



## İNSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM PROGRAMININ YÖNETİMİYLE İLGİLİ ETMENLERİN ORTAÖĞRETİMDE ÇALIŞANLARIN SENDİKAL ÖRGÜTLENMELERİNE ETKİLERİ\*

**Y. Doç. Dr. Turan Akman ERKİLİÇ**

Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Eskişehir/TÜRKİYE  
E-mail: terkilic@anadolu.edu.tr

### Özet

Bu çalışmada insan kaynakları ve okulun eğitim programının yönetimi boyutlarına ilişkin işlevlerin ortaöğretim kurumlarında çalışan işgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliklerini ne derece etkilediklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırma iki alt problemde desenlenmiştir. Birincil olarak *Planlama ve İşe Alma, Eğitim ve Geliştirme, İş İlişkileri, Değerleme ve Ödeme, Sağlık ve Sosyal Güvenlik, Ayırma ile Eğitim Programının Yönetimi* boyutlarında hangi etmenler, ortaöğretim kurum işgörenlerinin sendikal örgütlenme istekliliğini ne derece etkilediği saptanmıştır. İkincil olarak bu boyutlardaki sendikal örgütlenme istekliliklerinin farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma Eskişehir Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde özel ve resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan 578 işgören üzerinde yapılmıştır. Araştırma 2001–2002 öğretim yılı ve araştırmacıların görüşlerine dayalı verilerle sınırlıdır.

Araştırma sonuçlarına göre *Sağlık ve Sosyal Güvenlik, Değerleme ve Ödeme* ile *İş İlişkileri* boyutlarına ilişkin etmenler ortaöğretim kurumlarında çalışan işgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliklerini diğer boyutlara ilişkin etmenlere göre daha çok etkilemektedir.

**Anahtar Sözcükler:** İnsan kaynakları yönetimi, eğitim programının yönetimi, sendikal örgütlenmeye katılma istekliliği

### EFFECTS OF FACTORS REGARDING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND CURRICULUM ADMINISTRATION ON TRADE UNIONS ORGANIZATION OF SECONDARY SCHOOL EMPLOYEES

#### Abstract

In this study it's aimed to investigate the question that to what extent functions of human resource management and administrative dimensions of curriculum

\* Bu çalışma, yazarın doktora tezine dayanarak hazırlanan ve 23-26 Ekim 2002 tarihleri arasında yapılan XI. Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sunduğu yayınlanmamış bildirisinden oluşturulmuştur.

management in schools affect the willingness of participation to trade unions for all employees, that is, administrators, teachers, civil servants and workers. The research problem has two sub-problems. The first one is aimed to investigate the question that to what extent functions of human resource management- *Planning and Employment, Training and Improvement, Business Relation, Appraising and Rewarding, Health Social Security, Election and Retirement, Curriculum Administration* in schools affect the willingness of participation to trade unions for administrators, teachers, civil servants and workers. The second one tries to find out whether there is significant differentiation among the dimensions mentioned above.

Research was realized on the 578 blue and white collar individuals working in public and private high schools in Eskişehir. Research was limited with opinions of respondents and data belonging to 2001- 2002 academic year.

At the end of the research, it was concluded that all employees in schools are much more affected by *Health and Social Security, Appraising and Rewarding and Business Relations* than other dimensions.

**Key Words:** human resource management, curriculum administration, willingness of participation to trade unions.

## GİRİŞ

Türkiye’de 1990’lı yıllarda, genelde işçilerin sendikal örgütlenme yoğunluğu azalırken, kamu işgörenlerinin sendikal örgütlenme eğilimlerinin yükseldiği bir döneme tanık olunmuştur. Diğer yandan anılan dönemle birlikte kamu ve özel kurumlarda işgören hizmetlerinin yönetiminde *insan kaynakları yönetimi* yaklaşımının yoğunlukla uygulanmaya çalışıldığı görülmektedir. Ayrıca, sendikal örgütlenme eğilimlerinin yükselmesiyle birlikte sendikaların örgütsel verimlilik üzerindeki etkileri tartışılma durumundadır. Bu üç gelişme eğilimi, kamu işgörenlerinin örgütlenme nedenlerinin, insan kaynakları yönetiminin işlevleri ile okulda üretimin temel göstergelerinden biri olarak okulun eğitim programının yönetimi boyutunda irdelenme gereksinimi yaratmaktadır. İşgörenlerin örgütlenme isteklilikleri hangi boyutlarda odaklaşmaktadır? İşgörenlerin sendikal örgütlenme isteklilikleri, bireysel kazanım boyutlu mu yoksa örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi de düşünülmekte midir? Bu sorular, hem günceldir hem de kamu yönetiminde örgütsel etkililik ve verimlilik bakımından yaşamsal öneme sahiptir. Araştırma kapsamında insan kaynakları yönetiminin işlevleri ile okulun eğitim programının yönetimi boyutunun, sendikal örgütlenme istekliliğine etkileri aşağıdaki paragraflarda ortaya konulmuştur.

