

Organizational Socialization Process for School Managers: A Research Based on the Experiences of Anatolian High School Administrators

Zeynep UMUR ERKUŞ, Fırat University, 0000-0002-3576-8461
Mahire ASLAN, İnönü University, 0000-0002-8032-7331

Abstract

The aim of this research is to describe the school administrators' organizational socialization experiences and to explain these experiences' meanings in organizational and societal contexts. The qualitative study was designed as phenomenological research. Six school administrators who worked in Anatolian high schools in a city center in Eastern Anatolia in Turkey and participated voluntarily in the research constitute the study group of the research. Research data were collected through face-to-face interviews using a semi-structured interview form. The collected data were analyzed by content analysis method. The results of the research show that organizational socialization for school principals and vice principals occurs incidentally, informally, and with individual effort at every stage of organizational socialization. Findings related to the results of organizational socialization indicate the existence of an uncertainty about issues, such as job satisfaction, continuing to be a school administrator, job description of school administrators rather than a successful socialization. The results related to professional socialization reveal that the requirements of the job are learned from experienced people through informal and random processes, and the high workload and responsibility of the job is a serious source of dissatisfaction.

Keywords: Organizational socialization, school administrators, school principals, vice principals



Inonu University
Journal of the Faculty of
Education
Vol 22, No 3, 2021
pp. 2628-2658
DOI:10.17679/inuefd.1003356

Article Type
Research Article

Received
01.10.2021

Accepted
22.12.2021

Suggested Citation

Umur Erkuş, Z. & Aslan, M. (2021). Organizational socialization process for school managers: A research based on the experiences of anatolian high school administrators, *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 22(3), 2628-2658. DOI:10.17679/inuefd.1003356

This article was produced from the doctoral dissertation accepted by Inonu University, Institute of Educational Sciences in June 2021.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

When the studies in the field of educational administration in Turkey about organizational socialization are examined, it is noteworthy that mostly quantitative designs are preferred. For this reason, more qualitative research is needed in order to reveal how the theories and approaches related to organizational socialization are in the conditions specific to the Turkish Education System. In addition, when the studies conducted in Turkey regarding organizational socialization are examined, it is seen that research studies on the socialization of teachers are mostly carried out. In addition, there are also studies examining the role of school administrators in the process of teachers' socialization. In these studies, it is emphasized that school administrators, as a leader, have an important role in the organizational socialization process of teachers. Although school administrators are in the leading position for the socialization of the other stakeholders of the school, there is limited research on their organizational socialization. Many of these studies were designed as quantitative. The organizational socialization of school administrators was not directly examined, and school management was considered as an independent variable. Therefore, details about the experiences of school administrators are not included. So, it can be said that there is a need for a study focusing on the details of the school administrators' organizational socialization experiences, in the Turkish Education System. Considering the critical roles of school administrators in the socialization of the other stakeholders of the school, it is thought that a qualitative study examining the organizational socialization processes of school administrators in the Turkish Education System will contribute to the literature in terms of both theory and practice.

Purpose

The aim of this research is to describe the school administrators' organizational socialization experiences, who worked in Anatolian high schools, and to explain these experiences' meanings in organizational and societal contexts.

Method

This study is designed as a phenomenological research. The phenomenon examined in the research is organizational socialization.

Six school administrators who worked in Anatolian high schools in a city center in Eastern Anatolia in Turkey and participated voluntarily in the research constitute the study group of the research. Since the concept of organizational socialization is also closely related to school culture, this study is limited to managers who have worked in Anatolian High Schools in order to ensure similarity in this respect. Participants were selected from different branches, with or without postgraduate education, married or single, with or without children, to ensure maximum diversity.

Research data were collected through face-to-face interviews using a semi-structured interview form. The collected data were analyzed by content analysis method.

Findings, Discussion & Conclusion

The results of the research show that organizational socialization for school principals and vice principals occurs incidentally, informally, and with individual effort at every stage of organizational socialization. There are limited number of studies in the literature about the school administrators' organizational socialization in the Turkish Education System. The results of only one of these studies show that school administrators socialize in an informal and individual way, which is consistent with the findings of this study. The fact that socialization is informal and individual is an expected result for the Turkish Education System. Because in the Turkish Education System, school management is not seen as a professional job, and school administrators do not go through a professional training process.

In the anticipatory socialization stage, it was observed that the organization did not have a clear policy on selecting and appointing school administrators, therefore, school administrators did not receive any training before taking office, and they were appointed through interviews and the proposal of the school principal. As a result of this practice, it is seen that school administrators do not have a clear awareness of whether their skills and abilities are suitable for the task before they start to work, and experiences, such as encountering an appropriate or unsuitable role model while teaching, and having the attention of senior administrators direct the process of being a school administrator. Similarly, consistent with these findings, it was observed that although there was a more realistic perception about the organization in the anticipatory socialization stage, there was no realistic perception about the job. It is thought that the fact that the perceptions about the organization are realistic is a natural consequence of the fact that the participants of the research have completed most of their term of office as a teacher or administrator in their hometown. However, since no training is received at the anticipatory socialization stage, there is no realistic perception about the job. The few results showing that there are realistic perceptions about the job were mostly obtained from the experiences of the participants in their new positions after gaining assistant manager experience. In other words, since the socialization process takes place informally and individually, the informal experience gained during the vice principal process makes the anticipatory socialization stage successful for the school principal. These findings reveal the importance of vice principal experience for an effective school management in terms of the Turkish Education System.

As a result of this research, consistent with the findings in the anticipatory socialization stage, it was observed that more work-related reality shock was experienced during the encounter stage, and intergroup conflicts were frequently emphasized. The focus of the participants' views on the change and acquisition stage, which is the last stage of organizational socialization, is related to the changes and innovations made in school culture. These results can also be interpreted as an indicator of success in the socialization of school administrators.

Findings related to the results of organizational socialization indicates the existence of an uncertainty about issues, such as job satisfaction, continuing to be a school administrator, job description of school administrators, rather than a successful socialization. The results related to professional socialization reveal that the requirements of the job are learned from experienced people through informal and random processes, and the high workload and responsibility of the job are serious sources of dissatisfaction.

Okul Yöneticileri için Örgütsel Sosyalleşme Süreci: Anadolu Lisesi Yöneticilerinin Deneyimlerine Dayalı Bir Araştırma

Zeynep UMUR ERKUŞ, Fırat Üniversitesi, 0000-0002-3576-8461

Mahire ASLAN, İnönü Üniversitesi, 0000-0002-8032-7331

Öz

Bu araştırmada, Anadolu liselerinde çalışmış okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme deneyimlerini betimlemek ve bu deneyimlerin örgütsel ve toplumsal bağlamdaki anlamını ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma nitel desenlerden fenomenolojiye uygun şekilde tasarlanmıştır. Türkiye’de Doğu Anadolu’da bir il merkezinde, Anadolu liselerinde çalışmış, araştırmaya gönüllü katılan altı okul yöneticisi araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Araştırma verileri yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak, yüz yüze yapılan görüşmelerle toplanmıştır. Toplanan veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırmada ulaşılan sonuçlar, okul müdürleri ve müdür yardımcıları için örgütsel sosyalleşmenin her aşamada tesadüfi olarak, gayriresmî yollarla ve bireysel çabayla gerçekleştiğini göstermektedir. Örgütsel sosyalleşmenin sonuçlarına ilişkin bulgular açıkça başarılı bir sosyalleşmeden daha çok işten memnuniyet, göreve devam, okul yöneticilerinin görev tanımı gibi konularda kararsızlıkların varlığına işaret etmektedir. Mesleki sosyalleşmeye ilişkin sonuçlar ise görevin gereklerinin tecrübeli kişilerden gayriresmî ve tesadüfi süreçlerle öğrenildiğini, görevin iş yükü ve sorumluluğunun fazla olmasının ciddi bir memnuniyetsizlik kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sosyalleşme, okul yöneticileri, okul müdürleri, müdür yardımcıları



İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM FAKÜLTESİ DERGİSİ
Cilt 22, Sayı 3, 2021
ss. 2628-2658
DOI:10.17679/inuefd.1003356

Makale Türü
Araştırma Makalesi

Gönderim Tarihi
01.10.2021

Kabul Tarihi
22.12.2021

Önerilen Atıf

Umur Erkuş, Z. & Aslan, M. (2021). Okul yöneticileri için örgütsel sosyalleşme süreci: Anadolu lisesi yöneticilerinin deneyimlerine dayalı bir araştırma. *İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM FAKÜLTESİ DERGİSİ*, 22(3), 2628-2658. DOI:10.17679/inuefd.1003356

Bu makale İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü tarafından Haziran, 2021 tarihinde kabul edilen doktora tezinden üretilmiştir.

Okul Yöneticileri için Örgütsel Sosyalleşme Süreci: Anadolu Lisesi Yöneticilerinin Deneyimlerine Dayalı Bir Araştırma

1. Giriş

Sosyalleşme, genel olarak bireyin içinde yaşadığı topluma uyum sürecini ifade eder. Sosyalleşme süreci, sosyolojik açıdan toplumun kültürünün aktarılması, devamlılığı ve değişimi bakımından ele alınmaktadır. Psikolojik açıdan ise bireyin sosyal gelişimi, yani toplumca beklenen davranışları öğrenme sürecinde geçtiği aşamalar ve bu öğrenme sürecine katkıda bulunan kalıtsal ve çevresel etmenler inceleme konusu olmaktadır (Doğan, 2012; Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2017). Farklı disiplinlerde yapılan araştırmalar, sosyalleşmenin birey ve toplum arasındaki dinamik bir etkileşimin bir ürünü olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel sosyalleşme ise en genel anlamıyla, sosyalleşmenin örgüt içinde gerçekleşen boyutudur. İşgörenin örgüt denen sosyal sisteme uyum davranışı ile ilgilidir. Örgütsel sosyalleşme birey örgüte girmeden önce başlayıp örgütteki çalışma hayatı boyunca devam eden uzun bir süreci kapsamaktadır. Örgütsel sosyalleşme sürecinde öğrenilen içerik; iş için gerekli olan beceriler kazanma, işle ilgili gerçekçi bir anlayış oluşturma, çalışma arkadaşlarıyla etkili bir sosyal etkileşim kurma, grup norm ve değerlerini benimseyerek gruba uyma, örgüt kültürünü, örgütün politikalarını, amaçlarını, değer ve normlarını içselleştirme şeklinde sıralanabilir (Balci, 2003; Van Maanen ve Schein, 1979; Feldman, 1976). Örgütsel sosyalleşme sürecinin başarılı olmasının göstergeleri ise işgörenin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesi, örgütte kalmaya devam etmesi, işe bağlılık, memnuniyet ve yüksek motivasyondur (Balci, 2003; Feldman, 1981; Taormina, 1994; Van Maanen ve Schein, 1979).

Örgütsel sosyalleşme bir süreç olarak çeşitli araştırmacılar tarafından aşamalara bölünerek ifade edilmiştir (Feldman, 1981; Van Maanen ve Schein, 1979). Birçok araştırmacı örgütsel sosyalleşmeyi ön sosyalleşme, karşılaşma, değişim ve kazanım olmak üzere üç aşamada ele almıştır (Feldman, 1976; Porter vd.,1975; Van Maanen, 1975'den Akt. Feldman, 1981). *Ön sosyalleşme*, birey örgüte girmeden önceki yaşantılarını ifade eder; *karşılaşma aşaması*, bireyin örgüte girdikten sonra, gerçekte işin ve örgütün neye benzediğini algıladığı ve bu nedenle başlangıçtaki bazı beceri ve tutumlarının değiştiği aşamadır. *Değişim ve kazanım* aşaması ise nispeten uzun süren değişikliklerin gerçekleştiği, yeni gelenin iş için gerekli esas becerileri edindiği, yeni rolünde başarılı bir performans gösterdiği, çalışma grubunun değer ve normlarına tatmin edici düzeyde uyum sağladığı aşamadır. Karşılaşma aşamasının başlangıcının değişim ve kazanım aşamasının başlangıcından önce geldiği ancak aşamalar arasında süreklilik ve örtüşme olduğu varsayılmaktadır (Feldman, 1981). Sosyalleşme sürecinin başarılı olması neticesi ise işgörenin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesi, örgütte kalmaya devam etmesi, işe bağlılık, memnuniyet ve yüksek motivasyondur (Balci, 2003; Feldman, 1981; Taormina, 1994; Van Maanen ve Schein, 1979).

Örgütsel sosyalleşme ile ilgili Türkiye'de yapılan araştırmalar incelendiğinde daha çok nicel desenlerin tercih edildiği (Aliyev, 2014; Argon, 2011; Çanak ve Katıtaş, 2016; Çobanoğlu ve Öğretir, 2015; Ergün ve Taşgıt, 2011; Gencer, 2018; Kartal, 2005; Nartgün ve Demirer, 2016; Savaş, 2017; Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2008; Tetik, 2019) dikkat çekmektedir. Bu durum örgütsel sosyalleşme kavramının kültürel düzeyde incelenmesini sınırlandırmaktadır. Benzer şekilde, eğitim örgütleri özelinde yürütülen, yerel düzeydeki çalışmalarda da aynı sınırlılık söz

konusudur. Dolayısıyla örgütsel sosyalleşmeye ilişkin kuram ve yaklaşımların, Türkiye eğitim sistemine özgü koşullarda nasıl olduğunun ortaya konulmasına ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Örgütsel sosyalleşme ile ilgili okul örgütleri özelinde Türkiye’de yapılan araştırmalar incelendiğinde daha çok öğretmenlerin sosyalleşmesi konusunda (Argon, 2011; Çelik, 1998; Burgaz, vd., 2013; Çobanoğlu ve Öğretir, 2015; Duran, vd. 2011; Erdoğan ve Dönmez, 2019; Gizdem ve Kartal, 2016; Yalçın vd., 2021; Umur ve Demirtaş, 2016; Yıldırım, 2017) araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Bunun yanında okul yöneticilerinin öğretmenlerin sosyalleşmesi sürecindeki rolünü irdeleyen araştırmalara (Kartal, 2009; Kuşdemir, 2005; Özgan, 2013; Saylık ve Hazar, 2021; Uğurlu vd., 2011; Yıldız, 2012) da rastlanmaktadır. Söz konusu araştırmalarda bir lider olarak okul yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde önemli bir yeri olduğu vurgulanmaktadır. Okul yöneticileri, okulun diğer paydaşlarının sosyalleşmesi için lider konumunda olmalarına rağmen, onların örgütsel sosyalleşmesine değinen sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Balcı vd. 2012; Demirkart, 2015; Kartal, 2009; Kartal, 2003; Vural, 2015). Bunlardan yalnızca Balcı ve diğerleri tarafından yapılmış olan çalışma karma yöntemle diğerleri nicel yöntemle yapılmıştır. Okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşmesini konu alan bu araştırmaların çoğunda doğrudan okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşmesine odaklanılmamış hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme deneyimleri aynı ölçme aracı ile ölçülmüş ve okul yöneticiliği bağımsız bir değişken olarak irdelenmiştir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin deneyimlerine ilişkin ayrıntılara yer verilmemiştir. Buna karşılık yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme deneyimlerini nitel tasarımlarla ele alan araştırmalar olduğu görülmektedir (Brody vd., 2010; Duncan ve Stock, 2010; Grodzki, 2011; Morford, 2002). Şu hâlde, Türkiye eğitim sistemi içinde okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme deneyimlerine ilişkin ayrıntılara odaklanan bir araştırmaya ihtiyaç olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin okulun diğer paydaşlarının sosyalleşmesindeki kritik rolleri de dikkate alındığında, Türkiye eğitim sistemi içindeki okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme süreçlerini inceleyen nitel bir araştırmanın hem teori hem de uygulama açısından alanyazına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı şu şekilde ifade edilebilir:

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de Doğu Anadolu’da bir ilde Anadolu liselerinde çalışmış olan okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme deneyimlerini betimlemek ve bu deneyimlerin örgütsel ve toplumsal bağlamdaki anlamını ortaya koymaktır.

