

YENİ GÖREVE BAŞLAYAN OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖRGÜTSEL VE MESLEKİ SOSYALLEŞMELERİ

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Ayşegül ÇAĞLAR¹

¹ Şube Müdürü, Kırklareli İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Doktora Öğrencisi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, aysegulcaglarneb@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1729-8566.

Geliş Tarihi: 03.01.2021 **Kabul Tarihi:** 08.04.2021 **DOI:** 10.37669/milliegitim.897493

Öz: Bu araştırmanın amacı, yeni göreve başlayan okul müdürlerinin, onların astları ve üstlerinin örgütsel ve mesleki sosyalleşmeyi sağlamak üzere uyguladıkları taktikleri ortaya çıkarmaktır. Araştırmada ayrıca gerekiyorsa sosyalleşmeyi artırmaya yönelik öneriler geliştirmek amaçlanmıştır. Çalışma, nitel araştırma desenleri içerisinde sık kullanılan durum çalışması üzerine kurgulanmıştır. Çalışma grubunu, Ankara ili merkez ilçelerindeki devlet okullarına 27.09.2019 tarihinde müdür olarak görevlendirilen ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 24 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmacı tarafından geliştirilmiş yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanan veriler, içerik analizine tabi tutulmuştur. Bulgulardan ulaşılan sonuçlara göre, okul müdürlerinin büyük çoğunluğu göreve başladıkları ilk günlerde kendilerini kaygılı ve heyecanlı hissetmişlerdir. Müdürlerin çoğunluğunun beklentilerinin karşılandığı saptanmıştır. Yeni göreve başlayan okul müdürlerinin örgütsel yaşama ve mesleğe uyum kapsamında uyguladıkları taktiklerin; paydaşlarla iletişimi güçlü tutmaya çalışmak, kendilerinin ve tecrübeli yöneticilerin deneyimlerinden faydalanmak ve yüksek lisans eğitimi almak olduğu tespit edilmiştir. Müdürler, birey olarak okulu etkileme, onda değişiklikler yapma hususunu daha çok psikolojik etki olarak algılamakta ve okulu olumlu yönde etkilediklerini düşünmektedirler. Söz konusu müdürler örgütsel yaşama ve mesleğe uyum kapsamında eğitimler, ortak etkinlikler ve organizasyonlar düzenlenmesini istemektedirler.

Anahtar Kelimeler: örgütsel sosyalleşme, mesleki sosyalleşme, okul müdürü

ORGANIZATIONAL AND PROFESSIONAL SOCIALIZATION OF NEWLY APPOINTED SCHOOL PRINCIPALS

Abstract:

The purpose of this research is to reveal the tactics used by newly appointed school principals, their subordinates and superiors to ensure organizational and professional socialization. In the study, it was also aimed to develop suggestions to increase socialization, if necessary. The study was built on the case study, which is frequently used in qualitative research patterns. The study group consists of 24 school principals who were appointed as principals to public schools in the central districts of Ankara on 27.09.2019 and voluntarily participated in the research. The data collected with the semi-structured interview form developed by the researcher were subjected to content analysis. According to the results obtained from the findings, the majority of school principals felt anxious and excited in the first days of their employment. It was determined that the expectations of the majority of the principals were met. The tactics applied by the newly appointed school principals within the scope of adaptation to organizational life and profession; It has been determined that trying to keep communication with stakeholders strong, benefiting from the experiences of themselves and experienced principals, and getting graduate education. Principals perceive the issue of influencing the school as individuals and making changes in it more as a psychological effect and they think that they affect the school in a positive way. These principals want to organize trainings, joint events and organizations within the scope of adaptation to organizational life and profession.

Keywords: organizational socialization, professional socialization, school principal

Giriş

Yeni bir örgütte göreve başlayan ya da bulunduğu örgütte statüsü değişen bireylerin birdenbire ve hiçbir yardım almadan örgüte ve mesleğe uyum sağlamasını beklemek doğru olmayabilir. Bireyin örgüte ve mesleğe alıştırılması, uyumlulaştırılması ve yeterli hâle getirilmesi süreci olan örgütsel ve mesleki sosyalleşmenin sağlanabilmesi için hem yeni gelenin hem de eski üyelerin yapması gerekenler bulunmaktadır.

Memduhoğlu'na (2008) göre birey, bir tür öğrenme süreci olan sosyalleşme yoluyla grup normlarını öğrenerek bunlara uyar ve böylece sosyal düzen sağlanmış olur. Örgütsel sosyalleşme ise; örgüte yeni katılan bireye, örgütün değer ve normlarının

aktarılması ve örgütte oynayacağı rollerin öğretilmesi sürecidir. Örgüte yeni katılan çalışanların seçtikleri işleri ile uyuşabilmeleri, işlerine ve iş ortamlarına uyum sağlayabilmeleri, işlerinden doyum elde ederek sağlıklı bir kariyer elde etmeleri ve işlerinde üretken ve mutlu olabilmeleri, etkili bir sosyalleşme süreci geçirmeleri ile mümkün olabilmektedir.

Bir etkileşim süreci olan örgütsel sosyalleşmenin sağlanabilmesi için hem yeni gelen hem de eski üyeler karşılıklı olarak birbirlerini etkilemekte ve değiştirmeye çalışmaktadır. Bunların dışında yeni gelenin örgütsel ve mesleki sosyalleşmede kullanılabileceği başka kaynaklar da bulunmaktadır. Bu çalışmada yeni göreve başlayan okul müdürlerinin örgütsel ve mesleki sosyalleşmelerini sağlamak üzere yeni gelenlerin, eski üyelerin, ast ve üstlerin uyguladıkları taktikler ve bunların sonuçları araştırılmıştır. Çalışmada ayrıca, kullanılan sosyalleşme kaynakları ve arzu edilen sosyalleşmenin sağlanabilmesi için müdürler tarafından sunulan öneriler üzerinde durulmuştur.

Sosyalleşme ve Örgütsel Sosyalleşme

Sosyalleşme genel olarak, yeni durumun parçası olmayı, dışardan biri olmaktan sıyrılarak, içeriden biri olmayı kolaylaştıran bir değişim süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreçte yeni gelen, olay ve olguları “diğerlerinin gördüğü gibi görebilmek” için algılarını değiştirir. Bununla birlikte sosyalleşme ve ikame etmenin (succession) aynı sürecin iki yönünü oluşturduğu ifade edilebilir. Sosyalleşme grubun yeni gelene etkilerine odaklanırken, ikame etme ise yeni gelenin gruba etkisini konu edinir (Balci, 2003).

Sosyalleşme, örgütsel sosyalleşme için bir zemin olarak kullanılmakla birlikte, son 40 yıldır bu alandaki çalışmalar gelişme göstermiştir. Örgütsel sosyalleşme, bireyin hem örgüte hem de kendine uyan bir örgütsel rolü üstlenmesine yardım edecek bir öğrenme ve uyum sürecidir. Bu süreç, birey örgüt içinde yeni veya değişen bir rol üstlendiğinde ortaya çıkar. Öğrenme içeriği, belirli bir görevle ilgili ayrıntılardan, örgütteki kariyer potansiyeli ile ilgili büyük varsayımlara kadar değişebilir (Chao, 2012).

Örgütsel sosyalleşme, örgüt ve çalışanlar arasında meydana gelen bir etkileşim olarak tanımlanabilir. Çalışan, bu etkileşime bağlı olarak üyesi olduğu örgütün normlarını, değerlerini ve gerekli davranış kalıplarını öğrenir. Bu öğrenmede yeni gelenin birçok kaynağı kullandığı görülür. Bu kaynaklar; örgütün mevzuat ve kaynakları, kıdemli çalışanların ve anahtar kimselerin rehberlik ve açıklamaları ile rol model olmaları, öğreticilerin yönlendirmeleri, yeni gelenin davranışlarının ödüllendirilmesi ya da cezalandırılmasıdır (Balci, 2003). Bu mesaj kaynakları yeni gelenlere bir dizi bilgi sağlasa da, sorumluluk ve uzmanlık alanlarına göre büyük olasılıkla belirli bir içeriği vurgulayacaklardır. Örneğin örgütsel sosyalleşme için üst yönetim, yeni geleni resmi olarak yönlendirmek ve yasal prosedürler için yazılı ve aracı mesajlar gönderme eğiliminde olacaktır (Hart, 2012). Yapılan araştırma sonucunda yapılandırılmış ve yapılandırılmamış sosyalleşme bağlamları, sosyalleşme mesaj içeriği ve yeni gelen uyumu arasında arabuluculuk ilişkisi tespit edilmiştir (Hart ve Miller, 2005). Her sosyalleşme

kaynağının çoğunlukla kendi alanı ile ilgili sosyalleştirici olduğu düşünülürse, örgütsel sosyalleşme sürecinde mümkün olduğunca bu kaynakların tamamından yararlanmanın hem çalışan hem de örgüte katkı sağlayabileceği ifade edilebilir.

Örgütsel sosyalleşme, örgütte yeni bir pozisyon, statü veya rolün ipuçlarını öğrenen kişilerin davranışlarının örgüt içindeki başkaları tarafından yapılandırılma sürecidir. Bir heykeltraşın kalıbının varyasyonları gibi farklı örgütsel toplumsallaşma biçimleri farklı sonuçlar üretir. Bununla birlikte pek çok insan kendi sosyalleşmesinde çok aktif roller üstlenir (Van Maanen, 1978). Kuşkusuz bireyler yeni bir örgüte girdiğinde değişir. Ancak burada dikkate alınması gereken bir diğer husus, benzer değişikliğin örgütteki bireyler (içerdekiler) için de geçerli olduğudur (Tierney, 1997). Sosyalleşmenin bir etkileşim süreci olduğu göz önüne alındığında, grubun yeni geleni etkilemesi kadar, yeni gelenin de grubu etkilemesi doğaldır. Yeni gelen bunu sağlayabilmek için çeşitli taktikler uygulayabilir.

Bireysel taktikler, yeni gelenlere farklılaştırılmış tepkiler geliştirme ve rollere ait yenilikçi yönelimler benimseme imkânları sunar. Bu yönelimlerle yeni gelenler, rollerini ve hatta görevlerini ifa etme yöntemlerini değiştirebilir (Jones, 1986). Bireysel sosyalleşme faktörleri; bilgi arama, ilişki kurma ve kendi kendini yönetim gibi çeşitli etkinlikleri içerir (Saks ve Ashforth, 1997). Görüldüğü gibi yeni gelenlerin grubu etkilemek için uyguladığı taktikler farklılaşabilmektedir. Dolayısıyla örgüte uyumu sağlayabilmek için, hem yeni gelenin hem de içerdekilerin çeşitli sosyalleşme taktikleri uyguladıkları ifade edilebilir.

Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri

Belirsizliği azaltmak için yeni gelenler, alınan mesajların açıklığa kavuşturulması, geri çağırılması, genişletilmesi veya azaltılmasında yardıma ihtiyaç duyabilir (Miller ve Jablin, 1991). Çalışanların belirsizlikle başa çıkabilmesinin önemli bir yolu bilgi aramaktır (Morrison, 2002). Ashford' un (1986) araştırmasına göre, bireyler önemli konularda, yeni ve belirsiz durumlarda geri bildirim ararlar. Özellikle bireyler hedefe ulaşma konusunda başarısız olmaktan korktuklarında sık sık geri bildirim isterler. Uzun süredir çalışan bireyler ise; kendinden emin görünmek ve sosyal baskılardan korunmak için daha az geribildirim isterler. Ashford ve Cummings (1985) araştırmalarında, rol belirsizliği, örgütteki görev süresi ve işe dâhil olmanın geri bildirim arama davranışını etkilediğini bulmuşlardır. Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo ve Tucker (2007) ise yaptıkları araştırmanın sonucunda; rol netliği, öz-yeterlik ve sosyal kabulün, yeni gelen bilgi arama ve örgütsel sosyalleşme taktikleri ile yeni gelen performansı, iş tutumları ve iş devri dâhil sosyalleşme sonuçları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermişlerdir.

Yeni gelenler, rollerini nasıl yerine getirecekleri ile ilgili kararlarını almak için kendilerine iletilen bilgileri kullanırlar (Hart, 2012). Örgütsel giriş sırasında yeni gelenlerin bilgi toplama çabaları, başarılı örgütsel asimilasyon için kritik öneme sahiptir (Mil-

ler ve Jablin, 1991). Örgütsel asimilasyon, yeni gelenlerin örgütsel ortamlara karşılıklı ve etkileşimli olarak kabul edilmesidir. Yeni gelenler ve örgütler bakımından, olgunun belirli boyutları farklılık gösterebilir. Örneğin, çalışanlar işlerine dâhil oldukları için örgütün bazı alanlarında asimile edilmiş hissedebilirler, ancak çevre ile üretken çalışma ilişkileri geliştirme bakımından başarısız olabilirler (Myers ve Oetzel, 2003). Etkili örgütsel sosyalleşme için, örgütler tarafından konunun tüm yönleriyle ele alınarak, bütün boyutları kapsayan sosyalleşme taktiklerinin uygulanması yararlı olabilir.

Mevcut örgütsel giriş uygulamalarının, yeni üyelerin örgütlere geçişini kolaylaştırmadığı konusunda artan bir endişe bulunmaktadır (Louis, 1980). İşe alıştırma eğitimleri, yeni gelenlere iş arkadaşlarını ve örgütteki işlerini tanıtmak için düzenlenmektedir. Yeni gelenler bu eğitimde örgütün misyon ve amaçlarını öğrenirler. Bu eğitimler, yeni gelenlerin örgüte ve çevresine uyumlaştırılmasıyla ilgili olduğunda, sosyalleşmede kullanılan bir taktik niteliği taşır (Demirbilek, 2009). Bununla birlikte, tecrübeli yöneticilerden ve bölgedeki diğerlerinden mentorluk, ve topluluk katılımı gibi destek sistemleri, yeni yöneticinin başarılı performans gösterme şansını artırabilir (Heck, 1995).

Chatman'ın (1991) çalışmasında kişi-örgüt uyumunun (person-organization fit), kısmen seçim (kişi örgüte girdiğinde kim olduğuna dair değerlendirmeler) ve örgütün, üyelerinin değerlerini, tutumlarını ve davranışlarını etkilemesiyle oluşan sosyalleşme ile yaratıldığı gösterilmiştir. Spagnoli (2020) araştırmasında, örgütsel sosyalleşme ve performans arasındaki ilişkide örgütsel kariyer gelişiminin orta düzeyde bir arabuluculuk etkisi olduğunu tespit etmiştir. Barge ve Schlueter'ın (2004), yaptığı araştırmaya göre, gerek bireysel gerek örgütsel ilişkiler kurmada resmi olmayan yüz yüze iletişim önemlidir. Comin ve Pauli (2018) çalışmasında, göçmenleri özümseyen iş ortamlarında örgütsel sosyalleşmenin önemli olduğunu belirlemiştir. Awan ve Fatima (2018), çalışmalarında örgütsel sosyalleşme ve yeni gelenlerin iş performansı arasında önemli ve doğrudan bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, çalışanların performanslarını artırmaya yönelik örgütsel sosyalleşme stratejilerine odaklanılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Savaş'a (2017) göre, çalışanların yeni bir örgütte hem belirsizlik hem de işin gereklerini öğrenme sürecinde karşılaştıkları problemleri çözebilmeleri, öncelikle örgüt uygulamalarından geçmektedir. Bu konuda örgütlerin kalıplaşmış uygulamaları arttıkça çalışanların örgütün bir parçası olma ihtimali de artmaktadır.

Örgütsel sosyalleşme stratejilerinin uygulanabilmesi için bir takım aşamaların yerine getirilmesi gerekir. Bu nedenle örgütsel sosyalleşme aşamalarının incelenmesi yararlı görülmektedir.

Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları

Sosyalleşmenin genellikle giriş öncesi (umucu sosyalleşme), giriş (uyum) ve yerleşme (rol yönetimi) olmak üzere üç aşamalı bir süreç olarak incelendiği ifade edile-

bilir (Balcı, Karabulut, Kürçe ve Ernas, 2019). Feldman' a (1976a) göre ise sosyalleşme süreci; beklenti sosyalleşmesi, giriş, rol yönetimi ve sonuç olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. Wanous, Reichers ve Malik' e (1984) göre, örgütsel sosyalleşme ve grup gelişimi kavramsal olarak birbirine benzetmekle birlikte, süreç olarak sıklıkla eşzamanlı olarak ortaya çıkmakta ve birbirini bütünlendirmektedir.

Sosyalleşme stratejileri birey örgüte yeni girdiğinde, rütbesi yükseltildiğinde veya düşürüldüğünde en belirgindir. Yönetim bu stratejileri bilinçli ve açık bir şekilde seçebilir. Örneğin yeni gelenleri eğitim veya uyum programına alabilir. Veya stratejiler dolaylı ya da bilinçsiz bir şekilde seçilebilir. Ya da, herhangi bir rehberlik olmaksızın birey yeni görevini deneme yanılma yolu ile öğrenebilir (Van Maanen, 1978). Yeni gelenlerin ve onları örgüte girişe hazırlamaya yardım edenlerin şu konularda örgütsel giriş deneyimlerinin doğasını anlamalarında yarar olabilir. Birincisi; sosyalleşme döneminde niçin sürprizlerle karşılaşabilecekleri, ikincisi; bu sürprizleri anlamada yetersiz donanımına sahip olabilecekleri ve üçüncüsü; bu yetersiz donanımlarını destekleyebilmek için iş yerindeki kişilerden (insiders) nasıl yardım alabilecekleridir (Louis, 1980). Bununla birlikte örgütler sadece seçme ve işe almaya odaklandıklarında çalışanların işlerine alışmaları için gereken süreyi uzatabilirler. Yalnızca eğitim ve gelişime odaklandıklarında ise ilgili işler için uygun olmayan ve eğitilmesi zor kişileri işe alma riskiyle karşılaşır. Bu nedenle örgütler, yeni gelenleri en etkili şekilde sosyalleştirmek için sosyalleşme sürecinin tüm aşamalarını kendi plan ve eylemlerine dâhil etmelidirler (Feldman, 1976b). Araştırmanın okul müdürleriyle ilgili olmasından dolayı, eğitim örgütlerinde örgütsel sosyalleşmenin incelenmesinde yarar bulunmaktadır.

Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Sosyalleşme

Öğretmen, gelecekteki öğretim hayatındaki başarısının temelini oluşturan beceri ve alışkanlıkları geliştirmeye, bir geçiş süreci olan mesleğin ilk yılında başlar. Bu deneyimlerden bazıları beklenir ve kolayca uygulanır. Bazıları ise kısmen karşılanmamış beklentiler olmanın neden olduğu sürprizlerdir. Karşılanmayan bu beklentiler hayal kırıklığına, strese ve nihayetinde mesleği bırakmaya neden olabilir (Quaglia, 1989). Çünkü öğretmenlerin yüksek seviyede örgütsel sosyalleşmeleri, örgüte ve işlerine karşı olumlu tutumlar geliştirerek daha fazla örgütsel çaba göstermelerine olanak sağlamaktadır (Yıldız, 2012). Örgütsel sosyalleşme, müdürün okuldaki işini şekillendiren tanımlayıcı süreçlerden biri olduğu için önemlidir (Van Maanen ve Schein 1979; aktaran Norton, 1994). Yapılan araştırma sonucunda, kişisel özellikler ve okul bağlamı gibi faktörlere bağlı olarak, müdürün sosyalleşmesinin karmaşık ve çeşitli olabileceği belirlenmiştir (Steyn, 2013).

Vural' ın (2015) yaptığı çalışmada, ilköğretim ve ortaokullardaki yönetici ve öğretmenlerin okul türüne göre örgütsel sosyalleşme düzeyleri incelenmiştir. Araştırma sonucunda, mesleki yeterliğin okul türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Erdoğan ve Dönmez (2019), "Development and validation of organizational

socialization scale” adlı araştırmalarında öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Çalışmada geliştirilen ölçek; mesleki yeterlik, kişilerarası ilişkiler, dil-tarih, güç ve politika, amaç ve değerlere uyum olmak üzere toplam beş faktörden oluşmaktadır.

Demirkart (2015), “İlköğretim okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri” adlı çalışmasında, ilköğretim okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin iş doyumu, motivasyon, örgütsel bağıllık ve örgütsel kabullenme boyutlarında belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırmanın amaçlarından birisi de yöneticilerin kişisel özelliklerinin örgütsel sosyalleşmeleri ile ilişkisinin olup olmadığının tespit edilmesidir. Araştırma sonuçlarına göre sosyalleşme düzeyleri tüm boyutlarda “sık sık” düzeyindedir ve bağıllık boyutu diğerklerine göre daha yüksektir. Burunsuzoğlu’ nun (2019) araştırmasında, okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerileri ile öğretmenlerin örgütsel iletişim algıları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Balcı, Karabulut, Kürçe ve Ernas’ ın (2019) yaptığı araştırma bulgularına göre, öğretmenler sosyalleşmenin giriş öncesi aşamasında okul yönetiminin rehberlik etmesi, meslektaşların yardımcı olması, öğrencilerin öğrenmeye hevesli olması, velilerin destek vermesi gibi beklentiler taşımaktadırlar. Öğretmenlerin okula ve mesleğe uyumlarında bireysel faaliyetlerin yanı sıra meslektaş yaklaşımları önemli görülmektedir. Sosyalleşmenin giriş aşamasında öğretmenler gerçeklik şoku yaşamaktadır.

Örgütsel sosyalleşme ile ilgili çalışmalarda “gerçeklik şoku” (reality shock) ifadesine rastlanılmaktadır. Belirtilen araştırmalarda geçen bu ifade, alan yazında bilindiği kadarıyla Müler-Fohrbrod ve Dann tarafından ilk kez kullanılmış ve günümüze kadar gelmiştir (Veenman 1984; aktaran Memduhoğlu, 2008).

Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları

Sosyalleşme sürecinin başarısı bireyler için kritik öneme sahiptir. Çünkü çalışanların sosyalleşme süreci, bireylerin hem iş hem de özel yaşamlarının kalitesini etkiler. Ayrıca, örgütlerin başarısı giderek çalışanların bağıllığına bağımlı hâle geldikçe örgütsel sosyalleşme önem kazanmaktadır (Feldman, 1976b). Bununla birlikte, üyeleri motive etme ve elde tutma çabaları açısından önemli olan, bireyin özdeşleştirilmesidir. Uygun zamanlarda güçlü özdeşleştirmeleri (identification) sağlayan durumlar ve fırsatlar yaratılabilirse, zor zamanlarda bile olumlu sonuçlar elde etmek mümkün olabilir (Scott ve Stephens, 2009).

Örgütsel sosyalleşme, yeni gelenlerin örgüte uyumlaştırılmasında temel bir rol oynamakta, başlangıç aşamasındaki stresi azaltmakta, performansı yükseltmekte, iş doyumu ve işe bağıllığı artırmaktadır (Demirbilek, 2009). Bununla birlikte örgütle ilgili inanç ve duygular olumsuzsa, örgütsel sosyalleşme sürecinin başarılı olması muhtemel değildir (Wiener, 1982).

Bauer ve Green (1994), 193 yeni doktora öğrencisinin sosyalleşme deneyimlerini araştıran bir çalışma yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, gerçekçi olarak algıladıkları bilgileri toplayan, eğitim için aynı kuruma devam eden ve araştırma deneyimine sahip olan kişilerin, doktora araştırmalarına daha çok katılmış, daha az rol çatışması yaşamış, daha çok kendini kabul edilmiş hissetmiş ve daha üretken olduğu tespit edilmiştir.

Mesleki Sosyalleşme

Sosyalleşme, mesleki sosyalleşme ve örgütsel sosyalleşme olarak ikiye ayrılabilir. Mesleki sosyalleşme; bireye mesleğin bir üyesi olması için gerekli olan bilgi, beceri ve eğilimleri öğretir (Hart 1991; aktaran Balcı, 2003). Mesleki sosyalleşme kavramı, büyük ölçüde örgütsel sosyalleşme ile benzerlik gösterir ve bir bireyin mesleğinin değerlerini ve normlarını öğrenme derecesi anlamına gelir (Sparks, 1995). Bireyin, değerleri ve mesleki bağlamdan nasıl etkilendikleri üzerine eleştirel düşünmesi yararlıdır. Çünkü bu durum, bireylerin bilinçlerini yükseltmelerine yardımcı olacaktır. Ayrıca bu tür deneyimler, bireylerin bir örgütteki rollerini benimsemelerine ve mesleki sorumluluklarını tanımalarına izin verebilir (Pitney III, 2000).

Mesleki sosyalleşme, bireyin örgütsel bir rol üstlenmek için gerekli sosyal bilgi ve becerileri edindiği süreç olarak tanımlanır. Birey bu süreçte bulunduğu örgütte hangi davranışların ve bakış açılarının geleneksel olduğunu öğrenir (Van Maanen ve Schein 1979; aktaran Freiheit, 2017). Rol alma süreci, mesleki sosyalleşme sürecinin ve profesyonel kimliğin gelişiminin merkezi olarak ifade edilebilir (Helm, 2004).

Mesleki sosyalleşme, mesleki hazırlık, mesleki adaptasyon, kültürleşme, asimilasyon ve profesyonel özümseme gibi terimlerle alan yazında yer almaktadır. Bir meslekten olmayan bireyin yavaş yavaş profesyonel hâle geldiği ve rolün belirli davranışları ve değerlerine adapte olduğu süreçtir (Shahr, Yazdani ve Afshar, 2019). Mesleki sosyalleşme, bireyin bir mesleğe üye olma süreci olarak değerlendirilebilir (Priest, 2000).

Mesleki sosyalleşme etkileşimli bir sürecin sonucunda oluşur ve şu aşamaları içerir (Light 1980; aktaran Lurie, 1981):

Birey;

1. Aktif olarak sosyalleşmek ister.
2. Belli bir mesleği ve dolayısıyla bu mesleğin değerlerini seçer.
3. Ortamdaki diğer aktörlere yanıt verir.
4. Kişisel uyumluluk temelinde hareket eder.
5. Durumsal alternatifler ile mevcut mesleki rol modelleri arasında karar verir.

Yukarıdaki maddelere göre mesleki sosyalleşmenin gerçekleşebilmesi için öncelikle etkileşimli bir ortam gereklidir. Bu ortamda birey sosyalleşmek ister, bir mesleği ve

o mesleğin değerlerini seçer, ortamdaki diğer bireylere yanıt verir, kişisel uyumluluk temelinde hareket ederek mevcut alternatifler ve mesleki rol modelleri arasında karar verir. Bu karara uygun davranışların sergilenmesiyle birlikte mesleki sosyalleşme gerçekleşir.

Mesleki sosyalleşmenin kökeni rol teorisine dayanmaktadır. Rol teorisi bireylerin belirli bir iş beklentileri veya rolüyle yüzleşmeye hazırlanmalarını vurgular. Bireylerin rollerini öğrenmelerine iki süreç yardımcı olur. Birinci süreç, gruplarla ve diğer önemli kişilerle etkileşimi içerir. İkinci süreç ise, rol oynama, tanımlama, modelleme, talimat, gözlem, deneme yanılma ve rol müzakeresinden öğrenmektir (Creasia ve Friberg 2011; aktaran Farrell, Payne ve Heye, 2015). Diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da mesleki sosyalleşme ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazılarında değinmek yararlı olabilir.

Okullarda göreve yeni başlayan müdürler ve onların denetçileri, mesleki sosyalleşme aşamalarından haberdar edilmelidir. Müdürler bu süreçlerin eğitim liderleri olarak kendi gelişimlerini nasıl etkilediğini anlamak için analitik beceriler geliştirmelidir (Delaware, 1996). Okul yönetiminde mesleki sosyalleşme, hizmet öncesi yetiştirme, stajyerlik ve ilk mesleki görevlendirme şeklinde olur (Hart 1991; aktaran Balcı, 2003).

Göreve yeni başlayan müdürlerin mesleki sosyalleşmesine ilişkin dört temel varsayım bulunmaktadır. Bunlar (Delaware, 1996):

1. Müdürler, müdürlüklerine mesleki gelişimlerinin farklı aşamalarında başlarlar.
2. Müdürler, aşamalardan farklı oranlarda geçerler.
3. Gelişim aşamasını tek bir faktör belirlemez. Bu faktörler bireysel özelliklere ve durumsal değişkenlere bağlıdır.
4. Önceki müdürün etkililiği yeni müdürün mesleki sosyalleşmesi üzerinde etkili olabilir.

Bulut'un (2018) yaptığı çalışmaya göre ise, araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki sosyalleşmeleri yükseldikçe örgüte bağlılıkları (adlanmışlıkları) da artmaktadır. Araştırmada ayrıca, mesleki sosyalleşmenin artması için gerekli tedbirlerin alınması önerilmiştir. Dinç' in (2018) yaptığı araştırma sonucunda, beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki sosyalleşme ölçeğinin alt boyutlarının (motivasyon, iş doyumu, bağlılık ve kabullenme) cinsiyete, eğitime, yaşa ve kıdeme göre görüşleri incelendiğinde aralarında fark olmadığı saptanmıştır. Dinç ve Özbek'in (2019) "Beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki sosyalleşme ve psikolojik sermaye düzeyleri" adlı çalışmasında, beden eğitimi öğretmenlerinin psikolojik sermaye ve mesleki sosyalleşme düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Küçükbayram' ın (2015) yaptığı çalışmada ise, sınıf öğretmenlerinin mesleki sosyalleşme bakımından kendilerini başarılı buldukları belirlenmiştir. Haueter, Macan ve Winter' ın (2003) gerçekleştirdiği araştırmada meslektaşların, zamanın büyük çoğunluğunu yeni gelen

kişiyi görevini öğretmekle en az miktarını ise örgütü öğretmekle harcadıkları belirlenmiştir. İlginç olanı ise, akranların yeni gelen kişiye eğitim verirken öğreticilerin yaklaşık iki katı zaman harcamalarıdır.

Yapılan alan yazın çalışmasında, gerek dünyada gerekse Türkiye’de örgütsel ve mesleki sosyalleşme ile ilgili çalışmaların oldukça fazla olduğu görülmüştür. Ancak, yeni göreve başlayan okul müdürlerinin örgütsel ve mesleki sosyalleşmeleri ile ilgili araştırmaların sınırlı olduğu ifade edilebilir. Oysa okulun amacına ulaşmasında önemli rol üstlenen okul müdürlerinin göreve başladıklarının ilk günlerinde kendilerini nasıl hissettikleri, örgütsel ve mesleki sosyalleşmeyi sağlamaya yönelik ne gibi sorunlarla karşılaştıkları, bu sorunları çözmede hangi yöntem ve stratejileri uyguladıklarının araştırılması yararlı olabilir. Ayrıca müdürlerin bu konuda astları ve üstlerinden beklentilerinin ve önerilerinin neler olduğunun belirlenmesi ve bu yönde gerekli çalışmaların yapılması yararlı görülmektedir. İfade edilen tespitlerin yapılabilmesi için, göreve yeni başlayan okul müdürlerinin görüşlerinin derinlemesine araştırılmasında, nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniğinin uygulanmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada yeni göreve başlayan okul müdürlerinin örgütsel ve mesleki sosyalleşmeleri nitel araştırma çerçevesinde ele alınmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, yeni göreve başlayan okul müdürlerinin örgütsel ve mesleki sosyalleşmeyi sağlamak üzere uyguladıkları taktikleri ortaya çıkarmaktır. Çalışmada ayrıca yeni gelenlerin örgütsel ve mesleki sosyalleşmesini sağlamak için ast ve üstlerin uyguladıkları taktiklerin de belirlenmesi ve varsa sosyalleşmeyi artırmaya yönelik öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmadan elde edilen verilerin, örgütsel ve mesleki sosyalleşmeye katkı sunabileceği, dolayısıyla örgüte uyumu sağlamak üzere yeni gelenler ve eskiler tarafından yararlanılabileceği öngörülmektedir.

Yöntem

Bu kısımda araştırma deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı ve verilerin analizi üzerinde durulmuştur.

Araştırma Deseni

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Nitel yöntemler, insancıl ve kişisel olmayı merkeze alır. Keşif, ortaya çıkarma ve tümevarıma dayanır. Nitel yöntemler, nicel yöntemlere kıyasla çoğu daha az kişi ve durum üzerinde detaylı bilgi edinilmesine olanak tanımaktadır. Bu yöntemde genellenebilirlik sınırlanır ancak, çözümlenen durumlar derinlemesine anlaşılabilir (Patton, 2014).