Genel olarak, insan kaynakları yönetimi anlayışları üç grupta toplanabilir. Birinci anlayışa göre insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin yeni adı olup personel yönetiminden önemli farklılıklar göstermemektedir. İkinci anlayışa göre insan kaynakları yönetimi, yeni bir kurama dayalı personel yönetimine kıyasla daha bütüncül yaklaşımdır. Üçüncü anlayış ise insan kaynakları yönetimini bütüncül ve stratejik bir yönetim yaklaşımı olarak belirlemektedir (Yüksel 1998: 6). İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri; Scarpello ve Ledvinda (1988), Aldemir, Ataol ve Solakoğlu (1993) ile Açıkalın (1996)’nın çalışmalarından yararlanılarak altı boyutta toplanmıştır. Bunlar; (1) insan kaynaklarının planlanması ve seçimi, (2) eğitim ve geliştirme, (3) değerlendirme-ödeme, (4) sağlık ve sosyal güvenlik, (5) iş ilişkilerinin düzenlenmesi ve (6) ayırmadır.

İnsan kaynakları yönetimi işlevleri boyutunda işgörenlerin sendikal örgütlenmeye isteklilik nedenleri Dessler (1997: 545), Byars ve Rue (1997: 442), Carell ve Diğerleri (1989: 525) ve

Fisher ve Diğerleri (1996: 605:)’nden yaralanılarak şu şekilde özetlenmiştir: (1) Enflasyonist uygulamalara karşı geliri korumak ve yükseltmek, (2) ücret ve ödemede haktanrılık, değerlemede nesnellığı sağlamak, (3) ikramiye edinmek, (4) daha nitelikli denetleme ve değerlendirme yapılmasını sağlamak, (5) performans değerlendirme haktanır ve nesnel uygulama sağlamaktır, (6) yer değiştirme ve atamaya ilişkin nesnel ölçütlerin konulması istemi, (7) sendikalar aracılığıyla açık ve işlevsel iletişim kurmak, (8) işgörenlerin ekonomik, siyasal, toplumsal konularla ilgili bilgi gereksinimlerini karşılanması istemi, (9) işten çıkarılma durumunda belirli bir ödeneğin işgörene verilmesini sağlamak, (10) işsizlik döneminde, işgörenin geçimine katkı sağlanmasını gerçekleştirmek, (11) olası iş durumunda öncelikle işini yitirenlerin işe alınmasını sağlamak, (12) örgüt ortamında ayrımcılığa karşı mücadele, (13) eşit istihdam koşullarının yaratılmasına katkıda bulunmak, (14) daha iyi koşullarda emeklilik hakkı edinmek, (15) çalışamaz durumdaki işgörelere yardım edinmek ya da işten daha iyi koşullarda ayrılmasını sağlamak, (16) işten atılma ya da işi yitirme olumsuzluğuna karşı önlem geliştirmek, (17) hastalık ve çalışamazlık durumunda ücretli izin hakkı elde etmek.

Okul, eğitim sisteminin uç sınırında, ilk düzeyde, üretim amaçlı örgütlenmiş, sistemin eylem sınırlarını ve çevresini belirleyen en işlevsel parçasıdır (Açıkalın 1998: 1). Bu açıdan okulun yönetimi, eğitim yönetiminin çalışma konuları içinde başatlık taşır. Bir bakıma okul, eğitim ve öğretimin üretimi için yaratılmış özel bir sosyal sistemdir (Aydın 1991: 110). Bu nedenle, işgörenlerin demokratik iş ilişkileri ve yönetim yaklaşımı bakımından, üretim sürecine ilişkin konularda kararlara katılmaları beklenir. Bu amaca bağlı olarak, sendikal örgütlülük, genelde eğitimin özelde okul yönetiminin konularını, gerek toplu sözleşme boyutunda gerek ülke yönetimi boyutunda çalışma konusu yapmak durumundadır. Demokratik liderlik ve toplum mühendisliği özellikleri gereği, eğitim işgörenleri katılıma açıktırlar (Kowalski 1999: 191–192). Eğitim alanı, sendikaları siyasal, hukuksal, ekonomik ve eğitim yönetimiyle ilgili konuları yoğunlukla hem toplu görüşme hem de siyasal çalışma konusu edinirler (Castetter ve Young 2000: 342).

Okulun eğitim programının yönetimi boyutunda sendikal örgütlenmeyi etkileyen etmenler şu şekilde özetlenebilir: Akademik çalışma takviminin belirlenmesi, çalışanlara uygun çalışma mekanlarının yaratılması, öğretim programlarının belirlenmesi, öğrenci davranışlarının kontrolüne ilişkin öğretmenlerin görevleri, sınıfta bulunacak maksimum öğrenci sayılarının belirlenmesi, başlıca toplu görüşme konularıdır (Castetter ve Young 2000: 362). R. W. Eberts tarafından 1984 yılında yapılan araştırma sonuçlarına göre toplu görüşmeler, öğretime ayrılan zamanı azaltırken, planlama ve hazırlık süresini yükseltmektedir. Ayrıca öğrenci başına düşen yönetici ve öğretmen sayısı yükselmektedir (Webb ve Norton 1999: 233).