2. Yöntem

2.1. Araştırma deseni

Bu araştırma nitel bir çalışmadır ve nitel desenlerden fenomenolojiye uygun şekilde tasarlanmıştır. Fenomenoloji, bir fenomene ilişkin yaşanmış deneyimin anlamı, yapısı ve özüne odaklanır (Patton, 2014). Bu nedenle bu deneyimi doğrudan yaşamış az sayıda kişiyle derinlemesine görüşmeler yapmayı gerektirir (Patton, 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırmada okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşmeyi nasıl deneyimlediği araştırıldığından incelenen fenomen örgütsel sosyalleşmedir.

2.2. Çalışma grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunda, Türkiye’de, Doğu Anadolu’da bir ilde, Anadolu liselerinde çalışmış olan okul yöneticilerinden araştırmaya gönüllü katılan altı kişi yer almaktadır. Örgütsel sosyalleşme kavramı aynı zamanda okul kültürü ile yakından ilişkili olduğundan (Şişman,2014) bu açıdan benzerliği sağlamak adına bu çalışma, yalnızca Anadolu Liselerinde çalışmış yöneticilerle sınırlı tutulmuştur. Katılımcılara ilişkin detaylı bilgiler ile onları tanımlamak için kullanılan kodlar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1.

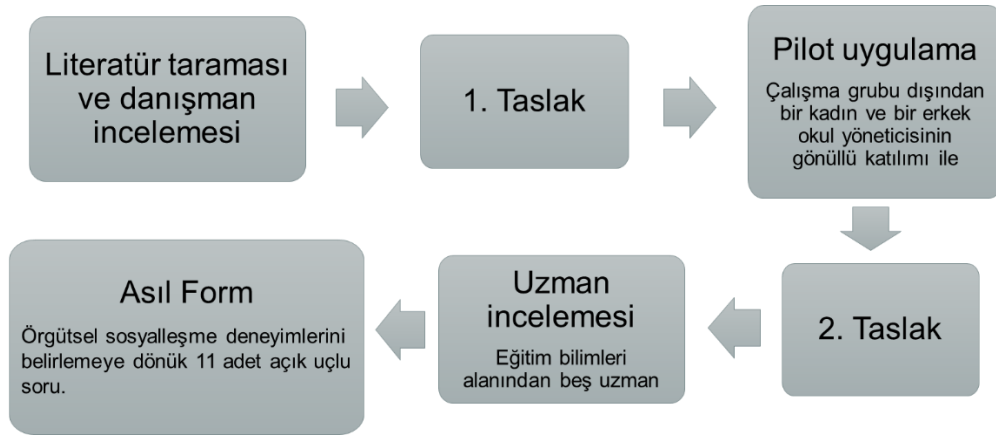
Araştırmaya katılan okul yöneticilerine ilişkin genel bilgiler

Kod	Görev unvanı	Okul müdürlüğü kıdemi	O. Müdür yardımcılığı kıdemi (yıl)	Öğretmenlik kıdemi (yıl)	Cinsiyeti
Y1 ^E	Okul müdürü	6	12	23	Erkek
Y2 ^E	Okul müdürü	6	10	27	Erkek
Y3 ^K	Müdür yardımcısı	0	1	13	Kadın
Y4 ^K	Okul müdürü	5	0	25	Kadın
Y5 ^E	Müdür yardımcısı	0	7	14	Erkek
Y6 ^K	Okul müdürü	2	4	21	Kadın

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcılar kodlanırken sıra numaraları ile üst indis biçiminde cinsiyetleri belirtilmiştir. Araştırmaya dört okul müdürü ve iki müdür yardımcısı katılmıştır. Tablo 1’de görüldüğü gibi katılımcılar arasında hem müdür yardımcılığı hem de okul müdürlüğü deneyimleri olanlar olduğu gibi müdür yardımcılığı deneyimi olup okul müdürlüğü deneyimi olmayan, müdürlük deneyimi olduğu halde müdür yardımcılığı deneyimi olmayanlar da bulunmaktadır. Ayrıca katılımcılar arasında farklı branşlardan, lisansüstü eğitimi olan – olmayan, evli – bekâr, çocuğu olan – olmayan, eşi çalışan – çalışmayan kişiler yer almaktadır. Dolayısıyla katılımcı grubu maksimum çeşitlilik sağlanacak şekilde oluşturulmuştur. Ancak katılımcıların kimlik bilgilerinin araştırmanın gerçekleştiği şehirde yaşayanlarca tahmin edilmesi ihtimalini ortadan kaldırmak için bu bilgilere ayrıntılı olarak Tablo 1’de yer verilmemiştir.

2.3. Verilerin toplanması

Araştırmanın temel veri kaynağı, okul yöneticileri ile yüz yüze yapılan görüşmelerden oluşmaktadır. Bu görüşmeler sırasında, katılımcıların örgütsel sosyalleşme deneyimlerini belirlemeye yönelik hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Bu görüşme formunun hazırlanma süreci şekil 1’de gösterilmiştir.



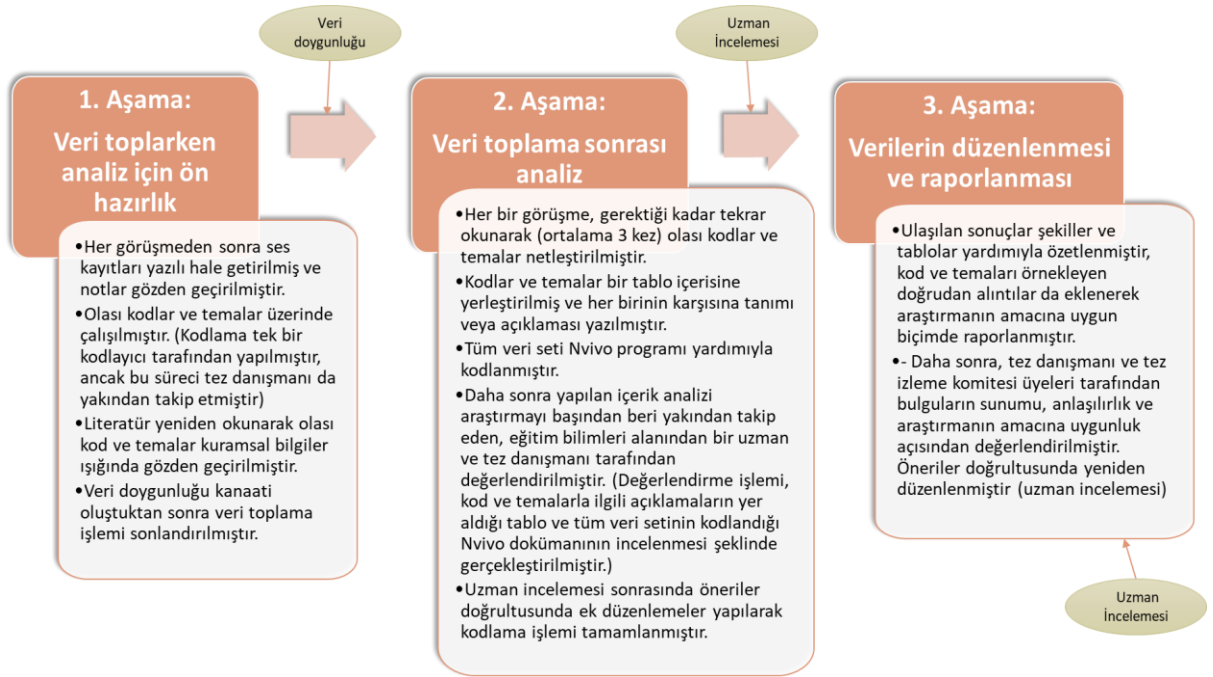
Şekil 1: Görüşme formunun hazırlanması

Şekil 1’de görüldüğü gibi veri toplama aracı hazırlanırken ilgili literatür incelenmiş, danışmanın değerlendirmesine sunulmuş, pilot uygulaması yapılmış ve uzmanlardan görüş alınmıştır. Sonuçta okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme deneyimlerini belirlemeye yönelik 11 adet açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış bir form oluşturulmuştur. Görüşme soruları hazırlanırken teorik olarak Feldman (1981)’in ön sosyalleşme, karşılaşma, değişim ve kazanım olmak üzere üç aşamadan oluşan, ayrıca örgütsel sosyalleşmenin duyuşsal ve davranışsal sonuçlarını içeren modelden yararlanılmıştır. (Bu kapsamda hazırlanan sorular bu modele uygun olarak örgütsel sosyalleşmenin üç aşaması ile duyuşsal ve davranışsal sonuçlarını belirlemeye yöneliktir.) Alanyazında örgütsel sosyalleşmeyi çeşitli aşamalara bölerek ele alan araştırmalar olmakla birlikte (Feldman, 1976; Porter, Lawler ve Hackman, 1975; Van Maanen, 1975) Feldman’ın modelinde örgütsel sosyalleşmenin hem süreç hem de sonuç değişkenleri birlikte yer aldığından bu model kullanılmıştır.

Araştırma verileri 2019 – 2020 eğitim öğretim yılı içinde toplanmıştır. Görüşmeler katılımcıların okuldaki odalarında, önceden belirlenen bir zamanda yapılmıştır. Ortalama 79 dakika sürmüştür. En uzun görüşme 122 dakika en kısa görüşme 54 dakikadır. Görüşmeler sırasında rızası olan katılımcıların (altı kişiden beşi) sesi kaydedilmiş daha sonra yazılı hale getirilmiştir. Ses kaydına izin vermeyen katılımcının görüşmesi sırasında ise sesi yazıya çeviren bir programdan yararlanılmış ayrıca kâğıt kalemle not tutulmuştur.

2.4. Verilerin analizi

Yapılan görüşmeler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Nitel bir araştırmanın veri analizi basamaklarını Creswell (2015) birbiriyle bağlantılı ve eşzamanlı yürüyen aşamalar olarak; verileri hazırlama ve organize etme, verileri kodlama ve kodları bir araya getirerek temalara indirgeme, verileri; şekiller, tablolar ya da bir tartışma biçiminde sunma olarak özetlemiştir. Nitel veri analizini açıklayan kaynakların hemen hepsinde bu temel aşamalar farklı detaylarla vurgulanmaktadır (Glesne, 2013; Merriam, 2013; Miles ve Huberman, 2015; Neuman, 2014; Patton, 2014). Bu kaynaklarda özellikle, verilerin kodlanması ve temalara (ya da kategori olarak da ifade edilmektedir) indirgenmesi süreci geniş yer tutmaktadır. Nitel veri analizine ilişkin kaynaklardaki öneriler dikkate alınarak bu araştırmada veri analizi yapılırken Şekil 2’de verilen şu aşamalar takip edilmiştir:



Şekil 2: İçerik analizi aşamaları

2.5. Araştırmacı rolü

Eğitim yönetimi alanında doktora yapmakta olan araştırmacının, iki yıl öğretmenlik deneyimi bulunmakla birlikte okul yöneticiliği deneyimi yoktur. Dolayısıyla, okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme deneyimlerine ilişkin ayrıntılı bilgi sahibi değildir. Bu nedenle ön yargı düzeyinde belirgin görüşleri bulunmamaktadır. Okul yöneticilerinin sosyalleşmesi ile ilgili bilgilerinin kaynağı çoğunlukla akademik yazında edindiği teorik bilgilere dayalıdır. Bunun yanında, görüşmeler sırasında katılımcıların, araştırmacının kadın kimliği ile araştırmacı kimliğini dikkate aldığı görülmüştür. Öyle ki kadın katılımcılar sorulan soruları cevaplarken kadınların toplumsal cinsiyet rollerine özellikle vurgu yapmışlar, araştırmacının da kadın olması nedeniyle söylediklerini daha iyi anlayacağını vurgulamışlardır. Ayrıca bazı katılımcılar soruları cevaplarken araştırma aracılığıyla kurumsal veya toplumsal mesaj verme niyetinde olduklarına işaret eden ifadeler kullanmışlardır. Katılımcıların araştırmacı rolünden etkilendiklerini doğrulayan bir ifade şu şekildedir: *"...Ve ben bayanların, bunu samimi söylüyorum, altını çizin bunun, bayanların idarecilikte daha ehil olduğunu düşünüyorum..."* (Y4^k)

2.6. Geçerlik ve güvenilirlik

Nitel bir araştırma içinde geçerlik ve güvenilirlik farklı anlamlar kazanır. Literatürde geçerlik ve güvenilirliği sağlamak için alınan çok sayıda tedbir olduğu görülmektedir. Bunların bazıları; katılımcı teyidi, veri çeşitleme (üçgenleme), veri doygunluğunun sağlanması, araştırmacı rolünün açıklanması (yansıtıcılık), amaçlı örnekleme, uzman incelemesi, ayrıntılı betimleme, araştırma boyunca izlenen yolun ayrıntılı açıklanması (denetleme) biçiminde sıralanabilir (Creswell, 2015; Merriam, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini sağlamak için şu önlemler alınmıştır:

- ✓ Araştırma için önemli olan farklı kaynaklardan hem müdürlerden hem müdür yardımcılardan hem kadınlardan hem erkeklerden veri toplanarak veri çeşitlemesi yapılmıştır.

- ✓ Görüşme sürecinde katılımcıların verdiği bilgiler aralıklarla özetlenmiş, doğru anlaşılıp anlaşılmadığı katılımcılara teyit ettirilmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda da katılımcılardan teyit alınmıştır.
- ✓ Veri toplamayla eş zamanlı olarak analiz yapılmış, veri doygunluğu sağlanarak yeni görüşme yapma işlemi tamamlanmıştır.
- ✓ Araştırmacı rolü açıklanmıştır.
- ✓ Araştırmanın her aşamasında izlenen yol olabildiğince ayrıntılı olarak açıklanmıştır.
- ✓ Katılımcılara ait doğrudan alıntılara yer verilerek ayrıntılı betimleme yapılmıştır.
- ✓ Araştırmanın her aşamasında uzmanlardan görüş alınmıştır.

