

EĞİTİM ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMELERİNDE İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN KATKILARI VE İKİ ÖRNEK OLAY

Sadık KARTAL*

Özet

Bu çalışmanın amacı okullarda öğretmen ve diğer çalışanların örgütsel sosyalleşmelerinde yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirme durumunu belirlemektir. Araştırma, Ankara 'daki bir ilköğretim okulunda, okula yeni atanan bir öğretmen ve bir memur üzerinde yürütülmüştür. Çalışmada örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Örnek olay yönteminde, verilerin toplanmasında görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Görüşme tekniğinin de bireysel görüşme çeşidi kullanılmıştır. Görüşme ile elde edilen verilere dayalı olarak örnek olayın çözümlenmesi örgütsel sosyalleşme yaklaşımlarından Buchanan (1974) ın üç aşamalı ilk meslek modelinde belirtilen kriterlere uygun olarak yapılmıştır. Bu modelde bireyin örgütsel sosyalleşmesinde ilk yıl (temel yetiştirme ve alıştırma) aşamasındaki; (1) yeni iş görenin rol açıklığının oluşturulması, (2) iş görenin meslek grubuyla bağlılık kurması, (3) iş görenin örgütün diğer parçaları/birimleri ile uyum sağlaması ve olası çatışmaları çözmeye yönelik tutum sergilemesi, (4) beklentilerin gerçekleşme düzeyi (beklentilerin gerçekleşmemesi halinde gerçeklik şokunun olması), (5) yeni işin çalışanlara sağladığı imkânlar, örnek olayların analiz ve yorumlanmasında esas alınmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmen ve memurun uyumu için yönetici tarafından yeterli desteğin sağlanmadığı, ilk yılın sonunda belirtilen iş görenlerin kendi çabaları ile örgütsel sosyalleşmelerinin gerçekleştiği anlaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: *Örgütsel sosyalleşme, okul yöneticisi, öğretmen, memur*

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

THE PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS' CONTRIBUTIONS TO THE ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION OF THE EDUCATIONAL STAFF AND TWO EXAMPLE CASES

Abstract

The aim of this study is to determine to which degree school administrators discharge their duties concerning the organizational socialization of teachers and the other staff at schools. The research has been made at a primary school in Ankara. A teacher who has been recently appointed to that school and an official have participated in the research. The method of "example case" has been used in the study. In this method, the technique of oral interview – especially individual interview - has been utilized to gather data. Analyzing the example case based on the data gathered through interview has been made according to the criteria defined in Buchanan's (1974) three stage "first occupation model" which is a model in organizational socialization approaches. The stage of "the first year in the organizational socialization of the employee (basic training and adjustment) in this model has been examined and the following in this stage (1) forming the role part hiatus of the new employee, (2) establishing commitment between the new employee and his colleagues, (3) achieving harmony between the employee and the other parts/units of the organization; and conducting behaviors in order to settle the possible conflicts (4) the realization level of the expectations (experiencing a reality shock if expectations do not come true) (5) the opportunities that the new job provides for the employees, have been taken as basic points in analyzing and interpreting the example case. According to the obtained findings from the research, it has been understood that the administrator doesn't provide sufficient support for the harmony between the teacher and the official; and at the end of the first year the organizational socialization of these two mentioned people has been supplied thanks to their own individual efforts.

Keywords: Organizational socialization, school administrator, teacher, official

GİRİŞ

Çağdaş örgüt ve yönetim kuramları, iş görenlerin uyumunun, örgüte ve iş görenlere yarar sağlayacağını öngörmektedir (Başaran, 1992: 245). Örgüt içindeki iş görenlerin çalıştıkları ortamdan doyum sağlamaları, performanslarının istenilen şekilde olması, kendilerini örgütün etkin bir üyesi olmalarını hissedebilmeleri hep örgüt-birey uyumunun sağlanması ile gerçekleşir (İshakoğlu, 1998: 68). Uyumun sağlanmasında; işin gerektirdiği beceri ve kabiliyetlerin, uygun rol davranışlarının kazandırılması, çalışma gruplarının normlarına ve örgütsel değerlere uygun davranış gösterilmesi (Feldman, 1980: 170) oldukça önemlidir.

İş görenin örgüte uyum sağlamasında, örgütteki değer, norm ve tutumlara uygun hareket edebilmesinde sosyalleşme sürecinin önemi yadsınamaz. Bu açıdan bakıldığında gerek iş görenin 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 iş gören üyesi olduğu örgütün değer sistemini, normlarını ve istenilen davranış kalıplarını öğrenir (Balci, 2000: 3).