### **Problem Cümlesi**

Bu çalışmada araştırma problemi şöyle belirlenmiştir: Ortaöğretim kurumlarında çalışan işgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliklerini, insan kaynakları yönetiminin işlevleri ve okulun eğitim programının yönetimi boyutuna ilişkin etmenler ne derece etkilemekte; etkileme dereceleri, insan kaynakları yönetiminin işlevleri ve okulun eğitim programının yönetimi boyutuna göre farklılık göstermekte midir?

### **Alt Problemler**

Yukarıdaki araştırma probleminin çözümü için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İnsan kaynakları yönetiminin; (a) planlama ve işe alma, (b) eğitim ve geliştirme, (c) iş ilişkileri, (d) değerlendirme ve ödeme, (e) sağlık ve sosyal güvenlik ve (f) ayırma işlevleri ile okulun eğitim programının yönetimine ilişkin etmenler, ortaöğretim kurumlarında çalışan işgörenlerin sendikalara üye olma istekliliklerini ne derece etkilemektedir?

2. Ortaöğretim kurumlarında çalışan işgörenlerin sendikalara üye olma isteklilik dereceleri, (a) planlama ve işe alma, (b) eğitim ve geliştirme, (c) iş ilişkileri, (d) değerlendirme ve ödeme, (e) sağlık ve sosyal güvenlik, (f) ayırma ve (g) okulun eğitim programının yönetimi boyutunda birbirlerinden farklılık göstermekte midir?

### Sınırlılıklar

1. Araştırma, Eskişehir Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan yönetici, öğretmen, yönetim işgöreni ve hizmetlileri kapsamaktadır. Ortaöğretim kurumlarında çalışan özel sektörde alt işveren işgörenleri araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

2. Araştırmadan elde edilen veriler ve bu verilere dayalı bulgular, Eskişehir Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde bulunan ortaöğretim kurumları ve 2001–2002 öğretim yılı verileri ile sınırlıdır.

### Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan bazı kavramlar aşağıdaki anlamlarda kullanılmıştır:

**Hizmetli:** Ortaöğretim kurumlarında bakım, temizlik ve benzeri işlerinde çalışan işgörenler.

**Öğretmen:** Ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenler

**Yönetici:** Ortaöğretim kurumlarındaki müdür ve müdür yardımcıları.

**Yönetim işgörenleri:** Ortaöğretim kurumlarında çalışan yazı, hesap vb. büro işlerini gören işgörenler

### Önem

Kamu görevlilerinin sendikal örgütlenmelerine ilişkin araştırmaların yapılması, aşağıda açıklanan nedenlerden ötürü önem taşımaktadır: (1). Araştırma konusu, günceldir, araştırma ile iş ilişkileri aktörlerine, üniversite kurumlara bilgi ve veri desteği sağlayabilecektir. (2) İnsan kaynakları yönetimi işlevleri ile okulun eğitim programının yönetimi boyutunun birlikte sendikal örgütlenme istekliliği açısından ele alınmış olması, işgören ve işveren taraflarının örgütlenme ve iş ilişkileri anlayışlarına katkı sağlayabilecektir.

### Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren, örneklem, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

### Araştırma Modeli

Araştırma, ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasındaki değişim varlığını ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar 1991: 81; Gall ve Diğerleri 1999: 178).

### Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini, Eskişehir Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan yönetici, öğretmen, yönetim işgöreni ve hizmetlilerden oluşan işgörenler oluşturmaktadır. Eskişehir Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki resmi ve özel ortaöğretim kurumlarında görev yapan işgörenlerin toplam sayısı, araştırmanın yapıldığı zaman diliminde Milli Eğitim Müdürlüğü'nün verilerine göre 2283'tür.

Örneklem büyüklüğünün saptanması, çok etmenli bir çalışmadır. Araştırmada söz konusu edilen işgörenlerin farklı büyüklükte olması nedeniyle Balcı (2001: 107)'ın Anderson (1990)'dan aktardığı farklı büyüklükteki evrenler için örneklem seçilmesinde önerdiği örneklem genişliği tablolarından yararlanılmıştır. Bu tablolar içinde 0.95 güvenilirlik ve .05 anlamlılık düzeyinde, 122 yönetici, 104 yönetim işgöreni ve 147 hizmetliden 79'ar kişi, 1910 öğretmeninden 381 kişi örneklem olarak saptanmıştır. Anketin olası yanlış ve eksik doldurulmasına karşı her işgören grubu için fazla sayıda anket kullanılmıştır. Değerlendirmeye alınan anket sayıları, yöneticiler için 78, öğretmenler için 380, yönetim işgörenleri için 67 ve hizmetliler için 53'tür. Bu verilere göre araştırma, yöneticiler boyutunda evrenin %63,93'ünü, öğretmenler için %19,9'unu, yönetim işgörenleri için evrenin %64,42'sini, hizmetliler için evrenin %36,05'ini temsil eden çalışma grubu üzerinden gerçekleştirilmiştir.

