



Eğitim Yönetimi Perspektifinden Türk Eğitim Sisteminde Mentorluğun Kuramsal Bağlamda Tarihsel Gelişiminin İncelenmesi

Doğan Metin

MEB Eğitim Yöneticisi, doganmetin23@hotmail.com, ORCID:0009-0005-4257-6563

Banu Aksoy

MEB Eğitim Yöneticisi, banualsoy2@gmail.com, ORCID:0009-0004-6581-968X

Özet

Bu araştırmanın amacı, eğitim yönetimi perspektifinden türk eğitim sisteminde mentorluğun kuramsal çerçevesinin tarihsel gelişim bağlamında incelenmesidir. Türk toplumunun tarihine bakıldığında mentorluk kavramının Orta Asya'dan Anadolu'ya uzanan yolculuğumuzda bizimle birlikte seyahat ettiği görülmektedir. Farklı dönemlerde farklı isimlerle anılsa da mentorluk, toplumumuzun uzak olmadığı bir uygulamadır. Araştırmacılar, günümüzde adlandırıldığı şekliyle mentorluğun yeni bir kavram gibi görünmesine karşın tarihi ve kültürel bakımdan toplumumuzda köklü bir geçmişe ve derinlikli bir felsefi düzleme sahip olduğunu ifade etmektedir. Tarihi kayıtlar göstermektedir ki dilimizde henüz Türkçe karşılık yerleşmemiş olsa da mentorluk sistemi Atabeglik, Lalalık ya da Ahilik olarak geçmişimizde yer almaktadır. Selçuklular döneminde şehzadelerin siyaset ve savaş işlerini öğrenmesini sağlamak amacıyla danışmanlık ve rehberlik etmek üzere tecrübeli komutan ya da vezir gibi devlet adamları görevlendirilmiş ve kendilerine devlet nezdinde çok yüksek bir görevi ifade eden “atabeg” unvanı verilmiştir. Şehzadeler bir vilayetin yönetiminde görevlendirilmiş ve hem kuram hem de uygulama bağlamında atabeglerin mentorluğunda yetiştirilmiştir. Harzemşahlar'da “ulug ala beg” olarak adlandırılan bu kişiler Osmanlılar'da “lala” olarak isimlendirilmiştir. Selçuklular zamanında ortaya çıkıp Osmanlı Devleti'nin ilk yüzyıllarında etkili olan “ahilik”, küçük esnaf, usta, kalfa ve çırakların içerisinde yer aldığı, dayanışma temelli, mesleki bilgilerin usta-çırak ilişkisi içerisinde aktarıldığı diğer bir mentorluk sistemidir. Mentorluk ilişkileri, uzun yıllar boyunca örgütsel araştırmaların odağında yer almıştır. Araştırmacılar, mentorların mentelere karşı sergilemesi gereken işlevleri, mentorların menteler için sağladığı faydalar, formal ve informal mentorluk arasındaki farklar, mentorluk ilişkilerindeki çeşitlilik ve menteleri etkileyen mentor özellikleri konusunda çalışmalar yürütmüştür.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Türk Eğitim Sistemi, Mentorluk

Examination of the Theoretical Framework of Mentoring in the Turkish Education System from an Educational Administration Perspective within the Context of Historical Development

Araştırma Makalesi

Konu: Eğitim

Makaleye Atıf Bilgisi

Metin, D; Aksoy, B. (2026).

**Eğitim Yönetimi
Perspektifinden Türk Eğitim
Sisteminde Mentorluğun
Kuramsal Bağlamda Tarihsel
Gelişiminin İncelenmesi,
International Journal of
Social Science (IJSS Journal),
(e-ISSN:2548-0685) Vol:10,
Issue:42; s. 288-301.**

DOI:
10.52096/usbd.10.42.14

Gönderim: 23.01.2026

Kabul: 17.02.2026

 **ULUSLARARASI SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ
(ULUSLARARASI HAKEMLİ
DERGİ)**

Abstract

editorusbd@gmail.com

The aim of this research is to examine the theoretical framework of mentoring in the Turkish education system from an educational management perspective within the context of historical development. When we look at the history of Turkish society, it is seen that the concept of mentoring traveled with us on our journey from Central Asia to Anatolia. Although it has been known by different names in different periods, mentoring is a practice that our society is not unfamiliar with. Researchers state that although mentoring, as it is called today, may seem like a new concept, it has a deep-rooted history in our society from a historical and cultural perspective, and is grounded in a profound philosophical framework. Historical records show that although there is still no established Turkish equivalent for the term, the mentoring system has a place in our past as Atabeglik, Lalalık, or Ahilik. During the Seljuk period, experienced statesmen such as commanders or viziers were assigned to provide advice and guidance to princes in order to enable them to learn the arts of politics and war, and they were given the title of "atabeg," which denoted a very high position within the state. The princes were assigned to govern a province and were trained under the mentorship of atabegs in both theory and practice. These individuals, referred to as "ulug ala beg" in the Khwarezmian Empire, were called "lala" in the Ottoman Empire. "Ahiism," which emerged during the Seljuk era and was influential in the early centuries of the Ottoman Empire, is another mentoring system based on solidarity, involving small business owners, masters, journeymen, and apprentices, where vocational knowledge is transmitted through the master-apprentice relationship. Mentoring relationships have been a focus of organizational research for many years. Researchers have conducted studies on the functions mentors should exhibit toward mentees, the benefits mentors provide to mentees, the differences between formal and informal mentoring, the diversity in mentoring relationships, and the characteristics of mentors that affect mentees.

