında uzman görüşlerine sunulurken düzeltilmiştir. Soruların anlaşılabilirliğini test etmek için ön görüşmeler ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunu hazırlamak için alanyazın taraması, nicel verilerin analizi ve uzman görüşleri doğrultusunda taslak form oluşturulmuştur. Taslak formdaki soruların anlaşılabilirliğini test etmek için 2 okul yöneticisi ile ön görüşme gerçekleştirilmiş, anlaşılmayan kısımlar yeniden düzenlenerek form düzenlenmiştir. Görüşme formunun son halinde 6 soru yer almıştır. Görüşmeler, yöneticilerin tercihinə göre yazılı veya sözlü olarak gerçekleştirilmiştir. İki müdür yazılı cevap vermiş, dört müdürle mülakat yapılarak sesli kayıt alınmış, diğer dört müdürün cevapları ise anlık olarak bilgisayara kaydedilmiştir. Görüşmelerin organizasyonu için okul yöneticileri telefonla aranarak uygun zaman belirlenmiştir. Katılımcılara çalışmanın amacı ve gizlilik hakkında bilgi verilerek, görüşmeler araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Her görüşme ortalama 30-40 dakika sürmüştür.

Araştırmanın iç geçerliğini sağlamak için uzman görüşü alınmıştır. Okul müdürleriyle yapılan görüşmeler esnasında katılımcı teyidi istenmiş yanlış anlaşılan kısımlar anında düzeltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar bulgular kısmında doğrudan alınlarla desteklenmiştir. Araştırmada dış geçerliği sağlamak için araştırma modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması, verilerin analizi ve bulguların nasıl düzenlendiği ayrıntılı açıklanmıştır. Araştırma bulguları yorumlanmadan okuyucu sunulmuş ve kayıt edilerek veri kaybı önlenmiş, ayrıca verileri iki farklı araştırmacı tarafından bağımsız bir şekilde okunmuş ve kodlar oluşturulmuştur. Kodlardan hareketle temalar oluşturulurken araştırmacılar arasında fikir birliği olmasına dikkat edilmiştir. Veriler sonuç kısmında alıntılarla desteklenmiş ve alanyazından elde edilen verilerle uygun şekilde tartışılmıştır.

İşlem

Ölçeklerin kullanım izni araştırmacılardan alınmıştır. İzni alınan ölçeklerin uygulanması Kafkas Üniversitesi Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Kurulu Etik Kurulu’nun 05.07.2023 tarih ve 47 sayılı kararı gereği uygun bulunmuştur. Okullarda görev yapan sınıf öğretmenlerine ölçek uygulamak ve okul müdürleriyle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapmak için İstanbul Valiliği’nden gerekli izin alınmıştır. Ölçekler uygulama öncesi fotokopi yoluyla çoğaltılmış ve araştırmacı tarafından okullara gidilerek yüz yüze uygulanmıştır. Öğretmenlere çalışma, ölçekler ve nasıl doldurulması gerektiğiyle ilgili açıklamalar yapılmıştır. Her okul için bırakılan ölçeklerden gönüllülük esasına dayalı olarak doldurulanlar toplanarak veriler elde edilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmanın nicel verileri SPSS ile analiz edilmiştir. Okul müdürlerinin mentörlük rollerini yerine getirme düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki olup-olmadığını bulmak için Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Testi kullanılmıştır. Okul müdürlerinin öğretmenlerin kişisel, mesleki ve kariyer gelişimlerine yönelik mentörlük rollerini yerine getirme düzeyleri öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığını belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Öğretmenlerin iş doyumunu ve okul müdürlerinin mentorluk rolleri ölçeğine ilişkin algılarının betimlenmesi için aritmetik ortalama, standart sapma ve bağıl değişkenlik katsayısı değerleri kullanılmıştır.

Araştırmanın nitel verileri ise içerik analizi ile çözümlenmiştir. Okul müdürlerinden görüşme yoluyla elde edilen kayıtlar, deşifre edilerek birleştirilmiştir ve yazılı dosya elde edilmiştir. Katılımcılara ait bu dosyalar gizliliği sağlamak adına yeniden adlandırılmış ve okul müdürleri OY1-OY10 olarak kodlanmıştır. Okul müdürleri ile yapılan görüşmelere ait deşifreler karmaşık halde elde edildiği için bu veriler içerik analizi kullanılarak sistematik bir şekilde tema, kategori ve kodlara ayrılmıştır. Bu sayede elde edilen veriler daha anlamlı, nesnel ve sistematik hale getirilmiştir. Elde edilen bilgiler incelenerek anlamlı bölümlere ayrılmış ve her bölümün kavramsal olarak ne ifade ettiği bulunmaya çalışılmıştır. Metin içinde anlamlı olan bölümler isimlendirilmiştir. Her bir soru için verilen cevaplar analiz edilerek kodlar elde edilmiştir. Kodların bir araya gelmesiyle kategoriler, kategorilerin bir araya gelmesiyle de temalar oluşturulmuştur.

Bulgular

Bu başlık altında araştırmanın amacı doğrultusunda elde edilen verilerin analizine ve bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3’de okul müdürlerinin mentörlüğü ölçeği kişilik gelişimi alt boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve bağıl değişkenlik katsayısı değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 3.

OMMÖ Kişilik Gelişimi Alt Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Bağıl Değişkenlik Katsayısı Değerleri

Madde	$\bar{x}$	ss	V
Okul müdürümüzle iletişimimiz açık, net ve güvene dayalıdır.	3,84	1,11	28,90
Okul müdürümüzle ilişkilerimiz karşılıklı güvene dayalıdır.	3,76	1,07	28,45
Okul müdürümüz birçok konuda zorlaştırıcı değil kolaylaştırıcıdır.	3,76	1,09	28,99
Okul müdürümüzün bizi anladığını hissedirim.	3,74	1,09	29,14
Okul müdürümüz iyi bir dinleyicidir.	3,73	1,11	29,75
Okul müdürümüz okulda kendimizi değerli hissetmemizi sağlar.	3,71	1,09	29,38
Okul müdürümüz görüşmelerimiz sırasında empatik davranır.	3,70	1,10	29,73
Okul müdürümüz okul içinde ve okul dışında yaşadığımız problemlerde bize sürekli destek olur.	3,70	1,09	29,46
Okul müdürümüz her türlü sorunumuzun çözümünde yıkıcı değil yapıcı davranır.	3,67	1,07	29,15
Okul müdürümüz işimiz ile ilgili kaygılarımızda bize destek olur.	3,64	1,09	29,95
Okul müdürümüz ile ilişkilerimiz arkadaşçadır.	3,60	1,16	32,22
Okul müdürümüz sayesinde okula bağlılığımız artar.	3,55	1,15	32,39

Genel olarak, öğretmenler okul müdürlerinin pozitif ve destekleyici bir rol oynadığını düşünmektedir. Ancak, bazı konularda görüşler daha çeşitli ve farklılıklar bulunmaktadır. Bu veriler, müdürlerin öğretmenlerle olan ilişkilerinde genellikle başarılı olduklarını, ancak bazı alanlarda daha fazla dikkat etmeleri gerektiğini göstermektedir. Öğretmenler, okul müdürlerinin iletişimde açık, net ve güvenilir olduğunu ve ilişkilerde karşılıklı güvenin tesis edildiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, müdürlerinin birçok konuda kolaylaştırıcı olduğunu düşünmektedirler. Bu olumlu algılar, okul müdürünün etkili bir liderlik sergilediğini göstermektedir.

Ancak, müdürlerin öğretmenlerin iş ile ilgili kaygılarına yeterince destek vermediği, ilişkilerin arkadaşça bir düzeyde olmadığı ve müdürlerin okula bağlılığı artırmada yetersiz kaldığı yönünde görüşler mevcuttur. Bu alanlar, müdürlerin daha fazla dikkat etmeleri ve geliştirmeleri gereken alanlar olarak öne çıkmaktadır. Özetle, okul müdürleri genel olarak olumlu bir algıya sahip olsa da, özellikle duygusal destek ve okula bağlılık gibi konularda daha fazla çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Bu tür geri bildirimler, okul müdürlerinin kendilerini geliştirmeleri için önemli ipuçları sunmaktadır.

