

Analysis of the Influence of Unionization of Teachers on Decision-Making and Communication Processes at School

Dr. Gülcan Yalçın Durmuş (Teacher)
Ministry of National Education - Turkey
ORCID: 0000-0003-2265-776X
gydurmus@gmail.com

Prof. Dr. Mehmet Üstüner
İnönü University - Turkey
ORCID: 0000-0002-1724-8825
mehmet.ustuner@inonu.edu.tr

Abstract

The main objective of this study is to identify the ideas of the teachers and administrators about the relation between the unionization of teachers and decision-making and communication processes among school management processes. Research data were obtained from the teachers and school administrators who work in primary, secondary, and high state schools within the borders of Battalgazi district of Malatya province during 2015-2016 and 2016-2017 academic years. The research is two-dimensional, qualitative data source was obtained through "interview" technique and the quantitative data source was obtained through "Scale for the Effect of Unionization on School Management Processes- SEUSM", which was developed by the researcher. While analyzing the research data, content analysis was used for the qualitative dimension, and initially construct validity of SEUSM exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis were used for the quantitative aspect and Cronbach Alpha reliability and item-total correlations, descriptive statistical analysis (t-test, standard deviation, frequency, arithmetic average) were used for reliability study. As a result of the study, the opinions of the teachers about the effect of their membership with the unions acting in the branch of education, training, and scientific services on decision-making and communication process at school do not differ statistically based on the variables that are gender, seniority, the type of the school where they work and the union. However, it was stated that if the school manager and the teachers, who are a member of the union with the highest number of members, are the members of the same union, cooperation and helping each other come to the forefront in decision-making and that fractions (groups) are it emerged against the members of other unions in the environments in which the number of the teachers, who are members of the same union is high. The administrators stated that they felt this much more in cases if they are not from the same union with the teachers, who are the members of the union with the highest number of members.

Key Words: Unionization, Decision-Making, Communication, Teacher, School Administrators



**E-International Journal
of Educational
Research**

Vol: 12, No: 4, pp. 106-128

Research Article

Received : 2021-03-25
Accepted : 2021-10-11

Suggested Citation

Yalçın Durmuş, G. & Üstüner, M. (2021). Analysis of the influence of unionization of teachers on decision-making and communication processes at school, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 106-128 DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.902895>

Extended Abstract

Problem: It operate through the state and civil contributions today's societies, and one of the means of these civil contribution are the unions (Toprakçı & Arslan, 2016). Unions emerged as a result of the organizations among the workers after the industrial revolution, and this situation deeply affected the development of humanity (Aldemir, 2010; Sülker, 1968). Unions are one of the important pressure groups in the management environment of the institution they are associated with. Although there are different research findings in terms of affecting job satisfaction at school (Bender & Sloene, 1998; Uras & Özel, 2013), teachers' union is one of the closest pressure groups that can affect a school administration. The main objective of this study is to elicit the ideas of the teachers and administrators about the relation between the unionization of teachers and decision-making and communication processes among school management processes. Accordingly, following questions are tried to be answered in the study under the main problem, "What are the opinions of teachers about the relation between the unionization of teachers and decision making at school and communication processes?": What is the level of opinions of teachers about the influence of unionization of their colleagues on the decision making and communication processes among school management processes? Do their opinions about the influence on decision making and communication processes differ based on being or not being a member of union, gender, seniority, the type of the school where they work and the union? What are the opinions of school administrators about the unionization of teachers as well as the influence of the same on decision making and communication processes?

Method: Casual comparative method was used in this study, which was designed both as descriptively and relationally. The research is two-dimensional being qualitative and quantitative. For both dimensions, the sample was determined through criterion sampling technique among the purposeful sampling methods, which are included in improbable sampling techniques (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

The quantitative dimension of the study was carried out with 506 teachers in Battalgazi district of Malatya province. As for the qualitative dimension, negotiations were made with 25 school directors, who work in the schools of the teachers within the scope of the study.

For the analysis of quantitative data of the research, arithmetic average and standard deviation scores were calculated respectively while the level of opinions of teachers about the influence of unionization their colleagues on decision making and communication process among the school management processes was being identified. T-test was performed to determine whether the opinions of teachers about the influence of being a member of the unions on decision making and communication process at school statistically differ or not based on union membership variable and gender variable. And an F-test was performed to see whether the same statistically differs or not based on the following variables of seniority, school type, and the union, which they are a member of. Content analysis technique was used to analyze the qualitative data.

Conclusions: The opinions of the teachers differ about the influence of their unionization on decision making and communication processes among the school management processes. It is seen that average point of their opinions stated for decision-making aspect is $\bar{X}=39.80$, and the average point of their opinions stated for communication aspect is $\bar{X}=78.21$. It is further seen that standard deviations of these average points obtained is $SS=15,43$ for decision making aspect and the same is $SS=31,51$ for communication aspect. After the obtained average scores are divided by the number of the questions included in the dimensions, it is found out that averages of opinion for decision-making in 5-point Likert scale are within the range of $(39,80/15=2,65)$ "influences at medium level."

It is further seen that averages of opinion for communication dimension in 5-point Likert scale are within the range of (78,21/30=2,60) "slightly influences." However, their opinions about the influence of their unionization on decision-making and communication process at school significantly not differ based on the following variables: i.e., being a union member, gender, seniority, the type of the school where they work and the union. In a study conducted by [Beytekin & Kılıç \(2021\)](#), "as teacher-based factors affecting the decision-making process of school principals; The conclusion that teachers' union status is not effective in the decision-making process, but that a union is valued by school officials is effective on the decision-making process" is similar to the result of the research.

Just as a great majority of school administrators (n=21) believe in the requirement of teachers' unionization and approve this; they stated that organization is important, and it is only in this way that efficient and productive studies could be conducted. Some others (n=4) stated that unionization is not required, that the unionization of teachers is not performed consciously and that the unions are engaged in several political actions rather than improving the rights of the teachers.

A significant percentage of school administrators i.e., 32% (f=8) stated that unionization of teachers contributed to formation of cooperation among teachers in decision-making process, and 20% (f= 5) of the same secondly stated that it resulted in helping each other. As for the school administrators with unfavorable opinions, they stated that it resulted in grouping/conflict (28% f=7) and put forward pressure/counter-resistance 12% (f=3). As a positive opinion regarding the influence of unionization of teachers on communication among school management processes, some of the school administrators (12%, f=3) stated that it created cooperation among the teachers, and some others stated that (8%, f= 2) it contributed to coordination. As a negative opinion, a great majority of school administrators (60%, f=15) stated that it mostly resulted in grouping, on the other hand it put forward (12%, f=3) political identity in communication.

Suggestions: Following the negotiations, it was found out that, the teachers mostly fail to make their union selection consciously, while making a choice either they choose the union, which is close to their political opinions, become a member upon request of their friends or they are enrolled by the school administrators. It was also determined during the negotiations that a great majority of the school administrators becomes a member of the union, which is close to the government in power. The administrators stated that the union with the highest number of members and that is close to the government in power is the identifier union in the interviews carried out during the appointments. Objective assessment systems must be created in which the teachers, who become a member of any union, will be provided with equal opportunities, qualification be taken as a basis and the school directors are assigned according to these systems. The structures must be legally formed, in which it is ensured that the school administrators, who are in the position of decision-makers, include the other personnel in the process while decision-making and communication processes are maintained and the mechanisms must be developed to prevent the school administrators taking arbitrary decisions, which are likely to affect the perception of organizational justice in a negative way ([Titrek, 2009](#)).



Öğretmenlerin Sendikal Örgütlenmelerinin Okulda Karar Verme Ve İletişim Süreçlerine Etkisinin Analizi ⁽¹⁾

Dr. Gülcan Yalçın Durmuş (Öğretmen)

Milli Eğitim Bakanlığı - Türkiye

ORCID: 0000-0003-2265-776X

gydurmus@gmail.com

Prof. Dr. Mehmet Üstüner

İnönü Üniversitesi - Türkiye

ORCID: 0000-0002-1724-8825

mehmet.ustuner@inonu.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın temel amacı; öğretmenlerin sendikal örgütlenmesi ile okul yönetim süreçlerinden karar verme ve iletişim süreçleri arasındaki ilişkiye dair öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemektir. Araştırmanın verileri 2015-2016 ve 2016-2017 eğitim öğretim yıllarında Malatya ili Battalgazi ilçe sınırları içinde bulunan resmi ilk, orta ve liselerde görev yapan öğretmenler ve okul yöneticilerinden elde edilmiştir. Bu araştırma nicel ve nitel olmak üzere iki boyutludur. Örneklem her iki boyut için de olasılık dışı örnekleme tekniklerinden olan amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Nitel veriler "görüşme" tekniği ile nicel veri kaynağı ise araştırmacı tarafından geliştirilen "Sendikal Örgütlenmenin Okul Yönetim Süreçlerine Etkisi Ölçeği- SÖYEÖ" ile elde edilmiştir. Araştırmanın verileri çözümlenirken nitel boyut için içerik analizi, nicel boyut için ise öncelikle SÖYEÖ' nün yapı geçerliği açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik çalışması için ise iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) güvenilirliği ve madde-toplam korelasyonları, betimsel istatistik analizleri (t testi, standart sapma, frekans, aritmetik ortalama) kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda; öğretmenlerin; eğitim, öğretim ve bilim hizmetleri kolunda faaliyet gösteren sendikalara üye olmalarının okulda karar verme ve iletişim sürecine etkisi konusundaki görüşlerinin cinsiyet, kıdem, görev yaptıkları okul türü ve üyesi oldukları sendika değişkenlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı biçimde farklılaşmadığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte; okul yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen nitel verilerin analizinin sonucunda ise; okul yöneticisi ile üye sayısı fazla olan sendikaya üye olan öğretmenlerin aynı sendikaya üye olmaları durumunda; karar verme de işbirliği ve yardımlaşmanın ön plana çıktığı, bununla birlikte aynı sendikaya üye öğretmenlerin sayısının fazla olduğu ortamlarda diğer sendika üyelerine karşı gruplaşmaların oluştuğu belirlenmiştir. Yöneticiler; üye sayısı fazla olan sendikadan olan öğretmenler ile aynı sendikaya üye olmadıkları zaman bunu daha çok hissettiklerini belirtmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sendikal Örgütlenme, Karar verme, İletişim, Öğretmen, Okul Yöneticileri

Suggested Citation

Yalçın Durmuş, G. & Üstüner, M. (2021). Öğretmenlerin sendikal örgütlenmelerinin okulda karar verme ve iletişim süreçlerine etkisinin analizi, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 106-128. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.902895>

(1) Bu makale Prof. Dr. Mehmet ÜSTÜNER' in danışmanlığında Gülcan YALÇIN DURMUŞ' un İnönü Üniversitesi Eğit. Bil. Enstitüsü'nde hazırladığı, "Öğretmenlerin Sendikal Örgütlenmelerinin Okulda Karar Verme Ve İletişim Süreçleriyle İlişkisinin Analizi" başlıklı tezden üretilmiştir.



