

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME VE TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME SÜRECİ

Yrd. Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU

YYÜ Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü
hasanbasri@yyu.edu.tr

ÖZET

Örgütsel sosyalleşme, örgütün değer ve normlarının örgüte yeni katılan işgörene aktarılarak, örgütte oynayacağı rollerin ona öğretilmesi sürecidir. Bir tür öğrenme süreci olan sosyalleşme yoluyla, bireyin grup normlarını öğrenip bunlara uyması, böylelikle sosyal düzenin korunması sağlanır. Örgüte yeni katılan işgörenlerin etkili bir örgütsel sosyalleşme süreci geçirmeleri; kendileri ile seçtikleri işler arasında uyuma olması, işlerine ve iş ortamlarına kolayca uyum sağlamaları, işlerinde üretken, doyum sağlayıcı olmaları, sağlıklı bir kariyer elde etmeleri ve işte mutlu olmaları açısından önemlidir.

Bu çalışmada Türk Eğitim Sisteminde sosyalleşme sürecinin nasıl işlediği ve bu konuda yaşanan temel sorunların neler olduğu çözümlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda sisteme yeni katılan öğretmenlere Türk Eğitim Sistemi'nin örgütsel değer ve normlarının aktarılması, böylelikle sisteme uyum göstermeleri için uygulanan temel sosyalleşme etkinlikleri eleştirel yönden değerlendirilmiştir. Türk Eğitim Sisteminde, sosyalleşme bağlamında benimsenen fonksiyonalist yaklaşım gereği, örgüte yeni katılan tüm bireylere yönelik standartlaşmış, belli sürelerle kısıtlı ve çok işlevsel olmayan eğitim programları ile yetinildiği vurgulanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Sosyalleşme, örgütsel sosyalleşme, Türk Eğitim Sistemi,

ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION AND THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION IN THE TURKISH EDUCATIONAL SYSTEM

ABSTRACT

Organizational socialization is the process whereby the values and norms of an organization are transmitted to a newcomer employee and thus, he is introduced to the roles he is expected to play in the organization. Through socialization, which is a sort of learning process, it is ensured that the individual learns and embraces the group norms, and thereby social order is maintained. It is particularly important that the newly-joining employees undergo an effective process of organizational socialization, through which there will arise a compatibility between their personalities and the jobs they opted for, and they shall easily adapt to their jobs and their working environments; be productive and satisfactory in their jobs; achieve a healthy career; and be pleased with what they do.

This study attempts to analyze the way socialization process works and the basic problems experienced in the Turkish Education System. In this context, it critically evaluates the basic socializing activities applied to transmit the organizational norms and values of the system to newly employed teachers and thus, to ensure their adaptation into the system. It is further emphasized that sticking to the functionalist approach as regards the process of socialization, the Turkish Education System has confined itself to rather unfunctional educational programs that have become standardized for all newly employed individuals and restricted to certain periods of time.

Key Words: Socialization, organizational socialization, Turkish Educational Systems

GİRİŞ

Örgütsel Sosyalleşme Kavramı ve Kapsamı

Sosyal, kültürel, politik, psikolojik, antropolojik, felsefi ve yönetsel yönleri olan ve birçok bilim dalını ilgilendiren karmaşık bir süreç olan sosyalleşme kavramı, konu edildiği bilim alanına ve bağlama göre farklı şekilde tanımlanmaktadır (Balci, 2000). Toplum bilim (sosyoloji) açısından sosyalleşme, toplumun değerler sisteminin ve ideallerinin bireye aktarılması, özellikle sosyal hayatta oynayacağı “rollerin” ona öğretilmesi sürecidir. Sosyalleşme yoluyla, bireyin grup normlarını öğrenip bunlara uyması, böylelikle sosyal düzenin korunması sağlanır. Kısaca sosyolojik ve psikolojik açıdan bireyin sosyalleşmesi bir tür “öğrenme süreci”dir (Dönmezer, 1994; O’Sullivan, 1997; Feldman, 1980).

Sosyalleşme kavramı örgüt yönetimine, psikolojiden ve sosyolojiden ödünç alınarak uyarlanmıştır (Çalık, 2006). Örgüt ve örgüte katılan birey (işgören) arasında karşılıklı bir beklenti ortaya çıkar. Psikolojik sözleşme olarak ifade edilen bu beklenti yaratma sürecinde her iki tarafın da birbirine baskısı söz konusudur. Örgütün kendisine tam uyum sağlaması için bireye yönelik baskısı sosyalleşme olarak tanımlanır (Balci, 2000).

Weiner (1982) sosyalleşmeyi, grupta paylaşılan değer, inanç ve dünyayı algılama biçimlerinin birey tarafından içselleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. O’na göre sosyalleşme, bireyin değer, norm ve inançlarının örgütün istediği çizgiye getirilmesi sürecini anlatır (Akt: Balay, 2000). Bu süreç, bireylere örgütün çıkarlarına uygun düşünme ve hareket etmeyi telkin ettiğinden üyelerin örgütüne benzeyen daha fazla değeri alması anlamına da gelmektedir. Buna göre sosyalleşme daha çok işe alınan ve seçilen fakat değerleri örgütsel değerlerle uyumluluk yönünden belirsizlik gösteren bireyler için geçerlidir (Chatman, 1991)

Örgütsel sosyalleşme, işgörenlerin iş ortamının kültürünü ve kendi rollerini öğrenmeleri sürecidir (Schein,1988). Bu süreçte, örgüte yeni katılan ya da örgüt içinde farklı bir işe geçen bireyler, eski değer, tutum ve davranışlarını bırakarak yerine

yenilerini kazanırlar (Can,1999). Kazanılan bu değer, tutum ve normlar, karmaşık sosyal sistemler olan örgütlere özgü kalıplardır. Bu kalıplar örgütüm temel amaçları, bu amaçlara ulaşmada tercih edilen araçlar, örgütün bireye verdiği rolün gerektirdiği temel sorumluluklar, bu rolde etkili performans gösterebilmek için gerekli davranış kalıpları ve örgütün kimlik ve bütünlüğünün sürdürülmesiyle ilgili bir dizi kural ve ilkeleri kapsar (Schein, 1983; akt. Balcı, 2000). Örgütsel kültürü oluşturan bu kalıpların, örgüt üyelerince öğrenilmesi ve bunlara uyulması, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için önemlidir (Can, 1999).