2.7. Etik Sorumluluklar

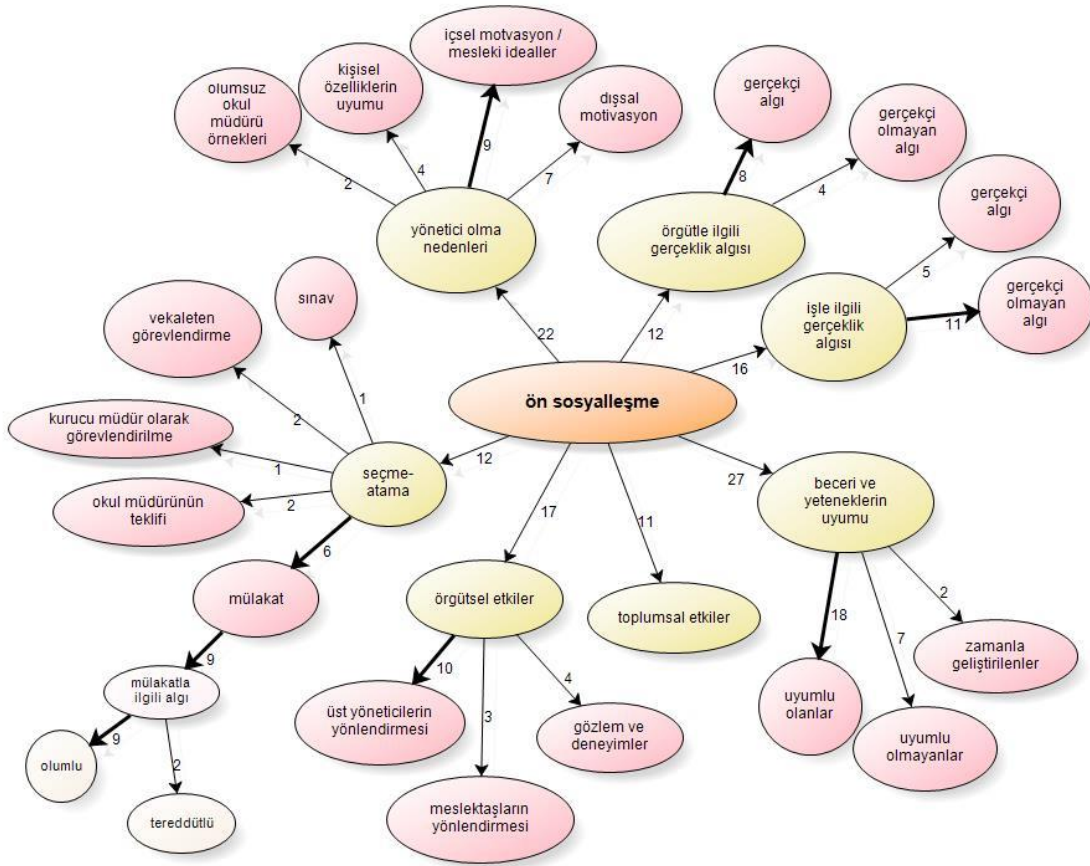
Katılımcılarla görüşmeler yapılmadan önce İnönü Üniversitesi Etik Kurulundan (2019/12-1) etik izin alınmıştır. Ayrıca katılımcıların gönüllü katılımı sağlanmış, kimlikleri gizli tutulmuştur. Katılımcılar araştırma süreci ve sonucuyla ilgili bilgilendirilmiştir. Araştırma raporu bilimsel etiğe uygun biçimde yazılmış, yararlanılan kaynaklara usulüne uygun biçimde yer verilmiştir.

3. Bulgular ve Yorum

Yapılan içerik analizi sonucunda, katılımcıların örgütsel sosyalleşme deneyimleri, ön sosyalleşme, karşılaşma, değişim ve kazanım, örgütsel sosyalleşmenin sonuçları, mesleki sosyalleşme olmak üzere beş ana tema altında toplanmıştır. Bulgular, aşağıda bu ana temalara göre ayrı başlıklar altında sunulmuştur.

3.1. Ön Sosyalleşme Aşaması

Ön sosyalleşme teması, örgütsel sosyalleşmenin birinci aşamasını, bireyin örgüte girmeden önceki yaşantılarını ifade etmektedir. Katılımcıların ön sosyalleşme sürecindeki deneyimlerine ilişkin soruların cevapları Şekil 3'te görüldüğü gibi, **yönetici olma nedenleri, örgütle ilgili gerçeklik algısı, işle ilgili gerçeklik algısı, beceri ve yeteneklerin uyumu, örgütsel etkiler, toplumsal etkiler ve seçme – atama** olmak üzere yedi alt tema oluşturmuştur.



Şekil 3: Ön sosyalleşme aşamasında ortaya çıkan alt tema ve kodlar

Yönetici olma nedenleri alt teması katılımcıların yönetici olma nedenlerine ilişkin sorulan soruya verdikleri yanıtları içermektedir. Başarılı bir ön sosyalleşme için birey ve örgüt ihtiyaçları dengesi oluşmalıdır. Başka bir deyişle, örgüte yeni katılan birey örgütsel değerleri paylaşmalı, örgüt de bireyin ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Bu nedenle katılımcıların yönetici olma nedenleriyle ilgili ulaşılan sonuçlar, başarılı bir ön sosyalleşmeye ilişkin birey örgüt ihtiyaçları dengesi bağlamında ipucu sağlamaktadır. Şekil 3'te görüldüğü gibi katılımcıların yönetici olma nedenleri **içsel motivasyon (mesleki idealler)**, **dışsal motivasyon**, **kişisel özelliklerin uyumu** ve **olumsuz okul müdürü örnekleri** olmak üzere dört kod ile ifade edilmiştir. **İçsel motivasyon (mesleki idealler)** kodu katılımcıların yönetici olma nedenleri arasında dile getirdikleri, onları motive eden mesleki ideallerini ifade etmektedir. Katılımcılardan biri görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: *"...Kendi çocuğumun okuyacağı standartlarda bir okul yapmak isterim. Gönül rahatlığıyla ben çocuğumu gönderebileceğim bir okul olsun ki her veli de kendi çocuğunu gönderebilsin..."* (Y6^K) **Dışsal motivasyon** kodu altında, katılımcıların yöneticilik görevini tercih etmelerinde etkili olan statü, ücret gibi dışsal güdüleyiciler yer almaktadır. **Kişisel özelliklerin uyumu** kodu, katılımcıların yönetici olma kararlarında etkili olan, önceden farkında oldukları kişilik özelliklerine ilişkin ifadelerini içermektedir. Örneğin Y4^K kodlu katılımcı görüşlerini *"İdarecilik hemen hemen öğretmen olarak çalıştığım diğer okullarda hep karşıma geldi... Ailemin rızası yoktu... Ama yapabilir miyim? Evet yapabilirim. Çünkü ben çalışmayı seven biriyim. Aldığım işin gerçekten hakkını vermeye çalışan biriyim. Kendimi tanırım, kişisel özelliklerim bunu yapabileceğim konusunda bana o cesareti verir."* biçiminde ifade etmiştir. **Olumsuz okul**

müdürü örnekleri kodu içinde katılımcıların yönetici olma kararlarında etkili olduğunu ifade ettikleri, daha önce çalıştıkları okul müdürlerine ilişkin olumsuz deneyimleri yer almaktadır.

Katılımcıların ifadelerine göre, onları okul yöneticisi olmaya yönlendiren etkenler, Şekil 3'te görüldüğü gibi, maddi olmaktan çok mesleki anlamda idealist beklentilerdir. Bilindiği gibi Türkiye'de okul yöneticiliği yüksek statülü ya da yüksek ücretli bir iş değildir. Nitekim Y2^E ve Y4^K kodlu katılımcılar da bunu bizzat dile getirmişlerdir. (Örneğin; *"maddi bir ekstrası yok, bunu biliyordum zaten. Yani öğretmen ek dersi çok daha fazladır. Hani siz sekiz beş mesai yapacaksınız, gerçekten belki hiç tatil, hiç boş gününüz olmayacak hani ekstra maddi bir karşılığı yok, ama buna gönüllü, istekliyseniz yapabilirsiniz, onu biliyordum..."* (Y4^K)) Diğer taraftan kişisel olarak bu göreve uygun olduğunu düşünmek ile okul müdürleriyle yaşanan olumsuz deneyimlerin de okul yöneticisi olma kararını etkilediği görülmektedir.

Örgütle ilgili gerçeklik alt teması, katılımcıların çalıştıkları okula gitmeden önce o okulla ilgili bilgileri ile o okula dair algılarını şekillendiren yaşantılarını içermektedir. Ayrıca katılımcıların genel olarak üst sistemin işleyişine ilişkin bilgileri ve algıları da bu alt tema altında ele alınmıştır. Katılımcıların örgütle ilgili algıları gerçekçi olup olmamasına göre **gerçekçi algı** ve **gerçekçi olmayan algı** olmak üzere iki kodla ifade edilmiştir. Y5^E kodlu katılımcı görev yapacağı okulla ilgili algısının gerçekçi olduğunu *"...Dediler ki ya hocam bak bundan önce müdürün arabasını yakmışlar, o bölge sıkıntılı... Sadece çevreden duyardım ortamı çok müsait bir okul değil dediler..."* biçiminde dile getirmiştir. Y4^K kodlu katılımcı ise görev yapacağı okulla ilgili algısının gerçekçi olmadığını şu şekilde ifade etmiştir: *"Buraya geldim. Mesela bu okulla ilgili de çok önyargılar vardı. 'Allah sana yardım etsin, çok kötü bir okula gidiyorsun.'... Geldim hiç öyle bir ortamla karşılaşmadım."* Ayrıca Y5^E kodlu katılımcının *"...Devletin yasaları ölçüsünde yapacağım her bir davranışın destekleneceğini düşünmüştüm... Ama burada bir baktık ki gerçekten bunun dışında seni istemeyen, senin projeni istemeyen, yani bu engellemeleri görünce hakikaten kafamdaki o çizmiş olduğum şekil uymamaya başladı... Proje yapıyoruz götürüyoruz, projeden yel çıkartılıyor. Size hemen bir örnek vereyim..."* biçimindeki ifadesinden üst sistemle ilgili algısının başlangıçta gerçekçi olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer taraftan Y1^E kodlu katılımcı, üst sistemle ilgili algısının gerçekçi olduğunu şu şekilde ifade etmiştir: *"...Çok böyle üst düzey bir beklenti falan olmadı, çünkü sistemin içindeyiz yani biliyoruz döngüleri. Doğrudan idareci olsanız farklı. Mesela daha önce hiç idarecilik tecrübesi olmayan arkadaşlarımız vardı, doğrudan müdür olarak atandılar. Onların beklentileri farklıydı, onlar sorunlar yaşadılar... Sistemin içerisinde olduğumuz için ne ile karşılaşacağımızı da biliyorduk, beklentilerimiz de o nispette çok değişti..."* Ayrıca bu doğrudan alıntıda görüldüğü gibi Y1^E kodlu katılımcı, sistemin (bütün olarak milli eğitim örgütü) işleyişiyle ilgili gerçekçi bir algıya sahip olmasının nedenini müdür yardımcılığı tecrübesinin olmasına bağlamış, müdür yardımcılığı deneyimi olmayanların beklentilerinin gerçekçi olmadığına ve bocaladığına ilişkin gözlemleri olduğunu dile getirmiştir. Diğer katılımcıların yaşantıları Y1^E kodlu katılımcının görüşünü desteklemektedir. Zira katılımcıların görüşleri ayrıntılı olarak incelendiğinde, örgütle veya işle ilgili algının gerçekçi olmadığına ilişkin görüşlerin çoğunlukla müdür yardımcılığı tecrübelerine dayalı olduğu görülmektedir (Örgütle ilgili, gerçekçi olmayan algı kodu altında toplam 4 görüşten 2'si; işle ilgili, gerçekçi olmayan algı kodu altındaki toplam 11 görüşten 8'i)

Şekil 3'te görüldüğü gibi bulgular katılımcıların örgütle ilgili algılarının daha çok gerçekçi olduğunu (toplam 12 görüş içinde 8'i) göstermektedir. Bunun nedeni katılımcıların tamamının aynı şehirde doğup büyümüş ve görevlerinin büyük bir kısmını aynı şehirde yerine getirmiş olmaları olabilir. Nitekim Y2^E kodlu yöneticinin şu ifadeleri bu yorumu dolaylı olarak destekler niteliktedir, zira daha az değişken bir okul kültürünün varlığına işaret etmektedir: *"Buralar merkezi okullar, hizmet puanı yüksek öğretmenler tercih ediyor. Geldikten sonra da artık, yani bir istatistik yapılırsa çoğu buralı*

öğretmenlerden oluşuyor. Merkezdeki okula geldikten sonra da işte artık ona göre evini barkını şey yapıp, böyle çok uzun süre aynı okulda çalışıyorlar. Bunu mesela önceki okulum için ben böyle somut şey olsun diye söyleyeyim: Liseyi orada okumuş öğretmenliğe oraya atanmış 30 yıldır orada görev yapan çok öğretmen vardı.” Ayrıca katılımcıların çoğunun (Y1^E, Y3^K, Y4^K ve Y5^E) hem gerçekçi hem de gerçekçi olmayan kodları altına yer alan ifadeleri bulunmaktadır. Bunun nedeni, katılımcıların bazılarının sadece müdür yardımcılığı ya da müdürlük deneyiminin, bazılarının ise hem müdür yardımcılığı hem de müdürlük deneyiminin bulunması, ayrıca bazıları bu deneyimlerini sadece bir okulda edinmiş olduğu halde bazılarının birbirinden farklı okullarda çalışmış olmasıdır. Bu bulgu örgütsel sosyalleşmenin ön sosyalleşme sürecinin kurum değiştirdikçe yenilendiği, bir kurumdaki karşılaşma aşamasındaki deneyimlerin bir sonraki kurum için ön sosyalleşme deneyimlerine dönüştüğü biçiminde yorumlanabilir.