İşle ilişkili bilgi ve becerilerin kazanılması, yeni iş görenlerin görevlerini en iyi şekilde sürdürmeleri bakımından önemlidir. Çünkü yeni iş görenler örgütün işleyişinden uzaktırlar. Bunun yanında iş gören örgüte girdiğinde çok şeyi öğrenmesi beklenir. Birincisi, örgütün işleyişini öğrenmeleri gerekir. Çünkü formal ve informal roller, örgüt içinde değişik durum ve ortamlarda nasıl davranılması gerektiğini belirtirler. İkincisi, iş görenler rol gereksinimlerini, hem kendi tecrübelerinden faydalanarak hem de diğer iş görenleri gözlemleyerek öğrenmelidirler. Üçüncüsü iş görenler değer, tutum ve perspektiflerin yer aldığı örgütsel kültürü öğrenme ihtiyacı hissederler. Sonuç olarak, onların işin gerçek yönünü anlamaları gerekir. Çünkü işin gerçek yönü kavranıldığı taktirde iş görenler iletişimin informal gücü ve örgütün formal yönü ile karşılaşır. Kısacası, iş görenin “iş kurallarını” öğrenmesi süreci, örgütsel sosyalleşme sayesinde mümkündür (Baron ve Greenberg, 1986: 65).

Örgütsel sosyalleşme çalışmalarına ilişkin tarama, sosyalleşmenin örgütün bir parçası olduğu, bu nedenle örgütsel sosyalleşme kavramının ortaya çıktığını göstermektedir (Porter & Lawler & Hackman, 1981: 162). Parsons(1951), sosyalleşmeyi örgütsel rolün gösterilmesi için gerekli olan uyum ve kazanım şeklinde açıklamaktadır (Etzioni, 1975: 245). Örgütsel sosyalleşmede bireyin örgüte uyumunun esas alındığı ilgili literatürden anlaşılmaktadır. Uyumun örgüt tarafından bireye sağlanan öğretim süreci (Schein, 1975: 168) ile bireyin örgütsel değer, tutum ve davranışları öğrenmesi süreci (Chatman, 1991: 462) şeklinde iki taraflı ele alındığı görülmektedir. Örgütsel sosyalleşmenin tanımından uyum sürecinin önemli olduğu görülmektedir. Bu uyum sürecinin etkili olması için bireyin dikkatli bir elemenden geçirilmesi, iş deneyimlerinin verilmesi, becerilerinin geliştirilmesi, kültürel uyum, örgüte uygun rol davranışı gösterme (Hellriegel 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 öğrenme (Feldman, 1980: 170) aşamalarına bağlıdır. Yeni üyelerin sosyalleştirilmesindeki hız ve etkililik iş görenin bağlılığını, adanmışlığını, üretim ve veriminin derecesini belirler (Balci, 2000: 2).

Örgütsel sosyalleşme konusunda yapılmış araştırmaların çoğu, örgüte uyum ve bu konudaki değerlendirmeye yönelik olmuştur. Yapılan araştırmalarda, genellikle, işe yeni başlayan iş görenin işe uyumu sosyalleşme süreci olarak ele alınmıştır. Benzer örgütsel ortamda deneyim kazanma (Louis,1980; 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); grup geliştirme ve sosyalleşme (Wanous & Reichers & Malik,1984); tutumsal bağlılıkta sosyalleşmenin etkisi (Dodd-McCue & Wright,1996); bir öğretmen olarak okul yönetici adaylarının sosyalleşmelerinde yaşadıkları deneyimler (Browne & Ferrigno, 2003), yeni yöneticilerin mesleki ve örgütsel sosyalleşmeleri (Crow, 2007) konuları ele alınmıştır.

Türkiye’de eğitim alanında örgütsel sosyalleşme çalışmalarının kısıtlı olduğu görülmektedir. Alan dışından gelen sınıf öğretmenlerinin sosyalleşmesi (Çelik, 1998), örgütsel değerlerle sosyalleşme (Zoba, 2000); İlköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmeleri (Kartal, 2003), göreve yeni başlayan öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde okul yöneticilerinin görevlerine ilişkin algıları (Özkan, 2004), ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleştirme stratejilerini kullanma becerileri (Kuşdemir, 2005), örgütsel sosyalleşme sürecinin öğretmenlerin örgüte bağlılıklarına etkisi (Özkan, 2005) çalışılan konulardır.

Yeni iş görenlerin örgütsel sosyalleşmelerinde, işin özellikleri, ortam, çevre ve meslektaşlar önemli rol oynarlar. Bunların yanında örgütün işleyişinden birinci derecede sorumlu olan yöneticinin etkisinin önemi de yadsınamaz. Bu çalışmada Buchanan (1974) tarafından geliştirilen üç aşamalı ilk meslek modeline göre bir örgütte göreve yeni başlayan iki iş görenin örgütsel sosyalleşmelerinde okul yöneticilerinin etkisinin incelenmesi temel amaç olarak ele alınmıştır.

