

**T.C.**  
**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**EĞİTİM VE BİLİM İŞ KOLU SENDİKA YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİM EĞİLİMLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**Ayşegül İRGİN İŞİK**

**TEZ DANIŐMANI**

**Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN**

**ANKARA-2018**

**T.C.**  
**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**EĞİTİM VE BİLİM İŞ KOLU SENDİKA YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİM EĞİLİMLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**Ayşegül İRGİN İŞİK**

**TEZ DANIŐMANI**

**Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN**

**ANKARA-2018**

## ÖN SÖZ

Türkiye’de eğitimle ilgilenen her birimin toplumun yenileşmesine ve olumlu değişimler göstermesine öncülük etmesi gerekmektedir. Toplum etkileyen ve toplumdaki etkilenen eğitimin tüm birimlerinde olduğu gibi eğitim sendikalarında da toplum hayatında değişen şartlar nedeniyle değişime uyum sağlama, değişimi yönetme ve değişimi gerçekleştirme stratejilerinin başarı ile sonuçlanması için değişimin yönetilmesine ve gerçek anlamda bir liderliğe ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Değişimin hedef alanından olan örgütsel değişim sürecinde örgüt içinde davranış, yapı ve prosedürlerdeki değişimlerin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişim eğilimlerinin bilinmesi gerekmektedir. Bu yönden araştırma, mevcut eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişim eğilimlerini inceleyerek eğitimin iyileştirilmesine katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın her aşamasında değerli görüşleri ile beni yönlendiren ve yardımlarını esirgemeyen çok değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN’a, tez jürimde bulunan ve çalışmamda önemli katkıları olan kıymetli Prof. Dr. Servet ÖZDEMİR’e ve Doç. Dr. Serkan KOŞAR’a saygılarımı sunarım.

Araştırma verilerinin toplanması aşamasında bana karşı anlayış gösterip destek olan tüm eğitimci ve bilim iş kolu sendika yöneticilerine çok teşekkür ederim. Ayrıca büyük fedakarlık ve güven ile her zaman yanımda olan değerli eşim Mehmet Fikri IŞIK’a ve biricik kızım Nurbanu’ya teşekkür ederim.

Ayşegül İRGİN IŞIK

Temmuz 2018

## ÖZET

Bu araştırma, Türkiye’de mevcut eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişim eğilimlerinin incelenmesini amaçlamaktadır. Uyarlama çalışması sürecinde Türkiye genelindeki Eğitim-Bir-Sen, Türk-Eğitim-Sen, Eğitim-Sen ve Eğitim-İş sendikalarına mensup gönüllü 220 sendika yöneticisi oluşmuştur. Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişim eğilimini belirlemek için çalışma evreninden mevcut eğitim sendikaları arasından bir örneklem seçimine gidildiğinden örnekleme ise Ankara ili merkez ilçelerinden Sincan, Mamak, Keçiören, Çankaya, Etimesgut ve Yenimahalle ilçelerinde görev yapan toplam 311 sendika yöneticisi oluşmuştur.

Araştırmanın verileri, Akbaba-Altun ve Büyüköztürk (2011) tarafından geliştirilen okul yöneticileri için “Değişim Eğilimleri Ölçeği”nin uyarlama çalışmasıyla oluşturulan “Sendika Yöneticileri için Değişim Eğilimleri Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Değişim Eğilimleri Ölçeği’ndeki maddelerin eğitim sendikası yöneticilerine uyarlanması ve madde seçimi için yapılan faktör analizi ölçeğin beş faktörden oluştuğunu göstermiştir. Değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişim sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç olarak adlandırılan faktör yapıları, doğrulayıcı faktör analizi ile desteklenmiştir. Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin; yöneticilik kıdemlerine, yöneticilik unvanlarına, cinsiyetlerine, branşlarına göre değişim eğilimlerinden; değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişim sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını bulmak amacıyla tek yönlü varyans analizi, Kruskal Wallis-H testi ve bağımsız değişkenler için t-testi uygulanmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar şöyledir:

1. Türkiye’de Ankara merkez ilçelerinde mevcut 311 eğitim ve bilim iş kolu sendikaları yöneticilerinin değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişim sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç gibi değişim eğilimleri vardır. Bu eğilimler, değişime direnç, değişime inanç, değişimle baş edememe, değişimin sürecini yönetme ve değişimde girişimcilik şeklinde sıralanmaktadır.

2. Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin, yöneticilik kıdemi düzeylerine göre değişime inanç, değişimde girişimcilik ve değişimle baş edememe eğilimleri, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.
3. Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin, yöneticilik unvanları bakımından değişimin sürecini yönetme eğiliminin istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur.
4. Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin cinsiyetlerine göre değişime inanç eğiliminde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Erkeklerin değişime inanç eğilimi kadınlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek çıkmıştır.
5. Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin branşlarına göre değişim eğilimleri açısından anlamlı bir fark yoktur.

Anahtar kelimeler: Sendika, yöneticiler, değişim eğilimi ölçeği

## ABSTRACT

This research aims to examine administrators' tendencies toward change in education unions in Turkey. The sample of the adaptation study was 220 volunteer members of the education unions from Eğitim-Bir-Sen, Türk-Eğitim-Sen, Eğitim-Sen ve Eğitim-İş across Turkey. To determine administrators' tendencies toward change in education unions in Turkey, Ankara province was chosen as the sample, and 311 participants were the administrators working actively in education unions in Sincan, Mamak, Keçiören, Çankaya, Etimesgut and Yenimahalle sub-provinces in Ankara.

The data of the research was collected via a scale "Tendency toward Change for Administrators in Education Unions" which is developed by the adaptation study of "Tendency toward Change Scale" (Akbaba-Altun & Büyüköztürk, 2011) designed for school administrators. The adaptation study of "Tendency toward Change Scale" and factor analysis to choose item showed that the scale had five factor structure. The factor structures which are called as believe in change, entrepreneurship in change, administrating the process of change, not coping with change, and resistance to change, were supported with the affirmative factor analysis. One-way variation analysis, Kruskal Wallis-H test and t-test for independent samples were applied to find out whether or not there is a significant difference between administrators' experience, title, gender, field of study and their tendencies toward change; believe in change, entrepreneurship in change, administrating the process of change, not coping with change, and resistance to change.

The results of the study were stated below:

1. 311 administrators in education unions in the central districts in Ankara, Turkey have tendencies towards change such as believe in change, entrepreneurship in change, administrating the process of change, not coping with change, and resistance to change. These tendencies have been ordered as resistance to change, believe in change, not coping with change, administrating the process of change, and entrepreneurship in change.

2. There is a statistically significant difference between tendency in believe in change, entrepreneurship in change and not coping with change according to administrators' experience in education unions.
3. There is a statistically significant difference in tendency of administrating the process of change according to administrators' title in education unions.
4. There is a statistically significant difference between tendency in believe in change according to administrators' gender in education unions. It is found out that males have much more tendency in change compared to females.
5. There is not a statistically significant difference among tendencies in change according to administrators' field of study in education unions.

Keywords: Education unions, administrators, change tendency scale

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No:
ÖN SÖZ.....	I
ÖZET .....	II
ABSTRACT .....	IV
İÇİNDEKİLER .....	VI
KISALTMALAR LİSTESİ .....	IX
TABLolar ÇİZELGESİ .....	X
ŞEKİLLER ÇİZELGESİ .....	XI

### BÖLÜM I

GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu .....	2
1.2. Amaç .....	3
1.3. Alt Problemler .....	3
1.4. Araştırmanın Önemi .....	3
1.5. Sayıtlar .....	4
1.6. Sınırlılıklar .....	4
1.7. Temel Kavramlar .....	5

### BÖLÜM II

ALAN YAZIN .....	7
2.1. Kuramsal Çerçeve .....	7
2.2. Kavramsal Çerçeve .....	12
2.3. İlgili Araştırmalar .....	14
2.4. Özet .....	22



## BÖLÜM III

YÖNTEM .....	24
3.1. Örneklem .....	24
3.2. Verilerin Toplanması .....	25
3.2.1. Sendika Yöneticileri İçin Değişim Eğilimleri Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması .....	26
3.3. Verilerin Analizi .....	35

## BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM.....	36
4.1. Sendika yöneticilerinin sosyo-demografik özelliklerine göre bilgiler .....	36
4.2. Alt problem 1: Sendika yöneticilerinin değişim eğilimlerine ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir?.....	42
4.3. Alt problem 2: Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişime ilişkin eğilimleri hangi alt boyutlardan oluşmaktadır?.....	43
4.4. Alt problem 3: Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişime ilişkin eğilimlerinin alt boyutları arasında yöneticilik kıdemi, yöneticilik unvanı, cinsiyet ve bransa göre anlamlı bir fark var mıdır? .....	52
4.4.1. Sendika yöneticilerinin yöneticilik kademelerine göre değişim eğilimleri .....	52
4.4.2. Sendika yöneticilerinin unvanlarına göre değişim eğilimleri .....	60
4.4.3. Sendika yöneticilerinin cinsiyetlerine göre değişim eğilimleri .....	67
4.4.4. Sendika yöneticilerinin branşlarına göre değişim eğilimleri .....	72

## BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER .....	74
5.1. Sonuç .....	74
5.2. Öneriler .....	76

KAYNAKÇA .....	77
----------------	----

## **EKLER**

EK-1: Sendika Yöneticileri için Değişim Eğilimi Ölçeği (Uyarlama Çalışması) .....	84
EK-2: Sendika Yöneticileri için Değişim Eğilimi Ölçeği .....	89
EK-3: Maddelerin Seçimi.....	93
EK-4: Araştırma İzin Belgesi .....	98
EK-5: Orijinallik Raporu.....	99

## KISALTMALAR LİSTESİ

**AB:** Avrupa Birliği

**AFA:** Açımlayıcı Faktör Analizi

**ANOVA:** Tek Yönlü Varyans Analizi

**CHAT:** Cultural Historical Activity Theory

**DEÖ:** Değişim Eğilimi Ölçeği

**DEMOKRAT-EĞİTİM-SEN:** Demokrat Eğitim Sendikası

**DFA:** Doğrulayıcı Faktör Analizi

**EĞİTİM-BİR-SEN:** Eğitim Bir Sendikası

**EĞİTİM-İŞ-SEN:** Eğitim İş Sendikası

**EĞİTİM-SEN:** Eğitim Sendikası

**KTEK:** Kültürel Tarihsel Etkinlik Kuramı

**M:** Madde

**n:** Örneklemdeki katılımcı sayısı

**SYDEÖ:** Sendika Yöneticileri için Değişim Eğilimi Ölçeği

**p:** Anlamlılık derecesi

**TÜRK-EĞİTİM-SEN:** Türk Eğitim Sendikası

**$\bar{X}$ :** Aritmetik ortalama

## TABLolar ÇİZELGESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>Tablo 1.</b> Sendika yöneticilerine ilişkin profil bilgileri	24
<b>Tablo 2.</b> KMO ve Bartlett Testi Sonucu	28
<b>Tablo 3.</b> Açıklanan Varyans Tablosu	28
<b>Tablo 4.</b> SYDEÖ'nün AFA Faktör Analizi Sonuçları	30
<b>Tablo 5.</b> Boyut İsimleri, Maddeler, Cronbach's Alpha ve Standart sapma	32
<b>Tablo 6.</b> SYDEÖ boyutlarına ilişkin betimsel istatistikler	42
<b>Tablo 7.</b> Sendika yöneticilerinin değişime inanç boyutuna ilişkin görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımı	44
<b>Tablo 8.</b> Sendika yöneticilerinin değişimde girişimcilik boyutuna ilişkin görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımı	46
<b>Tablo 9.</b> Sendika yöneticilerinin değişimin sürecini yönetme boyutuna ilişkin görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımı	49
<b>Tablo 10.</b> Sendika yöneticilerinin değişimle baş edememe boyutuna ilişkin görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımı	50
<b>Tablo 11.</b> Sendika yöneticilerinin değişime direnç boyutuna ilişkin görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımı	51
<b>Tablo 12.</b> Sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerine göre değişim eğilimleri (One-Way ANOVA Analiz sonucu)	53
<b>Tablo 13.</b> Sendika yöneticilerinin unvanlarına göre değişim eğilimleri (One-Way ANOVA ve Kruskal Wallis-H testi analiz sonucu)	61
<b>Tablo 14.</b> Sendika yöneticilerinin cinsiyetlerine göre değişim eğilimleri (Bağımsız gruplar için t-testi sonucu)	67
<b>Tablo 15.</b> Sendika yöneticilerinin branşlara göre değişim eğilimleri (One-Way ANOVA Analizi sonucu)	73

## ŞEKİLLER ÇİZELGESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 1. Sendika yöneticilerinin cinsiyete göre dağılımı	37
Şekil 2. Sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemine göre dağılımı	38
Şekil 3. Sendika yöneticilerinin unvanlarına göre dağılımı	40
Şekil 4. Sendika yöneticilerinin branşlarına göre dağılımı	41
Şekil 5. Sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemine göre değişime inanç dağılımı	55
Şekil 6. Sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemine göre değişimde girişimcilik dağılımı	56
Şekil 7. Sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemine göre değişimin sürecini yönetme dağılımı	57
Şekil 8. Sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemine göre değişimle baş edememe dağılımı	58
Şekil 9. Sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemine göre değişime direnç dağılımı	59
Şekil 10. Sendika yöneticilerinin unvana göre değişime inanç dağılımı	62
Şekil 11. Sendika yöneticilerinin unvana göre değişimde girişimcilik dağılımı	63
Şekil 12. Sendika yöneticilerinin unvana göre değişimin sürecini yönetme dağılımı	64
Şekil 13. Sendika yöneticilerinin unvana göre değişimle baş edememe dağılımı	65
Şekil 14. Sendika yöneticilerinin unvana göre değişime direnç dağılımı	66
Şekil 15. Sendika yöneticilerinin cinsiyete göre değişime inanç dağılımı	68
Şekil 16. Sendika yöneticilerinin cinsiyete göre değişimde girişimcilik dağılımı	69
Şekil 17. Sendika yöneticilerinin cinsiyete göre değişimin sürecini yönetme dağılımı	70
Şekil 18. Sendika yöneticilerinin cinsiyete göre değişimle baş edememe dağılımı	71
Şekil 19. Sendika yöneticilerinin cinsiyete göre değişime direnç dağılımı	72





# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Son yıllarda dünyada sendikacılık kavramındaki temel algıların, varsayımların, ideolojinin, ilkelerin ve sendika yöneticilerinin kullandığı temel strateji ve taktiklerin değiştiği kanısı kabul görmektedir. Yapılan çalışmalarda endüstriyel sendikacılık kavramında önemli bir dönüşümün yaşandığını göstermektedir (Buyruk, 2015; Şimşek & Seashore, 2008). Dünyada yaşanan bu dönüşüme karşın Türkiye’de yapılan çalışmalar Türk Sendikacılığının “Çağdaş Sendikal Uygulama” dışında olduğunu, sendikal gelişmelerin nitel bağlamda değil nicel bağlamda olduğunu, sendikalar arası güçlü bir işbirliğinin gerçekleşemediğini, sendikal yaşamda “ideolojik bağlanmanın” hep belirleyici olduğunu göstermektedir (Eraslan, 2012; Yasan, 2012; Asan, 2014). En genel tanımıyla sendikalar, iş görenlerin işverenlere karşı ekonomik, toplumsal ve kültürel çıkarlarını korumak için kurdukları örgütlerdir. Bundan dolayı tarihte ilk olarak işçi sendikaları kurulmuştur. Sosyal devlet olgusunun gelişmesiyle kamu sendikacılığı da oluşmuş ve kamu çalışanları da yasaların verdiği ölçüde sendika kurabilmişlerdir. Kamu sendikalarına bakıldığında sendikal örgütlenmenin eğitim alanında en fazla olduğu görülmektedir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın 2017 yılı istatistiklerine göre yine üye sayısı en fazla olan eğitim ve bilim iş kolu sendikalarıdır. Eraslan (2012)’ın yaptığı araştırmasında da dört büyük eğitim, öğretim ve bilim hizmetleri sendikalarının yıllara göre üye sayısını ve sahip olduğu üye sayısından dolayı kazanmış olduğu yetkili yılları; 2002-2005 yılları arasında Eğitim-Sen, 2006-2010 yılları arasında Türk Eğitim-Sen, 2011-2012 yılları arasında Eğitim-Bir-Sen olarak belirtmektedir. Ayrıca Eğitim-İş Sendikası da üye sayısı bakımından dördüncü büyük sendikadır. 2012 yılından bu yana Eğitim-Bir-Sen yetkili sendika olarak faaliyetlerine devam etmektedir.

Bu bağlamda 2000’li yılların başından bu yana üç sendikanın eğitimde sendikacılık faaliyetlerinde aktif olduğu görülmekte, Türkiye’de sendikacılığı çağdaş sendikacılık anlayışı ile uygulamaları, eğitim politikalarının siyasetler üstü, eğitim programlarının “insan odaklı” üretilmesine katkı sağlamaları ve bu değişime öncülük etmeleri beklenmektedir (Asan, 2014).



Değişme; örgütsel yaşamın özünü oluşturan planlanabilir, yönetilebilir, denetlenebilir fakat durdurulamaz bir süreçtir (Peker, 1995). Değişim; bireyler, örgütler hatta toplumlar için kaçınılmaz bir olgu niteliği kazanmıştır. Toplumsal yaşamda görülen gelişme ve değişimle birlikte eğitim örgütlerinin işlevi, vizyonu ve misyonunun da değişimler başlamıştır. Değişim sürecinde eğitim örgütlerinin temel sorunlarından biri de değişime nasıl uyum sağlanacağıdır.

Toplum hayatında değişen şartlar nedeniyle değişime uyum sağlama, değişimi yönetme ve değişimi gerçekleştirme stratejileri çok farklılaşmış, sürdürülebilir bir başarı için değişimin yönetilmesine ve gerçek anlamda bir liderliğe ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır (Gündüz & Balyer, 2012). Bu bağlamda değişim yönetimi konusunda uygulamanın başında olan eğitim ile ilgili sendika yöneticilerinin lider olması ve değişim sürecini başarılı bir şekilde sürdürebilmesi gerekmektedir.

Ülkelerindeki eğitim politikalarına, kendi özlük haklarına ve uygulamalara, iş şartlarına ve eğitimle ilgili her konuya “eğitim sendikaları” aracılığı ile müdahale ve etkide bulunma gücüne sahip olan üyelerinden güç alan sendika yöneticilerinin değişimde lider olabilmeleri; değişimi yönetmelerine, değişimin dinamiklerinden haberdar olmalarına ve değişimin yararına inanmalarına bağlıdır.

## **1.1.Problem Durumu**

Eğitim çalışanları, ülkelerindeki eğitim politikalarına, kendi özlük haklarına ve uygulamalara, iş şartlarına ve eğitimle ilgili her konuya “eğitim sendikaları” aracılığı ile müdahale ve etkide bulunma gücüne sahiptirler (Asan, 2014). Eğitimle ilgilenen her biriminde toplumun yenileşmesine öncülük etmesi gerekmektedir. Bu bağlamda örgütte yapılacak değişimlerin de başarıya ulaşabilmesi için öncelikle örgütün yöneticilerinin değişim eğilimlerinin bilinmesi gerekmektedir.

Eğitim sendikacılığı alanında günümüze değin yapılan araştırmalara bakıldığında eğitim sendikaların işlevlerini ve beklentilerini konu alan çalışmalar ile yabancı ülkelerdeki eğitim sendikalarıyla Türkiye’deki eğitim sendikalarının karşılaştırmalı analizinin yapıldığı (Asan,

2014) fakat eğitim ve bilim iş kolu sendikası yöneticilerinin değişim eğilimlerini inceleyen bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür.

## **1.2.Amaç**

Bu araştırma ile Türkiye’de mevcut eğitim ve bilim iş kolu sendikaları yöneticilerinin değişim sürecini etkili yönetebilmeleri için değişim eğilimlerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

## **1.3.Alt problemler**

Bu genel amaca ulaşmak için aşağıdaki sorular cevaplandırılacaktır:

1. Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişime ilişkin eğilimleri nasıl bir dağılım göstermektedir?
2. Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişim eğilimlerine ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir?
3. Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişime ilişkin eğilimlerinin alt boyutları arasında yöneticilik kıdemi, yöneticilik unvanı, cinsiyet ve branşa göre anlamlı bir fark var mıdır?
4. Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemleri, yöneticilik unvanları, cinsiyetleri ve branşlarının değişim eğilimlerine göre sergilenme düzeyleri nasıldır?

## **1.4.Araştırmanın önemi**

Bu araştırmanın kuramsal ve uygulama açısından olmak üzere iki boyutlu önemi vardır.

Kuramsal Açıdan;

1. Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişime ilişkin (değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişimin sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç) nasıl bir eğilim gösterdiklerini;
2. Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin; yöneticilik unvanına, yöneticilik kıdemlerine, cinsiyetlerine, branşlarına göre değişim eğilimlerinden değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişimin sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç boyutları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını; ortaya çıkarması ve bu alanda araştırma yapacak araştırmacılara bilimsel kaynak olmasıdır.

Uygulama Açısından; Ülkelerindeki eğitim politikalarına, kendilerinin ve üyelerinin özlük hakları ile uygulamalara, iş şartlarına ve eğitimle ilgili her konuya “eğitim sendikaları” aracılığı ile müdahale ve etkide bulunma gücüne sahip olan, değişim ajanı olabilecek yetkili eğitim sendikası yöneticilerinin değişim eğilimlerini ortaya koyarak eğitim politikalarına yön vermeye çalışan eğitim sendikası ilgililerinin yararlanmaları için bilimsel bilgiler sunmasıdır.

### **1.5.Sayıtlılar**

Bu araştırmada aşağıdaki sayıtlılardan hareket edilecektir:

1. Veri toplama araçlarına verilen cevaplar doğru ve samimidir.

### **1.6.Sınırlılıklar**

Bu araştırma:

1. Mevcut eğitim ve bilim iş kolu sendikaları arasından EĞİTİM-BİR-SEN, TÜRK-EĞİTİM-SEN, EĞİTİM-SEN ve EĞİTİM-İŞ sendikalarının Ankara ilinde çalışan yöneticileriyle;
2. İhtiyaç duyulan verileri toplamak amacıyla Akbaba-Altun ve Büyüköztürk (2011) tarafından geliştirilen okul yöneticileri için “Değişim Eğilimleri Ölçeği”nin uyarlanmasıyla eğitim sendika yöneticileri için geliştirilen değişim eğilimleri ölçeğinden elde edilen verilerle sınırlıdır.

## 1.7.Temel kavramlar

**Eğitim Sendikaları:** Eğitim sektöründe çalışanların ortak mesleki çıkarlarını ve haklarını savunmanın yanı sıra eğitim sektöründeki düzenlemeleri takip edip bu düzenlemelere katkıda bulunmak için kurulmuş örgütlerdir (Eraslan, 2012; Asan, 2014)

**Değişim:** Bir durumdan farklı bir duruma geçen, yönü doğrultusu ve yargısı olmayan, kendiliğinden olabileceği gibi kişiler tarafından harekete geçirilebilen (planlı ya da plansız), istendik planlı yönde gerçekleşmesi halinde olumlu, aksi takdirde olumsuz nitelendirilebilen bir süreçtir.

**Değişime İnanç:** Bireylerin ortaya çıkabilecek engellere rağmen değişime bağlılıklarını koruyabilmeleri, dönüşüm gerçekleşene kadar, yılmadan yola devam etme kararlılıklarını göstermeleridir.

**Değişimde Girişimcilik:** Bireylerin içinde buldukları şartları göz önünde bulundurup risk alma, yenilikleri yakalama ve fırsatları değerlendirme gibi becerilerini hayata geçirebilmeleridir.

**Değişim Sürecini Yönetme:** Bireylerin değişime yönelik eylemlerini değişim sürecinde karşılaşılabilecekleri olumlu ve olumsuz değişkenleri göz önünde bulundurarak oluşturduğu stratejik yönetim planlarını geliştirmesi ve uygulamasıdır.

**Değişimle Baş Edememe:** Bireylerin değişim sürecinde psikolojik olarak kendilerini değişim olgusuna hazır hissetmeyip endişe duymaları, belirsizlik korkusu yaşamaları ve bu bağlamda yorgunluk hissetmeleridir.

**Değişime Direnç:** Bireylerin değişime karşı iş bırakma, üretimi azaltma, verimli olmama, güdülenme eksikliği, istifa etme gibi tepkileri göstermeleridir.

**Örgütsel Değişim:** Bir örgüt içinde yapı, davranış, süreç ve birimlerin çıktılarında değişiklik yapma sürecidir.

**Değişim Eğilimi:** Bireylerin değişim sürecinde değişime karşı göstermiş oldukları girişimcilik, yararına inanma, direnç ve statükoyu koruma gibi eğilimler, değişim eğilimidir.

**Değişim Yönetimi:** İyi bir biçimde oluşturulan değişim stratejisiyle fikirlerin ve programların başarılı bir biçimde geliştirilmesi, uygulanması.

## BÖLÜM II

### ALAN YAZIN

#### 2.1.Kuramsal Çerçeve

Örgütsel değişimin kuramsal temellere ilişkin çok farklı görüşler ve çalışmalar mevcuttur. Genelde örgütsel değişim, özelde eğitim örgütlerinin değişimi karmaşık insan etkinliklerini dikkate alarak içinde bulunan bağlamın sosyokültürel, ekonomik ve politik dinamikleri göz önüne alınarak analiz edilmelidir (Örücü, 2013). Değişim yönetimi kesin ve açıkça sınırları tanımlanan bir disiplin değildir (Helvacı, 2010). Değişim yaklaşımlarından bir kısmı değişimi insanlar için kaçınılmaz görürken bir kısmı da değişim için insanların bilinçli davranışlarının olması gerektiğini savunmaktadır.

Vygotsky (1978)'yi referans göstererek nesnel gerçekliğin değişiminin düşüncesinin Kültürel Tarihsel Etkinlik Kuramı (KTEK) (Cultural Historical Activity Theory, CHAT) ile başladığını, bu değişimin kültürel öğelerin, araçların ve sembollerin aracılığıyla çevredeki nesnelere ile insanların arasında kurulan etkileşim olduğunu Örücü (2013) çalışmasında aktarmıştır. İnsanlar zihinlerini değiştirebilmek için çevredeki kaynakları, araçları ve sembollerini kullanmaktadırlar.

Örücü (2013), Burrell ve Morgan (1979)'dan öznel ve nesnel olan bilimin doğasından, düzen ve radikal değişim içeren toplumun doğasının senteziyle oluşan 4 temel sosyolojik paradigmanın örgütsel değişim ve değişim yönetimi olgusunu anlamaya yardımcı olacağını aktarmaktadır. Bu sosyolojik paradigmlar *radikal hümanist*, *radikal yapısalcı*, *yorumlamacı*, *işlevselci* paradigmalardır. Örücü (2013) Mink (1992)'in liderlik ve değişim yönetiminde “eski” ve “yeni” yönetim paradigmlarını karşılaştırdığını, eski paradigmanın yönetsel (transactional) liderlik ve davranışsal uyumu vurgularken, yeni paradigmların dönüştürücü (transformational) liderlik ve örgütteki yeteneklerin ortaya çıkarılmasını vurguladığını aktarmaktadır.

Örücü (2013), Poole (1995)'un yaptıkları disiplinler arası çalışmaların sonucunda örgütsel değişim kuramlarını; *yaşam döngüsü*, *teleolojik (erekbilimsel)*, *diyalektik ve evrimsel değişim* olmak üzere dört farklı sınıfta açıkladıklarını aktarmıştır.

1. *Yaşam Döngüsü Kuramı*: “Organik gelişme” mecazı olarak ta adlandırılan yaşam döngüsü kuramı değişimin, canlıların gelişiminde geçirdiği evreler gibi sürece ihtiyacı olduğunu savunmaktadır. Değişim örgütün iç dinamikleri ile ilgilidir ve çevresel etkenleri göz ardı etmektedir.
2. *Teleolojik (Erekbilimsel) Kuram*: “Değişim ustalığı” metaforu ile eşleşen erekbilimsel kuram; örgütün amaçlarına göre değişim sürecinin planlandığını ve sürecin kasıtlı bir etkinlik olduğunu kabul etmektedir. Örgütün ortak başarısı ön plana çıkmaktadır. Bundan dolayı da stratejik planlama, örgütsel gelişme ve bilimsel yönetim gibi yaklaşımlar erekbilimsel (teleolojik) kuramdan beslenmektedir. Hedefe aşırı odaklanmadan ve çevrenin değişmeyeceğine ilişkin kabulden dolayı ortaya çıkabilecek bir takım riskler vardır.
3. *Diyalektik Kuram*: Bu kurama göre örgütler karmaşa, çatışma ve farklı görüşlerin kutuplaşmaları içinde yaşamlarını sürdürmektedirler. Örgütte ki değişim ise farklı güçlerin hakimiyeti ve kontrolü altında çatışmalar sonucunda gerçekleşmektedir. Pazarlık, ikna ve iletişim ağları kurmak üzerine yapılan diyalektik kuram da değişim planlı bir olgu değil, politik uzlaşma ve çatışma çözümü yoluyla örgüt içinde iletişim ağlarını kullanarak gerçekleştirilecek bir süreçtir. Bundan dolayı değişim sadece ileriye doğru değil geriye doğru da olabilmektedir. Diyalektik kuramın en önemli sınırlılığı ise örgütsel değişimde çevrenin rolünü göz ardı etmesidir.
4. *Evrimsel Değişim Kuramı*: “Uyum” ve “seçilim” kavramları üzerine kurulan bu kuramda örgütler kendi dış çevrelerini inceleyerek strateji geliştirirler ve hayatta kalmak için çevresel değişim ve güçlere ayak uydurmaya çalışırlar. Çevresel dinamikler, rekabet ortamı ve yeni yönetmelikler gibi dış etkenler ya da istikrar ve kurumsal normlara bağlılığı sürdürme gibi iç etkenler tarafından seçilmiş örgütler farklı uygulamalarını standartlaştırıp değişimlerini başarıyla sürdürmeye devam etmelidirler.

*Popülasyon ekolojisi, durumsal yaklaşımı, kaynak bağımlılığı, kurumsal kuram, kaos kuramı, sıçramalı evrim kuramları* evrimsel değişim kuramı çerçevesinde oluşan ve örgütler de değişim yönetimini etkileyen temel örgütsel evrim kuramlarıdır.

Özdemir (2013b), Floyd (2002)'un örgütsel değişim çalışmalarını dönemsel olarak sınıflandırdığını, 1960'lar da örgütsel değişimde stratejik planlamanın önem kazandığını, 1970-1980 dönemi arasında özellikle sistem düşüncesinin örgütsel değişim çalışmalarına katkı sağladığını ve toplam kalite yönetimi ve örgüt kültürü gibi kavramlarının incelendiğini, 1990 döneminde ise örgütlerin beşeri sermayesinin ve bireylerin beklentilerinin önem kazandığını, teknolojideki hızlı değişimle de öğrenen örgüt anlayışının hakim olduğunu aktarmıştır.