E-Uluslararası Eğitim
Araştırmaları Dergisi

Cilt: 12, No: 4, ss. 106-128

Araştırma Makalesi

Gönderim : 2021-03-25

Kabul : 2021-10-11



GİRİŞ

Günümüz toplumları bünyelerindeki işleyişi devlet ve sivil katkılar yoluyla gerçekleştirirler, sendikalar da sivil katkı araçlarından biridir (Toprakçı & Arslan, 2016). Sendikalar sanayi devrimi sonrası işçiler arasındaki örgütlenmeler sonucu ortaya çıkmıştır ve bu durum insanlığın gelişimini derinden etkilemiştir (Aldemir, 2010; Sülker, 1968). Sanayi devriminden itibaren bireysel olmaktansa örgütlü olmanın etkililiğini anlayan çalışanlar, hak ve çıkarlarını koruyacak, savunacak sivil toplum örgütleri oluşturma yoluna gitmişlerdir (Işıklı, 2003). Türk sendikacılığında sendikalaşma süreci, endüstrileşme, çalışan sayısı, siyasal etkiler, ekonomi politikaları ve yasal çerçeve değişiklikleriyle ilişkili olarak yasallık kazandığı 1947'den günümüze kadar; 1947-1963, 1963-1983 ve 1983 sonrası olmak üzere üç evreye ayrılabilir (Mahiroğulları, 2001). İşçi sınıfında başlayan bu örgütlenmeler kamu görevlileri arasında da 1960'lı yıllardan itibaren başlamış, 1990'lı yıllar sonrası ise yasal güvenceye kavuşturulmuştur (Aldemir, 2010; Horuz, 2005). Bu durumun oluşmasında, sendikaların üyelerinin gerek iş gerekse sosyal hayatını geliştirmeye ve desteklemeyi amaçlayan örgütler (Talas, 1975) olmasının etkisi büyüktür. Memurların örgütlenmesinin tarihsel gelişimi, nedenleri ve gerekliliğinin yanı sıra sendikal hakların uluslararası kaynaklarının da (İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Ekonomik, Toplumsal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi gibi) sendikalaşmada temel dayanaklar olduğu muhakkaktır (Benli, 2011). Ülkemizde eğitim çalışanları da bu süreçten bağımsız kalmamıştır. Ülkemizde Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren öğretmenler dernek, birlik, vakıf ve nihayetinde sendika adı altında çok çeşitli örgütlenmeler içerisinde yer almışlardır. Çalışma hayatında her geçen gün artan bir ivme ile her platformda varlığını hissettiren sendikalar, artan üye sayılarının yanı sıra üyelerinin sosyal, ekonomik, mesleki ve kişisel gelişimlerini de destekler durumdadır.

Sendikal örgütlenmeler özellikle ilişkili oldukları kurumun yönetim çevresinde yer alan önemli baskı gruplarından. Okuldaki iş doyumunu etkileme bakımından farklı araştırma bulguları olsa da (Bender & Sloene, 1998; Uras & Özel, 2013) öğretmenlerin sendikal örgütlenmeleri de bir okul yönetimini etkileyebilecek en yakın baskı gruplarından birisi niteliindedir. Okul yönetiminden sorumlu olan yöneticiler okulu belirlenmiş amaçlar doğrultusunda işletmekle yükümlüdür. Okul yönetimini etkileme potansiyeline sahip en önemli çevre unsurlarından biri olarak değerlendirilen öğretmenlerin sendikal örgütlenmelerinin okul yönetimine etkisinin okul yönetim süreçlerinden "karar verme" ve "iletişim" süreci açısından belirlenmesi okul yönetimi alanına önemli bir katkı sunacaktır.

Yönetim kendi içinde birbirine bağımlı alt süreçlerden oluşan bir oluşumdur (Başaran, 2000). Genellikle dikey örgütlenme modeline göre örgütlenen kamu kurumlarının işleyişinden birinci derecede sorumlu olan kişilerin oluşturduğu yönetsel sıra dizisinde (hiyerarşi) bulunan kişilerden beklenen etkili bir yönetsel davranış sergilemeleridir. Yönetimin amacı; birey bütünlüğünde iklime, kültüre, değere, tutuma, işbirliği geleneğine sahip olan etkililiği ve verimliliği yüksek örgütlere erişmektir. Demirtaş ve Güneş (2002) süreç kavramını; etkinlikler bütünü ve hedefe yönelik işlemler dizisi olarak tanımlarken, yönetim sürecini ise örgütün amaçlarına ulaşmak için başkalarına iş gördürme olarak ifade etmektedirler. Süreçler pek çok kimse tarafından sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. İlk sınıflamayı; planlama, örgütlenme, emretme, eşgüdümleme ve kontrol olarak Henri Fayol yapmıştır (Akt: Aydın, 2000; Bursalioğlu, 2000; Kaya 1993). En kapsamlı sınıflandırma olarak kabul görmesi nedeniyle bu çalışmada Gregg'in sınıflandırması temel alınmıştır. Gregg; yönetim süreçlerini (Akt: Aydın, 1994), karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim kurma, eşgüdümleme, etkileme, değerlendirme olarak sınıflandırmıştır. Okul ortamında yöneten yönetilen ilişkileri kapsamında öğretmenlerin sendikal örgütlenmesinin okulda yönetim süreçlerine etkisini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada bu etkinin yönetim süreçlerinden "karar

verme " ve "iletişim" süreçleri açısından daha bir gözlenebilir olabileceği varsayımından hareketle araştırma karar verme ve iletişim süreçleri ile sınırlandırılmıştır.

Karar verme yönetim sürecinin kalbidir. Herhangi bir konuda karar verme yönetimin özüdür, esasıdır. Her örgüt, etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmak zorundadır (Aydın, 2000). Okul yönetiminde en önemli aşamayı "karar verme süreci" oluşturmaktadır. Karar verme sürecinde yapılan hatalar, bir örgütün çöküşüne neden olabileceği gibi, doğru kararlar örgütü ileriye taşır. Ayrıca, doğru kararlar iş görenlerin yenilikçiliğini teşvik eder. Kurallara uygun kararlar ise insanlara kendilerini konunun içinde hissettirir. Okulda yaşanan problemlerin temelinde ise karar verme sürecinin düzgün işleyip işlememesinin payı büyüktür (Yılmaz, 1999).

Yönetimde bireyler genellikle tek başına karar vermez. Her birey örgüt ortamındaki karmaşık insan ilişkilerinden etkilenir (Aydın, 2000). Bu nedenlerden ötürü, karar vermek, yöneticilerin kendi başına gerçekleştirdikleri bir süreç olmamalıdır. Doğru kararlara ulaşmak ve en uygun sonuçları elde etmek için işbirliği kavramı devreye girmektedir. Uzun ve Ayık (2016) öğretmenler arasında işbirliğini sağlamak adına bazı sosyal faaliyetlerin düzenlenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu sayede okul yöneticilerinin oluşturacakları etkili iletişim stratejileriyle öğretmenler ve diğer paydaşlar arasında etkileşimi sağlayarak, öğretmenlerin okula bağlılık, özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırabilirler.

İletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütte haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılır (Bursalıoğlu 2000, Mac ve Simon, 1958). Karar yönetim açısından ne kadar önem taşıyorsa, iletişim örgüt açısından o kadar önemlidir (Bursalıoğlu, 2000). Eğitim örgütlerinde özellikle etkili okul kavramı açısından iletişim süreci ile ilgili olarak okul müdürleri başta olmak üzere (Çağlar ve Çınar, 2021) diğer paydaşlarında iletişim engelleriyle baş edecek özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Toprakçı, 2001). Getmez' e (2018) göre okul müdürlerinin iletişim yeterliği arttıkça okul iklimi algısı da yükselmektedir. Okul müdürlerinin iletişim yeterliği konusundaki bilgi ve becerisi okul iklimini olumlu yönde etkilenmesinde önemli görülmektedir (Çağlar ve Çınar, 2021). Ayrıca, okul yöneticilerinin seçilme ve yetiştirilmesinde iletişim becerisi bir seçme kriteri olarak değerlendirmeye alınması eğitim sistemi açısından yararlı olacaktır (Akan ve Mehrdad, 2019).

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Eğitim hizmetlerinin daha kaliteli olması ve daha çok verim alınabilmesi açısından; okuldaki baskı gruplarından birisi olan öğretmenlerin sendikal örgütlenmelerinin okul yönetimine etkisinin belirlenmesi bu araştırmanın temel amacıdır. Araştırma, öğretmen ve yönetici görüşlerine dayalı olarak öğretmenlerin sendikal örgütlenmelerinin okulda karar verme ve iletişim süreçlerine etkilerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

Sendikalar okulların çevrelerinde var olan baskı gruplarından birisidir. Bir baskı grubu olarak sendikaların okul yönetiminin işleyişine nasıl etkide bulunduğu belirlenmesi okulu amaçları doğrultusunda yönetmek durumunda olan okul yöneticilerine bir farkındalık sağlayacaktır.