Bu araştırmanın amacı, yeni görevlendirilen okul müdürlerinin örgütsel ve mesleki sosyalleşmeyi sağlamak için uyguladıkları taktikleri ortaya çıkarmaktır. Ayrıca yeni gelenlerin örgütsel ve mesleki sosyalleşmesini sağlamak üzere ast ve üstlerin uyguladıkları taktiklerin de belirlenmesi ve varsa sosyalleşmeyi artırmaya yönelik öneriler

geliştirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma hâlihazırdaki durumu kendi şartları çerçevesinde betimlemeyi esas aldığı için, nitel araştırma desenlerinde sık kullanılan “durum çalışması” üzerine kurgulanmıştır.

Durum çalışmasında, bir varlık zamana ve mekâna bağlı olarak tanımlanmaya ve özelleştirilmeye gayret edilir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2015). Nitel durum çalışmasında bir veya birkaç durum derinlemesine araştırılır. Bir durumu meydana getiren etkenler bütüncül şekilde incelenerek, durumu nasıl etkilediği ve durumdan nasıl etkilendiği saptanmaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu çalışmada da yeni görevlendirilen okul müdürlerinin örgütsel ve mesleki sosyalleşmesi ile ilgili etkenler çeşitli boyutlarıyla ele alınmaya çalışılmıştır.

Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu, Ankara ili merkez ilçelerine 27.09.2019 tarihinde müdür olarak devlet okullarına görevlendirilen ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 24 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubu kişisel bilgileri Tablo 1’ de sunulmaktadır. Tablo 1’ de görüldüğü gibi, çalışma grubunu üçü kadın 21’ i erkek olmak üzere 24 okul müdürü oluşturmaktadır. Müdürlerin dokuzu lisans, 14’ ü yüksek lisans ve biri de doktora mezunudur. Müdürler okul öncesinden liseye kadar farklı eğitim kademelerinde görev yapmaktadır. Çalışma grubuna Ankara ili merkez ilçeleri olan Keçiören, Gölbaşı, Yenimahalle, Mamak ve Pursaklar’ da görev yapan okul müdürleri dâhil edilmiştir. Çalışma grubundakiler bir aydan üç yıla kadar farklı sürelerde müdürlük deneyimine sahiptirler. Araştırmaya katılan müdürlerden hemen hemen tamamının 27.09.2019 tarihinde ilk defa görevlendirildiği, bir kaç müdürün ise yine bu tarihte yeniden görevlendirilmekle birlikte daha önceden müdürlük tecrübelerinin olduğu anlaşılmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Bu teknikte, önceden belirlenmiş sorularla, derinlemesine veri toplanır, görüşülene kendini ifade etme imkânı tanınır ve analizi nispeten kolaydır (Büyüköztürk vd., 2015). Yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular, araştırmanın amacına ulaşmak üzere yapılan alan yazın taraması ışığında hazırlanmıştır. Uygulamadan önce sorular anlaşılabilirlik, açıklık, içerik geçerliği ve tutarlık bakımından eğitim yönetimi alanında iki, ölçme ve değerlendirme alanında bir olmak üzere toplam üç öğretim üyesi tarafından incelenmiştir. Ayrıca dört okul müdürü ile pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Uzmanların önerileri ve pilot uygulama doğrultusunda görüşme formuna son şekli verilmiştir. Veri toplama aracı 2019 yılında uygulandığı için etik kurul izni alınmamıştır.

Yeni Göreve Başlayan Okul Müdürlerinin Örgütsel ve Mesleki Sosyalleşmeleri

Tablo 1. Çalışma Grubu Kişisel Bilgileri

Sıra	Cinsiyet	Öğrenim Düzeyi	Görev Yapılan Okul Türü	Görev Yapılan İlçe	Meslekteki Kıdem (Öğretmenlikte, Müdür Yardımcılığında, Müdürlükte)
M1	Erkek	Lisans	Lise	Keçiören	20 yıl, 6 yıl, 2 yıl
M2	Erkek	Lisans	Ortaokul	Gölbaşı	10 yıl, 4 yıl, 1 ay
M3	Kadın	Lisans	Lise	Yenimahalle	20 yıl, 6 yıl, 1 ay
M4	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul	Keçiören	12 yıl, 3 yıl, 1 ay
M5	Erkek	Yüksek Lisans	Lise	Gölbaşı	25 yıl, 3 yıl, 1 ay
M6	Erkek	Doktora	Lise	Gölbaşı	15 yıl, 7 yıl, 1 ay
M7	Erkek	Yüksek Lisans	Lise	Mamak	5 yıl, 10 yıl, 2 yıl 1ay
M8	Erkek	Yüksek Lisans	Lise	Mamak	6 yıl, 8 yıl, 1 ay
M9	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul	Mamak	10 yıl, 7 yıl, 3 yıl
M10	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul	Yenimahalle	15 yıl, 4 yıl, 1 ay
M11	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul	Keçiören	5 yıl, 4 yıl, 4 ay
M12	Kadın	Lisans	İlkokul	Pursaklar	5 yıl, 6 yıl, 1 ay
M13	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul	Keçiören	12 yıl, 3 yıl, 1 ay
M14	Erkek	Lisans	İlkokul	Mamak	10 yıl, 3 yıl, 1 ay
M15	Erkek	Lisans	İlkokul	Keçiören	18 yıl, 4 yıl, 1 ay
M16	Erkek	Yüksek Lisans	Lise	Gölbaşı	17 yıl, 7 yıl, 1 ay
M17	Kadın	Yüksek Lisans	Okul Öncesi	Yenimahalle	12 yıl, 4 yıl, 9 ay
M18	Erkek	Yüksek Lisans	Lise	Mamak	13 yıl, 2 yıl, 1 ay
M19	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul-Ortaokul	Mamak	12 yıl, 5 yıl, 1 ay
M20	Erkek	Lisans	İlkokul-Ortaokul	Mamak	16 yıl, 4 yıl, 1 ay
M21	Erkek	Yüksek Lisans	Lise	Yenimahalle	15 yıl, 6 yıl, 3 ay
M22	Erkek	Lisans	İlkokul	Yenimahalle	10 yıl, 3 yıl, 4 ay
M23	Erkek	Lisans	Lise	Keçiören	20 yıl, 5 yıl, 1 ay
M24	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul	Mamak	15 yıl, 7 yıl, 1 ay

Görüşme formunda sekiz adet ana soru olmak üzere toplam 17 soru bulunmaktadır. Sorular, müdürlerin göreve başladıkları ilk günlerde kendilerini nasıl hissettikleri, yabancılık yaşayıp yaşamadıkları, okulun beklentilerini karşılayıp karşılamadığı, gerçeklik şoku yaşayıp yaşamadıkları, amaç, hedef, misyon ve vizyon belirleyip belirlemedikleri, uyum-oryantasyon programına tabi tutulup tutulmadıkları, örgüte ve mesleğe uyum kapsamında ne gibi bireysel taktikler uyguladıkları, yeni gelen okul müdürlerinin örgütsel ve mesleki sosyalleşmelerini kolaylaştırmak için neler yapabileceğini ölçmeye yöneliktir.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu gönüllü okul müdürlerine araştırmacı tarafından yüz yüze görüşmelerle uygulanmıştır. Form uygulanmadan önce araştırmacı tarafından müdürlere çalışmanın amacı anlatılmış ve görüşme formu hakkında bilgi verilmiştir. Müdürlerin cevapları görüşme formuna yazılmış ve daha sonra araştırmacı tarafından bilgisayar ortamına aktarılarak analiz edilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi metindeki belli kelimelerin veya kavramların varlığını tespit etmeye yönelik olarak yapılır. Araştırmacılar bu kelime veya kavramların varlığını, anlamını ve aralarındaki ilişkileri belirleyerek analiz eder ve böylece mesaja ilişkin çıkarımlarda bulunurlar (Büyüköztürk vd., 2015). Görüşme formlarından elde edilen cevaplar defalarca okunmuş, cevaplardaki ortak noktalar tespit edilerek kodlanmıştır. Bu kodlar esas alınarak ana ve alt temalar oluşturulmuş ve veriler yorumlanmaya çalışılmıştır. Ana ve alt temalar daha kolay anlaşılabilmesi için tablolar hâlinde sunulmuş ve müdürlerin verdiği cevaplar olduğu gibi yansıtılmıştır.

Ölçmede geçerlik, bir ölçme aracının geliştirildiği konuda amaca uygun olmasıdır (Balcı, 2018). Geçerlik, ölçülmek istenenin doğru bir şekilde ölçülebilme derecesidir. Güvenirlik ise, benzer süreçlerin izlenmesi durumunda benzer sonuçların alınabilme derecesidir (Karasar, 2019). Bu kapsamda araştırmanın geçerliğini sağlamak için, ilgili alan yazın incelenerek kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Bu çerçeveden yola çıkılarak yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Bu forma uzman görüşleri ve pilot uygulamadan sonra son şekli verilmiş ve form uygulanmıştır. Yapılan içerik analiziyle temalar oluşturulmuş ve bu temaların birbirleriyle ilişkisi kontrol edilmiştir. Böylelikle temalar arasında bütünlük sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmada güvenirliliği sağlamak üzere ise, araştırmanın her aşaması ayrıntılarıyla açıklanmaya çalışılmış ve çalışma grubunun görüşleri olduğu gibi yansıtılmaya gayret edilmiştir. Mümkün olduğunca araştırmacının ve katılımcıların ön yargılarından ve varsayımlarından arındırılmış verilere ulaşmaya, doğrudan alıntılara sık yer vermeye, araştırmada kullanılan stratejileri belirgin hâle getirmeye ve verileri yansız bir şekilde analiz ederek sonuca ulaşmaya çalışılmıştır.

Bulgular

Bulgular örgütsel sosyalleşmeye yönelik bulgular, örgütsel ve mesleki sosyalleşmeye yönelik bulgular olmak üzere iki alt başlıkta incelenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanan veriler uygulanan içerik analizi sonucunda sekiz ana temaya, bu ana temalar da alt temalara ayrılmıştır. Ana temaların dördü örgütsel sosyalleşmeye, dördü de örgütsel ve mesleki sosyalleşmeye yöneliktir. Ana temalara ait veriler örneklerle birlikte incelenerek aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Örgütsel Sosyalleşmeye Yönelik Bulgular

Bu kısımda örgütsel sosyalleşmeye yönelik dört ana temadan oluşan bulgular sunulmaktadır.