Çağdaş örgütsel değişim de ise değişimin örgütün bazı boyutları ile sınırlı tutulamayacağı, değişimin bütüncül bir anlayış ile örgütün tamamında etkililiğin sağlanması gerektiği söylenmektedir (Özdemir, 2013b). Özdemir (2013b), Burnes (2009)'u kaynak göstererek yönetime ilişkin kuramların yapı ve süreçleri açıklanırken, örgütsel değişime ilişkin bazı varsayımlarda bulunduğunu bundan dolayı da yönetime ilişkin kuramların aynı zamanda örgütsel değişim kuramları olarak görebileceğimizi aktarmıştır.

Burnes (2009), yönetim bilimindeki eski ve yeni yönetim yaklaşımlarından *bilimsel yönetim yaklaşımı, insan ilişkileri yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımlarında* örgütsel değişim varsayımları şu şekilde ifade etmektedir (Akt. Özdemir, 2013a).

1. *Bilimsel Yönetim Yaklaşımında*; örgütsel değişim planlı ve yönetilebilir bir olgu olarak ele alınmıştır. Bilimsel yönetimle sorunlara yaklaşıldığında örgütte verimin artırılması ve değişimin yönetilmesi için her durumdan sonuç alınabilecek bir takım genel çıkarımlar yapılmaya çalışılmış ve örgütsel değişim verimi arttırmaya odaklanması çalışanlar üzerinde yoğun kontrol ve denetimlerin gerekliliğine neden olmuştur. Taylor, örgütsel değişimin başarısız olmasında yöneticilerin plansız ve tutarsız davranmalarının etkili olduğunu savunmaktadır (Burnes, 2009. Akt. Özdemir, 2013a).
2. *İnsan İlişkileri Yaklaşımında*; örgütsel değişimin yürütücüsü olarak çalışanların duygusal bakımdan tatmin olmaları ve grup dinamikleri ön plana çıkarırken bilimsel yönetim yaklaşımından daha farklı bir yaklaşım gibi görülmektedir. Fakat insan ilişkileri yaklaşımda da etkili yönetim için sorunlar karşısında evrensel ve her koşula uyarlanabilir öneriler



üzerinde durulması farklı çözüm yolları üretmesi açısından yetersiz kalmasına neden olmuştur (Özdemir, 2013a).

Bilimsel yönetim yaklaşımı ve insan ilişkileri yaklaşımında örgütlerin kapalı bir sistem olarak ele alındığı söylenebilir. Bundan dolayı da örgütlerin içsel ve dışsal kaynaklı değişime olan ihtiyaçları sınırlı görülmüştür (Özdemir, 2013a).

3. *Durumsallık Yaklaşımında*; her örgüt kendi gerçekliği içinde değerlendirilirken, örgütsel değişim örgütün mevcut pozisyonundan ve çevreden elde edilen verilerin analizi sonucu oluşan dinamik bir süreç olarak ele alınmıştır (Özdemir, 2013a).

Özdemir (2013a), örgütsel değişimi *planlı, planlanmamış, acil ve aşamalı* bir değişim süreci olarak ele alınabileceğini aktarmıştır. Bu sınıflama içerisinde:

1. *Planlı değişimde*; Kuramın öncülerinden Lewin (1951)'in örgütsel değişim konusunda ortaya koyduğu güç alanı kuramı, grup dinamikleri, eylem araştırması yaklaşımları ve üç aşamalı değişim modelinin planlı değişim içerisinde değerlendirmektedir.

Güç alanı kuramında; değişimi destekleyen ve engel olanların belirlenip mevcut güçlerin analizinin yapılması gerekmektedir. Grup dinamikleri yaklaşımında; örgütsel davranışın temelini karşılıklı etkileşim oluşturmaktadır ve çalışanların gruba bağlılıkları grup içerisindeki rolleri değişim sürecinin belirleyici etmenlerindedir. Eylem araştırması yaklaşımında; örgütteki çalışanların sorgulama ve eyleme geçme noktasında sorumluluk alması örgütsel değişim için gereklidir. Üç aşamalı değişim modelinde; değişim 1. çözülme, 2. harekete geçme ve 3. donma aşamaları olarak ele alınmıştır. Yine Özdemir (2013b), Fullan (2007)'in değişim sürecini 1. başlangıç, 2. uygulama ve 3. kurumsallaştırma şeklinde planladığını aktarmıştır.

2. *Planlanmamış değişimde*; hızlı, ani ve öngörülemeyen değişimlerin yaşandığı çevrede örgütlerin ayakta kalabilmesi için daha esnek bir yapıya sahip olarak ani değişimlere duyarlı olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Özdemir (2013b), planlanmamış değişim ile ilgili literatürü tarayarak (Weick, 2000; Wheatley, 2002; Stickland,1998), görüşlerini aşağıda şu şekilde aktarmıştır: Önceden planlanmış bir takım stratejiler ile örgütün yenilikçi bir yapıyla yönetilmesi

oldukça zordur. Planlanmamış örgütsel değişimde liderin dönüşümcü lider olması gerekmektedir. Planlanmamış örgütsel değişimde değişim aşağıdan tepeye doğru olmalıdır. Örgütlerin doğasında değişim olduğundan dışarıdan bir baskıya gerek kalmadan örgütler değişebilmektedir.

3. *Acil ve aşamalı değişim* süreci kaos kuramı çerçevesinde ele alınmaktadır. Kaos (karmaşa) kuramında sebep ve sonuçların birbiri ile bağlantılı olduğu ifade edilmekte, değişimin doğrusal olmayan bir yolla ilerlediği belirtilmektedir.

Basım, Şeşen ve Çetin (2009) örgütsel değişim kuramsal temellerini *örgütsel ekoloji, kurumsal kuram, işlem maliyeti, kaynak bağımlılığı, koşul- bağımlılık ve stratejik seçim yaklaşımları* ile yeni bir yaklaşım olan *birlikte evrim düşüncesi* çerçevesinde ele almışlardır.

1. *Örgütsel ekolojide*; kontrol edilemeyen dış güçlerin ve çevrenin uyumsuz olan örgütsel formu ayıkladığını belirtmişlerdir (Basım, Şeşen & Çetin. 2009).
2. *Kurumsal kuram*; örgütsel ekolojinin tam karşısında olan bir kuramdır. Örgütlerin neden bu kadar çok birbirlerine benzediğini sorgulayarak, zaman içerisinde kurumsal çevreye uyumlarından bahsetmekte ve değişimin kaynağı olarak ta örgütsel formun kurumsal çevreye uyumunu görmektedir (Basım, Şeşen & Çetin. 2009).
3. *İşlem maliyeti yaklaşımında*; sınırlı rasyonellik, fırsatçılık ve varlıkların spesifikliği üzerine odaklanılmıştır (Basım, Şeşen & Çetin, 2009). Örgütlerin amacı işlem maliyetlerini inceleyerek maliyetleri en aza indirgeyerek yönetim mekanizmalarını kurmaktır (Williamson, 1981). Böylece örgütler çevreye (piyasaya) uyum sağlayacak ve bu uyum sonucunda değişeceklerdir.
4. *Kaynak bağımlılığı yaklaşımı*; çevrenin yaratabileceği engel ve tehditler karşısında örgütlerin neleri, neden yaptıklarına odaklanmaktadır (Üsdiken, 2007). Örgütler var olabilmeleri için kaynaklarının çoğunu çevreden ve diğer örgütlerden sağlamaktadırlar. Bundan dolayı da yönetici çevreyi yönetmeli gerekirse de yeniden oluşturabilmelidir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre değişim uyum temelli olsa da, yöneticinin örgütü değiştirme görevi vardır (Basım, Şeşen & Çetin, 2009).

5. *Koşul-bağımlılık yaklaşımı*; örgütsel yapının strateji, büyüklük, teknoloji ve çevre gibi çeşitli koşul bağımlılık faktörleri tarafından belirlenmektedir ve bu süreç içerisinde örgütler varlıklarını devam ettirmek için koşul- bağımlılık faktörüne uyum sağlamak durumundadır (Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967; Donaldson, 1996; Daft, 2003; Basım, Şeşen & Çetin, 2009). Değişim ise çevredeki bağımlı olunan koşullara uyum sağlamakla olmaktadır.
6. *Stratejik seçim yaklaşımı* ise koşul-bağımlılık yaklaşımının pasif tutumunu reddederek örgütlerin çevrelerini biçimlendirebileceklerini savunmaktadır (Child, 1997; Basım, Şeşen & Çetin, 2009). Bu yaklaşıma göre yöneticiler de çevreye uyabilecek en iyi yapının oluşmasında görev alabilmelidir ve değişim ise yöneticinin stratejik kararlılığı ile gerçekleşmektedir.
7. *Birlikte evrim düşüncesi* ile örgütle çevre arasındaki ilişki geri beslenme döngüsüne benzetilmiştir. Bu döngüde örgütte gerçekleşen bir değişim çevreye baskı yapmakta ya da çevredeki değişim örgütte bir değişime neden olmaktadır. Bu ilişki iki yönlü ve sürekli olarak devam etmektedir (Basım, Şeşen & Çetin, 2009).

## 2.2.Kavramsal Çerçeve

Örgütsel değişimin kuramsal temellerinin yanı sıra kavramsal çerçevesini de belirtmek gerekir. Bu çalışmanın kavramsal çerçevesini aşağıdaki temel kavramlar oluşturmaktadır ve alan yazında değişime yönelik kavramlar şu şekilde tanımlanmaktadır:

*Değişim*: Hiçbir doğrultuyu ifade etmeyen yani ilerleme ya da gerileme biçiminde gerçekleşebilen, bir değer yargısı taşımayan ve önceki durum ya da davranıştan farklılaşma; bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde, öncesine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir farklılığın oluşmasıdır (Tezcan, 1990; Güvenç, 1976; Akt Yeniçeri, 2002; Başaran, 1998; Peker, 1995; Akt. Helvacı, 2010 ).

“Değişim”, “yenilik”, “devrim”, “evrim”, “buluş”, “iyileşme”, “gelişme”, “okul geliştirme”, “etkili okul”, “yeniden yapılanma”, “reform”, “eğitimde reform”, “eğitimde yeniden yapılanma” gibi kavramlarla benzer anlamlar taşısa da birbirinden farklı anlamları olan fakat ortak nitelikler taşıyan kavramlardır.

*Örgütsel değişim*, planlı ve plansız olarak gerçekleşebilen, etkililik, verimlilik, güdülenmek ve doyum düzeyinin artırılması gibi gelişmelerle sonuçlanması halinde olumlu, kontrolsüz bir oluşum içerisinde sapma ve verimliliğin azalması ile sonuçlanırsa olumsuz olarak nitelendirilen bir süreçtir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995).

Örgütsel bağlamda değişim; (i) Değişimin gerçekleşme amacına göre, (ii) Değişimin gerçekleşme şekline göre ve (iii) Değişimin hedef alanına göre sınıflandırılmaktadır. Örgütsel değişimin nedenleri de iç ve dış faktörler olmak üzere iki grupta toplanabilir. Örgütler iç ya da dış nedenlerden dolayı değişim sürecini yaşamaktadırlar. Fakat bazı örgütler bu süreci buldukları toplumdan daha hızlı yaşarken bazıları da daha yavaş yaşamaktadır. Ancak örgütler varlıklarını sürdürebilmeleri için değişimde toplumun gerisinde kalmaması gerekmektedir. Bu nedenle özellikle örgüt yöneticilerinin toplumdaki değişimleri takip ederek örgütsel değişimi yönetmeleri kritik bir beceri olmaktadır (Jones, 1998; Basım, Şeşen & Çetin, 2009).

Schlehty (1993)’ e göre, örgütlerde beş farklı tutum sergileyen beş farklı insan tipi vardır. Bunlar kaşifler, öncüler, göçebeler, statükocular ve sabotajcılardır (Akt. Örucü, 2013). Değişim sürecinde, değişimden etkilenen insanların sürece karşı tutumları / davranışları birbirinden farklılık gösterir. Bunlar yapar gibi görünenler (rol yapanlar), muhalif (direnen), lider, izleyenlerdir (Hussey, 1998; Helvacı, 2010).

Örgüt yöneticilerinin bilişsel, davranışsal ve duyuşsal boyutta açıklanan değişime karşı tutumlarının yanında değişime karşı yönelimleri ve eğilimleri de bulunmaktadır. Değişim planlanırken, değişim sürecinde örgütteki yöneticilerin hatta örgüttekilerin değişime ilişkin eğilimleri önem kazanmaktadır. Yöneticilerin bu eğilimleri bilinirse uygun ve etkili değişim stratejileri geliştirilip uygulanabilir (Akbaba Altun & Büyüköztürk, 2011).

Akbaba Altun ve Büyüköztürk (2011) yaptıkları çalışmada değişim eğilimlerini dört faktörde; *değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma, değişime direnme ve statükoyu koruma (değişimden kaçınma)* olarak adlandırmışlar ve bu boyutların Dunham ve diğerlerinin (1989) geliştirdiği örgütsel kültürde değişim envanteri okul müdürlerine uyarlayan Klecker ve Loadman (1999) bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarını kapsayan ölçekle, Schlechty'nin (1993) yeniden yapılanma sürecinde temelde beş farklı tutum sergileyen beş farklı insan tipi olarak teorik olarak vurguladığı kaşifler, öncüler, göçebeler, statükocular ve sabotajcılar ölçeğinin birleşmesiyle oluşan yeni farklı boyutlar olduğunu belirtmişlerdir.

### **2.3. İlgili Araştırmalar**

Son yıllarda Türkiye'de ki eğitim sendikalarına ve sendikacılığa ilişkin yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde literatürün daha çok öğretmenlerin sendikalara üye olup-olmama nedenleri, öğretmenlerin sendikalardan beklentileri, öğretmenlerin mesleki örgütlenme tutumları, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin sendikalara ilişkin görüşleri, Milli Eğitim Bakanlığının aldığı kararlara eğitim sendikalarının katılımı, sendikaların eğitim ve hizmet anlayışları ve amaçladıkları insan modelleri, sendika-yönetim ilişkileri, eğitim sendikalarının Avrupa birliği sürecinden beklentileri konularına yoğunlaşmış oldukları görülmektedir.

Türkiye'de yapılan son araştırmalarda da sendikaların eğitim politikalarına ve insan yetiştirme anlayışına etkisine, eğitimde son gelişmeler ve sendikalarının eğitim reformları üzerindeki etkisi ve tepkisine odaklanılmıştır. Bu çalışmalarla sendikacılıkta bir değişim sürecine girildiği görülmektedir. Dünyada yapılan çalışmalarda ise sendikacılık algısının ve sendikacıların kullandığı temel strateji ve taktiklerin değiştiği üzerinedir. Ancak Türkiye'de eğitim sendikası üyelerinin değişim eğilimleri incelenmiş değildir.

Literatür incelendiğinde Erdem'in 1996 yılında "İlkokul Öğretmenlerinin ve Yöneticilerinin Eğitim Sendikalarında Beklentileri" adlı Gazi Üniversitesine bağlı yüksek lisans tezi araştırması yaptığı görülmektedir. Araştırmada, Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan resmi ilkokul ve bu ilkokullarda görev yapan 420 öğretmen ve ilkokul yöneticisi ile görüşülmüştür. Araştırma sonucunda ilkokul öğretmenlerinin ve yöneticilerinin

bütün eğitim sendikalarının tüzüklerinde yer alan “ortak amaçların (sosyal, ekonomik, akademik, hukuksal, özlük haklarıyla ilgili) sendikal hakların, sendika içi demokratikleşmenin, eğitim sektöründe herkese açık olmasını, çağdaş, laik, demokratik bir eğitim sisteminin gerçekleştirilmesini, çok önemli derecede beklerken; eğitim sendikasının tüzüklerinde yer alan “farklı amaçlardan” herkesin ana dilde eğitim yapmasını savunması ve sağlaması için çalışılmasını, kadın üyelerinin mesleki faaliyetlerini kolaylaştırması, üyelerine siyaset yapma hakkını sağlaması, meşru ve demokratik baskı gücü oluşturması, eğitim sendikalarının sadece eğitimcilere veya belli kademedeki eğitimcilere açık olmasını savunması ve gerçekleştirilmesini ilköğretim öğretmenleri eğitim sendikalarından “oldukça önemli” derecede beklerken, ilköğretim yöneticileri “az önemli” derecede beklemektedirler.

Top'un 1999 yılında “Milli Eğitim Bakanlığının Aldığı Kararlara Eğitim Sendikalarının Katılımı” adlı Ankara Üniversitesine bağlı yüksek lisans tezi araştırmasında, Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan beş büyük eğitim sendikasının şubelerinde görevli 145 sendika yöneticisi ile görüşülmüştür. Araştırma sonucunda, mevcut sendikaların Bakanlık'ta alınan kararlara genel olarak katılımın olmadığını, eğitim sendikalarının kısmen de olsa bilgi sağlayarak ve seçenek önererek karara katıldıkları konular, yüzdelere göre sırasıyla, “eğitim sistemi, “öğrenci”, “eğitim-öğretim, “personel” ve “bütçe ve yatırımla” ilgili konular olarak belirlenmiştir.

Aldatmaz'ın 2002 yılında Ankara ili 8 merkez içerisinde ilköğretim okulu öğretmenleriyle yaptığı “Türkiye’de Eğitim Sendikaları ve Etkinliklerinin Değerlendirilmesi” konulu, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesine bağlı, yüksek lisans çalışmasında, Ankara ili Merkez ilçelerinden Mamak, Sincan, Keçiören ve Çankaya ilçelerinde görev yapan 143 öğretmenle görüşülmüştür. Araştırmada deneklerden anket ile veri toplanmıştır. Araştırmadan şu sonuçlar elde edilmiştir. 1- Öğretmenlerin memur örgütlenmelerine öncülük ettiği ve 1980 sonrası 1990 tarihinde ilk sendikalarını kurdukları görülmüştür. 2- 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu, memurlara sendika kurma hakkı tanırken, mevcut eğitim işkolu sendikaları grevli, toplu sözleşmeli ve siyasal hakların genişletilmesine imkân tanıyan yasa istemektedirler. 3- Eğitim sendikalarının, üyelerinin adil ve tarafsız atanma, yer değiştirme ve mesleğinde ilerleme hakkından yararlanması konusunda hem fikir olduğu görülmüştür. 4- Sendikalar, sekiz yıllık kesintisiz

eğitimi desteklemek ile beraber, uygulamalardan doğan sorunların bir an önce giderilmesini istemektedirler. 5- Sendikalar, öğretmenlik mesleğinin kazançlı ve ayrıcalıklı bir meslek haline getirilmesini ve öğretmen yetiştirme işine önem verilmesini istemektedirler. 6- Eğitim sendikaları, eğitimin herhangi bir kademesinde yeni bir uygulamaya başlanmadan veya yürürlükteki bir uygulamanın kaldırılmasından önce sendikalarında görüşlerinin alınmasını gerektiğini belirtmişlerdir.

İlgili literatürde yapılan bir başka araştırma ise Serinoğlu (2004) tarafından yapılan “Eğitim hizmet kolundaki sendikaların eğitim anlayışları ve amaçladıkları insan modelleri” çalışmasıdır. Araştırmada eğitimin parasız olması, eğitim çalışanlarına emeklilik, malûllük durumlarında yüksek tazminat ve maaş bağlanması, ayrıca sağlık, kültür ve sosyal yaşam imkanlarından ücretsiz olarak faydalanabilmeleri, ilköğretimden üniversiteye kadar mevcut eğitim programları felsefi bir temele dayanması, öğretmen yetiştirme sorununun ele alınması, öğretmenlik seçiminde öğretmenlere kişilik testi uygulanması, öğretmenlerin özlük hakları, laiklik, sosyal devlet ilkesi için mücadele edilmesi, daha katılımcı bir demokrasinin oluşturulması, din eğitiminin devlet eliyle verilmesi, çalışma koşullarının düzenlenmesi, eğitimde yerinden yönetim ilkesine ağırlık verilmesi, eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması, kurumsallaşmış bir eğitim-öğretim örgütlenmesinin sağlanması, insanımızın değer yargılarına saygılı olunması, milli, ve manevi değerlere saygılı olunmasının esas alınması gibi konularda üç farklı sendikaya (Eğitim-Sen, Eğitim-Bir-Sen, Türk-Eğitim-Sen) üye olan öğretmenlerin görüşleri karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Fakat kadın üyelerin yönetime etkin olarak katılması, eğitimin milli olması, mesleki ve teknik eğitimin yaygın hale getirilmesi, anadilde eğitim imkanının verilmesi, her vatandaşın devlet imkanlarından eşit şekilde yararlanabileceği, eğitim alanında özel girişimlerin teşvik edilerek rekabet ortamının sağlanması, laiklik ilkesi gereği vatandaşların dinlerini öğrenmek için her türlü kolaylığın sağlanılmaya çalışılması, laiklik dinin devlete, devletin dine müdahale etmemesi, herkesin inancını serbestçe yaşaması şeklinde anlaşılması gerektiği gibi konularda üç farklı sendikaya (Eğitim-Sen, Eğitim-Bir-Sen, Türk-Eğitim-Sen) üye olan öğretmenlerin görüşleri karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve görüşleri arasındaki farklar anlamlı bulunmuştur.

Çankaya (2005) tarafından yapılan “Sivil Toplum Örgütlerinin Eğitim Amaçlı Faaliyetleri (Elazığ İli Sendika Örneği)” konulu çalışmasında, sivil toplum kuruluşlarının eğitim amaçlı faaliyetlerini ön plana çıkarmak, bu tür faaliyetlerin önemini vurgulamak amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır. Sivil toplum örgütlerinin eğitim, sosyalleşme, kültürel, ekonomik alanındaki faaliyetlerinin okul faaliyetlerinin yanında küçümsenmeyecek düzeyde olduğu sonucuna varılmış, örgüt içi iletişim eksikliği, üyelerin yaklaşımlarının daha az dikkate alınması, insan kaynaklarının aktifleştirilmesi konusunda bu tür sivil örgütlerin çalışma alanlarının dar olması en önemli sorunlar arasında olduğu belirlenmiştir.

Baysal (2006) tarafından gerçekleştirilen “Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Örgütlenme Tutumları (Uşak Örneği)” araştırmasında, öğretmenlerin ve yöneticilerin mesleki örgütlenme tutumlarını etkileyen faktörlerin; öğretmen örgütlerinin siyasi olarak bölünmesi, her gelen iktidar kendisine yakın bir sendikayı kullanarak eğitim çalışanlarının haklarını göz ardı etmesi, öğretmen örgütlerinin ülke çıkarları konusunda ortak bir noktada birleşmemesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacı öğretmen ve yöneticilerin en önemli örgütlenme nedeninin özlük haklarında kazanımlar elde etme isteği olduğunu, mesleki örgütten beklentilerinin ise eğitimle ilgili kararlarda söz sahibi olması, gelişmeye ve değişmeye açık olmaları ve bireysel hukuk mücadelelerinde kendilerine destek olmaları şeklinde olduğunu belirlemiştir. Bununla birlikte araştırma sonucunda; eğitim sendikalarına sadece öğretmenlerin değil, tüm eğitim çalışanlarının üye olabildiği ve bu bağlamda eğitim sendikalarının henüz mesleki örgüt statüsüne ulaşmadığı belirtilmektedir. Yalnızca öğretmenlerin üye olduğu bir meslek örgütlenmesine gidilmesini, gelişmeye açık, demokratik, sadece üyelerinin taleplerine göre yönetilen, eğitimle ilgili kararlarda söz sahibi, özlük haklarında kazanımlar elde etmek için çalışan, eğitim sistemindeki sorunları çözmek için mücadele eden, fikir ve proje üreten bir örgütlenmenin gerektiğini dile getirmiştir.

Gül’ün 2007 yılında yaptığı “Eğitim çalışanlarının eğitim sendikalarına bakışı, beklentileri ve sendikaların eğitim çalışanlarına yönelik faaliyetleri ve beklentileri” araştırmasında eğitim işkolunda kurulmuş birden çok sendika bulunduğunu, 1990 yılında ilk öğretmen sendikasının kurulmasından sonra eğitim işkolunda kurulan sendika sayısının yediye yükseldiğini (Türk Eğitim-Sen, Eğitim-Bir, Eğitim-Sen, Demokrat Eğitim-Sen (eski adı DES), ÖES, Tem-Sen ve Türk Üniversite- Sen), ancak 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikalar



Kanunu'ndan sonra mevcut eğitim sendikalarının sayısının beşe düştüğünü belirtmiştir. Araştırmada öğretmenler eğitim işkolunda kurulmuş sendikalardan, yalnızca öğretmenlerin üye olabildiği üç büyük sendikayı “Türk Eğitim Sen, Eğitim Bir Sen ve Eğitim Sen” tanıdığı, diğerlerini ise tanımadığı sonucuna varılmıştır. Bu sendikaların amaç, örgütsel yapı ve işleyişlerinde çeşitli farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Eğitim-Sen herkesin “ana dilde” eğitim yapma hakkını, Türk Eğitim- Sen, Eğitim-Bir Sen ise, eğitim dilinin kesinlikle “Türkçe” olması gerektiğini savunmaktadır. Bununla birlikte eğitim sendikaları; grevli, toplu sözleşmeli ve memura siyaset yapma hakkı tanıyan bir sendika yasasıyla eğitimin her kademesinde fırsat ve imkan eşitliğinin sağlanmasını, eğitimin parasız olmasını, üyelerinin çalışma koşullarının ve ücretlerinin daha yeterli hale getirilmesini, günümüzde okulların araç-gereç, alt yapı ve programlar bakımından yeniden ele alınmasını ve eğitim sendikaları, eğitimin herhangi bir kademesinde yeni bir uygulamaya başlanmadan veya yürürlükteki bir uygulamanın kaldırılmasından önce, sendikaların da görüşünün alınmasını istemektedirler.

Şimşek ve Seashore'm 2008 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nin Minnesota eyaletinde yapmış oldukları, öğretmen sendikalarının okul reformu konusunda önderlik almalarını inceleyen “Öğretmen Sendikaları, Yeni Sendikacılık ve Dönüşen Kültürel Mecazlar” konulu çalışmalarında; “yeni sendikacılığın” yerel ve eyalet düzeyinde okul reform sürecindeki rolünü incelemişlerdir. Araştırmada; 1- öğretme sendikalarının üye ve yöneticileri, öğretmen sendikalarının genel felsefe, yaklaşım ve eylemlerinde önemli değişimler geçirdiğini söylerken eğitimin diğer önemli paydaşları eğitim sendikalarını eğitim reformlarına direnç gösterdiklerini belirtmişlerdir. 2- Katılımcılar 1990'lardan öncesinin öğretmen sendikalarını güç, koruma, tehdit, mücadele ve cesaret sıfatlarını içeren mecazlarla tanımlamışlardır. 3- Öğretmen sendikalarının geçmişte kullandıkları strateji ve taktiklerin; toplu sözleşme, maaş ve özlük hakları, üyelerin korunması, sosyal güvenceler ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi konularında pazarlık etmek şeklinde olduğu dile getirilmiş ve eyalet eğitim bürokratları ve eğitimin bazı diğer paydaşları tarafından bu strateji ve taktiklerin bugünde yaygın bir şekilde kullanıldığını belirtilmiştir. Fakat özellikle sendika üyesi ve yöneticisi olan bazı katılımcılar sendikalarının imaj ve eylemlerinde bazı farklılıkların gerçekleştiğine inanmaktadırlar. 4- Katılımcılar; okul reformlarının, eğitimde önem kazanan hesap verilebilirliğin, öğretmen yetiştirme politikasının, yeni öğretmenlerin değerlerinin, yeni liberal piyasa görüşünün eğitimde de kendini hissettirmesi ve bundan dolayı

sendikacılığa egemen olan klasik sosyalist anlayışın sorgulanmasının öğretmen sendikalarındaki değişimlere kaynaklık ettiğini dile getirmişlerdir. 5- Öğretmen sendikaları öğretmen kalitesine odaklanarak öğretmenlik mesleği için profesyonel standartları belirleyeceklerini ve bu konuda önderlik edeceklerini, sendikalarda kurumsal dönüşümün önderliğini üstleneceklerini, performansa dayalı ödeme konusunda standartlar geliştireceklerini, eğitimin zor süreçlerine dahil olacaklarını ve okul, sınıf düzeylerine yakın durarak daha yatay ve esnek yapılanmış bir sendikal örgütlenme modeli üzerinde çalışacaklarını belirtmişlerdir.

Gemici'nin 2008 yılında "Eğitimde sendika-yönetim ilişkileri" adlı Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne bağlı doktora tezinde eğitim yöneticileri, sendika yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre, eğitimde sendika-yönetim ilişkisinin içsel ve dışsal belirleyicilerin neler olduğunu araştırmıştır. Bu araştırma da eğitim yöneticileri, sendika yöneticileri ve öğretmenler sendika-yönetim ilişkisinin içsel belirleyicileri olarak liderlik, ideoloji, örgütlenme, planlama, gelenek, tarih, politika ve politikacılar, dışsal belirleyicileri olarak ise yasa, bürokrasi, teknoloji, toplumsal ortam, endüstri gibi belirleyicilerden söz edilmiştir. İçsel belirleyicilerden ağırlıklı olarak ilişkiyi etkileyenlerin liderlik ve ideoloji olduğu sonucuna ulaşılrken, dışsal belirleyicileri olarak yasa ön plana çıkmaktadır. 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu'nun belirleyici olduğuna vurgulanmaktadır. Uluslararası kuruluşların etkisi altındaki ekonomi ile hem eğitim örgütlerinde var olan hem de sendikalarda oluşmaya başlayan bürokrasi sıklıkla söz edilen diğer belirleyicilerdir. Çalışmaya göre eğitimde sendika-yönetim ilişkisinin etkileşim alanları ve etkinliklerinin geleneksel alanlarla sınırlı olduğu görülmüş, ilişkisinin baskın örüntüsü çatışma ve işbirliği olduğu saptanmıştır. Eğitim yöneticileri ve sendika yöneticilerinin etkileşim becerileri açısından eğitime gereksinimleri olduğu, eğitimde sendika-yönetim ilişkisinin ise sendikaların beklentilerine yanıt vermemekle birlikte bu ilişkiden eğitim örgütleri ve toplum için kazanımların elde edildiği sonucuna varılmıştır.

