

## İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşmeleri (Ankara İli Örneği)

Sadık Kartal\*

### Öz

Bu çalışmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerini; iş doyumu, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel kabullenme boyutlarını esas alınarak saptamaktır. Örgütsel sosyalleşmede; görev (yönetici- öğretmen), cinsiyet (kadın-erkek), branş (sınıf öğretmeni- branş öğretmeni) ve kıdem (1-10 yıl, 11-20 yıl, 21 yıl ve üstü) değişkenlerine göre örneklem alt grupları arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara ilindeki ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Örneklem grubuna araştırmacı tarafından geliştirilen örgütsel sosyalleşme ölçeği (ÖSÖ) uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS bilgisayar programında çözümlenmiştir. Elde edilen bulgulardan göreve göre iş doyumu boyutunda okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yöneticiler lehine olmak üzere fark varken, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutlarında anlamlı fark bulunamamıştır. Cinsiyete göre iş doyumu, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutlarında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Branşa göre ise, sınıf öğretmenleri ile diğer branş öğretmenleri arasında iş doyumu boyutunda anlamlı bir fark bulunmazken, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutunda sınıf öğretmenleri lehine olmak üzere anlamlı fark olduğu saptanmıştır. Kıdeme göre, kabullenme boyutunda gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmaz iken, iş doyumu boyutunda 11- 20 yıl ile 21 yıl ve üstü gruplar arasında 21 yıl ve üstü lehine olmak üzere farklılığın olduğu belirlenmiştir. Motivasyon ve bağlılık boyutlarındaki 1-10 yıl kıdeminde olanlar ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar, 10- 20 yıl arasında olanlar ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar arasında 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar lehine olmak üzere anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** İlköğretim, Örgütsel Sosyalleşme, Öğretmen, Okul Yöneticisi

\* Yrd. Doç. Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, sadikkartal02@myynet.com

---

---

## Organizational Socialization of Primary School Principals and Teachers

---

---

### Abstract

*The purpose of this study is to determine the organizational socialization levels of primary school principals and teachers, based on job, the dimensions of satisfaction, motivation, organizational commitment and acceptance. It was researched to see if there were differences in sample groups in organizational socialization according to variables in duty (principal- teacher), gender (male- female) branch (class teacher-branch teacher) and seniority (1 to 10 years, 11 to 20 years, 21 years and above). The research was conducted on the primary school in the province of Ankara. Organizational socialization scale (OSC) comprised of job satisfaction, motivation, organized commitment and organizational acceptance was applied to the sample. The data obtained analyzed with the SPSS program. The findings of this research showed that there was a significant difference in job satisfaction between the principals and teachers in favor of principals, there were not significant differences in respect to motivation loyalty and acceptance. It was observed that there were no significant differences in job satisfaction, motivation, loyalty and acceptance. While no significant differences were observed in job satisfaction between class and branch teachers, there were significant differences, in favor of class teachers, on motivation, loyalty and acceptance. While no significant differences were observed in acceptance according to seniority among the groups, differences in job satisfaction were observed between groups with 11 to 20 years and other 21 years in favor of those over 21 years. There were significant differences in motivation and loyalty between groups with 1 to 10 years and those with 21 and above years, and between groups with 10 to 20 years and 21 and above years of service, in favor of those with 21 and above years of service.*

**Key Words:** *Primary school, organizational socialization, teacher, primary school principal.*

**Problem**

İş görenin örgüte uyum sağlamasında, örgütteki değer, norm ve tutumlara uygun hareket edebilmesinde sosyalleşme sürecinin önemi yadsınamaz. Bu açıdan bakıldığında gerek işgörenin yaptığı işten doyum sağlaması, gerekse de örgütün amaçlarının gerçekleşmesi, sosyalleşme sürecinin etkililiğine bağlı olmaktadır. Örgütsel sosyalleşme örgüt ile çalışanları arasındaki etkileşimi kapsar. Bu etkileşim sayesinde işgören üyesi olduğu örgütün değer sistemini, normlarını ve istenilen davranış kalıplarını öğrenir (Balci, 2000, 3).