YÖNTEM

İlköğretim okulu müdürlerinin eğitim çalışanlarının örgütsel sosyalleşmelerine olan katkılarını belirlemeye yönelik uygulamaları tespit etmeyi amaçlayan bu araştırma, var olan durumu ortaya koyan tarama türü bir çalışmadır.

Araştırmada örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, belli bir ünitenin derinliğine ve genişliğine, kendisini ve çevresiyle olan ilişkilerini belirleyerek o kişi veya ünite hakkında bir yargıya varmayı amaçlayan tarama modelleridir (Karasar, 2004: 86). Örnek olay yönteminde, verilerin toplanmasında görüşme tekniğinden (Karasar, 2004: 86; Balcı, 1997: 196) yararlanılmıştır. Görüşme tekniğinin de

bireysel görüşme çeşidi kullanılmıştır. Görüşmede olabildiğince önyargı ve yanlıktan kaçınmaya çalışılmıştır.

Araştırma, Ankara'daki bir ilköğretim okulunda yapılmıştır. Örnek olaydaki mekan ve kişilerin gerçek adları yerine olası yanlış anlama ve yorumlardan dolayı okul yöneticisine “Müdür”, öğretmene “Öğretmen”, memura “Memur” simgeleri kullanılmıştır.

Çalışma, ilköğretim okuluna naklen gelen bir öğretmen ve yardımcı hizmetler sınıfında (hizmetli) iken görevde yükselme sınavı sonucunda genel idare hizmetleri sınıfına memur olarak atanarak görev yeri değiştirilen bir memur üzerinde yapılmıştır. Öğretmen ve Memur Eylül ayının ilk haftasında aynı okulda göreve başlamışlardır. Öğretmen bayan Memur ise erkektir.

Araştırmacı, örnek olayın gerçekleştiği ilköğretim okulundaki Öğretmen ve Memur ile öğretim yılının başlangıcı olan eylül ayından itibaren öğretim yılının birinci döneminde ayda iki defa, ikinci döneminde ise ayda bir kez olmak üzere görev yaptıkları okul dışında bireysel görüşme yapmıştır. Örnek olaydaki kişilerle görüşme yapıldığı görüşmeci tarafından belirtilmemiş ve gizli tutulmuştur. Görüşmede anlatılan olaylar yazılı olarak araştırmacı tarafından sonradan kaydedilmiştir. Örgütsel sosyalleşme kapsamında yaşanan sıkıntılar ve olayların neden ve sonuçları anlaşılmaya çalışılmıştır. Özellikle onların okula uyum sürecinde karşılaştıkları sorunlar saptanıp kaydedilmiştir. Daha sonra da bu kayıtlardan yola çıkılarak örnek olayın öyküsü yazılmıştır. Örnek olay öyküsündeki öğretmen ve memurun okula uyumları Buchanan (1974) tarafından geliştirilen üç aşamalı ilk meslek modelinin birinci aşamasında yer alan ilk yıl; temel yetiştirme ve alıştırma aşamasındaki ilkelere (Hart, 1991: 460; Wanous ve diğerleri, 1984: 672; Jones, 1986: 262; Buono ve Kamm, 1983:1127; Blau 1988: 177-179; Balcı, 2000: 80; Wanous, 1980: 174) göre ayrıştırılarak yorumlanmıştır. Buchanan (1974) modelinde bireyin örgütsel sosyalleşmesinde ilk yıl (temel yetiştirme ve alıştırma), performans (işte ikinci, üçüncü ve dördüncü yıl) ve örgütsel güvenilirlik (işte beşinci yıl ve sonrası) olmak üzere üç temel aşama vardır. Bu çalışmada ilk yıl (temel yetiştirme ve alıştırma) aşamasındaki; (1) yeni iş görenin rol açıklığının oluşturulması, (2) iş görenin meslek grubuyla bağlılık kurması, (3) iş görenin örgütün diğer parçaları/birimleri ile uyum sağlaması ve olası çatışmaları çözmeye yönelik tutum sergilemesi, (4) beklentilerin gerçekleşme düzeyi, (5) yeni işin çalışanlara sağladığı imkanlar, örnek olayların analiz ve yorumlanmasında kriter olarak ele alınmıştır.

BULGULAR VE YORUM

Aşağıda her iki olayla ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Örnek Olay 1

Ankara'daki bir ilköğretim okulunda sınıf öğretmeni olarak görev yapan Öğretmen'in evine yakınlığı nedeniyle ve bulunduğu çevrede diğer okullara göre daha başarılı olarak görülen okula sıra tayini ile ataması yapılıyor. Okul müdürüne elinde diğer okulundan ayrıldığına dair yazı ile geliyor. Okul müdürü “hoş geldiniz buyurun” dedikten sonra “Hoca hanım size 5. sınıfları okutmanız için vereceğiz, öncelikle diğer beşinci sınıf öğretmeni Ali Bey ile görüşün. Ayrıca bankada maaşınız için hesap açmanız ve diğer gerekli mutemetlik işleriniz için memurumuz atandı ama, önce müdür yardımcısı Hasan Bey ile görüşmenizde fayda var. Diğer konuları zaten imza sirküsü çıkardık önümüzdeki pazartesi öğretmenler kurulu toplantısı var, orada detaylıca konuşuruz. Benim çıkmam gerekiyor toplantım var, siz de çıkın öğretmenler odası bir üst katta arkadaşlarla tanışın”, diyor.