Aldemir (2010) tarafından gerçekleştirilen "Türkiye'de memur sendikalarının Avrupa Birliği sürecinden beklentileri: Eğitim sendikaları örneği" konulu Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı, yüksek lisans çalışmasında, sendika üyesi eğitimcilerin AB üyeliğine ve sürece olumlu bakanların en önemli beklentisi, ülkedeki demokrasi kültürüne ve insan haklarının gelişmesine katkı sağlayacağı yönünde olmuştur. Eğitim Bir-Sen üyelerinin yarısından

fazla bir kısmı insan hakları ve düşünce özgürlüğünde iyileşmeler olacağı görüşünü paylaşmakta iken, bu görüşün Türk Eğitim-Sen ve Eğitim-Sen üyeleri arasında göreceli olarak daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Türk Eğitim-Sen üyelerinin yüzde 33'ü ve Eğitim-Sen üyelerinin ise yüzde 39'u AB üyeliğinin Türkiye için herhangi bir kazanç sağlamayacağına inandıklarını belirtmişlerdir. Araştırmada Avrupa Birliği gibi uzun soluklu ve geniş kapsamlı bir konuda, sendikaların kamu çalışanlarının kazanımlarının en üst seviyede tutulması için ortak hareket etmesinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Eraslan'ın 2012 yılında ki "Türkiye' de Eğitim Sendikacılığının Tarihsel Perspektifi ve Günümüz Eğitim Sendikacılığının Değerlendirilmesi" çalışmasında kamu sektöründe en geniş sendikal örgütlenmenin eğitim alanında olduğunu, sendikalaşma sürecine ulaşana kadar eğitim alanında çeşitli örgütlenmelerin oluştuğunu ve bu örgütlenmelerin tarihsel başlangıcının Osmanlı Devleti'ne kadar uzandığını belirtmektedir. Cumhuriyetin ilk dönemlerinde dernek ve birlik olarak faaliyet gösteren, çok partili dönemle sendikası olduğunu belirtmiştir. Fakat 1971 ve 1980 arası Türkiye'nin sıkıntılı döneminde askeri müdahale ile kapatıldığını fakat sivil örgütlenmelerin dernek, vakıf ve birlik gibi yapılanmalarla faaliyetlerine devam ettiğini, 1995 yılında tekrar sendika olma hakkına Anayasal güvenceyle elde ettiğini 2001 yılında ise 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu çerçevesinde çalışanlar ve işverenler üyelerinin çalışma ilişkilerinde, ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için önceden izin almaksızın sendikalar ve üst kuruluşlar kurma, bunlara serbestçe üye olma ve üyelikten serbestçe çekilme haklarını kazandığını vurgulamıştır. 2012 yılındaki verilere göre eğitim sendikalarının politik ya da apolitik olarak 28 sendikadan oluştuğunu ve bu sendikaların çeşitli konfederasyonlara bağlı ya da bağımsız olduğunu belirtmiştir. Grev hakkının olmadığı bir kanunla, işlevsiz toplu sözleşme yöntemi ve siyasi iktidarın keyfine bırakılmış Uzlaştırma Kurulu kararları ile Türk sendikacılığının "Çağdaş Sendikal Uygulama" dışında olduğunu dile getirmiştir. Türkiye'de siyasi iktidarların güç yetkisi vermediği sendikaları kendi politik çıkarları uğruna çok rahat manipüle edebildiğini ve Türk sendikal yaşamın birbirini tekrarlayan örgütlenmelerden oluştuğunu vurgulayarak bu tekrarın ana çıkışının ideoloji olduğunu belirtmiştir.

Yasan (2012) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerinin Sendikalara İlişkin Görüşlerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi: Malatya İl Merkezi Örneği” adlı araştırmasındaki bulgularına göre; ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenleri sendikaların eğitim alanında gerekliliğini benimserken mevcut eğitim sendikalarının belli siyasi fikirlere göre yapılandığı görüşünü yüksek düzeyde ifade ettiği sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenleri sendikaların çalışma hayatında büyük etkileri olmadığı, sorunlar hakkında yeterli çözümler üretilmediği ve sorunlara verilen tepkilerde de yetersiz olduğunu düşündükleri, bunun için toplu sözleşme ve grev hakkına sahip olunması görüşünü çoğunlukla benimsediklerini belirtmektedir.

Asan’ın 2014 yılında “Türk Ve Yabancı Eğitim Sendikalarının Eğitim Politikaları Ve İnsan Yetiştirme Anlayışına Etkilerinin Karşılaştırmalı Analizi” adlı Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’ne bağlı yüksek lisans tezinde; Türk eğitim sendikalarının karşılaştırmalı analizini yaparken yabancı eğitim sendikalarıyla da karşılaştırarak Türkiye’de sendikal mücadelenin ne düzeye ulaştığını, eğitim sendikalarının ne gibi çalışmalar yaptığını, eğitim politikaları ve uygulamaları üzerindeki etkisinin boyutlarını incelemiştir. Yapılan inceleme de Türk eğitim sendikalarının öğretmenlerin mali ve sosyal haklarının iyileştirilmesi konularına yoğunlaştıklarını ve sendikalleşme de siyasi görüşün halen belirleyici bir unsur olduğunu bundan dolayı da sendikalar arasında işbirliğinin yok denecek kadar az olduğunu belirtmiştir. Türkiye’de sendikalaşmada başat olan bu unsurdan dolayı Türkiye’de ki eğitim sendikalarının ülkenin eğitim politikalarının oluşturulması ve geliştirilmesinde Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri’nde ki eğitim sendikaları kadar etkin olmadıklarını analiz etmiştir. Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri’ndeki eğitim sendikalarının daha çok işbirliği yapabildiklerini, ortak çalışmalarla birbirlerini desteklediklerini, ülkelerindeki eğitim gündemine ve eğitim politikalarına Türkiye’ye oranla daha etkili bir katkı sağladıklarını dile getirmiştir.

Buyruk (2015) tarafından yapılan “Current Developments in School Education in Turkey: education ‘reforms’ and teacher trade union responses” adlı araştırmasında Türkiye’de son on yılda eğitim reformlarının hızlandığını özellikle eğitim sendikaları aracılığı ile öğretmenlerin bu reformlarda asıl aktör olduklarını ve eğitim sendikalarının geliştirdikleri stratejilerle eğitim politikalarının uygulanmasında önemli rol oynadıklarını belirtmiştir. Sendikaların önemini işaret

ederek, eğitim sendikalarının eğitimdeki neoliberal oluşuma karşı en büyük mücadeleyi gösterme potansiyeline sahip politik aktörler olduğunu dile getirmiştir. Sendikaların da değişim sürecinden etkilendiğini ve yeni düzenle yeniden şekillendiğini, aynı zamanda da neoliberal politikalara karşı direnç gösterdiklerini böylece farklı sosyal grupların eğitime bağlı yetkililer elde ederek bunu bir hak olarak görebildiklerini vurgulamaktadır. Bu yüzden farklı ülkelerde ya da bölgelerdeki özelleşme, ticarileşme ve hakların kaybolması gibi faktörlere sebep olan reformlara karşı eğitim sendikalarının tepkilerini önemsemektedir.

## 2.4.Özet

Eğitim sendikaları, eğitim sektöründe çalışanların ortak mesleki çıkarlarını ve haklarını savunmanın yanı sıra eğitim sektöründeki düzenlemeleri takip edip bu düzenlemelere katkıda bulunmak için kurulmuş örgütlerdir. Eğitim sendikaları anayasanın 53. maddesine 23.07.1995 tarihli 4121/4 madde ile eklenen metne göre “yasallık” ve “toplular görüşme” hakkı kazanmıştır. Eğitim sendikalarında temsil ettiği eğitim çalışanlarının üyeliği ile güç kazanmakta, üye sayısının çokluğu ile yetki sahibi olmaktadır. Eğitim çalışanları, ülkelerindeki eğitim politikalarına, kendi özlük haklarına ve uygulamalara, iş şartlarına ve eğitimle ilgili her konuya “eğitim sendikaları” aracılığı ile müdahale ve etkide bulunma gücüne sahiptirler.

Eğitimle ilgilenen her biriminde toplumun yenileşmesine öncülük etmesi gerekmektedir. Toplumu etkileyen ve toplumdaki etkilenen eğitimin tüm birimlerinde olduğu gibi eğitim sendikalarında da toplum hayatında değişen şartlar nedeniyle değişime uyum sağlama, değişimi yönetme ve değişimi gerçekleştirme stratejilerinin başarı ile sonuçlanması için değişimin yönetilmesine ve gerçek anlamda bir liderliğe ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Değişimin hedef alanından olan örgütsel değişim sürecinde örgüt içinde davranış, yapı ve prosedürlerdeki değişimlerin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle örgütün yöneticilerinin değişim eğilimlerinin bilinmesi gerekmektedir.

Türkiye’deki eğitim sendikaları ve sendikacılığına ilişkin yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde yapılan çalışmaların çoğunlukla sendikalara üyelerinin sendikalarından beklentilerine ve sendikaların çalışmalarına ilişkin görüşleri üzerine yoğunlaşmıştır (Gül, 2007; Baysal, 2006; Çankaya, 2005). Takip eden çalışmaların ise Türk sendikacılığın değerlendirilmesi ve Türk sendikal faaliyetlerinin dünya sendikal faaliyetleri ile karşılaştırılması üzerine olduğu görülmüştür. Aldemir (2010) , Eraslan (2012), ve Asan (2014) tarafından yapılan çalışmalarda Türkiye’deki eğitim sendikacılığının değerlendirilmesi ve yabancı eğitim sendikaları ile karşılaştırılmıştır. Fakat Türkiye’de eğitim ve bilim iş kolu sendikası yöneticilerinin değişim eğilimlerinin inceleyen bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür.

Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişim eğilimlerinin incelenmesini amaçlayan bu araştırma, hem kuramsal hem de uygulama açısından alana katkı sağlamaktadır. Kuramsal açıdan eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişime ilişkin (değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişimin sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç) eğilimlerini göstermektedir. Ayrıca eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin; yöneticilik unvanına, yöneticilik kıdemlerine, cinsiyetlerine, branşlarına göre değişim eğilimlerinden değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişimin sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç boyutları açısından farklılık olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Uygulama açısından ise ülkelerindeki eğitim politikalarına, kendilerinin ve üyelerinin özlük hakları ile uygulamalara, iş şartlarına ve eğitimle ilgili her konuya “eğitim sendikaları” aracılığı ile müdahale ve etkide bulunma gücüne sahip olan, değişim ajanı olabilecek yetkili eğitim sendikası yöneticilerinin değişim eğilimlerini ortaya koyarak eğitim politikalarına yön vermeye çalışan eğitim sendikası ilgililerinin yararlanmaları için bilimsel bir kaynak olarak literatüre katkı sağlamaktadır.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu çalışma, “nicel araştırma deseni” ile yapılmıştır. Nicel araştırma düzeylerine göre de “betimsel” araştırma türündedir. Nicel araştırma, “gerçekliği araştırmacıdan bağımsız gören, kendi dışında olan gerçeğin de nesnel olarak gözlenip, ölçülüp analiz edilebileceğini kabul eden pozitif görüş” olarak tanımlanmaktadır. “Nicel araştırmalar nicel verilerin toplanmasını ve analizini gerektiren çalışmalardır” (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013, s.12). Nicel araştırma deseni ile mevcut çalışma grubundan toplanan sayısal veriler, nicel veri analizi yapılarak betimsel olarak değerlendirilmiştir.

#### 3.1.Örneklem

Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişim eğilimini belirlemek için çalışma evreninden mevcut eğitim sendikaları arasından bir örneklem seçimine gidildiğinden örnekleme: 2017 yılında Ankara il sınır içerisindeki merkez ilçelerinden Sincan, Mamak, Keçiören, Çankaya, Etimesgut ve Yenimahalle ilçelerinde görev yapan toplam 311 sendika yöneticisi seçilmiştir. Örnekleme yer alan sendika yöneticilerinin cinsiyet, yöneticilikteki kıdem yılı, yöneticilik unvanı ve branş gibi bilgileri Tablo 1’de verilmiştir. Katılımcılara ölçeği nasıl doldurmaları gerektiği ve her bir maddeye cevap vermelerinin önemli olduğu hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca, ölçeğin birinci bölümünde belirtilen kişisel bilgilerin kimliklerini ortaya çıkarmayacağı konusunda açıklama yapılmıştır ve katılımcıların kendilerini bu anlamda rahat hissetmeleri göz önünde bulundurulmuştur.

**Tablo 1.** Sendika yöneticilerine ilişkin profil bilgileri

		n	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	81	% 26.0
	Erkek	230	% 74
<b>Yöneticilikteki Kıdem</b>	1-5 Yıl	123	%39.7

	6-10 Yıl	53	% 17.0
	11-15 Yıl	46	% 14.8
	16-20 Yıl	43	% 13.8
	21Yıl ve üzeri	45	% 14.5
<b>Yöneticilik Unvanı</b>	Genel Başkan veya yardımcısı	7	%2.3
	Şube Başkanı veya yardımcısı	22	%7.1
	İlçe temsilcisi veya yardımcısı	47	% 15.1
	Okul temsilcisi	235	%75.6
<b>Branş</b>	Sosyal ve Dil Bilimleri Eğitimi	93	%30.7
	Matematik ve Fen Bilimleri Eğitimi	42	% 13.9
	Temel Eğitim	103	%34.2
	Mesleki ve Teknik Bilimler Eğitimi	64	%21.2

### 3.2.Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, Akbaba - Altun ve Büyüköztürk (2011) tarafından geliştirilen okul yöneticileri için “Değişim Eğilimleri Ölçeği”nin uyarlama çalışmasıyla oluşturulan eğitim sendikası yöneticileri için değişim eğilimleri ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Sendika Yöneticileri için değişim eğilimleri ölçeği (SYDEÖ), 5’li likert tipi bir ölçektir. “Hiç katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Tamamen katılıyorum” şeklinde sıralanan sıklık ifadeleri her bir madde için olası bir cevap şekli olarak görülmüştür. 38 maddeden oluşan SYDEÖ 5 faktörlü bir ölçektir: Faktör 1 *Değişime İnanç (Maddeler 2,4,5,6,7,8,9,10,11,13,14,15,16,17,24,29)*, Faktör 2 *Değişimde Girişimcilik (Maddeler 3,18,19,20,21,22,23,25,26,27,28,30,31,38)*, Faktör 3 *Değişimin Sürecini Yönetme (Maddeler 32, 33,34,36)*, Faktör 4 *Değişimle Baş Edememe (Maddeler 35,37)*, Faktör 5 *Değişime Direnç*



(*Maddeler1,12*). SYDEÖ'deki 38 madde, ait oldukları faktör yapısı göz önünde bulundurulmadan rastgele bir yöntem izlenerek sıraya konulmuştur. Ayrıca SYDEÖ'nün Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı .94'dür. SYDEÖ'nün faktör yapılarına göre iç tutarlık katsayı ise şöyledir: Faktör 1 *Değişime İnanç* (.91), Faktör 2 *Değişimde Girişimcilik* (.91), Faktör 3 *Değişimin Sürecini Yönetme* (.73), Faktör 4 *Değişimle Baş Edememe* (.77), Faktör 5 *Değişime Direnç* (.55).

Sendika Yöneticileri İçin geliştirilen Değişim Eğilimleri Ölçeği'nde ters puanlama yapılması gereken maddeler de bulunmaktadır. 38 maddeden oluşan ölçeğin 10 maddesinin (M1, M4, M7, M12, M15, M24, M25, M29, M35, M37 analiz sırasında ters puanlama yapılması gerekmektedir. Bu maddeler ise açıklamaları ile aşağıda belirtilmiştir: Madde 1: Değişime direnirim. Madde 4: Değişimlerden hoşlanmam. Madde 7: Değişimlerin, benim sendikamda olması beni ürkütür. Madde 12: Değişimlerin çoğu beni tedirgin eder. Madde 15: Değişimler için düğmeye basmaktan çekinirim. Madde 24: Sendikadaki değişimler beni çok heyecanlandırmaz. Madde 25: Bu sistemde hiçbir şeyin değişeceğine inanmam. Madde 29: Her değişimden şikâyet eden bit yapım var. Madde 35: Bir değişim olacağı zaman çok gerilirim. Madde 37: Değişimin sancılılarıyla baş etmek beni yorar.

### **3.2.1. Sendika Yöneticileri İçin Değişim Eğilimleri Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması**

Değişim Eğilimleri Ölçeği'nin Eğitim Sendikası Yöneticilerine uyarlama çalışmasına, Türkiye genelindeki Eğitim-Bir-Sen, Türk-Eğitim-Sen, Eğitim-Sen ve Eğitim-İş sendikalarına mensup 220 sendika yöneticisi gönüllü olarak katılmıştır. Araştırmaya katılan sendika yöneticilerinin %29'u (n=49) kadın, %71'i (n=171) erkektir. Sendikada yöneticilik kıdemleri 5 yıl ve daha az olanların oranı %37' dir (n=82). Kıdemde 6-10 yıl aralığında olanların oranı % 20 (n=45) iken 11-15 yıl aralığında olanların oranı ise %19'tur (n=41). Yöneticilik kıdeminde 21 yıl ve üzeri olanların oranı da %9'a (n=19) denk gelmektedir. Araştırmaya katılan sendika yöneticilerinin %5'ini (n=12) şube başkanı veya yardımcısı, %20'sini (n=42) ilçe temsilcisi veya yardımcısı oluştururken, %75'ini (n=166) de okul temsilcileri oluşturmaktadır. Sendika yöneticilerinin branşlara göre dağılımında ise; araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin oranı % 40'tır (n=88). Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmeni % 7 (n=15), Sosyal Bilgisi öğretmeni % 6

(n=12), Okul Öncesi öğretmeni %5 (n=11), Rehber öğretmeni %5 (n=11), Edebiyat öğretmeni %5 (n=11), Fen Bilimleri öğretmeni de %5 (n=10) oranında iken diğer branşlardan Coğrafya öğretmeni %4 (n=8), Tarih öğretmeni %4 (n=8), Fizik öğretmeni %3 (n=7), Matematik öğretmeni %3 (n=6), İngilizce öğretmeni % 3(n=7), Beden Eğitimi öğretmeni %2 (n=4), Teknoloji Tasarım öğretmeni %2 (n=4), Türkçe öğretmeni %2 (n=5) ve Biyoloji öğretmeni ise%1 (n=2) oranındadır. Grubun %5'i (n=10) branşlarına ilişkin bilgi vermemiştir.

Bu araştırmada Akbaba-Altun ve Büyüköztürk (2011) tarafından okul yöneticileri için geliştirilen değişim eğilimleri ölçeği eğitim sendikası yöneticileri için adapte edilerek kullanılmıştır. Bu uyarlama çalışması için yazarlardan gerekli izin alınmıştır. Değişim Eğilimleri Ölçeği (DEÖ) ilköğretim ve ortaöğretim müdürlerinin değişime ilişkin eğilimlerini belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Bu eğilimler içinde duygu, düşünce ve davranışlar yer almaktadır. Ölçeğin geliştirilmesinde Crocker ve Algina (1986) ve Cronbach (1984)'ın önerileriyle tutarlı olarak; Ölçekte yer alacak maddeler yazmış, test ile ölçülecek özellikler belirlenmiş, uzman görüşü alınmış ve ölçek yeniden gözden geçirilmiş, ön uygulama öncesi küçük grup üzerinde uygulaması yapılmış daha sonrada ölçeğin uygulama ve psikometrik analizleri yapılmıştır.

Ölçekte başlangıçta toplam 48 madde yazılmıştır. Uzmanlardan gelen görüşler sonucunda bazı maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Katılımcıların ifadelerine katılma düzeyleri için “hiç katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” seçeneklerinden oluşan Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Olumlu ifadelerde cevaplar “hiç katılmıyorum”dan “tamamen katılıyorum”a doğru “1”den “5”e doğru, olumsuz ifadeler için tersi kodlama ile puan verilmiştir. Ölçekten elde edilen yüksek puan, değişime olan olumlu eğilimi göstermektedir.

Sendika Yöneticileri için Değişim Eğilimleri ölçeğinin geçerlilik testinin faktör analizi ile yapılabilmesi için veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının belirlenmesi için KMO katsayısı elde edilmiştir ve Barlett Küresellik testi yapılmıştır. Tablo 2’de görüldüğü gibi KMO katsayısı 1’e yakın ve küresellik testi anlamlılık düzeyi <0,05 olduğu için veri setinin faktör analizi için veri setinin faktör analizi için uygun olduğu söylenir.

**Tablo 2.** KMO ve Bartlett Testi Sonucu

---

KMO		.915
Bartlett Küresellik	Ki kare	7468.047
Testi	Sd	1081
	P	.000

---

Aşağıda verilen açıklanan varyans tablosunda özdeğeri 1'den büyük madde sayısı 10 olduğu için 47 maddenin 10 faktör altında ağırlıklandığı görülmektedir. 10 faktör ise toplam varyansın %70,487'sini açıklamaktadır.

**Tablo 3.** Açıklanan Varyans Tablosu

---

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	17.867	38.014	38.014	17.867	38.014	38.014
2	3.864	8.222	46.236	3.864	8.222	46.236
3	2.169	4.615	50.851	2.169	4.615	50.851
4	1.911	4.066	54.918	1.911	4.066	54.918
5	1.431	3.044	57.961	1.431	3.044	57.961
6	1.381	2.938	60.900	1.381	2.938	60.900
7	1.223	2.602	63.502	1.223	2.602	63.502
8	1.162	2.473	65.975	1.162	2.473	65.975
9	1.078	2.293	68.267	1.078	2.293	68.267
10	1.043	2.220	70.487	1.043	2.220	70.487
11	.999	2.125	72.612			
12	.895	1.905	74.517			
13	.878	1.867	76.384			
14	.790	1.680	78.064			
15	.747	1.588	79.652			
16	.661	1.406	81.059			
17	.621	1.320	82.379			
18	.574	1.220	83.599			
19	.520	1.106	84.705			

---

---

20	.496	1.054	85.760
21	.475	1.011	86.771
22	.435	.926	87.697
23	.432	.920	88.616
24	.392	.834	89.450
25	.379	.807	90.257
26	.376	.800	91.057
27	.349	.742	91.799
28	.326	.694	92.493
29	.311	.662	93.155
30	.298	.635	93.790
31	.281	.599	94.389
32	.264	.563	94.951
33	.246	.523	95.474
34	.228	.484	95.959
35	.218	.464	96.423
36	.203	.432	96.855
37	.200	.426	97.280
38	.179	.381	97.661
39	.164	.348	98.009
40	.160	.340	98.349
41	.155	.330	98.680
42	.131	.279	98.959
43	.122	.260	99.218
44	.110	.233	99.452
45	.098	.208	99.660
46	.095	.203	99.862
47	.065	.138	100.000

---

Uyarlama çalışması için yapılan faktör analizi sonucunda gönüllü katılımcılardan oluşan sendika yöneticilerinin değişim eğilimi 10 faktörlü bir yapıya işaret etmiştir. Ancak bazı maddeler birden fazla faktör yapısına yük verdiği için katılımcılar tarafından seçilen bu maddelerde kavramsal olarak belirsizlik olduğu tespit edilmiştir. İkinci bir faktör analizi yapmak için ölçekten .30'dan daha az yük veren maddeler çıkarılmıştır. Yapılan Pattern Matrix'e göre 5 faktör olarak gruplanmıştır (Tablo 4'e bakınız). Cronbach's Alpha değeri ise .94'dür ve bu değer

yüksek ölçüde güvenilirlik katsayısı olarak kabul edilmektedir. Ölçeğin iç tutarlılığını hesaplamak için her bir faktör için güvenilirlik analizi yapılmıştır (Özdamar, 2004). Faktör analizi sonucu ise ölçeğin oldukça yüksek kabul edilebilir iç tutarlılığı olduğunu göstermektedir: Faktör 1 *Değişime İnanç* (.91), Faktör 2 *Değişimde Girişimcilik* (.91), Faktör 3 *Değişimin Sürecini Yönetme* (.73), Faktör 4 *Değişimle Baş Edememe* (.77), Faktör 5 *Değişime Direnç* (.55). Maddelerin güvenilirlik katsayısı ve kavramsal içeriklerine bakıldığında ölçekten 10 madde (M19, M20, M24, M28, M30, M35, M42, M43, M44, M47) çıkarılmıştır. Sendika Yöneticileri için Değişim Eğilimleri Ölçeği, Faktör 1’de 16 madde, Faktör 2’de 13 madde, Faktör 3’de 4, Faktör 4’de 2, ve Faktör 5’de 2 maddesi ile toplamda 37 maddelik olarak güvenilir bir ölçme aracı olduğu istatistiksel ve kavramsal olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 4.** SYDEÖ’nün AFA Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Boyutlar				
	1	2	3	4	5
M13	,545				
M14	,608		,312		
M6	,750				
M17	,588		,312		
M10	,680				
M3	,713				
M9	,726				
M8	,580	,374	,343		
M5	,732		,309		
M7	,748				
M15	,632		,390	,386	
M11	,540	,442			
M4	,626			,489	
M26	,415			,376	,358
M16	,591				
M33	,479				

M23		,814		
M22		,761		
M25		,648		
M21		,694		
M27		,611		,312
M18		,481	,310	
M32		,704	,409	
M36		,761		
M46	,345	,563		
M2		,459	,387	
M34		,588	,426	
M31		,580	,310	
M29		,645		
M39		,304	,576	
M37		,351	,669	
M38			,679	
M41	,336		,648	
M45			,706	,322
M40			,685	,356
M1				,714
M12				,544

**Tablo 5.** Boyut İsimleri, Maddeler, Cronbach's Alpha ve Standart sapma

Boyut	Madde No ve Maddeler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Ss
1)Değişime İnanç	M2: Değişimler sendikada daha verimli olmama yardımcı olur. M4: Değişimlerden hoşlanmam. M5: Değişimler sendikama fayda sağlar. M6:Değişimler, sendikamdaki hoşnut olunmayan durumları gidermemde yardımcı olur. M7:Değişimlerin, benim sendikamda olması beni ürkütür. M8:Sendikada çalışanların çoğunun değişimlerden yarar elde edeceğini düşünüyorum. M9: Değişimleri, sendikam için öneririm. M10: Değişimleri desteklemek için elimden ne gelirse yaparım. M11: Değişimler üzerine düşünmek bana haz verir. M13: Değişimleri desteklerim. M14: Değişimlerden faydalanırım. M15: Değişimler için düğmeye basmaktan çekinirim. M16: Başkaları benim değişimi desteklediğimi düşünür.	16	0.909	0.57

---

	M17: Değişimler beni harekete geçirir.			
	M26: Sendikadaki değişimler beni çok heyecanlandırmaz.			
	M33: Her değişimden şikâyet eden bir yapım var.			
2)Değişimde Girişimcilik	M3: Sendikamda değişimlerin olmasını, dört gözle beklerim.	13	0.911	0.62
	M18: Sendikamdaki değişimde ihtiyaç duyulacak kaynaklara ilişkin bilgim vardır.			
	M21: Bir değişim sürecinde sendika temsilcilerimizin başarılı olacakları konusunda güvence veririm.			
	M22: Sendikada bir uygulama olduğunda öncülük ederim.			
	M23: Bir değişim olduğunda benden ne beklendiğini bilirim.			
	M25: Sendikadaki değişimde ortaya çıkabilecek belirsizliklerle baş edebilirim.			
	M27: Bu sistemde hiçbir şeyin değişeceğine inanmam.			
	M29: Sendikadaki değişimlerde sendika temsilcilerime rehber olurum.			
	M31: Sendikadaki temsilcilerimize değişimlerde geleceğin resmini ben çizerim.			

---



---

	M32: Değişimde belirsizlikle baş etme benim en önemli özelliğimdir.			
	M34: Her türlü değişimde ilk girişimci ben olurum.			
	M36: Sendikadaki değişim sürecinde temsilcilerimizin duygularını anlayabilirim.			
	M46: Sendikamda değişime öncülük edecek temsilcilerimizin başarılı olabilmesi için çaba harcarım.			
3)Değişimin Sürecini Yönetme	M37: Bir değişim olduğunda karşılaştığım sorunları temsilcilerimize yansıtmadan çözerim.	4	0.729	0.60
	M38: Değişimin sancılarının neler olacağını önceden tahmin ederim.			
	M39: Bir değişim sürecinde duygularımı olumlu olarak yönlendiririm.			
	M41: Bir değişim olduğunda sorunları temsilcilerimiz için çözerim.			
4)Değişimle Baş edememe	M40: Bir değişim olacağı zaman çok gerilirim.	2	0.770	0.86
	M45: Değişimin sancılıyla baş etmek beni yorar.			
5)Değişime Direnç	M1: Değişime direnirim.	2	0.550	0.83
	M12: Değişimlerin çoğu beni tedirgin eder.			

---

Tablo 5’te görüldüğü gibi Sendika Yöneticileri İçin Değişim Eğilimleri Ölçeği 5 boyuttan oluşan bir yapıya işaret etmektedir. Bu boyutlar maddelerin verdikleri istatistiksel yükler açısından ve kavramsal açıdan değerlendirildiğinde değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişimin sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç olarak adlandırılmıştır. 16 maddeden oluşan değişime inanç alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0.909 olup yüksek güvenilirlik aralığında kabul edilmiştir. 13 maddeden oluşan değişimde girişimcilik alt boyutu ise 0.911’ dir ve oldukça yüksek güvenilirlik katsayısındadır. Bu da bu boyutta bulunan maddelerin oldukça yüksek ayırt edici özellikte olduğunu göstermektedir. 4 maddeden oluşan değişimin sürecini yönetme boyutu 0.729’dur. Diğer alt boyut, 2 maddeden oluşan değişimle baş edememedir ve 0.770 güvenilirlik katsayısı ile kabul edilir ölçüdedir. 2 maddeden oluşan değişime direnç alt boyutunun güvenilirlik katsayısı ise 0.550 olup kabul edilebilir bir yapıya işaret etmektedir (Pallant, 2007).

### **3.3.Verilerin Analizi**

Çalışmadan elde edilen verilerin özetlenmesinde tanımlayıcı istatistik yapılmıştır ve sürekli değişkenler için ortalama  $\pm$  standart sapma olarak tablo halinde verilmiştir. Kategorik değişkenler sayı ve yüzde olarak özetlenmiştir. Sayısal değişkenlerin normallik testi  $n < 50$  olduğu durumda Shapiro Wilks testi,  $n > 50$  olduğu durum/durumlarda ise Kolmogrov Smirnov testi ile kontrol edilmiştir. Bağımsız grupların karşılaştırılmasında normal dağılım gösterdiği durumlarda parametrik bir test olan Independent Samples t test kullanılmıştır. Bağımsız ikiden fazla grup için normal dağılım gösterdiği durumlarda ANOVA, normal dağılım göstermediği durum/durumlarda ise Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır (Green & Salkind, 2005). Gruplar arasındaki farklılıklar parametrik testlerin uygulandığı karşılaştırmalar için, verinin dağılıma göre homojen olduğu durumda Tukey testi, homojen olmadığı durum/durumlarda ise Games-Howell testi ile değerlendirilmiştir. Parametrik olmayan testlerde gruplar arasındaki farklılıklar ikili olarak Mann Whitney U testi ile karşılaştırılıp, Bonferroni düzeltmesi yapılarak değerlendirilmiştir. İstatistiksel analizler R 3.3.2v (açık kaynak) programı ile yapılmıştır ve istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi 0.05 (p-value) olarak dikkate alınmıştır (Özdamar, 2004).