Örgütsel sosyalleşme çalışmalarına ilişkin tarama, sosyalleşmenin örgütün bir parçası olduğu, bu nedenle örgütsel sosyalleşme kavramının ortaya çıktığını göstermektedir (Porter ve diğerleri, 1981, 162). Parsons (1951), sosyalleşmeyi örgütsel rolün gösterilmesi için gerekli olan uyum ve kazanım şeklinde belirtmektedir (Etzioni, 1975, 245). Uyum, örgüt tarafından bireye sağlanan öğretim sürecidir (Schein, 1975, 168). Son yıllardaki literatüre bakıldığında da sosyalleşmede örgüt tarafından sağlanan yardımın yanında bireyin de proaktif olması gerektiği (Morrison, 1993, 173), sosyalleşmenin öğrenme ve öğretme şeklinde iki yönlü ele alındığı (Feldman, 1980, 175) anlaşılmaktadır. Örgütsel sosyalleşmenin tanımından uyum sürecinin önemli olduğu görülmektedir. Bu uyum sürecinin sağlanması bireyin; dikkatli bir elemenden geçirilmesi, iş deneyimlerinin verilmesi, becerilerinin geliştirilmesi, kültürel uyum, örgüte uygun rol davranışı gösterme (Hellriegel ve diğerleri, 1998, 562); ön sosyalleşme, karşılaşma, değişim ve kazanım (Porter ve diğerleri, 1981, 162; Nelson ve Quick, 1997, 486); beceri ve kabiliyetlerin geliştirilmesi, iş başında yetiştirme, işe uygun kazanımlar edinme, grup ve normlara uyum sağlama, örgütsel değerleri öğrenmesi (Feldman, 1980, 170) aşamalarına bağlıdır.

Örgütsel sosyalleşme konusunda yapılmış araştırmaların çoğu, örgüte uyum ve sonuçlarını değerlendirmeye yönelik olmuştur. Yapılan araştırmalarda, genellikle, işe yeni başlayan işgörenin işe uyumu sosyalleşme süreci olarak ele alınmış, çok az bir kısmında ise, bireyin aynı iş kolunda veya kariyer yükselmesinde veya değişimindeki durumu araştırılmıştır. Yeni işgörenin örgüte uyumunda örgütsel çevrenin önemi (Ashforth, 1998); benzer örgütsel ortamda deneyim kazanma (Hoy ve Woolfolk, 1990); uyumda birbirini etkileyen etmenler (Reichers, 1987); örgüte adanmışlıkta ve rol yöneliminde sosyalleşme taktikleri (Allen ve Mayer, 1990); örgütsel sosyalleşme stratejileri (Blau, 1988); yararlı olma duygusu ve sosyalleşme taktikleri (Jones, 1986); kurumsal ve sosyal stratejiler (Zeichner ve Tabachnick, 1985); yetkilendirme (Kuzmic, 1993); personel seçimi, eleme (İshakoğlu, 1998; Chatman, 1991); alan dışından gelen sınıf öğretmenlerinin sosyalleşmesi (Çelik, 1998), gibi çalışmalar uyum ile ilgili araştırma konusu yapılırken, diğer bazı araştırmalarda grup

geliştirme ve sosyalleşme (Wanous ve diğerleri, 1984); tutumsal bağlılıkta sosyalleşmenin etkisi (Dodd-McCue ve Wright, 1996); bayan yöneticilerin örgütsel sosyalleşmeleri (Buono ve Kamm, 1983); meslek yaşamı ve sosyalleşme (Hall, 1987); lider başarısı ve sosyalleşme (Hart, 1991); örgütsel değerlerle sosyalleşme (Zoba, 2000) konuları ele alınmıştır.

Bu çalışmada ise, ilköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerini Wanous(1980)'un örgütsel sosyalleşme belirtileri olarak uyguladığı iş doyumu, motivasyon, bağlılık ve kabullenme boyutlarında tespit etmek hedeflenmiştir. Ayrıca, çalışma sosyalleşmeyi sadece belirtilen boyutlarda düzey tespiti noktasında bırakmamakta, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görev (yönetici- öğretmen), branş (sınıf öğretmeni- diğer branşlar), cinsiyet (kadın- erkek) ve kıdem (1-10 yıl, 11- 20 yıl ve 21 yıl ve üstü) açılarından örgütün yerel odaklarıyla uyumu şeklinde bir bütünleştirme oluşturmayı da amaçlamaktadır.

## **YÖNTEM**

### **Araştırmanın Modeli**

Bu çalışma Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde tamamlanan doktora tezinden özetlenmiştir. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerini tespit etmeye yönelik olan bu araştırma, var olan durumu ortaya koyan tarama türü bir çalışmadır. Örgütsel sosyalleşme ve sosyalleşme boyutları (iş doyumu, motivasyon, örgütsel bağlılık ve kabullenme) düzeyinin, ilköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerde bazı kişisel değişkenlere ( görev, cinsiyet, branş ve kıdem) bağlı olarak değişiklik gösterip göstermediğini saptamak üzere, adı geçen öğretim kurumundaki yönetici ve öğretmenlere araştırmacı tarafından geliştirilen anket uygulanmıştır.