Tablo 4’de okul müdürlerinin mentörlüğü ölçeği mesleki gelişim alt boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve bağıl değişkenlik katsayısı değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 4.*OMMÖ Mesleki Gelişim Alt Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Bağıl Değişkenlik Katsayısı Değerleri*

Madde	$\bar{x}$	ss	V
Okul müdürümüz mesleki risk ve tehlikelere karşı bizi önceden uyarır.	3,97	0,91	22,92
Okul müdürümüz mesleki çalışmalarımızda bizden ne beklediğini açık ve net olarak ifade eder.	3,88	0,99	25,51
Okul müdürümüz mesleki deneyimlerini bizimle paylaşır.	3,83	0,98	25,58
Okul müdürümüz mevzuatla ilgili iş ve işlemlerde bize rehberlik eder.	3,82	0,94	24,60
Okul müdürümüz mesleki gelişmelerden ve yeniliklerden bizi haberdar eder.	3,80	0,97	25,52
Okul müdürümüz mesleki sorunlarımız için bize gereken zamanı ayırır.	3,78	0,98	25,93
Okul müdürümüz çağın gereklerine göre mesleki yönden kendini yeniler.	3,71	0,94	25,33
Mesleki konularda tereddüde düştüğümüz durumlarda okul müdürümüze danışırız.	3,63	1,12	30,86
Okul müdürümüz mesleki konularda ihtiyacımız olan bilgi kaynaklarına (kitap, dergi, website v.s.) ulaşmamızda bize yol gösterir.	3,62	1,10	30,39

Öğretmenler, okul müdürlerinin mesleki gelişim konusunda bazı alanlarda güçlü olduğunu, ancak diğer bazı alanlarda zayıf kaldığını düşünüyorlar. Müdürlerin bilgi kaynaklarına erişim sağlama, deneyim paylaşma ve mesleki yeniliklerden haberdar etme konularında başarılı oldukları görülmektedir. Bu, müdürlerin öğretmenlerin mesleki gelişimine destek verdiğini ve onları bilgilendirdiğini göstermektedir.

Ancak, müdürlerin mesleki beklentileri net bir şekilde ifade etme, mesleki konularda danışılacak bir otorite olma ve kendilerini mesleki olarak yenileme konularında yeterli bulunmadıkları görülmektedir. Bu alanlar, öğretmenlerin müdürlerinden daha fazla beklenti içinde oldukları ve müdürlerin bu konularda kendilerini geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Özetle, öğretmenler müdürlerinden mesleki gelişim konusunda bazı olumlu katkılar beklerken, diğer yandan mesleki netlik, danışmanlık ve yenilikçilik gibi konularda daha fazla çaba göstermelerini beklemektedirler.

Tablo 5’de okul müdürlerinin mentörlüğü ölçeği kariyer gelişimi alt boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve bağıl değişkenlik katsayısı değerleri yer almaktadır.

Tablo 5.*OMMÖ kariyer gelişimi alt boyutuna ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma ve bağıl değişkenlik katsayısı değerleri*

Madde	$\bar{x}$	ss	V
Okul müdürümüz kariyerime zarar verecek riskli durumları azaltmaya çalışır.	3,65	1,07	29,32
Okul müdürümüz mesleğimizi geliştirici görevler verir.	3,56	0,98	27,53
Okul müdürümüz mesleğin gerektirdiği davranışları tanımamıza ve onları geliştirmemize yardımcı olur.	3,55	1,04	29,29
Okul müdürümüz sayesinde özgüven ve özsaygı düzeyim yüksektir.	3,53	1,15	32,58
Okul müdürümüz bana kariyer gelişimimle ilgili gereken bilgi ve becerilere sahip olmamı sağlayacak görevler verir.	3,51	1,18	33,62
Okul müdürümüz mesleki kariyerimle ilgili ilerleyebilmem için yol göstericidir.	3,47	1,10	31,70
Okul müdürümüz mesleki kariyerimle ilgili ilerleyebilmem için cesaretlendirir.	3,47	1,11	31,98
Okul müdürümüz bizde kariyer bilinci oluşturur.	3,46	1,10	28,90
Okul müdürümüz sayesinde kişisel bir vizyonumuz vardır.	3,44	1,09	31,69
Okul müdürümüzün verdiği mesleki destek sayesinde mesleğimi daha çok severim.	3,43	1,12	32,65
Okul müdürümüz kariyer hedeflerimle ilgili akademik gelişimim (yüksek lisans, doktora vb.) için gereken danışmanlığı yerine getirir.	3,42	1,09	31,88
Okul müdürümüz terfi ve görevde yükselme gibi konularda bizi bilgilendirir.	3,41	1,13	38,12

Öğretmenler, okul müdürlerinin kariyer gelişimlerine yönelik bazı alanlarda başarılı olduğunu, ancak diğer bazı alanlarda yetersiz kaldığını düşünmektedir. Müdürlerin kariyer risklerini azaltma, mesleki gelişimi destekleyici görevler verme ve mesleki davranışları tanıma ve geliştirme konularında olumlu algılar oluşturduğu görülmektedir. Bu, müdürlerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini koruma ve destekleme konusunda etkili olduklarını göstermektedir.

Ancak, öğretmenler müdürlerinin mesleki desteklerinin mesleğe olan sevgilerini artırmada yetersiz kaldığını, akademik gelişimlerine yönelik danışmanlık hizmetlerinin eksik olduğunu ve terfi ile görevde yükselme konularında yeterince bilgilendirme yapmadıklarını belirtmişlerdir. Bu alanlar, müdürlerin öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak ve kariyer planlamalarına destek olmak için geliştirmeleri gereken alanlar olarak öne çıkmaktadır.

Özetle, okul müdürlerinin kariyer gelişimi konusundaki bazı olumlu çabaları mevcut olsa da öğretmenlerin motivasyonlarını artırmak, akademik hedeflerine yönelik daha fazla danışmanlık sağlamak ve kariyer ilerlemeleri konusunda daha fazla bilgilendirme yapmak gibi konularda daha fazla çaba göstermeleri gerekmektedir.

Tablo 6’da sınıf öğretmenlerinin iş doyumu ölçeğindeki ifadelerin benimsenme düzeylerine göre betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 6.

İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Bağlı Değişkenlik Katsayısı Değerleri

Madde	$\bar{x}$	ss	V
İşime önem veriyorum.	4,48	0,76	16,96
Benimle farklı branşta çalışan arkadaşlarımla ilişkilerim iyi düzeydedir.	4,32	0,72	16,66
İşimi severek yapıyorum.	4,30	0,87	20,23
Okuldaki yardımcı personelle ilişkilerim seviyelidir.	4,19	0,77	18,38
Okul yönetimi işim konusunda bana güvenir.	4,10	0,73	17,80
Aynı branştaki öğretmen arkadaşlarımla bir arada olmaktan mutluluk duyuyorum.	4,10	0,87	21,22
Yaptığım iş bilgi ve becerilerimin gelişiminde olumlu katkıda bulunuyor.	4,09	0,82	20,05
Okul yönetimi yeniliklere açık önerilerimi dikkate alır.	4,07	0,92	22,60
Okulda kendimi güvende hissediyorum.	3,94	0,91	23,10
İşimle ilgili sorunların çözümünde okul yönetiminin ilgi ve desteğini görüyorum.	3,90	0,91	23,33
İşim yaratıcılığımı ortaya çıkarmada yardımcı oluyor.	3,88	0,99	25,51
Kurum içinde işime değer veriliyor.	3,86	0,99	25,65
İşimle ilgili denetimleri yeterli buluyorum.	3,83	1,02	26,63
Zorunlu derslerin yanında ek görevlerimin olması yoğunluğu artırıyor.	3,83	1,05	27,41
Okuldaki öğretmen öğrenci ilişkisini yeterli buluyorum.	3,81	1,01	26,51
Okul yönetimi çalışanlar arası çatışmaları çözmeden başarılıdır.	3,80	0,97	25,52
Okulda alınan kararlara katkım vardır.	3,73	1,03	27,61
İşimdeki yetki ve sorumluluk dengesini yeterli buluyorum.	3,68	0,96	26,08
Okulumuzdaki hizmetliler yeterli sayıdadır.	3,63	1,10	30,30
Velilerin okul içi iletişim düzeyini yeterli buluyorum.	3,46	1,02	29,48
Toplum işime gereken değeri veriyor.	3,13	1,05	33,55
Öğrencilerimizin seviyesini yeterli buluyorum.	3,12	1,06	33,97
Ders araç ve gereçleri ihtiyaçlara cevap veriyor.	3,01	1,09	36,21
İşimin çok monoton olduğunu düşünüyorum.	2,93	1,28	52,67
Kütüphanemiz okul ihtiyacına cevap veriyor.	2,93	1,24	42,32
Spor ve dinlenme imkanlarını yeterli buluyorum.	2,83	1,25	44,16
Aldığım maaşı yeterli buluyorum.	2,75	1,11	40,36
Maaşım aldığım eğitimin karşılığıdır.	2,47	1,18	47,77