Örgüte yeni girdiğinde henüz yeni ve deneyimsiz olan bireyin, örgüt ya da grubun kültürünü, değer ve normlarını öğrenmesi, onun ön sosyalleşme derecesiyle ilişkilidir. Örgüte yeni giren bireyin ön sosyalleşme derecesiyle başlangıçtaki güdülenme (motivasyon) düzeyi sosyalleşmenin başarısında etkili faktörlerdir (Schein, 1983; akt. Balcı, 2000). Örgütün değer, norm ve davranış kalıplarını öğrenme ve içselleştirme süreci olan örgütsel sosyalleşme, bir anda olup biten bir şey değil, hayat boyu devam eden öğrenmeye paralel olarak gerçekleşir. Bu sürecin hız ve etkililiğini, üyelerin örgütsel bağlılık ve adanma derecesi belirler (Nelson ve Quick, 1987).

Araştırmacılar, örgütsel sosyalleşme sürecine genelde iki noktadan yaklaşmışlardır. Buna göre; (a) örgütsel sosyalleşme örgüte girişin ve katılımın önemli bir bölümüdür, (b) örgütsel sosyalleşme ve uyum süreci yeni katılan için oldukça sıkıntılı geçebilir. Bu da hem bireysel hem de örgütsel performansı etkiler (Bhagat ve Beehr, 1984; Van Maanen ve Schein, 1979; Quick ve Quick, 1984).

Örgütsel Sosyalleşmenin Amacı ve Önemi

Örgütsel sosyalleşmenin temel amacı, işgörenin örgüte uyumunu sağlamak (Schein, 1983) ve örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmektir (Can, 1999). Örgütsel sosyalleşme sürecinin temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (İskakoğlu, 1998; akt: Kartal, 2007):

1.İşin gereklerini öğrenmek: Birey bu süreçte işiyle ilgili hangi araçları kullanacağını, hangi başarı değerlendirme kriterlerine göre çalışacağını, hangi yeteneklerini ve bilgilerini ve bilgilerini kullanacağını öğrenir.

2. *Bireyler arası sağlıklı ilişkiler kurulmasını sağlamak*: Yeni işgören, eski üyeler ile tanışarak, örgüt, çalışma grubu ve yükleneceği görevler hakkında bilgi edinir.

3. *Örgüt içi güç odaklarını tanıtmak*: Birey, örgüt içinde farklı konularda uzmanlık gerektiren işleri kimlerin yaptığını, informal liderlerin kimler olduğunu öğrenir.

4. *Ortak örgüt dilini öğretmek*: Örgüt üyelerinin kullandığı, teknik terimler, örgütsel jargon ve kısaltmaları içeren ortak bir örgüt dili vardır. Birey, bu ortak örgüt dilini sosyalleşme süreci içerisinde öğrenir.

5. *Örgütsel amaç ve değerleri öğretmek*: Örgüte giren işgören, örgütün varlık nedenini oluşturan amaçlarını ve örgüte ilişkin değerleri öğrenir.

6. *Örgüt tarihini öğretmek*: Örgütlerin kendilerine özgü gelenek, görenek ve adetleri, özel günleri ve hikâyeleri bulunur. Bu örgütsel tarih sürecinin örgüte yeni giren üyelerce öğrenilmesi örgütsel sosyalleşme sürecinin diğer bir amacıdır.

İnsanlarla seçtikleri işler arasında uyuma olması; insanların işlerine kolayca uyum sağlamaları; işlerinde üretken, doyum sağlayıcı olmaları ve sağlıklı bir kariyer elde etmeleri, etkili bir örgütsel sosyalleşme süreci geçirmelerine bağlıdır. Kısaca insangücünün israf edilmemesi, insanların mutsuz kılınmaması ile bu sürecin etkililiği arasında anlamlı bir ilişki vardır (Balcı, 2000; Wanous, Reichers ve Malik, 1984).

Sosyalleşme süreci, bireyin dışarıdan biri olmaktan çıkarak içeriden biri ve yeni durumun bir parçası olmasını sağlar. Bireyin örgüte uyumu, başarısı, kariyer yapması ve iş doyumunu, sosyalleşmeyle doğru orantılıdır. Dolayısıyla örgütün ve bireyin varlığı sosyalleşmeyle yakından ilişkilidir (Balcı, 2000). Başarılı bir örgütsel sosyalleşme; rol belirsizliğini gidererek rol açıklığı, işe yüksek oranda güdülenme ve ilgi, örgüte yüksek düzeyde bağlılık ve işte kalabilme istek ve hakkı sağlar, işgörenlerin işdoyumunu ve performansını artırır. Böylelikle birey, örgütsel değer ve normları içselleştirerek örgüte daha kolay uyum sağlar (Hellriegel, Slocum, ve Woodman, 1998).

Bazı araştırmalar, örgütsel sosyalleşme ile örgütteki grupların gelişimi arasında da doğrusal bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çünkü örgüte katılım ile birlikte yaşanmaya başlanan güç çatışması, çatışma çözme, normların ve rollerin netleşmesi süreci, grup içi işgörenlerarası ilişkilerde de işlemektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık ve iş

doyumunu, grup dinamiğini ve grup üyeleri arasındaki etkileşimi güçlendirmektedir (Louis, 1980; Van Maanen ve Schein, 1979; Bakke, 1953; Wanous, Reichers ve Malik, 1984).