Key Words: Educational Administration, Turkish Education System, Mentoring

Giriş

Mentorluğun tarihi, kabilenin yaşlı üyelerinin gençlere nasıl avlanılacağını, nasıl yiyecek toplanacağını ve düşmanlara karşı nasıl savaşılacağını öğrettiği, seçilen genç üyelere, yetenekli mağara ressamaları, şamanlar ve şifacılar tarafından bu becerilerin devam ettirilmesi için eğitim verildiği taş devrine kadar uzanmaktadır (Stone, 2022).

Her ne kadar, taş devrinden beri var olan mentorluğa yönelik akademik ilginin geçmişi çok eskilere gitmese de Homeros'un Odesa'sında karşımıza çıkan bilge ve sadık akıl hocası Mentor, mentorluğun ilk yazılı örneğini ortaya koymaktadır (Ragins ve Kram, 2025).

Ithaca Kralı Odesa, Truva Savaşına giderken hanesinin sorumluluğunu, oğlu Telemachus'un öğretmenliğini ve gözetmenliğini gerçekleştiren Mentor isimli kişiye verir. Savaşın ardından, Odesa, 10 yıl boyunca evine dönmeye çalışır. Bu süre zarfında, artık yetişkin olan Telemachus babasını aramaya gider.

Savaş Tanrıçası Athena, Mentor'un görünümüne bürünür ve Telemachus'a eşlik eder. Mentor, Telemachus'un zaman içerisinde bilge bir hükümdar haline gelmesi için baba, öğretmen, rol model, yardıma hazır bir danışman, güvenilir bir yol gösterici, meydan okuyan ve teşvik eden kişi rollerini üstlenmiştir. Sonunda, baba ve oğul tekrar bir araya gelir.

Homeros'un Odesa'sındaki Mentor, akıllı ve güvenilir bir danışmandır. Mentor, bilge ve merhametli bir büyük, güvenilir bir yol gösterici, bir eğitimci ve bir rehber olarak resmedilmiştir. Rolü, gözetimindeki Telemachus için koruyucu, destekleyici, rol model ve gerçek potansiyeli ortaya çıkartıcı olarak belirtilmiştir. Bu özellikler, klasik mentor modelinin özelliklerini de yansıtmaktadır (Ragins ve Kram, 2025).

Zaman içerisinde güvenilen akıl hocası, arkadaş ve bilge kişi anlamlarına bürünen mentor kavramı, günümüzde de bu anlamını muhafaza etmektedir. Tarih boyunca Sokrat ve Platon, Hyden ve Beethoven, Freud ve Jung gibi birçok mentorluk ilişkisi örneği mevcuttur (Carruthers, 2024; Cooley, 2024; Lacey, 2024; Özkalp ve Kirel, 2022; Shea, 2022).

Mentorluğun Kuramsal Çerçevesi

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğünde (2015) "Herhangi bir iş yerinde farklı görevlerde çalışarak deneyim kazanmış olan, danışan kişinin hedefine ulaşmasını sağlayacak yolu bulmasına yardımcı kimse, yönder" olarak tanımlanan mentorluğun, alan araştırmacıları tarafından üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanımı bulunmamaktadır.

Buna karşın bütün mentorluk ilişkilerinin tüm çevrelerce kabul görmüş bazı anahtar özellikleri vardır. Bu özellikler, mentorluğu diğer kişiler arası ilişkilerden ayırmaktadır (Haggard vd., 2021).

Daresh (2021), mentorluğa dair; liderlere, meslekte yeni anlayışlar geliştirme olanağı sağlayan güçlü bir araç olduğu; meslektaşlar arasında bir iletişim ağı sağladığı ve çalışanların soyutlanmasını azalttığı; işe yeni başlayan yöneticinin emekleme aşamasından başarı aşamasına geçmesine yardımcı olduğu şeklinde tespitlerde bulunmuştur.

İbrahimoglu (2020) tarafından iş içeriğinin daha iyi algılanması yeteneğinin kazandırılması ya da örgüt yaşantısının zorluklarının öğretilmesi olarak tanımlanan, en basit haliyle usta-çırak ilişkisi olarak görülen mentorlukta hedef, yalnızca işi öğretmek değildir.