Tablo 6’ya göre sınıf öğretmenlerinin iş doyumu ölçeğinde en çok benimsedikleri ifadeler, "işime önem veriyorum", "benimle farklı branşta çalışan arkadaşlarımla ilişkilerim iyi düzeydedir" ve "işimi severek yapıyorum" şeklindedir. Bu ifadeler, öğretmenlerin işlerine verdikleri önemi, meslektaşlarıyla olan iyi ilişkilerini ve işlerine duydukları sevgiyi yansıtmaktadır. Öte yandan, en az benimsedikleri ifadeler ise "aldığım maaşı yeterli buluyorum", "spor ve dinlenme imkânlarını yeterli buluyorum" ve "kütüphanemiz okul ihtiyacına cevap veriyor" şeklindedir. Bu ifadeler, öğretmenlerin maaş, spor ve dinlenme imkânları ile kütüphane olanaklarından memnun olmadıklarını göstermektedir. Özetle, öğretmenler işlerine ve meslektaş ilişkilerine değer verirken, maddi ve fiziksel olanaklar konusunda memnuniyetsizlik yaşamaktadırlar. Öğretmenlerin okul müdürlerinin mentörlük rollerini yerine getirmelerine ilişkin algıları ile

öğretmenlerin iş doyumuna ilişkin algıları arasında anlamlı ilişki var mıdır? sorusuna yönelik korelasyon testi sonuçları Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7.

Okul Müdürlerinin Mentörlük Görevini Yerine Getirme Düzeleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı Analiz Sonuçları

Boyut		İş Doyumu Ölçeği
Kişilik Gelişimi	N	255
	R	0,70
	P	0,00
Mesleki Gelişimi	N	255
	R	0,62
	P	0,00
Kariyer Gelişimi	N	255
	R	0,64
	P	0,00
Okul Müdürleri Mentörlüğü Ölçeğinin Geneli	N	255
	R	0,70
	P	0,00

Tablo 7’deki okul müdürlerinin mentörlük görevini yerine getirme düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemeye yönelik analiz sonuçları incelendiğinde; Okul Müdürleri Mentörlüğü Ölçeğinin genel puanları ile öğretmenlerin iş doyum puanları arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ($r=0,70$) ve anlamlı ilişki ($P<0,001$) vardır. Bu bulgu öğretmenlerin okul müdürlerinden aldıkları mentörlük desteği algısı arttıkça, iş doyum düzeylerinin arttığı biçiminde yorumlanabilir. Okul Müdürleri Mentörlüğü Ölçeğinin alt boyutlarından algıladıkları mentörlük düzeyi ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde; öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ile Kişilik Gelişimi alt boyut puanı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişki ($r=0,70$; $p<0,001$) ile Mesleki Gelişim alt boyut puanı arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişki ($r=0,62$; $p<0,001$) ve Kariyer Gelişimi alt boyut puanı arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişki ($r=0,64$; $p<0,001$) olduğu saptanmıştır. Okul müdürlerinin öğretmenlerin kişisel, mesleki ve kariyer gelişimlerine yönelik mentörlük rollerini yerine getirme düzeyleri öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” sorusuna cevap aranmaktadır. Buna yönelik okul müdürlerinin mentörlük rollerini yerine getirmesinin öğretmenlerin iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisine yönelik basit regresyon tablosuna Tablo 8’de yer verilmiştir.

Tablo 8.

Okul Müdürlerinin Mentörlüğü Ölçeğinin Toplam Puanlarının Öğretmenlerin İş Doyumu Algılarını Yordamasına Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar			Model		
		B	t	p	F	p	R ²
İş Doyumu	Sabit	-3,52	,41	0,00	212,18	0,00	0,47
	Okul Müdürlerinin Mentörlüğü	1,17	14,56	0,00			

* $p<0,05$

Tablo 8’de görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları mentörlük düzeyi, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin anlamlı düzeyde bir yordayıcısıdır ($P<0,001$). Bu regresyon analizi sonucuna göre öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde meydana gelen değişimin % 47’si okul müdürlerinin mentörlüğü ölçeğinin genelinden aldıkları puan ile yani genel mentörlük algısı ile açıklanabilmektedir.

Tablo 9’da okul müdürlerinin mentörlüğünün öğretmenlerin iş doyumu algılarını yordayıcılığına yönelik çoklu regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 9.

Okul Müdürlerinin Kişilik Gelişimi, Mesleki Gelişim, Kariyer Gelişimi Boyutlarında Algıladıkları Mentörlük Düzeyi Öğretmenlerin İş Algılarını Doyum Düzeyinin Yordamasına Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar			Model		
		B	t	p	F	p	R ²
İş Doyumu	Sabit	59,65	16,02	0,00	72,55	0,000*	0,47
	Kişilik Gelişimi	0,686	4,65	0,00			
	Mesleki Gelişim	0,126	0,57	0,56			
	Kariyer Gelişimi	0,284	2,002	0,04			

*p<0,05

Tablo 9’da görüldüğü gibi okul müdürlerinin “*kişilik gelişimi*” ve “*kariyer gelişimi*” boyutlarında algıladıkları mentörlük düzeyi öğretmenlerin iş algılarını doyum düzeyinin anlamlı bir yordayıcısıdır (P<.001). Ancak okul müdürlerinin mesleki gelişim boyutunda algıladıkları mentörlük düzeyleri, iş doyum düzeylerinin anlamlı bir yordayıcısı değildir (p>.05). Öğretmenlerin kişilik Gelişimi ve kariyer gelişimi alt boyutlarında algıladıkları mentörlük düzeyi iş doyumu düzeylerinde meydana gelen değişimin %47’sini açıklamaktadır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinden algıladıkları mentörlük düzeyi ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik geliştirilen yarı-yapılandırılmış görüşme formundan elde edilen nitel veriler içerik analizi ile anlamlandırılmıştır. Okul müdürlerine mentörlük kavramını nasıl anlamlandırdıkları sorulmuş ve alınan cevaplar Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10.

Okul Müdürlerinin Mentörlük Kavramını Tanımlamalarına Yönelik Görüşleri

Tema	Kategori	Kodlar	f
Mentörlüğün anlamı	Yol gösterme	Rehberlik	5
		Danışmanlık	3
		Koçluk	2
	Mesleki bilgi aktarımı	Tecrübe aktarımı	8
		Bilgi Aktarımı	3
		Meslektaş yardımlaşması	1
	Uyum sağlama	Oryantasyon	2
	Yöneticilik	Rol Model Olma	1
		Liderlik	1
		Otorite olma	1
	Tarihçe	Ahilik	2
		Lalalık	1
		Atabeylik	1

Tablo 10’da görüleceği üzere okul müdürlerinin mentörlük kavramını nasıl anlamlandırdıklarına yönelik soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde okul müdürlerinin mentörlük hakkında genel olarak bilgi sahibi oldukları, mentörlüğe ilişkin verilen cevaplar yol gösterme, mesleki bilgi aktarımı, uyum sağlama, yöneticilik ve mentörlüğün tarihçesi şeklinde kategorilere ayrılmıştır. Kategorilere ait kodlar incelendiğinde 10 okul müdüründen 8’inin mentörlüğü yeni başlayan meslektaşlara tecrübe aktarımı şeklinde tanımlamıştır. Okul müdürlerinin mentörlük kavramının tanımına ilişkin genel olarak bilgi sahibi oldukları görülmüştür.

Bu genel ifadeler ile birlikte OY5 ve OY2 kodlu okul müdürleri mentörlük kavramını şu şekilde tanımlamıştır: OY 5: “*Mentörlük genel anlamda bilgilerin aktarılmasında kılavuzluk, rehberlik, yol gösterme sürecidir. Bu bazen doğrudan gösterme yoluyla olur bazen de rol model olarak yapılabilir. Mentörlük süreci formal ve informal olarak devam ettirilebilir. 2016 yılından itibaren öğretmenlere aday öğretmenlik adı altında formal mentörlük desteği verilmektedir. Bu*

hem okul müdürü tarafından hem de tecrübeli zümre öğretmeni tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu süreç ilk yıllarda aktif olarak uygulanırken son zamanlarda formalite düzeyinde ilerlemektedir.” OY 2: “Mentörlük, meslek öğrenim sürecinde o iş üzerinde tecrübe sahibi kişilerin işe yeni başlayan kişilere tecrübe aktarma sürecidir. Bununla ilgili geçmişte makale okumuştum. Osmanlıdaki ahilik teşkilatı mentörlük için örnek olarak gösterilmektedir. Okul yönetiminde mentörlük benim için okul müdürünün tecrübe sahibi olmasını ve bu tecrübesini okulun eğitim ve öğretim faaliyetlerinin daha etkin şekilde sürdürülebilmesi için aktarım durumunu ifade ediyor. Okul müdürleri mentörlük becerisine sahip olursa okuldaki çalışanların kurumsal aidiyeti, verimliliği ve iş doyumunu artırır. Yöneticilik, liderlik, mentörlük, danışmanlık, rehberlik bu kavramlar birbirleri ile yakından ilişkilidir ve ortak özellikleri vardır.”