1. Ana tema (hissedilen duygular): Müdürler yeni görevlendirildikleri okulun ve okulun bulunduğu çevrenin tanıdık olup olmamasına göre farklı duygular yaşamışlardır. Bazıları öğretmen veya müdür yardımcısı olarak görev yaptıkları, bazıları ise hiç tanımadıkları bir okulda hatta ilçede göreve başlamışlardır. Bu özelliklere bağlı olarak müdürler farklı duygular yaşamışlardır. Müdürlerin bu hislerini öğrenmek için şu sorular sorulmuştur: Göreve başladığınız ilk günlerde kendinizi nasıl hissettiniz? Sorusuna verilen cevaplardan ulaşılan bulgular Tablo 2' de yer almaktadır. Göreve yeni başlanılan günlerdeki hissedilen duygulara yönelik olarak elde edilen görüşler yedi alt temada toplanmıştır. Tablo 2' den anlaşılacağı üzere, göreve başlanılan ilk günlerde bazı müdürler kendini garip, tedirgin, kaygılı hissederken, bazıları da mutlu ve gururlu olduklarını ifade etmişlerdir. Verilen cevaplardan bazıları şu şekildedir:

M3 *“Sudan çıkmış balık.”*

M7 *“Bölgeyi ve okulu tanımadığımdan dolayı biraz tedirginlik, biraz heyecan hissettim.”*

M8 *“Çok büyük sorumluluk almış, kendime kötülük yapmış gibi.”*

M9 *“Hak etmenin ve başarmanın gururunu hissettim.”*

M10 *“Heyecanlı, garip ve bilgisiz olduğumu düşündüm.”*

M17 *“Çok mutlu hissetmekle beraber, nereden başlayacağım kaygısı yaşamıştım.”*

Tablo 2. Okul Müdürlerinin Görevin İlk Günlerinde Hissettikleri Duygular

Alt Temalar	Müdür Kodu
Garip	M1, M10
Tedirgin, kaygılı	M2, M3, M4, M7, M15, M17, M18, M19, M20, M22, M23
Mutlu, iyi	M4, M6, M12, M13, M14, M16, M17, M21, M24
Yalnız, boşlukta gibi	M5, M15
Heyecanlı	M7, M10, M11, M12, M24
Sorumluluk sahibi	M8, M21
Gururlu	M9, M21

Ayrıca müdürlere şu sorular da sorulmuştur: Okula ve çevreye karşı yabancılaşma yaşadınız mı? Nasıl? Okul personeli tarafından sıcak karşılananlar ve bildikleri bir çevrede ve okulda göreve başlayanlar yabancılaşma hissetmediklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte tanımadıkları bir çevrede ve alışık olmadıkları düzende okullarda göreve başlayan müdürler yabancılaşma yaşadıklarını belirtmişlerdir. Cevaplardan bazıları şu şekildedir:

M2 *“Evet. Alışık olmadığım düzende bir okul olduğundan ve taşra olduğundan yabancılaşma yaşadım.”*

M6 *“Hayır. Öğretmen arkadaşlar çok yardımcı oldu.”*

M7 *“Birkaç gün yaşadım. Çünkü okuldaki tüm personel ve öğretmen birbirini tanıyor. Ancak bir tek siz yenisiniz.”*

2. Ana tema (beklentilerin karşılanması): Yapılan analizde, yeni göreve başlayan okul müdürlerinden bazılarının beklentilerinin karşılandığı, bazılarının karşılanmadığı bazılarının da kısmen karşılandığı görülmektedir. Bazı müdürler beklentilerini yüksek tutmamışlar, dolayısıyla da hayal kırıklığına uğramamışlardır. Müdürlerin beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını öğrenmek için şu soru sorulmuştur: Göreve başladığımızda okulda karşılaştığımız ilk durum (fiziki ve çevresel koşullar, ast ve üstlerinizin yaklaşımları, öğrenci ve veli tutumları vb.) beklentilerinizi karşıladı mı? Nasıl? Soruya verilen yanıtlar tabloda yer almaktadır. Beklentilerin karşılanma durumuna yönelik olarak ifade edilen görüşler üç alt temada toplanmıştır. Bu temalar; karşıladı, karşılamadı ve kısmen olarak belirlenmiştir. Temalar Tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Beklentilerinin Karşılanma Durumu

Alt Temalar	Müdür Kodu
Karşılıdı	M1, M8, M9, M12, M14, M18, M21, M23
Karşılımadı	M2, M5, M6, M10, M11, M20
Kısmen	M3, M4, M7, M13, M15, M16, M17, M19

Tabloda ifade edildiği üzere müdürlerden bazıları hem fiziki ve çevresel koşullardan hem de ast ve üst yaklaşımları, öğrenci ve veli tutumlarından memnunken, bazıları memnun değildir. Bazı müdürler ise okulu fiziki ve çevresel açıdan yetersiz olarak değerlendirirken, paydaş tutumlarını ise olumlu bulmuşlardır. Verilen yanıtlardan bazıları şu şekildedir:

M4 *“Fiziki durum beklentimi karşılamadı. Personel kalitesi açısından olumluuydu.”*

M14 *“Her şey düzenli, yerli yerinde.”*

Bununla birlikte müdürlere şu soru da sorulmuştur: Gerçeklik şoku yaşadınız mı (hayal ettikleriniz ile karşılaştıklarınız arasında çok fark var mıydı)? Kısaca anlatabilir misiniz? Cevaplar analiz edildiğinde bazı müdürlerin çevreyi ve okulu bildikleri için gerçeklik şoku yaşamadıkları, bazılarının ise şoku yaşamak zorunda kaldıkları anlaşılmaktadır. Cevaplardan bazıları şu şekildedir:

M9 *“Hayır yaşamadım. Bölge insanı ve çevreyi çok iyi tanıyorum. Evim de o bölgede olduğu için çevrenin sosyoekonomik yapısını biliyorum.”*

M23 *“Beklentimin üzerinde daha iyi koşullarla karşılaştım.”*

3. Ana tema (amaç, hedef, misyon ve vizyon belirleme): Yapılan analizlere göre bazı müdürlerin amaç, hedef, misyon ve vizyon belirlediği, bazılarının belirlemediği, bazılarının ise belirlenmiş olanlarla yola devam edecekleri anlaşılmıştır. Müdürlere sorulan “Yeni göreviz ve okulunuzla ilgili amaç, hedef, misyon ve vizyonunuzu belirlediniz mi?” sorusuna verilen yanıtlara göre tablo oluşturulmuştur. Tablo 4’ te, belirledim, belirlemedim ve mevcut olanlarla devam edeceğim şeklinde üç temanın varlığı gösterilmiştir.

Tablo 4’ e göre müdürlerin hemen hemen tamamının amaç, hedef, misyon ve vizyon belirlediği, bir kişinin belirlemediği, bir kişinin de mevcut olanlara göre hareket edeceği anlaşılmaktadır. Bazı yanıtlar şu şekilde sunulmaktadır:

Tablo 4. Müdürlerin Amaç, Hedef, Misyon ve Vizyon Belirleme Durumu

Alt Temalar	Müdür Kodu
Belirledim	M1, M2, M3, M4, M5, M6, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M15, M17, M18, M19, M20, M21, M22, M23, M24
Belirlemedim	M16
Mevcut olanlarla devam edeceğim	M7

M8 “Bölgenin en iyi okulu olmak, okuluma öğrenci alınırken referans alınan bir okul olmak.”

M9 “Öğrencilerin ve öğretmenlerin okula mutlu ve isteyerek geldiği bir okul ortamı oluşturmak. Okul güvenliği noktasında bütün risklerin önceden tespit edilip önlemler alındığı bir ortam oluşturmak.”

Müdürlere bu kapsamda “Eğer belirlediyseniz bunları gerçekleştirmeye yönelik okulda yaptığınız ilk çalışmalar neler oldu?” sorusu da yöneltilmiştir. Yapılan analizlerde, belirlenmiş amaç, hedef, misyon ve vizyonu gerçekleştirmeye yönelik çalışmalara başlandığı anlaşılmaktadır. Bazı yanıtlar ifade edilecek olursa;

M11 “Anasınıfından 8.sınıflar dâhil öğrencilerimi sınıflarında ziyaret ettim. Öğretmen ve velilerle kısa kısa sohbet toplantıları yaptım.”

4. Ana tema (okula yapılan etkiler): Örgütsel sosyalleşme sürecinde birey hem örgütten etkilenirken hem de örgütü etkiler. Bireyin örgütü nasıl etkilediğini tespit etmek için müdürlere; “Örgütsel sosyalleşmenin bireysel yönü-bireysel sosyalleşme (birey olarak okulunuzu etkilemeniz, onda değişiklikler yapmanız) kapsamında okuluza ne gibi etkileriniz oldu?” sorusu yöneltilmiştir. Yapılan analiz sonucunda oluşan alt temalar Tablo 5’ te gösterilmiştir.

Tablo 5. Bireysel Sosyalleşme Kapsamında Okula Yapılan Etkiler

Alt Temalar	Müdür Kodu
Fiziki Etkiler	M4, M5, M19, M24
Psikolojik Etkiler	M1, M2, M5, M7, M8, M10, M11, M12, M13, M14, M15, M17, M18, M20, M23
Henüz Etkileme Olmadı	M3, M9

Tablo 5 incelendiğinde yapılan içerik analizi sonucunda; “fiziki etkiler”, “psikolojik etkiler” ve “henüz etkileme olmadı” şeklinde üç alt temanın ortaya çıktığı görülmektedir. Müdürler tarafından, “birey olarak okulu etkileme, onda değişiklikler yapma” hususunun daha çok psikolojik etki olarak algılandığı görülmüştür. Bu müdürler, psikolojik anlamda okulu olumlu yönde etkilediklerini düşünmektedirler. Düşüncelerden bazıları aşağıda sunulmuştur:

M12 *“Yeni görevimize başlayalı bir ay oldu. Ancak öğrencileri olumlu yönde değiştirdiğimi düşünüyorum.”*

M13 *“Çalışanların birbirine tebessümle baktığı bir kurum oldu.”*

M14 *“Kendim çalışarak onların da çalışmalarına katkı sağladım.”*

Ek olarak müdürlere yöneltilen “Bunlar gerekli miydi?” sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde, hemen her müdürün okulu etkilemesi gerektiğini düşündüğü görülmektedir. Verilen yanıtlardan bir örnek şu şekildedir:

M23 *“Varlığımızın hissettirilmesi gerekiyor.”*

Örgütsel ve Mesleki Sosyalleşmeye Yönelik Bulgular

Bu kısımda örgütsel ve mesleki sosyalleşmeye yönelik dört ana temadan oluşan bulgular sunulmaktadır.

1. Ana tema (uyum-oryantasyon programına tabi tutulma): Bireylerin örgüt içi görev değişikliklerinde ya da başka bir örgütte göreve başlamalarında, “yeni gelen” sürecini rahatlıkla atlatarak “içeriden biri” olabilmesi için uyum-oryantasyon programlarına tabi tutulmaları önemli görülmektedir. Anılan programlar uygulanıp uygulanmadığını tespit edebilmek için müdürlere: “Göreve yeni başladığınızda örgütsel sosyalleşme (örgütsel yaşama ve kültüre uyum), mesleki sosyalleşme kapsamında uyum-oryantasyon programına tabi tutulduunuz mu?” sorusu yöneltilmiştir. Sorulara verilen yanıtların analizi tabloda yer almaktadır. Tablo 6’ ya göre “uyum-oryantasyon programa tabi tutuldum” ve “uyum-oryantasyon programına tabi tutulmadım” şeklinde iki alt temanın oluştuğu görülmektedir.