Mentorluk, bireyi kendi başına karar verme ve risk alma konusunda cesaretlendirmesi bakımından akıl hocalığı; sosyal çevresini genişletmesini ve iletişim becerilerini ilerletmesini sağlaması bakımından rehberlik; potansiyelini keşfetmesini ve mevcut yeteneklerine yenilerini ilave etmesini sağlaması bakımından öğretmenlik; meslek tecrübeleri edinmesini sağlaması ve kariyerine yönelik olası zararlardan koruması bakımından koruyuculuk ve işi öğreten kişi olması bakımından da ustalık kavramlarını da ifade eden bir üst kavramdır (Balcı, 2019).

Bireyin mesleki gelişimi bakımından önemli olanaklar sunan mentorluk, sahip olunan kültür, bilgi, yaşantı ve tecrübe birikiminin örgütsel ve toplumsal değerlerle harmanlanarak çalışan ve geleceğin olası yöneticilerine aktarılmasıdır (Ragins ve Kram, 2025).

Örgütler, mentorluk sistemi ile öz kaynaklarını kullanarak gelecekteki yönetici ve çalışan kadrolarını oluşturmaktadır. Böylelikle dışarıdan iş gücü temin etme yoluna gidilmez ve sürekli sayıları artış gösteren rakiplere karşı rekabet gücünün artmasına katkı sağlanmış olur (Balcı, 2019; Leidenfrost, Strassnig, Schabmann, Spiel ve Carbon, 2021).

Murray'a (2021) göre mentorluk, sahip olduğu nitelikler ya da tecrübe bakımından daha üstün olan kişi ile beceri bakımından ya da tecrübe bakımından daha alt düzeyde olan kişinin, öğrenenin kişisel gelişim sağlaması ve belirli bir takım yeterlilikler kazanması amacıyla kasti olarak eşleştirilmesidir.

Alayoğlu (2019), mentorluğun yeni işe başlamış çalışanın örgüte uyum sağlamasını desteklemenin bir biçimi olduğunu ifade etmektedir. Alayoğlu'na göre mentorluk, yeni işe başlayan çalışanlara uygulanabildiği gibi örgütte hâlihazırda çalışmakta olan, pozisyon değiştirme arzusunda olan bireylere de uygulanabilir.

Mentorlukta bilgi transferi, iş yerinde, gerçek çalışma ortamında kıdemli bir çalışanın kıdemsizlere beceri aktarımı yoluyla gerçekleşir. Eğitim, yüksek nitelikli, tecrübeli çalışanın gözetiminde, işe yönelik gerçek görevleri yerine getirmek biçiminde gerçekleşir (Ragins ve Kram, 2025).

Örgüte yeni katılmış çalışanların ya da örgüt içerisinde yükselme potansiyeli taşıyan mevcut genç çalışanların kurum kültürüne ve iş ortamına hızlı bir biçimde uyum sağlamalarını, bireylerin potansiyellerini ortaya çıkartmayı, kişilerin kabiliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda geliştirerek örgüt içerisinde üst pozisyonlara hazır hale getirilmelerini amaçlayan bir sistemdir (Ragins ve Kram, 2025).

Grant'a (2024) göre mentorluk ilişkileri, tipik olarak bir alana özgü kişiselleştirilmiş bilginin çok tecrübeli olan mentordan az tecrübeli olan menteye aktarılmasıdır. Mentorluk, birincil

olarak kişinin potansiyelinin beslenmesi ile ilişkilidir. Mentorluk, amaçların zaman içerisinde değişime uğrayabileceği uzun süreli ilişkiler olarak ortaya çıkabilir.

Mentorluk, karşılıklı gelişimi, öğrenmeyi ve gelişimi hedefleyen, insanın hayatını değiştirecek bir ilişkidir. Etkileri dikkate değer, yoğun ve süreğendir; mentorluk ilişkileri bireyleri, grupları, örgütleri ve toplulukları dönüştürme kapasitesine sahiptir. (Megginson ve Clutterbuck, 2025; Ragins ve Kram, 2025).

Mentorluğun Karakteristik Özellikleri

Mentor, bireylerin işe ve çalışmaya dair bilgileri daha hızlı ya da daha erken öğrenmesine veya kendi başlarına öğrenme olanakları bulunmayan şeyleri öğrenmesine yardım eden güvenilen ve önemli bir liderdir (Lacey, 2024).

Öğrenen konumunda olan kişilerin bireysel çıkartımlarını ve değerlerini güvenli bir ortamda sınamasına yardımcı olması bakımından hayati önem taşıyan mentorlar, yaptıkları işler ve elde ettikleri başarılar yoluyla bireylerin potansiyelini ortaya koymasına yardımcı olan, insanların hayatında özel yeri olan kişilerdir (Daresh, 2022; Lacey, 2024; Shea, 2022).