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

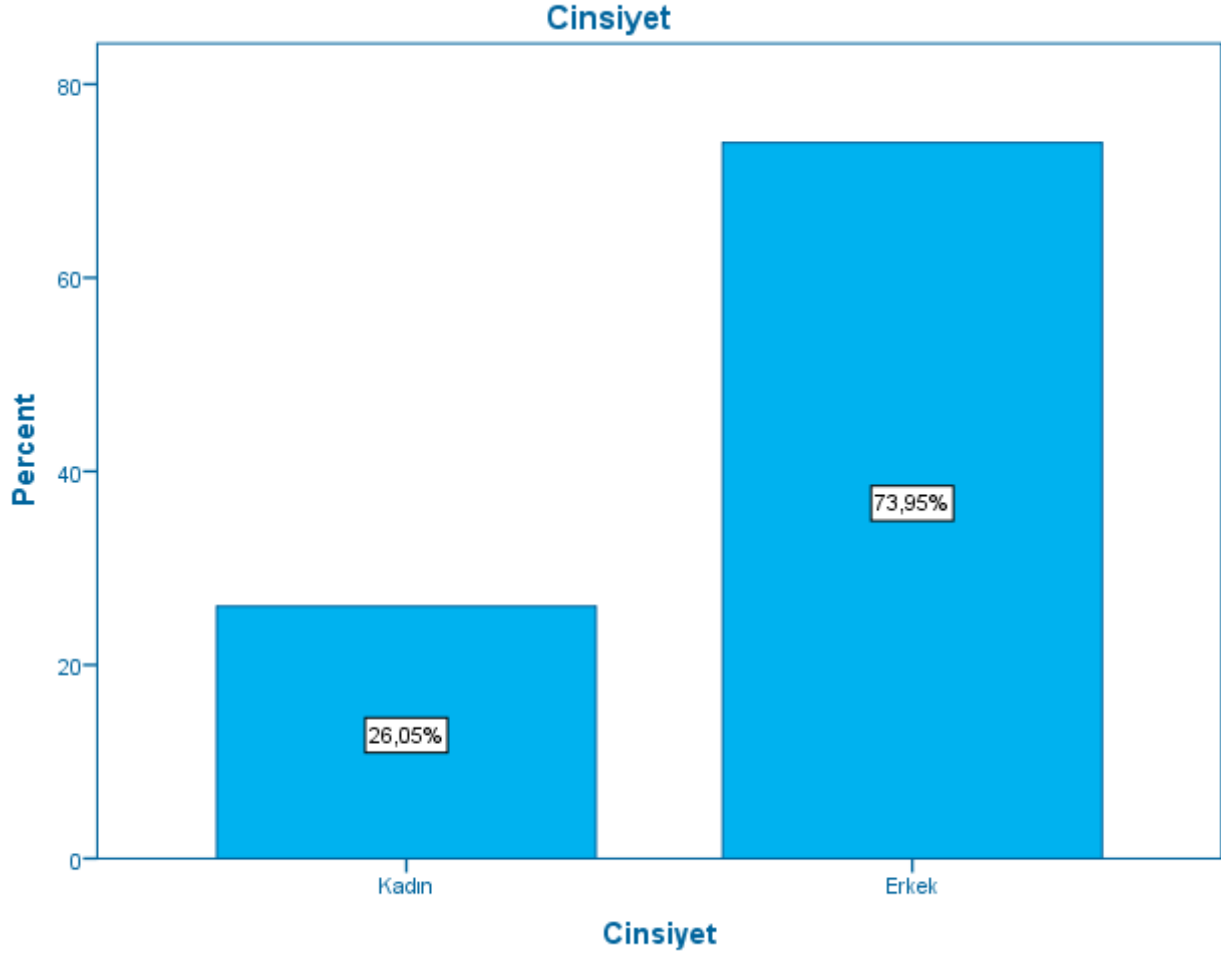
Araştırmanın bulguları; eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişim eğilimlerini saptamaya ve bu sendika yöneticilerinin değişim eğilimleri ile yöneticilik unvanları, yöneticilik kıdemleri, cinsiyetleri ve branşlarından oluşan değişkenler arasındaki ilişkileri bulmaya yöneliktir.

Bu çalışmada genel amaca ulaşmak için aşağıdaki sorular cevaplandırılmıştır:

1. Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişime ilişkin eğilimleri nasıl bir dağılım göstermektedir?
2. Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişim eğilimlerine ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir?
3. Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişime ilişkin eğilimlerinin alt boyutları arasında yöneticilik kıdemi, yöneticilik unvanı, cinsiyet ve branşa göre anlamlı bir fark var mıdır?
4. Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemleri, yöneticilik unvanları, cinsiyetleri ve branşlarının değişim eğilimlerine göre sergilenme düzeyleri nasıldır?

#### **4.1. Sendika yöneticilerinin sosyo-demografik özelliklerine göre bilgiler**

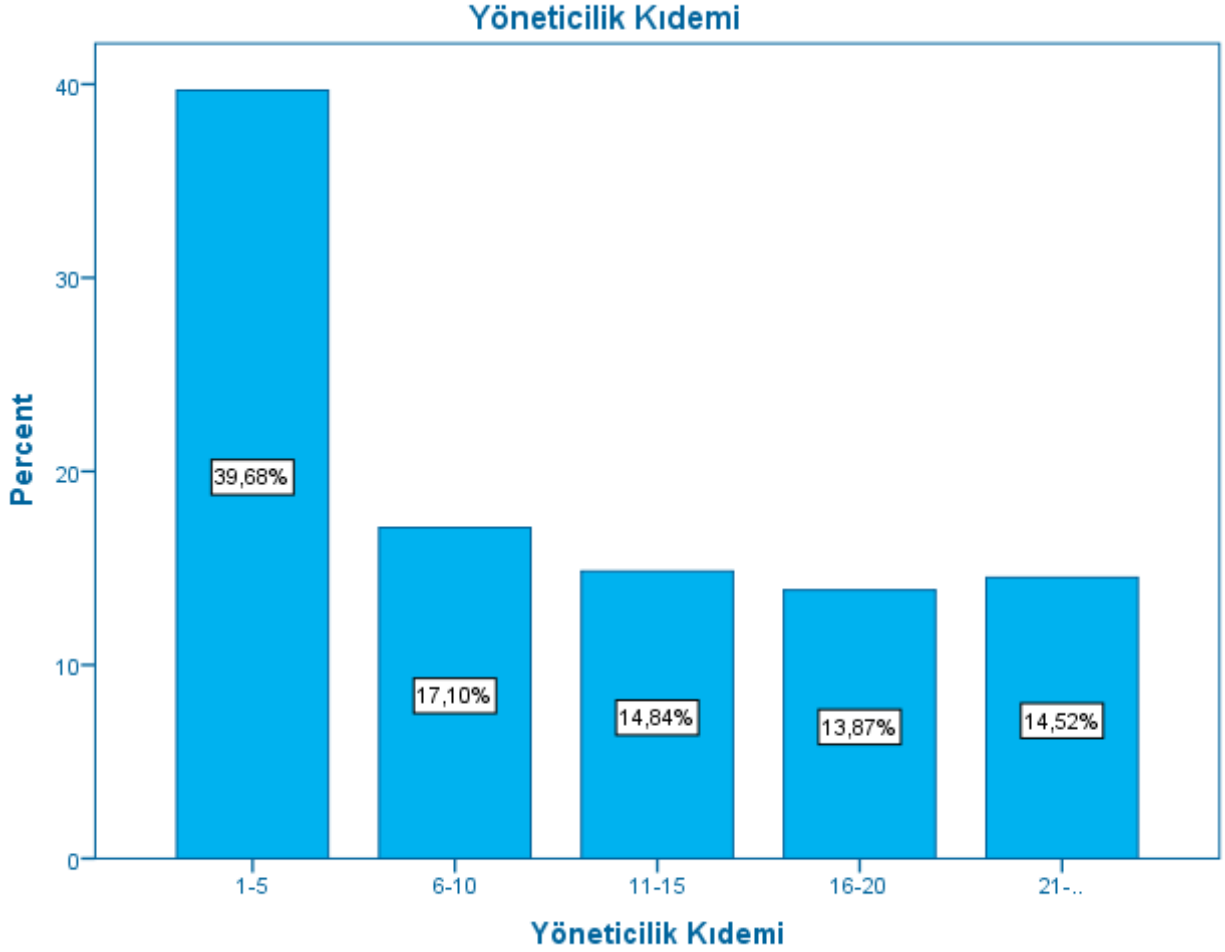
Ölçeklerden elde edilen verilerin analiz edilmesiyle, çalışmanın genel amaçlarına ulaşmak için öncelikle verilere göre katılanların yöneticilik kıdemleri, yöneticilik unvanları, cinsiyeti ve branşlarına ilişkin bilgiler elde edilmiştir.



Şekil 1. Sendika yöneticilerinin cinsiyete göre dağılımı

Ölçeği cevaplandıran 311 sendika yöneticisinin 230'u erkek, 81'i kadındır (Tablo 1, Şekil 1). Bu dağılım ise bu çalışmaya katılan sendika yöneticilerinin ayırt edici bir oranla erkeklerden oluştuğunu ve günümüzde erkeklerin sendika yöneticiliğine eğiliminin yüksek olduğunu göstermektedir. Türkiye'deki sendika yöneticilerinin cinsiyete göre dağılımına bakıldığında alan yazında yapılan çalışmalar erkeklerinin sendika yöneticiliğinde ve sendikal faaliyetlerinde daha etkin olduğunu göstermiştir (Baysal, Türkmen, & Yücel, 2010; Boyacı, 1994; Tokol, 1998, 2002; Toksöz, 1998; Toksöz & Sayılan, 1998; Yasan 2012). Bu çalışma, erkeklerin kadınlara göre sendikacılık girişimlerine daha fazla ilgi gösterdiğini desteklemektedir. Türkiye de kadınların erkeklere göre iş hayatı dışında daha çok sorumluluğunun olması bu tercihin bir nedeni olabilir

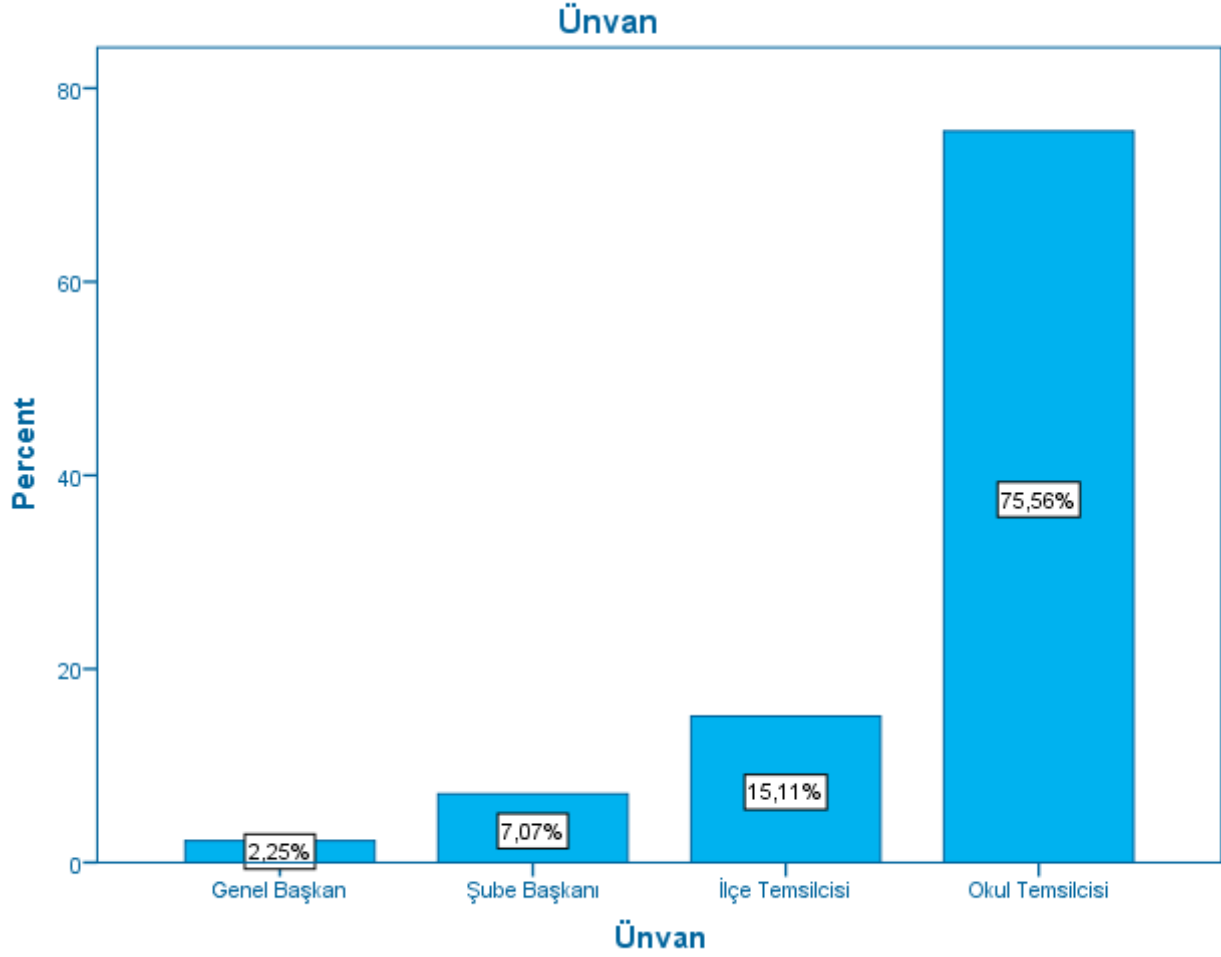
ya da ülkenin sendika yöneticiliğinde erkek egemen bir yönetimi tercih etmesi ve desteklemesi olası bir durum olarak yorumlanabilir.



Şekil 2. Sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemine göre dağılımı

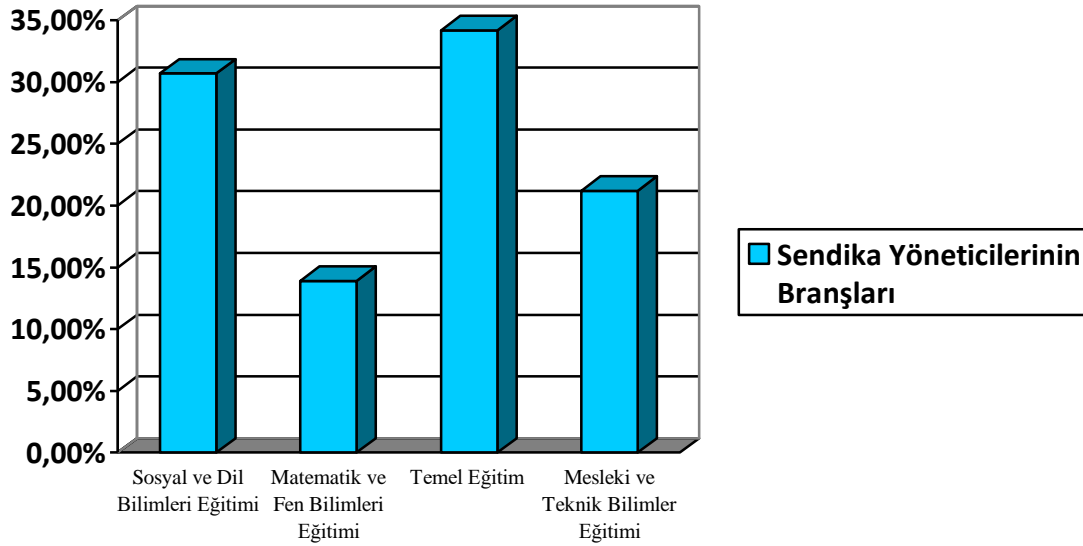
SYDEÖ'yü cevaplandıran 311 eğitim ve bilim iş kolu sendikalarının yöneticilerinin 123'ü 1-5 yıllık; 53'ü 6-10 yıllık; 46'sı 11-15 yıllık; 43'ü 16-20 yıllık; ve 45'inin ise 21 yıl ve daha fazlası mesleki tecrübeye sahiptir (Tablo 1, Şekil 2). Elde edilen bu verilerden 1-5 yıllık mesleki tecrübesi olan katılımcıların eğitim ve bilim iş kolu sendikalarında yöneticilik pozisyonlarında en fazla oranda yer aldığı görülmektedir. Bu sırayı ise 6-10, 11-15, ve 21 ve üzeri yıllık mesleki tecrübesi olanlar takip etmiştir. En düşük oranda sendika yöneticiliğine katılım ise 16-20 yıllık tecrübesi olan sendika yöneticileri olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, sendika yöneticiliğinde

mesleki hayatına yeni başlayan bireylerin sendikacılık eğiliminin ve sendika kolunda aktif rol alma isteğinin fazla olması şeklinde yorumlanabilir. Yasan'ın (2010) ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin kıdem yıllarına göre sendikalara ilişkin görüşlerinde ve katılımlarında 1-10 yıllık mesleki tecrübesi olan bireylerin 20 ve üzeri yıl olanlara göre anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Baysal, Türkmen, ve Yücel'in (2010) yaptığı ortak çalışmada ise sınıf öğretmenleri ve yöneticilerin sendika mesleki örgütlenme ve sendika seçimlerinde kıdem yıllarına göre ilişkiye bakılmıştır. Öğretmenlerin örgütlenmeye karşı olumlu tutumu olduğu ve katılımcıların yaklaşık üçte bir oranında 6-10 yıllık mesleki deneyime sahip olanların sendikacılık ile örgütlenmeye olumlu tutumunun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada ise öğretmenlerin branşları, ve çalıştığı okul türüne sınırlılık getirmeksizin Ankara il sınırı içerisinde daha geniş bir popülasyona ulaşılmıştır ve genel boyutta kıdem yılı ile sendika yöneticiliği arasındaki dağılım açıklanmıştır. Sonuç olarak yukarıda açıklanan alan yazındaki çalışmalarda elde veriler sınırlılıkları olsa da bu çalışmanın sonucu ile örtüşmektedir.



Şekil 3. Sendika yöneticilerinin unvanlarına göre dağılımı

Araştırmaya katılan eğitim ve bilim iş kolu sendikalarının yöneticilerinin unvanlarına göre dağılıma bakıldığında okul temsilcilerinin çok yüksek bir yüzdelik oran ile çoğunluğu oluşturduğu görülmüştür. Sayısal verilere bakıldığında ise 311 katılımcının 235'i okul temsilcisi, 47'si ilçe temsilcisi, 22'si şube başkanı ve 7'si genel başkan grubunda toplanmıştır (Tablo 1, Şekil 3). Sendikaların kurumlarda oluşturdukları iş tanımına ve sendikal faaliyetlerin yürütülmesindeki hiyerarşiye bakıldığında dağılımın belirtilen şekilde olması manidardır. Alan yazında sendika yöneticilerin değişim eğilimleri sorgulanmadığı gibi sendika yöneticilerinin unvanlarının bir değişken olarak ele alındığı çalışmaya rastlanmamıştır.



Şekil 4. Sendika yöneticilerinin branşlarına göre dağılımı

Sendika yöneticilerinin branşlarına göre dağılımı Sosyal ve Dil Bilimleri Eğitimi (30,7%), Matematik ve Fen Bilimleri Eğitimi (13,9%), Temel Eğitim (34,1%) ve Mesleki ve Teknik Bilimler Eğitimi (21,2%) olmak üzere dört ana grupta toplanmıştır. Coğrafya, Sosyal Bilgiler, Tarih, Felsefe, Türk Dili, Türkçe, İngilizce ve Almanca öğretmenlikleri Sosyal ve Dil Bilimleri Eğitimi grubunu oluşturmaktadır. Fen Bilgisi, Fizik, Matematik ve Biyoloji öğretmenlikleri ise Matematik ve Fen Bilimleri Eğitimi grubunda toplanmıştır. Sınıf ve Okul öncesi Öğretmenliği Temel Eğitimi grubundadır. Beden Eğitimi, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Teknoloji Tasarım, Rehberlik, Muhasebe, Makine-Motor, Elektrik, Müzik ve Büro Yönetimi öğretmenlikleri de Mesleki ve Teknik Bilimler Eğitimi grubunu oluşturmaktadır.

Ölçeklerden elde edilen verilere bakıldığında bu çalışmaya katılan 311 eğitim ve bilim iş kolu sendikalarının yöneticilerinin 89'u sınıf öğretmeni ve bu çalışmada branşlara göre dağılımda en fazla yöneticilik yapan bu gruptur. Bu sırayı ise 17 kişi ile sosyal bilgiler öğretmeni ve 16 katılımcı ile din kültürü öğretmeni takip etmektedir. Her biri 14 kişi olmak üzere eşit oranda okul öncesi öğretmeni, tarih öğretmeni ve Türkçe öğretmeni de branş dağılımı arasındadır. Benzer şekilde coğrafya, fen bilgisi, matematik, Türk Dili, İngilizce, rehberlik öğretmenliklerinin her biri 13'er katılımcıdan oluşmaktadır. Beden eğitimi



öğretmenliğinden 12, teknoloji tasarım öğretmenliğinden 11 katılımcı mevcuttur. Fakat 6 biyoloji, 6 müzik, 5 almanca, 4 felsefe, 2 muhasebe, 2 elektrik, 1 makine motor, ve 1 büro yönetimi gibi branşlardan az katılım mevcuttur. Evreni temsil eden örneklem grubunda Ankara il sınırında sendika yöneticiliği yapan kişilerden rastgele yöntemine göre veri toplandığı için branşlar değişkenlik göstermiştir. Çünkü bu çalışmada birincil genel amaca ulaşmak için katılımcıların eğitim ve bilim iş kolu sendikalarında yöneticilik yapması gerekmektedir. Ayrıca 311 katılımcıdan branşları biyoloji, müzik, almanca, felsefe, muhasebe, elektrik, makine motor, ve büro yönetimi olanların sayıları yetersiz olduğu için değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişimin sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç boyutlarında karşılaştırma yapılamamıştır.

#### 4.2. Alt problem 1: Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişime ilişkin eğilimleri nasıl bir dağılım göstermektedir?

Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişime ilişkin eğilimlerinin hangi alt boyutlardan oluştuğu araştırılmış ve Sendika Yöneticilerinin Değişim Eğilimlerini ölçmek için geliştirilen ölçek (SYDEÖ) uygulaması sonucunda değişim eğilimlerinin beş alt boyuttan oluştuğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 6.** SYDEÖ boyutlarına ilişkin betimsel istatistikler

	N	Min	Max	$\bar{X}$	SS
Değişime İnanç	311	2	5	3.95	0.57
Değişimde Girişimcilik	311	2	5	3.62	0.61
Değişimin Sürecini Yönetme	311	2	5	3.68	0.60
Değişimle Baş Edememe	311	2	5	3.77	0.86
Değişime Direnç	311	1	5	4.00	0.83

Yukarıdaki tabloya bakıldığında SYDEÖ boyutlarına ilişkin betimsel istatistikler görülmektedir. Tablo 11’de belirtildiği üzere, ölçeğe ait alt boyut toplam puan ortalamaları

verilmiştir. Bu betimsel istatistik analiz sonucuna göre ortalama puan değişime inanç faktörü için 3.95, değişimde girişimcilik faktörü için 3.62, değişim sürecini yönetme faktörü için 3.68, değişimle baş edememe faktörü için 3.77 ve değişime direnç faktörü için 4.00'dır. Bu ortalama değerlere bakıldığında ise en yüksek ortalama değişime direnç faktörünü gösterirken en düşük ortalama puan ise değişimde girişimciliğe işaret etmektedir. Bu çalışmaya katılan eğitim ve bilim iş kolu sendikalarının yöneticileri değişime ilişkin nasıl bir eğilim gösterdiğine yönelik hesaplanan Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı ise değişime inanç faktörü için .909, değişimde girişimcilik faktörü için .910, değişim sürecini yönetme faktörü için .729, değişimle baş edememe faktörü için .770 ve değişime direnç faktörü için .550'dir.

#### **4.3. Alt problem 2: Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişim eğilimlerine ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir?**

Eğitim ve bilim iş kolu sendikalarının yöneticileri değişime ilişkin nasıl bir eğilim gösterdiği 5 faktörlü bir yapıya sahip olan SYDEÖ ile 311 sendika yöneticisinden toplanan verilerle bulunmuştur. 38 maddeden oluşan ölçekte değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişimin sürecini yönetme, değişimle baş edememe, ve değişime direnç gibi değişim eğilimlerini kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, ve kesinlikle katılıyorum şeklinde 5-li likert tipi derecelerden birini işaretleyerek belirtmişlerdir. Aşağıdaki Tablo 7, 8, 9, 10, 11'de 311 sendika yöneticisinin Değişime İnanç (Maddeler 3,4,5,6,7,8,9,10,11,13,14,15,16,17,24,29), Değişimde Girişimcilik (Maddeler 2,18,19,20,21,22,23,25,26,27,28,30,31,38), Değişimin Sürecini Yönetme (Maddeler 32, 33,34,36), Değişimle Baş Edememe (Maddeler 35,37), Değişime Direnç (Maddeler 1,12) faktör yapılarından oluşan maddelerine verdikleri cevapların sayıları ve yüzdelik oranları belirtilmiştir.

**Tablo 7.** Sendika yöneticilerinin değişime inanç boyutuna ilişkin görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımı

Değişime İnanç Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2. Değişimler sendikada daha verimli olmama yardımcı olur.	8	3	36	11,7	58	19	132	<b>42,9</b>	74	24,0
4. Değişimlerden hoşlanmam.	134	<b>44</b>	118	38,3	31	10	21	6,8	4	1,3
5. Değişimler, sendikama fayda sağlar.	3	1	17	5,5	25	8,1	167	<b>54</b>	96	31,2
6. Değişimler, sendikamdaki hoşnut olunmayan durumları gidermemde yardımcı olur.	4	1,3	14	4,5	44	14	176	<b>57</b>	73	23,5
7. Değişimlerin, benim sendikamda olması beni ürkütür.	128	41,3	137	<b>44,2</b>	26	8,4	15	5	4	1,3
8. Sendikada çalışanların çoğunun değişimlerden yarar elde	31	10	25	8,1	51	17	140	<b>45</b>	63	20,3

edeceğini düşünüyorum.										
9. Değişimleri, sendikam için öneririm.	2	0,6	8	2,6	25	8	194	<b>63</b>	82	26,4
10. Değişimleri desteklemek için elimden ne gelirse yaparım.	1	0,3	7	2,3	57	18	169	<b>54</b>	77	24,8
11. Değişimler üzerine düşünmek bana haz verir.	4	1,3	19	6,1	41	13	173	<b>56</b>	74	23,8
13. Değişimleri desteklerim.	1	0,3	5	1,6	42	14	169	<b>55</b>	93	30,0
14. Değişimlerden faydalanırım.	5	2	23	7,5	23	7,5	179	<b>58</b>	78	25,3
15. Değişimler için düğmeye basmaktan çekinirim.	86	28	146	<b>47,2</b>	39	12,6	30	9,7	8	2,6
16. Başkaları benim değişimi desteklediğimi düşünür.	7	2,3	28	9,0	52	16,7	167	<b>53,7</b>	57	18,3
17. Değişimler beni harekete geçirir.	1	0,3	24	7,7	27	8,7	195	<b>62,9</b>	63	20,3
23. Sendikadaki değişimler beni çok heyecanlandırmaz.	59	19	161	<b>51,8</b>	32	10,3	58	18,6	1	0,3

29. Her değişimden şikâyet eden bir yapım var.	102	33	161	<b>51,8</b>	20	6,5	22	7,1	5	1,6
---	-----	----	-----	-------------	----	-----	----	-----	---	-----

Sendika yöneticilerinin değişime inanç boyutuna ilişkin görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımına bakıldığında (Tablo 7) en yüksek dağılımın % 62.9 ile madde 17'ye katılıyorum yönünde olmuştur. 17.madde ise içerik olarak değişimlerin, sendika yöneticilerini harekete geçirdiğine işaret eder. Bu dağılımı ise % 62.4 oranı ile 8. Madde takip eder. Sendikada çalışanların çoğunun değişimlerden yarar elde edeceği düşünülmektedir. 194 sendika yöneticisi bu maddeye katılıyorum demiştir. Ayrıca 176 sendika yöneticisi % 56,6 oranı ile değişimlerin sendikaya fayda sağladığını düşünmektedir. Bu oranı ise % 54,2 ile 167 sendika yöneticisi değişimler sayesinde sendikalardaki hoşnut olmayan durumlar giderilmektedir şeklinde bir görüş içerisinde. Bunlara ek olarak, 161 sendika yöneticisi sendikadaki değişimlerin kendilerini çok heyecanlandırmadığı belirtir (% 47,2). Yine aynı sayıda sendika yöneticisi her değişimden şikâyet eden bir yapım vardır maddesine (madde 29) katılmıyorum diyerek değişime inanç gösterdiğini vurgulamıştır.

**Tablo 8.** Sendika yöneticilerinin değişimde girişimcilik boyutuna ilişkin görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımı

Değişimde Girişimcilik Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3. Sendikamda değişimlerin olmasını dört gözle	7	2,3	16	5,1	36	11,6	162	<b>52,1</b>	90	28,9

beklerim.										
18.Sendikadaki değişimde ihtiyaç duyulacak kaynaklara ilişkim bilgim vardır.	15	4,8	36	11,6	78	25,1	152	<b>48,9</b>	30	9,6
19.Bir değişim sürecinde sendika temsilcilerimizin başarılı olacakları konusunda güvence veririm.	5	1,6	30	9,7	86	27,7	142	<b>45,8</b>	47	15,2
20.Sendikada bir uygulama olduğunda öncülük ederim.	5	1,6	24	7,7	79	25,4	164	<b>52,7</b>	39	12,5
21.Bir değişim olduğunda benden ne beklendiğini bilirim.	4	1,3	31	10,0	38	12,2	190	<b>61,1</b>	48	15,4
22.Sendikadaki değişimde ortaya çıkabilecek belirsizliklerle baş edebilirim.	1	0,3	9	2,9	58	18,7	197	<b>63,5</b>	45	14,5
24.Bu sistemde hiçbir şeyin değişeceğine inanmam.	69	22,3	120	<b>38,8</b>	80	25,9	34	11,0	6	1,9
25.Sendikadaki değişimlerde sendika temsilcilerime rehber olurum.	9	2,9	36	11,6	56	18,1	183	<b>59,0</b>	26	8,4

26.Sendikamızdaki temsilcilerimize değişimlerde geleceğin resmini ben çizerim.	30	9,6	92	<b>29,6</b>	76	24,4	87	28,0	26	8,4
27.Değişimde belirsizlikle baş etme benim en önemli özelliğimdir.	14	4,5	53	17,2	72	23,3	134	<b>43,4</b>	36	11,7
29.Her türlü değişimde ilk girişimci ben olurum.	17	5,5	74	23,9	89	28,7	100	<b>32,3</b>	30	9,7
30.Sendikadaki değişim sürecinde temsilcilerimizin duygularını anlayabilirim.	6	1,9	21	6,8	44	14,1	192	<b>61,7</b>	48	15,4
37.Sendikamda değişime öncülük edecek temsilcilerimizin başarılı olabilmesi için çaba harcarım.	3	1,0	4	1,3	31	10,0	201	<b>64,6</b>	72	23,2

Tablo 8’de ise sendika yöneticilerinin değişimde girişimcilik yönünde nasıl bir dağılımı olduğu gösterilmektedir. 201 sendika yöneticisi % 64,6 oranında sendikalarında değişime öncülük edecek temsilcilerin başarılı olabilmesi için çaba harcadıklarını belirterek en yüksek dağılımı madde 37’e katılıyorum diyerek göstermiştir. Bunu madde 22’ye 197 sendika yöneticisi, sendikadaki değişimde ortaya çıkabilecek belirsizliklerle baş edebileceğine % 63,5 oranla katılmaktadır. 192 sendika yöneticisi, % 61,7 oranı ile sendikadaki değişim sürecinde temsilcilerinin duygularını anlayabildiklerine katılmaktadırlar. Ayrıca bir değişim olduğunda kendilerinden ne beklendiğini bilen sendika yöneticisi ise 190 kişi olup % 61,1 oranında dağılım

göstermektedir. Sendika yöneticileri arasından 164 kişi ise sendikalarında bir uygulama olduğunda öncülük edeceklerine % 52,7 oranında katılmaktadırlar. Benzer oranlarda sendika yöneticileri, sendikalarındaki değişimlerin olmasını dört gözle beklediklerini (frekans 162, % 52,1) belirterek değişime karşı girişimci yanları olduklarını göstermektedirler.