### **Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın evrenini, Ankara ili merkez ilçelerindeki ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırma yansız olarak seçilen örneklem üzerinde yapılmıştır. Örneklem birimi olarak ilköğretim okulu alınmıştır. Örneklem seçiminde kura yöntemiyle belirlenen toplam 170 yönetici ve 503 öğretmene anket uygulanmıştır. Yöneticilere uygulanan anketlerin 138'i, öğretmenlere uygulanan anketlerin 401'i (toplam 539 anket) değerlendirilmeye alınmıştır.

### Verilerin Toplanması

Örnekleme giren okullardaki öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sosyalleşme düzeyini saptamak amacıyla gerek duyulan verileri toplamak amacıyla iki bölümden meydana gelen bir veri toplama aracı geliştirilmiştir. Araştırmaya katılanların kişisel özellikleri ile örgütsel sosyalleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan kişisel bilgilerle ilgili bölümün yanı sıra bireyin örgütte sosyalleşme düzeyini saptamak üzere oluşturulan anket, dört boyutta hazırlanmıştır. Boyutlandırmada her boyut birer alt ölçek olarak ele alınmış, anketin örgütsel sosyalleşme ile ilgili bölümü, "iş doyumunu", "motivasyon", "bağlılık" ve "kabullenme" olmak üzere dört boyuta-alt ölçeğe ayrılmıştır. Veri toplama aracının örgütsel sosyalleşme bölümünde, katılımcıların belirtilen ifadelerle ilişkin katılım düzeylerini belirlemede Likert Tipi Beşli Derecelendirme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; (1) Hiç, (2) Çok az, (3) Ara sıra, (4) Büyük ölçüde, (5) Tam seçeneklerinden oluşmuştur. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme düzeylerini ölçmeyi amaçlayan ikinci bölüm, Örgütsel Sosyalleşme Ölçeği (ÖSÖ) olarak adlandırılmıştır. Ön uygulamaya dayalı olarak alt ölçek ya da boyutların yapı geçerlilikleri faktör analizi, iç tutarlılıkları ise Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı ile sınanmıştır. Ölçeğin tüm boyutlarında yer alan maddelerin faktör yük değerleri .30 ve üstündedir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı (alpha) .78 dir.

### Verilerin Analizi

İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme boyutlarındaki ifadelerle ilişkin algı düzeylerinin belirlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Bu değerlendirmede görev (yönetici-öğretmen), cinsiyet (kadın-erkek), branş (sınıf öğretmeni-diğer branşlar)'a bağlı olarak manidar bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla her bir boyut için ayrı ayrı olmak üzere, t-testi uygulanmıştır. Kıdeme (1- 10 yıl, 11- 20 yıl ve 21 yıl ve üstü) bağlı olarak manidar bir farklılığın olup olmadığını saptamak amacı ile de varyans analizi kullanılmıştır. Bu uygulama sonucunda manidar bulunan farklılığın kaynağını belirlemek için Scheffe Testine başvurulmuştur.

### BULGULAR

#### Örgütsel Sosyalleşmede İş Doyumu Boyutu İle İlgili Bulgular

Okul yöneticisi ve öğretmenlerinin iş doyumunu boyutunda aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür [  $t(534)=1.98$   $p<.05$ ].

Yöneticilerin gözlenen ortalamalarının ( $\bar{X}=46.05$ ), öğretmenlerden ( $\bar{X}=44.57$ ) yüksek olduğu anlaşılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş

doyumunu boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır [t(534)=0.83 p>.05]. Öğretmenlerin bransa göre iş doyumunu boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark yoktur [t(412)=1.09 p>.05]. Yönetici ve öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, iş doyumunu boyutuna verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir [F(2,533)=3.089, P<.05]. Farkın kaynağını bulmaya yönelik scheffe testi sonucu incelendiğinde 11- 20 yıl kıdeme sahip olanlar ( $\bar{X} = 44.25$ ) ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar ( $\bar{X} = 46.10$ ) arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan yönetici ve öğretmenlerin ( $\bar{X} = 46.10$ ) diğerlerinden (1-10 yıl olanlar  $\bar{X} = 44.53$ , 11-20 yıl olanlar  $\bar{X} = 44.25$ ) daha yüksek iş doyumunu sağlayarak sosyalleştikleri ortaya çıkmıştır.