Okulda yeni olan Öğretmen, öğretmenler odasına çıktığında diğer öğretmenler “hoş geldiniz” diyorlar. Ardından nereden geldiği ve hangi branştan olduğu soruluyor. İlk gün bu şekilde geçtikten sonra birkaç gün içinde okula O'ndan birkaç ay önce atanan diğer bir meslektaşı ile konuşmaya başlayınca meslektaşı okuldaki gruplaşmaları ve bu gruplaşmalar içindeki ve arasındaki etkileşimleri anlatmaya başlıyor.

Öğretmen gireceği sınıfla ilgili daha önce o sınıfı okutan öğretmenin okuldan ayrılması nedeniyle hiçbir ön bilgisi olmadan sınıfa giriyor. Sınıftaki fiziki kaynakların tespiti ve öğrencilerin seviyelerini ölçme ve o onları tanımaya yönelik faaliyetleri yapıyor. Bunların zaman alması nedeniyle yaklaşık 2 ve 3 hafta önceden yapılmış olan çalışma planına uygun olarak ders planı yürümüyor. Bu durum öğretilmekte kaygıya neden oluyor. Bu arada öğretmenin gayretli çalışmaları ve materyal amaçlı dışarıdan ve de okulun imkânlarından faydalanarak getirdiği araç ve gereçler ile öğrencileri kültürel ve sosyal faaliyetlere etkin olarak hazırlama çabası (kulüp çalışması, 29 Ekim Cumhuriyet Bayramına hazırlık) diğer meslektaşları tarafından eleştirisi konusu oluyor.

Öğretilmene belirli gün ve haftalarla ilgili oluşturulan komite için birinci derecede sorumluluk veriliyor. Öğretmen bu görev üzerine okul müdürü ile görüşerek okula bu sene atandığını okulun kaynaklarını tam olarak bilemediğini bu nedenle bu görevi sağlıklı yürütemeyeceğini söylüyor. Okul müdürü buna karşılık artık yazının çıktığını işin zor olmadığını gerekli desteği sağlayacaklarını belirtiyor.

Öğretmen ilk iki aydaki görüşmelerde meslektaşları ile pek iletişiminin olmadığını, ancak, üçüncü aydan itibaren onlarla sohbet ettiğini, son iki ayda ise bir öğretmen ile samimi olarak görüştüğünü ve ailece görüşmelerde bulunduğunu ifade etmiştir. Müdür, müdür yardımcılarının ise resmi iletişimlerinin yanında 4. aydan itibaren resmi olmayan bir dil kullandıklarını belirtmiştir. Bunun yanında okulun

personel sayısının 50 nin üzerinde olması ve ikili öğretim uygulamasının iletişimi engellediğini ifade etmiştir.

Öğretmen ilk iki haftada öğrencilerin isimlerini öğrendiğini, ikinci ayın ortalarında yetenekleri ve başarıları konusunda bilgi sahibi olduğunu ifade etmiştir. Bunu gözlemleri, çocuklarla ve velilerle görüşmeleri sonucunda edindiğini belirtmiştir. Bu okulu evine yakın olması açısından istediğini, ancak geldiği okulun az sayıda personeli olmasına rağmen meslektaşları ile iletişimin daha iyi olduğunu söylemiştir.

Örnek Olay 2

Ankara'daki bir ilköğretim okuluna görevde yükselme sınavı sonucu yardımcı hizmetler sınıfında iken genel idare hizmetleri sınıfına atanan Memur ilk önce müdürün yanına çıkarak göreve başlayacağını belirtiyor. Müdür “hoş geldiniz” dedikten sonra “ yıllardır memurumuz yok, memurun görevlerini ben ve müdür yardımcısı arkadaşlar yürütüyor. İşi tez elden öğrenmek gerekiyor, işinle ilgili her şeyi bana ve yardımcılara gelip sorabilirsin. Senin yapacağın işler; mutemetlik işleri ve resmi yazışmalardır. Ama unutma memur müdür ve müdür yardımcısının eli ayağıdır, yani yönetimin yardımcısıdır.” Bu konuşmalardan sonra müdür yardımcısını çağırarak yeni memur ile tanıştırdı ve “Ali Bey, senin yaptığın mutemetlik işlerini artık yeni mutemedimiz yapsın, takıldığı yerleri senden öğrenir”, diyor.