**Tablo 9.** Sendika yöneticilerinin değişimin sürecini yönetme boyutuna ilişkin görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımı

Değişimin Sürecini Yönetme Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	31. Değişim olduğunda karşılaştığım sorunları temsilcilerimize yansıtmadan çözerim.	15	4,8	63	20,3	62	19,9	147	<b>47,3</b>	24
32. Değişimin sancılarının neler olacağını önceden tahmin ederim.	4	1,3	19	6,1	63	20,3	190	<b>61,1</b>	35	11,3
33. Bir değişim sürecinde duygularımı olumlu olarak yönlendiririm.	4	1,3	17	5,5	26	8,4	227	<b>73,0</b>	37	11,9



35.Bir değişim olduğunda sorunları temsilcilerimiz için çözerim.	6	1,9	27	8,7	60	19,4	177	<b>57,3</b>	39	12,6
--	---	-----	----	-----	----	------	-----	-------------	----	------

Sendika yöneticilerinin değişim sürecini yönetme açısından yüksek oranda bir dağılım gösterdiği Tablo 9’da görülmektedir. Maddelere bakıldığında en yüksek dağılım 227 sendika yöneticisi tarafından % 73 oranında madde 33’e katılıyorum şeklinde olmuştur. Madde 23 kuramsal olarak sendika yöneticilerinin bir değişim sürecinde duygularını olumlu olarak yönlendirdiği yönündedir. Bu dağılımı madde 32 takip etmektedir. 190 sendika yöneticisi % 61,1 oranında değişimin sancılarının neler olacağını önceden tahmin edebileceğine katılmaktadır. 177 yönetici, bir değişim olduğunda sorunları temsilcileri için çözebileceği maddesine (madde 35) % 57,3 oranında katılmaktadır. Son olarak ise madde 31’e sendika yöneticileri (frekans 147, % 47,3) değişim olduğunda karşılaştıkları sorunları temsilcilerine yansıtmadan çözebildiklerine katıldıklarını belirterek değişim sürecini yönetme anlamında bir eğilim göstermektedirler.

**Tablo 10.** Sendika yöneticilerinin değişimle baş edememe boyutuna ilişkin görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımı

Değişimle Baş Edememe Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	34.Bir değişim olacağı zaman çok gerilirim.	79	25,4	162	<b>52,1</b>	35	11,3	33	10,6	2
36.Değişimin sancularıyla baş etmek beni yorar.	54	17,4	151	<b>48,6</b>	48	15,4	56	18,0	2	0,6

Sendika yöneticilerinin değişimle baş edememe boyutuna ilişkin görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımı tablosunda (Tablo 10) en yüksek dağılım (frekans 162) % 52,1 oranı ile bir değişim olacağı zaman çok gerilirim maddesine katılmıyorum şeklinde olmuştur. Bu çalışmaya katılan sendika yöneticilerinin yarıdan fazlası değişime karşı baş edebileceğini düşünen bireylerdir. Benzer bir şekilde sendika yöneticileri madde 36'ya yani değişimin sancılılarıyla baş etmek beni yorar ifadesine % 48,6 oranında katılmadığını belirterek değişimle baş edebileceğini göstermektedir.

**Tablo 11.** Sendika yöneticilerinin değişime direnç boyutuna ilişkin görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımı

Değişime Direnç Maddeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Değişime direnirim.	118	<b>37,9</b>	116	37,3	30	9,6	36	11,6	11	3,5
12. Değişimlerin çoğu beni tedirgin eder.	90	28,9	178	<b>57,2</b>	23	7,4	13	4,2	7	2,3

Tablo 11'de ise sendika yöneticilerinin değişime direnç boyutuna ilişkin görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımı verilmiştir. Sendika yöneticilerinin değişime dirençli oldukları yönünde en yüksek dağılım % 57,2 oranında madde 12'ye katılmıyorum şeklinde olmuştur. Diğer bir ifade ile 178 sendika yöneticisi değişimlerin çoğunun kendilerini tedirgin ettiğine katılmamaktadır. Ayrıca 118 sendika yöneticisi (% 37,9) değişime direnirim maddesine kesinlikle katılmıyorum şeklinde düşünürken 116 sendika yöneticisi de değişime direniş

göstermediğini % 37,3 oranında katılmıyorum ifadesini onaylayarak değişime direnç eğilimlerini göstermektedir.

#### **4.4. Alt problem 3: Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişime ilişkin eğilimlerinin alt boyutları arasında yöneticilik kıdemi, yöneticilik unvanı, cinsiyet ve branşa göre anlamlı bir fark var mıdır?**

**Alt problem 4: Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemleri, yöneticilik unvanları, cinsiyetleri ve branşlarının değişim eğilimlerine göre sergilenme düzeyleri nasıldır?**

Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemi düzeyleri, yöneticilik unvanı, cinsiyet ve branşa göre değişim eğilimlerinden değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişimin sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç toplam puan ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemleri, yöneticilik unvanları, cinsiyetleri ve branşlarının değişim eğilimlerine göre nasıl bir sergileme düzeyi gösterdiği bulunmuştur. Elde edilen istatistiksel sonuçlar ise her bir değişim eğilimi alt boyutu ile ilişkilendirilerek sunulmuştur.

##### **4.4.1. Sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerine göre değişim eğilimleri**

Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemi düzeyleri ile değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişimin sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç toplam puan ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre yöneticilik kıdemi düzeylerine göre değişime inanç, değişimde girişimcilik ve değişimle baş edememe toplam puan ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (değişime inanç:  $p=.030$ ; değişimde girişimcilik:  $p=.001$ ; değişimle baş edememe:  $p=.008$ ;  $p<.05$  ise anlamlı).

**Tablo 12.** Sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerine göre değişim eğilimleri (One-Way ANOVA Analiz sonucu)

	Yöneticilik Kıdemi										F	p
	1-5		6-10		11-15		16-20		21-..			
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS		
Değişime İnanç	3,89	0,47	4,02	0,62	4,05	0,61	4,11	0,67	3,77	0,59	2.718	0.030*
Değişimde Girişimcilik	3,47	0,46	3,74	0,66	3,81	0,63	3,90	0,67	3,44	0,66	7.315	0.001*
Değişimin Sürecini Yönetme	3,62	0,47	3,64	0,74	3,84	0,44	3,81	0,68	3,62	0,73	2.093	0.082
Değişimle Baş Edememe	3,61	0,87	3,95	0,77	3,91	0,76	4,01	0,85	3,58	0,93	3.532	0.008*
Değişime Direnç	3,91	0,84	4,01	0,74	4,25	0,61	4,05	0,88	4,00	0,91	1.388	0.238

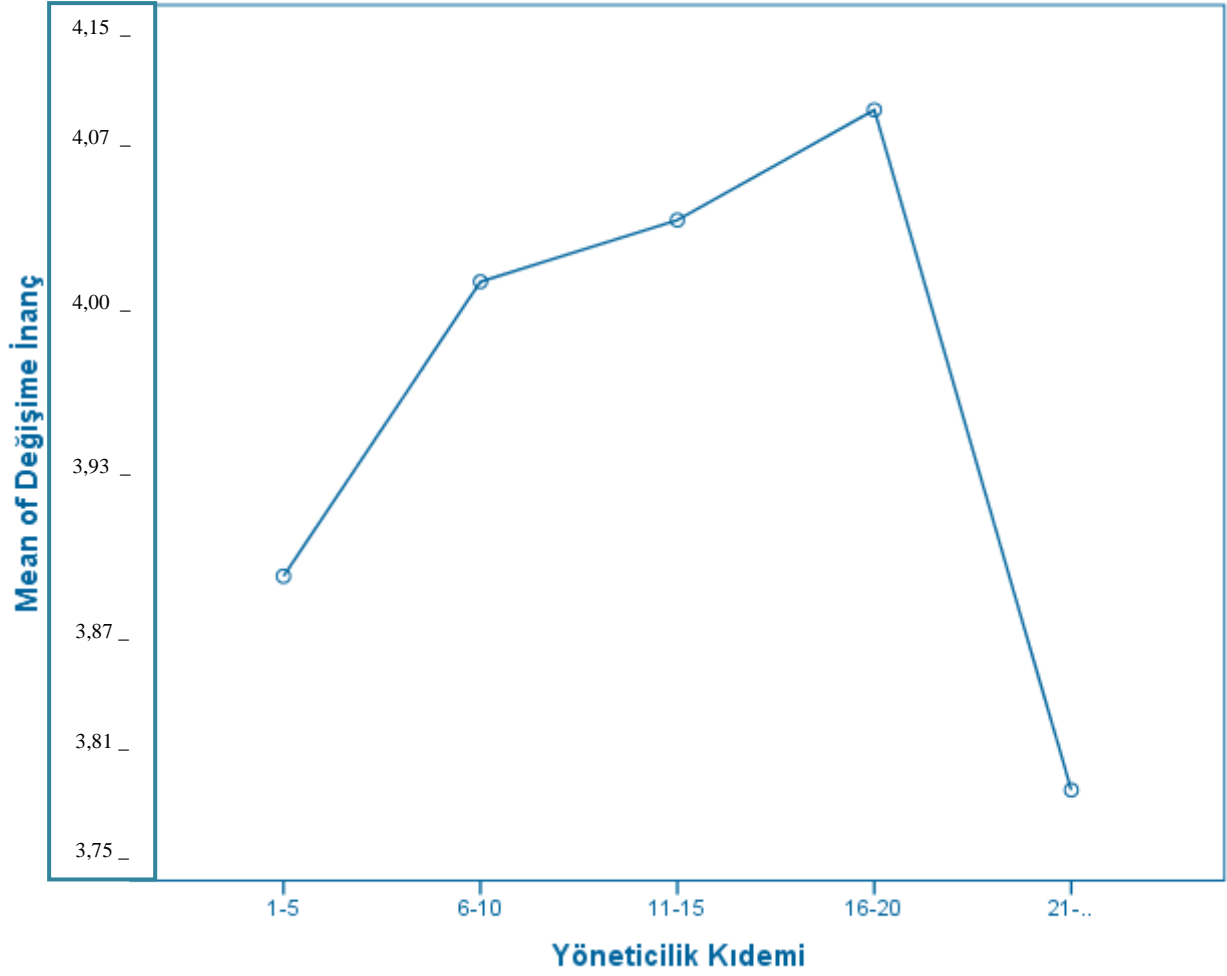
One-Way ANOVA kullanıldı. Tanımlayıcı istatistikler ortalama±standart sapma şeklinde özetlendi.

\*p<.05 Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma

Tablo 12'ye bakıldığında değişime inanç değişkeninde farklılığın, 1-5 ile 16-20, 21 ve üzeri ile 6-10, 11-15 ve 21 ve üzeri, 16-20 ve 21 ve üzeri ikililerinden kaynaklandığı görülmüştür. Değişimde girişimcilik değişkeninde farklılık, 1-5 ile 6-10, 1-5 ile 11-15, ve 1-5 ile 16-20 olan ikililerden kaynaklanmıştır. Değişimle baş edememe değişkeninde ise, 1-5 ile 6-10, 11-15 ve 16-20, 21 ve üzeri ile 16-20 ve 6-10 ikililerinden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Değişime inanç, değişimde girişimcilik ve değişimle baş edememe faktörlerinde ortak payda olarak diğer kıdem yılları ile kıyaslandığında en çok fark yaratan kıdem yılı 16-20 olduğu görülmüştür. Mesleki hayatının ilk yıllarında olan yani 1-5 kıdem yılı olan katılımcılar da değişime direnç, değişimde girişimcilik ve değişimle baş edememe faktörlerinde fark yaratmıştır. Diğer karşılaştırmalar incelendiğinde, ortalamalar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür (değişime inanç: p=.030; değişimde girişimcilik: p=.001; değişimle baş edememe: p=.008; p<.05 ise anlamlı). Diğer bir ifade ile sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemi düzeyleri ile değişim sürecini yönetme ve değişime direnç faktörleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Alan yazındaki sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdem düzeyleri ile değişim eğilimleri arasındaki ilişkiye bakıldığında bu çalışmada olduğu gibi sendika yöneticilerinin kıdem yılına göre derecelendirip değişim eğilimlerini sorgulayan çalışmalar bulunmamaktadır. Fakat Arslan (2014) tarafından halk eğitim merkezi müdürlerinin hayat boyu öğrenmeye yönelik değişim eğilimleri (değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma, değişime direnme, statükoyu koruma) incelenmiş. Halk eğitim müdürlerinin kıdem yılları ise 0-6, 7-18, 19-30, ve 30-üzeri yıl olarak gruplandırılmıştır. Müdürlerin girişimcilik, direnç ve yarar boyutlarındaki değişim eğilimleri arasında mesleki kıdeme göre manidar fark

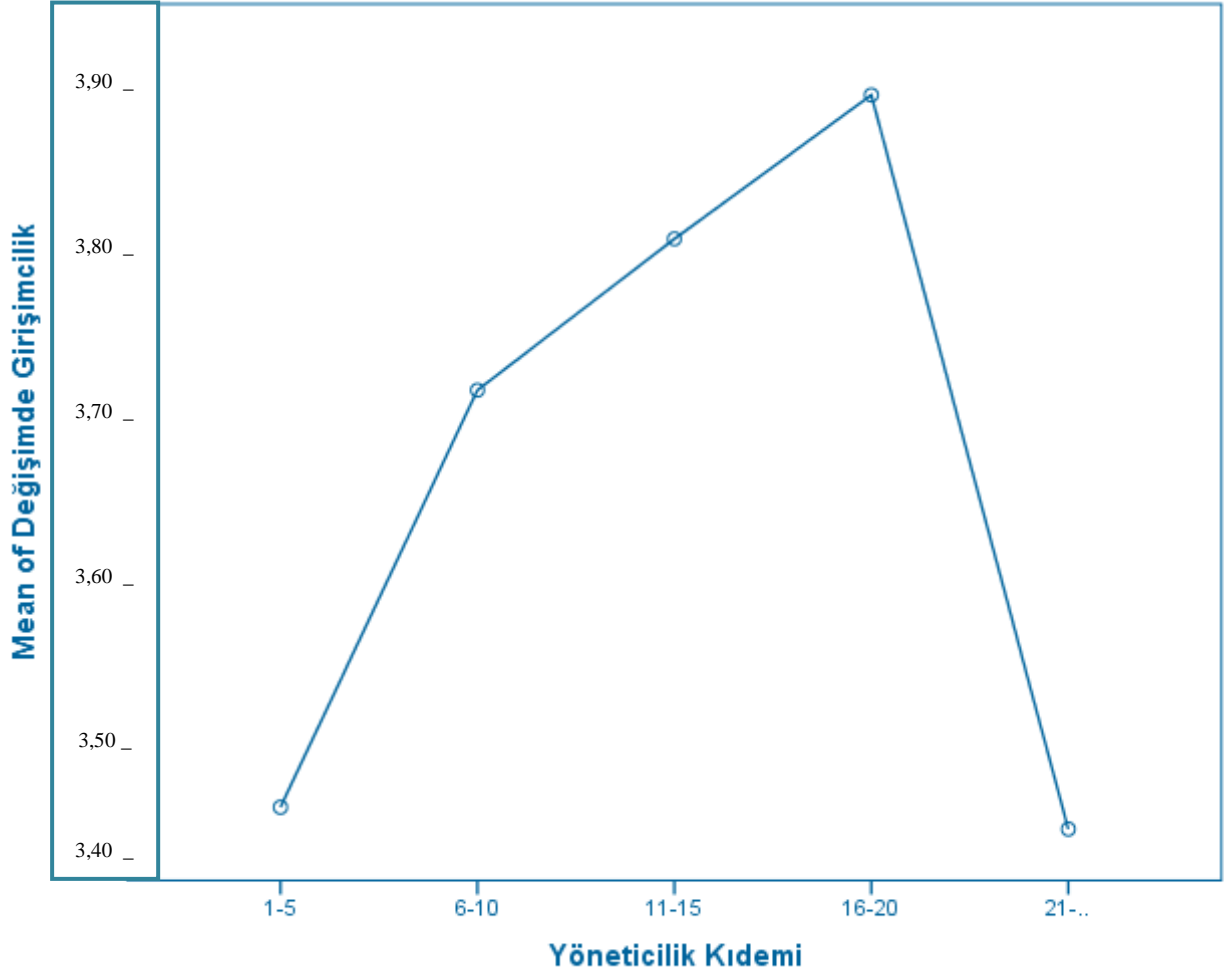
olduğu anlaşılmıştır. Yöneticilik kıdem yılı yüksek olanların değişimde girişimcilik eğiliminin de yüksek olması bu çalışmada benzerlik göstermektedir. Ayrıca halk eğitim müdürlerinin değişime direnç boyutunda ise 31 ve daha fazla kıdeme sahip olanların diğer gruplara göre daha az direnç gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Balcı Bucak ve Göksoy (2010)'un yaptığı çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Müdürlerin mesleki kıdemleri arttıkça değişime daha olumlu yaklaştığı sonucuna varılmıştır. Fakat bu çalışmada sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerine göre değişime direnç eğilimi arasında anlamlı bir fark yoktur.



Şekil 5. Sendika Yöneticilerinin yöneticilik kıdemine göre değişime inanç dağılımı

Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemi düzeyleri ile değişime inanç toplam puan ortalamaları arasındaki fark bulunmuştur. Şekil 5'te görüldüğü gibi değişime inanç gösteren ve 1-5 kıdem yılı olan sendika yöneticilerinin ortalaması 3,89; 6-10 kıdem yılının 4,02; 11-15 kıdem yılının 4,05; 16-20 kıdem yılının 4,11; ve 21 ve üzeri kıdem yılı olanların 3,77'dir. Değişime inanç gösteren kıdem yılı 16-20 aralığında bulunmuştur ve diğer kıdem yılları ile kıyaslandığında fark yaratmaktadır. Kavramsal olarak bakıldığında (Değişime İnanç Maddeler: 2,4,5,6,7,8,9,10,11,13,14,15,16,17,23,28), bu aralıktaki bireylerin sendikalarındaki değişimlerin olmasını bekledikleri; değişimlerden hoşlandıkları; değişimlerin sendikalarına fayda sağladığını düşündükleri; değişimlerin sendikalarındaki hoşnut olmayan durumların giderilmesinde yardımcı olduğuna inandıkları ve sendikalarındaki değişimleri destekledikleri bulunmuştur. 16-20 yıl aralığında mesleki

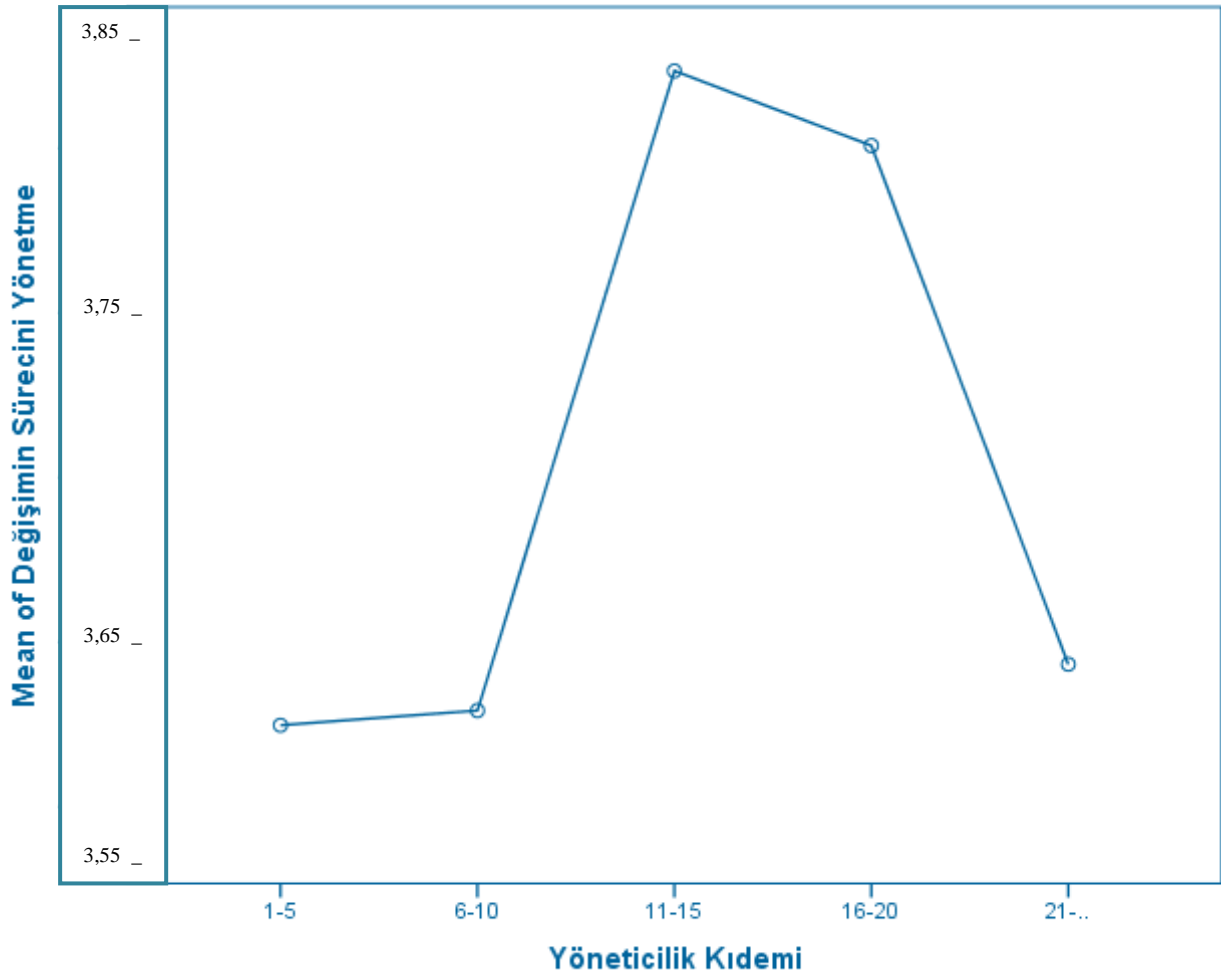
olgunluğa ulaşan sendika yöneticilerinin bu olgunluk dönemini aştığı 21 ve üzeri yıllarında değişime inançlarının azaldığı görülmektedir. Buna da sendika yöneticilerinin yöneticilik sürecinde yaşanmışlıkları neden olabilir.



Şekil 6. Sendika Yöneticilerinin yöneticilik kıdemine göre değişimde girişimcilik dağılımı

Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemi düzeyleri ile değişimde girişimcilik toplam puan ortalamaları arasındaki fark bulunmuştur. Şekil 6'de görüldüğü gibi değişimde girişimcilik gösteren ve 1-5 kıdem yılı olan sendika yöneticilerinin ortalaması 3,47; 6-10 kıdem yılının 3,74; 11-15 kıdem yılının 3,81; 16-20 kıdem yılının 3,90; ve 21 ve üzeri kıdem yılı olanların 3,44'dür. Değişimde girişimcilik gösteren kıdem yılı 16-20 aralığında bulunmuştur ve diğer kıdem yılları ile kıyaslandığında istatistiksel olarak anlamlı fark görülmektedir. Kavramsal olarak bakıldığında (Değişimde Girişimcilik Maddeler: 3,18, 20,21,22,24,25,26,27,29,30,37), sendika yöneticilerinin sendikalarında değişimlerin verimliliklerini arttırdığına inandıkları; değişimde ilk adımı atmaktan çekinmedikleri ve öncülük ettikleri; sendikalarının değişimle birlikte başarılı olacakları konusunda güvence

verdikleri, olası problemlerle baş edebildikleri ve değişime yönelik çaba gösterdikleri bulunmuştur. Bu durumun nedeni ise 16-20 yıl aralığındaki sendika yöneticilerinin mesleklerinde olgunluk ve uzmanlık döneminde olabileceği ve bunun da değişimde girişimcilik ruhunu besleyebileceği düşünülmektedir. 1-5 yıl aralığındaki sendika yöneticileri ile 21 ve üzeri yıl aralığındaki sendika yöneticilerinin değişimde girişimcilik dağılımları birbirine yakındır. Bunun nedenleri ise; (i) 1-5 yıl aralığındaki sendika yöneticilerinin yöneticilik sürecinin başında olması ve tecrübesiz olmalarıdır, (ii) 21 ve üzeri yıl aralığındaki sendika yöneticilerinin yöneticilik sürecinin sonlarında olması ve mesleki doygunluğa ulaşmasıdır.

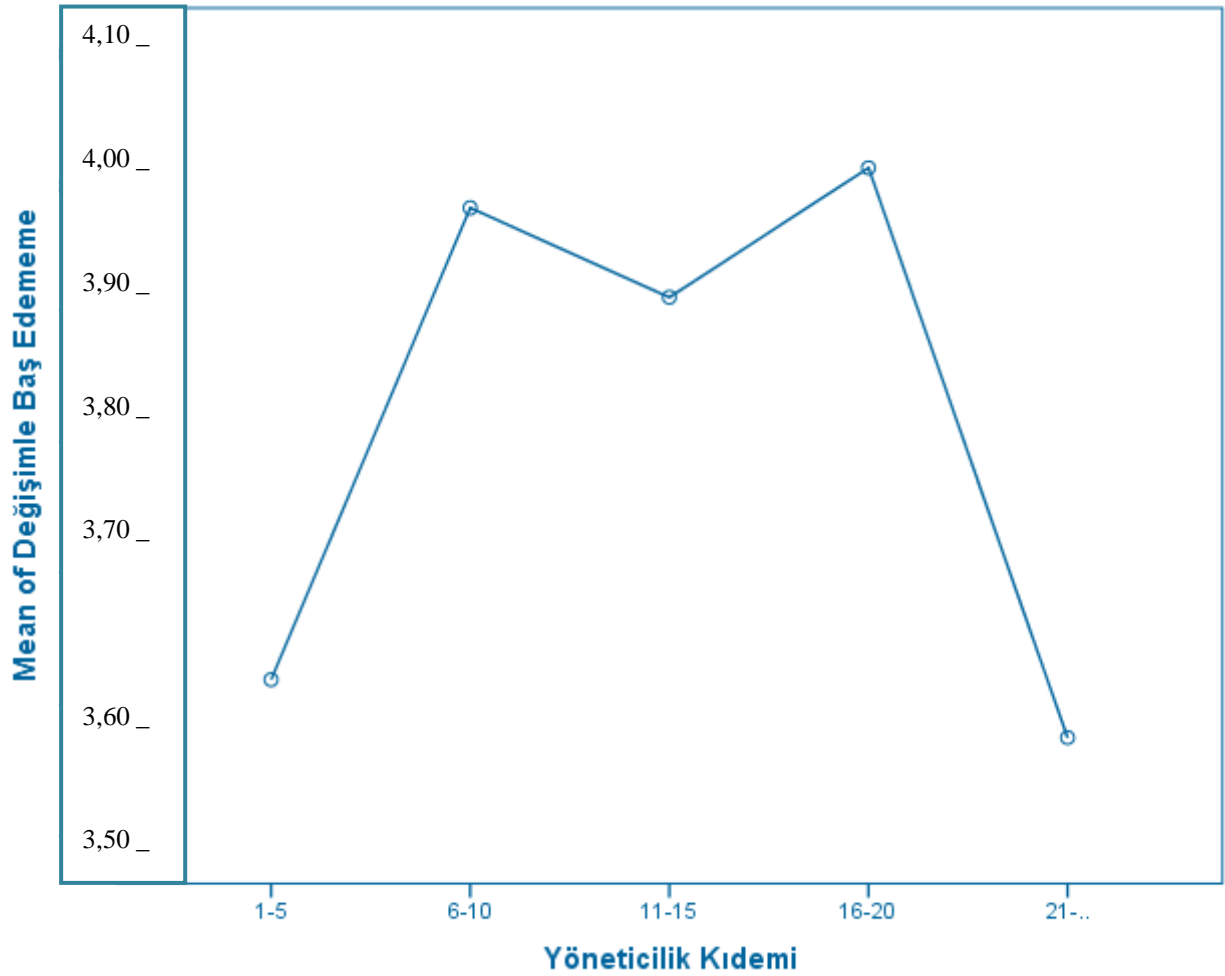


Şekil 7. Sendika Yöneticilerinin yöneticilik kıdemine göre değişimin sürecini yönetme dağılımı

Değişime inanç ve değişimde girişimcilik ile sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemi düzeyleri arasındaki anlamlı farkın aksine değişimin sürecini yönetme faktörüne

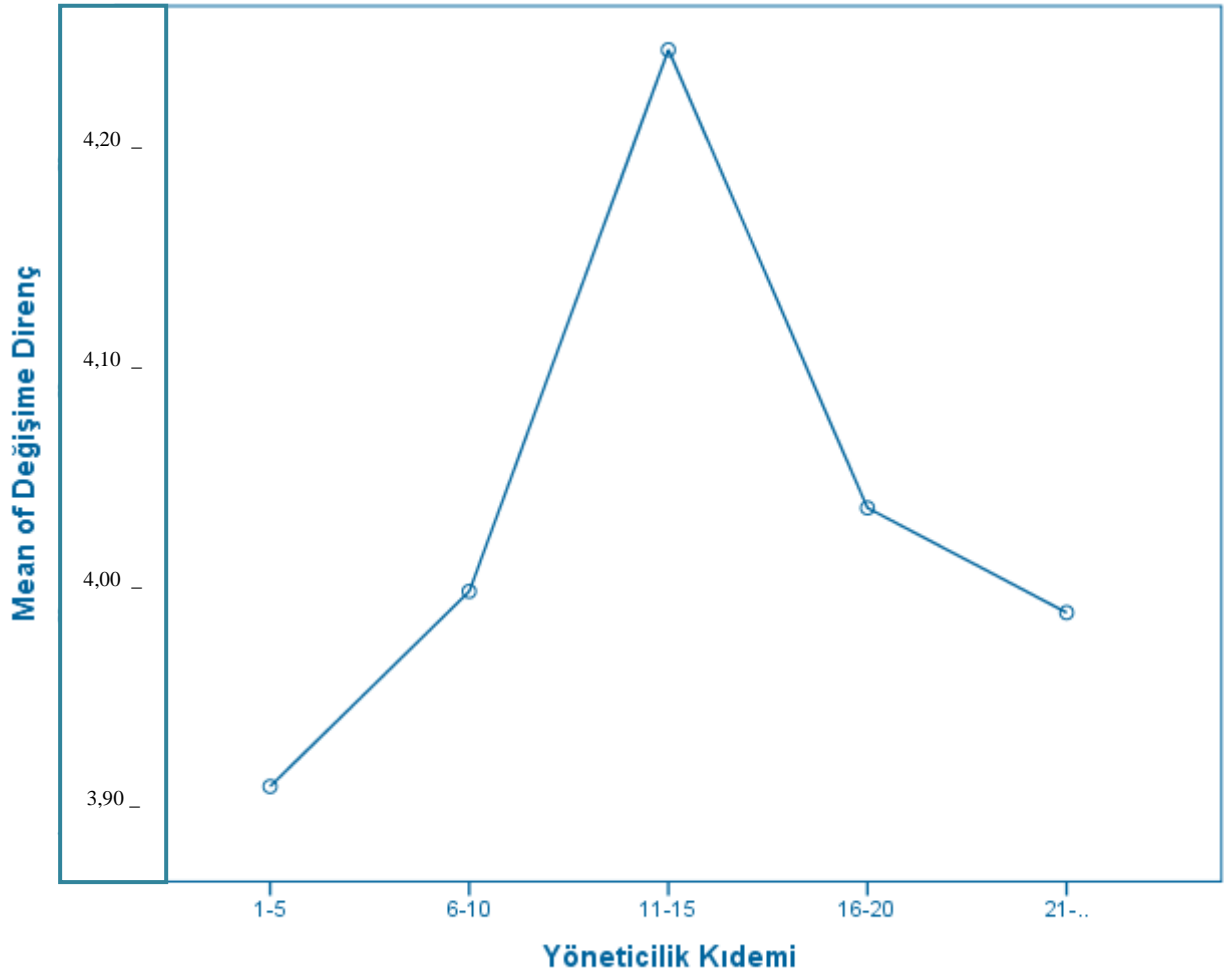


bakıldığında yöneticilik kıdemi açısından toplam puan ortalamaları arasındaki fark bulunmamıştır. Şekil 7'ye bakıldığında değişimin sürecini yöneten ve 1-5 kıdem yılı olan sendika yöneticilerinin ortalaması 3,62; 6-10 kıdem yılının 3,64; 11-15 kıdem yılının 3,84; 16-20 kıdem yılının 3,81; ve 21 ve üzeri kıdem yılı olanların 3,62'dir. Değişimin sürecini yönetme en çok kıdem yılı 11-15 aralığında bulunmuştur fakat diğer kıdem yılları ile kıyaslandığında fark yaratmamaktadır. Kavramsal olarak bakıldığında (Değişimin Sürecini Yönetme Maddeler: 31, 32, 33, 35), bu çalışmaya katılan sendika yöneticileri değişimle karşılaştıklarında sorunları yönetmede, değişimle ilgili olası problemleri öngörmede, değişim sürecinde duygularını olumlu yönlendirmede kıdem yıllarına göre fark yaratmadığı bulunmuştur. 11-15 ve 16-20 yıl aralığında olan sendika yöneticilerinin değişim sürecini yönetmedeki yüksek dağılım göstermesinin nedeni Başaran (2008)'na göre bu yıllar yöneticilerin uzmanlık yılları olmasıdır. Bu yüzden değişim sürecini yönetme olgunluğuna sahip olabilirler.