İşle ilgili gerçeklik alt teması, katılımcıların yöneticilik görevine başlamadan önce görevlerine ilişkin algılarını içermektedir. Katılımcıların ön sosyalleşme sürecinde işle ilgili algıları gerçekçi olup olmamasına göre **gerçekçi algı** ve **gerçekçi olmayan algı** olmak üzere iki kodla ifade edilmiştir. Katılımcıların tamamının, işle ilgili algılarının gerçekçi olmadığına ilişkin ifadeleri bulunmaktadır. Bununla birlikte bazı katılımcıların hem gerçekçi hem de gerçekçi olmayan algıya sahiptir. Bunun nedeni, tıpkı örgütle ilgili gerçeklik alt temasında da açıklanmış olduğu gibi katılımcılar arasında farklı okullarda çalışmış, müdür yardımcılığı yapmış ya da yapmamış olanların bulunmasıdır. Katılımcıların ifadeleri takip edildiğinde örneğin Y2^E kodlu katılımcının müdürlüğe geçerken işle ilgili algısı gerçekçi olduğu halde *“Müdür yardımcısıyken de aşağı yukarı tahmin edebiliyordum müdürün yaptığı işleri. Orada da bir şekilde, zaten okuldaki yönetim böyle bir arada yani okulun idaresi olarak görülen bir iş.”* müdür yardımcılığına geçerken işle ilgili algısı gerçekçi değildir: *“Tabi yine okullarda çalıştığımız için biliyorduk ne olduğunu fakat böyle bu derece stresli olacağını, yorucu olacağını ben tahmin etmiyordum. ...hep şunu düşünüyordum, öğrenciler derse girdiğinde, idareciler olarak derse az giriyoruz, hatta benim atandığım dönemde derse girme zorunluluğu bile yoktu, diyordum işte öğrenciler sınıfa girdiğinde, kırk dakikada bir, açıp bir kitap okurum bir şeyler yaparım, bunu maalesef uygulayamadım desem yeridir. Biraz dışardan şey gibi görünüyor, böyle çok fazla meşgul edici bir şey değilmiş gibi ama...”*

Örgütle ilgili gerçeklik ve işle ilgili gerçeklik alt temalarında görüldüğü üzere katılımcıların örgütle ilgili algılarının daha çok gerçekçi (toplam 12 referansın 8’i) işle ilgili algılarının ise daha çok gerçekçi olmama (toplam 16 referansın 11’i) eğiliminde olduğu görülmektedir. Kapalı kültürü olan bir şehirde neredeyse meslek hayatlarının tamamını geçirmiş olan katılımcılar görev yapacakları okula gitmeden okulun kültürüne ilişkin doğal olarak gerçekçi bir algı edinmektedirler. Diğer taraftan ön sosyalleşme sürecinde mesleğe ilişkin herhangi bir eğitim ve uygulama sürecinden geçmedikleri için göreve başladıktan sonra gerçeklik şoku yaşamaktadırlar. Katılımcıların özellikle müdür yardımcılığına ilk başladıklarında bunu deneyimledikleri, daha sonraki görevlerinde ve görev yerlerinde böylesi bir şok yaşamadıkları yukarıda doğrudan alıntılarda da örneklenmiştir.

Beceri ve yeteneklerin uyumu alt teması, katılımcının göreve başlamadan önce beceri ve yeteneklerinin yöneticiliğe uygunluğuna ilişkin öngörülerini veya diğer paydaşların buna ilişkin gözlemlerini, geribildirimlerini içermektedir. Bu alt tema kendi içinde **uyumlu olanlar**, **uyumlu olmayanlar** ve **zamanla geliştirilenler** olmak üzere üç kod ile ifade edilmiştir. Katılımcıların uyumlu olan alt temasına ilişkin ifadelerinden biri şu şekildedir: *“...Söylediğim zaman evet sen bu işi yaparsın dediler. Yani disiplinli bir insansın, adaletli bir insansın, kimsenin hakkını yemezsin, yaparsın diye düşündüler.”* (Y6K). Katılımcıların uyumlu olmayan alt temasına ilişkin bazı ifadeleri şu şekildedir: *“Sabırlı olmak güzel ama bazen sabrın zorlanması söz konusu. İyi niyetin suiistimal edilmesi bu konuda*

bazen böyle olmamalıydı karşılığı diyorsunuz. Siz hassasiyet gösterirken karşıdaki insanın o hassasiyeti göz ardı etmesi, bütün bunlar zorluyor... (Bu özelliklerinizle ilgili idarecilikten önce ön görünüş var mıydı?) Bu boyutta değildi. Hayal kırıklığı oldu. İyi niyetin karşılık bulmaması üzüyor insanı..." (Y2^F) - "...öğretmeniyim çok rahatım diğer branşlara göre hem öğrencinin eğlendiği hem de benim eğlendiğim bir ders olduğu için yapamazsın bir de çok duygusal bir insanım sonuna kadar yaşarım her şeyi, idarecilikte her şeyle muhatap olmak var biraz da naifim çok kırılırsın çok incinirsin velilerle falan dediler..." (Y3^K). Katılımcıların zamanla geliştirdikleri özelliklerine ilişkin görüşleri şu şekildedir: "Yani şey yapabiliyorsunuz, tahammülsüz olmaya başlıyorsunuz hani çok fazla olumsuzlukla karşılaşınca tahammül sınırlarını zorluyor. Bu biraz yıpratıcı oluyor benim açımdan. (İlişkilere yansıyor mu peki?) Evet, zaman zaman yansıyor ama sabretmeyi öğreniyorsunuz bu meslekte... Yani çok tahammüllü bir insan değildim, öğretmenken veya buna ihtiyacım yoktu... Ama ıı idareci olduğunuz zaman özellikle müdür yardımcısı olduktan sonra başladı, tahammül sınırlarınız çok yükseliyor, çok sabrınız genişliyor, daha böyle esnek davranmayı öğreniyorsunuz, alttan almayı öğreniyorsunuz..." (Y6^K).

Doğrudan alıntılardan, bu araştırmaya katılan okul yöneticilerinin beceri ve yeteneklerinin göreve uygunluğuna ilişkin, ön sosyalleşme sürecinde açık bir farkındalıklarının bulunmadığı; göreve başladıktan sonra daha açık fikir sahibi oldukları anlaşılmaktadır. Bu bulgular, okul yöneticisi olma düşüncelerinin informal yaşantıları yoluyla, açıkça bir planlama yapmadan şekillendiğini göstermektedir. Diğer taraftan bu sonuçlar, milli eğitim kurumunun okul yöneticiliğine bakış açısının da bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Örgütsel etki alt teması içinde katılımcının yönetici olmadan önce, bu kararını şekillendiren üst yöneticilerin veya öğretmen arkadaşlarının destekleyip yönlendirmesi gibi örgütsel düzeydeki deneyimleri yer almaktadır. Bu alt tema içindeki bulgular **üst yöneticilerin yönlendirmesi, meslektaşların yönlendirmesi, gözlem ve deneyimler** olmak üzere üç kod ile ifade edilmiştir. Üst yöneticilerin yönlendirmesine ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir: "Bir gün okuldayken milli eğitimden aradılar beni. Bir milli eğitime gel diye. Gittim. Biz yeni bir okul açıyoruz, o okula kurucu müdür olarak sizi düşünüyoruz..." (Y2^F). ("...üst düzeyden insanlar. İsminiz öne çıkıyor, kız okullarına namzet atanabilecek birsiniz, neden başvurmuyorsunuz, şansınızı denemiyorsunuz.' Başvurumu yaptım, sınava aldılar, sınavda yüksek puan aldım." (Y4^K). Meslektaşların yönlendirmesi ile ilgili bir katılımcı görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir: "... İşin açıkçası, bütün arkadaşlarım olsun, dışardan arkadaşlarım olsun, işte buna niye başvuruyorsun, bayan ihtiyacı olan okular var. O bayan ihtiyacı olan okullara en yetkin bu şehirde sensin..." (Y4^K). Gözlem ve deneyimlerin yönetici olmaya yönlendirdiğine ilişkin katılımcılardan biri görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir: "Hiçbir zaman da idareciliği düşünmedim normal şartlarda... Fakat ıı öyle idarecilerle çalıştım ki ıı çok fazla adaletsizliğe ve baskıya maruz kalınca ben bu işi iyi yaparım diye düşündüm ve idareci olmaya karar verdim." (Y6^K) ("Müdürümün bayan olması da beni çok etkiledi. Çocukla başardığına göre ben çocuksuz bir hayatta başarabilirim diye düşündüm galiba." (Y3^K))

Katılımcıların örgütsel etki alt teması içinde yer alan bazı görüşleri kadınların özellikle kız okullarında çalışma konusunda yönlendirildiğine, ayrıca kadınların yöneticilik tercihlerinde toplumsal cinsiyet rollerini dikkate aldığına işaret etmektedir.

Toplumsal etki alt teması katılımcıların yönetici olmadan önce, bu kararlarını şekillendiren iş dışındaki yaşantılarını ifade etmektedir. Daha detaylı olarak bu alt tema içinde katılımcının yönetici olmadan önce ailesi, eşi ve çocukları veya sosyal çevresi içindeki bireylerin bu konudaki görüş ve yönlendirmeleri yer almaktadır. Katılımcılardan bazıları okul yöneticiliğine ailesinin olumlu bakmadığını dile getirmişlerdir. Bu konudaki görüşlerden biri şu şekildedir: "Biz istişare halindeydik, ailem buna çok taraftar değildi açıkçası... 'bizimle geçirmen gereken günleri okulda geçirmek durumunda kalacaksın, ağır bir yük yükleneceksin öğretmenlik gibi değil' diyorlardı..." (Y4^K). Bazı katılımcılar ise bu süreçte ailesinin destek olduğunu dile getirmiştir. Katılımcılardan birinin ifadesi şu şekildedir: "...o zaman ben deneyeceğim dedim. Ve söyledim bunu etrafımdakilere... Eşim destek

verdi... bir tepki görmedim açıkçası ailemden, desteklediler..." (Y6^K) Katılımcılardan biri ise okul yöneticisi olma kararı alırken ailesindeki özel koşulları dikkate aldığını şu şekilde dile getirmiştir: "Yani aslında ben geçen yıl buradan bir müdür yardımcımız giderken düşünmüştüm. Annem ameliyat olduğu için vazgeçmiştim, hani ona bakmam gerekir diye..." (Y3^K) Katılımcıların bu alt tema altındaki görüşleri ayrıntılı olarak incelendiğinde kadınların görüşlerinin daha fazla olduğu (11 referans içinde 9'u) ve bir kadın olarak aile içindeki rollerini ön plana çıkardıkları dikkat çekmektedir.

Seçme – Atama alt teması katılımcıların yöneticilik görevine gelme biçimlerini veya geçtikleri aşamaları içermektedir. Şekil 3'te görüldüğü gibi katılımcılar **okul müdürünün teklifi, mülakat, sınav, vekâleten görevlendirilme, kurucu müdür olarak görevlendirilme** olmak üzere beş farklı biçimde yöneticilik görevine getirilmişlerdir. Katılımcılardan birine ait ifade şu şekildedir: "Biz başvuru yaptık milli eğitime. Sonra bizi sözlü sınava aldılar. Sözlü değil aslında yazılı bir sınava aldılar, milli eğitimin kendi içinde yaptığı bir şey. ıı Yazdığımız cevapları sözlü olarak tekrar ifade ettik. ıı Onun sonrasında aldığımız puanlar açıklandı ona göre atama yapıldı." (Y6^K)

Şekil 3'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması sürecinde mülakat, vekâleten görevlendirme gibi informal süreçlerin baskın olduğu yöntemler tercih edilmektedir (Toplam 12 referans içinde 11 tane). Okul yöneticilerinin üstler tarafından informal yollarla seçildiğinin başka bir göstergesi olarak, örgütsel etkiler alt temasında üst yöneticilerin yönlendirmelerinin daha fazla dile getirilmiş olması da (toplam 17 referans içinde 10 tane) seçme atama alt teması içinde yer alan sonuçlarla tutarlıdır.

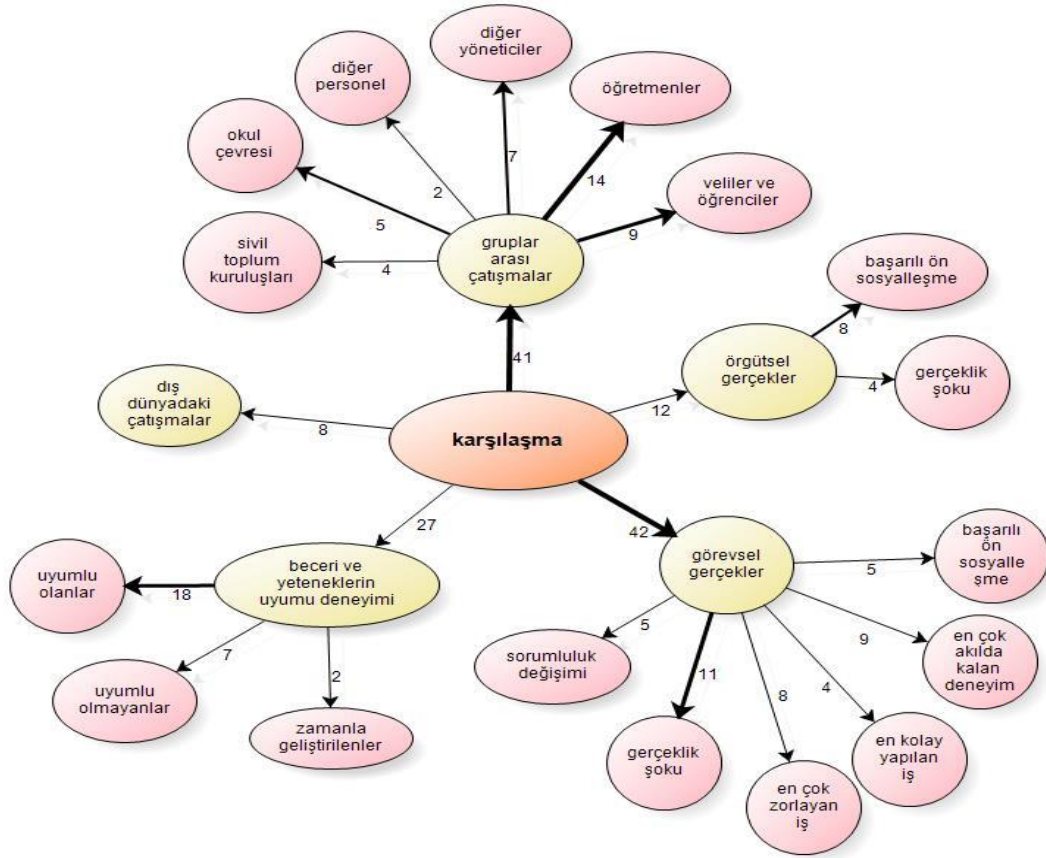
Ayrıca katılımcılara **mülakatla ilgili algılarına** yönelik sorular da yöneltilmiştir. Şekil 3'te görüldüğü gibi yöneticilerin mülakatla ilgili algıları genel olarak olumludur. Yalnızca birkaç katılımcı, kişisel yaşantısını değil ama genel olarak birtakım tereddütlerini dile getirmiştir: "Kimseyi suçlamak için değil ama algılar önemli... Bu konuda algı olarak çok böyle adaletli, sıhhatli veya liyakate dayalı bir şey olduğu... En azından algı boyutunda öyle ben işleyişte öyle midir değil midir bilmiyorum. Kendim için söyleyeyim, ben bu işte böyle bir şeye şahit olmadım ama algıları da dikkate almak lazım. Olumsuz bir algı da var. Yani yönetici atamalarında, yöneticilerle ilgili süreçte böyle farklı şeyler varmış gibi bir algı da var bence bu algının dikkate alınması lazım." (Y2^E)

Ön sosyalleşme aşaması ile ilgili ulaşılan sonuçlar bütüncül olarak değerlendirildiğinde hem örgütsel hem de bireysel açıdan ön sosyalleşme sürecinin informal ve tesadüfi olarak şekillendiği görülmektedir. Nihai olarak Türkiye Eğitim Sistemi açısından ortaya çıkan bu tablonun beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. Zira bilindiği gibi Türkiye Eğitim Sisteminde okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak görülmemektedir. Dolayısıyla katılımcıların bir kariyer planı yapmalarını, kişisel olarak düşünüp kendilerini değerlendirmelerini gerektirecek bir uygulama bulunmamaktadır. Okul yöneticilerini bu göreve yönlendiren süreçlerde örgütün informal düzeydeki işleyişi etkili olmaktadır. Dolayısıyla bir öğretmenin okul yöneticisi olarak uygun olan ya da olmayan bir rol modelle karşılaşması, üst yöneticilerin dikkatini çekmiş olması gibi yaşantıları bu süreci yönlendirmektedir.