Memur, okulun işleyişi hakkında bilgi verilmeden ve diğer çalışanlarla tanışılmadan kendisine ayrılan ofisine geçiyor. Okulun diğer personelini ancak okulun resmi bir iletisini iletmek zorunda kaldığında veya bu personelin hasta sevk kâğıdı talepleri durumunda tanıyor.

Memur 4. görüşmede iş tanımının yapılmadığını okul müdürü ile bunu görüştüğünde “ bizim sana verdiğimiz işleri yap” dediğini belirtti. Görevi olmadığı halde okul dışı sigorta, ilçe milli eğitime evrak yollanması gibi durumlar için gönderildiğini belirtti. Memur bunun görev alanına girmediğini belirtmesine rağmen, müdürün “senin görevin” dediğini, belirtmiştir. Birinci dönemin sonunda işleri artık yardım almadan yaptığını, ancak mutemetlik konularının yapılmasında hala zorlandığını ifade etmiştir.

Memurla yapılan her görüşmede görevine gün geçtikçe hâkim olduğunu belirtmiştir. Son görüşmede genel olarak işi kavradığını, okul müdürünün görevine ilişkin tutumunu öğrendiğini, ancak, tamamen deneme yanılma, danışma ile bu noktaya geldiğini vurgulamıştır. Memur daha önceki okulunda hizmetli olduğundan yeni okulunda genel idare hizmetleri sınıfında yer aldığını, maaşında artış olduğunu,

statusünün değiştiğini daha önce akşam geç saatlere kadar çalıştığını, şimdi ise 8 saat görev yaptığını belirtmiştir.

Yukarıda verilen iki örnek olayın Buchanan (1974) ın ilk meslek modeli -ilk yıl (temel yetiştirme ve alıştırma) aşamasına- göre aşağıdaki şekilde çözümlenebilir:

1. Müdür, yeni öğretmen ve memurun var olma ve güvenlik ihtiyacı üzerinde odaklanması ve onların rol açıklığını oluşturulmasında gerekli rehberliği sağlamış mıdır?

Müdür, okuluna yeni atanan öğretmen ve memura yapacakları işler ile ilgili yeterli bilgiyi vermemiştir. Öğretmen sınıfına girdikten sonra öğrencileri tanımaya başlamış, var olan fiziki araç ve materyalleri kendi çabası ile tanımaya başlamıştır. Memur da tamamen deneme yanılma yoluyla işini rollerini öğrenmiştir. Geleneksel olarak ilköğretim okullarında okula yeni atanan personelin fiziki ve toplumsal çevreyi tanınması için okul müdürünün gözetim ve rehberliğinde çevre incelemesi yapılır. İnceleme sonucu rapor haline getirilir ve bu raporun öğretmenin öğretimde rollerini daha rasyonel yerine getirmesinde zamanla faydalanılacak temel kaynak niteliği alması sağlanır. Okul müdürü personelin rollerini tanımlamadığı gibi okulun gerek iç gerekse dış çevresini tanımalarında herhangi bir çaba sarf etmemiştir.

Okula yeni atanan memura yapacağı işler konusunda yeterli bilgi verilmemiştir. Memur kendisine verilen işleri yapmak için okul müdürü ve müdür yardımcılarında yardım alarak ve de deneme yanılma yolu ile işini öğrenmiştir. Bazen yanlış yapma korkusu da onu tedirginliğe itmştir.

Okul müdürü öğretmenin ve memurun göstermesi gereken rolleri tam olarak tanımlamamış, okula ve işe bağlılık, okuldaki ilişkilerin nasıl ve ne biçimde olacağı konusunda da yeterli açıklama ve rehberlikte bulunmamıştır. Yeni iş görenlerin kişisel ve örgütsel beklentilerinin neler olduğu konusunda herhangi bir bilgi edinimi yoluna gitmemiş, olası kişisel ilgilerle örgüt arasındaki uyumsuzlukların çözümünü konusundaki alternatifleri belirtme yoluna gitmemiştir.

2. Okul müdürü yeni iş görenlerin meslektaşları ile bağlılık kurması için çaba göstermiş midir?

Okul müdürü öğretmen ve memurun toplumsal çevresinde yer alan diğer meslektaşlarını tanıtmak için herhangi bir çaba içinde olmamıştır. Yeni memur ve öğretmen yalnızca kendi çabaları ile diğer çalışanlarla tanışmışlardır. Bu noktada yeni iş görenlerin okula bağlılıkları, aidiyet duygusunun gelişmesi, okulda çalışanların sayısı, özellikleri, yardım alabileceği kişiler, informal gruplar konusunda herhangi bir rehberlik yapılmamıştır.