Sendikal örgütlenmeler okul yönetimi ile ilişkili midir? Öğretmenlerin sendikal örgütlenmelerinin okul yönetimlerini etkilediği yazılı olarak da okul sözlü kültüründe de sıklıkla vurgulanmaktadır. Bu etkileme yönetim süreçlerinde de kendini göstermektedir. Okul yönetimi karar alırken ne kadar rasyonel davranmaktadır? İletişim tarzı her öğretmen için aynı mıdır? Yoksa sendikal örgütlenmeden kaynaklanan yakınlık ya da uzaklık oluşmakta mıdır? Bu araştırmayla bu ve benzeri birçok sorunun yanıtlanacağı düşünülmektedir. Sendikaların bu etkinin nasıl olduğu konusunda bilgilenmeleri ve bunu daha olumlu yönde kullanabilmeleri için somut deliller ortaya

konulabilecektir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin meslektaşlarıyla karşılıklı iletişim ve etkileşimlerini yapıcı yönde düzenlemelerini sağlayabileceği gibi; okul yönetimi ve sendikal örgütlenmelerin ilişkisinin, okulu etkileyen dışsal faktörler kapsamında sonuçlarıyla da alana katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bu doğrultuda bu araştırmada "Öğretmenlerin sendikal örgütlenmesi ile okulda karar verme ve iletişim süreçleri arasındaki ilişkiye dair öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?" ana problemi altında şu sorulara yanıt aranmıştır:

- Öğretmenlerin, meslektaşlarının sendikal örgütlenmelerinin okul yönetimi süreçlerinden; karar verme ve iletişim süreçlerini etkilemesine ilişkin görüşlerinin düzeyi nedir?
- Öğretmenlerin karar verme ve iletişim süreçlerini etkilemesine ilişkin görüşleri sendika üyesi olma veya olmama, cinsiyet, kıdem, görev yaptıkları okul türü ve üyesi oldukları sendikaya göre farklılık göstermekte midir?
- Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin sendikal örgütlenmeleri hakkındaki görüşlerinin yanı sıra; Öğretmenlerin sendikal örgütlenmelerinin karar verme ve iletişim sürecini etkilemesine ilişkin görüşleri nelerdir?

YÖNTEM

Bu araştırmada karma yöntem kullanılmıştır. Karma yöntem deseninde nicel ve nitel veriler birlikte eşzamanlı olarak toplanmakta ancak verilerin analizleri ayrı ayrı yapılmaktadır. Analiz sonrası elde edilen bulgular birbirleriyle karşılaştırılmakta ve bulguların birbirini doğrulayıp doğrulamadığı incelenmektedir. Böylece benzerlikler ve farklılar ortaya konulmaktadır (Creswell, 2013). Bu araştırmada öncelikle öğretmenlerin sendikal örgütlenmesinin okul yönetim süreçlerinden karar verme ve iletişim sürecine etkisine ilişkin öğretmen görüşlerinin neler olduğunu belirlemek amacıyla geliştirilen ölçme aracı aracılığı ile nicel veriler toplanmış ve analiz edilmiş, konuya ilişkin okul yöneticisi görüşleri görüşmeler yoluyla elde edilmiş ve analiz yapılmıştır. Öğretmenlerden ve yöneticilerden elde edilen veriler karşılaştırılıp değerlendirilmiştir.

Araştırmanın Örnekleme ve Çalışma Grubu: Örneklem her iki boyut için de olasılık dışı örnekleme tekniklerinden olan amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği ile belirlenmiştir. Bu tür örnekleme, olasılık temelli örnekleme yöntemlerinin tersine evrene genelleme yapmaktan daha çok varsıl bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.69-74). Araştırmacı kimlerin seçileceği konusunda kendi ölçütlerini belirleyebilmekte ve araştırmanın amacına en uygun olanlarını örnekleme alabilmektedir (Balci, 2001, s.102).

Araştırmada nicel boyutta örneklem belirlenirken; sendikalara üye olan öğretmen sayısının fazla olduğu okullar seçilmiştir. Bu okulları araştırma kapsamına alma nedeni sendikalı öğretmenin fazla olduğu okullarda okul yönetim sürecinin daha fazla etkilenebileceği varsayımdır. Bu amaçla Türkiye genelinde üye sayısı en fazla olan eğitim iş kolunda kurulu üç sendika belirlenmiştir. Bu sendikaların Malatya il temsilcileriyle görüşülerek ilk, orta ve liselerde üye sayısı en fazla olan okullar belirlenmiştir. Her üç sendikadan alınan veriler doğrultusunda Malatya İli Battalgazi İlçe sınırları içinde üye sayısı en çok olan okulların aşağıda Tablo 1'de verildiği gibi olduğu belirlenmiştir. Belirlenen okullarda sendikalı öğretmen sayısının yüzde %50' nin üzerinde olmasına dikkat edilmiştir. Böylelikle hedef kitleyi temsil niteliği taşıması sağlanmıştır. Araştırma için



okullarda yapılan çalışma da öğretmenlerin gönüllü olması esas alınmıştır. Araştırmanın örneklemini bu özellikleri taşıyan 964 öğretmen oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak katılım sağlayan öğretmenler ve bunu gösteren yüzdeler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1: Örneklem Kapsamındaki Okullar ve Öğretmen Sayıları

Okul Adı	Okuldaki Toplam Öğretmen Sayısı	Okuldaki Sendika Üyesi Öğretmen Sayısı	%
Malatya Lisesi	87	68	78,16
Fatih Anadolu Lisesi	82	57	69,51
Malatya Anadolu Lisesi	50	31	62
Turgut Özal Anadolu Lisesi	39	32	82,05
Cumhuriyet Anadolu Lisesi	55	43	78,18
Hacı Ahmet Akıncı Anadolu Lisesi	48	31	64,58
Battalgazi Anadolu Lisesi	28	18	64,28
İnönü Ortaokulu	75	55	73,33
Kemal Özalper Ortaokulu	39	39	100
Cengiz Topel Ortaokulu	35	28	80
Mustafa Kemal Atatürk Ortaokulu	69	52	75,36
Hidayet Ortaokulu	63	50	79,36
Gazi Ortaokulu	43	32	74,41
Öğretmenler Ortaokulu	69	49	71,01
Vakıfbank Ortaokulu	30	26	86,66
Türkiyem Ortaokulu	77	58	75,32
Türk Telekom Ortaokulu	34	28	82,35
Selçuk İlkokulu	26	25	96,15
Hidayet İlkokulu	47	36	76,59
Vakıfbank İlkokulu	34	30	88,23
Kemal Özalper İlkokulu	48	48	100
Kazım Karabekir İlkokulu	46	38	82,60
İnönü İlkokulu	55	44	80
Türk Telekom İlkokulu	24	24	100
Cengiz Topel İlkokulu	40	22	55
Toplam	1243	964	77,55

Araştırmanın nitel boyutunda yer alan çalışma grubu belirlenirken sendikalara üye olan öğretmen sayısının fazla olduğu okulların yöneticileri ile araştırmanın nitel boyutunun uygulaması yapılmış, bu okullarda görev yapmakta olan 25 okul yöneticisiyle görüşülmüştür. Görüşmede aşağıdaki sorular sorulmuştur:

- Okulunuzda kaç öğretmen çalışmaktadır?
- Okulunuzda çalışan öğretmenlerin sendika üyelik durumları nasıldır?
- Okuldaki sendikalı öğretmenler okulunuzun işleyişine etki etmekte midir? Eğer etki ediyorsa bu etkilerin okuldaki;
- Öğrenme-öğretme ortamına (öğretilimsel etkinlikler)
- Okul yönetimine
- Öğretmenlerin verimliliğine
- Çevre ile ilişkiler üzerinde nasıl bir etkisi olmaktadır?

Görüşme yapılan okul yöneticilerinin demografik özelliklerine Tablo 2' de yer verilmiştir.



Tablo 2: Görüşme Yapılan Okul Yöneticilerine İlişkin Demografik Değişkenler

Okul yöneticisi	Cinsiyet		Kıdem				Okul türü			Üyesi Olduğu Sendika		
	E	K	1-5 yıl	6-10 yıl	11-20 yıl	21 yıl üzeri	İlkokul	Ortaokul	Lise	Eğitim -Bir Sen	Eğitim -Sen	Türk Eğitim-Sen
Y 1	+				+		+			+		
Y 2	+				+			+		+		
Y 3	+				+		+			+		
Y 4	+					+			+	+		
Y 5	+				+		+			+		
Y 6	+				+				+	+		
Y 7	+				+			+		+		
Y 8	+					+			+	+		
Y 9	+				+			+		+		
Y 10	+					+	+				+	
Y 11	+				+				+	+		
Y 12	+				+			+		+		
Y 13	+				+			+		+		
Y 14	+				+				+	+		
Y 15	+					+			+	+		
Y 16	+					+			+	+		
Y 17	+				+			+		+		
Y 18	+				+		+			+		
Y 19	+				+			+		+		
Y 20	+				+			+		+		
Y 21	+					+		+				+
Y 22	+				+			+		+		
Y 23	+					+		+				+
Y 24	+				+		+			+		
Y 25	+				+		+			+		

Okul yöneticilerinin demografik değişkenlerine baktığımızda; görüşme yapılan bütün okul yöneticilerinin cinsiyeti erkeklerden oluşmakta, kıdemlerine baktığımızda % 72 gibi büyük bir oranın 11-20 yıl aralığında görev yapan yöneticilerden, % 28' lik bir dilim ise 21 yıl ve üzeri görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır.

Görüşme yapılan yöneticilerin % 28'i lise, % 28' i ilkokul ve %44'ü ise ortaokullarda görev yapmakta ve % 100' ü sendikaya üyedir. Bu yöneticilerin % 88 i Eğitim Bir Sen sendikasına üye iken, % 8' i Türk Eğitim Sen, % 4'ü ise Eğitim Sen üyesidir.

Veri Toplama Araçları ve Toplanması:

Araştırmanın verileri 2015-2016 ve 2016-2017 eğitim öğretim yıllarında Malatya ili Battalgazi ilçe sınırları içinde bulunan ilk, orta ve liselerde görev yapan öğretmenler ve okul yöneticilerinden elde edilmiştir.

Okul Yöneticilerinden Verilerin Toplanması: Araştırmanın nitel verilerini toplama aşamasında yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme yöntemi nitel bir araştırmada, araştırma konusuna ilişkin tam ve doğru verilerin elde edilmesi açısından yararlı bir yöntem olarak görülmektedir (Erdoğan ve Demirkasimoğlu, 2010; Judd, Smith ve Kidder, 1991).

Araştırmanın nitel verileri 01.09.2016-20.01.2017 tarihleri arasında okul yöneticileri ile birebir, görev yaptıkları okullarda, yönetici odasında görüşülerek toplanmıştır. Ortalama 40 dk. süren görüşmelerin ses kaydı okul yöneticilerinden izin alınarak alınmış, demografik değişkenler not edilmiştir (Mack, Woodson, MacQueen, Guest ve Namey, 2005: 36; Yıldırım ve Şimşek, 2011: 147). Görüşme süresince her hangi bir yönlendirme ve etki altında bırakmama adına her türlü müdahaleden kaçınılmıştır. Araştırmacı gerektiğinde sonda sorularla görüşmeyi desteklemiştir.