#### **Örgütsel Sosyalleşmenin Motivasyon Boyutu ile İlgili Bulgular**

İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin motivasyon boyutunda aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark yoktur [t(533)= 0.08 p>0.05]. Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre motivasyon boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır [t(533)= 0.57 p>.05]. Bunun yanında öğretmenlerin branşlarına göre, motivasyon boyutuna verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür [t(412)= 3.26, p<.01]. Sınıf öğretmenlerinin bu boyuttaki ortalamaları ( $\bar{X} = 57.01$ ), branş öğretmenlerinin ortalamalarından ( $\bar{X} = 54.27$ ) yüksek olduğu anlaşılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, motivasyon boyutuna verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur [F(2,532)=3.45, P<.05]. Farkın kaynağını bulmaya yönelik scheffe testi sonucu incelendiğinde 1-10 yıl kıdeme sahip olanlar ( $\bar{X} = 54.85$ ) ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar ( $\bar{X} = 57.04$ ) ve 11- 20 yıl mesleki kıdemi olanlar ( $\bar{X} = 55.10$ ) ile 21 yıl ve üstü kıdemliler ( $\bar{X} = 57.04$ ) arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir.

#### **Örgütsel Sosyalleşmenin Bağlılık Boyutu ile İlgili Bulgular**

Bağlılık boyutunda göreve göre yönetici ve öğretmenlerin verdikleri cevaplardan alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [t(518)= 1.87 p>.05]. Yönetici ve öğretmenlerin cinsiyetlerine göre bağlılık boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur [t(518)=0.99 p>.05]. Ancak öğretmenlerin bransa göre bağlılık boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır [t(398)=2.38 p<.05]. Grupların ortalamaları incelendiğinde, istatistiksel olarak sınıf öğretmenlerinin ortalamalarının

( $\bar{X}=64.04$ ), branş öğretmenlerinden yüksek olduğu ( $\bar{X}=62.20$ ) görülmüştür. Yönetici ve öğretmenlerin kıdemlerine göre bağlılık boyutunda yer alan maddelere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur [  $F(2,517)=6.35$   $p<.05$ ]. Farkın kaynağını bulmaya yönelik scheffe testi sonucu incelendiğinde, 1-10 yıl kıdeme sahip olanlar ( $\bar{X}=62.04$ ) ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar ( $\bar{X}=64.82$ ) ve 11- 20 yıl kıdeme sahip olanlar ( $\bar{X}=62.94$ ) ile 21 yıl ve üstü kıdemliler ( $\bar{X}=64.82$ ) arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

### Örgütsel Sosyalleşmede Kabullenme Boyutu İle İlgili Bulgular

Yönetici ve öğretmenlerin görevlerine [ $t(516)= 0.93$   $p> .05$ ] ve cinsiyetlerine [ $t(516)=0.80$   $p>.05$ ] göre kabullenme boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bunun yanında öğretmenlerin branşlarına göre kabullenme boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir [ $t(396)=2.12$   $p<.05$ ]. Grupların ortalamaları incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin ortalamalarının ( $\bar{X}=43.27$ ) branş öğretmenlerinden yüksek olduğu ( $\bar{X}=41.82$ ) görülmüştür. Yönetici ve öğretmenlerin kıdemlerine göre kabullenme boyutunda yer alan maddelere verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır [  $F(2,515)=2.69$ ,  $p>.05$ ].

### SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmaya katılanların algılarına göre görev değişkeninde öğretmenler ile yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların örgütsel sosyalleşme algıları, iş doyumu boyutunda cinsiyete ve branşa göre farklılaşmamaktadır. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin kıdeme göre, iş doyumu boyutunda örgütsel sosyalleşme düzeylerine bakıldığında kıdem grupları arasında 11-20 yıl kıdemi olanlar ile 21 yıl ve üstü kıdemi olanlar arasında farklılık olduğu bulunmuştur. Buna göre 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan yönetici ve öğretmenlerin daha çok iş doyumu sağlayarak örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yüksek olduğu araştırmadan ortaya çıkmıştır.

Örgütsel sosyalleşmenin arttırılmasında eğitim çalışanlarının iş doyumunu sağlamak oldukça önemli görülmektedir. Jones (1986, 266), kurumsal sosyalleşme taktikleri ile iş doyumu arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Başarılı sosyalleşme çalışmaları ile işgörenlerde yüksek iş doyumu olduğu (Nelson ve Quick, 1997, 488; Balcı, 2000, 12), işe ve örgüte psikolojik uyumun da (Ashfort, 1998, 5) kolaylaştığı bilinmektedir.