### Verilerin Toplanması

Araştırma ile ilgili verilerin toplanmasında sırasıyla alanyazın taraması, ilgili uzmanlar ve uygulama içindeki kişi ve kuruluşlarla görüşme, anket geliştirme ve anket uygulama yolları izlenmiştir:

*Anket Geliştirme:* Alanyazın taraması sonunda uygulamada bulunan sendikacı ve uzmanlardan yararlanarak bir anket taslağı oluşturulmuştur. İki bölümden oluşan anketin birinci bölümü, araştırmanın bağımsız değişkenlerine ilişkin bireysel bilgileri elde etmeye yönelik altı sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise, işgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliklerinin insan kaynakları yönetiminin işlevleri ve okulun eğitim programının yönetimi boyutuna ilişkin etmenlerin etkileme derecesini belirlemeye yönelik kırkiki (42) soru ile bir açık uçlu soru yer almıştır. Güvenirlilik çalışması için veri toplama aracı, Eskişehir merkez ilçede (67) işgörene uygulanmış. Eksik ve yanlış kullanımdan ötürü kırkaltı (46) anket geçerli sayılmış ve aracın güvenilirliğini istatistiksel yolla değerlendirmek amacı ile Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, veri toplama aracında yer alan sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını sorgulamayı sağlar. Cronbach Alfa Katsayısı, 0-1 arasında değişim gösterir (Özdamar 1997: 493). Yapılan istatistiksel çözümler sonucunda, işgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliklerini, *İnsan Kaynaklarının İşlevleri ve Okulun Eğitim Programının Yönetimi* boyutlarında etkileyen etmenlerin etkileme derecesini ölçmek amacı ile hazırlanan 42 maddelik veri toplama aracının güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0.9238$  olarak hesaplanmıştır. Alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan ölçütlere göre;  $0.80 < \alpha < 1.00$  durumunda veri toplama aracı yüksek derecede güvenilir (Özdamar 1997: 500).

### Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu

Elde edilen verilerin çözümlemesinde aşağıdaki işlemler izlenmiştir: (1) Anketlere verilen cevapların açıklamalara uygun olarak verilir verilmeyeceği tek tek kontrol edilip, cevapsız bırakılmış veya yanlış doldurulmuş anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. (2.) Ankette yer alan 42 maddeye ilişkin yanıtlar, dereceleme ölçeği kullanılarak sayısallaştırılmıştır. (3.)

Araştırmanın birinci alt problemini çözümlmek amacıyla hazırlanan araçta yer alan her bir seçenek için frekans, yüzde, standart sapma ve aritmetik ortalamalar bulunmuştur. (4). Araştırma sonucu elde edilen görüşlerin grup içinde birlik düzeyinin belirlenmesi, bir başka deyişle, grup içinde deneklerin birbirlerinden farklı düşünüp düşünmediğini belirlemek amacıyla araştırma konusu edilen boyutun standart sapma değerleri irdelenmiştir. (5). Araştırmanın ikinci alt problemini çözümlmek amacıyla insan kaynakları yönetiminin her bir işlevi ile okulun eğitim programının yönetimi boyutu için aritmetik ortalama ve standart sapma puanları bulunmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri olarak alınan *Planlama ve İşe Alma, Eğitim ve Geliştirme, İş İlişkileri, Değerleme ve Ödeme, Sağlık ve Sosyal Güvenlik, Ayırma* işlevleri ile *Okulun Eğitim Programının Yönetimi* boyutlarının işgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliklerini etkileme derecelerinin farklılık gösterip göstermediğinin saptanması için ikiden çok küme karşılaştırmalarında uygulanan Tek Yönlü Değişkenlik Çözümlemesi (ANOVA) F testi yapılmıştır. Değişkenlik Çözümlemesi sonucu F Testi istatistiği sonucu anlamlı ise farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla, Tukey HSD (Tukey's Honestlly Significant Difference Test) çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümlmelerde anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir.

### Bulgular ve Yorumlar

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri ve okulun eğitim programının yönetimi boyutuna ilişkin etmenlerin ortaöğretim kurumlarında çalışan işgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliklerini etkilerine ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1: İnsan Kaynakları ve Okulun Eğitim Programının Yönetimi Boyutlarında Sendikal Örgütlenme İsteklilik Derecelerinin Dağılımı**

Sendikaya Üye Olma İstekliliğini Etkileyen Boyutlar	Sendikaya Üye Olma İstekliliğini Etkileme Derecesi										$\bar{x}$	SS
	Pek Çok		Çok		Orta		Az		Hiç			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Planlama ve İşe Alma	727	20.9	961	27.7	749	21.6	369	12.4	602	17.4	3.23	1.37
Eğitim ve Geliştirme	595	17.2	896	25.8	875	25.2	499	14.4	603	17.4	3.11	1.33
İş İlişkileri	1079	26.7	1096	27.1	843	20.8	474	11.7	554	13.7	3.41	1.34
Değerleme ve Ödeme	1263	31.2	113	27.9	730	18.1	384	9.5	529	13.3	3.54	1.36
Sağlık ve Sosyal Güvenlik	1069	37.0	609	25.1	471	16.3	279	9.7	345	11.9	3.61	1.35
Ayırma	510	22.1	539	23.3	448	19.4	305	13.1	510	22.1	3.10	1.44
Okulun Eğitim Programının Yönetimi	588	14.5	823	20.3	916	22.7	651	16.1	1068	26.4	2.52	1.39
Toplam Ortalama	5831	24.2	5037	25.3	5032	20.6	2961	12.4	4211	17.5	2.81	1.37