3.2. Karşılaşma Aşaması

Karşılaşma teması örgütsel sosyalleşmenin ikinci aşamasını ifade etmektedir. Bu aşamada birey gerçekte işin ve örgütün neye benzediğini algılar ve bu nedenle başlangıçtaki bazı davranışları ve tutumları değiştirebilir. Bu tema altında katılımcıların örgüte girdikten sonraki yaşantıları ile ilgili olan soruların cevapları kodlanmıştır. Şekil 4'te görüldüğü gibi bu tema kendi içinde **dış dünyadaki çatışmalar, gruplar arası çatışmalar, görevsel gerçekler, örgütsel**

gerçekler, beceri ve yeteneklerin uyumu deneyimi olmak üzere beş alt temadan oluşmaktadır¹.



Şekil 4: Karşılaşma aşamasında ortaya çıkan alt tema ve kodlar

Dış dünyadaki çatışmalar alt teması, katılımcının karşılaşma aşamasında kişisel yaşam ve iş yaşamı arasındaki çatışmalarını ifade etmektedir. Katılımcıların ifadelerine göre söz konusu çatışmalar görevsel sorumluluklar ve aile içindeki roller arasında yaşanmaktadır. Katılımcılardan birinin ifadesi şu şekildedir: “Gerçekten öğretmenlikten çok çok daha büyük bir sorumluluk olduğunu içine girdikten sonra gördüm. Ve ben inanın idareci olduğum günden beri bir gün izin kullanmadım, kullanamadım... Annem, babam, kardeşlerim, hepsi, halen daha onay vermiyorlar. Bak söylediklerimiz doğru çıktı değil mi kızım. Seni artık göremiyoruz, artık yanımızda değilsin yaz tatillerinde söylüyorlar ve haklılar da...” (Y4^K)

¹ Bilindiği gibi örgütsel sosyalleşmenin aşamalarını net sınırlarla birbirinden ayırmak mümkün değildir. Bu nedenle yapılan içerik analizinde katılımcıların bazı ifadelerinin hem ön sosyalleşme hem de karşılaşma aşaması içine dahil edilebileceği görülmüştür. Karşılaşma aşamasında ortaya çıkan bu beş alt tema ve kodlardan bazıları farklı alt tema ve kod ismiyle ön sosyalleşme aşamasında da yer almaktadır. Ön sosyalleşme aşamasında işle ilgili gerçeklik algısı alt teması ile gerçekçi algı, gerçekçi olmayan algı kodları, örgütle ilgili gerçeklik algısı alt teması, beceri ve yeteneklerin uyumu alt teması sırasıyla; karşılaşma aşamasındaki görevsel gerçekler alt teması ile başarılı ön sosyalleşme ve gerçeklik şoku kodları, beceri ve yeteneklerin uyumu deneyimi alt teması, örgütsel gerçekler alt teması ile aynı içeriğe sahiptir. Aynı içeriğe sahip olan bu alt tema ve kodlarla ilgili doğrudan alıntılara tekrar olmaması açısından yeniden yer verilmemiştir.

Gruplar arası çatışmalar alt teması, katılımcının yönetici olarak çalıştığı ortamdaki gruplar (öğretmenler, öğrenciler, veliler, memurlar vb.) arasında yaşadığı çatışmalara ilişkin algısı ile ilgilidir. Şekil 4'te görüldüğü gibi bu alt tema içinde **öğretmenler, veliler ve öğrenciler, diğer yöneticiler, diğer personel, sivil toplum kuruluşları, okul çevresi** olmak üzere altı tane kod bulunmaktadır. Bu araştırmaya katılan okul yöneticilerinin daha çok öğretmenler (14), öğrenci ve veliler (9), okuldaki diğer yöneticiler (7) ile yaşadıkları çatışmalara ilişkin ifadeleri bulunduğu görülmektedir.

Öğretmenler kodu, katılımcıların yönetici olduktan sonra öğretmenlerle yaşadığı çatışmalarla ilgilidir. Bu konuda her bir katılımcı kendine özgü şekilde çatışmaları farklı açılardan dile getirmiştir. Y1^E kodlu yönetici, öğretmenlerin, yöneticilerin birtakım uygulamalarını yöneticilerin gözüyle bakamadıkları için yanlış yorumlayıp alınganlık gösterdiklerini dile getirmiştir. Y4^K kodlu yönetici hem kadın hem de erkek öğretmenlerle farklı boyutlarıyla çatışma yaşadığını birbirinden ayırarak ifade etmiştir. Y3^K ve Y6^K kodlu yöneticiler de özellikle kadın öğretmenlerle çatışma yaşadığını dile getirmişlerdir. *“Bir defa kadınsanız eğer bir yerde en fazla tepki gördüğünüz insanlar kadınlar. Bu çok ilginç. Mesela şöyle bir örnek vereyim, müdür yardımcısıym, sınıf defterlerinin doldurulması gerekiyor, öğretmen doldurmuyor, unutuyor... Sonra öğretmen bunu doldurmadı sene sonu geldi öğretmene hocam işte defterlerinizde boşluk var doldurur musunuz dediğimde sesini çıkarmadı gitti. Başka bir öğretmenin yanında hıçkırığa hıçkırığa ağladığını gördüm... Hani genelde idareci olarak erkek kabullenilmiş ya, mesela erkek idareci hoca hanım bunu niye doldurmuyorsun, işini doğru düzgün yapsana dese ses çıkmıyor bayandan. Bayan, hocam unutuşsunuz herhalde şunu doldurur musunuz bile dese ağır geliyor...”* (Y6^K) Ayrıca Y6^K kodlu katılımcı, önceki yöneticilerin uygulamaları ve oluşturduğu okul kültürünün de yeni gelen yöneticinin öğretmenlerle çatışma yaşamasının nedenlerinden biri olarak dile getirmiştir.

Katılımcıların veliler ve öğrencilerle çeşitli konularda çatışmalar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Örneğin, Y3^K kodlu yönetici özellikle maddi durumu iyi velilerin okula hükmetmek istediğini, velilerin kendi çocukları ile ilgili algılarının gerçekçi olmadığını, bu nedenle okul yönetimi ile çatışma yaşadıklarını şu şekilde ifade etmiştir: *“... Velilere göre hepsinin çocuğu prens ve prenses, çok özel yetenekli çok zeki çocuklar, hiperaktif çocuklar. Artık biliyorsunuz yaramazlığın adı hiperaktiflik oldu maalesef. Velilerle sıkıntı hatta çok sıkıntılı kendi oturttuğu kafada ilerlemek istiyor çocuğunu öyle düşünüyor kabul ettiremiyorsunuz ona. Mesela geçen bir tane veliye kızının eteğini katladığını söyledim ay inanmıyorum hayır benim çocuğum öyle bir şey yapmaz. Dedim ki gözümle gördüm...”*

Diğer yöneticiler kodu, okul içindeki veya dışındaki diğer yöneticilerle yaşanan çatışmalara ilişkin ifadeleri; diğer personel kodu, okulda çatışma yaşanan memurları ve hizmetli personelle ilgili ifadeleri; sivil toplum kuruluşları kodu, yöneticinin çalıştığı sivil toplum kuruluşları ile ilgili ifadeleri; okul çevresi kodu, içinde katılımcıların okul çevresinde yaşadığı çatışmalara ilişkin ifadelerini içermektedir. Katılımcılara ait ifadelerden biri şu şekildedir: *“Biz oraya ilk idareci gittiğimizde hep şunu söylediler, dediler ki ya hocam bak bundan önce müdürün arabasını yakmışlar, o bölge sıkıntılı... Okula gelsin gelmesin. Ev ziyaretleri yaptık. Okulu kabullenmeye başladılar. Eskiden iki yüz tabaka cam kırılmıştı. Ben o görüşmeleri yaptıktan sonra okulu sahiplenmeye başladılar...”* (Y5^F)

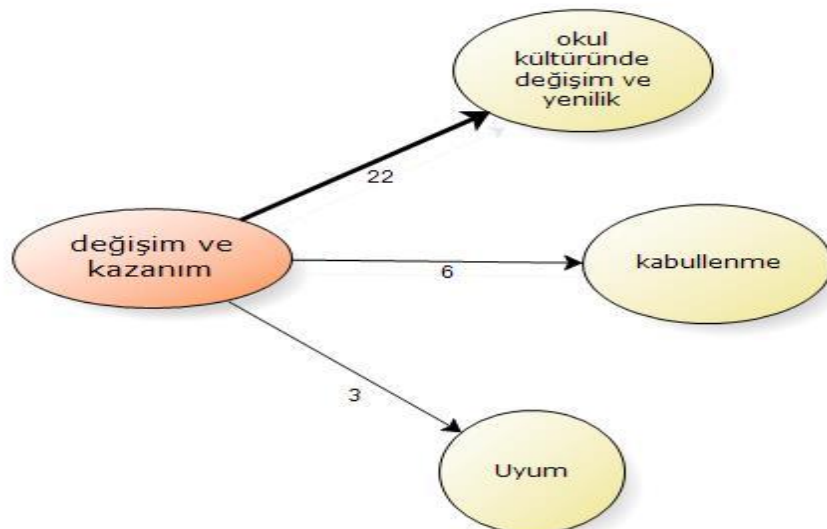
Görevsel gerçekler alt teması, katılımcıların göreve başladıktan sonra yöneticilik göreviyle ilgili ön sosyalleşme sürecindeki algılarının yeniden nasıl ve ne şekilde değiştiğini ifade etmektedir. Şekilde görüldüğü gibi bu alt tema kendi içinde **başarılı ön sosyalleşme, gerçeklik şoku, sorumluluk değişimi, en çok zorlayan iş, en kolay yapılan iş, en çok akılda kalan deneyim** olmak üzere altı adet kodu içermektedir. Sorumluluk değişimi kodu, katılımcıların göreve başladıktan sonra hissettikleri sorumluluktaki değişime ilişkin ifadelerini

içermektedir. Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde öğretmenlikten müdür yardımcılığına ya da müdürlüğe, müdür yardımcılığından müdürlüğe geçişte hissettikleri sorumluluğun arttığını ifade ettikleri görülmektedir: “... Tabii hissettiğiniz sorumluluk artıyor. Yani sorumluluk daha fazla (okul müdürlüğünde)” (Y1^F). “Bana göre, ben hep onların oturduklarını düşünüyordum, odalarında oturup hiçbir şey yapmayan insanlarmış gibi görünüyordular ama işin içerisine girince yok aslında odada oturulmadığını işin çok sorumluluk işi olduğunu çok iş yükü olduğunu gördüm.” (Y3^K) Katılımcıların göreve başladıklarında en çok zorlandıkları işe ilişkin görüşleri incelendiğinde bazılarının bilgisayar başında yapılan rutin işlerin, bazıları okul kültürünü değiştirmenin, bazıları okul çevresindeki koşullar nedeniyle zorlandığını ifade etmişlerdir. En kolay yaptıkları işe ilişkin görüşleri içinde ise bilgisayar başında yapılan rutin işlerin, planlama yapmanın yer aldığı görülmektedir. Katılımcılara yöneticiliğe başladıktan sonra en çok akıllarında kalan deneyimlerine ilişkin görüşleri incelendiğinde çoğunlukla (bu konuda görüş bildiren altı katılımcı içinde beşi) öğrencilerle veya velilerle yaşadıkları deneyimleri dile getirdikleri görülmüştür.

Bütüncül olarak değerlendirilecek olursa; Şekil 4’te görüldüğü gibi, karşılaşma aşaması görevle ilgili gerçeklik şoku ve gruplar arası çatışmalarla öne çıkmaktadır (dikkat çeken ve referansı da yüksek olan bulgular koyu renkli oklarla işaretlenmiştir.). Nitekim her iki bulgu da okul yöneticilerinin hizmet öncesinde herhangi bir eğitim almıyor olmasıyla ilişkili olup beklenen sonuçlardır. Katılımcılar görev yapacakları okula daha gerçekçi bir algıyla gelirken görevlerinin içeriği konusunda daha çok gerçeklik şoku yaşamaktadırlar.

3.3. Değişim ve Kazanım Aşaması

Değişim ve kazanım teması, örgütsel sosyalleşmenin son aşamasını ifade etmektedir. Bu aşama nispeten uzun süren ve kalıcı değişimlerin meydana geldiği, bireyin iş için gerekli temel becerileri edindiği, rolünde başarılı bir performans gösterdiği, çalışma grubunun değer ve normlarına tatmin edici düzeyde uyum sağladığı aşamadır. Değişim ve kazanım teması katılımcının karşılaşma aşamasındaki yaşantılarının örgütsel sosyalleşme açısından nihai olarak kendisini nasıl bir sonuca götürdüğüne ilişkin algılarını içermektedir. Şekil 5’te görüldüğü gibi bu tema kendi içinde **okul kültüründe değişim ve yenilik, kabullenme, uyum** olmak üzere üç alt temadan oluşmaktadır.