İş doyumu, tutumların ölçülmesinde temel bir kriter olup üretim, verimlilik,

görevi ihmal, işe yönelik devamsızlıkta bir ölçüt olarak kullanılmakta (Robbins 1986, 98) ve başarılı sosyalleşme sonuçlarından birisi (Hellriegel ve diğerleri, 1998, 562) olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan eğitim çalışanlarının sosyalleşme çalışmalarında iş doyumunun düzeyi önemli bir kriter olmaktadır.

Araştırmaya katılanların algılarına göre, motivasyon boyutunda görev ve cinsiyet değişkeninde öğretmenler ile yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Örneklem grubunda yer alan katılımcıların örgütsel sosyalleşme algıları motivasyon boyutunda branşa göre bir farklılık göstermektedir. Sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha çok ortalama ile motivasyon sağlayarak örgütsel sosyalleşmelerinin yüksek olduğu görülmüştür. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin kıdeme göre, motivasyon boyutunda örgütsel sosyalleşme düzeylerine bakıldığında kıdem grupları arasında 1-10 yıl kıdeme sahip olanlar ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar arasında, 11- 20 yıl kıdemliler ile 21 yıl ve üstü kıdemliler arasında bir farklılığın olduğu araştırmadan ortaya çıkmıştır. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan yönetici ve öğretmenlerin daha çok motivasyona sahip oldukları ve de örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Başarılı sosyalleşme sonuçlarından birisi de yüksek iş motivasyonunun olmasıdır (Hellriegel ve diğerleri, 1998, 562; Wanous, 1980, 198). Özellikle yeni işgörenlerin örgütsel sosyalleşme faktörlerinden birisi de işgörenin performansını arttıracak motivasyonun sağlanması (Wanous 1980;169) gerektiği dikkate alındığında okul yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmelerinde iki temel rolün öğrenilmesi gerekmektedir. Birincisi, öğretmen ve yöneticilerin işleri ile ilgili rolleri öğrenmeleri, ikincisi okulun genel kültürünü öğrenmeleridir. İdeal olarak, sosyalleşme süresince, yeni işe başlayan eğitim çalışanının rol- ilişkili görevleri tanımlanmalıdır. Ayrıca başarıya yönelik motivasyonu arttırmanın amacı da formel ve informel yollarla belirtilmelidir.

Araştırma bulgusundan da anlaşılacağı üzere, kıdemi düşük olan ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin az “motive” oldukları, dolayısıyla sosyalleşme düzeylerinin düşüklüğü dikkati çekmektedir. Bunun bir sebebi de öğretmenlerin karşılaştığı problemlerde yönetici ve meslektaşlarının yeterli desteği sağlamamalarıdır. Bunu gidermenin yolu gözetmen/ rehber kişinin görevlendirilmesidir. Yeni mesleğe başlayan veya başka göreve/okula atanan yönetici ve öğretmenler için örgütsel sosyalleşmeyi etkili kılmak için kullanılabilecek bir strateji olarak sosyalleşmeden sorumlu bir gözetmenin görevlendirilmesidir. Gözetmen, sosyalleşme sürecini kolaylaştırmada etkili bir unsurdur. Çünkü gözetmenler yeni öğretmenleri güdülemede ve onların örgütte kalmalarında gerekli kolaylığı sağlarlar. Ayrıca kurumsal



sosyalleşmede öğretmenlerin motivasyonunu sağlamada ödül sisteminin uygun ve adaletli şekilde kullanılması gerekir. Eğitim örgütleri daha çok bilgi, beceri ve deneyim gerektirdiğinden okul yöneticileri ve öğretmenlerin yüksek motivasyona sahip olmaları beklenir.