Tablo 6 incelendiğinde çoğu müdürün kendilerine uyum-oryantasyon programı uygulanmadığını düşündüğü görülmektedir. Ancak müdür olarak görevlendirilmelerinin akabinde uygulanan “Başkent Yönetici Atölyeleri” uyum-oryantasyon programı kapsamında değerlendirilebilir. Müdürlerin verdikleri yanıtlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir:

M4 *“Oryantasyon programı olmadı. Ancak uyum sorunu da yaşanmadı.”*

M17 *“Başkent Yönetici Atölyesi kapsamında bir eğitimdeyim.”*

Tablo 6. Yeni Göreve Başlayan Okul Müdürlerinin Uyum-Oryantasyon Programına Tabi Tutulma Durumu

Alt Temalar	Müdür Kodu
Uyum-oryantasyon programına tabi tutuldum	M1, M7, M12, M17, M20
Uyum-oryantasyon programına tabi tutulmadım	M2, M3, M4, M5, M8, M9, M10, M11, M13, M14, M15, M16, M18, M19, M21

Yeni görevlendirilen okul müdürlerine uyum-oryantasyon programlarını gerekli görüp görmediklerini tespit edebilmek için: “Bunu gerekli görüyor musunuz? Niçin?” soruları da yöneltilmiştir. Verilen yanıtlar analiz edildiğinde çoğu müdürün söz konusu eğitimleri gerekli gördüğü tespit edilmiştir. Yanıtlardan bazıları sunulacak olursa;

M12 “İhtiyaç olan alanlarda gerekli görüyorum. Meslekteki eksikliklerimizi giderip faydalı olmak için.”

M15 “Çok gerekli görüyorum. Hizmet içinde pozisyonunuz değiştiğinde hizmet içi eğitim almalısınız.”

2. Ana tema (uyum kapsamında Bakanlık ve ilgili birimlerinin uyguladığı taktikler): Yeni gelenlerin örgütsel ve mesleki sosyalleşmesini sağlamak için üst birimler ve amirler çeşitli taktikler uygulamaktadır. Bu kapsamda müdürlere hangi taktiklerin uygulandığını belirlemek amacıyla şu soru yöneltilmiştir: Örgütsel yaşama uyum ve mesleğe uyum kapsamında Bakanlık ve ilgili birimleri size hangi yaklaşım ve taktikleri uygulamaya koydu? Müdürlerin verdiği yanıtlar analiz edilmiş ve üç alt temanın ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Alt temaları gösteren Tablo 7’ de sunulmuştur.

Tablo 7. Müdürlerin Örgütsel ve Mesleki Uyum Kapsamında Bakanlık ve İlgili Birimlerinin Uyguladığı Taktikler

Alt Temalar	Müdür Kodu
Başkent Yönetici Atölyeleri	M4, M7, M11, M17, M18, M20, M21, M22
Seminer, toplantı, hizmet içi eğitim	M6, M9, M10, M12, M13, M14, M23, M24
Herhangi bir yaklaşım ve taktik uygulanmadı	M1, M2, M3, M5, M8, M19

Tablo 7’ den anlaşılacağı üzere, örgütsel yaşam ve mesleğe uyum kapsamında Bakanlık ve ilgili birimlerinin uyguladığı yaklaşım ve taktikler olarak bazı müdürler Başkent Yönetici Atölyelerinin uygulandığını ifade etmektedirler. Bazı müdürler ise bu

kapsamda seminer, toplantı ve hizmet içi eğitimlerin düzenlendiğini belirtmektedir. Aşağıda müdürlerin verdiği yanıtlardan bazıları sunulmuştur:

M4 *“Başkent Yönetici Atölyeleri kapsamında uyum eğitimi yapıldı.”*

M17 *“Protokol, etkili iletişim ve liderlik konularında eğitim verildi.”*

Yeni gelenler içeriden biri olabilmek için genellikle bir takım bireysel taktikler uygulamaktadırlar. Bu kapsamda yeni göreve başlayan okul müdürlerinin hangi bireysel taktikleri uyguladığını belirlemek amacıyla yöneltilen soru şu şekildedir: Siz hem örgütsel yaşama uyum hem de mesleğe uyum kapsamında ne gibi bireysel taktikler uyguladınız? Soruya verilen yanıtlar analiz edildiğinde çoğu müdürün örgütsel yaşama ve mesleğe uyum kapsamında çeşitli bireysel taktikler uyguladıkları görülmektedir. Bu kapsamda müdürler, paydaşlarla iletişimi güçlü tutmaya çalışmakta, kendilerinin ve tecrübeli yöneticilerin deneyimlerinden faydalanmakta, seminer ve toplantılara katılmaktadırlar. Aşağıda müdürlerin verdiği yanıtlardan bazıları sunulmuştur:

M2 *“Daha çok gözlem yaptım. Karar almadan önce biraz daha düşünmeyi ve sormayı tercih ettim.”*

M3 *“Öğretmenlerle ortak etkinlikler yapmaya çalışıyorum.”*

M4 *“Çevreye, özellikle okula ve personele uyum açısından çeşitli yemek programları düzenlendi. Okulun eksikliklerini gidererek olumlu izlenim bıraktım.”*

M7 *“Müdür yardımcılığı ve müdür vekili olarak edindiğim geçmiş tecrübelerimi kullandım.”*

M8 *“Bu konuda tecrübeli kişilerin tecrübesinden faydalanmak istiyorum.”*

M15 *“Bilgi dağarcığımı taradım, paydaşlarla görüştim.”*

M16 *“Öğretmenlerle bire bir tanışma sağladım.”*

M17 *“Paydaşlarla iletişimi güçlü tutuyorum. Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yaptım. Hizmet içi eğitimlere katılarak kendimi geliştiriyorum.”*

M19 *“Sosyalleşmek adına ve benim okula uyum sağlamam ve öğretmenlerle tanışmak için yemek organizasyonu düzenledik.”*

M20 *“Mesleki birikimimi veya daha deneyimli kişilerin önerilerini dikkate alıyorum.”*

3. Ana tema (tutum-davranış ve kılık-kıyafetteki değişiklikler): Yeni göreve başlayan okul müdürleri kendilerinden beklenen müdürlük rolünün gereği olan tutum-davranışları sergilemeleri ve kurumu temsil etmeleri nedeniyle daha resmi görünümde kalabilirler. Müdürlere yeni göreve başladıkları zaman örgütsel ve mesleki sosyalleşmeyi sağlayabilmek için tutum-davranış ve kılık-kıyafetlerinde bir değişikliğe gidip gitmediklerini öğrenebilmek amacıyla şu soru yöneltilmiştir: Örgütsel-mesleki sosyalleşmeniz tutum ve davranışlarınızda, kılık kıyafetinizde her-

hangi bir değişikliğe neden oldu mu? Yanıtlar analiz edildiğinde kimi müdürler eskiden daha spor giyindikleri, artık kurumu temsil ettikleri için takım elbise giymeye başladıklarını ifade etmişlerdir. Kimi müdürler ise önceden müdür yardımcısı olduklarından kılık-kıyafette değişikliğe gitmediklerini belirtmişlerdir. Verilen yanıtlardan oluşan alt temaları gösteren Tablo 8 aşağıda sunulmuştur.

Tablo 8. Müdürlerin Tutum-Davranış ve Kılık-Kıyafetlerindeki Değişiklikler

Alt Temalar	Müdür Kodu
Değişiklik oldu	M1, M2, M4, M6, M8, M9, M11, M13, M16, M17, M18, M20
Değişiklik olmadı	M3, M5, M7, M10, M12, M14, M15, M19, M21, M22, M23, M24

Tablo 8 incelendiğinde, yarısının kılık-kıyafette bir değişikliğe gitmediği, diğer yarısının da değişiklik yaptığı görülmektedir. Yanıtlardan bir örnek şu şekildedir:

M4 *“Evet her gün takım elbise kravat takıyorum.”*

Değişikliklerin gerekli olup olmadığını öğrenmek için müdürlere, “Eğer olduysa bunlar gerekli miydi? Lütfen anlatır mısınız?” sorusu yöneltilmiştir. Yanıtlar incelendiğinde, müdürlerin yarısının müdür olduktan sonra giyinişine daha fazla özen göstermeye başladığı anlaşılmaktadır. Örnekler aşağıda sunulmuştur:

M2 *“Her takım elbise giymeye başladım. Okul müdürü okulu temsil eder diye düşünüyorum.”*

M17 *“Öğretmen, müdür yardımcısı iken daha spor kıyafetler giyebilirken, daha resmi giymeye özen gösteriyorum. Daha sakın, kararlı tutumlar sergiliyorum.”*

4. Ana tema (uyum kapsamında yapılması gerekenler): Yeni göreve başlayan okul müdürlerine, örgütsel yaşama ve mesleğe uyum kapsamında hemen hemen tüm paydaşlarca uygulanması gerekebilecek çeşitli taktikler ve faaliyetler bulunmaktadır. Bunların neler olması gerektiğini müdürlerin bakış açısıyla tespit edebilmek için şu soru yöneltilmiştir: Sizce yeni gelen okul müdürlerinin örgütsel sosyalleşmelerini kolaylaştırmak için; örgütsel yaşama uyum kapsamında neler yapılabilir? Sorulara verilen yanıtlar analiz edilmiş ve üç alt temanın ortaya çıktığı görülmüştür. Alt temalar Tablo 9’ da gösterilmektedir.

Tablo 9. Okul Müdürlerinin Örgütsel Yaşama Uyumları Kapsamında Yapılması Gerekenler

Alt Temalar	Müdür Kodu
Eğitim	M1, M2, M4, M7, M8, M9, M10, M15, M16, M17, M18, M19
Ortak Etkinlikler	M4, M6, M13, M14, M20, M24
Toplantılar	M12, M24

Tablo 9 incelendiğinde; “eğitim”, “ortak etkinlikler” ve “toplantılar” olmak üzere üç alt temanın olduğu görülmektedir. Müdürler çoğunlukla örgütsel yaşama uyum kapsamında eğitim verilmesi gerektiğini düşünmekte, ortak etkinlikler ve organizasyonlar düzenlenmesini istemektedirler. Yanıtlardan bazıları sunulacak olursa;

M4 *“Bir arada bulunmak için programlar hazırlanır. Etkileşim kurabilecekleri eğitimler olmalı.”*

M13 *“Öğretmenlerle ortak yemek, piknik gibi organizasyonlar.”*

M17 *“Yöneticilik sınavına girmeden önce adaylara bir eğitim verilmeli. Bu eğitim kapsamında gerekli bilgi, beceriler edinilmeli. Adaylar ne yaşayacaklarını bilerek göreve talip olmalı.”*

Bu ana tema kapsamında müdürlere; “Mesleğe uyum kapsamında neler yapılabilir?” sorusu da yöneltilmiştir. Verilen yanıtlar incelendiğinde, okul müdürleri mesleğe uyum kapsamında hizmet içi eğitim verilmesini istemektedirler. Ayrıca müdürlerin yüksek lisans yapmasını da gerekli görmektedirler. Aşağıda verilen yanıtlardan bazı örnekler sunulmuştur:

M3 *“Hizmet içi eğitim verilmeli.”*

M7 *“Yöneticiler mutlaka eğitim yönetimi alanında yüksek lisansa yönlendirilmeli. Resmi prosedürler bu konuda azaltılmalı.”*

M14 *“Eğitim bölgesindeki kıdemli müdürlerle istişarede bulunmak.”*

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu kısımda, ilgili tartışmalar, araştırmada ulaşılan bulgular ışığında elde edilen sonuçlar ve alan yazın karşılaştırmaları örgütsel ve mesleki sosyalleşme kapsamında incelenmiş ve her iki sosyalleşme süreci ile ilgili öneriler geliştirilmiştir.