Öğretmenlerden Verilerin Toplanması: Araştırmanın nicel verilerini toplamak amacıyla araştırmacı tarafından bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçme aracının genel çerçevesinin belirlenebilmesi ve araştırma problemiyle ilişkisini güçlendirmek amacıyla ilk önce alan yazın taranmıştır. Karar verme ve iletişim süreçlerine ilişkin hangi soruların sorulabileceği belirlenmiştir. Belirlenen bu sorulara ilişkin uzman görüşleri alınmıştır. Araştırmanın planlanması aşamasında tasarlanamayan veya gözden kaçan herhangi bir sorunun olup olmadığının sınanması ve önceden alınacak önlemlerle araştırmanın sağlıklı bir biçimde sürdürülmesi amacıyla; 3 okul yöneticisi ile pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda görüşme formundaki soruların uygun olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin sendikal örgütlenmesi ile okul yönetim süreci arasındaki ilişkiye dair öğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlayan ölçekte [Sendikal Örgütlenmenin Okul Yönetim Süreçlerine Etkisi Ölçeği- SÖYEÖ] alan yazın taranması sonucu maddeler belirlenmiştir. Bu çalışmalar sonrasında; öğretmenlerin sendikal örgütlenmesinin okul yönetim sürecine etkisini ölçmeye yönelik 83 maddeden oluşan denemelik bir madde havuzu hazırlanmıştır.

Araştırmada kullanılacak ölçek formu taslağı hazırlanıp yüzey geçerliliği için 30 öğretmene incelenmek üzere verilmiştir. Yazım ve imla kuralları açısından iki Türkçe öğretmenin görüşleri alınmıştır. Ayrıca formda yer alan maddelerin anlaşılıp anlaşılmadığı konusunda bu 30 öğretmenle görüşmeler yapılmıştır. Aynı zamanda ölçek dört öğretim üyesinin görüşlerine sunulmuş ve öneriler doğrultusunda ölçek formu taslağından bazı maddelerin çıkarılması bazılarının da ifade yönünden değiştirilmesine karar verilmiştir. Bunun sonucunda 2 madde elenerek ölçeğin 81 maddelik son hali oluşturulmuştur.

Likert tipi beşli dereceleme türüne göre oluşturulan ölçek sorularında; "Etkilemiyor" seçeneği için (1), "Az Etkiliyor" seçeneği için (2), "Orta Düzeyde Etkiliyor" seçeneği için (3), "Çoğunlukla Etkiliyor" seçeneği için (4), "Her zaman Etkiliyor" seçeneği için (5) puan verilmiştir.

Bu araştırmada SÖYEÖ' nün yapı geçerliliği açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik çalışması için ise iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) güvenilirliği ve madde-toplam korelasyonları kullanılmıştır. SÖYEÖ Denemelik ölçeğinin farklı illerde (Bitlis, Gaziantep, Malatya) görev yapan 405 öğretmene uygulanması sonucunda elde edilen veriler üzerinde açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Öncelikle verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. İlgili alan yazında veri setinin faktör analizine uygunluğunun sınanması için bazı ölçütler dikkate alınmaktadır. Bunlar, değişkenler arası korelasyon, uç ve kayıp değerlerden arınlık ve veri setinin normal dağılımı, örneklem büyüklüğü ve örnekleme yeterliliğidir (KMO ve Bartlett's küresellik testi) ([Büyüköztürk vd. 2010](#); [Pallant, 2007, s. 179](#); [Tabachnick ve Fidell, 2007, s. 609](#)).

Bu amaçla öncelikle değişkenlere ait korelasyon matrisi incelenmiş ve değişkenler arası korelasyonun bir çok durumda .30'un üzerinde olduğu görülmüştür. Bu da korelasyon matrisinin faktör analizi için uygun olduğunun bir göstergesidir ([Tabachnick ve Fidell, 2007, s. 614](#)). Ham haliyle toplam 405 kişilik veri seti z puanları kullanılarak standart puanlara dönüştürülmüş ve -3 ile + 3 aralığındaki satırlar silinerek uç değerlere sahip 36 satır (madde) veri setinden çıkarılmıştır. Veri setindeki kayıp değerler seri ortalaması alınarak giderilmiştir. Son olarak, çok değişkenli normal dağılım özelliğine sahip olup olmadığı Bartlett Küresellik testi ile de sınanan veri setinin normallik

varsayımı çarpıklık ve basıklık değerleri ile incelenmiştir. KMO testine ek olarak, verilerin çok değişkenli normal dağılım özelliğine sahip olup olmadığını test eden Bartlett Küresellik testi sonuçları ($X^2= 28392,649$; $sd=1653$; $p= .000$) da veri setinin faktörleşme için örnekleme yeterliliğine sahip olduğunu göstermiştir.

Veri setinde 0.75 ve 0.56 arasında faktör yüküne sahip olan maddelerde yer alan 30 soru 1. boyut olan iletişimle ilgili sorulardan oluşurken; 0.76 ve 0.40 arası faktör yüküne sahip olan 15 soru ise 2. boyut olan karar verme ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen 30 maddelik iletişim ve 15 maddelik karar verme boyutundan oluşan ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi 405 öğretmenden elde edilen verilerden 300 öğretmenin rastgele seçilmesiyle oluşturulan veri seti üzerinde yapılmıştır.

DFA sonucunda elde edilen uyum indeksi değerleri ise şöyledir: " $\chi^2=2004,056$, $df=,782$ RMSEA=0,56, GFI=,890, AGFI=,854, CFI=,952, IFI=,953, NNFI=,940, NFI=,925, RMR= ,6260, SRMR=,626". Uyum indeksi değerleri incelendiğinde; x^2/sd oranının (2.5627) olduğu görülmektedir. Büyük örneklemlerde x^2/sd oranının 3'ün altında olması mükemmel uyuma karşılık gelmektedir.

RMSEA'nın 0.56, SRMR'nin 0.626, RMR'nin 0.6260 olduğu görülmüştür. RMSEA'nın, SRMR'nin ve RMR'nin .05'ten küçük olması mükemmel, .08'den küçük olması iyi uyuma işaret etmektedir. GFI'nin 0.89, AGFI'nin 0.85, IFI'nin 0.95 olduğu, NFI'nin 0.92 olduğu, NNFI'nin 0.94 olduğu, CFI'nin 0.95 olduğu görülmüştür. GFI'nin, AGFI'nin, IFI'nin, NFI'nin, NNFI'nin ve CFI'nin 0.95'in üzerinde olması mükemmel uyuma, 0.90'nın üzerinde olması iyi uyuma karşılık gelmektedir.

Genel bir değerlendirme ile DFA' da elde edilen bu değerler, model-veri uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı ve açımlayıcı faktör analizleri sonucunda elde edilen veriler, "Sendikal Örgütlenmenin Okul Yönetim Süreçlerine Etkisi Ölçeğinin" yapı geçerliğini doğrulayan kanıtlar sunmuştur. Bu ölçek araştırmanın nicel boyutu için gerekli olan verinin toplanması için kullanılmıştır.

Verilerin Analizi

Öğretmenlerden Elde Edilen Verilerin Analizi: Araştırmanın nicel verilerinin analizinde sırasıyla; öğretmenlerin, meslektaşlarının sendikal örgütlenmelerinin okul yönetimi süreçlerinden karar verme ve iletişim süreçlerini etkilemesine ilişkin görüşlerinin düzeyi belirlenirken aritmetik ortalama ve standart sapma puanları hesaplanmıştır. Öğretmenlerin; sendikalara üye olmalarının okulda karar verme ve iletişim sürecine etkisine ilişkin görüşlerinin sendikaya üye olma değişkenine ve cinsiyet değişkenine göre istatistiksel bakımdan farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t-testi yapılmıştır. Kıdem, okul türü, üyesi oldukları sendika değişkenlerine göre istatistiksel bakımdan farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ise F testi yapılmıştır.

Okul Yöneticilerinden Elde Edilen Verilerin Analizi: Nitel verilerin analizinde; öncelikle verinin kendisinden yola çıkılarak ana temaları içeren kategoriler ve alt kategoriler saptanmıştır. Bu kategorilerin özellikleri ve boyutları belirlenmiştir. Bu kategorilere uygun olarak tüm veriler kodlanmıştır. Kategorilerin özellikleri ve bu özelliklerin boyutları göz önüne alınarak kategoriler alt kategorileriyle belirli bir eksen çevresinde ilişkilendirilmiştir. Kategorilerin birleştirilmesi ve yalınlaştırılması aşamasında, tüm kategorilerin ilişkili olduğu kuramsal bir ana kategori saptanarak her bir kategorinin bu ana kategori ile ilişkisinin ortaya çıkarılması yoluyla bir model oluşturma yoluna gidilmiştir. İçerik analizi, sistematik analiz ve araştırmacının yorum ve anlayışı birleştirilmiştir.

Okul yöneticileriyle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler için içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Analiz sürecinde öncelikle, görüşmeler esnasında alınan notlardan da faydalanarak

ses kayıtları çözümlenerek metin haline getirilmiştir. Okul yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda toplam 175 dakikalık bir görüşme kaydı elde edilmiştir. Elde edilen bu kayıt çözümlenerek bilgisayar ortamına yazılı olarak aktarılmıştır. Bu aktarım sonucunda 1,5 satır aralığı ile 12 punto ile yazılmış 22 sayfa ve 8422 kelimedenden oluşan veri dokümanı elde edilmiştir. Okul yöneticileriyle yapılan görüşmelerden elde edilen bu veriler üzerinde içerik analizi yöntemi ile çözümlenme yapıldıktan sonra, ses kayıtları ikinci kez dinlenmiş ve yapılan çözümlenmeler kontrol edilmiştir. Bu aşamadan sonra yapılan çözümlenmeler, görüşme yapılan her bir okul yöneticisine gönderilmiş, yapılan çözümlenmelerin teyit edilmesi sağlanmıştır. Çözümlenmelerde görüşüne başvuru her yöneticiye, kişi numaralarını gösteren (Y1, Y2 kısaltmaları şeklinde) birer kod numarası verilmiştir.

Araştırmacı tarafından yapılan kodlamalar arasındaki tutarlılığı belirlemek için uyuma yüzdesi [$\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{(\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı})}$] hesaplanmıştır. Bu analiz için 2 öğretim üyesi ve araştırmacı tarafından kodlamalar yapılmıştır. Kodlamalar da yazılı metin haline dönüştürülmüş görüşme formları dikkatlice incelenmiştir. Kodlamalar genel olarak "sendikanın etkisi", "iletişim", "karar verme" adı altında üç ana tema da yapılmıştır. Yapılan analizler sonunda kodlayıcılar arasındaki tutarlılığa ilişkin güvenilirlik katsayısı 0.79 olarak bulunmuştur.