Araştırmanın nitel kapsamında yapılan okul müdürü görüşmelerine göre okul müdürlerinin mentörlük hakkında bilgi sahibi oldukları değerlendirilmektedir. OY5’in mentörlük hakkında bilgi sahibi olduğu, resmi ve resmi olmayan yönlerine vurgu yaptığı görülmektedir. Aday öğretmen yetiştirme sürecinde mentörlük kavramı geçmese dahi danışman öğretmen-aday öğretmen, müdür-aday öğretmen ilişkisinin mentörlük ilişkisiyle benzerlik göstermektedir. Sezgin’in (2003), mentörlük ilişkisini yetiştirme ilişkisi, mentörü yetiştirici, mentiyi yetişen olarak görmesi de bunu desteklemektedir. OY2 mentörlüğün mesleki yetiştirme sürecine etkisini ve tarihçesine vurgu yapmıştır. Bu iki görüş, okul müdürlerinin mentörlük becerilerine sahip olmalarının öğretmenlerin iş doyum düzeylerini olumlu yönde etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Her iki görüş de okul müdürlerinin mentörlük becerilerinin öğretmenlerin iş doyum düzeylerine doğrudan katkı sağlayabileceği konusunda hemfikirdir. Müdürlerin teknolojiye hakimiyeti, yüksek iletişim becerileri ve etkili yöneticilik yetenekleri, öğretmenlerin profesyonel gelişimlerine ve iş tatminlerine olumlu etkilerde bulunabilir. Aynı zamanda, müdürlerin rol model olma, tutarlılık ve yapıcı iletişim gibi kişisel özellikleri, okul ortamında güven ve işbirliği duygusunu pekiştirerek öğretmenlerin iş doyumlarını artırabilir. Bu durum, okul genelinde daha olumlu bir çalışma atmosferi ve daha yüksek performans seviyeleri ile sonuçlanabilir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin iş doyum düzeylerini artırmak için yapmaları gerekenler hakkında fikir sahibi oldukları görülmektedir.

Okul müdürü mentörlük yaparken öğretmenlerin iş doyum düzeylerini artırmak için hangi özelliklere sahip olmalıdır? sorusuna müdürlerin verdiği cevaplar Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11.

Okul Müdürünün Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerini Artırmak İçin Nasıl Mentör Olması Gerektiğine Yönelik Görüşleri

Tema	Kategori	Kodlar	f
Mentör Okul Müdürünün Özellikleri	Güncellik	Teknolojiye hakim	1
		İnovatif	1
	İletişim	Dinleyici	4
		Güvenilir	3
		Beklentilerini açık şekilde ifade eden	3
		Koruyucu	2
	Mesleki Donanım	Tecrübe aktarma becerisine sahip	2
		Mesleğinde tecrübeli	1
		Mevzuat Bilgisi	1
		Oryantasyon desteği veren	1
	Liderlik	Etkili yönetici	2
		Öğretmenlerin iş doyumuna önem verme	1
		Rol model olma	1
		Karizmatiklik	1
	Yöneticilik	Denetmen	1
		Otorite sahibi olma	1

Tablo 11’de görüldüğü gibi okul müdürlerinin mentörlük yaparken öğretmenlerin iş doyum düzeylerini artırmak için sahip olması özellikler güncellik, iletişim, mesleki donanım, liderlik, yöneticilik kategorileri altında toplanmıştır. Okul müdürlerinde mentörlük yaparken bulunması gereken en önemli özellikler tecrübe aktarma becerisine sahip olma, dinleme becerisi ve saygınlık olarak ifade edilmiştir. Okul müdürlerinin mentörlük yapacak müdürlerde bulunmasını

istedikleri özellikler, OMMÖ kişilik gelişimi, kariyer gelişimi ve mesleki gelişim boyutunda yer alan maddelerle paralellik göstermektedir.

Sorulan soruya OY2 ve OY3 tarafından verilen cevaplar şu şekildedir: OY2: “Okul müdürü mentörlük için danışmanlık yapabilir, eğitim ve tecrübelerini aktarabilir. Bunun için teknolojiye hakim olmalı, iletişim becerisi yüksek olmalı ve okuldaki paydaşlara yöneticilik yapabilmelidir. Okul müdürünün mentörlük becerilerine sahip olması okuldaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerini olumlu etkileyecektir.” OY3: “Okul müdürünün mentörlük becerisi olması gereklidir. Mentörlük rolünü yerine getirirken davranışlarıyla rol model olmalı, tutarlı olmalıdır. Hem bürokratik sürece hakim olmalı hem de iletişim anlamında yapıcı olmalıdır. Okul müdürünün mesleki, pedagojik ve kariyer anlamında yetkinliği rol model olarak görülmesini, paydaşlar tarafından güven duyulmasını sağlayacaktır. Bu da öğretmenlerin iş doyum düzeylerini pozitif etkileyecektir.”

Müdürlerin teknolojiye hakimiyeti, yüksek iletişim becerileri ve etkili yöneticilik yetenekleri, öğretmenlerin profesyonel gelişimlerine ve iş tatminlerine olumlu etkilerde bulunabilir. Aynı zamanda, müdürlerin rol model olma, tutarlılık ve yapıcı iletişim gibi kişisel özellikleri, okul ortamında güven ve işbirliği duygusunu pekiştirerek öğretmenlerin iş doyumlarını artırabilir. Bu durum, okul genelinde daha olumlu bir çalışma atmosferi ve daha yüksek performans seviyeleri ile sonuçlanabilir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin iş doyum düzeylerini artırmak için yapmaları gerekenler hakkında fikir sahibi oldukları görülmektedir.

Okul müdürlerinin kariyer mentörlük becerisine sahip olması öğretmenlerin iş doyumunu nasıl etkiler? sorusuna ait kategori ve kodlar Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12.

Okul Müdürlerinin Kariyer Mentörlük Becerisine Sahip Olması Öğretmenlerin İş Doyumu İle İlişisine Yönelik Okul Müdürlerinin Görüşleri

Kategori	Kod	f
Olumlu etki	Öğretmenlerin iş doyumunu olumlu olarak artar	7
	Kariyer gelişimi isteğinde artış gözlenir	4
	Öğretmenlerin özgüveni artar	3
	Öğretmenler mesleki olarak kendini geliştirir	2
	Öğretmenler inovatif olur	1
	Öğretmenlerin okul müdürüne saygısı artar	1
Dolaylı etki	Doğrudan etkisi yoktur.	2

Tablo 12’de okul müdürlerinin kariyer mentörlük becerisine sahip olması öğretmenlerin iş doyumunu etkisine yönelik okul müdürlerinin görüşleri analiz edildiğinde “olumlu etki” ve “dolaylı etki” şeklinde alt kategorilere ayrılmıştır. Okul müdürlerinin çoğu okul müdüründe kariyer mentörlük becerisinin olması halinde öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin olumlu etkileneceğini belirtmiştir. İki okul müdürü doğrudan etkisinin bulunmadığını belirtirken, negatif etkisinin olacağını belirten okul müdürü bulunmamaktadır.

Okul müdürlerinin kariyer mentörlük becerisine sahip olması öğretmenlerin iş doyumunu etkisine yönelik okul müdürlerinin bazı görüşleri şu şekildedir: OY8: “Evet olumlu olarak etkiler. Öğretmenin verdiği emeğe saygı duyulduğunu, takdir edildiğini hissetmesi dahi iş doyumunu olumlu etkiler. Ben de öğretmenlerimi kariyer gelişimleri konusunda destekliyorum. 40 yaşından sonra tezsiz yüksek lisans yaparak kariyer farkındalığım oluştu. Özellikle genç yaştaki öğretmenlerimi kariyer gelişimleri konusunda daha çok destekliyorum, onların çabası beni daha mutlu ediyor.” OY9: “Okul müdürlerinin kariyer mentörlük becerisinin öğretmenlerin iş doyum düzeyleri üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu düşünmüyorum. Okul müdürü olarak okuldaki sınıf öğretmeni ya da okul öncesi öğretmenine yüksek lisans teşvik amaçlı sözel ifadeler dışında etkimin olabileceğini düşünmüyorum. Tezli yüksek lisansa başlayacak olan bu öğretmenlerin okuldan izin alarak derslere katılması mevzuat açısından mümkün değildir. Ortaokul ve lisede çalışan arkadaşlarım bu öğretmenler için ders programlarını hazırlarken öğretmenin talebini göz önünde bulundurarak planlama yapıyor. Fakat ilkökul seviyesinde okul müdürü olarak yetkimiz bulunmamaktadır. Kendim ALES sınavından tezli yüksek lisans programına kayıt olabilecek puan almama rağmen derslere katılamayacağım için başvuruda bulunmadım.”