Örgütsel Sosyalleşmeye Yönelik Tartışma ve Sonuç

Örgütsel sosyalleşme ile ilgili tartışmalar, elde edilen sonuçlar ve alan yazın karşılaştırmaları şu şekilde sıralanabilir:

1. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu göreve başladıklarının ilk günlerinde kendilerini tedirgin, kaygılı ve heyecanlı hissetmişlerdir. Yaşadıkları ve daha önceden görev yaptıkları çevrede göreve başlayanlar yabancılık yaşamamışlardır. Farklı bir çevrede göreve başlayanlar ise yabancılık duygusu hissetmişlerdir. Bazı müdürler gerçeklik şoku yaşamış, bazıları ise bu şoku yaşamamak için beklentilerini yüksek tutmamışlardır.

Bu çalışmanın sonucuna göre, bazı müdürlerin hayal kırıklığı ve gerçeklik şoku yaşadığı tespit edilmiştir. Hatta bazı müdürlerin kendilerini “sudan çıkmış balık gibi” hissetmeleri ilginçtir. Louis’ e (1980) göre de örgütsel giriş yaklaşımlarındaki yetersizlikler, örgüte yeni giren üyelerde hayal kırıklıklarına neden olmaktadır. Bu sonuçlar

göz önünde bulundurulduğunda her iki araştırma bulgusunun benzerlik taşıdığı ifade edilebilir.

2. Müdürler, “birey olarak okulu etkileme, onda değişiklikler yapma” hususu daha çok psikolojik etki olarak algılanmaktadır. Bu müdürler, psikolojik olarak okulu olumlu yönde etkilediklerini düşünmektedir.

Araştırmanın bu sonucuna göre müdürlerin çoğu görevlerini iyi yaptıklarını ve okulu olumlu yönde etkilediklerini düşünmektedirler. Bilyalov’ un (2018) Kazakistan Nazarbayev Üniversitesinde yaptığı araştırma sonucunda, öğretim üyelerinin görevlerini iyi yapabileceklerine inandıkları, örgütün hedef ve değerlerinin farkında oldukları ve bunları paylaştıkları tespit edilmiştir. Bu bakımdan her iki araştırmanın sonuçlarının benzerlik taşıdığı ifade edilebilir.

Örgütsel ve Mesleki Sosyalleşmeye Yönelik Tartışma ve Sonuç

Örgütsel ve mesleki sosyalleşme ile ilgili tartışmalar, elde edilen sonuçlar ve alan yazın karşılaştırmaları şu şekilde sıralanabilir:

1. Müdürlerin büyük çoğunluğunun beklentileri karşılanmıştır. Özellikle okul paydaşları ile ilgili beklentilerin büyük oranda karşılandığı görülmektedir.

Müdürlerin çoğunluğunun öğretmen, öğrenci ve velilerden destek görmeleri olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Paydaşlardan görülen bu desteğin müdürlerin örgütsel ve mesleki sosyalleşmesini olumlu olarak etkileyeceği değerlendirilebilir. Baker III’ ün (1992) çalışmasından elde edilen bulgular, sosyalleşme sürecine yönelik olarak geliştirilen bireysel algının sosyalleşme sürecini etkilediğini göstermiştir. Bu bağlamda iki araştırma sonucunun benzerlik taşıdığı belirtilebilir.

2. Müdürlerin hemen hemen tamamının yeni görevleri ve okullarıyla ilgili amaç, hedef, misyon ve vizyon belirlediği saptanmıştır. Bu saptamaların ise çoğunlukla okulun psikolojik havasını iyileştirmek ve akademik başarısını artırmak üzerine kurgulandığı belirlenmiştir.

Müdürlerin çoğunlukla okulun psikolojik havası ve akademik başarısı üzerine yoğunlaşmaları, okulların fiziki yapı ve donanım ihtiyaçlarının büyük oranda karşılanmış olduğu şeklinde yorumlanabilir.

3. Okul müdürlerin çoğunluğu, örgütsel yaşama uyum kapsamında eğitim verilmesi gerektiğini düşünmekte, ortak etkinlikler ve organizasyonlar düzenlenmesini istemektedir. Müdürler, mesleğe uyum kapsamında hizmet içi eğitim verilmesini gerekli görmektedir. Çoğu müdür kendisine uyum-oryantasyon programı uygulanmadığını düşünmekte ve uygulanmasını gerekli görmektedir.

Müdürlerin aynı zamanda ve aynı ilde göreve başlamalarına rağmen bazılarının uyum eğitimi verildiğini, bazılarının ise vermediğini düşünmeleri ilginçtir. Bu sonuç, Bakanlık ve ilgili birimleri tarafından verilen eğitimlerin yeteri kadar tanıtılmadığı ya

da duyurulmadığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda bu eğitimlerin nicelik ve nitelik olarak da artırılması gerektiği değerlendirilebilir.

Müdürlük, öğretmenlik ve müdür yardımcılığına göre farklı yeterlik ve sorumlulukları gerektirmektedir. Bu itibarla, müdürlük görevine yeni başlayan bireylere gerekli yeterlikleri edindirecek uyum-oryantasyon programlarının düzenlenmesinin yararlı olabileceği belirtilebilir. Reichers' a (1987) göre de, resmi oryantasyon ve eğitim programlarının yanı sıra arkadaş grupları, sık performans değerlendirmeleri ve resmi olmayan sosyal aktiviteler göreve yeni başlayan bireylerin etkileşim ihtiyacını giderek ilk sosyalleşmeyi hızlandırabilir.

4. Müdürler, örgütsel yaşama ve mesleğe uyum kapsamında Bakanlık ve ilgili birimlerinin uyguladığı yaklaşım ve taktikler olarak; yönetici atölyeleri, seminerler, toplantılar ve hizmet içi eğitimlerin düzenlendiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca çoğu müdürün örgütsel yaşama ve mesleğe uyum kapsamında uyguladıkları taktiklerin paydaşlarla iletişimi güçlü tutmaya çalışmak, kendilerinin ve tecrübeli yöneticilerin deneyimlerinden faydalanmak, yüksek lisans eğitimi almak, seminer ve toplantılara katılmak olduğu tespit edilmiştir.

Sonuçlara bakıldığında, Bakanlık ve ilgili birimleri tarafından örgütsel yaşama ve mesleğe uyum kapsamında eğitim verilmesinin, ortak etkinlikler ve organizasyonlar düzenlenmesinin gerekli görüldüğü ifade edilebilir. Alan yazın incelendiğinde araştırmanın bu sonucu ile aşağıdaki araştırma sonuçlarının benzerlik taşıdığı görülmektedir.

Bireyin pasif olduğu sınırlı süreli sosyalleşme programları yerine, bireyin aktif olduğu sürekli eğitim programları düzenlenmelidir. Bu eğitim programları, tanışma kaynaşmadan danışmanlığa kadar uzanan çeşitli etkileşimsel faaliyetleri de içermelidir (Çalık, 2006). Eğitimde verimlilik elde etmek için örgütsel sosyalleşmenin bütün aşamaları okul yönetici ve öğretmenlerine uygulanmalıdır. Örgütsel sosyalleşme çalışmaları, hizmet öncesi eğitim aşamasında başlatılmalı, sürekli eğitim şeklinde devam etmelidir (Kartal, 2003). Kurumlarda örgütsel sosyalleşmeyi sağlamak için Bakanlık düzeyinde kişilerarası ilişkileri düzenleyen eğitimler verilmesi, yemek organizasyonları ve gezilerin yapılması yararlı olabilir (Erden, 2019).

5. Müdürlerin yarısının, daha önceden de resmi giyindiği için kılık-kıyafetinde değişiklik yapmadığı, diğer yarısının da değişikliğe gittiği görülmektedir. Değişiklik yapanlar, müdür okulu temsil ettiği için daha düzenli olunması gerektiğini düşünmektedir.

Araştırma sonucundan, bireylerin müdür olduktan sonra kılık-kıyafetlerine daha fazla özen gösterme ihtiyacı duyduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun sebepleri, müdürlerin okulun en üst idari amirleri olmaları, okulu temsilen resmi toplantı ve törenlere katılmaları, öğretmen, öğrenci ve velilere rol model olmaları ve okulun imajını büyük ölçüde etkileyebilmeleri olabilir.

6. Müdürler, beklenti, tecrübe, eğitim ve yetenekleriyle ilgili olarak farklı bireyselleştirme taktikleri uygulamışlar ve mümkün olduğunca olumlu sonuçlar aldıklarını belirtmişlerdir.

Müdürlerin, örgütsel ve mesleki sosyalleşmeyi sağlamaya yönelik olarak sahip buldukları imkânları kullanmaları olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir. Böylelikle müdürlerin örgütsel ve mesleki sosyalleşmelerinin kolaylaşacağı ifade edilebilir. Araştırmamanın bu bulgularıyla aşağıdaki araştırmaların bulgularının benzer olduğu görülmektedir.

Hart' ın (2012) çalışması, değişik kaynaklardan mesaj içeriği alınmasının, yeni gelenlerin sosyalleşme için farklı kaynaklara güvendiklerini göstermektedir. Ergün ve Taşgıt' ın (2011) araştırma sonucunda, örgütsel ve bireysel sosyalleşme taktikleri ile sosyalleşme çıktıları arasında anlamlı bir pozitif ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel ve bireysel sosyalleşme taktikleri, çalışanların iş doyumunu, örgüte bağlılığını, rol çatışmasını ve rol belirliliğini anlamlı düzeyde etkilemektedir. Özellikle, kendini geliştiren ve örgütsel belirsizliği azaltan taktiklerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi görülmektedir.

Örgütsel ve Mesleki Sosyalleşmeye Yönelik Öneriler

Araştırmada ulaşılan bulgular ışığında elde edilen sonuçlar göz önünde bulundurularak örgütsel ve mesleki sosyalleşmeye yönelik olarak geliştirilen öneriler şu şekilde sıralanabilir:

1. Müdürlerin görevin ilk günlerinde tedirginlik, heyecan, kaygı vb. duyguları yaşamamaları ya da bu duyguların mümkün olduğunca en aza indirebilmesi için yöneticilik tecrübelerinin artırılması yararlı olabilir. Bunun için müdür adaylarının özellikle müdür yardımcılığı deneyimlerinin bulunması gerekli görülmektedir.

2. Bakanlık ve il/ilçe millî eğitim müdürlüklerince düzenlenen uyum-oryantasyon programlarının sayısı ve niteliği artırılabilir.

3. Örgütsel ve mesleki sosyalleşme kapsamında Bakanlık ve ilgili birimlerinin uyguladığı taktikler nitelik ve nicelik olarak artırılabilir.