Araştırmanın dördüncü, beşinci ve altıncı alt problemlerine ilişkin yöneticilerle yapılan görüşmelerle ilgili bulgular ise kodlanıp analiz edilerek frekans ve yüzde dağılımları sunulmuştur.

BULGULAR

Araştırmadan elde edilen bulgular, araştırmanın bağımsız değişkenlerine göre ele alınarak aşağıda değerlendirilmiştir.

1. Öğretmenlerin, meslektaşlarının sendikal örgütlenmelerinin okul yönetimi süreçlerinden karar verme ve iletişim süreçlerini etkilemesine ilişkin görüşlerinin düzeyi

Araştırmada öncelikle öğretmenlerin, meslektaşlarının sendikal örgütlenmelerinin okul yönetimi süreçlerinden karar verme ve iletişim süreçlerini etkilemesine ilişkin görüşlerinin düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla yapılan betimsel istatistiklerden elde edilen bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: *Sendikal Örgütlenmenin Karar Verme Ve İletişim Süreçlerine Etkisine Dair Öğretmen Görüşlerinin Düzeyine İlişkin Analiz Sonuçları*

Ölçek	N	En Düşük	En Yüksek	\bar{X}	Ss
Karar Verme	506	15,00	75,00	39,80	15,43
İletişim	506	30,00	150,00	78,21	31,51

Tablo 3' de görüldüğü üzere öğretmenlerin karar verme boyutuna ilişkin belirttikleri görüşleri puan ortalamasının $\bar{X}=39.80$, iletişim boyutuna ilişkin belirttikleri görüşleri puan ortalamasının $\bar{X}=78.21$ olduğu görülmektedir.

Elde edilen bu ortalama puanların standart sapmalarının ise karar verme boyutu için $Ss=15,43$, iletişim boyutu için ise $Ss=31,51$ olduğu görülmektedir. Elde edilen ortalama puanların boyutlarda yer alan soru sayısına bölünmesi sonucu beşli derecelendirmeli likert ölçeğinde karar verme görüşü ortalamalarının $(39,80/15=2,65)$ "orta düzeyde etkiliyor" aralığında olduğu

görülmektedir. İletişim boyutu görüşü ortalamalarının beşli derecelendirmeli likert ölçeğinde (78,21/30=2,60) "**az etkiliyor**" aralığında olduğu görülmektedir.

2. Öğretmenlerin kara verme ve iletişim süreçlerini etkilemesine ilişkin görüşleri sendika üyesi olma veya olmama, cinsiyet, kıdem, görev yaptıkları okul türü ve üyesi oldukları sendikaya göre farklılığı

2.1. Öğretmenlerin Sendikaya Üye Olma Ya da Olmama Değişkenine Göre Analiz

Sonuçları: Öğretmenlerin; sendikalara üye olmalarının okulda karar verme ve iletişim süreçlerine etkisine ilişkin görüşlerinin sendikaya üye olma ya da olmama değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 4' te gösterilmiştir.

Tablo 4: Öğretmenlerin Sendikal Örgütlenmesinin Okul Yönetiminde Karar Verme ve İletişim Sürecine Etkisine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Sendika Üyesi Olma ya da Olmama Açısından Farklılığına İlişkin Analiz Sonucu

	Sendikaya Üye misiniz?	N	\bar{X}	Ss	t	sd	P
Karar Verme	Evet	398	40,15	15,26	,965	504	,34
	Hayır	108	38,54	16,06			
İletişim	Evet	398	79,43	31,34	1,669	504	,096
	Hayır	108	73,73	31,90			

Tablo 4' te görüldüğü gibi öğretmenlerin; sendikalara üye olmalarının okulda karar verme ve iletişim süreçlerine etkisi konusundaki görüşleri sendikaya üye olma değişkenine göre de istatistiksel bakımdan anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır.

2.2. Öğretmenlerin sendikal örgütlenmelerinin okul yönetiminde karar verme ve iletişim süreçlerine etkisine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, kıdem, görev yapmakta oldukları okul kademesi ve üyesi oldukları sendika değişkenine göre farklılığı

Tablo 5'e göre; öğretmenlerin; sendikalara üye olmalarının okulda karar verme ve iletişim sürecine etkisine ilişkin görüşleri;

- **Cinsiyet** değişkenine göre istatistiksel bakımdan farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ayrı ayrı t testi yapılmıştır ve farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.
- **Kıdem** değişkenine göre istatistiksel bakımdan farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ayrı ayrı F testi yapılmıştır ve farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.
- **Okul türü** değişkenine göre istatistiksel bakımdan farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ayrı ayrı F testi yapılmıştır ve farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.
- **Üyesi oldukları sendika** değişkenine göre istatistiksel bakımdan farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ayrı ayrı F testi yapılmıştır ve farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.

Tablo 5: Öğretmenlerin Sendikal Örgütlenmelerinin Okul Yönetiminde Karar Verme ve İletişim Süreçlerine Etkisine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Bazı Değişkenler Açısından Farklılığına İlişkin Analiz Sonuçları

		N	\bar{X}	SS	t	SD	P
Karar Verme	Kadın	190	39,11	15,78	-,788	504	,43
	Erkek	316	40,23	15,23			
İletişim	Kadın	190	75,48	32,40	-1,513	504	,131
	Erkek	316	79,85	30,90			
		N	\bar{X}	SS	SD	F	P
Karar Verme	1-5 yıl	57	39,53	15,69	3	1,098	,35
	6-10 yıl	111	37,57	16,40	502		
	11-20 yıl	207	40,43	14,97	505		
	21 yıl üzeri	131	40,86	15,18			
	Toplam	506	39,81	15,435			
İletişim	1-5 yıl	57	79,37	31,65	3	,473	,70
	6-10 yıl	111	75,07	34,06	502		
	11-20 yıl	207	78,96	30,93	505		
	21 yıl üzeri	131	79,20	30,30			
	Toplam	506	78,21	31,51			
		N	\bar{X}	SS	SD	F	p
Karar Verme	İlkokul	191	39,70	16,51	2	,320	,726
	Ortaokul	173	40,50	15,79	503		
	Lise	142	39,11	13,43	505		
	Toplam	506	39,81	15,43			
İletişim	İlkokul	191	78,75	33,06	2	,543	,58
	Ortaokul	173	79,50	32,05	503		
	Lise	142	75,93	28,69	505		
	Toplam	506	78,21	31,51			
		N	\bar{X}	SS	t	SD	p
Karar Verme	Evet	398	40,15	15,26	,965	504	,34
	Hayır	108	38,54	16,06			
İletişim	Evet	398	79,43	31,34	1,669	504	,096
	Hayır	108	73,73	31,90			
		N	\bar{X}	SS	SD	F	P
Karar Verme	Eğitim Sen	138	41,9203	14,55072	4	,977	,42
	Türk Eğitim Sen	63	39,8413	12,79517	501		
	Eğitim Bir Sen	170	38,9000	16,66504	505		
	Diğer	27	39,7407	14,73769			
	Üye Değil	108	38,5370	16,06321			
	Toplam	506	39,8083	15,43292			
İletişim	Eğitim Sen	138	82,59	29,51	4	1,517	,20
	Türk Eğitim Sen	63	81,22	27,96	501		
	Eğitim Bir Sen	170	76,96	34,27	504		
	Diğer	27	74,63	28,02			
	Üye Değil	108	73,73	31,90			
	Toplam	506	78,21	31,51			

Gemici (2002), tarafından; okul geliştirme süreçlerine eğitim sendikalarının etkilerini; okul yöneticisi, öğretmen ve diğer çalışanlar üzerinden belirlemeye yönelik yapılan çalışmada benzer demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık görülmediği belirtilmiştir.

3. Öğretmenlerin sendikal örgütlenmelerinin okul yönetiminde karar verme ve iletişim süreçlerine etkisine ilişkin okul yöneticilerinin görüşme yoluyla toplanan görüşleri

3.1.Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Sendikal Örgütlenmelerinin Okuldaki Karar Verme ve İletişim Süreçlerine Etkisi Hakkındaki Düşünceleri: Okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu (n=21) öğretmenlerin sendikal örgütlenmesinin gerekliliğine inanmakta ve bunu olumlu bulmakla birlikte; örgütlenmenin önemli olduğunu, ancak bu şekilde etkili ve verimli çalışmalar yapılabileceğini dile getirmişlerdir.

Bazı Okul yöneticileri (n=4) ise sendikal örgütlenmenin gerekli olmadığını çünkü öğretmenlerin sendika üyeliklerinin bilinçli yapılmadığını, sendikaların ise öğretmen haklarını iyileştirmekten çok siyasi bir takım çalışmalar içinde olduklarını belirtmiştir. Okul yöneticilerinin bazılarının ifadeleri şu şekilde olmuştur:

Y 3: "Tabii sendikal olmaları onlara bir özgüven sağlıyor. Sendikalı olmak yani örgütlü olmak eğitim camiasında hak arama noktasında ve idarenin uygulamalarında çok önemli bir yere sahiptir".

Y 5: "Sendikanın eğitime etkileri var. Sendikanın sebep olduğu öğretmenler arasında gruplaşmalar vardır. Siyasi çekişmeler sendikalardan kaynaklanıyor. Her sendikanın bir siyasi uzantısı vardır".

Y 6: "Sendikalı örgütlenme bir bakımdan memur olsun işçi olsun farkındalık seviyesinin yükselmesine işarettir. Sendikadaki üye sayısı çoğaldıkça devlet tarafından sözü dinlenen bir konuma geliyor. Sendikalar gerekli ama liyakatin önüne geçerse sendikadaki en büyük sıkıntı bu durum oluyor".

Y 7: "Eğer belli bir sendikadaysan aynı sendikaya üye öğretmenler arasında birliktelik söz konusu oluyor".

Y 13: "Sendikaların eğitime hiçbir katkısı yok. Sadece öğretmenlerin özlük haklarında etkili oluyor. Öğretmenlerin nöbeti, ücreti gibi... Eğitim öğretime hiçbir katkısı yok. Sendikalarda öğretmenlerin haklarını yeterince savunamıyor".

Okul yöneticilerinin, sendika üyeliğini farkındalık yaratması açısından, birlik ve beraberlik açısından, hakların bilinmesi açısından olumlu bulduğu, ancak; siyasileşmesi, iktidar yanlısı tavır alması, mesleki açıdan yetersiz olan öğretmen ve yöneticilerin sendikaları arkasına alıp bu eksikliklerini kapamaya çalışması gibi durumlar açısından olumsuz değerlendirdiği söylenebilir.