Bu iki görüş, okul müdürlerinin kariyer mentörlük becerilerinin öğretmenlerin iş doyum düzeyleri üzerindeki etkisi konusunda farklı bakış açılarını yansıtmaktadır. İlk görüş, okul müdürlerinin öğretmenlerin kariyer gelişimlerini desteklemelerinin iş doyumlarını olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadır. Öğretmenlerin verdikleri emeğin saygı gördüğünü ve takdir edildiğini hissetmelerinin iş doyumlarını artırdığı belirtilmektedir. Kendi deneyimlerinden yola çıkarak, kariyer farkındalığının özellikle genç öğretmenlerin kariyer gelişimlerini desteklemede önemli olduğunu ve bu desteklemenin müdür olarak kendisine de mutluluk verdiğini ifade etmektedir. Bu görüş, öğretmenlerin profesyonel gelişimlerinin desteklenmesi ve takdir edilmesinin motivasyon ve iş doyumunu artırıcı bir etkiye sahip olduğunu öne sürmektedir.

İkinci görüş ise okul müdürlerinin kariyer mentörlük becerilerinin öğretmenlerin iş doyum düzeyleri üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını savunmaktadır. Özellikle, müdürlerin öğretmenlerin yüksek lisans gibi kariyer gelişimlerine sözel destek vermelerinin dışında fazla bir etkilerinin olamayacağını, mevzuat ve izinler gibi pratik engellerin varlığını vurgulamaktadır. Bu görüşe göre, ilkökul düzeyinde çalışan öğretmenler için müdürlerin kariyer gelişiminde etkili olmaları zor görünmektedir. Ayrıca, müdür kendisi de yüksek lisans yapmayı istemesine rağmen mevzuat gereği derslere katılamayacağı için bu konuda adım atamadığını belirtmektedir.

Bu iki görüş, okul müdürlerinin kariyer mentörlük becerilerinin etkisini farklı açılardan ele almaktadır. İlk görüş, müdürlerin destekleyici rolünün ve takdirin önemine dikkat çekerken, ikinci görüş pratik sınırlamaların ve mevzuatın getirdiği engellerin bu etkiyi sınırladığını öne sürmektedir. Her iki görüş de belirli açılardan haklıdır: Müdürlerin destekleyici ve takdir edici yaklaşımları iş doyumunu artırabilir, ancak mevzuat ve pratik engeller bu etkinin gerçekleşmesini zorlaştırabilir. Bu durumda, okul müdürlerinin bu sınırlamaları aşmak için yaratıcı çözümler geliştirmeleri ve öğretmenlerin profesyonel gelişimlerini desteklemek için farklı yollar aramaları önem kazanmaktadır. Okul müdürleri mentörlük rollerini yerine getirdiklerinde doğrudan ya da dolaylı da olsa öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin olumlu etkileneceğini belirtmiştir. Öğretmenlerin iş doyum düzeylerini artırmak için okullarda mentörlük ilişkisine yönelik önerileriniz nelerdir? Sorusuna ait tema, kategori ve kodlar Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13.

Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerini Artırmak İçin Okullarda Mentörlük İlişkisine Yönelik Öneriler

Tema	Kategoriler	Kod	f
Müdürlerin Yapması Gerekenler	İletişim	Empati	4
		Dinleme	3
		Ortak karar alma	2
	Liderlik	Tecrübe	5
		Rol model olma	5
		Sorun çözme	3
		Yol gösterme	3
		Güven verme	3
		İnovasyon	2
	Eğitim	Hizmetiçi eğitim faaliyeti	2
		Mentörlük ilişkisine yönelik örnek olay çalışmaları	1
Millî Eğitim Bakanlığının Yapması Gerekenler	Ödüllendirme	Öğretmenlere yönelik faaliyetler için okul ödeneği	3
		Mentör öğretmenlere ek ders	1
	Mevzuat	Yüksek lisans yapan öğretmene izin	3
		Mentör-Menti eşleştirmesi	1
		Okul müdürlerine esneklik	1

Okullarda mentörlük yoluyla öğretmenlerin iş doyum düzeylerini artırmak için okul müdürlerinin önerileri okul müdürlerinin yapması gerekenler ve Millî Eğitim Bakanlığının yapması gerekenler olarak iki temaya ayrılmıştır. Bu temalar da “iletişim”, “liderlik”, “eğitim”, “ödüllendirme”, “mevzuat” şeklinde alt kategorilere ayrılmıştır. Kategorilerde yer alan cevaplar incelendiğinde okul müdürlerinin en çok benimsedikleri kodlar f=5 ile “rol model olma”, f=5 ile “tecrübe sahibi olma”, f=4 ile “empati becerisi” şeklindedir. Diğer kodlar ise “dinleme”, “ortak karar alma”, “güven verme”, “yol gösterme”, “sorun çözme”, “inovasyon”, “hizmetiçi eğitim faaliyeti”, “mentörlük ilişkisine yönelik örnek

olay çalışmaları”, öğretmenlere yönelik faaliyetler için okul ödeneği”, mentör öğretmenlere ek ders”, “yüksek lisans yapan öğretmenlere izin”, “mentör-menti eşleştirmesi”, “okul müdürlerine esneklik” olarak belirtilmiştir.

Bu araştırma, okullarda mentörlük yoluyla öğretmenlerin iş doyum düzeylerini artırmak amacıyla okul müdürlerinin ve Millî Eğitim Bakanlığı’nın yapması gerekenleri iki ana tema altında incelemektedir. Bu temalar ise "iletişim," "liderlik," "eğitim," "ödüllendirme" ve "mevzuat" şeklinde alt kategorilere ayrılmıştır. Okul müdürleri, öğretmenlerin iş doyum düzeylerini artırmak için okul müdürlerinin etkili liderlik ve iletişim becerileri geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, Millî Eğitim Bakanlığı’nın mevzuat değişiklikleri ve ödüllendirme sistemleri aracılığıyla öğretmenlerin profesyonel gelişimlerini desteklemesi gerektiği belirtilmektedir. Özellikle, rol model olma, tecrübe sahibi olma ve empati becerisi gibi liderlik özelliklerinin önemi okul müdürleri tarafından en çok vurgulanan konular arasındadır.

Okul müdürlerinin soruya verdikleri bazı yanıtlar şu şekildedir: OY5: “Okul müdürleri öğretmenlerin iş doyumlarını artırabilmek amacıyla belli konularda esneklik sağlayabilecek durumda olmalıdır. Mevcut durumda okul müdürleri merkezi yönetimden gelen faaliyetlerin yürütülmesinden, takibinden sorumludur. Öğretmenlerin iş doyum düzeylerini artırmak için okullara merkezi yönetim tarafından belli bütçe verilebilir. Gelen ödeneğin harcama süreci de okuldaki belli oranda öğretmenin dahil olacağı ve sene başında öğretmenler arasında seçimle gelecek komisyon tarafından planlanmalıdır. Ayrıca mentörlük faaliyetleri için öğretmenler arasında örnek olay çalışmaları yapılabilir.” OY 9: “Okul müdürleri öğretmenlerin iş doyum düzeylerini artırmak için öncelikle görev, sorumluluk ve beklentiler hakkında bilgilendirme yapmalıdır. Okul müdürü olarak bizim yönetim görevi dışında denetim görevimiz de bulunmaktadır. Öğretmenlerin ders giriş ve çıkış saatlerine dikkat etmekteyim. Bununla ilgili toplantıda da bilgilendirme yaptım. Bazı davranışlar tekrarladığında okul müdürü yapıcı olmayı bırakıp denetleyici olmalıdır. Okul müdürleri öğretmenlerin iş doyum düzeylerini artırmak için okulla ilgili alınacak kararlarda öğretmenlerin de katılımını sağlamalıdır. Kariyer gelişimi noktasında okul müdürü, okul yöneticisi veya lisansüstü eğitim üzerinde mesleki ilerlemek isteyen öğretmenleri teşvik etmelidir. Bizim okulumuzda beden eğitimi, din kültürü ve ahlak bilgisi, yabancı dil dersine branş öğretmenleri giriyor. 4. Sınıflardaki bir sınıf öğretmenimiz yüksek lisans yaptığı için yüksek lisans dersine katıldığı günü boş bıraktım. Bu konuyla ilgili MEB tarafından da yasal mevzuat düzenlemesi yapılabilir.”