Örgütsel Sosyalleşme Kaynakları ve Sosyalleştiriciler

Örgüt içinde öğrenme, hem örgüte yeni gelen, hem de örgütte görev ve rolü değişen birey açısından gerçekleşir. Örgüte yeni gelen birey örgütün norm ve değerlerini öğrenirken çeşitli kaynakları kullanır. Örgütün resmi mevzuat ve kaynakları, anahtar model kimseler, deneticiler, informal koçların ya da öğreticilerin talimatları, kıdemli eşçalışanların örnek olmaları, girişimlerine aldığı dönüt ve tepkiler (ödül, ceza), kıdemli çalışanların rehberlik ve açıklamaları bu kaynaklardan bazılarıdır. Bu kaynakları kullanarak örgütün değer ve norm kalıplarını öğrenen birey, örgüte daha çabuk ve daha iyi uyum (integration) sağlar (Balcı, 2000).

Örgütsel sosyalleşmede sürecinde sosyalleştiricilerin önemli rolü vardır. İşe girenlere psikolojik ve kariyer yardımı yapan sosyalleştiriciler dört grupta toplanır: (1) medya, kitle iletişim araçları, (2) kurumlar (okul, aile), (3) stratejiler, programlar, yetiştirme, (4) insan (çalışan, denetmen). Başarılı bir sosyalleştirici, örgüte yeni gelen bireyin, örgütün değer ve normlarını hızlı ve tam öğrenmesini sağlayacak, böylelikle bireyin uyumunu ve bağlılığını artıracaktır (Balcı, 2000; Katz ve Kahn, 1977).

Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

Örgüte yeni katılan bireyin sosyalleşmesi ve örgüte uyum süreci değişik aşamalarda gerçekleşmektedir. Bu aşamalar araştırmacılar tarafından değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Feldmans (1976a, 1976b), örgütsel sosyalleşme aşamalarını beklenti oluşturma (hazırlık), kabul ve uzlaşma (alıştırma) ve rol belirleme (uyulmama) şeklinde üçe ayırmaktadır. Buchanan (1974), “ilk kariyer dönemi” adını verdiği sosyalleşme aşamalarını yıllara göre üçe ayırmıştır. Porter, Lawler ve Hackman’a (1975) göre örgütsel sosyalleşmede ödül ve ceza önemli etkenlerdir. Schein’in (1978) üç aşamalı sosyalleşme modeli karşılıklı kabule dayanır. Wanous (1980) sosyalleşme sürecini; belirsizlik, çatışmaların çözümü, rollerin netleşmesi ve örgütsel uyum ile işdoyumuna dayandırdığı dört aşamaya ayırmıştır. Kartal (2007) ise örgütsel sosyalleşme aşamalarını; ön sosyalleşme, seçme, yerleştirme, işbaşında yetiştirme, arkadaş ve iş

grupları ile iletişim ve etkileşim, sınama ve yanılma şeklinde sıralamaktadır. Sözü edilen araştırmacıların örgütsel sosyalleşme aşamalarına ilişkin sınıflandırmaları ve modellemeleri çizelge 1’de karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

Çizelge 1. Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

	Feldmans	Buchanan	Porter, Lawler Hackman	Schein	Wanous
1. Aşama	Beklenti oluşturma ve eşleştirme (hazırlık) <ul style="list-style-type: none">• Örgüte yeni katılan işgören ile ilgili karşılıklı gerçekçi beklentilerin belirlenmesi,• Beklentilerin birbiriyle eşleştirilmesi.	Temel eğitim ve kabul (ilk yıl) <ul style="list-style-type: none">• Yeni katılan için açık roller belirleme,• Eş düzeydeki işgörenleri (emsallerini) belirlemek,• Kendi emsalleri ve diğer işgörenlerle formel ilişkileri belirlemek,• Beklentileri onaylamak ya da reddetmek,• Örgütsel bağlılık ve çatışma alanları belirlemek	Varışöncesi <ul style="list-style-type: none">• Örgüt ve yeni katılanın beklentilerini saptamak,• Eylem ve davranışlara ilişkin ödül ve cezaları belirlemek.	Giriş <ul style="list-style-type: none">• Doğru bilgi ve bilgilendirme arayışı,• Ortamı oluşturma ve iklimi belirleme,• Karşılıklı yanlış beklentilerin belirlenmesi ve yeniden düzenlenmesi.	Örgütün gerçekleriyle yüzleşmek ve kabul etmek <ul style="list-style-type: none">• Beklentilerin onaylanması veya reddedilmesi,• Kişisel değerlerle örgütsel iklim arasında çatışma yaşanması,• Ödüllendirilecek ve cezalandırılacak davranışların belirlenmesi.
2. Aşama	Kabul ve uzlaşma (alıştırma) <ul style="list-style-type: none">• Örgüte yeni katılanın işe başlatılması,• İşgönerler arası yeni ilişkilerin kurulması,• Rollerin netleştirilmesi,• Bireysel ve örgütsel performans değerlendirme ölçütleri arasında paralellik sağlama.	Performans (ikinci, üçüncü ve dördüncü yıllar) <ul style="list-style-type: none">• Örgüte bağlılık duyma ve normları benimseme,• Kişisel imajın örgüt tarafından pekiştirilmesi,• Çatışmaların çözümü• Kişisel önemin hissedilmesi.	Karşılaşma <ul style="list-style-type: none">• Beklentileri kabul veya reddetmek,• Ödül ve cezaları uygulamak.	Sosyalleşme <ul style="list-style-type: none">• Örgüt gerçeklerinin kabul edilmesi,• Değişime direncin üstesinden gelmek,• Örgütsel iklim ve işgörenin gereksinimleri arasında örtüşme sağlanması,• Yeni katılanın performansının değerlendirilmesi.	Rollerin açıkça belirlenmesi <ul style="list-style-type: none">• İşgönerlerarası rollerin tanımlanması,• Değişime direncin üstesinden gelinmesi,• Bireysel ve örgütsel değerlendirmeler arasında örtüşme sağlanması,• Belirsizliğin aşılması.
3. Aşama	Rol yönetimi (uyumlama) <ul style="list-style-type: none">• Örgüte katılanın beklentileri ile örgütün beklenti ve talepleri arasında örtüşme sağlanması,• Olası çatışmanın sonuçlarının ortaya konması.	Örgütsel güvenilirlik ve bağlılık (beşinci yıl ve sonrası) <ul style="list-style-type: none">• Örgütte tüm başarılı yılların yaşandığı bu aşamada bireysel ve deneyim farklılıkları önem kazanır.	Değişim ve kazanım <ul style="list-style-type: none">• Yeni katılanın kişisel imajını değiştirmesi,• Yeni ilişki biçimlerinin belirlenmesi,• Yeni değerlerin benimsenmesi,• Yeni davranış kazanma.	Karşılıklı kabul <ul style="list-style-type: none">• Örgütün ve yeni katılanın karşılıklı kabul sinyalleri,• Örgüte ve işe bağlılık.	Örgütsel yapıda yer etme <ul style="list-style-type: none">• Örgütsel taleplere uygun davranışların öğrenilmesi,• Özel yaşam ile örgüt yaşamı arasındaki çatışmaların çözümü,• Örgütsel bağlılık,• İşgönerler arası yeni ilişkiler, yeni değerler.
4. Aşama					Başarılı sosyalleşmenin gerçekleşmesi <ul style="list-style-type: none">• Örgütsel güvenilirlik ve bağlılık,• Yüksek doyum,• Karşılıklı kabul duygu ve beyanları,• İşe bağlılık ve içsel güdülenme.