Şekil 8. Sendika Yöneticilerinin yöneticilik kıdemine göre değişimle baş edememe dağılımı

Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemi düzeyleri ile değişimle baş edememe toplam puan ortalamaları arasındaki fark bulunmuştur. Şekil 8’de görüldüğü gibi değişimde girişimcilik gösteren ve 1-5 kıdem yılı olan sendika yöneticilerinin ortalaması 3, 61; 6-10 kıdem yılının 3,95; 11-15 kıdem yılının 3, 91; 16-20 kıdem yılının 4,01; ve 21 ve üzeri kıdem yılı olanların 3,58’dir. Değişimle beş edememe kıdem yılı 16-20 ve ardından 6-10 aralığında bulunmuştur. Kavramsal olarak bakıldığında (Değişimle Baş Edememe Maddeler: 34, 36), sendika yöneticilerinin kıdem yılına göre sendikalarında değişim olduğu zaman gerilim yaşıyıp yaşamaması ve değişimin sancılılarıyla beş etmenin yorgunluk hissi yaratıp yaratmayacağı değişkenlik göstermektedir. 16-20 yıl aralığındaki sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdeminde uzmanlık sürecini yaşamasına rağmen değişimle baş etmede zorlandıkları görülmektedir.



Şekil 9. Sendika Yöneticilerinin yöneticilik kıdemine göre değişime direnç dağılımı

Sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerine göre değişime direnç gösterme dağılımına bakıldığında toplam puan ortalamaları arasındaki fark bulunmamıştır. Şekil 9'a bakıldığında değişime direnç gösteren ve 1-5 kıdem yılı olan sendika yöneticilerinin ortalaması 3,91; 6-10 kıdem yılının 4,01; 11-15 kıdem yılının 4,25; 16-20 kıdem yılının 4,05; ve 21 ve üzeri kıdem yılı olanların 4,00'dır. Değişime direnç gösterme yukarıdaki şekilde en çok kıdem yılı 11-15 aralığında gibi görünse bile diğer kıdem yılları ile kıyaslandığında fark yaratmamaktadır çünkü diğer kıdem yılları ile var olan aralık birbirine çok yakındır. Kavramsal olarak bakıldığında (Değişime direnç maddeler: 1, 12) sendika yöneticilerinin değişime direnç gösterme ve değişimlerin çoğunun bireylerde tedirginlik yaratma durumunun kıdem yıllarına göre fark yaratmadığı bulunmuştur. 11-15 ve 16-20 yıl aralığındaki yöneticilerin yöneticilik sürecindeki olgunlukları, değişme karşı dirençli olmalarına neden olabilir.

#### **4.4.2. Sendika yöneticilerinin unvanlarına göre değişim eğilimleri**

Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin yöneticilik unvanlarına göre değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişimin sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç toplam puan ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Unvan bakımından değişimin sürecini yönetme toplam puan ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < .05$ ). Değişimin sürecini yönetme değişkeninde farklılık, okul temsilcisi ve ilçe temsilcisi ikilisinden kaynaklandığı görülmüştür. Diğer karşılaştırmalar incelendiğinde, ortalamalar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Tablo 13'e bakıldığında sendika yöneticilerinin unvanlarına göre değişim sürecini yönetme faktörünün p değeri 0.032'dir ( $p < .05$ ). Fakat diğer faktör yapılarının p değeri değişime inanç 0.142, değişimde girişimcilik 0.233, değişimle baş edememe 0.746 ve değişime direnç 0.601 olduğu için sendika yöneticilerinin unvanlarına göre bir fark bulunmamaktadır. Alan yazında sendika yöneticilerinin unvanlarına göre değişim eğilimlerini sorgulayan benzer çalışmalar bulunmamaktadır.

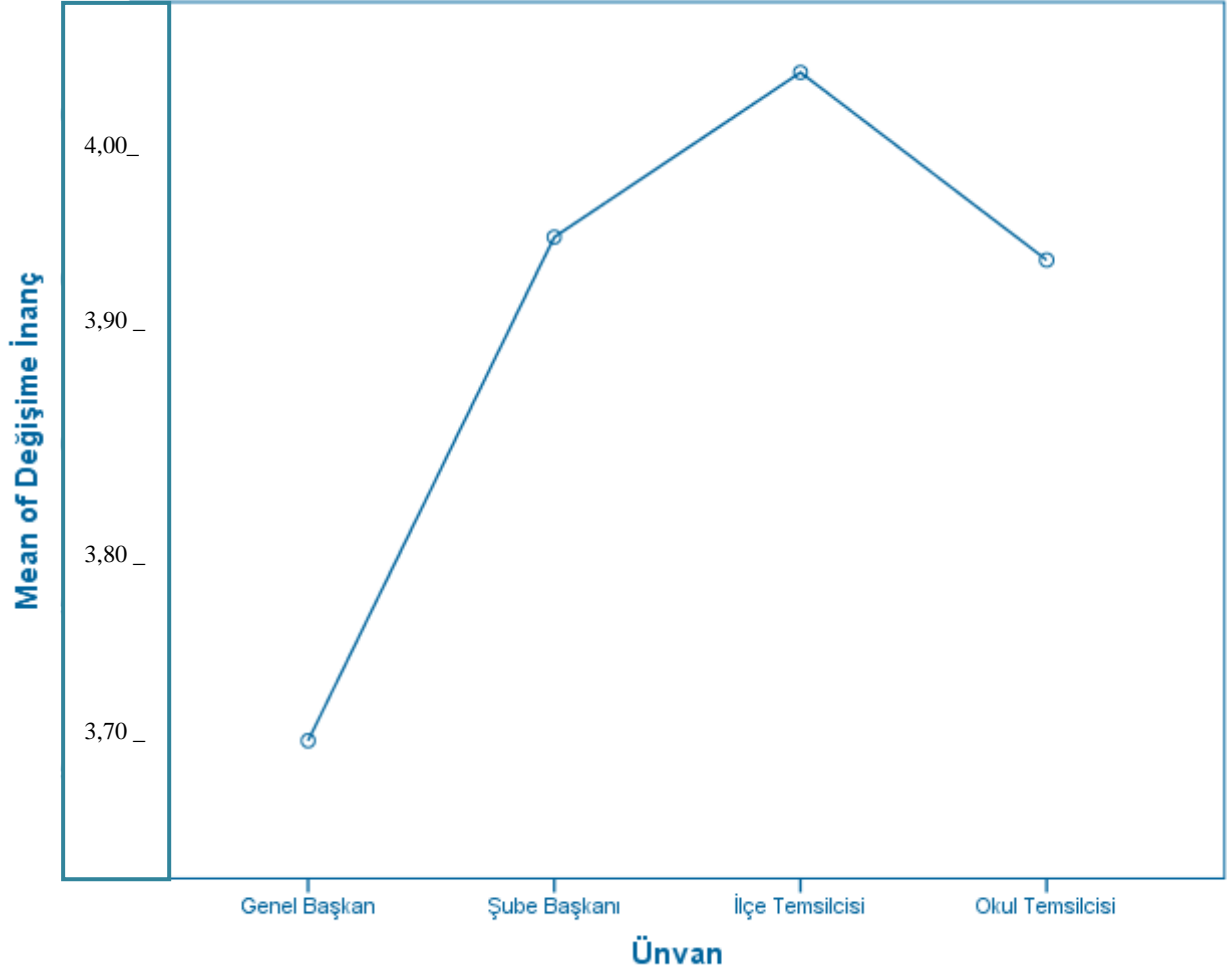
**Tablo 13.** Sendika yöneticilerinin unvanlarına göre değişim eğilimleri (One-Way ANOVA ve Kruskall Wallis-H testi analiz sonucu)

	Unvan								F	p
	Genel Başkan		Şube Başkanı		İlçe Temsilcisi		Okul Temsilcisi			
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS		
Değişime İnanç <sup>1</sup>	3.70	0.74	3.97	0.61	4.11	0.45	3.92	0.58	1.828	0.142
Değişimde Girişimcilik <sup>1</sup>	3.33	0.57	3.74	0.58	3.73	0.47	3.59	0.63	1.435	0.233
Değişimin Sürecini Yönetme <sup>2</sup>	3.35	0.27	3.63	0.55	3.87	0.45	3.65	0.63	8.783	0.032*
Değişimle Baş Edememe <sup>1</sup>	3.64	0.74	3.93	0.94	3.83	0.86	3.75	0.85	0.410	0.746
Değişime Direnç <sup>1</sup>	4.14	0.84	3.98	0.96	3.86	1.04	4.03	0.77	0.622	0.601

1:One-Way ANOVA kullanıldı. Tanımlayıcı istatistikler ortalama±standart sapma şeklinde özetlendi.

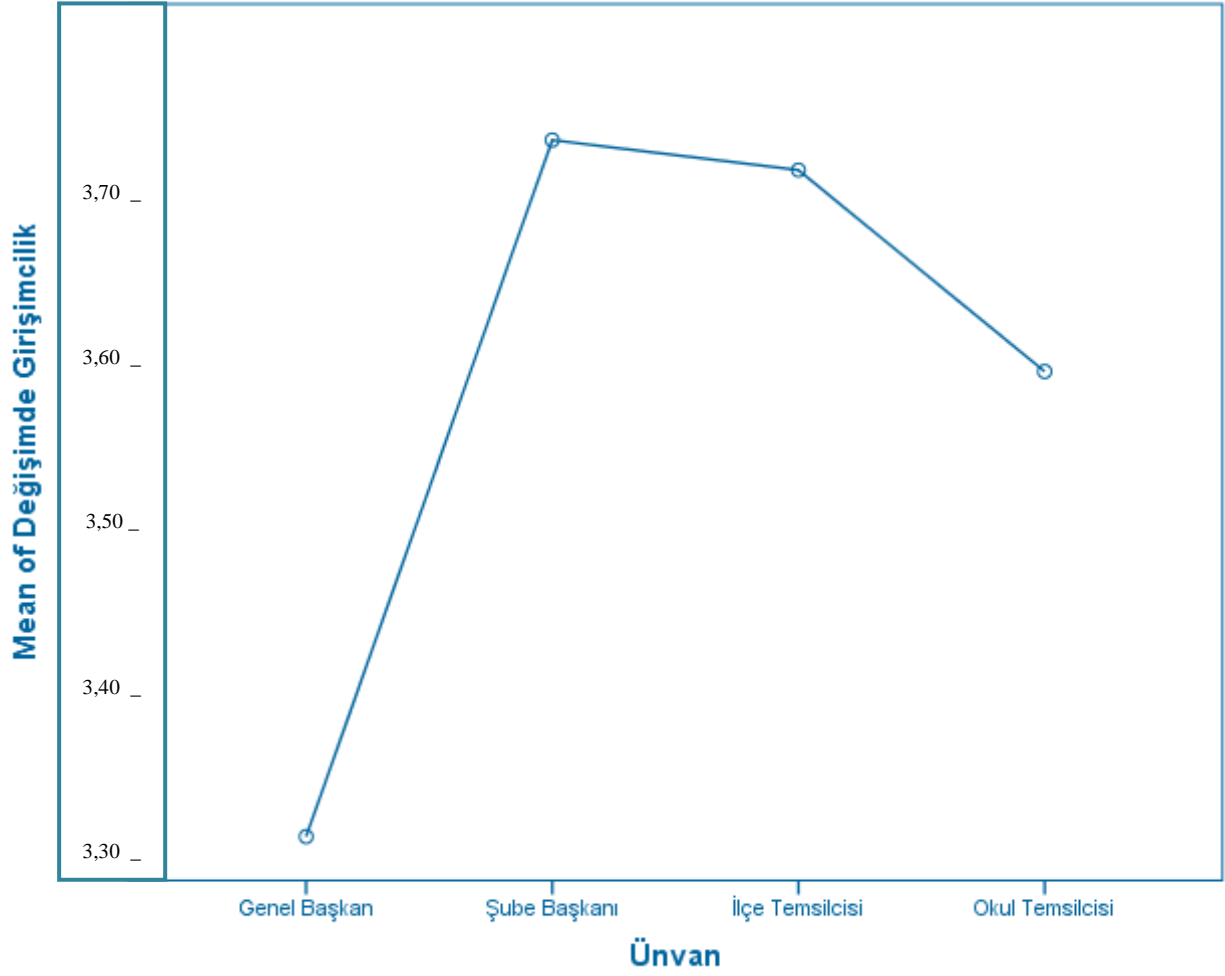
2: Kruskall Wallis-H testi kullanıldı.Tanımlayıcı istatistikler ortalama±standart sapma şeklinde özetlendi.

\*:p<.05 Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma



Şekil 10. Sendika Yöneticilerinin unvana göre değişime inanç dağılımı

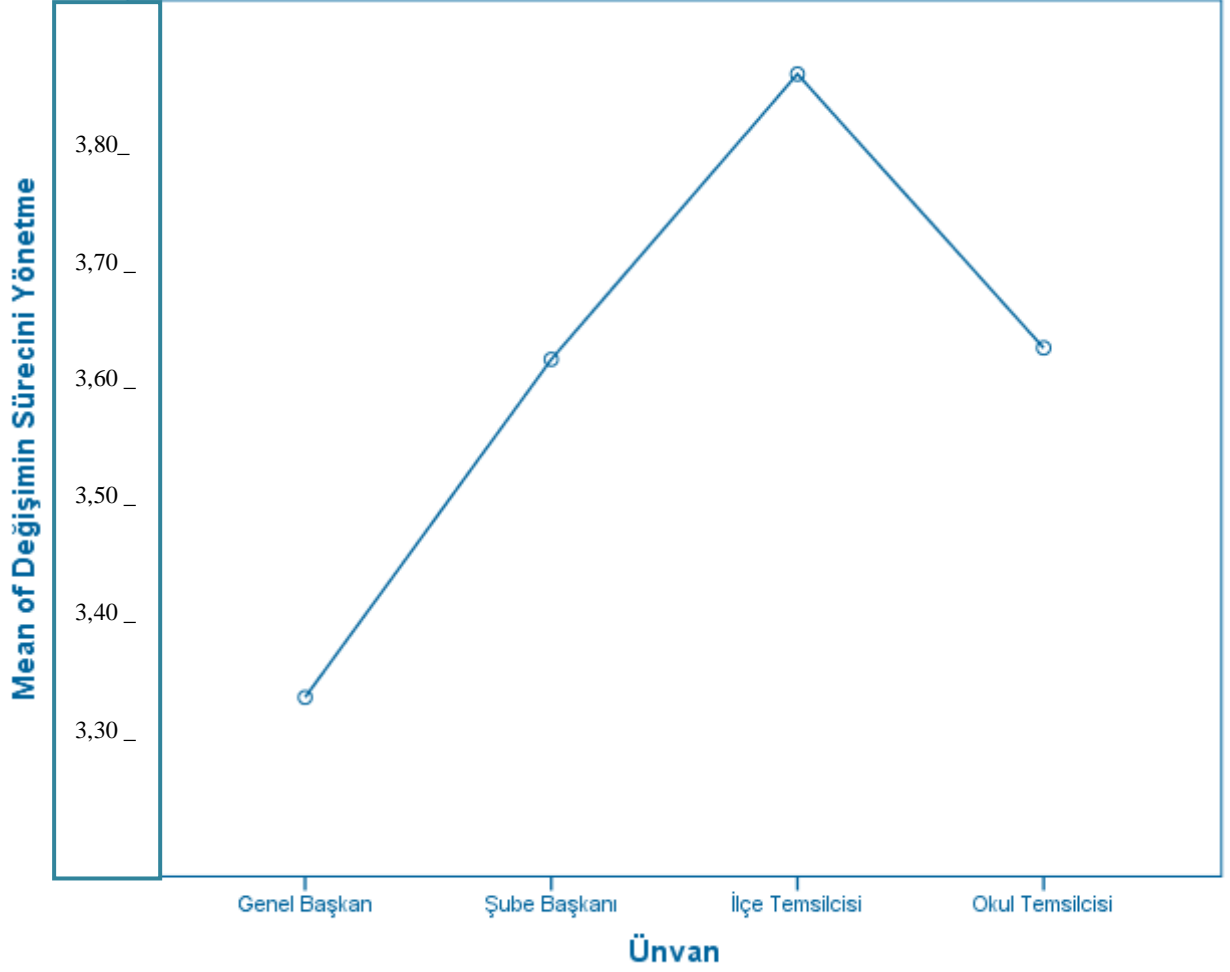
Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin unvanları ile değişime inanç toplam puan ortalamaları arasındaki fark bulunmamıştır. Şekil 10'de görüldüğü gibi değişime inanç gösteren ve unvanı genel başkan/yardımcısı olan sendika yöneticilerinin ortalaması 3,70; şube başkanı/yardımcısı olan 3,97; ilçe temsilcisi 4,11 ve okul temsilcisi olanların 3,92'dir. Ortalamalara bakıldığında değişime inanç gösteren ve unvanı ilçe temsilcisi olan sendika yöneticilerinin ortalamasının en yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu ortalama değeri unvan açısından genel başkan, şube başkanı, okul temsilcisi unvanlarının ortalama değerleri ile kıyaslandığında anlamlı bir fark yaratmadığı saptanmıştır.



Şekil 11. Sendika Yöneticilerinin unvana göre değişimde girişimcilik dağılımı

Sendika yöneticilerinin unvanlarına göre değişimde girişimcilik dağılımına bakıldığında toplam puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Şekil 11'e bakıldığında değişimde girişimcilik gösteren genel başkan/yardımcılarının ortalaması 3,33; şube başkanı/yardımcılarının 3,74; ilçe temsilcilerinin 3,73 ve okul temsilcisi olanların 3,59'dur. Değişimde girişimcilik gösterme yukarıdaki şekilde en çok sırayla şube başkanı, ilçe temsilcisi ve okul temsilcisi gibi görünse de bu ortalama değerler bahsedilen 3 unvan türünde birbirine yakınlık göstermektedir. Genel başkanlık unvanı ise diğerleri ile kıyaslandığında daha düşük ortalama sahiptir ancak standart sapması en yüksek olan unvandır. Bu istatistiksel veriler göz önüne alındığında sendika yöneticilerinin unvana göre değişimde girişimcilik açısından bir fark yoktur. Örneklemdeki ilçe temsilcisi ve şube temsilcilerinin

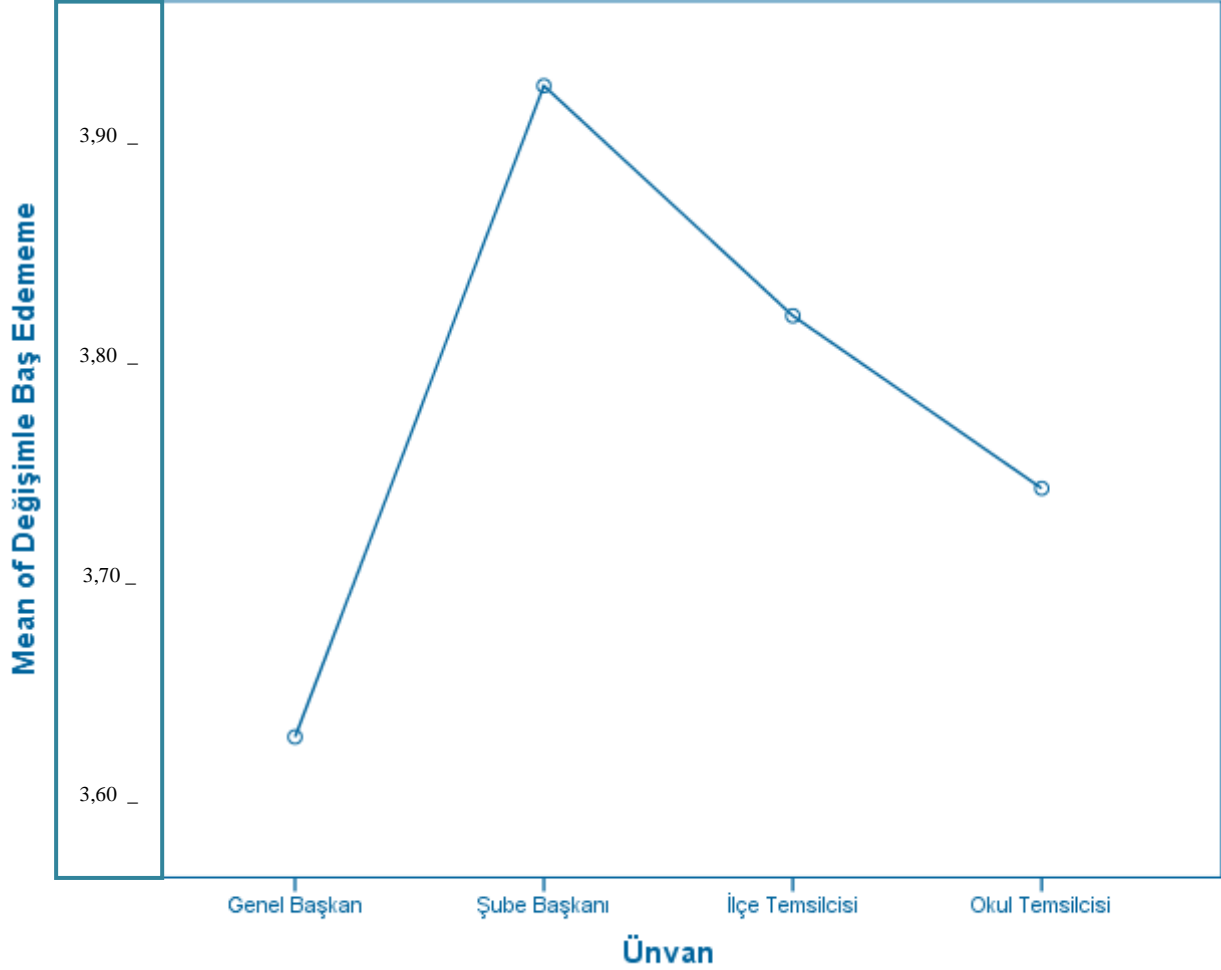
sayılarının genel başkandan daha fazla olması değişimde girişimcilik dağılımına etki etmiş olabilir.



Şekil 12. Sendika Yöneticilerinin unvana göre değişimin sürecini yönetme dağılımı

Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin unvanları ile değişimin sürecini yönetme toplam puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Şekil 12’de görüldüğü gibi değişimin sürecini yönetebilen ve unvanı genel başkan/yardımcısı olan sendika yöneticilerinin ortalaması 3,35; şube başkanı/yardımcısı olan 3,63; ilçe temsilcisi 3,87 ve okul temsilcisi olanların 3,65’dir. Değişimin sürecini yöneten ve unvanı ilçe temsilcisi olan sendika yöneticilerinin ortalamasının en yüksek olduğu bulunmuştur ve ilçe temsilcileri diğer unvanlardan okul temsilcileri olan sendika yöneticileri ile kıyaslandığında bu fark ortaya çıkmaktadır. Kavramsal olarak bakıldığında (Değişimin Sürecini Yönetme Maddeler: 31, 32, 33, 35), bu çalışmaya katılan sendika yöneticileri değişimle karşılaştıklarında sorunları

yönetmede, değişimle ilgili olası problemleri öngörmeye, değişim sürecinde duygularını olumlu yönlendirmede unvanlarına göre anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Örneklemedeki ilçe temsilcisi sayısının genel başkandan daha fazla olması değişim sürecini yönetme dağılımına etki etmiş olabilir.

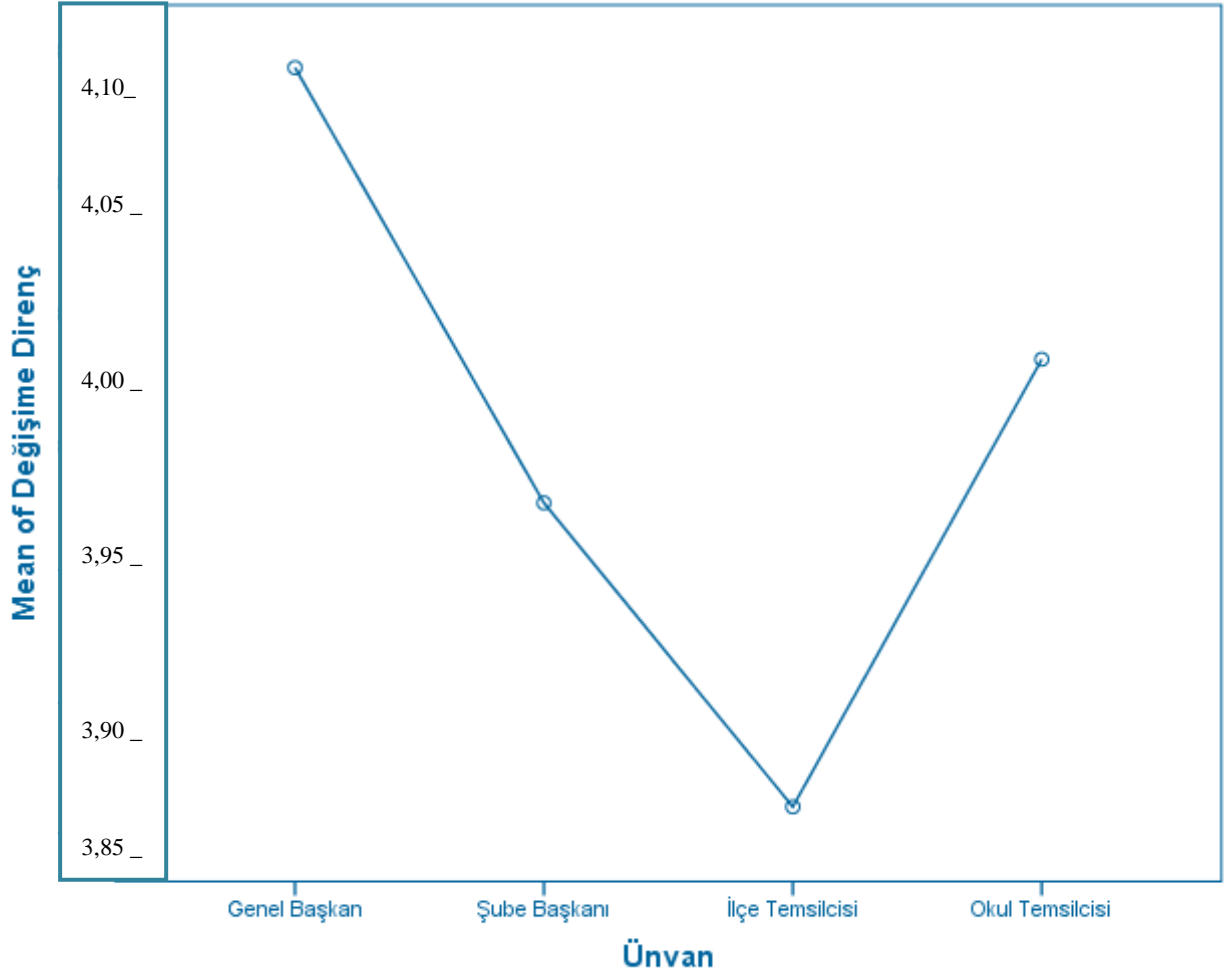


Şekil 13. Sendika Yöneticilerinin unvana göre değişimle baş edememe dağılımı

Sendika yöneticilerinin unvanlarına göre değişimle baş edememe dağılımına bakıldığında toplam puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Şekil 13'e bakıldığında değişimle baş edememe dağılımının genel başkan/yardımcılarının ortalaması 3,64; şube başkanı/yardımcılarının 3,93; ilçe temsilcilerinin 3,83 ve okul temsilcisi olanların 3,75'dir. Değişimle baş edememe yukarıdaki şekilde en çok sırayla şube başkanı, ilçe temsilcisi ve okul temsilcisi gibi görünse de bu ortalama değerler bahsedilen tüm unvanlarda



birbirine yakınlık göstermektedir. Bu istatistiksel veriler göz önüne alındığında sendika yöneticilerinin unvana göre değişimle baş edememe faktör dağılımı anlamlı bir fark göstermemektedir. Diğer bir ifade ile tüm unvanlardaki sendika yöneticileri sendikal değişimlerle baş edebileceğini ve olası değişikliklerin kendilerinde gerilim yaratmayacağını düşünmektedir (Değişimle Baş Edememe Maddeler: 34, 36).