Şekil 5: Değişim ve kazanım aşamasında ortaya çıkan alt temalar

Okul kültüründe değişim ve yenilik alt teması altında, araştırmaya katılan yöneticilerin görüşleri içinde görev yapmaya başladıkları okul kültüründe zamanla yapılan değişiklik ve yeniliklerle ilgili ifadeleri kodlanmıştır. Şekil 5'te görüldüğü gibi katılımcılar en çok okul kültüründeki değişimlerle ilgili görüş bildirmişlerdir. Bunlardan biri şu şekildedir: “...İlk gittiğim bir haftada bir baktım ki zincirler çekildi zincirlerle birbirlerine saldırıyorlar dışarda. Şimdi diyorsun nereye düştüm, kendi kendini sorguluyorsun. Ama ne yaptım, bir aydan sonra alıştık o ortama, alıştıktan sonra bu sefer kendimiz ne yapabiliriz baktık... Okulu kabullendirdim onlara. Sonra bu öğrencilerin hepsinin evine tek tek gittim, bir yıl boyunca tamamladım, Ziyaret ettim, bizatihi ben kendim gittim... Okulu sahiplendiler. Okulun hiçbir cam tabakasını dökmediler sonra.” (Y5^F)

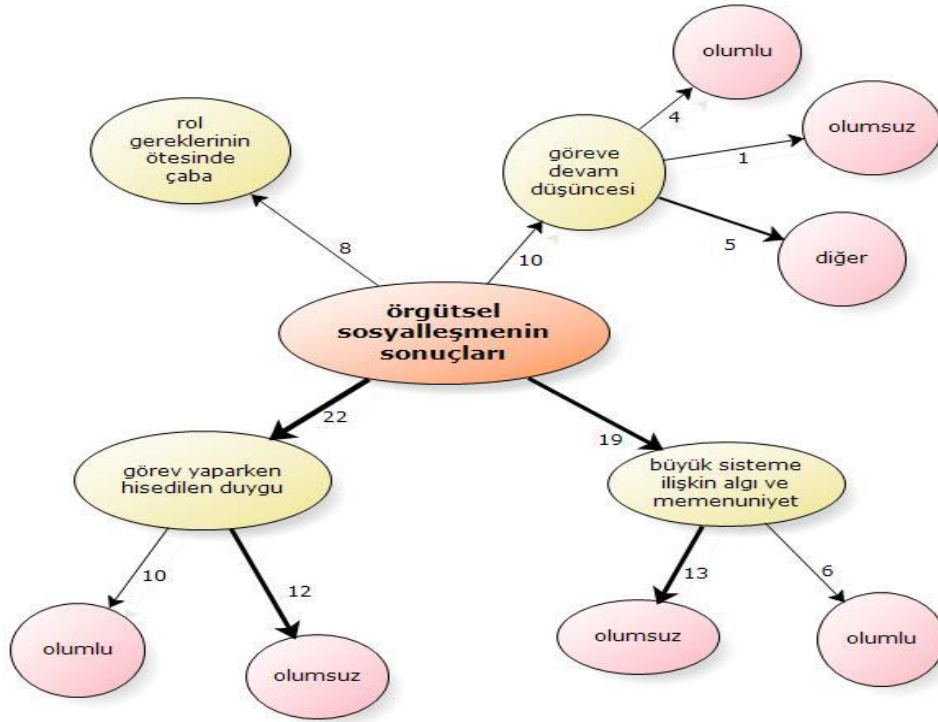
Kabullenme alt teması gerek örgütsel gerekse sosyal yaşamdaki çözüme ulaşmayan sorunlar veya karşılanmayan beklentilerle ilgili verilen tepkilerin zaman içinde zayıflaması ve mevcut durumun kabul edilmesini ifade etmektedir. Bunlardan biri şu şekildedir: “...İlk zamanlar velilerin verdiği tepkilere gözlerim doluyordu dedim ya ben çok naifimdir, şimdi onlara aştım. Daha sakin kalmayı öğrendim...” (Y3^K)

Uyum alt teması katılımcıların göreve veya örgüte uyum sağlamak için kişisel olarak kendilerinde olan değişimlerle ilgili ifadelerini içermektedir. İki katılımcının görüşleri bu alt tema içinde kodlanmıştır. Bunlardan biri şu şekildedir: “(Öğretmenlerle ilişkilerinizde yaşadığınız sorunlara verdiniz tepkiler zamanla değişti mi idarecilikteki kıdeminiz arttıkça?) Tabi ki törpülüyorsunuz artık bazı huylarınızı. Mesela ben normalde o şekilde çıkan bir insana hocam sen yanlış anlamışsın falan demem normalde öğretmen olsam ya çek git derim yani. Ama idareci olduğunuzda hoca hanım bir sorun mu var bir problem mi var. Mesela haklı olsanız bile alttan almayı öğreniyorsunuz.” (Y6^K)

Şekil 5'te görüldüğü gibi okul yöneticileri daha çok okul kültüründe yaptıkları değişim ve yeniliklere ilişkin görüşlerini dile getirmişlerdir. Okul yöneticileri, okul düzeyinde daha sessiz sedasız bir sosyalleşme sürecinden geçmektedirler. Zira teknik olarak onlardan beklenen okulu amaçları doğrultusunda etkili işletmek ve yönetmektir. Bu nedenle bir okula yeni gittiklerinde bir süre, kendi ifadeleriyle yaklaşık bir ay o okulun kültürünü analiz edip sonra değişim için harekete geçiyorlar. Başka bir deyişle kendileri MEB örgütü içinde diğer okul yöneticileri ve üst yöneticiler ekseninde sosyalleşirken etrafındaki öğretmenlerin ve diğer okul paydaşlarının sosyalleşme sürecine liderlik ediyorlar. Bu bağlamda okul yöneticilerinin sosyalleşmelerinin başarısını gösteren bir boyutun onların okuldaki yapı ve işleyişlere kendi yönetim tarzlarını yansıtması olduğu söylenebilir.

3.4. Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları

Örgütsel sosyalleşmenin sonuçları teması, katılımcıların sosyalleşme sürecinin davranışsal ve duyuşsal sonuçlarını içermektedir. Şekil 6'da görüldüğü gibi bu tema kendi içinde **rol gereklerinin ötesinde çaba, göreve devam düşüncesi, görev yaparken hissedilen duygu, büyük sisteme ilişkin algı ve memnuniyet** olmak üzere dört alt temadan oluşmaktadır.



Şekil 6: Örgütsel sosyalleşmenin sonuçlarına ilişkin alt tema ve kodlar

Görev yaparken hissedilen duygu alt teması, katılımcıları yönetici olarak çalışırken kendilerini nasıl hissettiklerini ilişkin ifadelerini içermektedir. Şekil 6'da görüldüğü gibi bu konuda verilen cevaplar **olumlu** ve **olumsuz** olmak üzere iki kod ile ifade edilmiştir. Ancak bazı katılımcıların hem olumlu hem de olumsuz duygu içinde olduklarına ilişkin ifadeleri bulunmaktadır (Y2^E, Y4^K ve Y5^E). Görev yaparken hissedilen olumlu duygular memnuniyet, şükür, mutluluk, ümit, heyecandır. Katılımcılara ait ifadelerden biri şu şekildedir: "ümitle geliyoruz, dua ederek geliyoruz. Heyecan var, ben onu söyleyeyim. Yani bu işlerde öğretmenlikte, mesela okullar açılacağı zaman veya tören olacağı zaman ben 27 yıldır çalışıyorum hala uykumu kaçırabiliyor. Heyecanla ümitle sabah çıkıp geliyoruz. İstekle geliyoruz okula." (Y2^E). Hissedilen olumsuz duygular ise kaygı, üzüntü, öfke ve umutsuzluktur. Katılımcılardan birini görüşleri şu şekildedir: "...Valla bazen öfkeleniyoruz ya. Öfkeleniyorum yani..." (Y5^E)

Büyük sisteme ilişkin algı ve memnuniyet alt teması, katılımcıların bir yönetici olarak içinde buldukları Türkiye Eğitim Sistemine ilişkin genel algı ve memnuniyetlerine işaret eden görüşlerini içermektedir. Şekil 6'da görüldüğü gibi bu konuda verilen cevaplar **olumlu** ve **olumsuz** olmak üzere iki kod ile ifade edilmiştir. Bu konudaki olumsuz görüşlerden biri şu şekildedir: "(Bu görevi başkalarına da tavsiye eder misiniz Hocam?) ...Yani sistem böyle devam ederse tavsiye eder miyim etmem. Niye, bir şey yapmak istediğiniz zaman sizi mesela öğrenci şikâyet edebiliyor, veli çok rahat şikâyet ediyor. Öğretmen rahatça şikâyet ediyor sonra sizin suçsuzluğunuz kanıtlanırsa bile sizi haksız yere şikâyet eden insanlara hiçbir ceza verilmiyor. Sadece siz temize çıkıyorsunuz o kadar. Yani bu size iftira atmış mesela bu çocuk veya bu veli. Hani bu bunu iftiraya attığı için herhangi bir yaptırımla karşılaşmıyor. Sadece siz kendiniz temize çıkarmakla uğraşıyorsunuz. Dolayısıyla bu çok yıpratıcı bir süreç. Çok üzücü, yıpratıcı ve sizin idealistliğinizden çok şey götüren bir süreç. Yani bu şartlarda çok tavsiye eder miyim, açıkçası etmem." (Y6^K)

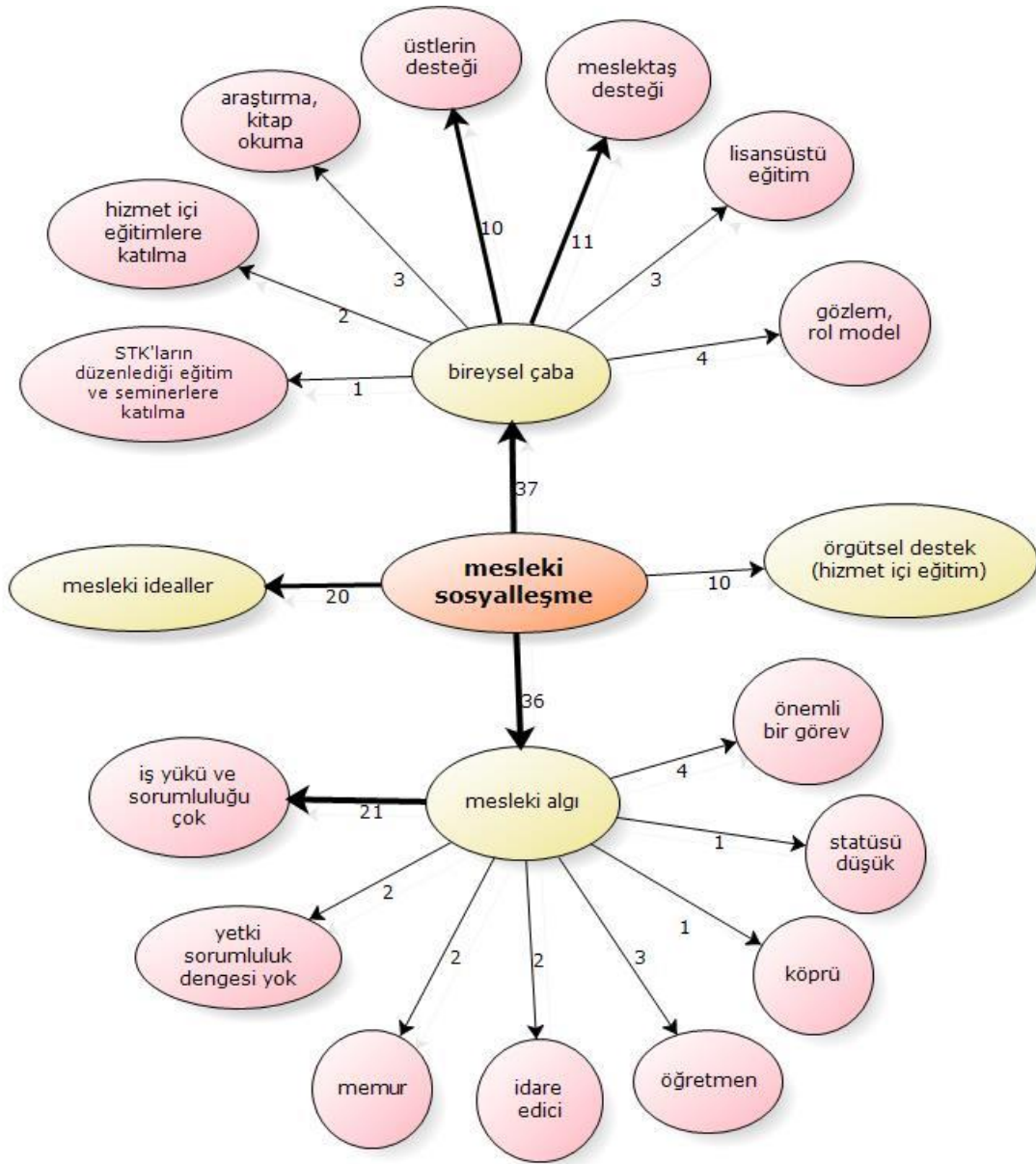
Rol gereklerinin ötesinde çaba alt teması başarılı bir sosyalleşmenin göstergeleri olan, rol gereklerinin ötesinde, kurumsal hedeflere ulaşmak için kendiliğinden yenilik ve iş birliği yapmaya ilişkin katılımcı ifadelerini içermektedir. Bu konuda katılımcılardan biri görüşünü şu şekilde dile getirmiştir: *“Mesela şimdi diyorum ya bir şey lazım mesela dışarda bir kulübe var mesela o kulübenin yapılması gerekiyordu. Normal şartlarda yok yani temin edemiyoruz ve yaptırmamız lazım paramız yok, ne yapıyorsunuz işte ııı eşimi devreye sokuyorum eşim tanıdıklarını devreye sokuyor o şekilde oraya bir kulübe yaptırıyoruz. Veya işte okula bir malzeme lazım oluyor eşime söylüyorum o birilerine söylüyor getiriyor. Bu şekilde görevim olmayan şey aman okulun işleri yürüsün diye bunu yapıyorum...”* (Y6^K) Bazı katılımcıların rol gereklerinin ötesinde okul için neler yaptıklarına ilişkin verdikleri örnekler mevzuatta (örneğin ortaöğretim kurumları yönetmeliğinde) açıklanmış olan görevler içinde yer almaktadır. Nitekim katılımcılardan birisi de bunu doğrulayacak şekilde şöyle ifade etmiştir: *“... Bunlar aslında bizim görev tanımımız içinde olan şeyler. Okulun işleyişi, okulu yürütmek komisyonlarla birlikte yürütmek. Yapılacak bir şey varsa bu benim görev tanımımın içinde mi diye düşünmüyorum... Çalıştığım yeni bir okul vardı aracım okulun aracım gibi çok rahatlıkla kullanıyoruz buna benzer yapılacak ne varsa yapıyoruz.”* (Y2^E) Sonuç olarak bu bulgular katılımcıların okul yöneticilerinin görev tanımı konusunda ortak bir algıya sahip olmadığını göstermektedir.

Göreve devam düşüncesi, araştırmaya katılan yöneticilerin, başarılı bir sosyalleşmenin göstergesi olan göreve devam etme düşüncesine sahip olup olmadıklarına ilişkin ifadelerini içermektedir. Şekil 6’da görüldüğü gibi bu alt tema **olumlu, olumsuz ve diğer** olmak üzere üç adet kod içermektedir. Dört katılımcı göreve devam etmeyi düşünmektedir. Katılımcılardan biri ise göreve devam etmek istemediğini şu şekilde ifade etmiştir: *“Göreve devam etme konusunda çok olumlu düşünmüyorum açıkçası. Yani görev süremiz 4 yıl bu üçüncü yılın 4 yılı bitirince çekilmeyi düşünüyorum... Devam etmeyi düşünmüyorum. Sizin işinizi yapabileceğiniz çok şey yok, ortam yok. Çok yıpratıcı.”* (Y6^K). Diğer kodu içinde, katılımcıların göreve devam konusundaki görüşlerinden kararsızlık ya da belirsizlik içeren ifadeler yer almaktadır. Örneğin katılımcılardan birisi göreve devam etme konusundaki kararsızlığını şu şekilde ifade etmiştir: *“...Kararsızım. Bu tempo beni özellikle sağlık yönünden etkiliyor. Ne kadar devam eder bilmiyorum.”* (Y2^E).

Örgütsel sosyalleşmenin sonuçlarına ilişkin bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların görevleri ve büyük sistemle ilgili olumsuz duyguları ile göreve devam konusundaki kararsızlıkları dikkat çekicidir. Ancak bir taraftan da olumlu duyguları vardır ve göreve devam etmeyi istemektedirler. Sonuç olarak katılımcıların görevlerine ve örgüte bağlılıkları ile memnuniyet ve motivasyonlarına ilişkin ipucu veren bulguların çelişkili bir görünüme sahip olduğu söylenebilir.