Araştırmaya katılanların algılarına göre, bağlılık boyutunda görev ile cinsiyet değişkeninde öğretmenler ile yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Örneklem grubunda yer alan katılımcıların örgütsel sosyalleşme algıları bağlılık boyutunda bransa göre bir farklılık göstermektedir. Sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha çok ortalama ile bağlılık göstererek örgütsel sosyalleşmelerinin de yüksek olduğu görülmüştür. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin kıdeme göre, bağlılık boyutunda örgütsel sosyalleşme düzeylerine bakıldığında kıdem grupları arasında 1-10 yıl kıdeme sahip olanlar ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar arasında, 11-20 yıl ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar arasında belirgin bir fark görülmüştür. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olan yönetici ve öğretmenlerin daha fazla ortalama puan ile bağlılık göstererek örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bağlılık boyutu ile ilgili araştırma sonucuna bakıldığında genel olarak kıdemi düşük olan yönetici ve öğretmenlerin diğerlerine göre düşük bağlılık göstererek sosyalleştikleri anlaşılmaktadır. Aynı durumu diğer boyutlarda da görmek mümkündür. Kıdem arttıkça mesleğe olan bağlılığın arttığı dolayısı ile örgütsel sosyalleşmenin arttığı sonucuna varılabilir. Mowday ve diğerleri yaptıkları araştırmada bağlılık ile kıdem arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu bulmuşlardır (Özden, 1997, 38). Ayıca Celep (2000, 155)'in yaptığı çalışmada hizmet süresi ile okula bağlılık arasında yüksek oranda bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Mesleğe yeni başlayan öğretmen ve yöneticilerin idealizm kaybı yaşayarak örgütsel bağlılıkları düşük düzeyde kalmaktadır. Nitekim Zeichner ve Tabachnick (1985) tarafından göreve yeni başlayan dört öğretmen üzerinden yapılan çalışmadan elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerden birisi genel olarak kabul gören ilk yıl idealizmini kaybetmiş ve idealinde gerçekten bir azalma olmuştur. Örgütsel sosyalleşme kültürün yaşlılardan gençlere aktarımı, sosyal bilgi ve becerilerin sağlanması, örgütsel rol ve görevlerin başarıyla aktarımı (Hellriegel ve diğerleri, 1998, 562) olarak düşünüldüğünde böyle bir idealizm kaybını önlemede; anahtar kimselerin model davranışları, öğreticilerin talimatları, kıdemli çalışanların örnek olmaları, diğer çalışanların rehberlik etmeleri gibi kaynaklara (Balcı 2000, 4) başvurulabilir.

Feldman ve Arnold (1983, 79), yeni işgörenlerin kendi işlerine düşük düzeyde bağlı olduklarını, bunun da problem oluşturduğunu ve örgütteki

başarıları konusunda düşük düzeyde iyimser olduklarını yaptıkları araştırmalardan tespit etmişlerdir. Belirtilen bu konu eğitim örgütleri için ciddi bir problemdir. Mesleğin başlarındaki başarı imkânları ilerleme fırsatı sağlarken, düşük düzeydeki ilgi başarısız sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle örgütsel sosyalleşme programlarını mesleğe yeni başlayan öğretmenler için iyi bir strateji ile oluşturan örgütler onların işe uyumlarını kolaylaştırır. Eğitim sistemimizde göreve yeni başlayan öğretmenlere yönelik “aday öğretmen yetiştirme programı” olarak adlandırılan uyum programları mevcuttur. Formal uyum programları olarak adlandırılacak olan bu çalışmanın, yeni öğretmenlerin beraberlerinde getirdikleri korkuları bertaraf ederek örgütsel bağlılıklarını artırmaya yönelik olması açısından önemlidir. Bu paket programlarının bazıları (temel ve hazırlayıcı eğitim gibi), örgütün amaçlarını öğretmeye yönelik paket programlardır. Yeni öğretmenlere fazla uyum programları sunma onları bunaltacağı gibi, içselleştirmeyi de engeller. Bu fazla imkânlar/sunuşlar çoğu sorunla karşılaşmalarını, ilerleme yerine duraksamalarına neden olabilir. Uyum programları burada daha çok korku yaşamalarına neden olabilir. Onun için paket programların daha çok okul ortamında gözetmen/ rehber öğretmen ile desteklenmesi uygun olacaktır. Eğitimde örgütsel sosyalleşmenin önemli görevlerinden birisi de öğretmen ve yöneticinin örgüte sadakat ve bağlılığını sağlamaktır. Göreve yeni başlayan öğretmen ve yöneticiye daha çok zaman ayrılmalı, çalışmaları rehberlik şeklinde gözlemlenmeli ve okulun değerlerini öğrenerek davranış haline getirmeleri sağlanmalıdır. Bağlılık sağlamanın bir diğer yolu da mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin okulun iyiliği için çalışmalarını gerektiğini kabullenmeleridir.