3.1.Okulunuzdaki Öğretmenlerin Sendikal Örgütlenmeleri, Bir Başka İfadeyle Öğretmenlerin Sendikalı Olması Okulunuzdaki Kararlar Üzerinde Etkili Olmakta Mıdır? Bir Okul Yöneticisi Olarak Bu Konudaki Görüşleriniz Nelerdir? Sorusuna Okul Yöneticilerinin Verdiği Cevapların Analizi

Okul yöneticilerinin görüşleri değerlendirilmiş bu görüşler ile ilgili olumlu ve olumsuz olmak üzere iki ana kategori üzerinden alt kategoriler oluşturulmuştur. Okul yöneticilerinin bu soruya ilişkin olarak vermiş oldukları cevaplar aşağıda Tablo 6' da özetlenmiştir.

Okul yöneticilerinin % 32 (f=8) gibi önemli bir oranının öğretmenlerin sendikal örgütlenmelerinin **karar verme sürecinde** öğretmenler arasında **işbirliğinin** oluşmasına katkı yaptığını, ikinci olarak % 20 (f= 5)' si sendikal örgütlenmenin karar vermede **yardımlaşmaya** neden olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

Tablo 6. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Sendikal Örgütlenmesinin Okul Yönetiminde Karar Verme Sürecine Etkisine Yönelik Görüşleri

KARAR VERME				
	Okul Yöneticilerinin Görüşleri	Katılımcı Kodu	f	% (Yüzde)
Olumlu Düşünceler	Bilgi Ediniyorum	Y 10, Y 7	2	8
	İşbirliği	Y 18, Y 19, Y 21, Y 11, Y 14, Y 20, Y 22, Y 25	8	32
	Dayanışma/ Yardımlaşma	Y 13, Y 6, Y 8, Y 24, Y 23	5	20
Olumsuz Düşünceler	Baskı	Y 5, Y 9, Y 2,	3	12
	Gruplaşma/ Çatışma	Y 16, Y 15, Y 12, Y 3, Y 4, Y 17, Y 1	7	28

Olumsuz düşünce bildiren okul yöneticileri ise öğretmenlerin sendikal örgütlenmelerinin **karar verme sürecinde gruplaşma/ çatışmaya yol açarak** %28 (f=7) ve **baskı/karşı direnci** %12 (f=3) öne çıkardığını düşündüklerini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin bazılarının bu konudaki ifadeleri şu şekilde olmuştur:

Y-9: "Ben kararlarda sendikaya üye olanların daha dominant olduğunu düşünüyorum."

Y-10: "Yani işte sendikaların varlığı kesinlikle olumlu katkı sağlıyor. Çünkü insanlar en azından denetim sağlıyor. Karar verirken etraflıca düşünmek gerekiyor."

Y-12- "Sendikamızın adı ne olursa olsun yani bizim eğitime katkımız ya da payımız düşünülmesi gerekirken biz de maalesef bir ayrılmaya gidiliyor."

Y-13: "Evet. Karara etki daha çok özlük haklarıyla ilgili konularda hak talebi şeklinde oluyor. Bu da diğer öğretmenlerin de bu talebi konuşmasına vesile oluyor."

Y-15: "Yönetici eğer sendikal kimliğini ön plana çıkarırsa bu öğretmenler odasına da yansıyor. Böyle okullarda sendika ve sendikalı olmanın yönetimde karar verme de etkisi oluyor tabii."

Y-16: "Beni hiç kimse etkileyemez. Ben sendikamızın ilk kurulduğu zamanlardan üyeyim. İyi de bir sınıf oldu, böyle bir sınıf için iki alternatifim varsa elbette kendime yakın olanı seçerim."

Y-18: "Okulda kararları ortak alıyoruz. Tüm öğretmenlerimizin görüşlerini önemserim. Ancak toplu eylemler olduğu zaman etkileniyoruz."

Y-19: "Bizim okulda biz başladıktan sonra karar alıyorsa mutlaka öğretmenleri dâhil ediyoruz ki doğrusu da o olduğuna inanıyoruz. İkincisi de bu katacağımız olaylarda öğretmenin de fikrinin olmasını istiyoruz ki sonuçta işin mutfağında onlar var. Sendika olarak da farklı sendikalar var dedim ya farklı sendikalar da olmalarına rağmen emin olun okul kararlarında şimdiye kadar sadece bir sendikamız iş bırakma olayı hariç hepsi katılıyor, fikrini söylüyor. Bilakis bizi etkilemek değil de bize fikir olarak daha çok yaklaşıyorlar."

Y-21: "Karar vermede ise ben hiçbir zaman üst akıl savunmadım. Ortak akıldan yanayım. Karar verme ortaktır. Arkadaşlarla istişareyi severim. Onların görüşlerine değer veririm. Sendika farkı gözetmeksizin hepsinin görüşlerini alırım."

Yukarıdaki ifadeler incelendiğinde okul yöneticilerinin öğretmenlerin sendikal örgütlenmelerini karar vermeye etkisi açısından daha çok işbirliğine katkı yapıyor olarak gördükleri Y18, Y19, Y21 kodlu yöneticilerce ifade edilmektedir. Daha çok aynı sendikaya üye öğretmenlerin

sayısının fazla olduğu ortamlarda diğer sendika üyelerine karşı gruplaşma ortamı oluşturduklarını belirten yöneticiler, üye sayısı fazla olan sendika okul yöneticisinin üye olduğu sendikadan değilse bunu daha çok hissettirdiklerini belirtmiştir. Bunu belirten okul yöneticilerinin oranı ise genele bakıldığında yine yadsınamaz düzeydedir. Bu durum Y16, Y15 kodlu yöneticilerce de ifade edilmektedir. Bu durumda karşı direnç davranışlarının oldukça etkili olduğunu söylemişlerdir. Buna tedbir olarak ise kuralcı olmayı önermektedirler. Ancak okul yöneticisi ve üye sayısı fazla olan sendika üyeleri aynı sendikadansa bu defa karar verme de işbirliği ve yardımlaşmanın ön plana çıktığını dile getirmişlerdir.

3.2.Okulunuzdaki öğretmenlerin sendikal örgütlenmeleri, bir başka ifadeyle öğretmenlerin sendikal olması okulunuzdaki kişiler arası ilişkiler ve iletişim üzerinde etkili olmakta mıdır? Bir okul yöneticisi olarak bu konudaki görüşleriniz nelerdir? Sorusuna okul yöneticilerinin verdiği cevapların analizi: Okul yöneticilerinin cevapları değerlendirilerek olumlu ve olumsuz olmak üzere iki ana kategori altında alt kategoriler oluşturulmuştur. Okul yöneticilerinin bu soruya ilişkin olarak vermiş oldukları cevaplar aşağıda Tablo 7' de özetlenmiştir.

Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Sendikal Örgütlenmesinin Okul Yönetiminde İletişim Sürecine Etkisine Yönelik Görüşleri

	İLETİŞİM			
	Okul Yöneticilerinin Görüşleri	Katılımcı Kodu	f	% (Yüzde)
Olumlu Düşünceler	Koordinasyon	Y 8, Y 22	2	8
	İşbirliği	Y 18, Y 21, Y 23, Y 24	4	16
	Yardımlaşma	Y 25	1	4
Olumsuz Düşünceler	Gruplaşma	Y 2, Y 4, Y 5, Y 6, Y 7, Y 9, Y 10, Y 11, Y 12, Y 13, Y 14, Y 15, Y 17, Y 19, Y 20	15	60
	Siyasi Kimlik	Y 1, Y 3, Y 16	3	12

Tablo 7 incelendiğinde okul yöneticilerinin bir kısmı (%12, f=3) öğretmenlerin sendikal örgütlenmesinin okul yönetim süreçlerinden iletişime etkisine dair olumlu görüş olarak; öğretmenler arasında **işbirliği** oluşturduğunu, ikinci olarak bir kısmı (% 8 f= 2) **koordinasyona** katkı yaptığını ifade etmişlerdir.

Okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu (%60 f=15) öğretmenlerin sendikal örgütlenmesinin okul yönetim süreçlerinden iletişime etkisine ilişkin olumsuz görüş olarak en çok **gruplaşmaya** neden olduğunu, diğer yandan (%12, f=3) iletişimde siyasi kimliği öne çıkardığını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin bazılarının bu konudaki ifadeleri şu şekilde olmuştur:

Y 1: "Siyasi bir ortam olursa evet iletişimde bir sorun oluşuyor."

Y 4: "Mutlaka etkilidir; diğer arkadaşarımdan bu konuda bir baskı uygulandığını biliyorum yani. Şu bir gerçek insan kendine sıcak bulan insanı seçer seven insanın doğasında vardır. Bu sizinle aynı düşüncede olan insanla birlikte olmak istersiniz. Bu aynı şekilde sendikada yaşanıyor."

Y 5: "Tabi gruplaşmalar oluyor. Aynı sendikalı üyelerin ilişkileri hep birbirleriyle oluyor. Örgütlü hareket etme vardır."

Y 6: "Nispeten iletişimde etkili oluyor. Bir süre önce hep birbirini iğneleyici kötü yönlerini orta koyucu, birbirlerini dışlayıcı bir yapı vardı. Biri geldiği zaman hemen bu hangi sendikadan diye bir araştırılıp ona göre muamele yapılırdı."

Y 11: "Tabiri caiz ise gruplaşmalar zaman zaman olur."



Y 12: "Sendikamızın adı ne olursa olsun yani bizim eğitime katkımız ya da payımız düşünülmesi gerekirken biz de maalesef bir ayrışmaya gidiliyor."

Y 13: "Evet. Bu daha çok özlük haklarıyla ilgili konularda hak talebi şeklinde oluyor. Bu da diğer öğretmenlerin de bu talebi konuşmasına vesile oluyor."

Y 16: "Genel olarak hayır, ama tabii aynı sendikaya üye olan öğretmenler aynı siyasi düşünceye de sahip oluyor, birbirleriyle daha rahat iletişim kurabiliyorlar."