4. Örgütsel yaşama ve mesleğe uyum kapsamında Bakanlık ve ilgili birimlerin verdiği eğitimler artırılabilir. Bu eğitimler müdür olarak görevlendirme öncesinde, sırasında ve sonrasında olmak üzere verilebilir.

5. Müdürlerin sık sık akranları ve tecrübeli müdürlerle bir araya gelebilecekleri toplantılar, etkinlikler, yemek ve çay organizasyonlarının düzenlenmesi örgütsel ve mesleki sosyalleşmeye katkı sağlayabilir.

6. Müdürler yönetim alanında lisansüstü eğitim alma konusunda teşvik edilebilir ve bu anlamda şartlar kolaylaştırılabilir. Böylelikle müdürler teori ve uygulamayı birleştirebilecek ve karşılaştığı problemleri farklı bakış açılarıyla değerlendirerek daha kolay çözebileceklerdir.

Kaynakça

- ASHFORD, S. J. (1986). *Feedback-seeking in individual adaptation: A resource perspective*. Academy of Management Journal, 29(3), 465-487.
- ASHFORD, S. J. ve Cummings, L. L. (1985). *Proactive feedback seeking: The instrumental use of the information environment*. Journal of Occupational Psychology, 58, 67-79.
- AWAN, N. A. ve Fatima, T. (2018). *Organizational socialization and supervisor rated job performance: The moderating role of value congruence*. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 12 (2), 651-669.
- BALCI, A. (2003). Örgütsel sosyalleşme: Kuram strateji ve taktikler. Pegem A Yayıncılık.
- BALCI, A. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Pegem Akademi.
- BALCI, A., Karabulut, N., Kürçe, S. G. ve Ernas, S. (2019). *Teachers' organizational and professional socialization: The case of Ankara*. Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 9(1), 305-350.
- BAKER, H. E. III. (1992). *Employee socialization strategies and the presence of union representation*. Labor Studies Journal, 17(1), 5-17.
- BARGE, J. K. ve Schlueter, D. W. (2004). *Memorable messages and newcomer socialization*. Western Journal of Communication (includes Communication Reports),68(3), 233-256, DOI: 10.1080/10570310409374800
- BAUER, T. N. ve Green, S. G. (1994). *Effect of newcomer involvement in work-related activities: a longitudinal study of socialization*. Journal of Applied Psychology, 79(2), 211-223.
- BAUER, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. ve Tucker, J. S. (2007). *Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods*. Journal of Applied Psychology, 92(3), 707-721. doi: 10.1037/0021-9010.92.3.707
- BİLYALOV, D. (2018). *Organizational socialization and job satisfaction of faculty at Nazarbayev University in Kazakhstan*. European Education, 50, 229-248. doi: 10.1080/10564934.2017.1401436
- BULUT, M. (2018). *Beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki sosyalleşme düzeyleri ve örgütsel adanmışlıklarının araştırılması (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- BURUNSUZOĞLU, E. N. (2019). *Örgütsel iletişime ve okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme stratejilerini kullanma becerilerine yönelik öğretmen görüşleri (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- CHAO, G. T. (2012). *Organizational socialization: Background, basics, and a blueprint for adjustment at work*. The Oxford Handbook of Organizational Psychology, 1, 1-66, (Edited by Steve W. J. Kozlowski), doi: 10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0018
- CHATMAN, J. A. (1991). *Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms*. Administrative Science Quarterly, 36, 459-484.

- COMİN, L. C., ve Pauli, J. (2018). *The meaning of work, organizational socialization and work context: The perspective of migrant workers*. Revista de Administração Mackenzie, 19(spe), 1-29. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD180088
- ÇALIK, C. (2006). Örgütsel sosyalleşme sürecinde eğitimin değişen rolü ve önemi. Kastamonu Eğitim Dergisi, 14(1), 1-10. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kefdergi/issue/49106/626650>
- DELAWARE, J. S. (1996). The professional and organizational socialization of beginning principals (Unpublished doctoral dissertation). California State University, Fresno, University of California, Davis.
- DEMİRBILEK, T. (2009). Örgütsel sosyalleşmede işe alıştırma eğitiminin yeri ve önemi. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9(18), 353-374. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28417/302561>
- DEMİRKART, M. (2015). İlköğretim okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- DİNÇ, A. (2018). Beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki sosyalleşme ve psikolojik sermaye düzeyleri (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- DİNÇ, A. ve Özbek, O. (2019). *Beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki sosyalleşme ve psikolojik sermaye düzeyleri*. Uluslararası Spor, Egzersiz & Antrenman Bilimi Dergisi, 5(2), 58-67. DOI:10.18826/useeabd.492207.
- ERDEN, T. (2019). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sosyalleşmenin örgütsel adanmışlığı yordaması (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ERDOĞAN, U., ve Dönmez, B. (2019). *Development and validation of organizational socialization scale*, Inonu University Journal of the Faculty of Education, 20(1), 288-302. DOI: 10.17679/inuefd.531733.
- ERGÜN, E. ve Taşgıt, Y. E. (2011). Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sosyalleşme çıktıları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31, 97-112. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4773/65705>
- FARRELL, K., Payne, C. ve Heye, M. (2015). *Integrating interprofessional collaboration skills into the advanced practice registered nurse socialization process*. Journal of Professional Nursing, 31(1), 5-10. <http://dx.doi:10.1016/j.profnurs.2014.05.006>
- FELDMAN, D. C. (1976a). *A contingency theory of socialization.*, Administrative Science Quarterly, 21(3), 433-452. doi: 10.2307/2391853.
- FELDMAN, D. C. (1976b). *A practical program for employee socialization*. Organizational Dynamics, 5(2), 64-80. DOI: 10.1016/0090-2616(76)90055-3.

- FREIHEIT, J. (2017). Understanding public health professional socialization and professional identity formation experiences (Unpublished doctoral dissertation). The University of Wisconsin-Milwaukee.
- HART, Z. P. ve Miller, V. D. (2005). *Context and message content during organizational socialization a research note*. Human Communication Research, 31(2), 295–309.
- HART, Z. P. (2012). *Message content and sources during organizational socialization*. Journal of Business Communication, 49(3) 191–209. doi: 10.1177/0021943612446731
- HAUETER, J. A., Macan, T. H. ve Winter, J. (2003). *Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale*. Journal of Vocational Behavior, 63, 20–39. doi:10.1016/S0001-8791(02)00017-9
- HECK, R. H. (1995). *Organizational and professional socialization: Its impact on the performance of new administrators*. The Urban Review, 27(1), 31-49.
- HELM, M. P. (2004). Professional identity, sense-making, and the market effect: Perspectives from new student affairs professionals (Unpublished doctoral dissertation). The University Of Arizona.
- JONES, G. R. (1986). *Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations*. Academy of Management Journal, 29(2), 262-279.
- KARASAR, N. (2019). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ilkeler teknikler*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- KARTAL, S. (2003). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri (Ankara ili örneği) (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- KÜÇÜKBAYRAM, C. (2015). Sınıf öğretmenlerinin mesleki sosyalleşme süreçleri (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- LOUIS, M. R. (1980). *Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings*. Administrative Science Quarterly, 25, 226-251.
- LURIE, E. E. (1981). *Nurse practitioners: Issues in professional socialization*. Journal of Health and Social Behavior, 22, 31-48.
- MEMDUHOĞLU, H. B. (2008). *Örgütsel sosyalleşme ve Türk eğitim sisteminde örgütsel sosyalleşme süreci*. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi. V(II), 137-153.
- MİLLER, V. D. ve Jablin, F. M. (1991). *Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process*. Academy of Management Review, 16(1), 92-120.
- MORRISON, E. W. (2002). *Information seeking within organizations*. Human Communication Research, 28(2), 229–242.
- MYERS, K. K. ve Oetzel, J. G. (2003) *Exploring the dimensions of organizational assimilation: Creating and validating a measure*. Communication Quarterly, 51(4), 438-457, doi: 10.1080/01463370309370166

- NORTON, S. M. (1994). *Differences in perceptions of the organizational socialization process among subgroups of beginning principals in Louisiana* [Paper presentation]. The Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association, Nashville, 1-27.
- PATTON, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*, (Çev. M. Bütün ve S. B. Demir (Ed.). Pegem Akademi.
- PİTNEY III, W. A. (2000). *Toward a theory of professional socialization among intercollegiate athletic trainers: Implications for continuing professional education* (Unpublished doctoral dissertation). Northern Illinois University, Illinois.
- PRIEST, T. E. D. (2000). *Professional and organizational socialization and the role of the school psychologist* (Unpublished doctoral dissertation). St. John' s University, School Of Education and Human Services Division of Administrative and Instructional Leadership, New York.
- REICHERS, A. E. (1987). *An interactionist perspective on newcomer socialization rates*. Academy of Management Review, 12(2), 278-287.
- SAKS, A. M. ve Ashforth, B. E. (1997). *Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future*. Journal Of Vocational Behavior, 51, 234-279.
- SAVAŞ, H. A. (2017). *Psikolojik rahatlık algısının örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisi*. Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(2), 359-378.
- SCOTT, C. R. ve Stephens, K. K. (2009) *It depends on who you' re talking to...: Predictors and outcomes of situated measures of organizational identification*. Western Journal of Communication, 73(4), 370-394, doi: 10.1080/10570310903279075
- SHAHR, H. S. A., Yazdani, S. ve Afshar, L. (2019). *Professional socialization: An analytical definition*. J Med Ethics Hist Med., 12(17), 1-14.
- SPAGNOLÌ, P. (2020). *Organizational socialization learning, organizational career growth, and work outcomes: A moderated mediation model*. Journal of Career Development, 47(3) 249-265.
- SPARKS, J. R. (1995). *Professional ethical sensitivity: The case of marketing researchers* (Unpublished doctoral dissertation). Texas Tech University.
- STEYN, T. (2013). *Professional and organisational socialisation during leadership succession of a school principal: A narrative inquiry using visual ethnography*. South African Journal of Education; 33(2), 1-17.
- TIERNEY, W. G. (1997). *Organizational socialization in higher education*. Journal of Higher Education, 68 (1), 1-16.
- QUAGLIA, R. (1989). *Socialization of the beginning teacher: A theoretical model from the empirical literature*. Research in Rural Education, 5(3), 1-7.
- WANOUS, J. P., Reichers, A. E. ve Malik, S. D. (1984). *Organizational socialization and group development: Toward an integrative perspective*. Academy of Management Review, 9(4), 670-683.

Yeni Göreve Başlayan Okul Müdürlerinin Örgütsel ve Mesleki Sosyalleşmeleri

- WIENER, Y. (1982). *Commitment in organizations: A normative view*. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- VAN MAANEN, J. (1978). *People processing: Strategies of organizational socialization*. *Organizational Dynamics*, 7(1), 18-36. doi: 10.1016/0090-2616(78)90032-3.
- VURAL, F. (2015). İlkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin incelenmesi (İzmir İli örneği) (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YILDIRIM, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- YILDIZ, K. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleştirme stratejilerini kullanma düzeyleri*. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 333-355.