Kocabaş ve Yirci (2021), alan yazında mentor kelimesinin dilimize üstat ya da usta olarak tercüme edildiği örneklerin mevcut olmasına karşın bu ifadelerin tam olarak mentor kelimesini karşılamadığı tespitinde bulunmuştur.

Alan yazında mentor kavramının tanımı çeşitli şekillerde yapılmıştır. Capasso ve Daresh (2021), geleneksel olarak, mentor olarak tanımlanan kişilerin, ilgili alandaki uygulayıcılar olduğunu belirtmektedir.

Capasso ve Dareh'e göre mentorlar, belirli bir iş alanında uzun yıllar tecrübe edinmiş kişiler olarak da tanımlanmaktadır. Bu çerçevede, Capasso ve Daresh, mentor dendiğinde akla, yaşı ilerlemiş, daha tecrübeli ve çoğu durumda kariyerinin sonuna yaklaşmış, sahip olduğu tecrübeyi ve bilgeliği işe yeni başlayanlara aktarmaya istekli kişiler geldiğini öne sürmektedir.

Noe, (2019), mentorun, kariyerinin başında bulunan genç birey için rol model olan, destek sağlayan, yönlendiren ve geri bildirimde bulunan kişi olduğunu ve örgütteki kariyer fırsatlarını biçimlendirme yetkisi bulunan karar vericiler için öğrenen konumunda olan kişinin görünürlüğünü arttırdığını belirtmektedir.

Lacey (2024), mentorun, duygusal ve psikolojik destek sunan, kariyer ve mesleki gelişime doğrudan yardım sağlayan bir rol model olduğunu belirtmektedir. Ona göre mentor, bireyin kariyer gelişimini öğretme, danışmanlık etme, destek sağlama, terfi ettirme ya da destekleme yoluyla yönetir.

American Psychological Association (2019), mentorların görevlerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Tecrübeli bir rol modeldir,
- Kabul, cesaretlendirme ve moral desteği sağlar,
- Bilgelik ve nasihat kaynağıdır,
- Mesleki organizasyonlarda destekleyici olarak yer alır,
- Mesleki ortam, kuruluş, yapı ve politikalar konusunda yol göstericidir,
- Mesleki gelişimi destekler,
- Gelişimi desteklemek amacıyla bireyi zorlar ve uygun biçimde cesaretlendirir,
- Destek ve koruma sağlar,
- İnanç, aile ve toplum gibi diğer konularla mesleki desteği entegre eder,
- Mesleki sorumlulukları bakımından belirli ölçüler dâhilinde öğrenen konumunda olan kişinin yardımını kabul eder,
- Kendi bilgeliğini ve bilgisini kariyerinin başındaki kişilere aktarmaktan keyif alır.

Dareh'e (2021) göre, mentorlar, zeki olmalı, sözlü ve yazılı iletişim becerileri konusunda iyi olmalı, geçmişe dair mesajları rehber olarak algılamada yetkin olmalı, karmaşık sorunlara çoklu çözüm üretebilme konusunda yetkin olmalı, vizyon sahibi olmalı ve bu vizyonu örgütteki başkalarıyla paylaşmak gibi genel olarak kabul görmüş liderlik özellikleri sergilemelidir.

Mentorlar, kariyerinin başındaki yöneticiye doğru soruları sorarlar ancak her zaman doğru cevapları sunmazlar. Mentorlar, yeni başlayan bireye herhangi bir iş yapmanın tek yolunun kendi yolu olduğu mesajını vermemek için işlerin yapılmasının alternatif yolları olduğunu kabul ederler (Borredon ve Ingham, 2024; Dougherty ve Dreher, 2025).

Mentorlar, öğrenen konumunda olan kişinin bazı şeyleri mentordan daha iyi yapabiliyor olması durumunda dahi kişilerin mevcut performans seviyelerinin ötesine geçtiklerini görme arzularını dile getirirler. Sürekli öğrenme ve geri bildirim prensiplerini yansıtmada konusunda model teşkil ederler (Dareh, 2021).

APA, mentorların yalnızca uzman oldukları alanda mentorluk hizmeti sunmaları; mentor olmaya yönelik açık bir istek sergilemeleri; mente için ulaşılabilir durumda olmaları; mentelerle açık, belirgin sınırları olan bir ilişki kurmaları ve beklentilerini açıkça ortaya koymaları;

menteye profesyonel olarak ve etik bir biçimde yaklaşımları; mentenin hisleri konusunda hassas davranmaları ve mesleki bakımdan örnek davranışlar sergilemeleri gerektiğini belirtmektedir (APA, 2019).