Yukarıdaki ifadeler incelendiğinde okul yöneticilerinin bazılarında (Y 1, Y 4, Y 16) öğretmenlerin sendikal örgütlenmesinin yönetim süreçlerinden iletişime olan etkisinin daha çok gruplaşmaya yol açma ve siyasi kimlikleri ön plana çıkarma şeklinde olduğu ifade edilmiştir. Bu durumun daha çok sendikaların siyasi kimlikleriyle ön plana çıkıyor olmalarıyla ilgili olduğu söylenebilir. Siyasi kimlik üzerinden oluşan ayrışmalar okullarda gruplaşmalara neden olmaktadır. Gruplaşmalar ise öğretmenler arası iletişimi etkilediği gibi bu durum okul yönetimini de etkilemektedir. Öğretmenlerin çoğunluğunun üye olduğu sendika ile okul yöneticisinin üye olduğu sendika birbirinden farklı ise doğal olarak taraflar arasındaki iletişimi de olumsuz etkilemektedir. Bu noktada okul yöneticilerinin daha özenli ve dikkatli olması bir zorunluluktur. Bir sendikaya üye olmak elbette okul yöneticilerinin de hakkıdır. Ancak yöneticiler okulu yönetirken ve okul çalışanları ile etkileşirken sendika kimlikleri ile değil yönetici kimlikleri ile davranmalıdır.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Okul yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda yöneticiler; öğretmenlerin çoğunlukla sendika seçimlerini bilinçli yapmadıklarını ifade ederek; bu seçimi; siyasi düşüncelerine yakın olan sendikayı seçme veya arkadaşları rica ettiği için üye olma ya da okul yöneticileri tarafından üye yapılmaları gibi yollarla sendikalara üye olduklarını ifade etmişlerdir. Yapılan çalışmalarda öğretmenlerin sendikaya üye olma tercihlerinde gözlenenler bu durumu destekler niteliktedir. [Akyüz \(1980\)](#); tarafından yapılan çalışmada; eğitimden sorumlu bakanların siyasi görüşlerinin yapılan çalışmalarda belirleyici olduğu, bu görüşe yakın düşünen sendikal yapıların da ortak çalışmalarda etkin olduğu belirtilmiştir. Bu durum [Baysal \(2006\)](#); tarafından eğitim çalışanlarının sendikalara bakışının siyasi olduğu şeklinde ifade edilmiştir. [Yıldırım \(2007\)](#) "sivil toplum örgütü olarak eğitim çalışanlarının haklarını korumak amaçlı kurulan eğitim sendikalarının, niceliksel olarak artmasına rağmen, hak koruyuculuğu açısından etkin olmadığını ve sendikaların siyasetin gölgesinde kalarak üyelerinin haklarını korumada yetersiz kaldığını belirtmiştir. [Özaydın ve Han' a \(2014\)](#) göre; kamu çalışanları sendikalarını belirlerken; kendi siyasi görüşlerini yansıtmalarını birinci sırada, mesleki hak ve önceliklerini karşılama ikinci sırada yer vermektedir. Üyelik istemi bu temellere dayandığında sonrasında öğretmenler tarafından okul yönetiminden-sendikadan beklenti, aktif olarak görev alma, hak talebi gibi konular da rağbet görmemektedir. [Akar ve Ersü'ye \(2020\)](#) göre; eğitimcilerin sendikalara üye olma nedenleri; eğitimcilerin haklarını korumaları ve geliştirmeleri, mesleki gelişimi düzenleyici faaliyetler düzenlemeleri ve dünya görüşünü temsil etmeleri iken; eğitimcilerin sendikaya üye olmama nedenleri; sendikaların siyasi ve ideolojik yapıya sahip olmaları, çalışanların haklarını tam olarak koruyamamaları ve etiketlenme korkusudur. Sendikaya üye olan ve üye olmayan öğretmenlerin bu konuda benzer düşündükleri söylenebilir. Farklılık göstermeme nedenleri; sendikaların amaçlarıyla ve işlevsel olmamaları ile ilgili olabilir. Öğretmenlerin sendikaya üye olma amacı okuldaki işleyişin etkililiğini arttırmak, eğitim öğretimin niteliğini geliştirmekten daha çok politik amaçlar taşıyabilir. Öğretmenlerin sendikaya üye olmaları okul ortamındaki politik durumlara ilişkin tavır ve davranışlarına yansırken politik olmayan durumlardaki kararlara ve iletişim durumlarına yansımayaabilmektedir. Örneğin, okulda sosyal ve kültürel faaliyetlerde verilen kararlar politik bir anlam taşıyorsa sendikalı öğretmenler buna ilgi göstermezken, politik bir anlam taşıyorsa ilgi gösterebilmektedir. Ancak bununla birlikte



öğretmenlere politik bir anlam yüklemeyen etkinlik alanlarında öğretmenlerin sendikalara üye olup olmamaları bu alanlarla ilgili kararlara ve iletişim durumlarında benzer tavırlar göstermelerine neden olabilir.

Bu amaçla öğretmenlerin bu konuda bilinçlendirilmeleri gerekmektedir. Bunu var olan sendikalar temsilcilikleri aracılığıyla yapabilirler. Sendika temsilcileri dönemde bir defa ya da yılda bir defa yaptıkları okul ziyaretlerini artırmalı, daha sık ve daha bilgilendirici çalışmalarla okulları ziyaret etmelidir. Sendikaya üye olan herkesi kapsayacak etkinlikler düzenlenmelidir. Sadece küçük bir grupla kendi içinde yürütülen sendikal faaliyetlerin pek çoğundan diğer üyelerin haberi dahi olmamaktadır. Amaç sadece üye sayısı arttırmak olmamalı, nitelikli ve ne istediğini bilen üyelerin sayısını arttırmak ve var olan üyelerin sendikal bilincinin geliştirilmesi olmalıdır. Bu veriler bize sendikaların işlevsel olmadığını göstermektedir. Sendikaların işlevsel olmamasının bir önemli nedeni de Türkiye’de kimi sendikaların öteden beri siyasi iktidarlarla olan organik bağlarıdır. Oysa bu durum sendikaların ontolojisine ters bir durumdur. Sendikalar ontolojik olarak siyasal iktidarların karşısında emekten ve emekçiden yana tutum almak durumunda olan örgütlenmelerdir. Kimi sendikaların böyle bir yapı sergilemeleri, çalışanların sendikalara bakışını olumsuzlaştırmakta ve sendikalara karşı güven kaybına neden olmaktadır. Sendikalar gerçek işlevlerini yerine getirdiklerinde çalışanların güvenini kazanırlar.

[Berkant ve Gül \(2017\)](#) yaptıkları çalışmada; öğretmen görüşlerine göre sendikaların eğitim-öğretime katkısının çok sınırlı olduğu, bu katkının artırılması gerektiği sonucuna ulaşmıştır. [Güneş Karaman ve Erdoğan \(2016\)](#) yaptığı çalışmada öğretmenlere göre sendikalar eğitim kalitesini artırmalı, eğitimin içeriğini düzeltmeli, eğitim politikasının yenilenmesine, eğitim sorunlarının çözümüne katkı sunmalıdır.

Benzer şekilde “ne de olsa bir şey olmaz” , “bir şey değişmez” gibi ifadelerde kendini gösteren durum ise sendikaların aktif ve etkin çalışmalarıyla giderilebilir. Gerçekten öğretmenlerin yararına olacak, bilgilendirmesi yeterince yapılmış bir faaliyet olarak; nöbet ücretlerinin alınması ve kılık kıyafet serbestisi örnekleri; öğretmenler lehine sonuçlanan faaliyetlerdir. Her üç sendika tarafından ortaklaşa yapılan sendikal çalışmada sendikal örgütlenmenin gücü yadsınamaz şekilde görülmüştür.

Öğretmenler sendikal örgütlenmenin okul yönetimini gerek karar verme gerekse iletişim boyutlarında etkilediğini düşünmekte ancak bu etkiyi net olarak ifade edememektedir. Özellikle karar verme açısından; [Beytekin & Kılıç \(2021\)](#) tarafından yapılan bir araştırmanın “okul müdürlerinin karar verme sürecini etkileyen öğretmen kaynaklı faktörler olarak; öğretmenlerin sendikal durumlarının karar verme sürecinde etkili olmadığı ancak bir sendikanın okul ilgilileri tarafından değer görmesinin ise karar verme süreci üzerinde etkili olduğu” şeklindeki sonucu araştırma sonucuyla benzerlik göstermektedir. [Gök ve Bozbayındır \(2020\)](#)’ ye göre ise; öğretmenler eğitim sendikalarının; eğitim-öğretim temel hak ve özgürlükler, değerler, din eğitimi, çalışma ortamlarının düzenlenmesi, emekli öğretmenlerin sosyal ve mesleki gelişimi, kadın çalışanlara fırsat ve imkân eşitliği sağlama, özlük ve mali haklarve birlik ve beraberliği sağlama alanlarında daha etkin çalışmalar yapmasını istemektedirler.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde, görüşmelerin kayıt altına alınmasını istemeyen yöneticiler olmuştur. Bu kişilerle yapılan görüşmelerde okul yöneticilerinin atanmasında sendikanın etkisinin büyük olduğu, hatta sendikaya yakınlığa göre atanacakları okulların belirlendiğini ifade ettikleri görülmüştür. Atamalarda yapılan mülakat sınavlarında belirleyici olanın; üye sayısı en çok ve iktidara yakın sendikanın olduğu yöneticilerce ifade edilmiştir. Bu durumun düzeltilmesi gerekmektedir. Tüm sendikalara üye olan öğretmenlere eşit imkânın sunulacağı, liyakatin esas alınacağı objektif değerlendirme sistemleri oluşturulmalı ve bu



sistemlere göre yönetici atamaları yapılmalıdır. Ayrıca okul yönetici yardımcılarının büyük bölümünün yine okul yöneticilerince belirlendiği ifade edilenler aynı sendikadan seçilmektedir. Araştırma kapsamındaki okulların tamamında yapılan görüşmelerde; bu durum sorulmuş ve bu sonuca ulaşılmıştır. Yani farklı ya da onların deyimiyle muhalif sendika üyelerine okul yönetiminin hiçbir basamağında yer verilmemektedir. Okul yöneticileri bu durumu ise daha önce kendilerine böyle uygulama yapılmasıyla ilişkilendirmekte ve kendilerini eleştiriye yer vermeyecek şekilde haklı bulmaktadır. [Gürkan ve Toprakçı 'ya göre \(2018\)](#) yönetici atama sisteminin yeniden yapılandırılması ve müdürlük basamaklarında yükselme için mesleki gelişim çalışmalarının etkili olması gerekliliği vurgulanmıştır. Son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığı yönetici atama kriterlerinde bazı değişikliklere gitmektedir. Bu durum beraberinde sendikaların ve sivil toplum kuruluşlarının yönetici atamada ki etkisini azaltabilecektir.