3.5. Mesleki Sosyalleşme

Mesleki sosyalleşme teması, örgütsel sosyalleşme sürecinin bir parçası olarak bu araştırmada katılımcıların okul yöneticiliğindeki yetkinliklerini arttırmak için geçtikleri aşamaları veya edindikleri deneyimleri içermektedir. Şekil 7’de görüldüğü gibi bu tema kendi içinde **bireysel çaba, örgütsel destek (hizmet içi eğitim), mesleki algı, mesleki idealler** olmak üzere dört alt temaya ayrılmıştır.



Şekil 7: Mesleki sosyalleşme ile ilgili alt tema ve kodlar

Bireysel çaba alt teması, katılımcıların göreve başladıktan sonra ya da önce mesleki olarak kendilerini geliştirmek, rolünün gereklerini öğrenmek için gösterdiği bireysel çabayı ifade etmektedir. Şekil 7’de görüldüğü gibi bu alt tema kendi içinde **gözlem- rol model**, **lisansüstü eğitim**, **meslektaş desteği**, **üstlerin desteği**, **hizmet içi eğitimlere katılma isteği**, **araştırma- kitap okuma**, **Sivil Toplum Kuruluşlarının (STK) eğitim ve seminerlerine katılma** olmak üzere yedi koddan oluşmaktadır.

Bazı katılımcılar mesleğin gereklerini öğrenme sürecine dair genel değerlendirmelerde bulunarak sürecin tamamen bireysel çabayla yürüdüğünü ifade etmişlerdir: “Hani bizim bir cümle var ben bu cümleyi de hiç sevmiyorum. ııı Kervan yolda dizilir. Tabi bizim kervanımız yolda dizildi.” (Y5^F) Gözlem-rol model kodu, yöneticilik görevinin gereklerini öğrenme sürecinde katılımcının gözlemleri ve model aldığı yöneticilere ilişkin ifadelerini içermektedir. Bu konuda katılımcılardan biri görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir: “...işini yapmayanlara karşı ya da personele karşı davranışlarını doğru

bulmuş muyumdur, hayır. Onlardan, onlar gibi olmamam gerektiğini mesela tahayyül etmişimdir...” (Y4^K). Bazı katılımcılar, yöneticilik konusunda kendini geliştirmek için lisansüstü eğitim aldığını ifade etmişlerdir: “...Onun haricinde akademik olarak işte yüksek lisans vs. falan yapmaya çalıştık... Bunun da katkısı çok oldu. Hiç değilse alanın literatürüne hâkim oluyorsunuz...” (Y1^E). Meslektaş desteği kodu altında katılımcıların tamamına ait, yönetici olarak göreve başladıktan sonra okul içindeki veya dışındaki diğer yöneticilerle etkileşim halinde olarak görevin gereklerini nasıl öğrendiklerine ilişkin ifadeler yer almaktadır: “Milli eğitim aslında bize müdür yardımcılığını öğretmek için hiçbir şey yapmıyor. Ben okulda öğrendim yani ben burada müdürümden ve diğer müdür yardımcısı arkadaştan öğreniyorum ne öğreniyorsam.” (Y3^K) Üstlerin desteği kodu katılımcıların yöneticiliği öğrenme sürecinde üstlerle etkileşime veya üstlerin desteğine ilişkin ifadelerini içermektedir. Bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir: “...Kurum amirlerimiz var, şube müdürlerimiz var. Milli eğitim müdürümüz var. Sıkıntıya düştüğümüz anda elbette ki onlarla istişare halindeyiz, bilgi paylaşımında bulunuyoruz. Onlar bize yol gösteriyorlar.” (Y1^E). Araştırma / kitap okuma kodu, katılımcıların bireysel olarak araştırma veya kitap okuma yoluyla görevin gereklerini öğrendiği veya mesleki anlamda kendini geliştirdiği ile ilgili ifadelerini içermektedir.

Örgütsel destek alt teması araştırmaya katılan yöneticilerin, mesleki sosyalleşme sürecinde göreve başladıktan sonra yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin ifadelerini içermektedir: “Atandıktan sonra hizmet içi eğitimler oldu. Seminerlere falan katıldık. Nispeten katkısı oldu daha çok böyle mevzuat yönüyle bazı şeylerden haberdar olmamızı sağladı.” (Y2^E). “

Mesleki algı alt teması katılımcıların okul yöneticiliğine ilişkin algılarını ortaya koyan ifadelerini içermektedir. Şekilde görüldüğü gibi bu alt tema katılımcıların yöneticiliğe ilişkin algılarını tanımlayan **iş yükü ve sorumluluğu çok, yetki sorumluluk dengesi yok, memur, idare edici, öğretmen, köprü, statüsü düşük, önemli bir görev** olmak üzere sekiz adet kod içermektedir.

Şekil 7’de görüldüğü gibi katılımcılar görüşme boyunca sıklıkla yöneticiliğin iş yükü ve sorumluluğu çok olan bir görev olduğunu ifade etmişlerdir (6 katılımcı toplam 21 kez). Bu konuda katılımcılardan biri görüşünü şu şekilde dile getirmiştir: “Yöneticilik kesinlikle öğretmenlikten çok farklı bir şey... Yöneticilik bir binanın sorumluluğundan tutun da bakın bir binanın, bir bahçenin o okulun her yerinin, bütün eksi ve artılarını ve içindeki paydaşların, öğrenci veli idareci öğretmen, bütün herkesin ayrı ayrı idare edilmesiyle karşı karşıya bırakıyor sizi. Görmenizi sağlıyor, görmezden gelemezsiniz. Ama öğretmenlikte bu yok.” (Y4^K) Bazı katılımcılar yöneticilikte yetki sorumluluk dengesinin olmadığını, sorumluluk çok fazla olduğu halde yetkinin sınırlı olduğunu ifade etmişlerdir. Bazıları okul yöneticiliğinin memurluk gibi bir görev olduğunu bazıları ise öğrenci ve velilerle üst yöneticiler arasında idare edicilik rolü olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerden birisi de yöneticiliği düşük statülü bir iş olarak tarif etmiştir: “Milli eğitimde yöneticilik öyle çok bir, ne derler aman aman bir özelliği olan bir durum değil. Bunu işte kimisi ilçede çalışıyorsa böyle uzak yerlerde çalışıyorsa merkeze gelebilmek için veya farklı şeylerle kullanılıyor...” (Y2^E)

Mesleki idealler alt teması katılımcıların zor bir görev olarak ifade ettikleri okul yöneticiliği görevini sürdürmelerini kolaylaştıran idealist düşüncelerini içermektedir. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir: “Her şeyi üstten birilerinden bekleyemeyiz... Bunu biz yapacağız. Biz okuyacağız, biz kendimizi geliştireceğiz. Müdürlük yaptığımız kurumu hedef koyarak bir yerden bir yere getirme çabası içinde olacağız. Sürekli bahanelerle, önceliklere yüklenip onları beğenmez davranıp, ne yapalım artık böyle gelmiş böyle gider yapmak... Güçlü nesilleri biz yetiştireceğiz ben bunu afaki söylemiyorum. Ben buna inanıyorum...” (Y4^K)

Mesleki sosyalleşme konusunda ulaşılan sonuçlara bütüncül olarak bakıldığında; okul yöneticiliğinin daha çok informal yollarla öğrenildiği, iş yükü ve sorumluluğu fazla bir görev olarak algılandığı görülmektedir.

4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmada ulaşılan sonuçlar, örgütsel sosyalleşmenin her aşamada tesadüfi olarak ve gayriresmî yollarla gerçekleştiğini göstermektedir. Literatürde Türkiye eğitim sisteminde okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşmesini konu alan sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Balcı vd. 2012; Demirkart, 2015; Kartal, 2009; Kartal, 2003; Vural, 2015). Bunlardan yalnızca Balcı ve diğerleri tarafından yapılmış olan çalışma karma yöntemle diğerleri nicel yöntemle yapılmıştır. Balcı ve diğerlerinin araştırmalarının nitel boyutunda ulaşılan bulgular bu araştırmanın bulguları ile tutarlı olarak ilköğretim okulu yöneticilerinin gayriresmî yollarla, kesintili ve bireysel biçimde sosyalleştiğini göstermektedir. Sosyalleşmenin gayriresmî yollarla ve bireysel olarak gerçekleşmesi Türkiye eğitim sistemi için beklenen bir sonuçtur. Zira Türkiye Eğitim Sisteminde okul yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak görülmemekte, okul yöneticileri profesyonel bir yetiştirme sürecinden geçmemektedir (Akın, 2012; Cemaloğlu, 2005; Karip ve Köksal, 1999; Korkmaz, 2005; Şimşek, 2002; Özdemir, 2012; Öztürk ve Akkuş, 2020; Receptoğlu ve Kılınç, 2014; Süngü, 2012).

Örgütsel sosyalleşmenin her bir aşaması ile ilgili bulguların detaylarına bakıldığında; *ön sosyalleşme aşamasında*, örgütün okul yöneticilerini seçme ve atama konusunda açık bir politikasının olmadığı, bu nedenle okul yöneticilerinin göreve gelmeden önce herhangi bir eğitim almadıkları, mülakat, okul müdürünün teklifi gibi yollarla atandıkları görülmüştür. Bu uygulamanın bir sonucu olarak ise okul yöneticilerinin göreve başlamadan önce beceri ve yeteneklerinin göreve uygun olup olmadığına ilişkin açıkça bir farkındalıklarının olmadığı, öğretmenlik yaptıkları sırada uygun olan ya da olmayan bir rol modelle karşılaşmak, üst yöneticilerin dikkatini çekmiş olmak gibi yaşantıların okul yöneticisi olma sürecini yönlendirdiği görülmektedir. Benzer şekilde bu bulgularla tutarlı olarak, ön sosyalleşme aşamasında örgütle ilgili daha çok gerçekçi bir algı olduğu halde işle ilgili gerçekçi beklentilerin oluşmadığı görülmüştür. Örgütle ilgili algıların gerçekçi olmasının, araştırmanın katılımcılarının öğretmen veya yönetici olarak görev sürelerinin büyük bir bölümünü memleketleri olan il merkezinde tamamlamış olmalarının doğal bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Buna karşılık ön sosyalleşme aşamasında herhangi bir eğitim alınmadığı için işle ilgili gerçekçi bir algı oluşmamaktadır. İşle ilgili gerçekçi algıların da olduğunu gösteren az sayıda sonuç ise çoğunlukla katılımcıların belli bir süre müdür yardımcılığı deneyimi kazandıktan sonra yeni görev yerlerindeki deneyimlerine bağlıdır. Yani göreve ve örgüte uyum süreci tamamen tesadüfi olarak gerçekleştiğinden müdür yardımcılığı sürecinde edindikleri informal deneyim okul müdürlüğü için ön sosyalleşme aşamasını başarılı hale getirmektedir. Bu bulgular Türkiye eğitim sistemi açısından etkili bir okul yönetimi için müdür yardımcılığı deneyiminin önemini ortaya çıkarmaktadır. Nitekim literatürde müdür yardımcılığı pozisyonunun sosyalleşme sürecinde, kariyer gelişiminde kritik bir geçiş olduğu (Greenfield, 1985) halde net bir görev tanımının olmadığına (Bakioğlu ve Demirbilek, 2019) yeterince araştırma konusu yapılmadığına dikkat çekilmektedir (Bakioğlu ve Demirbilek, 2019; Oleszewski vd., 2012). Bu bilgiler ışığında, eğitimle ilgili politika yapıcılar için, öncelikle okul yöneticilerinin yetiştirilmesinin profesyonel biçimde planlanıp uygulanması gerektiği, müdür yardımcılığı pozisyonunun ise okul

yöneticilerinin yetiştirilmesinde önemli bir geçiş aşaması olarak ele alınıp profesyonel yetiştirme süreçleriyle bütünleştirilmesi gerektiği bir öneri olarak dile getirilebilir.

Bu araştırma sonucunda ön sosyalleşme aşamasındaki bulgularla tutarlı olarak, *karşılaşma aşamasında* daha çok işle ilgili gerçeklik şoku yaşandığı, gruplar arası çatışmaların sıklıkla vurgulandığı görülmüştür. Gruplar arası çatışmalara ilişkin ulaşılan sonuçlar okul içinde yöneticilerin; öğretmenler, öğrenci ve veliler, diğer yöneticiler, diğer personel, okul çevresi ve sivil toplum kuruluşları ile çatışmalar yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Gruplar arası çatışmalarda öğretmenlerle yaşanan çatışmaların ön plana çıktığı görülmektedir. Özellikle kadın okul yöneticilerinin hepsi kadın öğretmenlerle çatışma yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Ulaşılan bu sonuçlar, alanyazındaki ilgili diğer araştırma bulguları ile tutarlıdır. Kadın yönetici ve kadın personel arasında yaşanan çatışmanın literatürde “kraliçe arı sendromu” kavramı ile ifade edildiği görülmektedir (Baykal - Narcıkara, 2018; Zel, 2002). Alanyazında kadın okul yöneticilerini konu alan araştırmalarda, kadın yöneticiler ve kadın öğretmenler arasında çatışmalar yaşandığına ilişkin bulgular yer almaktadır (Çankaya, 2017; Erkol, 2015; İmamoğlu – Akman ve Akman, 2016; Lüleci, 2019). Örneğin; İmamoğlu – Akman ve Akman (2016), kraliçe arı sendromu bağlamında kadın öğretmenlerin kadın okul yöneticilerine ilişkin görüşlerini inceledikleri araştırmalarında, kadın yöneticilerin kaprisli, kıskanç, ayrıntıcı, acımasız ve kindar olarak algılandığı, katılımcıların kadın yöneticilerle çalışmanın zor olduğunu düşündükleri, kadın yöneticilere karşı olumsuz bir tutum içinde oldukları bulgularına ulaşmışlardır. Ayrıca bu bilgilerle tutarlı olarak ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan araştırmalar kadın çalışanların daha çok erkek yöneticilerle çalışmayı tercih ettiğini ortaya koymaktadır (Cevher ve Öztürk, 2015). Bu bilgilere bağlı olarak, kadın yöneticilerin örgütsel sosyalleşme sürecini daha ayrıntılı biçimde ortaya koyan çalışmalara ihtiyaç olduğu, araştırmacılar için bir öneri olarak dile getirilebilir.

Örgütsel sosyalleşmenin son aşaması olan *değişim ve kazanım aşamasına* ilişkin gerek örgütsel gerekse sosyal yaşamdaki çözüme ulaşmayan sorunlar veya karşılanmayan beklentilerle ilgili verilen tepkilerin zamanla zayıfladığı, göreve uyum sağlamak için daha sakin ve sabırlı olmak, görmezden gelmek gibi bazı tutum davranışların değiştiğine işaret eden az sayıda sonuç bulunmaktadır. Katılımcıların görüşlerinin yoğunlaştığı nokta ise okul kültüründe yapılan değişim ve yeniliklerle ilgilidir. Okul yöneticileri zaman içinde görev yerlerine alıştıktan sonra kendi yönetim anlayışlarına uygun olarak okul kültüründe bir takım değişim ve yenilikler yapılmasına öncülük ettiklerini sıklıkla dile getirmişlerdir. Elde edilen bu sonuçlar, okul yöneticilerinin sosyalleşmesindeki başarının bir göstergesi olarak da yorumlanabilir. Nitekim literatürde, okul yöneticilerinden etkili bir okul kültürü oluşturma, geliştirme ve sürdürmeye liderlik etmeleri beklendiği vurgulanmaktadır (Çelikten, 2003; Demirtaş ve Ekmekyapar, 2012; Özdemir, 2006).