Diğer taraftan mentorlar, kişi sayısı bakımından mentorluk hizmeti sunma konusunda gerçekçi olmalı; menteleri ucuz iş gücü olarak değerlendirmemeli; menteden kişisel istekte bulunmamalı; menteler hakkında dedikodu yapmamalı; menteleri çok yakından idare ya da kontrol etmemeli; tavsiyede bulunup danışmanlık etmeli, menteyi bazı adımlar atma konusunda doğrudan yönlendirmemelidirler (APA, 2019).

Mentorluk, öğrenen konumunda olan kişinin yanında olmayı, menteyi dinlemeyi, onu rahatlatmayı, onunla arkadaş olmayı gerektirmektedir. Mentorun önündeki zorluk, değişime ayak uydurmaya çalışan bireyin ihtiyaçlarını tespit ederek bunlara uygun davranmaktır (Shea, 2022).

Mentorlar, ileri düzey bilgi ve tecrübeye sahip, kendilerini mentelerinin yükselmesine adanmış bireylerdir. Bireylerin örgütteki yeni işe alışmalarını sağlayan güçlü sosyal araçlar olarak işlev görürler. Doğrudan örgütte örnek alınacak kişiler olabilecekleri gibi menteler için doğru modelleri işaret eden kişiler de olabilirler (Borredon ve Ingham, 2024; Dougherty ve Dreher, 2025).

Mentorlar, menteler örgütteki rollerini öğrendikçe, tecrübelerini örgütün beklentisi ve kültürüne uygun olarak doğru biçimde pratiğe dökmelerine yardımcı olurlar. Birey, mentorun sağlayacağı psikososyal ve kariyerle ilişkili destek sayesinde daha başarılı bir şekilde örgüte uyum sağlar (Chao, 2025; Ragins, 2020).

Menteye kıyasla mentor, genellikle daha fazla kaynağa, bilgiye ve güce sahip olan kişidir (Kalbfleisch, 2025). Araştırmalar mentorlukta başarılı olan kişiler iş hayatında da başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak iş hayatında başarılı olan herkes mentorlukta başarılı olmamaktadır. İyi bir mentor olmanın yolu birçok yetenek ve yöneticilik tecrübesine sahip olmaktan geçmektedir (Carr, 2020).

Mentorların başkaları için enerji ve zaman harcama konusunda istekli olmaları gerektiği gibi (Daresh, 2021) öğretme ve öğrenme konusunda da istekli olmaları gerekmektedir (Young, Sheets ve Knight, 2025).

Bununla birlikte mentorun bir soruna yönelik üretilebilecek çözüm yollarının çeşitlilik gösterebileceğinin farkında olması ve çözüm yolu konusunda yersiz ısrarlarda bulunmaması da

önemlidir. Rol model olması bakımından mentor, gelişime açık olmalı ve öğrenme kaynağının bazı durumlarda mente olabileceğini kabul etmelidir (Harris, Crocker ve Hopson, 2022).

Dareh (2021), mentorun, mentorluk sürecini iki taraf için de fayda sağlayacak çift yönlü bir gelişim süreci olarak görmesi gerektiğini ifade etmektedir. İyi bir dinleyici olması gereken mentor, bu özelliğiyle menteye fikirlerini rahatça ifade edebilme olanağı sunmalıdır (Carr, 2020).

İletişimin önemli bir yer tuttuğu mentorlukta, mentorların doğru cevapları sağlayan olmaktan çok doğru soruyu soran konumunda olmaları gerekir (Harris vd., 2022).

Allen ve Poteet (2020), ideal mentorun özelliklerini şu şekilde tespit etmiştir:

- Dinleme ve iletişim becerisine sahip,
- Sabırlı,
- Örgüt ve iş sahası hakkında bilgi sahibi,
- Başkalarının ihtiyaçlarını anlama becerisine sahip,
- Dürüst ve güvenilir,
- İnsan odaklı,
- Vizyon sahibi,
- Sağduyulu,
- Özgüven sahibi,
- Önerilere açık,
- Bilgiyi paylaşmaya istekli,
- Liderlik özelliklerine sahip,
- Mentenin kendi başına öğrenmesine olanak sağlayan,
- Esnek,
- Başkalarına karşı saygısı olan,
- Makul hedefler koyan,
- Öğretme kabiliyeti bulunan,
- Geri bildirimde bulunma konusunda istekli,
- Adil ve nesnel.

Haines'e (2023) göre, mentor şu konularda yetkin olmalıdır:

- Güçlü kişiler arası beceriler,
- Teknik yeterlilik / uzmanlık,
- Örgüt ve meslek hakkında bilgi,

- Örgüt ve meslek içerisinde statüye / itibara sahip olma,
- Başkasının gelişiminden sorumlu olma isteği,
- Başarıyı paylaşma becerisi,
- Sabırlı olma.

Mentor ve mente aynı örgüt çatısı altında çalışabileceği gibi aynı örgütün üyeleri olmayabilirler de (Ragins ve Kram, 2025).