Okul yöneticilerinin tarafsız olması gerekirken, nitel araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde; hemen hepsinin odasına girer girmez mensubu oldukları sendikanın duvar ve masa takvimi, masa üstü objeleri dikkat çekmektedir. Böylelikle yönetici daha ilk adımdan tarafını belli etmekte ve farklı sendika üyesi öğretmenlerin kendilerini rahatça ifade etmesine izin vermemektedir. Bu da okul yönetim süreçlerini etkileyebilmektedir. Çünkü okullarda karar vericiler okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin çalışanlara davranışlarının eşit ve adaletli olması hem öğretmenlerle iletişimini hem de öğretmenlerin meslektaşlarıyla iletişimini olumlu etkileyecektir ([Titrek, 2009](#)). Eşitliğin ve adaletin hissedilmediği durumlarda örgütte çatışma ortaya çıkacaktır ([Özdevecioğlu, 2003](#); [Cömert vd., 2008](#), [Titrek, 2009](#)). Özellikle okul ortamında işlevsel olmayan çatışmaların önlenmesinde katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı önemlidir ([Özkul, 2021](#)).

Üye sayısı en çok olan, temsil gücüne sahip olan sendikaya üye olmayan, muhalif sendikaya üye olan öğretmenlerin çoğunlukta olduğu birkaç okulda ise okul yöneticileri diğer okullarda olduğu gibi otoriter tavır sergileyememektedir. Bu yöneticiler olumlu ve ılımlı bir tavır takınmak zorunda olduklarını ifade ederek; kendilerini okul yöneticisinden çok o okuldaki öğretmenleri kendi sendikasına üye yapmaya çalışan bir lider vasfıyla hareket eden birisi olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, okul yöneticilerinin iletişim biçimlerinin öğretmenlerin motivasyonu üzerinde de etkisinin olduğu görülmüştür ([Özgan ve Aslan, 2008](#)).

Tüm bu belirtilen etkenler şeffaf ve liyakat esaslı olursa okullar çok sesliliğin hüküm sürdüğü, daha etkili iletişim kurulduğu ortamlar olacaktır. Karar verme önemli bir süreçtir ve kendini kararda ve kararın içinde gören öğretmen daha etkin ve faal bir şekilde çalışmalarını sürdürecektir. Meslektaşları ve yöneticileriyle iyi iletişim kuran bir öğretmen bunu iş performansına da yansıtacaktır. Bu da bize eğitim öğretimin kalitesini ve veriminin artması şeklinde geri dönecektir. [Kösterelioğlu ve Argon \(2010\)](#) örgütlerde karar verme, planlama, eşgüdümleme, etkileme, değerlendirme süreçlerini işletmede iletişimin önemine vurgu yapmıştır. Bu durumda yönetim ve iletişim arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Karar verici konumundaki okul yöneticilerinin karar verme ve iletişim süreçlerine ilişkin süreçleri yürütürken, sürece diğer çalışanları da katmasını sağlayacak yapılar yasal olarak oluşturulmalı ve örgütsel adalet algısını olumsuz yönde etkileyebilecek olan yöneticilerin keyfi karar vermelerini önleyici mekanizmalar geliştirilmelidir ([Titrek, 2009](#)). Okulları yönetebilmek için okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olmaları ve etkin kullanmaları çağdaş yönetim sürecinde zorunluluk olarak görülmüştür ([Doğan ve Koçak, 2014](#)).

Bu araştırma kamu okullarında yapılmıştır. Özel öğretim kurumlarında benzer araştırmalar yapılabilir. Farklı ülkelerde eğitim kurumlarında öğretmenlerin sendikalı olmasının yönetim süreçleri ile ilişkisi araştırılarak, Türkiye'deki öğretmenlerin sendikalı olmasının yönetim süreçleriyle ilişkisi karşılaştırılabilir. Bu araştırmayla ortaya konulan karar verme sürecinin orta düzeyde, iletişim sürecinin az düzeyde etkilenmesi sonucu farklı sendikalara üye olan öğretmenlerin örgütsel adalet





ve örgütsel vatandaşlık algıları, okul yöneticisine güven düzeyleri, iş doyumları araştırılabilir. Sendika üyesi olmanın okul yönetimi süreçlerinden karar verme ve iletişim süreçlerine etkisi seçilecek okullarda katılımlı gözlem gibi yollarla araştırılabilir.

KAYNAKÇA / REFERENCES

- Akan, D. ve Mehrdad, A. (2019). Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(1), 287-300.
- Akar, H. ve Ersü, A. (2020). Eğitimcilerin sendikal örgütlenme nedenlerinin incelenmesi. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 50-67.
- Akyüz, Y. (1980). *Öğretmen örgütlenmesi: Türkiye, Fransa, İsviçre'de ve uluslararası düzeyde kuruluşlar, etkinlikler, sorunlar*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Aldemir, E. (2010). *Türkiye'de memur sendikalarının avrupa birliği sürecinden beklentileri: Eğitim sendikaları örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balci, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Baysal, Ö. (2006). *Sınıf öğretmenlerinin mesleki örgütlenme tutumları uşak örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Bender, K.A. and Sloane, P.J. (1998). "Job satisfaction, trade unions and exit-voice revisited". *Industrial and Labor Relations Review*. 51, pp. 222-240.
- Benli, A. (2011, Ekim). Türkiye'de kamu çalışanlarının sendikalaşma çabaları ve sorunları. *Journal of Social Policy Conferences* içinde (No. 46, s. 89-128).
- Berkant, H. G. ve Gül, M. (2017). Sendika üyesi öğretmenlerin sendikalara yönelik algıları ve sendikalardan beklentileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 419-442.
- Beytekin, O. F., & Kılıç, F. (2021). İlkokul müdürlerinin karar verme sürecini etkileyen faktörler. *E-Uluslararası Pedagoji Dergisi*, 1(1), 37-54. Erişim: <https://www.e-ijpa.com/index.php/pedandragoji/article/view/beytekin-kilic>
- Bursalioğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Creswell, J. W. (2013). *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. (Çev. Ed. S. B. Demir). 4. Baskıdan çeviri. Ankara: Eğiten Yayıncılık.
- Çağlar, Ç. ve Çınar, H. (2021). Okul müdürlerinin iletişim yeterliklerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 141-154.
- Çelik, A. (2019). Sembiyotik ilişkiler ve otoriter korporatizm kaskacında 2010'lu yıllarda Türkiye'de sendikalaşma, toplu pazarlık ve grev eğilimleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(15), 39-69.
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Doğan, S. ve Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(2), 191-216.
- Erdoğan, Ç. ve Güneş Karaman, H. (2016). Türkiye'deki eğitim sendikalarına yönelik bir inceleme: Amaçlar, beklentiler ve sorunlar. *Sakarya University Journal of Education*, 6(2), 123-140.





- Erdoğan, Ç. ve Demirkasimoğlu, N. (2010). Ailelerin eğitim sürecine katılımına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(3), 399-431.
- Gemici, Y. (2002). *Eğitim sendikalarının okul geliştirme sürecine etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Getmez, D. (2018). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gök, A. ve Bozbayındır, F. (2020). Öğretmen görüşlerine göre eğitim sendikaları mevcut durum ve beklentiler. *Anatolian Turk Education Journal*, 2(2), 101-127.
- Gürkan, H. ve Toprakçı, E. (2018). İlkokul müdürlerinin mesleki gelişimi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 64-81.
- Horuz, S. (2005). *Türkiye ve Almanya'da kamu görevlilerinin çalışma koşullarının belirlenmesinde sendikaların rolleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Işıklı, A. (2003). *Gerçek örgütlenme sendikacılık*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Kaya, Y. K. (1993). *İnsan yetiştirme düzenimize yeni bir bakış* (2.Basım). Ankara: Bilim Yayınları.
- Kayıkcı, K. (2013). Türkiye'de kamu ve eğitim alanında sendikalaşma ve öğretmen ile okul yöneticilerinin sendikalardan beklentileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 46(1), 93-126.
- Kösterelioğlu, M. ve Argon, T. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiğine ilişkin öğretmen algıları. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 1-17.
- Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K. M., Guest, G. ve Namey, E. (2005). *Qualitative research methods: A data collectors' field guide*. North Carolina: Family Health International.
- Mahiroğulları, A. (2001). Türkiye'de sendikalaşma evreleri ve sendikalaşmayı etkileyen unsurlar. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 161-189.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research- a guide to desing and implementation*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özaydın, M. M. ve Ercan, H. (2014). Sendika üyesi kamu görevlilerinin "sendika-siyaset" ilişkisine yönelik yaklaşımları üzerine bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 57-73.
- Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Özkul, R. (2021). *Öğretmenlerin öz-yeterlik algısı, sınıf yönetimi kaygısı ve öğrenci kontrol ideolojileri arasındaki ilişkilerin analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Sülker, K. (1968). *100 soruda Türkiye'de işçi hareketi*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.
- Şimşek, Y. ve Altınkurt, Y. (2009). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin görüşleri. *Akademik bakış*, 17, 1-16.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S.(2007). *Using multivariate statistics* (5. Baskı). Boston: Pearson Education.
- Talas, C. (1975). Sendikacılık ve toplum. *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 1-23.
- Taşdan, M. (2013). Eğitim işkolundaki sendikalara ilişkin öğretmen görüşleri: Nitel bir araştırma. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 231-265.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Toprakçı, E. & Arslan, M. (2016). Yönetim süreci bağlamında sendikalardaki eğitsel faaliyetlerin yönetimi (Yasal belgeler temelinde nitel bir analiz) . *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2) , 0-2. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cybd/issue/34551/381715>





- Toprakçı, E. (2001) "Okul Müdürlerinin İletişim Yeterliği" Yaşadıkça Eğitim Dergisi, Yıl:2001. Sayı: 71, Eylül-Temmuz, ss.29-33 <https://www.erdaltoprakci.com.tr/wp-content/uploads/2019/09/OKUL-MÜDÜRLERİNİN-İLETİŞİM-YETERLİLİĞİ.pdf>
- Uras Başer, M. & Özel, A. (2013) İlköğretim okulu müdürlerinin iş doyum düzeyleri. *e-international journal of educational research*, 4(1), 47-62.
- Uyumlu, H. O. (2009). Üniversite öğretim elemanlarının sendikal örgütlenmeye ilişkin görüşleri: Ankara üniversitesi örneği. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 28(7), 36-58.
- Uzun, T. ve Ayık, A. (2016). Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin genel ve örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 672-688.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, İ. S. (2007). *Türkiye'de sendikalaşma sürecinde öğretmen sendikaları ve siyasetle ilişkisi: Adapazarı örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yılmaz, A. (1999). "Etkili Karar Verme Süreci: Yeni Bir Karar Verme Model Önerisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, S.18, ss.209-221.