Kaynak: Feldmans, 1976a, 1976b; Buchanan, 1974; Porter, Lawler ve Hackman, 1975; Schein, 1978; Wanous, 1980.

Örgütsel Sosyalleşmede Strateji ve Taktikler

Balcı (2000), sosyalleşmede uygulanabilecek temel örgütsel strateji ve taktikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

İşin İçeriğinin Düzenlenmesi. Yeni çalışanlara zor fakat başarılabilir görevlerin verilmesi; onların başarıyı tatmalarını, yüksek performans standartları ve olumlu beklentileri daha kolay içselleştirmelerini ve işe güdülenmelerini sağlar.

Yetiştirme Programları. Bu programlar, pek çok kurumda işe yeni gelenleri sosyalleştirme süreci durumundadır. Bu programların en önemlileri *giriş yetiştirmesidir*. Çoğunlukla ilk iş deneyimleri bu programlarda kazanılır. Örgüt, örgütteki işler, üstlenilecek roller ve çevre hakkında bireylere bilgi verilir. *Çıraklık* uygulaması ile de, yeni gelen birey, deneyimli bir işgörenin yanına sosyalleşmek üzere verilir. Bu uygulamada, deneyimli danışman (koç, mentor, rehber), yeni gelene işe ilişkin teknik beceriler yanında işyeri norm ve değerlerini kazandırmaya çalışır.

Schein (1975); Örgütsel sosyalleşmenin önemli amaçlarından birisi olan örgüte sadakat ve bağlılığı üç şekilde sağlanabileceğini belirtir: Birincisi yeni üyeye daha çok zaman ayırarak onun sıkı çalışması ve çabuk öğrenmesi biçiminde beklentiler oluşturmaktır. İkincisi değerlerin onanması ile üyeyi davranışsal taahhütlere sokarak, kendisini sosyalize etmesini sağlamaktır. Üçüncüsü yeni üyeye örgütünüyiliği için çalışması şeklindeki telkinlerdir (Akt: Kartal, 2007).

Kartal (2007) örgütsel sosyalleşme stratejilerini; iş olanağı sağlamak, yetiştirme olanağı sağlamak, uygun ve tutarlı geri dönüt sağlamak, uyum programlarının desenlenmesi, yeni işgörenlerin yüksek bir moralle çalışma grubuna yerleştirilmesi, eğitim, çıraklık, yanlış deneyimleri giderme, ayartma, sosyalleşmeden sorumlu bir gözetmenin görevlendirilmesi şeklinde sıralamaktadır.

Geleneksel örgütlerde ilişkiler genellikle formal kurallar çerçevesinde gerçekleşir. Göreve yeni başlayan bir işgörene karşı ise yöneticisi genellikle daha formal bir tutum takınır. Ancak başarılı bir sosyalleşme süreci için yöneticilerin çalışanlarının sosyalleşmesini sağlamada gayri resmi ilişkileri artırması ve hiyerarşik farklılıkları

sınırlamaları gerektiği savunulmaktadır. Bu resmiyetten ve hiyerarşiden tamamen uzaklaşma anlamına gelmez. Resmiyet ve hiyerarşi özenle ele alındığı zaman sosyalleşmeye olumlu etki yapabilir. Buna karşın örgüte girenler çok çeşitli informal sosyalleşme uygulamaları ile karşılaşır. İnfomal sosyalleşme uygulamalarına örnek olarak şunlar sayılabilir: Yeni gelenlere arkadaşları tarafından yapılan standart şakalar, tecrübeli bir meslektaş veya amirle yaşanan dostça bir ilişki, meslektaşlarla birlikte sosyal bir etkinlik ve işteki diğer insanlarla yapılan bir iş gezisi. Bunlar genelde örgüt tarafından tamamıyla denetim altına alınamaz ama diğer yandan kontrolü en zor olan insanlar için bile çok etkilidir. (Jones ve Goffee, 2000; akt: Çalık, 2006).