Tablo 1'deki verilere göre; işgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliğini etkileyen etmenlerin, *İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri* ile *Okulun Eğitim Programının Yönetimi* boyutuna ilişkin aritmetik ortalamaların farklı olduğu görülmektedir. Bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını sınamak için bu boyutlara ilişkin aritmetik ortalamaların değişkenlik çözümlmeleri yapılmış ve çözümlleme sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2: Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan İşgörenlerin İnsan Kaynaklarının (İKY) ve Okulun Eğitim Programının Yönetimi (OEPY) Boyutunda Sendikal Örgütlenme İstekliliklerine İlişkin Puanlarının Değişkenlik Çözümlemesi**

Testin Adı	Değişkenlik Kaynağı Düzeyi	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Anlamlılık Değeri (F)
İKY OEPY	Gruplararası	1848.230	6	308.038	3.89
	Gruplar içi	45881.238	571	79.516	
	TOPLAM	47729.468	577		

P<.05

Tablo 2'deki verilere göre, işgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliklerini, *Sağlık ve Sosyal Güvenlik, Değerleme ve Ödeme, İş İlişkileri*, işlevlerine ilişkin etmenler **çok**; *Planlama ve İşe Alma, Eğitim ve Geliştirme, Ayırma* ilişkin etmenler, **orta derecede**; *Okulun Eğitim Programının Yönetimi* boyutuna ilişkin etmenler ise **az** olarak etkilemektedir. İşgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliğini, *İnsan Kaynaklarının Yönetimine* ilişkin etmenler, *Okulun Eğitim Programının Yönetimi* boyutuna ilişkin etmenlerden daha çok etkilemektedir. Bu sonuç, işgörenlerin bireysel kazanım odaklı konularda sendikal örgütlenme istekliliklerinin yüksek olduğu biçiminde yorumlanabilir. Buna karşılık üretim odaklı konularda sendikal örgütlenme eğilimlerinin zayıf olduğu söylenebilir. İşgörenlerin tüm boyutlara ilişkin görüşleri arasındaki birliktelik düşüktür.

Araştırmaya katılan işgörenlerin *İnsan Kaynaklarının Yönetimi İşlevleri* ile *Okulun Eğitim Programının Yönetimi* boyutunda sendikal örgütlenme istekliliklerinin ortalamalarına ilişkin görülen farklılığın hangi boyut ya da boyutlararası farklılıklardan kaynaklandığını belirlemek üzere *İnsan Kaynaklarının Yönetimi İşlevleri* ve *Okulun Eğitim Programının Yönetimi* boyutuna yönelik Tukey HSD Testi uygulanmıştır. Tukey HSD Testi'nin sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3: Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan İşgörenlerin Sendikal Örgütlenme İstekliliklerine İlişkin Puanlarına Uygulanan Tukey HSD Testi Sonuçları**

Boyut	Planlama ve İşe Alma	Eğitim ve Geliştirme	İş İlişkileri	Değerleme ve Ödeme	Sağlık ve Sosyal Güvenlik	Ayırma	Okulun Eğitim Programının Yönetimi
Planlama ve İşe Alma	___	.12*	-.19*	-.32*	-.43*	.12*	.42*
Eğitim ve Geliştirme	-.12*	___	-.30*	-.43*	-.55*	.01	.30*
İş İlişkileri	-.19*	.30*	___	-.13*	-.24*	.31*	.61*
Değerleme ve Ödeme	.32*	.43*	.13*	___	-.11*	.44*	.74*
Sağlık ve Sosyal Güvenlik	.43*	.55*	.24*	.11*	___	.55*	.85*
Ayırma	-.12*	-.01	-.31*	-.44*	-.55*	___	.30*
Okulun Eğitim Programının Yönetimi	-.42*	-.31*	-.61*	-.74*	-.85*	-.30*	___

P<.05

Tablo 3'teki değerlere göre, *Planlama ve İşe Alma* boyutundaki etmenlerin işgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliklerini, *Eğitim ve Geliştirme, Ayırma* ve *Okulun Eğitim*

*Programının Yönetimi* boyutlarındaki etmenlere göre daha çok etkiledikleri söylenebilir. Bu sonuç, sendikal çalışmalarda tayin, nakil norm kadro gibi özlük sorunlarının diğer konulara göre daha çok çalışma konusu edilmesinden kaynaklanıyor olabilir. Araştırmanın bulguları, Tok (1996), Erdem (1996) ve Karakaya (2001)'nin araştırma bulgularıyla koşutluk göstermektedir. Bu durum, işgörenlerin mesleğe giriş ve özlük haklarının belirli kurallara bağlanması ve adil uygulama istemi olarak yorumlanabilir. Bu sonuç, Northcraft ve Neale (1990), Luthans (1992) ile Hellriegel ve Diğerleri (1995)'nin "işgörenleri davranışa örgütlerde eşitlik arayışı sürükler" görüşünü destekler niteliktedir.