3. Müdür öğretmen ve memurun örgütün diğer parçaları ile uyumu için herhangi bir destek sağlamış mıdır ve olası çatışmaların neler olduğu konusunda gerekli bilgilendirmeyi yapmış mıdır?

Öğretmen ve memura okulun yönetsel iş ve işlemleri dışındaki destek hizmetleri, yönetsel alt hizmetler, okul aile birliği, okulu etkileyen dış etkenler konusunda yeterli destek yapılmamış, olası çatışmalar ve çözümleri konusunda sosyalleştirme çalışmasında bulunulmamıştır.

4. Yeni iş görenlerin beklentileri gerçekleşmiş midir?

İlk yılın sonunda öğretmen ve memurla yapılan görüşmede öğretim yılı boyunca sıkıntı yaşadıklarını belirtmelerine rağmen “büyük okul” avantajı (sınav ücretleri, hafta sonu kurslarından elde edilen gelirler bakımından) ve okulun evlerine yakın olması açısından beklentilerinin gerçekleştiğini söylemişlerdir. Ancak, öğretmen; sınıfların kalabalık olması ve velilerden çok baskı görmesi bakımından beklentilerinin tam gerçekleşmediğini söylemiştir. Memur da yardımcı hizmetler sınıfından idari hizmetler sınıfına geçtiğini ancak iş yükü ile sorumluluğunun arttığını belirtmiştir.

5. Yeni okul çalışanlara yeterli imkânları sağlamış mıdır?

Her iki iş gören de yeni okullarının mesleki anlamda bir katkısının olmadığını ancak hafta sonu kursları ve merkezi sınavlardan maddi olarak yararlandıklarını belirtmişlerdir. Kabul edilme, tanınma, okulun diğer çalışanları ile ilişkiler, sevilme, takdir edilme gibi sosyal ve psikolojik gereksinimlerin karşılanmasının öğretim yılı sonuna doğru gerçekleştiği anlaşılmıştır.

Okul müdürünün yeni iş görenlerin sosyalleşmeleri için yeterli anlamda okulun kurallarını, iş görenlerden beklenen rolleri belirtmediği anlaşılıyor. Morris ve Steers'e göre yapılan iş ile ilgili yazılı kural ve prosedürler formalleştikçe iş görenin bağlılık düzeyi artmaktadır (Özden, 1997: 38). MEB İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımlarında okul müdürünün bir eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plan ve programlarına uygun olarak yürütür (MEB 2508 Sayılı Tebliğler Dergisi) denilmektedir. Örgütsel sosyalleşme “kuralları öğrenme”, eğitilme ve bir örgütte ya da bazı alt birimlerinde nelerin önemli olduğunu öğretme süreci (Can, 1999: 325) olarak ele alındığında çıkan sonuca göre yeni iş görenlerin “kurallara uymada” “bağlılık” gösterdikleri ancak kuralların öğrenilmesinde gerekli yardımın sağlanmadığı söylenebilir. Balcı (2000: 4), yeni iş görenin örgüt ya da grup değer ve normlarını öğrenmesinde örgütün yasal mevzuat ve kaynaklarının kullanıldığını belirtmektedir. Morrison (1993) tarafından yapılan araştırmada bilgi

edinmenin örgütsel sosyalleşme sürecini kolaylaştırdığı, iş görenin örgütsel çevreye uyumunda aktif biri olarak rol alması gerektiği belirtilmiştir.

Yukarıda belirtilen açıklamalardaki sosyalleştirme çabalarının önemine rağmen Müdür, okulun yönetimi, eğitim öğretim, okulun sahip olduğu maddi ve insan kaynakları hakkında bilgi vermemiştir. Ayrıca diğer personel ve öğretmenlerle iletişim konusunda gerekli çabayı da sarf etmemiştir. Okuldaki öğretmenler arasında informal gruplaşmaların olduğu anlaşılıyor. Okulda yeni öğretmenin informal grupların amacının ne olduğu konusundaki olası tedirginliği bireyin örgütsel sosyalleşmesinde olası bir engel olarak düşünüldüğünde bu tür gruplaşmaların niteliğinin önceden bilinmesinde fayda vardır.