Eğitim sistemine yeni katılan işgörenlerin işleri ile ilgili bilgi, beceri ve davranışlarını en uygun şekilde yapmalarına yardımcı olmayı sağlayacak bazı temel taktikler mevcuttur: *Birincisi*; yetiştirme programı maksimum öğrenmeyi sağlayacak şekilde olmalıdır. Bu uygulama miktarı, yeni görevlerin benimsenmesi ve geri dönüt süreci hakkında bilgilendirmenin sağlanması ile olur. Yapılan araştırmalarda uzun süreli bilgilendirme çalışmalarından ziyade, kısa süreli uygulama çalışmalarının daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Sağlıklı ve açık geri dönüt çalışmaları işgörenin yeni becerilerde ilerlemesinde pozitif etki yaratmaktadır. Dolayısı ile sayılan bu etkenlerin düzenli işlemesi yetiştirme programının başarı derecesini artırmaktadır. *İkincisi*; yetiştirme programı işle ilgili konuları kapsayacak şekilde düzenlenmelidir. Doğaldır ki yetiştirme programı işgörenlerin işle ilgili ihtiyaçlarını giderici, nitelikte olduğu takdirde beceriler daha kolay öğrenilmektedir. *Üçüncüsü*; iyi bir seçme sürecinin uygulanması yetiştirme programından daha iyi verim alınmasını sağlamaktadır (Baron ve Greenberg, 1986).

Örgütsel Sosyalleşmeye Karşı Bireyin Tepkileri: Uyum ve İsyan

Sosyalleşmenin özünde birey ve örgütün birbirlerini karşılıklı olarak etkileme gayretleri görülür. Birey psikolojik sözleşme gereği bağımsızlığından ödün verir, örgütün bazı yasal isteklerini kabul eder. İşte örgütten bireye yönelik bu etkileme süreci sosyalleşmeyi oluşturur. Örgüt de bireye doyum sağlayıcı iş ortamını oluşturma sürecini etkilemeye çalışır. Tüm bu açıklamalardan hareketle örgütsel sosyalleşme, işgörenlerin kuralları, normları, örgütün kültürünü, katıldığı örgüt tarafından sağlanan rolleri, işlerini

iyi yapmaları için kaçınılmaz teknik becerileri öğrendikleri bir süreç olarak tanımlanabilir (Ajzen, Timko ve White, 1982).

Bireyin sosyalleşme girişimine karşı gösterdiği tepkiler üçe ayrılmaktadır (Steers, 1981; akt. Balcı, 2000; Balay, 2000): (1) *Başkaldırma –İsyan*. Bireyin örgütün sosyalleştirme girişimine düşmanca tavır alması, onu reddetmesidir. Bunun sonucunda birey işten atılabileceği gibi, bazen de örgütte köklü değişime neden olabilir. (2) *Yaratıcı Bireysellik*. Birey örgütün temel değer ve normlarını kabul ederken ikinci derecede olanları reddeder; onların yerine yenilerini geliştirir. (3) *Uyum*. Pek çok birey, bireysellikten vazgeçerek ve normları kabul ederek örgütsel yaşama uyum gösterir.

Esasen örgütsel sosyalleşme bir anlamda uyumdur. Çünkü uyum bireyin ait olduğu ya da ait olacağı grubun tutum ve davranışlarını öğrenip kabullenmesidir. Ancak bu uyum, grup ya da örgüt davranışından sapma gösterilmeyeceği anlamına gelmez. Aksi halde tam uyum, iyi bir sosyalleşme değildir, bireyin en azından değişen koşullara uyumunu güçleştirir. Örgüte yeni gelenlerin yaratıcı olmaları arzulanan bir şeydir. Oysa tam uyum ve tam isyan, yaratıcı olmayı öldürür. Zira literatüre bakıldığında sosyalleşmede örgüt tarafından sağlanan yardımın ve örgüte uyumun yanında bireyin de proaktif olması gerektiği (Morrison, 1993), sosyalleşmenin öğrenme ve öğretme şeklinde iki yönlü ele alındığı (Feldman, 1980) anlaşılmaktadır.

Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci

Eğitim örgütlerinde sosyalleşme, eğitim çalışanlarının okulun etkin üyesi olmaları sürecidir. Sosyalleşme eğitim çalışanları ile okul başarısı arasında bir halkadır. Okulda örgütsel sosyalleşme, öğretmen ve yöneticilerin okuldaki rollerini edinmeleri, okul kültürünü benimsemeleri, iş tutum ve davranışlarının oluşması ve yeni görevsel kimliğin kazanılması olarak görülmektedir (Kartal, 2007)

İşgörenlerin örgütlerinde geçirdikleri ilk yıllar, meslek yaşamlarının zor ve önemli yıllarıdır. Bu süreçte örgüte yeni katılan bireyin başarılı bir şekilde örgüte uyumunu sağlamak için örgüt tarafından bireye hazırlayıcı ve temel eğitim gibi çeşitli adlar altında bazı sosyalleşme eğitimi programları sunulmaktadır.

Bir eğitim örgütü olarak okulda sosyalleşme, örgüt üyelerinin (yönetici, öğretmen, öğrenci) okulun değer ve normlarını öğrenmesi ve uyması sürecidir. Sosyalleşme, okul yöneticisinin işini ve tepkisini (koruyucu ya da yenilikçi) şekillendirir. Öğretmenlerin sosyalleşmesi; mesleki değer, tutum ve ilgilerini kabul etme ve bunların “nasıl değiştirileceğini öğrenme”yi kapsar.

Okul yöneticileri için bireysel sosyalleştirme uygulamaları daha yaygındır. Mesleğe girmekle sosyalleşme sürecine katılan okul yöneticilerinin değişken, çoğu kere de planlı olmayan ve okulla sınırlı olan bir sosyalleşme yaşadıkları görülmektedir. Okul yöneticilerinin sosyalleşmesinde yönetim sorumlulukları, bireysel ihtiyaçların karşılanması ve mesleki gelişim için imkânların sağlanması gerekir. Bu potansiyelin sağlanmasında hizmetöncesi planlama ve eğitim önemlidir. Okul yöneticilerinin sosyalleşmelerinin sağlanmasında dikkate alınması gereken diğer bir kriter ise işe alımda yapılan elemedir. Elemanın en önemli kriteri bireyin yönetim fonksiyonlarına hazır olup olmadığıdır (Kartal, 2007).