Her iki görüş de, öğretmenlerin iş doyum düzeylerini artırmak için okul müdürlerinin önemli bir rol oynadığını kabul etmektedir. Okul müdürlerinin esneklik sağlaması, öğretmenlerin katılımını teşvik etmesi, bilgilendirme ve denetim görevlerini dengeli bir şekilde yürütmesi ve öğretmenlerin kariyer gelişimlerini desteklemesi gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, Millî Eğitim Bakanlığı’nın bu süreçleri destekleyecek mevzuat düzenlemeleri yapması ve okullara merkezi bütçe sağlanması gerektiği belirtilmektedir. Bu kombinasyon, öğretmenlerin iş doyumunu ve genel okul ortamını olumlu yönde etkileyebilir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Okul müdürlerinin mentörlük rollerini yerine getirme düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen algıları ve okul müdürü görüşlerinden elde edilen bulgular, araştırmanın alt amaçlarının sırasına göre bu başlık altında tartışılmıştır. Araştırmada, sınıf öğretmenlerinin algıladıkları mentörlük becerisi ile iş doyum düzeyleri arasında genel olarak pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç oldukça dikkat çekici ve önemlidir. İş doyumunu, bir eğitim kurumunun başarısını etkileyen temel unsurlardan biridir ve bu sonuç, okul yöneticilerinin mentörlük konusuna daha fazla odaklanmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Mentörlük, öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemek için kritik bir öneme sahiptir. Özellikle yeni ve deneyimsiz öğretmenler için, tecrübeli bir mentörün rehberliği ve destekleri, işlerini daha etkin bir şekilde yapmalarına ve işlerinden daha fazla keyif almalarına olanak sağlayabilir. Bu durum da iş doyumunu artırabilir. Araştırmada, sınıf öğretmenlerinin "kişilik gelişimi" ve "kariyer gelişimi" boyutlarında algıladıkları mentörlük becerisi ile iş doyum düzeyleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani, sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinden kişilik ve kariyer gelişimlerine yönelik algıladıkları mentörlük desteği arttıkça, iş doyum düzeylerinin yükseldiği tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin mentörlük rollerini etkili bir şekilde yerine getirmeleri durumunda, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin artması beklenir; bu da öğretmenlerin okula karşı duydukları bağlılık duygusunu olumlu yönde etkiler. Araştırmada sınıf öğretmenlerinin mesleki gelişim boyutunda algıladıkları mentörlük becerisi ile iş doyum düzeyleri arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu demektir ki, sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinden kişilik gelişimlerine yönelik algıladıkları mentörlük desteği arttıkça, iş doyum düzeylerinin orta düzeyde artmaktadır. Bu sonuç okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin mesleki gelişimine verdiği önemin, öğretmenlerin iş doyumlarını etkileyebileceğini göstermektedir. Dolayısıyla, okul yöneticilerinin mentörlük rollerini etkili bir şekilde yerine getirmeleri, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini desteklemeleri ve onlara rehberlik etmeleri, iş doyumlarını artırabilir ve dolayısıyla öğretmenlerin okula olan bağlılığını güçlendirebilir. Bu da, eğitim kurumlarının genel verimliliği ve öğrenci başarısı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir.

Araştırmanın nicel sonuçları öğretmenlerin okul müdürlerinden aldıkları mentörlük desteğinin, özellikle kişilik ve kariyer gelişimi açısından, iş doyumlarını önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Bu, okul müdürlerinin etkili mentörlük desteği sağlamalarının, öğretmenlerin işlerine daha bağlı, motive ve memnun olmalarını sağladığını ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin en çok ihtiyaç duyduğu mentörlük desteği türleri kişisel gelişim ve kariyer gelişimdir. Mesleki gelişim desteğinin iş doyumuna etkisinin nispeten düşük olması, bu alanın diğerlerine göre daha iyi yönetildiğini veya öğretmenlerin bu konuda zaten yeterli desteği aldıkları biçiminde yorumlanabilir.

Araştırmada, sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin kişilik gelişimi ve kariyer gelişimi boyutlarındaki algılarının, öğretmenlerin iş doyum düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Kurulan modelde, öğretmenlerin iş doyumundaki değişimin % 47'sinin sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin kişilik gelişimi ve kariyer gelişimi boyutlarındaki algılarıyla açıklanabildiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, kariyer gelişimi ve kişilik gelişimi boyutlarında öğretmenlere mentörlük yapıldığında, bunun öğretmenlerin iş doyum düzeylerine oldukça yüksek katkı sağladığı gözlemlenmiştir. Alanyazında da bu konuya dair yapılan çalışmalarda benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Örneğin, Ateş (2022) tarafından yapılan bir çalışmada, müdürlerin öğretmenlere duyduğu güven ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Sezer (2015) tarafından yapılan bir çalışmada ise öğretmenlerin iş doyumunu ile yönetici performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Başka bir çalışmada (Başar, 2022), öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin öğretmenlerin iş doyumunu genel olarak etkilediği ve öğretmenlerin iş doyumları ile okul müdürleri arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar, okul müdürlerinin rol ve davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu önemli ölçüde etkilediğini ve dolayısıyla eğitim kurumlarında yöneticilerin öğretmenlerin kişisel ve profesyonel gelişimine yönelik destekleyici bir rol oynamasının gerekliliğini vurgulamaktadır.

Okul müdürleri, mentörlük programlarını güçlendirerek ve etkinleştirerek öğretmenlerin mesleki gelişimine daha fazla odaklanabilirler. Bu programlar aracılığıyla, mentör öğretmenlerin eğitim, destek ve geri bildirim sağlaması teşvik edilebilir. Ayrıca, okul yöneticileri, mentör öğretmenlerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamak ve onlara gerekli kaynakları sağlamak suretiyle mentörlük sürecini daha etkili hale getirebilirler. Sonuç olarak, bu araştırma, mentörlük becerisinin iş doyumunu üzerindeki olumlu etkisini vurgulayarak, eğitim kurumlarının yöneticilerinin bu alana daha fazla önem vermeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Etkili bir mentörlük programı, öğretmenlerin motivasyonunu artırabilir, profesyonel gelişimlerini destekleyebilir ve dolayısıyla öğrenci başarısını artırabilir.

Bu araştırma, okul müdürlerinin mentörlük programlarını güçlendirerek öğretmenlerin mesleki gelişimine odaklanmalarının önemini vurgulamaktadır. Etkin mentörlük programları, mentör öğretmenlerin eğitim, destek ve geri bildirim sağlamalarını teşvik ederek öğretmenlerin motivasyonunu ve profesyonel gelişimlerini artırabilir. Bu süreç, öğretmenlerin kendilerini daha değerli hissetmelerini ve işlerine daha bağlı olmalarını sağlar. Araştırma, mentörlük becerisinin öğretmenlerin iş doyumunu üzerindeki olumlu etkisini ortaya koyarak, eğitim kurumlarının yöneticilerinin bu alana daha fazla önem vermeleri gerektiğini göstermektedir.

Okul müdürleri, mentör olarak öğretmenlerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamalı ve onlara gerekli kaynakları sağlayarak mentörlük sürecini daha etkili hale getirmelidirler. Araştırmanın sonuçları, okul müdürlerinin mentörlük görevlerini yerine getirmenin öğretmenlerin iş doyum düzeylerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu, öğretmenler arasında iş birliği ve dayanışmayı güçlendirirken, mesleki bilgi ve tecrübelerinin artmasına katkıda bulunur. Araştırmada okul müdürleri sadece kendilerinin değil, aynı zamanda bakanlık tarafından ödül ve terfi sistemleri aracılığıyla öğretmenleri de teşvik etmenin önemine dikkat çekmişlerdir. Ayrıca, okulların fiziksel yetersizliklerinin de öğretmenlerin iş doyumunu etkileyen önemli bir faktör olduğu vurgulanmıştır. Araştırmanın nicel ve nitel bulguları birbirini desteklemekte ve okul müdürlerinin mentörlük rollerinin öğretmenlerin iş doyumunu artırmada kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Bu sonuçlar, alanyazındaki sonuçlarla uyumlu olarak, mentörlük desteğinin öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisini doğrulamaktadır.