Şekil14. Sendika Yöneticilerinin unvana göre değişime direnç dağılımı

Benzer bir şekilde, sendika yöneticilerinin unvanlarına göre değişime direnç gösterme dağılımına bakıldığında toplam puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Şekil 14'e bakıldığında değişime direnç dağılımının genel başkan/yardımcılarının ortalaması 4,14; şube başkanı/yardımcılarının 3,97; ilçe temsilcilerinin 3,86 ve okul temsilcisi olanların

4,03'dür. Değişime direnç gösterme yukarıdaki şekilde en düşük ilçe temsilcisi gibi görünse de tüm unvanların ortalama değerleri birbirine yakınlık göstermektedir ve unvanı ilçe temsilcisi olanların standart sapması en yüksek değerdedir. Bu istatistiksel veriler göz önüne alındığında sendika yöneticilerinin unvana göre değişime direnç faktör dağılımı anlamlı bir fark göstermemektedir. Kavramsal açıdan bakıldığında (Değişime direnç maddeler: 1,12) Tüm unvanlardaki sendika yöneticileri değişimi desteklemekte ve değişimlerden tedirginlik duymamaktadır.

#### 4.4.3. Sendika yöneticilerinin cinsiyetlerine göre değişim eğilimleri

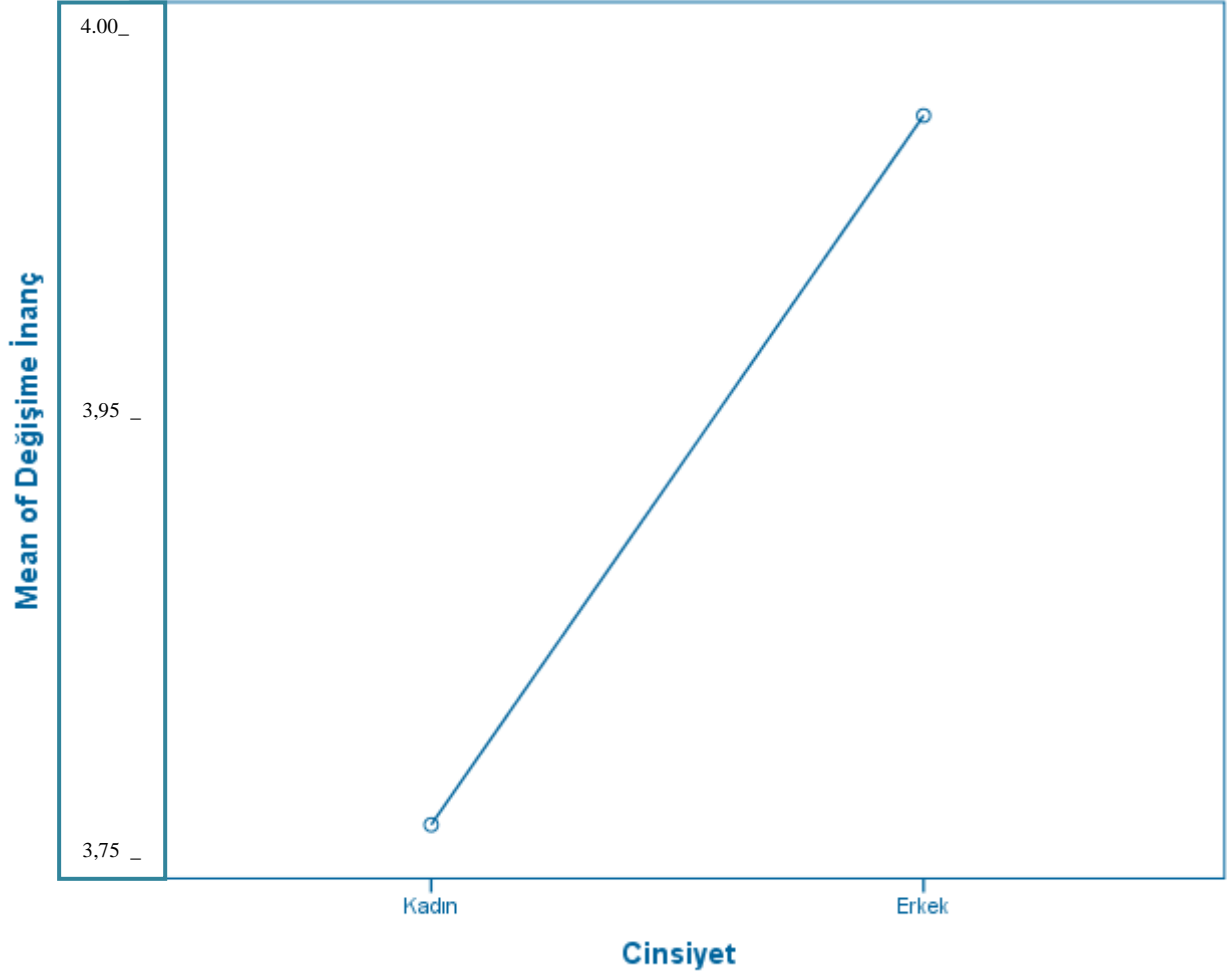
Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin cinsiyetlerine göre değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişimin sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç toplam puan ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Tablo 14'e göre cinsiyet bakımından değişime inanç toplam puan ortalamaları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır  $p= 0.025$  ( $p<.05$  ise anlamlı). Erkeklerin değişime inanç puanları kadınlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek çıkmıştır. Fakat diğer karşılaştırmalar incelendiğinde cinsiyet bakımından değişimde girişimcilik, değişimin sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç toplam puan ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Diğer bir deyişle cinsiyete göre benzer dağılım göstermiştir.

**Tablo 14.** Sendika yöneticilerinin cinsiyetlerine göre değişim eğilimleri (Bağımsız gruplar için t-testi sonucu)

	Cinsiyet				t	p
	Kadın		Erkek			
	Ort.	SS	Ort.	SS		
Değişime İnanç	3.84	0.53	3.99	0.58	-2.251	0.025*
Değişimde Girişimcilik	3.59	0.59	3.63	0.61	-0.816	0.415
Değişimin Sürecini Yönetme	3.69	0.63	3.68	0.60	0.009	0.993
Değişimle Baş Edememe	3.89	0.86	3.72	0.85	1.539	0.125
Değişime Direnç	4.02	0.75	4.00	0.85	0.329	0.743

Independent Sample t testi kullanıldı. Tanımlayıcı istatistikler ortalama±standart sapma şeklinde özetlendi.

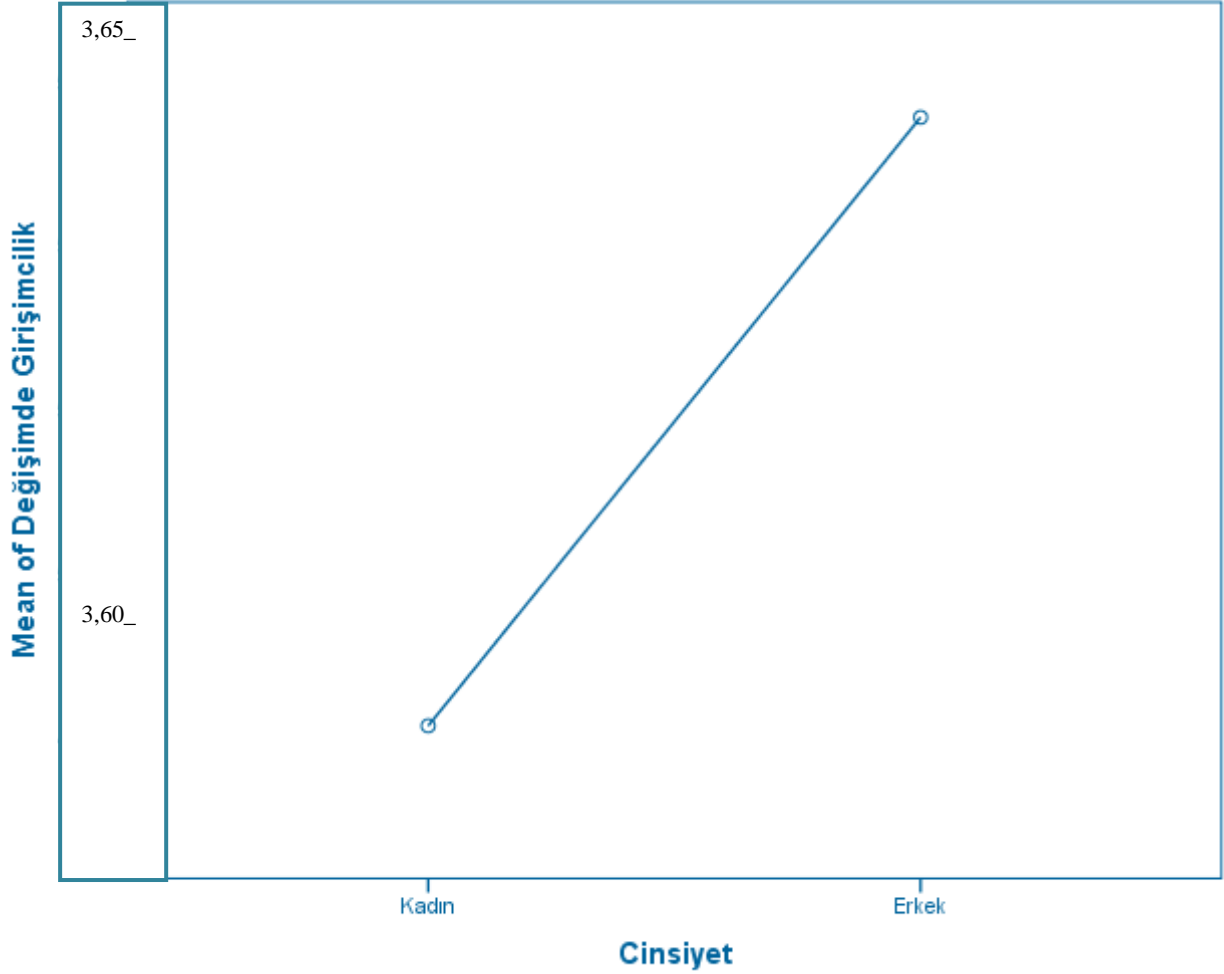
\*:  $p<.05$  Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma



Şekil 15. Sendika Yöneticilerinin cinsiyete göre değişime inanç dağılımı

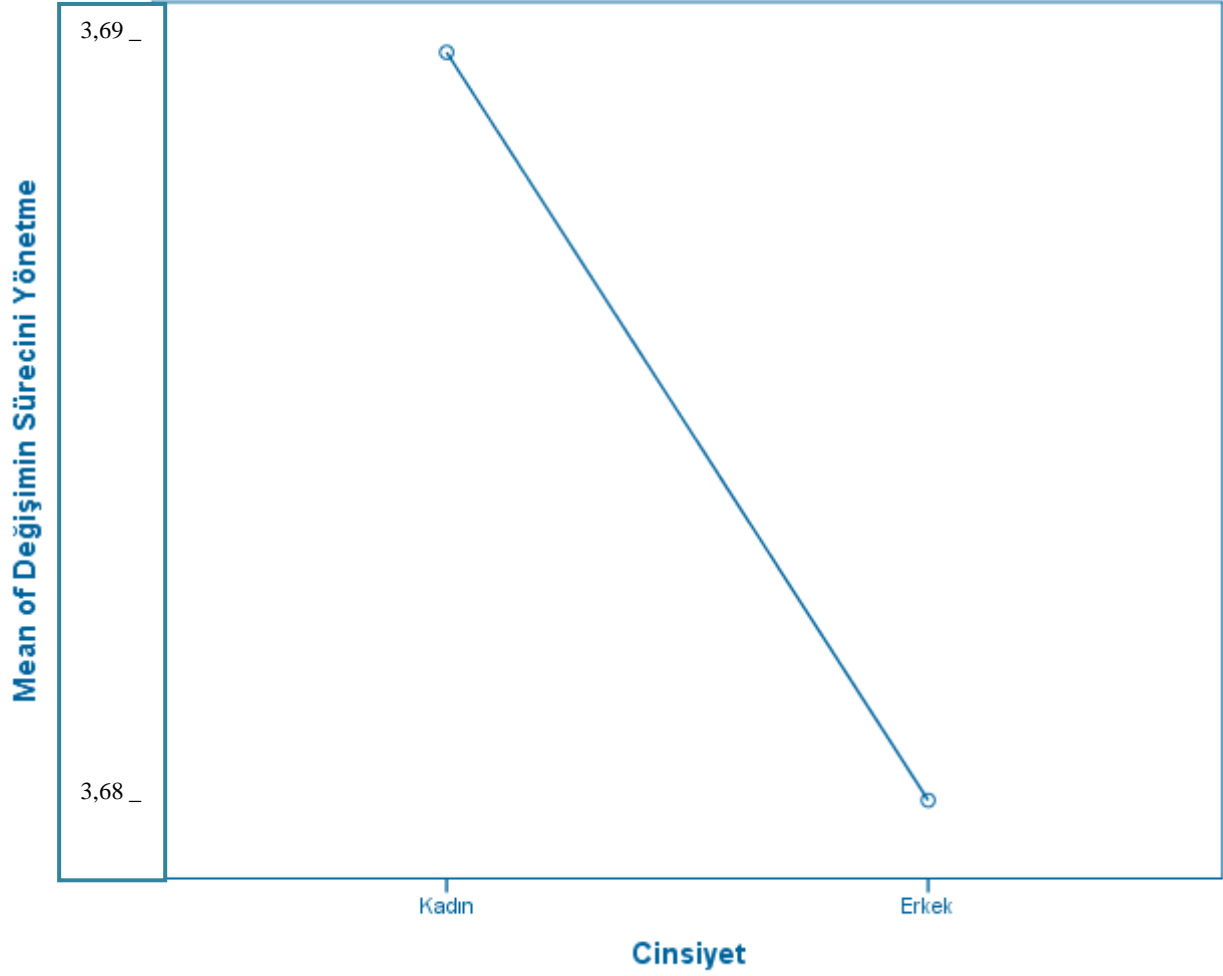
Şekil 15'e göre cinsiyet bakımından değişime inanç toplam puan ortalamaları arasındaki farklılık anlamlıdır. Kadın sendika yöneticileri göre değişime inanç faktörüne dağılım ortalaması 3,84 ve erkek sendika yöneticilerinin ise 3,99'dir. Erkeklerin değişime inanç puanları kadınlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek çıkmıştır. Diğer bir ifade ile cinsiyete göre değişime inanç benzer dağılım göstermemektedir. Erkek sendika yöneticilerinin değişime inançları daha yüksektir. Alan yazında yapılan çalışmalarda daha önce de belirtildiği gibi cinsiyeti erkek olan bireyler sendikal faaliyetlerde daha fazla yer almaktadır. Erkeklerin yüksek inançla daha sürecin başında sendikalara katıldıkları ve sendika ile ilgili faaliyetlerde bu inançlarını kadınlara göre daha çok korudukları düşünülebilir.

Sendikasal faaliyetlerdeki iş akışında erkeklerin egemenliği desteklenmesi ve cesaretlenmesi de erkeklerin sendikalara inançlarını yükselmiş olabilir.



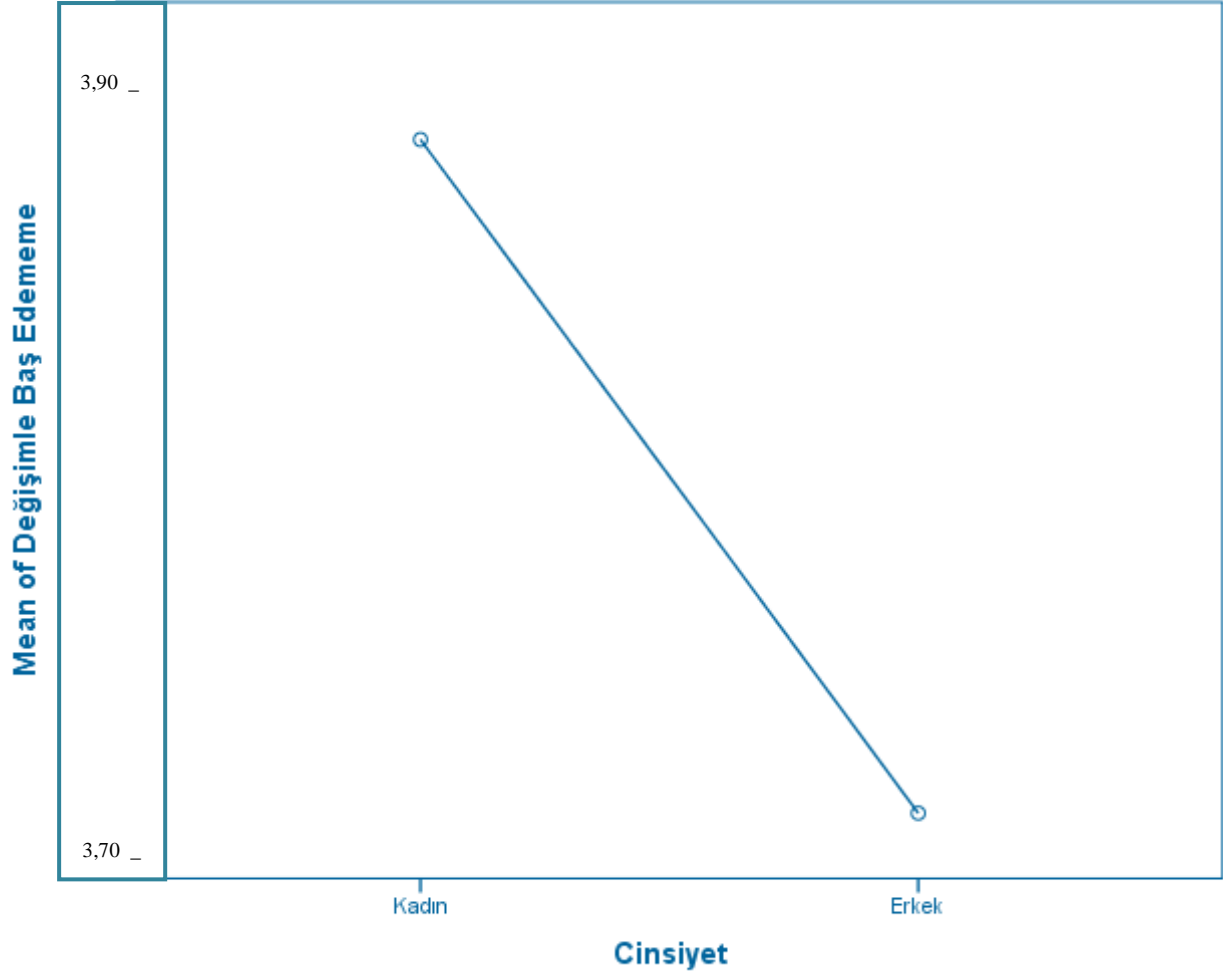
Şekil 16. Sendika Yöneticilerinin cinsiyete göre değişimde girişimcilik dağılımı

Şekil 16'a bakıldığında bu çalışmada cinsiyet bakımından değişimde girişimcilik toplam puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. Kadın sendika yöneticileri göre değişimde girişimcilik faktörüne dağılım ortalaması 3,59 ve erkek sendika yöneticilerinin ise 3,63'dür. Kadınlar ve erkeklerin değişimde girişimcilik puanları birbirine çok yakın çıkmıştır. Cinsiyete göre değişimde girişimcilik benzer dağılım göstermektedir. Sendikaların iş akışının güçlenmesi için kadın ve erkek sendika temsilcileri benzer oranlarda girişimcilik gösterdiği söylenebilir.



Şekil 17. Sendika Yöneticilerinin cinsiyete göre değişimin sürecini yönetme dağılımı

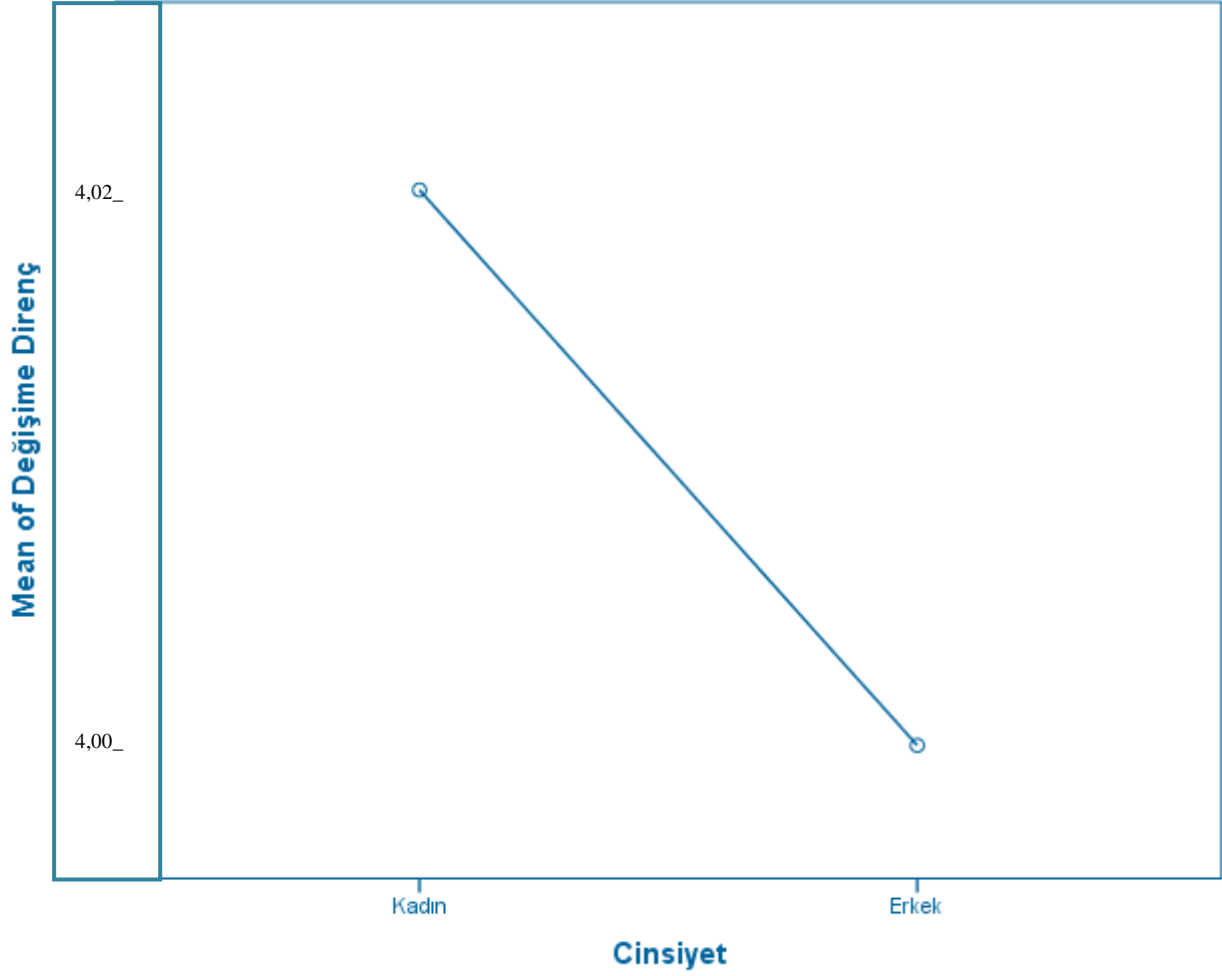
Şekil 17'e göre cinsiyet bakımından değişimin sürecini yönetme toplam puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. Kadın sendika yöneticileri göre değişimin sürecini yönetme faktörüne dağılım ortalaması 3,69 ve aynı şekilde erkek sendika yöneticilerinin ise 3,68'dir fakat standart sapmaları çok az bir farklılık gösterir (Tablo 14'e bakınız.). Kadınlar ve erkeklerin değişimin sürecini yönetmede istatistiksel olarak benzer dağılım göstermektedir.



Şekil 18. Sendika Yöneticilerinin cinsiyete göre değişimle baş edememe dağılımı

Şekil 18'e göre sendika yöneticilerinin cinsiyete göre değişimle baş edememe toplam puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. Kadın sendika yöneticileri göre değişimle baş edememe faktörüne dağılım ortalaması 3,89 ve erkek sendika yöneticilerinin ise 3,72'dir. Kadınlar ve erkeklerin değişimle baş edememe faktörüne istatistiksel olarak benzer dağılım göstermektedir.

Şekil 19'da ise sendika yöneticilerinin cinsiyete göre değişime direnç gösterme toplam puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. Kadın sendika yöneticileri göre değişimle baş edememe faktörüne dağılım ortalaması 4,02 ve erkek sendika yöneticilerinin ise 4,00'dir. Kadınlar ve erkeklerin değişime benzer dağılımla direnç göstermektedir.



Şekil 19. Sendika Yöneticilerinin cinsiyete göre değişime direnç dağılımı

#### 4.4.4. Sendika yöneticilerinin branşlarına göre değişim eğilimleri

Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin branşlarına göre değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişimin sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç toplam puan ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. Buna göre aldıkları eğitimler bakımından değişim eğilimleri toplam puan ortalamaları arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır ( $p < .05$ ).

**Tablo 15.** Sendika yöneticilerinin branşlara göre değişim eğilimleri (One-Way ANOVA Analizi sonucu)

	Branş								F	p
	Sosyal ve Dil Bilimleri		Matematik ve Fen Bilimleri		Temel Eğitim Bilimleri		Mesleki ve Teknik Bilimler			
	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS	Ort.	SS		
Değişime İnanç	3.93	0.55	3.87	0.68	3.91	0.57	4.07	0.52	1.879	0.133
Değişimde Girişimcilik	3.67	0.57	3.59	0.69	3.60	0.63	3.61	0.59	0.198	0.898
Değişimin Sürecini Yönetme	3.71	0.58	3.68	0.55	3.78	0.58	3.52	0.66	1.442	0.231
Değişimle Baş Edememe	3.82	0.91	3.77	0.86	3.70	0.90	3.79	0.74	0.465	0.707
Değişime Direnç	3.97	0.82	3.92	0.86	3.97	0.80	4.14	0.86	1.323	0.267

One-Way ANOVA kullanıldı. Tanımlayıcı istatistikler ortalama±standart sapma şeklinde özetlendi.

\*p<.05 Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma

Yasan (2012), çalışmasında geliştirdiği 24 maddelik anketi ile ilköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin sendikalara ilişkin görüşlerini incelemiştir. Anketteki “Eğitim sendikaları belli siyasi fikirlere göre yapılanmıştır.” ve “Sendikalar, ortak bir mesleki bilinç oluşturmaktadır.” maddelerine sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri farklı katılım gösterdiği sonucuna varılmıştır. Branş öğretmenlerinin “Eğitim sendikaları belli siyasi fikirlere göre yapılanmıştır.” görüşüne sınıf öğretmenlerine göre daha fazla katıldıkları gözlenmektedir. Buna ek olarak “Sendikalar, ortak bir mesleki bilinç oluşturmaktadır.” maddesine branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine göre daha fazla katılım göstererek daha olumlu yaklaşım sergilemiştir. Bu çalışmada ise değişim eğilimlerinin alt boyutları tüm branşlar açısından anlamlı bir fark göstermemektedir.



## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde yapılan çalışmanın amaçlarına ve bulgularına yönelik sonuçlar ve hemen ardından eğitim ve bilim iş kolu sendikaları yöneticilerinin değişim sürecinde değişim eğilimleri göz önünde bulunarak yeni yapılacak araştırmalar için öneriler bulunmaktadır.

#### 5.1. Sonuç

Bu araştırma ile Türkiye’de mevcut eğitim ve bilim iş kolu sendikaları yöneticilerinin değişim sürecini etkili yönetebilmeleri için değişim eğilimlerinin incelenmiştir. Elde edilen bulgular analiz edildiğinde eğitim ve bilim iş kolu sendikalarını yöneticilerinin değişim eğilimlerinin neler olduğu ve nasıl bir eğilim gösterdikleri saptanmıştır.

Türkiye’de Ankara merkez ilçelerinde mevcut 311 eğitim ve bilim iş kolu sendikaları yöneticilerinin değişim sürecini etkili yönetebilmeleri için değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişimin sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç gibi değişim eğilimleri vardır. Betimsel istatistik sonucuna göre sendika yöneticilerinin değişim eğilimleri; değişime direnç, değişime inanç, değişimle baş edememe, değişimin sürecini yönetme ve değişimde girişimcilik eğilimleri şeklinde sıralanmaktadır. Bu sıralama içerisinde en üst boyutun değişime direnç, an alt boyutun ise değişimde girişimcilik şeklinde olduğu görülmektedir.

Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişime ilişkin eğilimlerinin alt boyutları arasında yöneticilik unvanına, yöneticilik kıdemlerine, cinsiyetlerine, branşlarına göre saptanan değişim eğilimlerinden değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişim sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç boyutları arasında anlamlı bir fark ortaya koyduğu görülmektedir.

Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemi düzeyleri ile değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişimin sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç toplam puan ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Yöneticilik kıdemi düzeylerine göre değişime inanç, değişimde girişimcilik ve değişimle baş edememe toplam puan ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Fakat sendika yöneticilerinin yöneticilik kıdemi düzeyleri ile değişim sürecini yönetme ve değişime direnç faktörleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin yöneticilik unvanlarına göre değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişim sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç toplam puan ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığı sorgulanmıştır. Sendika yöneticilerinin yöneticilik unvanları bakımından değişimin sürecini yönetme eğiliminin istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Ancak değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişimle baş edememe ve değişime direnç eğilimleri açısından sendika yöneticilerinin unvanlara göre bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin cinsiyetlerine göre değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişim sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç toplam puan ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Sendika yöneticilerinin cinsiyet bakımından değişime inanç eğiliminde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Erkeklerin değişime inanç eğilimi kadınlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek çıkmıştır. Fakat cinsiyet bakımından sendika yöneticilerinin değişimde girişimcilik, değişimin sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç eğilimlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin branşlarına göre değişime inanç, değişimde girişimcilik, değişimin sürecini yönetme, değişimle baş edememe ve değişime direnç toplam puan ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. Sendika yöneticilerinin branşlarına göre değişim eğilimleri açısından istatistiksel olarak bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Sendika yöneticilerinin farklı branşlardan olması değişim eğilimlerini etkileyen bir değişken olmadığı sonucu çıkarılmıştır.