Öğretmenin sosyalleşmesi; öğretmenin okulun temel değer, norm, felsefe ve misyonunu öğrenmesidir. Bu süreçte okula yeni gelen öğretmen, okulun politika, prosedür, planlama, eğitim ilkeleri, uygulama ve değerleri doğrultusunda değişir. Öğretmenlerin sosyalleşmesi, daha seçme sisteminden geçmeleriyle başlar. Daha sonra okulda deneyim kazanarak değişime uğrar. Bu süreçte başta yöneticilerin yaklaşımı olmak üzere okuldaki destekleyici çabalar, bu süreci olumlu etkiler ve hızlandırır. Okulun yapısal durumu, karmaşık iklimi ve teftiş süreci de öğretmenin sosyalleşmesini doğrudan etkiler. Kartal’a (2007) göre öğretmenlerin sosyalleşmelerinin üç temel göstergesi vardır: (1) Diğer okul personeli ile olumlu ilişkiler kurma, (2) temel değerleri öğrenme, (3) öğrencilerin problemlerinin çözümüne yardımcı olma

Örgütsel sosyalleşme ile ilgili olarak literatürde iki temel yaklaşım yer almaktadır. Bunlar fonksiyonalist yaklaşım ve diyalektik yaklaşımdır. Türk Eğitim Sisteminde, sosyalleşme bağlamında benimsenen fonksiyonalist yaklaşım gereği, örgüte yeni katılan tüm bireylere yönelik standartlaşmış ve belli sürelerle kısıtlı eğitim programları sunma yoluna gidilmektedir. Göreve yeni başlayan öğretmenler bu eğitim etkinliklerinin pasif alıcısıdır. Bu aşamada verilen eğitimleri alan bireyler işe ve

örgüte uyumlu hale gelmiş sayılır. Örgütte sosyalleşmeye yönelik etkinlikler böylece tamamlanır. Daha sonraki dönemlerde yılda bir kez veya belirli zamanlarda hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılarak öğretmenlerin bazı sosyalleşme eksiklikleri tamamlanmaya çalışılır (Çalık, 2006).

Örgütsel sosyalleşmede fonksiyonalist yaklaşımın alternatifi olarak diyalektik yaklaşım ise bireyi sosyalleşme sürecinin aktif bir alıcısı ve bu arada örgüte de etki eden bir verici olarak kabul eder. Bu yaklaşıma göre sosyalleşme belli eğitim etkinlikleri ile kısıtlanabilecek bir süreç değildir. Sosyalleşme, eğitim programının sonunda veya bitiminden sonra değil, bununla eş zamanlı yürütülen görevler ve alan uygulamaları esnasında meydana gelir. Bu anlamda bireyin örgüte katılmadan önceki yaşantıları dahi ele alınarak, başarılı bir sosyalleşmenin meslek öncesinde başlaması gerektiği savunulur. Bu yüzden Türk Eğitim Sisteminde sosyalleşme faaliyetlerinin belli eğitim programları ile sınırlandırılmaması gerektiği söylenebilir. Çünkü sosyalleşme bireyin örgütte bulunduğu her an için gerçekleşmekte olan bir süreçtir. Buna ilave olarak sosyalleşme sadece mesleğin başlangıç aşamasında değil emekliliği dahi kapsayan bir süreç olarak ele alınmaktadır (Cheng ve Pang, 1997; Zeichner ve Tabachnick, 1985; Akt: Çalık, 2006).

Türk Milli Eğitim Sisteminde örgütsel sosyalleşme etkinlikleri, gerek temel eğitim, hazırlayıcı eğitim (oryantasyon eğitimi) ve hizmetiçi eğitim programları, gerekse eğitim programları dışındaki formal ve informal sosyalleşme araçları vasıtasıyla gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

Türkiye’de, resmi kurum ve kuruluşlarda göreve yeni başlayan işgörenler aday memur olarak kabul edilir. “Aday Memurların Yetiştirilmelerine Dair Genel Yönetmelik”, aday memurların yetiştirilmesi için uygulanacak eğitim programlarını, eğitim sürelerini, eğitimlerde uygulanacak sınavları, sınav değerlendirme esaslarını ve ilgili diğer hususları belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Bu yönetmelik hükümlerine bağlı olarak aday memur temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staj uygulamalarına katılır. Bu çalışmalar aracılığıyla aday memurun sosyalleşme süreci resmen başlatılır. Bu sosyalleşme programı ilgili yönetmelikte şöyle açıklanmıştır (Çalık, 2006).

1. *Temel Eğitim:* Bütün aday memurların, asli memur olabilmeleri için tabi tutuldukları, Devlet memurlarının ortak vasıfları ile ilgili hususları kapsayan eğitimidir. Temel eğitimin hedefi; aday memurlara, Devlet memurlarının ortak vasıfları ile ilgili bilinmesi gereken, asgari bilgileri vermektir. Bu eğitim her sınıf ve kadrodaki memura ortak bir program dahilinde ve aday memurların öğrenim durumları dikkate alınarak uygulanır.

2. *Hazırlayıcı Eğitim:* Aday memurların atandığı kurum veya kuruluşu, sınıfı ve görevi ile ilgili olarak yapılan eğitimidir. Hazırlayıcı eğitimin hedefi; Aday memurların işgal ettikleri kadro ve görevleri dikkate alınarak bu görevlerin yürütülmesi için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak ve görevlerine intibakını sağlamaktır. Hazırlayıcı eğitim bir aydan az üç aydan çok olamaz.

3. *Staj:* Aday memurlara kurum veya kuruluşlarındaki görevleri ile ilgili olarak yapılan uygulamalı eğitimidir. Stajın hedefi; aday memurlara hazırlayıcı eğitim döneminde verilen teorik bilgileri ve işgal ettikleri kadro ve görevleri ile ilgili diğer bilgi ve işlemleri ve kazandırılan becerileri uygulamak suretiyle tecrübe kazandırmaktır. Staj; aday memurun görev ile ilgili olmak üzere diğer bir kurum veya kuruluşa yaptırılabilir. Staj iki aydan az olmamak kaydıyla adaylık süresi içinde tamamlanır.