Örgütsel alanda diğer çalışanlarla iletişim kurma, kabul edilme ve arkadaş edinme şeklindeki Maslow'un motivasyon teorisindeki sosyal ihtiyaçların (Lussier, 1990: 119) karşılanmasının örgütsel ortamdaki önemi dikkate alınmalıdır. Celep (2000: 154)'in yaptığı araştırmada öğretmenlerin büyük kısmı ders aralarındaki arkadaşlık ortamının yakın, dostça bir ilişkinin geliştirilmesine olanak sağladığı bulgusu önemli bir sonuçtur. Personel sayısı çok olan okullarda bu iletişim zayıf olmaktadır. Her iki örnek olayın yaşandığı okulun personel sayısı elliden fazladır. Personel sayısı çok olan okullarda öğretmenlerin yaşadıkları stres faktörlerinden biri de kişiler arası ilişkilerin zayıflığı olmuştur. Çünkü bu okullarda bireyler kendilerini izole edilmiş ve güçsüz olarak algırlarlar, yalnızlık duygusu yaşarlar (Balcı, 2000: 46). Bu tür okullarda olumlu iş birliği yolları aranmalıdır. Wexley ve Yukl (1984: 57) meslektaşlarla olumlu iş birliği iş görenin iş doyumunu arttırdığını belirtmekte, Pascale (1985: 33) ise sosyalleşmede önemli bir adım olarak uygun rol modellerini hızlı bir şekilde tanımlayacak ilişkilerin kurulması gerektiğini vurgulamaktadır. Aynı şekilde meslektaşların gözetimi veya denetimi altındaki iletişim süreci genel kaliteyi yakalamada ve başarı elde etmede etkilidir. Yeni iş görenin bir meslektaşının rehberliğinde rol modelini uygulaması ve çalışma yapması, başarılı olmasında etkili bir yöntemdir. Çünkü meslektaşlar arası iletişim örgütsel motivasyon da önemli olduğu gibi, sosyalleşme düzeyini anlamada da bir kriterdir. İletişimi yalnızca öğretmen- öğretmen, yönetici- yönetici iletişimi olarak algılamak ta hatalı olacaktır. Bu iletişimin hem dikey hem de yatay olarak işleme daha doğru olacaktır.

İşe yeni başlayan bir öğretmen tecrübeli meslektaşlardan etkilenerek sosyalleşmektedir (Zeichner & Tabachnick 1985:15). Blau (1988) tarafından yapılan araştırmada, yeni iş gören ile eski iş gören ilişkilerinin kalitesinin, yenilerin örgütsel sosyalleşme stratejilerinin başarısı için önemli olduğu, yeni yöneticilerin iş ilişkilerinin ve başarılarının anlamlılığı onlara sağlanan kontrol mekanizmaları ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sosyalleşmenin amaçlarından birisi de örgüt çalışanları arasındaki iletişimi gerçekleştirmektir. Bunu için; örgüt içi güç odaklarını tanıtmak, informal liderlerin kimler olduğunu öğretmek (İshakoğlu, 1998: 80),

iletişim sürecini geliştirmek (Pascale, 1985: 37) ve destekleyici arkadaş gruplarının oluşmasında teşvik edilmesi için güdülemenin sağlanması (Schein, 1975: 170) gerekir. İletişim olanağı yeni üyelerin örgütün normlarını kazanmalarını (Porter ve diğerleri, 1981: 165) sağlayacağı gibi, etkili bir sosyalleşme yaşamalarına da (Etzioni 1975:246) katkıda bulunur.

İş görenin yapacağı işi hakkında önceden bilgi sahibi olması örgüte uyumunda kolaylık sağlayacaktır. Her iki örnek olayda da bunun yapılmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca meslektaşların bireyin örgütsel sosyalleşmesindeki yeri oldukça önemlidir. Meslektaşların yeterli desteği sağlamadıkları gibi olumsuz bir tavır sergiledikleri de anlaşılmaktadır.

Örnek olaydaki okula atanan öğretmen ve memur tamamen deneme yanılma yoluyla okuldaki işleyişi öğrendikleri anlaşıyor. Deneme yanılma sosyalleşmede önemli bir unsurken iş görenin uyumu için yeterli değildir.

Okul müdürünün çalışanlara karşı samimi bir iletişimden ziyade yapılacak işin biçimsel yönüyle ilgilendiği anlaşıyor. Öğretmen ve memur için yeni okul demek yeni bir ortam ve çevre olarak bakıldığından bu da belirsizlik dolayısı ile tedirginlik demektir. Bunu gidermek, bireyin örgütsel sosyalleşmesini hızlandırmak okul yönetiminin sorumluluğundadır.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma yapılan okuldaki okul müdürünün, okula yeni atanan öğretmen ve memurun örgütsel sosyalleşmeleri konusunda yeterli çalışmayı yapmadığı örnek olaydan anlaşılmaktadır. Örnek olayın çözümlenmesinde dayanak olan Buchanan ın ilk meslek kuramına göre yeni atanan iş görenin sosyalleşmesinde ilk yılın önemi büyüktür. Bu açıdan iş görenlerin rollerinin tanımlanması, diğer meslektaşları ile kuracakları ilişkiler, beklentilerin ortaya konulması ve onlara yönelik çeşitli imkânların sunulması örgütsel sosyalleşme açısından önemlidir.