Mentorun menteden yaşça büyük olması bir zorunluluk değildir. Kişi, belirli bir alanla ilgili bilgi ya da tecrübesinden dolayı mentor olarak bir ilişkinin içerisinde yer alır. İdeal ilişkilerde öğrenme süreci iki yönde de ilerler; mentor, mentenin bilgi ve tecrübesine değer verir ve mente bu bilgi ve tecrübeyi mentorla paylaşma konusunda isteklidir (Stone, 2025).

Mentorlar, başkalarının potansiyellerine ulaşmalarını sağlayan kişileridir. Mentorluk ilişkilerinin çalışanların kariyerlerine yönelik güvenilir bir biçimde geri bildirim alma ve yönlendirilme fırsatı sunması, bunun da çoğu durumda adanmışlığı yüksek çalışanlar ortaya çıkartması bakımından örgütlere sağlayacağı faydalar, gerek özel gerekse kamu alanında faaliyet gösteren örgütler tarafından gün geçtikçe daha da fark edilir hale gelmektedir (Cranwell-Ward, Bossons ve Gover, 2024).

Türk Eğitim Sisteminde Mentorluğun Tarihsel Gelişimi

Eğitim yönetimi bağlamında mentorluk, isteğe bağlı olarak ya da profesyonel olarak icra edilen, başka bir bireyin gelişimine destek sağlamak için yargısız bir biçimde bire bir ilişki şeklinde hayata geçirilen bir eylemdir (Özkalp, Kırel, Sungur ve Cengiz, 2019).

Eğitim sistemi perspektifinde, kişinin bir aşamadan diğerine geçişine yardım etme biçimi olan mentorluğun belirgin bir amacı vardır: değişimi hedefleyerek bireyin öğrenmesini ve gelişmesini sağlamak. Her ne kadar ilk etapta yalnızca iş dünyasında yer aldığı düşünülse de mentorluk, insan etkinliklerinin tümünde karşımıza çıkmaktadır. (Brockbank ve McGill, 2019; Sandybayev ve Erdem, 2015; Wallace ve Gravells, 2020).

Mentorluk, bir örgütteki, spesifik olarak eğitim örgütündeki bireylerin diğerlerine, örgüt amaçlarına ulaşmada etkin bir şekilde katılım sunmalarını temin etmek amacıyla sürekli destek sağladıkları bir süreçtir. Mentorun örgüte yeni katılanların tüm sorularını yanıtlamaya hazır,

istekli ve uygun yeterlikte yaşlı bir kişi ya da öğrenen konumundaki kişi ile aynı cinsiyete mensup olması zorunlu değildir (Ragins ve Kram, 2025).

Mentorlar, genellikle mesleki bilgisi ve tecrübesi bakımından kıdemli olan kişilerdir. İlgili meslek alanında başarılı bir geçmişe sahip olmaları ve en önemlisi başkalarının başarılarına değer veriyor olmaları gerekmektedir. Mentorluk, yalnızca paylaşma sorumluluğu değil aynı zamanda dinleme ve öğrenme sorumluluğunu da barındırdığından mentorlar dinlemeye istekli olmalıdırlar (Daresh, 2021; Daresh, 2022).

Mentorluk, öğrenmenin meydana gelmesini sağlayan veya öğrenmeyi destekleyen bir süreçtir. Bu süreç, birebir karşılıklı ilişkiye dayanmaktadır ve öğrenen konumunda olan kişinin örgüt içerisinde yükseltilmesi, başarılı hale getirilmesi, geliştirilmesi ve desteklenmesini içermektedir (Ragins ve Kram, 2025).

Eğitim yönetiminde mentorluk, bireylerin kariyerleri boyunca yolda kalmasını sağlayan önemli bir araçtır. Bireylerin çevresinde başarılarını önemseyen, bazen onu zora koşacak, ona zor sorular soracak ve tecrübe gerektiren zorluklarla karşılaştığında ya da kariyeriyle ilgili hatalar yaptığında onun yanında olacak birilerinin olması birey açısından önemlidir (Daresh, 2022; Özkalp ve Kirel, 2022).

Türk toplumunun tarihine bakıldığında mentorluk kavramının Orta Asya'dan Anadolu'ya uzanan yolculuğumuzda bizimle birlikte seyahat ettiği görülmektedir. Farklı dönemlerde farklı isimlerle anılsa da mentorluk, toplumumuzun uzak olmadığı bir uygulamadır (Ragins ve Kram, 2025).

Alayoğlu (2019), günümüzde adlandırıldığı şekliyle mentorluğun yeni bir kavram gibi görünmesine karşın tarihi ve kültürel bakımdan toplumumuzda köklü bir geçmişe ve derinlikli bir felsefi düzleme sahip olduğunu ifade etmektedir.

Tarihi kayıtlar göstermektedir ki dilimizde henüz Türkçe karşılık yerleşmemiş olsa da mentorluk sistemi Atabeglik, Lalalık ya da Ahilik olarak geçmişimizde yer almaktadır (Alayoğlu, 2019).