Tablo 3'teki değerlere göre, *Eğitim ve Geliştirme* boyutundaki etmenlerin, işgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliklerini *Okulun Eğitim Programının Yönetimi* boyutundaki etmenlerden daha çok etkilediği görülmektedir. Bu bulgu, Webb ve Norton (1999) ile Castetter ve Young (2000)'in "eğitim alanı çalışanları, sendikal örgütlenme konusunda öğretimin uygulaması konularından çok kişisel kazanımlı konulara ilgi duyarlar" görüşünü destekler nitelikte görülebilir. Bu sonuç, işgörenlerin kendilerinin geliştirilmesini eğitimin temel amacından daha öncelikli görmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Böylesi bir durum, işgörenlerin güvenlik ve ego gereksinimlerinin doyurulması bakımından A. Maslow'un basamaksal güdülenme yaklaşımına koşutluk gösterdiği söylenebilir. Bu bulgu, Allen ve Keaveny (1988), Sloane ve Witney (1991) ve Fossum (1992)'un "işgörenler, sendikal örgütlenmeyi öncelikle bireysel kazanımlar için tercih ederler" görüşünü destekler niteliktedir. Bu sonuç, bir bakıma işgörenlerin eğitim yoluyla güvenlik gereksinimlerini karşılama isteğinden kaynaklanıyor olabilir.

*İş İlişkileri* boyutundaki etmenlerin işgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliklerini *Eğitim ve Geliştirme*, *Ayırma* ve *Okulun Eğitim Programının Yönetimi* boyutundaki etmenlerden daha çok etkilediği söylenebilir. Bu bulgu, Tok (1996), Erdem (1996) ve Karakaya (2001)'nin araştırma bulgularıyla koşutluk göstermektedir. Bu sonuç, Allen ve Keaveny (1988), Leap ve Crino (1989), French (1994) ile Salamon (1998)'un "işgörenlerin örgütlenmesini sendikaların doğrudan görevi olarak algılanan çalışma ilişkileri boyutlu konular daha çok etkiler" görüşüyle örtüşmektedir.

*Değerleme ve Ödeme* boyutundaki etmenlerin işgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliklerini *Planlama ve İşe Alma*, *Eğitim ve Geliştirme*, *İş İlişkileri* ve *Ayırma İle Okulun Eğitim Programının Yönetimi* boyutlarındaki etmenlerden daha çok etkilediği söylenebilir. Bu bulgu, Habersfeld (1995), Tok (1996), Erdem (1996), Karakaya (2001)'in araştırma bulgularına koşutluk göstermektedir. Bu sonuç, Hallaron (1986), Ivancevich ve Glueck (1989), De Cenzo ve Robbins (1999), Cascio (1995), Fossum (1992) ile Dessler (1997)'in "sendikal örgütlenme istekliliği, genelde ücretin artırılmasını amaçlar" görüşünü destekler niteliktedir.

*Sağlık ve Sosyal Güvenlik* boyutundaki etmenlerin işgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliklerini diğer tüm boyutlardaki etmenlerden daha çok etkilediği söylenebilir. Bu bulguya dayanarak sonucun alan yazında genellikle destek bulan "işgörenler ücret için örgütlenirler" görüşü ile çeliştiği söylenebilir. Bu sonuç, şu nedenlerden kaynaklanıyor olabilir. Birinci neden; artan işsizlik, küresel rekabet, durgunluk ve enflasyon karşısında bireylerin birincil amacı iş ve sosyal güvenlik olarak beliriyor olabilir. İkinci neden, bireylerin sağlık gibi birincil güdülerini doyurma gereksinimini yansıtan eğilimi olabilir. Sonuç, Maslow'un basamaksal güdülenme yaklaşımına göre yorumlanabilir. Hellriegel ve Diğerleri (1995)'nin belirttiği gibi "işgörenler, iş güvenliği ve sağlıklılık gibi alt basamak gereksinimleri öncelikle tercih ederler" görüşünü destekler nitelikte bulunabilir.



*Ayrırma* boyutundaki etmenlerin, işgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliklerini *Okulun Eğitim Programının Yönetimi* boyutundaki etmenlerden daha çok etkilediği söylenebilir. Bu durum, hem A. Maslow'un basamaklı güdülenme yaklaşımı hem de Clayton Alderfer'in Varlık, İlişki ve Büyüme (ERG) gereksinimlerinin doyurulmasına ilişkin güdülenme yaklaşımıyla açıklanabilir. Szilagyi ve Wallace (1990), ve Robbins (1996)'in belirttiği gibi "bireyler, üretim, gelişme ve büyüme gibi gereksinimlerden önce var olmanın yollarını ararlar" görüşünü destekler niteliktedir.

### Sonuç ve Tartışma

Araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak sonuçlar ve tartışma şu biçimde şekillendirilmiştir.

Eğitim işgörenlerinin belirgin bir biçimde sendikal örgütlenme eğiliminde buldukları görülmektedir. Ancak, çalışma ilişkilerinde Türkiye, özellikle kamu görevlilerinin sendikal örgütlenme bağlamında çok işlevsel bir örgütsel geleneğinin bulunduğunu söylemek oldukça zordur. Bu nedenle eğitim işgörenleri ile sendika yöneticilerinin *İnsan Kaynakları ve Okulun Eğitim Programının Yönetimi* boyutlarında eğitilmeleri, gereksiz kaynak kullanımını ve olası örgütsel çatışma eğilimlerini azaltabilecektir. Bu nedenle sendika, okul ve eğitim bakanlığı merkez örgütü yöneticilerinin işlevsel işbirliği ve bu işbirliğine dayalı olarak eğitilmeleri bir gerekliliktir.