Eğitim kurumlarına yeni atanan bireylerin örgütsel sosyalleşmelerinde yapılabilecekler öneri halinde aşağıda sıralanmıştır:

- Yöneticiler ve diğer eğitim çalışanları örgüte uyum mekanizmaları ve örgütsel sosyalleşme konusunda bilgilendirilmelidirler.
- Örgütsel sosyalleşme stratejilerinin uygulanması yasal bir zorunluluk haline getirilmelidir.

Okullarda yönetimce sağlanan planlı uyum etkinliklerini içeren kurumsal sosyalleşme taktiklerinin uygulanması gerekmektedir. Kurumsal sosyalleşme örgütsel değerleri, kuralları, yöntemleri, normları, sosyal ilişkilere uyumu

kolaylaştırdığı (Hellriegel ve diğerleri, 1998: 562) gibi, iş görenin iş deneyimleri ile ilgili şüphesini azaltır ve örgüte zorluk çekmeden uyumunu sağlar(Ashfort, 1998: 5). Ayrıca, kurumsal sosyalleşme taktikleri iş görenin örgütsel bağlılığını (Allen & Meyer 1990: 848; Reichers, 1987: 280; Pascale, 1985: 33; Hellriegel ve diğerleri, 1998: 562; Nelson & Quick, 1997: 486; Wanous, 1980: 198), başarısını ve uyumunu büyük ölçüde(Balci, 2000: 12) artıracaktır.

KAYNAKÇA

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). Organizational socialization tactics; longitudinal Analysis of links to newcomers' commitment and Role orientation. *Academy of Management Journal*, 3(4), 847-858.
- Balci, A. (1997). *Sosyal bilimlerde araştırma: yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara.
- Balci, A.(2000). *Örgütsel sosyalleşme: kuram, strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baron, R.A. & Greenberg, J. (1986). *Behavior in organizations- understanding and managing the human side of work*. Allyn and Bacon, Inc.
- Başaran, I.E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri: yönetsel davranış*. Ankara.
- Blau, G. (1988). An investigation of the apprenticeship organizational socialization strategy. *Journal of Vocational Behavior* 32, 176-195.
- Browne- Ferrigno, T. (2003). becoming a principal: role conception, initial socialization, role-identity transformation, purposeful engagement. *Educational Administration Quarterly*, 39, (4), 468- 503.
- Browne-Ferrigno, T., & Muth, R. (2004). Leadership Mentoring in Clinical Practice: Role Socialization, Professional Development, and Capacity Building. *Educational Administration Quarterly*, 40 (4), 468-494.
- Buono, A.F. & Kamm, J.B. (1983). Marginality and the organizational socialization of female managers. *Human Relations*, 36,(12),1125-1140.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- 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.
- Crow G. M. (2007). The professional and organizational socialization of new english headteachers in school reform contexts. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(1), 51-71.

- Çelik, V. (1998). Alan dışından gelen sınıf öğretmenlerinin sosyalizasyonu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 4,(14), 191-208.
- Dodd-McCue,D. & 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. In J.R.Hackman, E.E.Lawler, L.W. Porter (Eds.), *Perspectives on behaviour in organization*. (pp. 170-178). Mc Graw-Hill Book Company.
- Hart, A. W. (1991). Leader succession and socialization: a synthesis. *Review of Educational Research*, 61,(4), 451-474.
- Hellriegel ,D., Slocum,J.W. & Woodman, R. W. (1998). *Organizational behavior* (5 th Ed). South-Western College Publishing.
- Hoy, W.K. & 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.
- Karasar, N. (2004). *Bilimsel Araştırma Yöntemi (13. Baskı)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kartal, S. (2003). *İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri. (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. Ankara: A.Ü Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kuşdemir, Y. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Becerileri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)* Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuzmic, J. (1994). A beginning teacher's search for meaning: teacher socialization, organizational literacy, and empowerment. *Teaching & Teacher Education*, 10,(1),15-27.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Lussier, R. N. (1990). *Human relations in organizations- a skill-building approach*. Boston: Irwin.

- MEB. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Görev Tanımı. *2508 Sayılı Tebliğler Dergisi*.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173-183.
- Nelson, D.L. & Quick, J.C.(1997). *Organizational behavior: foundations, realities, and challenges*. New York: West Publishing Company.
- Özden, Y. (1997). Öğretmenlerde okula adanmışlık: yönetici davranışları ile ilişkili mi?. *Milli Eğitim*, 135, 35-41.
- Özkan, Y. 2004. *Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Okul Yöneticilerinin Görevlerine İlişkin Algıları. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)* Ankara: G.Ü. Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Ankara: G. Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Pascale, R. (1985).The paradox of "corporate culture" reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, 17(2), 26-41.
- 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*, 12, (2), 278-287.
- Schein, E. H. (1975). Örgütsel sosyalizasyon 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.
- Wexley, K.N. ve Yukl, G.A. (1984). *Organizational behavior and personnel psychology* (Revised Edition). Illinois: Irwin
- 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 ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)* Ankara: A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.