Selçuklular döneminde şehzadelerin siyaset ve savaş işlerini öğrenmesini sağlamak amacıyla danışmanlık ve rehberlik etmek üzere tecrübeli komutan ya da vezir gibi devlet adamları görevlendirilmiş ve kendilerine devlet nezdinde çok yüksek bir görevi ifade eden “atabeg” unvanı verilmiştir.

Şehzadeler bir vilayetin yönetiminde görevlendirilmiş ve hem kuram hem de uygulama bağlamında atabeglerin mentorluğunda yetiştirilmiştir. Harzemşahlar'da “ulug ala beg” olarak adlandırılan bu kişiler Osmanlılar'da “lala” olarak isimlendirilmiştir.

Selçuklular zamanında ortaya çıkıp Osmanlı Devleti'nin ilk yüzyıllarında etkili olan “ahilik”, küçük esnaf, usta, kalfa ve çırakların içerisinde yer aldığı, dayanışma temelli, mesleki bilgilerin usta-çırak ilişkisi içerisinde aktarıldığı diğer bir mentorluk sistemidir (Akyüz, 2015).

Akademik alandaki mentorluk çalışmaları, Kram'ın 1980 ve 1983 yıllarında yayınladığı makaleler ile başlamıştır. Mentorluğun Kram tarafından kavramsallaştırılması, birçok çalışmanın yönünü tayin etmiştir (Bozeman ve Feeney, 2020).

Mentorluk ilişkileri, uzun yıllar boyunca örgütsel araştırmaların odağında yer almıştır. Araştırmacılar, mentorların mentelere karşı sergilemesi gereken işlevleri, mentorların menteler için sağladığı faydalar, formal ve informal mentorluk arasındaki farklar, mentorluk ilişkilerindeki çeşitlilik ve menteleri etkileyen mentor özellikleri konusunda çalışmalar yürütmüştür (Noe, 2019; Scandura, 2020; Ragins, 2020; Allen, Poteet ve Burroughs, 2020).

Sonuç

Mentorluk, bireyi kendi başına karar verme ve risk alma konusunda cesaretlendirmesi bakımından akıl hocalığı; sosyal çevresini genişletmesini ve iletişim becerilerini ilerletmesini sağlaması bakımından rehberlik; potansiyelini keşfetmesini ve mevcut yeteneklerine yenilerini ilave etmesini sağlaması bakımından öğretmenlik; meslek tecrübeleri edinmesini sağlaması ve kariyerine yönelik olası zararlardan koruması bakımından koruyuculuk ve işi öğreten kişi olması bakımından da ustalık kavramlarını da ifade eden bir üst kavramdır.

Bireyin mesleki gelişimi bakımından önemli olanaklar sunan mentorluk, sahip olunan kültür, bilgi, yaşantı ve tecrübe birikiminin örgütsel ve toplumsal değerlerle harmanlanarak çalışan ve geleceğin olası yöneticilerine aktarılmasıdır.

Örgütler, mentorluk sistemi ile öz kaynaklarını kullanarak gelecekteki yönetici ve çalışan kadrolarını oluşturmaktadır. Böylelikle dışarıdan iş gücü temin etme yoluna gidilmez ve sürekli sayıları artış gösteren rakiplere karşı rekabet gücünün artmasına katkı sağlamış olur.

Mentorlukta bilgi transferi, iş yerinde, gerçek çalışma ortamında kıdemli bir çalışanın kıdemsizlere beceri aktarımı yoluyla gerçekleşir. Eğitim, yüksek nitelikli, tecrübeli çalışanın gözetiminde, işe yönelik gerçek görevleri yerine getirmek biçiminde gerçekleşir.

Örgüte yeni katılmış çalışanların ya da örgüt içerisinde yükselme potansiyeli taşıyan mevcut genç çalışanların kurum kültürüne ve iş ortamına hızlı bir biçimde uyum sağlamalarını, bireylerin potansiyellerini ortaya çıkartmayı, kişilerin kabiliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda geliştirerek örgüt içerisinde üst pozisyonlara hazır hale getirilmelerini amaçlayan bir sistemdir.

Mentorluk ilişkilerini diğer kişisel ilişkilerden ayıran temel özellik, mentorluğun kişinin kariyeri bağlamı içerisinde yer alan gelişimsel bir ilişki olmasıdır. Mentorluk ilişkilerini farklı kılan şey, bu ilişkilerin odağında kariyer ilerlemesi ve gelişimin bulunmasıdır.

Araştırma sonuçlarına göre mesleki başarıyı, kişisel gelişimi, liderlik gelişimini ve örgütsel üretkenliği arttırdığının tespit edilmesini takiben, kariyer ve psikososyal işlevleriyle mentorluk, 1980’lerde ortaya çıkan yeni yönetim anlayışıyla birlikte hayatımıza girmiştir.