Ülkemizde kurumsal olarak hizmet öncesindeki üniversite eğitiminin dışında düzenlenen örgütsel sosyalleşmeye yönelik yegâne etkinliklerin bunlar olduğu söylenebilir. Bu bağlamda Türk Eğitim Sisteminde istenilen düzeyde olmasa da sağlanmaya çalışılan örgütsel sosyalleşme süreci ile ilgili olarak çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunların bazıları aşağıda kısaca değerlendirilmiştir.

Öğretmenin mesleki sosyalleşmesi, mesleki değer ve normları öğrenerek sosyalleşmesi, çoğunlukla hizmetöncesi (üniversite eğitimi) döneminde gerçekleşir. Bu dönemde öğretim modellerini içselleştirir, uygulama ve ideallerini, bilgi donanımını ve meslek ahlakını şekillendirir. Ancak üniversitelerdeki öğretmen eğitimi programlarının teorik ve pratik yönlerinin, okulların gerçeklerini ve bürokratik yapısının anlaşılmasını sağlayacak şekilde olduğu söylenemez. Okulun örgütsel yapısını, okulun bulunduğu çevrenin ve yerel toplulukların beklentilerini anlamadan mezun olan öğretmen adayları, okulun gerçekleriyle yüzleştiklerinde şok ve hayal kırıklığı yaşayabilmektedirler.

Uygulamadan kopuk kuramsal bilgi yoğunluklu öğretime dayalı eğitim ve yeterince önemsenmeyen, geçirtilen stajlarla sürdürülen öğretmen eğitimi programlarından geçen öğretmen adaylarının, öğretmenlik eğitimindeki tutumları ile mesleğe başladıktan sonraki tutumları arasında aykırılıklar ortaya çıkmaktadır. Nitekim öğretmenlerin hizmetöncesi eğitimleri süresince idealist, ilerici bir bakış açısına sahip iken, mesleğe başladıktan sonra geleneksel tutucu bir yapıyla karşılaştıkları araştırmalarla ortaya çıkmıştır (Kartal, 2007). Müler-Fohrbrodt ve Dann'ın (1978) "gerçeklik şoku" adını verdikleri bu durumun öğretmenleri davranış, tutum ve kişilik değişimine zorladığı, bu zorlamanın derin ve katı olması durumunda meslekten ayrılmalara neden olduğu belirtilmektedir (Veenman, 1984).

Türk Milli Eğitim Sisteminde örgütsel sosyalleşme süreci ile ilgili sorunlardan biri, eğitim sistemimizin değer ve norm kalıplarını şekillendiren mevzuatın katı yapısıdır. Bu katılıktan dolayı bunları öğrenmede ve yaşamada /uygulamada güçlükler yaşanmaktadır. Öyle ki sosyalleşmeye sağlanmaya çalışılan ve iki yönlü olması gereken uyum, eğitimimizde âdete tek yönlü olarak uygulanmak istenmektedir. Sistem, işgörenlerin (yönetici, öğretmen vb.) psikolojik sözleşme gereği bağımsızlığından ödün vermesini, yasal isteklerini kabul etmesini isterken üyelerine doyum sağlayıcı iş ortamı yaratma görevini yerine getirmede yetersiz kalmaktadır. Yani eğitim sistemimiz, personelin örgüte katı bir şekilde tam uyumunu istemektedir ki uyumun bu çeşidi, tıpkı yukarıda açıklanan tam isyan gibi yaratıcılığı öldürür. Nitekim eğitim yöneticileri, öğretmenler ve müfettişler yaratıcılıklarını ve özgün düşüncelerini sergileme ve bunları mesleki uygulamalarına yansıtma şansına tam anlamıyla sahip değillerdir. İşgörenlerin heyecanlarını ve idealizmini öldüren bu yapı, örgütün dinamik ve canlı gelişiminin önündeki önemli engellerden biridir.

Türk Eğitim Sisteminde sosyalleşme, mevzuata endeksli olarak yöneticiler, müfettişler ve kıdemli meslektaşlarla sağlanmaya çalışılmaktadır. Yeterli bir yetiştirme ve sağlıklı bir seçmeden geçmeden mesleğe yeni giren bir öğretmen bir yıllık stajyerlik dönemi boyunca yöneticiler ve rehber öğretmenlerce yetiştirilmeye çalışılır. Bu yetiştirme sayesinde kurumun değer ve normlarını öğrenmesi ve bu değer ve normlara uyması sağlanmaya çalışılır. Genellikle öğretmenlerin ilk yıllarında yöneticilerin gerekli denetimi ve yeterli desteği sağlamadıkları ve onlarla çok az diyaloga geçtikleri

araştırmalarla ortaya konmuştur (Kartal, 2007). Hâlbuki yöneticilerin, öğretmenlerin öğretimi ne şekilde ele aldıkları, sınıflarını nasıl yönettiklerini, çevrenin beklentilerini onlarla konuşarak ve sınıftaki davranışlarını gözlemleyerek yardımcı olmaları gerekir.

Öğretmen, ayrıca meslek hayatı boyunca yönetici ve deneyimli meslektaşların yanısıra, müfettişlerin etkilemelerine maruz kalmaktadır. Ancak müfettişler, öğretmenin özellikle mevzuatı öğrenip uygulamasını sağlamaya çalışırken, değişen koşullara uyum sağlaması ve yaratıcılığını geliştirmesi gibi temel konuları çoğunlukla ihmal etmekte ya da ikinci plana itmektedir. Denetim sistemindeki bu anlayış, son dönemlerde kısmen değişmeye başlayan ancak tam olarak kırılmayan “*müfettişin yardım eden rehber olmaktan ziyade hata arayan bir denetçi ve cezalandıran bir soruşturmacı*” rolünü üstlenmesinin kaçınılmaz bir sonucudur. Bunda müfettişlerin ve yöneticilerin iyi yetiştirilememesinin payı büyüktür. Özellikle yönetici yetiştiren yükseköğretim lisans bölümlerinin kapatılmasıyla da yöneticilik ve deneticilikte profesyonelleşmeye darbe indirilmiş; bu görevler, öğretmenlerin başka bir eğitim almadan yapabilecekleri ek görevler olarak değerlendirilmeye başlamıştır. Dolayısıyla öğretmenlik formasyonu olarak sadece öğretme nosyonuyla yetiştirilen öğretmenlerin, yönetici ve müfettiş olarak görev yapmalarının, örgüt içi etkili sosyalleşmenin gerçekleştirilmesinde olumsuz etki yarattığı söylenebilir.

İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini belirlemeye yönelik olarak Kartal’ın (2007) yaptığı araştırmada çarpıcı sonuçlara ulaşılmıştır: Öğretmenler; okul için yaptıkları ile okulun kendilerine verdikleri arasında denklik görmemekte, okulda başarılı olmaları ve meslekte ilerlemeleri için gerekli olanakların sağlanmadığını, yaptıkları işlerden dolayı takdir edilmediklerini, okulda özel durumlarını paylaşacakları, sorunlarının çözümüne yardımcı olabilecek kişileri bulamadıklarını, yöneticilerin yaklaşımlarını ideal bulmadıklarını, kendilerini meslekleriyle özdeşleşmiş görmediklerini, mevcut denetim sisteminin uygunluğuna inanmadıklarını, mesleğin kendilerine güven vermediğini ve başka bir iş teklif edildiğinde mesleği bırakmayı düşündüklerini belirtmişlerdir.

Örgütsel ve mesleki sosyalleşmenin istenilen düzeyde olmamasının başka nedenleri de vardır. Öğretmenlik mesleğinin (eğitim yöneticiliği ülkemizde bir meslek

olarak görülüyor) giderek saygınlığını ve cazibesini yitirmesi, ekonomik sıkıntılar (ücret yetersizliği), çalışma yaşamındaki yetersiz ödüllendirme sistemi, hizmet öncesi ve hizmetiçi yeterli eğitimin sağlanmaması bu nedenler arasında sayılabilir. Örneğin iyi bir planlama ve ihtiyaç analizi yapılmadığından özellikle hizmetiçi eğitim programları, tatil yapma aracı haline gelmiştir.

Türk Eğitim Sisteminde, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin sisteme uyumlarını sağlamaya yönelik, bireylerin pasif olarak kabul edildiği ve kısıtlı süreli eğitim faaliyetleri ile sınırlı mevcut sosyalleşme programlarının değiştirilmesi gitmek artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bunun yerine, öğretmen ve yöneticilerin aktif oldukları, sürekli eğitime dayalı, ancak yalnızca eğitim programları ile sınırlı olmayıp, tanışma kaynaşma toplantılarından danışmanlığa kadar uzanan çeşitli etkileşimsel etkinlikleri içeren programların oluşturulması, amaca uygun daha etkili bir örgütsel sosyalleşmenin gerçekleşmesi yönünde önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Adkins, L. C.. (1995). Previous work experience and organizational socialization: a longitudinal examination. *Academy of Management Journal*. 38 (3), 839-862.
- Ajzen, I., Timko, C. & White, J. B. (1982). Self-monitoring and the attitude behaviour relation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42, 426-435.
- Bakke, E. W. *The fusion process*. New Haven: Yale University, Labor and Management Center, 1953.
- Balay, R.(2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram Strateji ve Taktikler*. Pegem Yayıncılık. Ankara.
- Baron, A. R. and Greenberg, J. (1986). *Behavior in Organizations*. Boston: Allyn and Bacon.
- Billings, A. G. and Moos, R. H. (1984). Coping stress and social resources among adults with unipolar depression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 877-891.

- Buchanan. B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çalık, C. (2006). Örgütsel sosyalleşme sürecinde eğitimin değişen rolü ve önemi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. Mart-2006, C:14, No:1, 1-10
- Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*. 36, 1: 459-484
- Dönmezer, S. (1994). *Toplumbilim*. Beta Yayınları. İstanbul.
- Feldman, D. C. (1976a). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21,433-454.
- Feldman, D. C. (1976b). A practical program for employee socialization. *Organizational Dynamics*, 57(2), 64-80.
- Feldman, D. C. (1980) A Socialization process that help new recruits succeed. In J. R. Hackman, E. E. Lawler, L. W. Porter (Eds). *Perspectives on Behaviour in Organization* (170-178) Mc Graw-Hill Book Company
- Giddens, A. (2000). *Sosyoloji*. Ayraç Yayınevi. Ankara.
- Kartal, S. (2007). *Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme*. Maya Akademi Yayınları, Ankara.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çevirenler. H.Can , Y. Basar). TODAİE Yayını. Ankara.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense-making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*. 25, 226-251.
- Morrison, E. V. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*. 78,2: 178-183
- Nelson, D. L. and Quick, J. C. (1987). Professional Women: Are distress and disease inevitable? *Academy of Management Review*, 10, 206-218.
- O'Sullivan, F. (1997). Learning organizations-reengineering schools for life long learning. *School Leadership and Management*. 17,2: 217-229
- Porter, L. W., Lawler, E. E., III., & Hackman. J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.

- Quick, J. C. and Quick, J. D. (1984). *Organization Stress and Preventive Mangement*. McGraw Hill, New York.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and oganiza-tional needs*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Schein, E. (1988). *Process consultation:its role in organization development*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Tierney, W. G. (1997). Organizational socialization in higher education. *The Journal of Higher Education*, Vol. 68, No. 1. (Jan. - Feb., 1997), pp. 1-16.
- Van Maanen, J., & Schein, H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1). Greenwich, Conn.: JAI Press, 209-264.
- Veenman, S. (1984). Perceived problems of begining teachers. *Review of Educational Research*. 54,2: 143-178
- Wanous, J. P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection, and socialization of newcomers*. Reading, Mass.: Addison- Wesley.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Malik, S. D. (1984). Organizational socialization and group development: toward an integrative perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 9. No. 4, 670-683.