*İnsan Kaynaklarının Yönetiminin* tüm işlevleri ile *Okulun Eğitim Programının Yönetimi* boyutuna ilişkin etmenlerin eğitim işgörenlerinin, sendikal örgütlenme istekliliklerini etkilediği görülmektedir. Buna karşılık 4688 Sayılı Kamu Görevlileri Sendikal Örgütlenme Yasası'nda anılan boyutlarda işgören sendikalarının etkili olmasını sınırlayan yaklaşımların düzeltilmesi, sendikaların bu konulardaki sürece daha etkili katılmalarının sağlanmasının önemli bir sorun olarak belirdiği görülmektedir. Genelde sendika çevreleri grevli ve toplu sözleşme hakkı olmaksızın var olan mevcut yapının bir sendikal örgütlenme olarak nitelenebileceği vurgulamaktadırlar. Bu görüşten hareketle anılan yasada bu durumu düzeltici değişiklik yapılması önerilebilir. Ancak, bu durumda da kurumlarda yeni çatışma konularının olabileceği, verimliliğin düşeceği ve daha yoğun partizanca politize oluşların yaşanacağı kaygıları duyulmaktadır. Bu tartışmanın önemli olduğu; işgören-işveren ilişkileri ve çalışma yaşamında uzun süre tartışılacağı görülmektedir.

İşgörenlerin sendikal örgütlenme istekliliğini *İnsan Kaynakları Yönetiminin* işlevlerine ilişkin etmenlerin *Okulun Eğitim Programının Yönetimi* boyutuna ilişkin etmenlerden daha çok etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuç işgörenlerin sendikal örgütlenmelerini özlük hakları ve çalışma koşulları gibi kendilerini doğrudan ilgilendiren konuların daha çok etkilediğini göstermektedir. Bu sonuç sendika, örgütlenme ve güdülenme kuramlarını doğrulamaktadır. Ancak; etkililik ve verimlilik nitelikleri bir kurum ve işveren için olmazsa olmazlardır. Bu nedenle sendikaların üretim sürecinde verimlilik çalışmalarına destek olmaları önemli bir beklenti ve gerekliliktir. Akademik çalışmalar bağlamında ise; üretim sürecine ilişkin boyutlarda sendikal örgütlenme istekliliğinin düşük olma nedenleri bir araştırma önerilebilir.

Eğitim işgörenlerinin, *İnsan Kaynakları Yönetiminin* tüm işlevlerine ilişkin sendikal örgütlenme istekliliği göstermekle birlikte, ücret odaklı örgütlenme eğiliminin yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle eğitim sendikalarının salt ücret odaklı sendikal örgütlenme yerine çalışma ilişkilerinin diğer alanları olan insan kaynağının planlanması,

işe alma, işgörenin gelişimi, verimliliğin artırılması ve niteliğin geliştirilmesi gibi konulara duyarlılık göstermesi bir gerekliliktir. Böylece üretim sürecindeki etkililik ve verimlilik sorununun çözümüne sendikaların da katkıda bulunmaları sağlanabilir.

Türkiye’de sendikalar ile işveren kesimleri arasında işlevsel bir işbirliğinin son derece zayıf olduğunu belirtmek mümkündür. Sendikal örgütlenme, ya işverenle anlaşmış işlevsizleştirilmiş “sarı sendikacılık” ya da daha çok “politik parti” örgütlenmesini andıran iki değişik model gibi görünmektedir. Kuşkusuz hiçbir şeyi siyasetten soyutlama olanağı yoktur. Ancak, sendikalar birer siyasal parti değildir. Sendika siyaset ilişkisinin Türkiye örneğinin, Türkiye’de sendikal örgütlenme yoğunluğunu azaltan güçlü bir etmen olduğu belirlenebilir. Bu nedenle işveren temsilcileri, sendikal önderlikler ve çalışanların bilinçli davranış göstermelerinin sendikal örgütlenme yoğunluğunun artırılması bakımından önemli bir kazanım olacağı açıktır.

Sendikal örgütlenmeye ilişkin araştırmalar, önemli ölçüde yapılmakla birlikte akademik dünya ile sendikalar arasındaki ilişkilerin zayıf olduğu belirlenebilir. Öncelikle akademik dünya ile sendikal önderlikler arasında etkili bir iletişim kurulmasına çalışılmalıdır. Sendikal örgütlenmeye yönelik yapılan çalışma ve araştırmaların işlevsel olmasına özen gösterilmelidir. Örneğin bu çalışma ile Eskişehir Büyükşehir Belediyesi sınırlarındaki ortaöğretim kurumlarında çalışan işgörenlerin sendikal örgütlenme isteklilikleri araştırılmıştır. Farklı kent ve bölgelerde benzer araştırmalar yapılarak sendikal örgütlenme isteklilikleri karşılaştırılabilir. Böylece daha geniş bir evren için çıkarımlar yapılabilir.