Örgütsel sosyalleşmenin sonuçlarına ilişkin bulgular açıkça başarılı bir sosyalleşmeden daha çok işten memnuniyet, göreve devam, okul yöneticilerinin görev tanımı gibi konularda kararsızlıkların varlığına işaret etmektedir. Benzer şekilde literatürde okul yöneticilerinin görev tanımlarının belirsiz olduğuna dikkat çeken araştırmalar bulunmaktadır (Koşar vd.,2013; Oleszewski vd.,2012). Bu nedenle okul yöneticiliğinin görev tanımının netleştirilmesi gerektiği bir öneri olarak ifade edilebilir.

Mesleki sosyalleşmeye ilişkin sonuçlar ise görevin gereklerinin tecrübeli kişilerden gayriresmî ve tesadüfi süreçlerle öğrenildiğini, görevin iş yükü ve sorumluluğunun fazla olmasının ciddi bir memnuniyetsizlik kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında araştırma sonuçları okul yöneticiliğinin yetki sorumluluk dengesi olmayan, düşük statülü, maddi olarak tatmin edici bir pozisyon olmadığına işaret etmektedir. Benzer şekilde, literatürde, okul yöneticiliğinin tercih edilebilir bir pozisyon olmadığını ortaya koyan araştırmalar bulunmaktadır (Demirtaş ve Özer, 2014; Tabancalı ve Su, 2021). Ayrıca okul yöneticiliğinin iş yükü ve sorumluluğunun çok olması, mesai saatlerinin öğretmenlikten daha fazla olması, özellikle kadın yöneticiler tarafından, bir kadın olarak aile içindeki sorumluluklarla ilişkilendirilerek dile getirildiği görülmüştür. Nitekim literatürde kadın öğretmenlerin yöneticilik tercihlerinde, medeni durum, ev içi sorumluluklar gibi kültürel ve kişisel etkenlerin belirleyici olduğunu ortaya çalışmalarına rastlanmaktadır (Alican ve Çelik, 2017; Can, 2010; Çelikten vd. 2019). Okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşmesini konu alan yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde, daha çok Amerika kaynaklı araştırmalarda, araştırmacıların örgütsel ve mesleki sosyalleşmeyi ayrı ayrı inceleme eğiliminde olduğu (Brody vd.,2010; Crow, 2006; Duncan ve Stock, 2010; Oleszewski vd., 2012) görülmektedir. Bu bilgiyle ilişkilendirilerek, eğitimle ilgili politika yapıcılarının okul yöneticilerinin profesyonel olarak yetiştirilmesini gündeme alması, araştırmacıların ise mesleki sosyalleşmeye ilişkin teorik ve uygulamalı çalışmalarıyla bu süreçte destek olması öneri olarak ifade edilebilir.

Çıkar Çatışması Bildirimi

Yazar(lar), bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanmasına ilişkin herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Destek/Finansman Bilgileri

Yazar(lar), bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve / veya yayınlanması için herhangi bir finansal destek almamıştır.

Etik Kurul Kararı

Bu araştırma için İnönü Üniversitesi Etik Kurulundan (2019/12-1) etik izin alınmıştır.

Kaynakça/References

- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/basbed/issue/43913/543074>
- Alican, F. & Çelik, A. (2017). Orta Öğretimde Görev Yapan Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Taleplerini Etkileyen Faktörlere İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25 (3) , 911-926. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kefdergi/issue/29417/320495>
- Aliyev, Y. (2014). Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(37), 131-149. <https://dergipark.org.tr/en/pub/erusosbilder/issue/23771/253401>
- Argon, T. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından değerlendirilmesi. *Education Sciences*, 6(1), 197-207. <https://dergipark.org.tr/en/pub/nwsaedu/issue/19821/212127>
- Bakioğlu, A, ve Demirbilek, M. (2019). Okul Müdür Yardımcılarının Görevlerinden Ayrılma Nedenleri. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)* , 52 (3) , 737-770. DOI: 10.30964/auebfd.505268.
- Balcı, A, Baltacı, A, Fidan, T, Cereci, C , Acar, U . (2012). Örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlıkla ilişkisi: ilköğretim okulu yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 47-74. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ebader/issue/44693/555245>
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme*. (2.baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Baykal Narcıkara, E. (2018). Sosyal kimlik teorisi perspektifiyle kraliçe arı sendromu. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (16) , 159-176. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sbed/issue/41926/356760>
- Brody, J. L., Vissa, J. & Weathers, J. M. (2010). School leader professional socialization: The contribution of focused observations. *Journal of Research on Leadership Education*, 5(14), 611-651. <https://doi.org/10.1177/194277511000501401>
- Burgaz, B., Koçak, S., & Büyükgöze, H. (2013). Öğretmenlerin mesleki ve bürokratik sosyalleştirmeye yönelik değerlendirmeleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2013(1), 39-54.
- Can, N. (2010). Okul yöneticilerinin yönetimde cinsiyet faktörüne ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 35-41. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/685/135>
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274. <http://www.gefad.gazi.edu.tr/tr/pub/issue/6756/90858>
- Cevher, E. ve Öztürk, U. C. (2015). İş Yaşamında Kadınların Kadınlara Yaptığı Mobbing Üzerine. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 860-876. <https://app.trdizin.gov.tr/makale/TVRrNE56UTNOdz09/is-yasaminda-kadinlarin-kadinlara-yaptigi-mobbing-uzerine>
- Creswell, J. W. (2015). *Nitel araştırma yöntemleri*. (Çev. Ed. M. Bütün ve S.B. Demir). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Crow, G. M. (2006). Complexity and the beginning principal in the United States perspectives on socialization. *Journal of Educational Administration*, 44 (4), 310 -325. <https://doi.org/10.1108/09578230610674930>.
- Çanak, M., & Katıtaş, S. (2016). Aday öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme süreçlerinin incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, (7), 111-130. <http://dx.doi.org/10.16991/INESJOURNAL.245>
- Çankaya, T. (2017). *MEB mensubu kadın yöneticilerin mesleki yeterlik algısı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (1998). Alan dışından gelen sınıf öğretmenlerinin örgütsel sosyalizasyonu. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(14), 191-208.
- Çelikten, M. (2003). Okul kültürünün şekillendirilmesinde müdürün rolleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*,1(4), <https://dergipark.org.tr/en/pub/tebd/issue/26130/275242>
- Çelikten, M., Çelikten, Y., Ayyıldız, K., Yıldırım, A. (2019). Profesyonel okul yöneticiliği ve kadın faktörü. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(12), 125-143. DOI: 10.29129/inujse.613884
- Çobanoğlu, F., & Öğretir, M. (2015). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 5(2), 149-166.
- Demirkart, M. (2015). *İlköğretim okul yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Demirtaş, H. & Özer, N . (2014). Okul Müdürlerinin Bakış Açısıyla Okul Müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22 (1), 1-24. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kefdergi/issue/22603/241527>
- Demirtaş, Z, Ekmekyapar, M. (2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlere Dayalı Yönetim Uygulamalarının Okul Kültürüne Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4 (4) , 523-554. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuvey/issue/10322/126574>
- Doğan, İ. (2012). *Eğitim sosyolojisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Duncan, H. E. ve Stock, M. J. (2010). Mentoring and Coaching Rural School Leaders: What Do They Need?, *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 18 (3), 293-311, DOI: 10.1080/13611267.2010.492947.
- Duran, E., Sezgin, F., & Çoban, O. (2011). Aday sınıf öğretmenlerinin uyum ve sosyalleşme sürecinin incelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31). <https://dergipark.org.tr/en/pub/dpusbe/issue/4773/65722>
- Erdoğan, U., & Dönmez, B. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 288-302. <https://doi.org/10.17679/inuefd.531733>
- Ergün, E., & Taşgit, Y. E. (2011). Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sosyalleşme çıktıları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 97-112.
- Erkol, H. (2015). *Kadın eğitim yöneticilerinin bakış açısıyla okul yönetimi ve kadın yöneticiler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.

- Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-319. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287859>
- Gencer, M. (2018). *Güç merkezi oluşturma oyunlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşmeye etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Gizdem, Ö. U., & Kartal, S. (2016). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmelerinde informal grupların etkileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3), 1359-1370. <http://dergipark.org.tr/en/pub/kefdergi/issue/22607/241630>
- Glesne, C. (2013). *Nitel araştırmaya giriş*. (Çev. Ed. A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu). Ankara: Anı.
- Greenfield W. (1985). The moral socialization of school administrators: Informal role learning outcomes. *Educational Administration Quarterly* 21 (4). 99-119. <https://doi.org/10.1177/0013161X85021004007>
- Grodzki, J. S. (2011). Role Identity: At the Intersection of Organizational Socialization and Individual Sensemaking of New Principals and Vice-Principals. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*.
- İmamoğlu Akman, G. & Akman, Y. (2016). Kraliçe Arı Sendromu Bağlamında Kadın Öğretmenlerin Kadın Yöneticilere İlişkin Görüşleri. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 5(3), 748-763. <https://dergipark.org.tr/en/pub/buefad/issue/24921/263080>
- Kağıtçıbaşı, Ç. & Cemalcılar, Z. (2017). *Dünden bugüne insan ve insanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(18), 193-207. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108563>
- Kartal, S. (2003). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin sosyalleşme düzeyi. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kartal, S. (2005). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşmeleri Ankara ili örneği. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(2).
- Kartal, S. (2009). Organizational Socialization of Secondary School Principals in Turkish Public Schools. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, (37)
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: sorunlar çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/77239>
- Koşar, S., Sezgin, F. ve Aslan, H. (2013). Okul Müdürlerinin Resmî Görev Tanımlarının Dışında Olduğunu Düşündükleri İşlere İlişkin Görüşleri. *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty (GUJGEF)*, 33(1). 147 – 164. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/76919>
- Kuşdemir, Y. (2005). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleştirme stratejilerini kullanma becerileri (Kırıkkale ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kırıkkale üniversitesi.
- Lüleci, S. (2019). *Eğitim sisteminde kadınların yönetici olma sürecinde karşılaştığı engeller ve çözüm önerileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Merriam, S.B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.

- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi*. (Çev.Ed. S.A. Altun ve A. Ersoy). Ankara: Pegem.
- Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği. (2013, 7 Eylül). Resmi Gazete (Sayı: 28758).
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=18812&MevzuatTur=7&MevzuatTerTip=5>
- Morford, L. M. (2002). Learning the Ropes or Being Hung: Organizational Socialization Influences on New Rural High School Principals.
- Nartgün, Ş. S., & Demirer, S. (2016). Öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme ve özdeşleşme düzeyleri ile birlikte çalışma yeterlikleri arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1). DOI: 10.17240/aibuefd.2016.16.1-5000182920
- Neuman, W. L. (2014). *Toplumsal araştırma yöntemleri: Nitel ve nicel yaklaşımlar*. (Çev: S. Özge). Ankara: Yayın Odası.
- Oleszewski, A., Shoho, A. & Barnett, B. (2012). The development of assistant principals: A literature review. *Journal of Educational Administration*, 50 (3), 264-286.
<https://doi.org/10.1108/09578231211223301>
- Özdemir, A. (2006). Okul kültürünün oluşturulması ve çevreye tanıtılmasında okul müdürlerinden beklenen ve onlarda gözlenen davranışlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 (4) , 411-436. <https://dergipark.org.tr/en/pub/tebd/issue/26118/275151>
- Özdemir, S. (Ed.). (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Pegem Akademi.
- Özgan, H. (2013). Stajyer öğretmenlerin sosyalleşme sürecinde okul yöneticilerinden beklentileri. *Eğitim ve Bilim*, 38(168).
<http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/526>
- Öztürk, M. B. & Akkuş, M. (2020). Japonya, Güney Kore, Singapur ve Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 65-79.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/cybd/issue/53990/651178>
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (Çev. Ed. M. Bütün ve S.B. Demir). Ankara: Pegem.
- Porter, L.W., Lawler, E.E. & Hackman, J.R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Recepoglu, E. & Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye’de Okul Yöneticilerinin Seçilmesi Ve Yetiştirilmesi, Mevcut Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Electronic Turkish Studies*, 9(2).1817-1845.
- Savaş, H. A. (2017). Psikolojik rahatlık algısının örgütsel sosyalleşme üzerindeki etkisi. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 359-378.
<https://doi.org/10.30561/sinopusd.333067>
- Saylık, A., & Hazar, S. (2021). X ve Y kuşağı okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeylerine etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(79), 1137-1161. <https://doi.org/10.17755/esosder.842683>
- Sökmen, A., & Tarakçioğlu, S. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel sosyalleşme düzeyi boyutlarının ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(9), 37-52.
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 2(1), 33-48.
<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423911423.pdf>

- Şimşek, H. (2002). Türkiye’de eğitim yöneticisi yetiştirilemez. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu*. ss. 307–312. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kültürler*. (4. Baskı). Ankara: Pegem.
- Tabancalı, E. & Su, Y. (2021). Okul müdürlerinin rol belirsizliği. *Journal of Qualitative Research in Education*, 25, 344-368. doi: 10.14689/enad.25.15
- Taormina, R. J. (1994). The organizational socialization inventory. *International Journal of Selection and Assessment*. 2, 133–145. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1994.tb00134.x>
- Tetik, S. (2019). Kamu örgütlerinde örgütsel sosyalleşmenin iş motivasyonu üzerindeki etkisi: İhsaniye ilçesinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1779-1791.
- Uğurlu, Z., Kıral, E., & Aksoy, İ. G. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin sosyalleşmesinde kullandıkları örgütsel sosyalleşme strateji ve taktikleri. In *2nd International Conference on New Trends in Education and Their Implications* (ss. 706-719). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Umur, Z., & Demirtaş, H. (2016). Aday Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşmeleri İle Kendini Ayarlama Becerileri Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(1), 163-182. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kefdergi/issue/22606/241609>
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B.M. Staw (ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, 209–264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Vural, F. (2015). *İlkokul ve ortaokul yöneticisi ve öğretmenlerinin örgütsel sosyalleşme düzeylerinin incelenmesi (İzmir ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Yalçın, A. Y., Özcan, M. B., & Özdemir, T. Y. (2021). Ücretli öğretmenlerin örgütsel sosyalleşmesi üzerine bir çalışma. *International Journal of Social Science Research*, 10(1), 122-136.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, Ç. (2017). *Lise öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısı olarak örgütsel sosyalleşme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, K. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde sosyalleştirme stratejilerini kullanma düzeyleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 333-355.
- Zel, U. (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve "Kraliçe Arı Sendromu". *Amme İdaresi Dergisi*, 35(2), 39-48. <https://app.trdizin.gov.tr/makale/TVRRd01EQTO/is-arenasinda-kadin-yoneticilerin-algilanmasi-ve-kralice-ari-sendromu->

İletişim/Correspondence

Dr. Zeynep UMUR ERKUŞ
zumur@firat.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Mahire ASLAN
mahire.aslan@inonu.edu.tr