Araştırmanın nitel verilerinden elde edilen bulgular, okul müdürlerinin, mentörlük görevlerini yerine getirmenin öğretmenlerin iş doyum düzeylerini olumlu yönde etkileyeceğini belirttiğini göstermektedir. Bu bağlamda, araştırmanın nicel ve nitel bulguları birbirini desteklemektedir. Okul müdürleri, öğretmenlerin iş doyum düzeylerini artırmak için sadece kendilerinin değil, aynı zamanda bakanlık tarafından ödül ve terfi sistemleri aracılığıyla öğretmenleri teşvik etmenin önemine vurgu yapmışlardır. Ayrıca, görüşmelerde okulların fiziksel yetersizliğinin önemi üzerinde durulmuştur. Okul müdürleri, okul müdürlerinin vermiş olduğu mentörlük desteğinin öğretmenlerin iş doyumlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Okul müdürleri, mentörlük desteği ile öğretmenlerin kendilerini daha değerli hissettiklerini ve işlerine daha bağlı olduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca, mentörlük desteğinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağladığını vurgulamışlardır. Okul müdürlerinin mentörlük rolleri kapsamında, öğretmenlerin mesleki bilgi ve tecrübelerinin arttığı, iş birliği ve dayanışmanın güçlendiği belirtilmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinden aldıkları mentörlük desteği algısının iş doyumları üzerindeki etkisi, alanyazındaki sonuçlarla uyumlu olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki göstermektedir. Bu sonuçlar, okul müdürlerinin mentörlük rollerinin öğretmenlerin iş

doyumunu arttırmada önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, araştırmanın nicel ve nitel bulgularının birbiriyle uyumlu olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak şu önerilerde bulunulabilir;

Uygulamaya Yönelik Öneriler

Araştırmada öğretmenlerden elde edilen nicel verilerin analizi ve okul müdürlerinden elde edilen nitel verilerin analiz sonuçları doğrultusunda okullardaki mentörlük ve iş doyumunu ilişkisine yönelik şu öneriler sunulabilir:

1- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin mentörlük uygulamaları hakkında farkındalıklarını artırmak amacıyla dijital ve yüz yüze seminerler düzenlenebilir. Akademik gelişim teşvikleri, ödüller ve ders izinleri ile desteklenebilir, mentörlük programları akademik gelişim programlarına entegre edilebilir. Yeni atanan okul müdürlerine, tecrübeli mentör müdürler aracılığıyla vaka paylaşımları ve resmi işler gibi konularda destek sağlanabilir.

2- Araştırma, iş doyum ölçeğinde düşük puan alan maddelerin (maaş, spor imkânları, kütüphane) MEB tarafından iyileştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Okullarda mentörlük programlarının etkin bir şekilde yürütülmesi için MEB ve YÖK tarafından yasal düzenlemeler yapılmalı ve bu programların müfredatı oluşturulmalıdır. Terfi ölçütlerinin objektif ve adil bir şekilde belirlenmesi, öğretmenlerin iş doyumunu artırmada önemli bir adım olacaktır.

3- Yönetici seçim süreçlerinde eğitim yönetimi lisansüstü mezunlarına öncelik verilerek, yöneticilik ve iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik uygulamalar yapılmalıdır. Okul müdürlerinin esneklik sağlamasına ve okul kültürü ile aidiyet duygusunu geliştirmesine imkân veren harcama planları, öğretmenler kurulu tarafından belirlenebilir. Ayrıca, mentörlük yapan öğretmenlerin ders saatleri azaltılabilir ve ek ders ücreti verilebilir, bu sayede öğretmenlerin iş doyumları artırılabilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu araştırma araştırmaya katılan İstanbul İli Bahçelievler İlçesi'ndeki sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerine yönelik mentörlük algısı ve sınıf öğretmenlerinin iş doyum düzeylerine yönelik tutumları ve okul müdürlerinin görüşleri ile sınırlıdır. Özel okulları da kapsayan ve farklı örneklem gruplarıyla yeni araştırmalar gerçekleştirilebilir. Okullardaki öğrencilere, velilere ve öğretmenlerin kendi aralarındaki mentörlük algı ve görüşlerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılabilir. Okul yöneticilerinin mentörlüğü konusu deneysel çalışmalarla ve liderlik, okul kültürü, öğretme performansı, öğrenci başarısı ve kişilik özellikleri gibi değişkenlerle ilişkilendirilerek farklı boyutlarda ele alınabilir.

Etik Kurul Onay Bilgileri (The Ethical Committee Approval)

Bu çalışma, Kafkas Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 05.07.2023 tarih 47 sayılı kararı ile araştırma ve yayın etiğine uygun gerçekleştirilmiştir.

Çıkar Çatışması

Yazarlar tarafından çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Finansal Destek

Bu çalışma için herhangi bir finansal destek alınmamıştır.

Yazar Katkıları

Bu araştırma ilk yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Çalışmanın veri toplama süreci ilk yazar tarafından yapılmış olup, tezin yazım sürecinde yazar ve danışman birlikte çalışmışlardır.

Kaynakça

- Akbaba, A. ve Erdoğan, H. (2014). Okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine göre okul ikliminin oluşması. *The Journal of Academic Social Science*, 2(5,) 211–227. <http://dx.doi.org/10.16992/ASOS.205>
- Akşit-Aşık, N. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 82(467), 31-48. [http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar\(2\)/2001-2025/2010/Haziran/467nuranaksit.pdf](http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar(2)/2001-2025/2010/Haziran/467nuranaksit.pdf)
- Aslan-Seki, E. (2021). *Hemşirelerin iş yükünün işten ayrılma niyetine etkisi : iş doyum ve örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü* (Tez No: 588885). [Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi].
- Ateş, B.(2022). *Okul müdürlerinin öğretmenlere güveni ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No: 795701). [Yüksek Lisans Tezi, Yozgat Bozok Üniversitesi].
- Aydın, İ. (2013). *Öğretimde denetim*. Pegem Akademi.
- Başar, S. (2022). *Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No: 731061). [Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi].
- Bayraktar, D.M. (2020). *Maarif müfettişlerinin okul yöneticilerine yönelik mentörlük rollerinin incelenmesi* (Tez No:616768) . [Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi].
- Brockbank, A., & McGill, I. (2007). *Facilitating reflective learning in higher education*. McGraw-Hill Education.
- Cantimer, G. (2008). *İlköğretim okul yöneticileri ve ilköğretim müfettişlerinin mentörlük rollerine ilişkin görüşleri* (Tez No: 228620). [Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi].
- Creswell, J. W. (2017). *Karma yöntem araştırmalarına giriş* (Çev. M. Sözbilir). Pegem Akademi.
- Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile iş doyumları arasındaki ilişki* (Tez No: 294147). [Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi].
- Emir, F. (2024). *Okul müdürlerinin mentörlük rolleri ve öğretmenlerin iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No: 889417). [Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi].
- Eröz, A. (2019). *Okul müdürlerinin mentörlük fonksiyonlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisi* (Tez No: 553506). [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi].
- Evrar, M. (2022). *Okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Çekmeköy Örneği* (Tez No: 709335). [Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi].
- Kopuk, B. M. (2019). *İş doyum ve iş aile çatışması arasındaki ilişki: Eczane teknikerleri üzerine bir araştırma* (Tez No: 603989). [Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi].
- Kurşun, A. T., Yılmaz, E., & Köksal, O. (2015). Okul müdürlerinin mentorluğu ölçeğinin geliştirilmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*,2(4), 22-39. <http://dx.doi.org/10.16991/INESJOURNAL.112>
- Organization for Economic Cooperation and Development (2016). PISA 2018 results (Volume I): What students know and can do?. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19963777>
- Özalp, U. (2016). Okul müdürlerinin mentorluk fonksiyonlarının okul müdür yardımcılarının iş doyumuna etkisi (Tez No: 447821). [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi].
- Sezer, E. (2015). *İlkokul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan yöneticilik performansları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki* (Tez No: 385700). [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi].
- Sezgin, F. (2003). Öğretim üyelerinin yetiştiricilik rolleri. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 33(33), 132-159. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10364/126869>
- Şahinoğlu, A. & Sağlam Arslan, A. (2019). Eğitimde mentörlük uygulamaları. *Online Fen Eğitimi Dergisi*, 4(2), 183-195. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ofed/issue/50430/601165>
- Tan, N. (2003). *Anadolu lisesi öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen etmenler* (Tez No: 133798). [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi].
- Türkiye İstatistik Kurumu (Haziran, 2023). *Yükseköğretim istihdam göstergeleri, 2022*. Türkiye İstatistik Kurumu. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yuksekokretim-Istihdam-Gostergeleri-2022-49600>
- Yıldırım, İ. (2015). *Okul yöneticilerinin kişilik ve denetim odağı özelliklerinin öğretmenlerin iş doyum ve okul etkililiği açısından incelenmesi* (Tez No: 418239). [Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi].
- Yılmaz, K., ve Altinkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385-402. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefdergi/issue/48697/619533>

Extended Abstract

Introduction

School administrators and teachers play crucial roles in adapting educational institutions to changing conditions, with principals expected to mentor and guide teachers and other staff members. Principals' responsibilities include managing personnel, addressing the school's physical needs, overseeing curriculum implementation, facilitating communication with stakeholders, and effectively managing the school to achieve its goals. To fulfill these responsibilities, principals must possess professional knowledge, communication, management, and leadership skills, which are essential for effective mentoring.