Son söz olarak şu noktalara dikkat çekilebilir: Türkiye’de genelde kamu görevlilerinin özelde eğitim işgörenlerinin mesleki ve sendikal örgütlenmesi genelde ücret, sağlık ve sosyal güvenlik odaklı örgütlenme eğilimi göstermektedir. Sendikal örgütlenme istekliliğini, etkililik ve verimlilik gibi iş odaklı değişkenlerin çok etkilemediği belirlenebilir. Türkiye topraklarında öğretmen örgütlenmesinin yüz yılı aşkın geçmişi olmasına karşın; örgütlenme kısa dönemli ve erimli yaşama olanakları bulmuştur. Bu nedenle örgütlenme ve mücadele geleneği zayıftır. Daha önceki örgütlenme dönemlerinde yaşanan terör, anarşi benzeri acı olaylar, küreselleşme, neme lazımcı post modern anlayış, özelleştirme ve yeni dünya düzeni gibi gelişme, deneyim ve uygulamalar işgörenlerin örgütlenmelerini olumsuz etkilemektedir. Tüm zorluklara karşın sendikal örgütlenmenin çağdaş demokratik bir hak ve kazanım olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle işgören, işveren, hükümet ve üniversitelerin “işlevsel” işbirliği ile yeni çıkış ve çözüm yollarının geliştirilmesi bir öneri olarak değerlendirilmelidir.

#### KAYNAKÇA

AÇIKALIN, A. (1996) *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının (Personel) Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

\_\_\_\_\_. (1998) *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

ALDEMİR, C. ve diğerleri. (1993) *Personel Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.

ALLEN, R. E ve KEAVENY T. J. (1988) *Contemporary Labor Relations*, New York: Addison- Wesley Publishing Company.

- AYDIN, M. (1991) *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- BALCI, A. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- BYARS, L.L.ve RUE, L.W. (1997) *Human Resource Management*, Boston: Irwin Inc.
- CARRELL, M.R. ve diğerleri. (1989). *Personnel Human Resource Management*, Melbourne: Merill Publishing Company.
- CASTETTER, W. ve YOUNG, P. (2000) *The Human Resource*, New York: Merill.
- CASCIO, W. (1995) *Managing Human Resource*. New York: Mc Graw Hill Inc.
- De CENZO, D. A. ve Robbins, S. P. (1999) *Human Resorce Management*. New York: John Willey and Johns Inc.
- DESSLER, G. (1997). *Personnel Management*, New York: Prentice Hall,
- ERDEM, A.R. (1996). “İlkokul Öğretmenlerinin ve Yöneticilerinin Eğitim Sendikalarından Beklentileri.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi,
- FISHER, C.D. ve diğerleri. (1996) *Human Resource Management*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- FOSSUM, J.A. (1992). *Labor Relations Development, Structure, Process*, Homewood: Richard D. Irwin Inc.
- FRENCH, W. (1994). *Human Resource Management*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- GALL, J ve Diğerleri. (1999) *Applying Educational Research*, New York: Longman.
- HABERFELD, Y. (1995) Why Do Workers Join Unions? The Case of Israel. *Industrial and Labor Relations Review* Vol. 48 No:4, July: 656-670.
- HALLARON, J. (1986) *Personel and Human Resource Management*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- HELLRIEGEL, D. ve diğerleri. (1995) *Organizational Behavior*, New York: Wert Publuhing Company,
- IVANCEVICH, J.M. ve MATTESON M.T. (1990) *Organizational Behavior and Management*, Boston: BPI Irwin Inc.,
- KARAKAYA, H. (2001). “Öğretmenlerin Örgütlenme Nedenleri.” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Hacettepe Üniversitesi.
- KARASAR, N. (1991) *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Sanem Matbaacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- KOWALSKI, T.J. (1999) *The Scholl Superintendent Theory, Practice and Cases*, New Jersey: Prentice Hall Inc.,
- LEAP, T. ve CRINO, M.D. (1989) *Personnel / Human Resource Management*, New York: Macmillan Company,

- LUTHANS, F. (1992) *Organizational Behavior*, New York: Mc Graw Hill Inc.
- NORTHCRAFT, G.B. ve NEALE M.A. (1990) *Organizational Behavior*, Chicago: The Dryden Press.
- ÖZDAMAR, K. (1997) *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- ROBBİNS, S. (1996) *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- SALAMON, M. (1998) *Industrial Relations*, Cambridge: Prentice Hall.
- SCARPELLO, V.G. ve Ledvinda J. (1988) *Personnel Human Resource Management Environments and Functions*, Boston: PWS Cont Publishing Company,
- SLOANE, A. A. ve WITNEY F. (1991) *Labor Relations*, New Jersey: Prentice Hall.
- SZİLAGY, A.D. ve WALLECE, M. J. (1990) *Organizational Behavior and Performance*, London: Scoot Freshman and Company.
- TOK, T.N. (1996) "Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Mesleki Örgütlenmeye İlişkin Görüşleri." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi ), Ankara: Hacettepe Üniversitesi,
- WEBB, L.D. ve Norton, M. S. (1999) *Human Resources Administration*, New Jersey: Prentice – Hall Inc.
- YÜKSEL, Ö. (1998) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Büro Kitabevi Tic. Ltd. Şti.