Sonuç olarak araştırmacıların, kariyer başarısının nesnel getirilerden daha fazlasını içerisinde barındırdığını keşfetmesinin ardından, algılanan kariyer başarısı, kariyer beklentisi, örgütsel adalet, işi benimseme, iş doyumunu, örgütsel adanmışlık, tükenmişlik ve örgütsel güç de dâhil olmak üzere mentorluğun öznel getirileri, mentorluk çalışmalarının odağını oluşturmaya başlamıştır.

Kaynakça

Anderson, G. B. (2010). The effect of participation in teacher induction and mentor programs and the assignment of mentor teacher on the satisfaction and retention of new teachers. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kansas: Kansas Üniversitesi.

Appelbaum, S. H., Ritchie, S. ve Shapiro, B. T. (2022). Mentoring revisited: an organizational behavior construct. The International Journal of Career Management, 6 (3), 3 – 10.

Baycan, F. A. (2022). An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.

Benibol, H. (2015). Okul öncesi eğitimden sorumlu müdürlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna üzerine etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla: Maltepe Üniversitesi.

Carr, R. (2020). Achieving the future: the role of mentoring in the new millennium. Kadın Liderliği Destekleme Programı (PROLEAD), Mentors Peer Resources.

Carruthers, J. (2024). The principles and practice of mentoring. İçerisinde Caldwell, B. J. ve Carter, E. M. (Ed.), The return of the mentor: strategies for workplace learning (9 – 24). Londra: The Falmer Press.

Daresh, J. C. (2021). Leaders helping leaders: a practical guide to administrative mentoring. California: Corwin Press, Inc.

Fagenson-Eland, E. ve Lu, R. Y. (2024). Virtual mentoring. İçerisinde Clutterbuck, D. ve Lane, G. (Ed.), The situational mentor: an international review of competences and capabilities in mentoring (148 – 159). Burlington: Gover Publishing.

Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B. ve Wilbanks, J. E. (2021). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. Journal of Management, 37(1), 280 – 304.

Izgar, H. (2020). Okul yöneticilerinde iş doyumuna ve örgütsel bağlılık. Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, 25, 317 – 344.

İbrahimoglu, N. (2020). Kişilik özellikleri açısından örgüt-kariyer bağlılık düzeyini artırmada sosyalizasyon ve mentor etkisi: bir örgüt geliştirme modeli. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Jaiyeoba, A. O. ve Jibril, M. A. (2020). A study of job satisfaction of secondary school administrators in Kano State, Nigeria. African Research Review International Journal, 2 (2), 94 – 107.

Kutaniş, R. Ö. (2023). Hamilik ilişkisinde cinsiyetin rolü: bir vak'a çalışması. Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, 7, 101 – 115.

Lacey, K. (2024). Making mentoring happen: a simple and effective guide to implementing a successful mentoring program. Warriewood: Woodslane.

Matters, P. N. (2022). Mentoring partnerships: keys to leadership success for principals and managers. International Congress for School Effectiveness and Improvement World Congress Bildirisi, 3-5 Ocak 2022. Melbourne, Avustralya.

- McManus, S. E. ve Russel, J. E. A. (2025). Peer mentoring relationships. İçerisinde Ragins, B. R. ve Kram. E. K. (Ed.), The handbook of mentoring at work: theory, research and practice (273 – 297). Los Angeles: Sage Publications.
- Megginson, D. ve Clutterbuck, D. (2025). Techniques for coaching and mentoring. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Pfeffer, J. (2022). Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Simon, S. A. ve Eby, L. T. (2023). A typology of negative mentoring experiences: a multidimensional scaling study. Human Relations, 56(9), 1083 – 1106.
- Slocum-Gori, S. L. ve Zumbo, B. D. (2021). Assessing the unidimensionality of psychological scales: using multiple criteria from factor analysis. Social Indicators Research, 102, 443 – 461.
- Turban, D. B. ve Lee, F. K. (2025). The role of personality in mentoring relationships: formation, dynamics, and outcomes. B. R. ve Kram. E. K. (Ed.), The handbook of mentoring at work: theory, research and practice (21 – 50). Los Angeles: Sage Publications.
- Walker, A. ve Stott, K. (2024). Preparing for leadership in schools: the mentoring contribution. İçerisinde Caldwell, B. J. ve Carter, E. M. (Ed.), The return of the mentor: strategies for workplace learning (77 – 90). Londra: The Falmer Press.
- Young, P. G., Sheets, J. M. ve Knight, D. D. (2025). Mentoring principals: frameworks, agendas, tips, and case stories for mentors and mentees. California: Corwin Press.
- Zachary, L. J. ve Fischer, L. A. (2022). The mentee's guide: making mentoring work for you. San Francisco: Jossey-Bass.