## 5.2. Öneriler

Araştırmacılara öneriler: Bu çalışmadaki bulgulara ve sonuçlara dayalı olarak, bundan sonraki çalışmalarda eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin branşlarında gözlem sayıları birbirine yakın tutularak branşlara göre bir karşılaştırma yapılabilir. Bu çalışma Ankara il sınırı içinde bulunan eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerinin değişim eğilimlerini incelemiştir. Bundan sonraki çalışmalarda, Türkiye genelinde sendika yöneticilerinin değişim eğilimlerini görmek ve bölgeler arası karşılaştırma yapabilmek açısından farklı bölgelerden olmak kaydıyla katılımcı sayısı artırılabilir.

Bundan sonraki araştırmalarda sendika yöneticilerinin unvanları ve yöneticilik kıdemlerine göre değişim eğilimleri dikkate alınarak nitel bir çalışma yapılabilir.

Eğitim ve bilim iş kolu sendika yöneticilerine uygulanan SYDEÖ, eğitim ve bilim iş kolu sendikalarının bağlı olduğu konfederasyonlarda da sendika yöneticilerinin değişim eğilimlerini incelemek için kullanılabilir.

Sendikacılara öneriler: Sendika yöneticilerine sendikalarındaki değişim sürecini yönetirken bu araştırma sonuçlarından yararlanmaları önerilmektedir.

Politika yapıcılarına öneriler: Uygulama açısından bakıldığında Türkiye’de eğitim politikalarına, kendilerinin ve üyelerinin özlük hakları ile uygulamalara, iş şartlarına ve eğitimle ilgili her konuya “eğitim sendikaları” aracılığı ile müdahale ve etkide bulunma gücüne sahip olan, değişim ajanı olabilecek yetkili eğitim sendikası yöneticilerinin değişim eğilimlerini ortaya koyarak eğitim politikalarına yön vermeye çalışan eğitim sendikası ilgililerinin yararlanmaları için elde edilen sonuçlardan yararlanmaları önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akbaba Altun, S., & Büyüköztürk, Ş. (2011). Değişim eğilimleri ölçeğinin geliştirilmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 73-90.
- Aldatmaz, E. (2002). *Türkiye’de eğitim sendikaları ve etkinliklerinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Aldemir, E. (2010). *Türkiye’de Memur Sendikalarının Avrupa Birliği Sürecinden Beklentileri: Eğitim Sendikaları Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Arslan, M. M. (2014). Halk Eğitim Merkezi Müdürlerinin Değişim Eğilimleri. *K.Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(2), 875-888.
- Asan, E. (2014). *Türk ve Yabancı Eğitim sendikalarının Eğitim Politikaları ve insan Yetiştirme Anlayışına Etkilerinin Karşılaştırmalı Analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Aydın, A. (2015). *Eğitim Politikası*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı Bucak, E., & Göksoy, S. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişime karşı direnci azaltma yöntemlerinden eğitim ve karara katılımı sağlama yöntemini uygulama düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri, 19.Eğitim Bilimleri Kurultayı, 16-18 Eylül 2010 Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, Lefkoşa, KKTC.
- Basım, H. N., Şeşen, H., & Çetin, F. (2009). Değişim ve örgütler. Varoğlu, K., & Basım, H.N. (Editörler). *Örgütlerde değişim ve Öğrenme*. 13-43. Ankara: Siyasal yayın.
- Başaran, İ. E. (1998). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gül yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal yayınevi.

- Baysal, Ö. (2006). *Sınıf öğretmenlerinin mesleki örgütlenme tutumları Uşak örneği*. (Yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Baysal, Ö. , Türkmen, L., & Yücel, C. ( 2010). Sınıf öğretmenlerinin Mesleki Örgütlenmeye Yönelik Tutumları: Uşak İli Örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16(3),329-352.
- Boycu, H. (1994). *Öğretmenlerin Mesleki Örgütlenmeye İlgilerinin Düzeyi Ve Bu İlgili Düzeylerinin Etkenleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Burrell , G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Pradigms and Organisational Analysis*. New Hampshire: Heinemann.
- Buyruk, H. (2015). Current Development in School Education in Turkey: education ‘reforms’ and teacher trade union responses. *FORUM* . 57(2), 147-165.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Crocker, L. & Algina, J. (1986). *Introduction to Classical and Modern Test Theory*. Fort Worth: Holt, Rinehart and Winston Inc.
- Cronbach, L. J. (1984). *Essentials of Psychological Testing* (4th ed).New York: Harper Row.
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect, organization studies. 18 (1), 43-76.

Çankaya, İ. (2005). *Sivil Toplum Örgütlerinin Eğitim Amaçlı Faaliyetleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ.

Daft, R. L. (2003). *Organization Theory and Design*. New York: South-western Publications.

Donaldson, L. (1996). The normal science of structural contingency, Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T. B., & Nord, W. (Eds) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 57-76.

Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1989). *The Inventory of Change in Organizational Culture*. Madison: Authors.

Eğitim-Bir-Sen (1995). *Ana Tüzük*. Ankara.

Eraslan, L. (2012). Türkiye’de Eğitim Sendikacılığının Tarihsel Perspektifi ve Günümüz Eğitim Sendikacılığının Değerlendirilmesi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 28.

Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.

Erdem, A. R. (1996). *İlkokul öğretmenlerinin ve yöneticilerinin Eğitim Sendikalarından Beklentileri (Ankara ili örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.

Erkılıç, T. A. (2002). *İnsan Kaynakları Ve Okulun Eğitim Programının Yönetimine İlişkin Etmenlerin Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan İşgörenlerin Sendikal Örgütlenmeleri Üzerine Etkileri (Eskişehir Merkez İlçe Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Floyd, (2002). *Organizational Change*. Oxford: Capstone

- Gemici, Y. (2002). *Eğitim Sendikalarının Okul Geliştirme Sürecine Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Gemici, Y. (2008). *Eğitimde Sendika – Yönetim İlişkileri*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Green, S. B., & Salkind, N. J. (2005). *Using SPSS for Windows and Macintosh: Analyzing and understanding data*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gül, M. H. (2007). *Eğitim Çalışanlarının Eğitim Sendikalarına Bakışı, Beklentileri Ve Sendikaların Eğitim Çalışanlarına Yönelik Faaliyetleri Ve Beklentileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Gündüz, Y., & Balyer, A. (2012). Okul Müdürlerinin Etkili Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerinin İncelenmesi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 5, 237-253.
- Helvacı, M. A. (2010). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hussey, D. (1998). *Değişim Yönetimi* (Çev: Ali Çimen). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Jones, G. R. (1998). *Organizational theory*. New York: Addison-Wesley Publishing.
- Karakaya, H. (2001). *Öğretmenlerin Örgütlenme Nedenleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York: Routledge.
- Klecker, B. M., & Loadman, W. E. (1999). Measuring principals' openness to change on three dimensions: Affective, cognitive and behavioral. *Journal of Instructional Psychology*, 26 (4), 213-226.

- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). *Organization and the environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lunenburg, F.C. & Ornstein, A.C. (2013). *Educational Administration*. Nobel Yayınları.
- Mink, O. (1992). Creating new organizational paradigms for change. *International journal of Quality & Reliability Management*, 9, 21-23.
- Örücü, D. (2013). Örgütsel değişimin yönetimi. S. Özdemir (Ed.). *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* (ss 445-479). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*. Eskişehir: Kaan.
- Özdemir, S. (2013a). Eğitim Yönetiminin Alanı ve Kapsamı. S. Özdemir (Ed.). *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* (ss 1-8). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özdemir, S. (2013b). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özdemir, S. , Yalın, H.İ. , Sezgin, F. (2012). *Eğitim Bilimine Giriş*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual*. UK: Open University Press.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetim geliştirme sürecinin sürekliliği*. Ankara: TODAİE Yayını no 258.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Alfa yayınları.
- Schlechty, P.C. (1993). On the frontier of school reform with trailblazers, pioneers and settlers. *Journal of Staff Development*, 14, 46-51.



- Serinoğlu, R. (2004). *Eğitim Hizmet Kolundaki Sendikaların Eğitim Anlayışları ve Amaçladıkları İnsan Modelleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Şimşek, H. & Seashore, K. (2008). Teacher Unions, New Unionism and Shifting Cultural Metaphors. *Eurasian Journal of Educational Research* , 31, 93-113.
- Stewens, J. (1996). *Applied multivariate statistics for the social science* (3rd ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th ed). Boston: Ally and Bacon.
- Tezcan, M. (1990). Toplumsal ve kültürel değişim. (2.Baskı). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, (164).
- Tezcan, M. (1990). Toplumsal değişmelerin ülkemiz eğitimine etkileri. *Eğitim ve bilim dergisi*, 5, 25.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. Newyork: Mcgraw Hill.
- Tokol, A. (2002). Sendikaların üye sayısında azalma nedenleri ve sendikaların izlediği yeni politakalar, *İş-güç Endüstri ilişkileri ve insan kaynakları Dergisi*, 4, 1, 2002.www.isguc.org
- Tokol, A. (1998). Kadın ve Sendika neden bütünleşemiyor. *Mülkiyeliler Birliği*, XVIII, 170, 19-23.
- Toksöz, G. (1994). Kadın Çalışanlar ve Sendikal Katılım, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 49, 3-4, 439-454.
- Toksöz, G., & Sayılan, F. (1998). Sendikaların Eğitim Programları ve Kadın çalışanlar, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 53, 1-4, 297-306.

Top, S. (1999). *Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde Alınan Kararlara Eğitim Sendikalarının Katılımı*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü. [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)

Üsdiken, B. (2007). Çevresel baskı ve talepler karşısında örgütler: Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, Sargut, A.S. ve Özen, Ş. (Der.) *Örgüt Kuramları*. Ankara: İmge, 77- 132.

Varoğlu, A. K. & Basım, H.N. (Ed) (2009). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Cambridge: Harvard University Press.

Williamson, O. E. (1981). The economics of organizations: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87, 548-577.

Yasan, T. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin sendikalara ilişkin görüşlerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi: Malatya ili örneği. *OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 271-293.

Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel değişimin yönetimi*. Ankara: Nobel.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## **EKLER**

### **EK-1 Sendika Yöneticileri İçin Değişim Eğilimleri Ölçeği (Uyarlama Çalışması)**

#### **Sendika Yöneticileri İçin Değişim Eğilimleri Ölçeği**

Değerli Sendika Yöneticisi,

Bu ölçek, Türkiye’de mevcut eğitim ve bilim iş kolu sendikaları yöneticilerinin değişim sürecini etkili yönetebilmeleri için değişim eğilimlerini incelenmek amacıyla planlanan yüksek lisans tezine veri toplamak için geliştirilmiştir. Birinci bölümde kişisel ve mesleki verilere ilişkin sorular, ikinci bölümde değişim eğilimlerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Sizden beklenen, her ifadeyi dikkatli bir şekilde okuyarak başındaki açıklamaya göre katılma durumunuzu en iyi yansıtan seçeneği işaretlemenizdir. Toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar için olup hiçbir kişi veya kurum ile paylaşılmayacaktır. Araştırmaya sağladığınız katkı ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Ayşegül İRGİN IŞIK

Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

E-posta:airginisik06@gmail.com

## **BÖLÜM I**

### **KİŞİSEL BİLGİLER**

**Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın

( ) Erkek

**Yöneticilikteki Kıdeminiz:** ( ) 1-5 Yıl

( ) 6-10 Yıl

( ) 11-15 Yıl

( ) 16-20 Yıl

( ) 21Yıl ve üzeri

**Yöneticilik unvanı:** ( ) Genel Başkan veya yardımcısı

( ) Şube Başkanı veya yardımcısı

( ) İlçe temsilcisi veya yardımcısı

( ) Okul temsilcisi

Branşınız: \_\_\_\_\_

## BÖLÜM II

Bu bölümde, sendika yöneticilerinin değişim eğilimlerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Her bir maddeye ne derece katıldığınızı yalnızca bir kutuyu seçerek belirtiniz ve **lütfen cevapsız ifade bırakmayınız.**

İFADELER	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Değişime direnirim.					
2. Değişimler sendikada daha verimli olmama yardımcı olur.					
3. Sendikamda değişimlerin olmasını dört gözle beklerim.					
4. Değişimlerden hoşlanmam.					
5. Değişimler, sendikama fayda sağlar.					
6. Değişimler, sendikamdaki hoşnut olunmayan durumları gidermemde yardımcı olur.					
7. Değişimlerin, benim sendikamda olması beni ürkütür.					
8. Sendikada çalışanların çoğunun değişimlerden yarar elde edeceğini düşünüyorum.					
9. Değişimleri, sendikam için öneririm.					
10. Değişimleri desteklemek için elimden ne gelirse yaparım.					

İFADELER	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
11.Değişimler üzerine düşünmek bana haz verir.					
12.Değişimlerin çoğu beni tedirgin eder.					
13.Değişimleri desteklerim.					
14.Değişimlerden faydalanırım.					
15.Değişimler için düğmeye basmaktan çekinirim.					
16.Başkaları benim değişimi desteklediğimi düşünür.					
17.Değişimler beni harekete geçirir.					
18.Sendikadaki değişimde ihtiyaç duyulacak kaynaklara ilişkim bilgim vardır.					
19.Bir değişim sürecinde ilk adımı ben atarım.					
20.Sendikamın temsilcileri benim her şeyden şikâyet eden bir yapımın olduğunu bilirler.					
21.Bir değişim sürecinde sendika temsilcilerimizin başarılı olacakları konusunda güvence veririm.					
22.Sendikada bir uygulama olduğunda öncülük ederim.					
23.Bir değişim olduğunda benden ne beklendiğini bilirim.					
24.Düzgün işleyen bir sendikada değişikliğe ihtiyaç olmadığını düşünürüm.					

İFADELER	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
25.Sendikadaki değişimde ortaya çıkabilecek belirsizliklerle baş edebilirim.					
26.Sendikadaki değişimler beni çok heyecanlandırmaz.					
27.Bu sistemde hiçbir şeyin değişeceğine inanmam.					
28.Değişimlerin her zaman olumlu sonuç vereceğini düşünmüyorum.					
29.Sendikadaki değişimlerde sendika temsilcilerime rehber olurum.					
30.Değişimi engellemek isteyen temsilcilerimiz önce benden destek alırlar.					
31.Sendikamızdaki temsilcilerimize değişimlerde geleceğin resmini ben çizerim.					
32.Değişimde belirsizlikle baş etme benim en önemli özelliğimdir.					
33.Her değişimden şikâyet eden bir yapım var.					
34.Her türlü değişimde ilk girişimci ben olurum.					
35.Sendikamızdaki temsilciler benim problem yaratan biri olduğumu bilirler.					
36.Sendikadaki değişim sürecinde temsilcilerimizin duygularını anlayabilirim.					
37.Değişim olduğunda karşılaştığım sorunları temsilcilerimize yansıtmadan çözerim.					
38.Değişimin sancılarının neler olacağını önceden tahmin ederim.					

İFADELER	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
39.Bir değişim sürecinde duygularımı olumlu olarak yönlendiririm.					
40.Bir değişim olacağı zaman çok gerilirim.					
41.Bir değişim olduğunda sorunları temsilcilerimiz için çözerim.					
42.Bir değişim olduğunda temsilciler benim gazabıma uğramamak için benden uzak dururlar.					
43.Bir değişim olduğunda içim kıpır kıpırdır, yerimde duramam.					
44.Sendikadaki temsilcilerimiz bir değişimi engellemek isterlerse onları desteklerim.					
45.Değişimin sancılıyla baş etmek beni yorar.					
46.Sendikamda değişime öncülük edecek temsilcilerimizin başarılı olabilmesi için çaba harcarım.					
47.Sendikamda değişime ihtiyaç olduğunu düşünmüyorum.					

## **EK-2 Sendika Yöneticileri İçin Değişim Eğilimleri Ölçeği**

### **Sendika Yöneticileri İçin Değişim Eğilimleri Ölçeği**

Değerli Sendika Yöneticisi,

Bu ölçek, Türkiye’de mevcut eğitim ve bilim iş kolu sendikaları yöneticilerinin değişim sürecini etkili yönetebilmeleri için değişim eğilimlerini incelenmek amacıyla planlanan yüksek lisans tezine veri toplamak için geliştirilmiştir. Birinci bölümde kişisel ve mesleki verilere ilişkin sorular, ikinci bölümde değişim eğilimlerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Sizden beklenen, her ifadeyi dikkatli bir şekilde okuyarak başındaki açıklamaya göre katılma durumunuzu en iyi yansıtan seçeneği işaretlemenizdir. Toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar için olup hiçbir kişi veya kurum ile paylaşılmayacaktır. Araştırmaya sağladığınız katkı ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Ayşegül İRGİN IŞIK

Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

E-posta:airginisik06@gmail.com

### **BÖLÜM I**

#### **KİŞİSEL BİLGİLER**

**Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın

( ) Erkek

**Yöneticilikteki Kıdeminiz:** ( ) 1-5 Yıl

( ) 6-10 Yıl

( ) 11-15 Yıl

( ) 16-20 Yıl

( ) 21Yıl ve üzeri

**Yöneticilik unvanı:** ( ) Genel Başkan veya yardımcısı

( ) Şube Başkanı veya yardımcısı

( ) İlçe temsilcisi veya yardımcısı



( ) Okul temsilcisi

Branşınız: \_\_\_\_\_

## BÖLÜM II

Bu bölümde, sendika yöneticilerinin değişim eğilimlerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Her bir maddeye ne derece katıldığınızı yalnızca bir kutuyu seçerek belirtiniz ve **lütfen cevapsız ifade bırakmayınız.**

İFADELER	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Değişime direnirim.					
2. Değişimler sendikada daha verimli olmama yardımcı olur.					
3. Sendikamda değişimlerin olmasını dört gözle beklerim.					
4. Değişimlerden hoşlanmam.					
5. Değişimler, sendikama fayda sağlar.					
6. Değişimler, sendikamdaki hoşnut olunmayan durumları gidermemde yardımcı olur.					
7. Değişimlerin, benim sendikamda olması beni ürkütür.					
8. Sendikada çalışanların çoğunun değişimlerden yarar elde edeceğini düşünüyorum.					
9. Değişimleri, sendikam için öneririm.					
10. Değişimleri desteklemek için elimden ne gelirse yaparım.					
11. Değişimler üzerine düşünmek bana haz verir.					

<b>İFADELER</b>	<b>Hiç katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Karasızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen katılıyorum</b>
12.Değişimlerin çoğu beni tedirgin eder.					
13.Değişimleri desteklerim.					
14.Değişimlerden faydalanırım.					
15.Değişimler için düğmeye basmaktan çekinirim.					
16.Başkaları benim değişimi desteklediğimi düşünür.					
17.Değişimler beni harekete geçirir.					
18.Sendikadaki değişimde ihtiyaç duyulacak kaynaklara ilişkim bilgim vardır.					
19.Bir değişim sürecinde sendika temsilcilerimizin başarılı olacakları konusunda güvence veririm.					
20.Sendikada bir uygulama olduğunda öncülük ederim.					
21.Bir değişim olduğunda benden ne beklendiğini bilirim.					
22.Sendikadaki değişimde ortaya çıkabilecek belirsizliklerle baş edebilirim.					
23.Sendikadaki değişimler beni çok heyecanlandırmaz.					
24.Bu sistemde hiçbir şeyin değişeceğine inanmam.					

<b>İFADELER</b>	<b>Hiç katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Karasızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen katılıyorum</b>
25.Sendikadaki değişimlerde sendika temsilcilerime rehber olurum.					
26.Sendikamızdaki temsilcilerimize değişimlerde geleceğin resmini ben çizerim.					
27.Değişimde belirsizlikle baş etme benim en önemli özelliğimdir.					
28.Her değişimden şikâyet eden bir yapım var.					
29.Her türlü değişimde ilk girişimci ben olurum.					
30.Sendikadaki değişim sürecinde temsilcilerimizin duygularını anlayabilirim.					
31.Değişim olduğunda karşılaştığım sorunları temsilcilerimize yansıtmadan çözerim.					
32.Değişimin sancılarının neler olacağını önceden tahmin ederim.					
33.Bir değişim sürecinde duygularımı olumlu olarak yönlendiririm.					
34.Bir değişim olacağı zaman çok gerilirim.					
35.Bir değişim olduğunda sorunları temsilcilerimiz için çözerim.					
36.Değişimin sancılıyla baş etmek beni yorar.					
37.Sendikamda değişime öncülük edecek temsilcilerimizin başarılı olabilmesi için çaba harcarım.					

### EK-3

#### Maddelerin Seçimi

Akbaba - Altun ve Büyüköztürk (2011) tarafından geliştirilen 48 maddelik Değişim Eğilimleri Ölçeği (DEÖ), alanda uzman görüşü alınarak 47 maddesi eğitim sendikası yöneticilerine çevrilmiş, bir madde çıkarılmıştır. Aşağıda oluşan “Sendika Yöneticileri İçin Değişim Eğilimleri Ölçeği” maddeleri çevrilmiş halleri ile sunulmuştur:

M1, “Değişime direnirim.” Maddesi; *M1: Değişime direnirim,*

M2, “Değişimler okulda daha verimli olmama yardımcı olur.” Maddesi; *M2: Değişimler sendikada daha verimli olmama yardımcı olur,*

M3, “Okulumda böylesi değişimlerin olmasını, dört gözle beklerim.” Maddesi; *M3: Sendikamda değişimlerin olmasını, dört gözle beklerim,*

M4, “Değişimlerden hoşlanmam.” Maddesi; *M4: Değişimlerden hoşlanmam,*

M5, “Değişimler, okuluma fayda sağlar.” Maddesi; *M5: Değişimler, sendikama fayda sağlar,*

M6, “Değişimler, okulumdaki hoşnut olunmayan durumları gidermemde yardımcı olur.” Maddesi; *M6: Değişimler, sendikamdaki hoşnut olunmayan durumları gidermemde yardımcı olur,*

M7, “Değişimlerin, benim okulumda olması beni ürkütür.” Maddesi; *M7: Değişimlerin, benim sendikamda olması beni ürkütür,*

M8, “Okulda çalışanların çoğu değişimlerden yarar elde edecektir.” Maddesi; *M8: Sendikada çalışanların çoğunun değişimlerden yarar elde edeceğini düşünüyorum,*

M9, “Değişimlerin gerçekleşmesi için mümkün olan her şeyi yaparım.” Maddesi çıkarılmış,

M10, “Bu tür değişimleri, okulum için öneririm.” Maddesi; *M9: Değişimleri, sendikam için öneririm,*

M11, “Değişimleri desteklemek için elimden ne gelirse yaparım.” Maddesi; *M10: Değişimleri desteklemek için elimden ne gelirse yaparım,*

M12, “Böylesi değişimler üzerine düşünmek bana haz verir.” Maddesi; *M11: Değişimler üzerine düşünmek bana haz verir,*

M13, “Değişimlerin çoğu tedirgin edicidir.” Maddesi; *M12: Değişimlerin çoğu beni tedirgin eder,*

M14, “Değişimleri desteklerim.” Maddesi; *M13: Değişimleri desteklerim,*

M15, “Değişimlerden faydalanırım.” Maddesi; *M14: Değişimlerden faydalanırım,*

M16, “Böyle değişimler için düğmeye basmaktan çekinirim.” Maddesi; *M15: Değişimler için düğmeye basmaktan çekinirim,*

M17, “Başkaları benim değişimi desteklediğimi düşünür.” Maddesi; *M16: Başkaları benim değişimi desteklediğimi düşünür,*

M18, “Bu tür değişimler beni harekete geçirir.” Maddesi; *M17: Değişimler beni harekete geçirir,*

M19, “Okuldaki değişimde ihtiyaç duyulacak emek, para ve zamana ilişkin bilgim vardır.” Maddesi; *M18: Sendikamdaki değişimde ihtiyaç duyulacak kaynaklara ilişkin bilgim vardır,*

M20, “Bir değişim sürecinde ilk adımı ben atarım.” Maddesi; *M19: Bir değişim sürecinde ilk adımı ben atarım,*

M21, “Okuldaki öğretmenler benim her şeyden şikayet eden bir yapımın olduğunu bilirler.” Maddesi; *M20: Sendikamın temsilcileri benim her şeyden şikayet eden bir yapımın olduğunu bilirler,*

M22, “Bir değişim sürecinde öğretmenlerime başarılı olacakları konusunda güvence veririm.” Maddesi; *M21: Bir değişim sürecinde sendika temsilcilerimizin başarılı olacakları konusunda güvence veririm,*

M23, “Okulda bir uygulama olduğunda öncülük ederim.” Maddesi; *M22: Sendikada bir uygulama olduğunda öncülük ederim,*

M24, “Bir değişim olduğunda benden ne beklendiğini bilirim.” Maddesi; M23: *Bir değişim olduğunda benden ne beklendiğini bilirim,*

M25, “Düzgün işleyen bir okulda bir değişikliğe ihtiyaç yoktur.” Maddesi; M24: *Düzgün işleyen bir sendikada bir değişikliğe ihtiyaç olmadığını düşünürüm,*

M26, “Okuldaki değişimde ortaya çıkabilecek belirsizliklerle baş edebilirim.” Maddesi; M25: *Sendikadaki değişimde ortaya çıkabilecek belirsizliklerle baş edebilirim,*

M27, “Okuldaki değişimler beni çok heyecanlandırmaz.” Maddesi; M26: *Sendikadaki değişimler beni çok heyecanlandırmaz,*

M28, “Bu sistemde hiçbir şeyin değişeceğine inanmam.” Maddesi; M27: *Bu sistemde hiçbir şeyin değişeceğine inanmam,*

M29, “Değişimler her zaman olumlu sonuç vermez.” Maddesi; M28: *Değişimlerin her zaman olumlu sonuç vereceğini düşünmüyorum,*

M30, “Okuldaki değişimlerde öğretmenlerime rehber olurum.” Maddesi; M29: *Sendikadaki değişimlerde sendika temsilcilerime rehber olurum.*

M31, “Değişimi engellemek isteyen öğretmenler önce benden destek almak isterler.” Maddesi; M30: *Değişimi engellemek isteyen temsilcilerimiz önce benden destek alırlar,*

M32, “Okulumdaki öğretmenlerime değişimlerde geleceğin resmini ben çizerim.” Maddesi; M31: *Sendikadaki temsilcilerimize değişimlerde geleceğin resmini ben çizerim,*

M33, “Değişimde belirsizlikle baş etme benim en önemli özelliğimdir.” Maddesi; M32: *Değişimde belirsizlikle baş etme benim en önemli özelliğimdir,*

M34, “Her şeyden şikâyet eden bir yapım var.” Maddesi; M33: *Her değişimden şikâyet eden bir yapım var,*

M35, “Her türlü değişimde ilk girişimci ben olurum.” Maddesi; M34: *Her türlü değişimde ilk girişimci ben olurum,*

- M36, “Okulumdaki öğretmenler benim problem yaratan biri olduğumu bilirler.” Maddesi; *M35: Sendikadaki temsilciler benim problem yaratan biri olduğumu bilirler,*
- M37, “Okuldaki değişim sürecinde öğretmenlerimin duygularını anlayabilirim.” Maddesi; *M36: Sendikadaki değişim sürecinde temsilcilerimizin duygularını anlayabilirim,*
- M38, “Bir değişim olduğunda karşılaştığım sorunları öğretmenlere yansıtmadan çözerim.” Maddesi; *M37: Bir değişim olduğunda karşılaştığım sorunları temsilcilerimize yansıtmadan çözerim,*
- M39, “Değişimin sancılarının neler olacağını önceden tahmin ederim.” Maddesi; *M38: Değişimin sancılarının neler olacağını önceden tahmin ederim,*
- M40, “Bir değişim sürecinde duygularımı olumlu olarak yönlendiririm.” Maddesi; *M39: Bir değişim sürecinde duygularımı olumlu olarak yönlendiririm,*
- M41, “Bir değişim olacağı zaman çok gerilirim.” Maddesi; *M40: Bir değişim olacağı zaman çok gerilirim,*
- M42, “Bir değişim olduğunda sorunları öğretmenlerle çözerim,” Maddesi; *M41: Bir değişim olduğunda sorunları temsilcilerimiz için çözerim,*
- M43, “Bir değişim olduğunda öğretmenler benim gazabıma uğramamak için benden uzak dururlar.” Maddesi; *M42: Bir değişim olduğunda temsilciler benim gazabıma uğramamak için benden uzak dururlar,*
- M44, “Bir değişim olduğunda içim kıpır kıpırdır, yerimde duramam.” Maddesi; *M43: Bir değişim olduğunda içim kıpır kıpırdır, yerimde duramam,*
- M45, “Okuldaki öğretmenler bir değişimi engellemek isterlerse onları desteklerim.” Maddesi; *M44: Sendikadaki temsilcilerimiz bir değişimi engellemek isterlerse onları desteklerim,*
- M46, “Değişimin sancularıyla baş etmek beni yorar.” Maddesi; *M45: Değişimin sancularıyla baş etmek beni yorar,*

M47, “Okulumda değişime öncülük edecek öğretmenlerimi güdülerim.” Maddesi; *M46: Sendikamda değişime öncülük edecek temsilcilerimizin başarılı olabilmesi için çaba harcarım,*

M48, “Okulumda değişime ihtiyaç olduğunu düşünmüyorum.” Maddesi; *M47: Sendikamda değişime ihtiyaç olduğunu düşünmüyorum.*



## EK-4

### Araştırma İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 06/04/2016-5330



T.C.  
ANKARA VALİLİĞİ  
Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481-605.99-E.3663631  
Konu : Araştırma İzni

31.03.2016

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİNE  
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 nolu Genelgesi.  
b) 11/03/2016 tarihli ve 3356 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Ayşegül İRGİN İŞİK'in "Eğitim ve Bilişim İş Kolu Sendika Yöneticilerinin Değişim Eğilimleri" konulu tez kapsamında uygulama talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve uygulamanın yapılacağı İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Görüşme formunun (5 sayfa) araştırmacı tarafından uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde bir örneğinin (cd ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme (1) Şubesine gönderilmesini arz ederim.

Zafer YILMAZ  
Müdür a.  
Şube Müdürü

Güvenli Elektronik İmza  
Aşılı ile Aynıdır.

31.03.2016

Şef

Sonra yolu Başkent Öğretmen Evi arkası Beşevler ANKARA  
E-posta: iletisim@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için  
Tel: (0 312) 221 42 17-135

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden. 2f94-6abf-35c5-845b-ed8d koda ile teyit edilebilir.

**EK-5**  
**Orijinallik Raporu**

Quotes Included  
Bibliography Included

**18%**  
SIMILAR

### Filters & Settings

**FILTERS**

Exclude Quotes

Exclude Bibliography

Exclude sources that are less than:

words

%

Don't exclude by size

Exclude matches that are less than:

words

Don't exclude

Exclude Sections:

Abstract

Methods and Materials

Includes variations: Methods, Method, Materials, Materials and Methods