Örgütlerde sosyalleşme taktiklerinden kurumsal sosyalleşme taktiklerinin uygulanması ile bağlılıkta artış olduğu, bu tür sosyalleşmenin örgütsel değerleri, kuralları, yöntemleri, normları, sosyal ilişkilere uyumu kolaylaştırdığı (Hellriegel ve diğerleri, 1998, 562), işgörenin iş deneyimleri ile ilgili şüphesini azalttığı ve örgüte zorluk çekmeden uyumunu sağladığı (Ashforth, 1998, 5) tespit edilmiştir. Ayrıca, kurumsal sosyalleşme taktikleri işgörenin örgütsel bağlılığını (Allen ve Meyer 1990,848; Reichers, 1987, 280; Hellriegel ve diğerleri, 1998, 562; Nelson ve Quick, 1997, 486; Wanous, 1980, 198), başarısını ve uyumunu büyük ölçüde (Balcı, 2000, 12) arttırmaktadır. Ayrıca, meslektaşlar, müfettişler, yöneticiler, astlar, müşteriler birer sosyalleşme unsuru olarak iş görenin kendi işi ile duygusal bağlılık kurmasında (Reichers, 1987, 28) etkili unsurlardır.

Araştırmaya katılanların algılarına göre, kabullenme boyutunda görev, cinsiyet ve kıdem değişkenlerinde öğretmenler ile yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Örneklem grubunda yer alan katılımcıların

örgütsel sosyalleşme algıları kabullenme boyutunda sınıf öğretmenleri lehine olmak üzere branşa göre farklılık göstermektedir. Eğitim örgütlerinde çalışanların örgütsel gerçeği kabullenmeleri için örgütsel sosyalleşmenin paket programlar şeklinde uygulanması gerekir. Çünkü İlk örgütsel öğrenme döneminde mesleki gelişimin ilk basamağı olarak gerçeklikle idealizmin çatışması nedeni ile işgörenin ilk yıllar hayal kırıklığı ve sınırlılık hali yaşadığı araştırmalardan ortaya çıkmıştır. Çoğu genç yönetici ve öğretmen bu durumun farkına vardıklarında çeşitli sıkıntılar yaşamaktadırlar. Hizmet öncesi eğitimin teoriye dayalı olması nedeniyle, hizmete başladıktan sonra teorik bilgi sık sık ikinci planda kalmakta, gerçeklik öne çıkmakta olup, çoğu genç yönetici ve öğretmen çelişkiler yaşamaktadır. Buna ek olarak denetim ve yönetim organlarının yeterli desteği sağlamamaları ve rehberlik görevlerini tam olarak yapmamaları da onları hayal kırıklığına uğratmaktadır. Performans değerlendirme kriterinin yönetici/öğretmen için dağınıklığı- belirsizliği ve değerlendirmenin yönetim ve denetim organlarıncı objektif kriterlere göre yapılmaması da okul kültürünü kabullenmeyi zorlaştırmaktadır.

Örgütsel sosyalleşme çalışmaları örgütsel gerçeklikle yüz yüze gelmeyi ve onu kabullenmeyi kolaylaştırmaktadır. Schein (1978)'in üç aşamalı sosyalleşme modelinden ikinci aşama olan sosyalleşme aşamasında ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel gerçekliği kabul etmeleri kapsamında okulun norm ve değerleri ile yüzleştirilmesini kolaylaştırır. Ayrıca, sosyalleşme çalışmaları ile yaşanacak olan "gerçeklik şoku"nu ber taraf etmede ve olumsuz değişikliklere karşı direnme gücü gelişir. Sosyalleşme çalışmaları ile örgütün ve iş görenin karşılıklı birbirlerini kabul etme belirtilerinin oluşması da kolaylaşır. Yapılacak etkili sosyalleşme programları ile eğitim çalışanının okula uyusumu kolaylaşacağı gibi, karşılıklı kabullenme de artacaktır. Bu bulgu ve düşüncelerden hareketle aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

1- Eğitimde verimlilik için örgütsel sosyalleşmenin tüm aşamaları okul yönetici ve öğretmenlerine eksiksiz uygulanmalıdır.

2- "Örgütsel sosyalleşme hizmet öncesi eğitim aşamasında başlar" gerçeğinden hareketle, üniversiter eğitimin uygulamayla iç içe olması, belirlenmiş kriterlere göre bir seçme sisteminin uygulanması ve mesleğe başladıktan sonra okul yönetici ve öğretmenlerinin sürekli yetiştirme programları ile desteklenmeleri gerekir.

Yukarıda belirtilen konuların eğitim sistemimizde öğretmen ve yönetici yetiştirmede temel politika olarak benimsenmesi eğitim çalışanlarının örgütsel sosyalleşmeleri için bir zorunluluktur.