Mentoring is defined as a role involving experienced and reliable counseling (Brockbank & McGill, 2007). In the Turkish context, Sezgin (2003) suggests the term "yetiştirici" (nurturer) for mentor and "yetişen" (mentee) for mentee. Mentoring involves an experienced colleague providing support and guidance to a less experienced individual (Bayraktar, 2020). In school management, mentoring is described as a process where a school administrator guides a less experienced teacher or administrator, supporting their professional development and career growth (Aydın, 2013). Within the school context, the principal often acts as a mentor due to their responsibilities toward the personal, professional, and career development of teachers, who, in turn, can be seen as mentees (Kurşun et al., 2015).

Work, which includes production and services performed for wages, impacts human life economically, socially, and psychologically. Job satisfaction is one of the psychological effects of work and refers to the feelings of satisfaction, desire, and pleasure individuals derive from their work. This satisfaction is influenced by factors such as relationships with managers and colleagues, financial compensation, working hours, and the working environment (Aslan-Seki, 2021). Job satisfaction represents positive attitudes towards work, while job dissatisfaction embodies negative attitudes (Akşit-Aşık, 2010).

A review of the literature indicates that studies on mentoring in education in Turkey have increased, focusing primarily on the training of novice teachers (Şahinoğlu & Sağlam-Arslan, 2019). However, there is a lack of sufficient studies examining the relationship between school administrators' mentoring roles and teachers' job satisfaction. Research by Emir (2024) and Eröz (2019) found a positive relationship between principals' mentoring roles and teachers' job satisfaction, with the latter noting that this relationship varies by age but not by gender, educational status, seniority, or duration of working together.

School principals have significant responsibilities in ensuring teachers' job satisfaction, which is crucial for creating a positive school climate and achieving organizational success. Effective communication, understanding stakeholder expectations, and considering teachers' emotions, perceptions, and participation in management are essential for enhancing job satisfaction (Özalp, 2016; Akbaba & Erdoğan, 2014). Involving teachers in decision-making processes, fairness in task assignments, and strong leadership skills are also critical factors that contribute to higher job satisfaction among teachers (Çelik, 2011; Yıldırım, 2015).

This study aims to fill the gap in research on the impact of mentoring in school management on teachers by incorporating both quantitative and qualitative methods. It seeks to explore the extent to which principals fulfill their mentoring roles and its effect on teachers' job satisfaction by analyzing perspectives from both teachers and principals. The findings are expected to provide valuable insights for administrators, teachers, policymakers, and future researchers, contributing to the broader understanding of the role of mentoring in educational settings.

The main aim of this research is to reveal the relationship between the extent to which school principals fulfill their mentoring roles and teachers' job satisfaction levels. To achieve this aim, the following sub-questions were addressed:

1. Is there a significant relationship between teachers' perceptions of school principals' fulfillment of their mentoring roles and teachers' perceptions of their job satisfaction?
2. Are the levels at which school principals fulfill their mentoring roles related to teachers' personal, professional, and career development significant predictors of teachers' job satisfaction levels?
3. What are school principals' views on the relationship between their mentoring roles and teachers' job satisfaction?

Method

The research employs a mixed-method, sequential explanatory design to investigate the relationship between school principals' mentoring roles and teachers' job satisfaction levels. Utilizing both quantitative and qualitative

approaches enhances the reliability of the findings by providing comprehensive insights from multiple data sources. Initially, quantitative data were collected and analyzed to identify potential relationships between the variables. Subsequently, qualitative data were gathered and examined to enrich and contextualize the quantitative results, allowing for a more nuanced understanding of the findings.

In the quantitative phase, the study's population comprised 724 classroom teachers working across 26 public primary schools in Bahçelievler District, Istanbul, during the 2023-2024 academic year. Employing a 95% confidence level and a 5% margin of error, a sample size of 255 teachers was determined through simple random sampling, ensuring each member of the population had an equal chance of selection and enhancing the generalizability of the results.

For data collection, two primary instruments were utilized. The "School Principals' Mentoring Scale (SPMS)," developed by Kurşun et al. (2015), measured teachers' perceptions of principals' mentoring roles across three dimensions: Personal Development (12 items), Professional Development (11 items), and Career Development (12 items). This 5-point Likert-scale demonstrated high internal consistency, with minor adjustments made following confirmatory factor analysis to produce a refined 33-item scale. The "Job Satisfaction Scale," developed by Tan (2003), assessed teachers' job satisfaction levels using a single-factor, 5-point Likert-scale with a strong reliability coefficient of 0.85.

Qualitative data were gathered through semi-structured interviews with 10 school principals selected via maximum variation sampling, a purposive technique ensuring diversity concerning educational background, gender, professional seniority, and tenure. The interviews were conducted face-to-face by the primary researcher using a carefully developed interview form aimed at eliciting detailed and varied perspectives on mentoring practices.

Data analysis for the quantitative component was performed using SPSS software. The Pearson Product-Moment Correlation Test assessed the relationship between principals' mentoring roles and teachers' job satisfaction, while simple linear regression analyses determined the predictive power of mentoring dimensions on job satisfaction levels. Descriptive statistics, including arithmetic mean and standard deviation, provided an overview of teachers' perceptions regarding both constructs.

For the qualitative data, content analysis was employed. Interview recordings were transcribed and anonymized, with principals coded from OY1 to OY10 to maintain confidentiality. The researchers meticulously examined the transcripts, segmenting the data into meaningful units and assigning conceptual codes. These codes were then organized into categories and overarching themes, offering a structured interpretation of the qualitative insights that complemented and enriched the quantitative findings.

Ethical considerations were thoroughly addressed throughout the study. Permissions to use the measurement scales were obtained from their original authors. The Ethics Committee of Kafkas University granted approval on July 5, 2023 (Decision No. 47), and necessary authorizations were secured from the Istanbul Governorship to conduct surveys and interviews within the targeted schools. These measures ensured that the research adhered to established ethical standards, protecting participant rights and ensuring data integrity.

Results and Discussion

The study examines the relationship between classroom teachers' perceptions of mentoring support from school principals and their job satisfaction, revealing a generally positive and high-level connection. The findings emphasize the importance of mentoring in enhancing teachers' professional and personal development, which in turn increases their job satisfaction—a critical factor for the success of educational institutions. The research highlights that mentoring support in "personal development" and "career development" has a particularly strong impact on teachers' job satisfaction. As teachers perceive greater mentoring support in these areas from their principals, their job satisfaction significantly rises. This suggests that when principals effectively fulfill their mentoring roles, they not only boost teachers' job satisfaction but also strengthen their loyalty to the school, contributing to a more committed and motivated teaching staff.

Additionally, the study finds a moderate relationship between mentoring support in "professional development" and job satisfaction, indicating that while this dimension is important, it may already be adequately managed or supported. This result underscores the need for school principals to focus on providing comprehensive mentoring that addresses all aspects of teachers' development, with particular attention to personal and career growth. The quantitative data from the study strongly suggest that effective mentoring from school principals significantly enhances teachers' job satisfaction, especially in personal and career development areas. This mentoring support leads to increased teacher engagement, motivation, and overall job satisfaction. The relatively lower impact of professional development on job satisfaction may indicate that this area is either well-managed or that teachers already receive sufficient support.

The study also emphasizes the need for school principals to prioritize mentoring programs that support teachers' professional growth. Such programs can enhance teachers' motivation, commitment, and professional development, helping them feel valued and more dedicated to their roles. Moreover, the research suggests that principals should understand teachers' needs and expectations to provide the necessary resources for an effective mentoring process.

The findings align with existing literature, confirming the positive impact of mentoring on job satisfaction. The study further reveals that effective mentoring fosters collaboration and solidarity among teachers, enhancing their professional knowledge and experience. Additionally, principals highlighted the importance of ministry-driven reward and promotion systems to further motivate teachers. In conclusion, the study underscores the critical role of school principals in mentoring and its essential impact on improving teachers' job satisfaction. By strengthening mentoring programs, school principals can enhance teachers' professional development, motivation, and job satisfaction, ultimately contributing to increased student success and a positive educational environment.