### Kaynakça

- Allen, N.J.ve Meyer, J.P. (1990). Organizational Socialization Tactics; Longitudinal Analysis Of Links To Newcomers' Commitment And Role Orientation. *Academy of Management Journal*,33,4: 847-858.
- Ashforth, B. E. (1998). Socialization And Newcomer Adjustment: The Role Of Organizational Context. *Human Relation*. Web: [http:// www.find Articles.com](http://www.findArticles.com). İndirilme tarihi: 13.09.2002
- Balcı, A.(1997). Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik Ve İlkeler. Ankara.
- Balcı, A .(2000). Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji Ve Taktikler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Blau, G. (1988). An Investigation Of The Apprenticeship Organizational Socialization Strategy. *Journal of Vocational Behavior* 32:176-195.
- Buono, A.F. ve Kamm, J.B. (1983). Marginality And The Organizational Socialization Of Female Managers. *Human Relations* 36, 12; 1125-1140. Celep, C. (2000). Eğitimde Örgütsel Adanma Ve Öğretmenler. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chatman, J. A. (1991). Matching People And Organizations: Selection And Socialization In Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly* 36 (1991):459-484.Çelik, V. (1998). Alan Dışından Gelen Sınıf Öğretmenlerinin Sosyalleşyonu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4,14:191-208.
- Dodd-McCue,D. ve Wright, G. B. (1996). Men, Women, And Attitudinal Commitment: The Effects Of Workplace Experiences And Socialization. *Human Relations* 49, 8:1065-1091.Etzioni, A. (1975). A Comparative Analysis Of Complex Organizations On Power, Involvement, And Their Correlates. New York: The Free Press.
- Feldman, D. C. (1980). A Socialization Process That Help New Recruits Succeed. (Ed: J.R.Hackman, E.E.Lawler, L.W. Porter). *Perspectives On Behavior In Organization*. Mc Graw-Hill Book Company.
- Feldman, D.C. And Arnold, H.J. (1983). *Managing Individual And Group Behavior In Organizations*. Mcgraw- Hill Book Company. Hall, D. T. (1987). *Careers And Socialization*. *Journal Of Management* 13,2; 301-321.Hellriegel ,D., Slocum,J.W. Ve Woodman, R. W. (1998). *Organizational Behavior (Eighth Edition)*. South-Western College Publishing.
- Hart, A. W. (1991). Leader Succession And Socialization: A Synthesis. *Review Of Educational Research*, 61,4;451-474.Hoy, W.K. Ve Woolfolk, A.E. (1990). Socialization Of Student Teachers. *American Educational Research Journal* 27, 2:279-300.
- İshakoğlu, G. (1998). Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi Ve Sosyalleşmenin Önemi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, And Newcomers' Adjustment To Organizations. *Academy Of Management Journal* 29, 2:262-279.

- Kartal, S. (2003). İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, EğitimBilimler Enstitüsü.
- Kuzmic, J. (1993). A Beginning Teacher's Search For Meaning: Teacher Socialization, Organizational Literacy, And Empowerment. *Teaching & Teacher Education*, 10, 1:15-27.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal Study Of The Effects Of Information Seeking On Newcomer Socialization. *Journal Of Applied Psychology* V.78. No.2. 173-183.
- Nelson, D.L. Ve Quick, J.C.(1997). *Organizational Behavior: Foundations, Realities, And Challenges*. New York: West Publishing Company.
- Özden, Y. (1997). Öğretmenlerde Okula Adanmışlık: Yönetici Davranışları İle İlişkili Mi?. *Milli Eğitim*, 135, 35-41.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. Ve Hackman J. R. (1981). *Behavior In Organizations (International Student Edition)*. Mc Graw-Hill International Book Company.
- Reichers, A. E. (1987). An Interactionist Perspective On Newcomer Socialization Rates. *Academy Of Management Review* V.12, No.2, 278-287.
- Robbins, S.P. (1986). *Organizational Behavior Concepts, Controversies, And Applications (Third Edition)*. New Jersey: Prentice- Hall.
- Schein, E. H. (1975). Örgütsel Sosyalleşme Ve Yönetim Mesleği (Çev. H. Can). *Amme İdaresi Dergisi* 8, 2,167-183.
- Wanous, J.P. (1980). *Organizational Entry Recruitment, Selection, And Socialization Of Newcomers*. Addison- Wesley Publishing Company.
- 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.
- Zeicner, K.M. Ve Tabachnick, B.R. (1985).The Development Of Teacher Perspectives: Social Strategies And Institutional Control In The Socialization Of Beginning Teachers. *Journal Of Education For Teaching* 11, 1:1-25.
- Zoba, A. (2000). İlköğretim Okullarında Varolan Örgütsel Değerlerle Öğretmenlerin Sosyalleşmesi Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Yazarın Notu**

Bu alışma Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde Prof .Dr. Ali Balcu danışmanlığında tamamlanan doktora tezinin özetidir.