

## Yönetim Süreci Bağlamında Sendikalardaki Eğitsel Faaliyetlerin Yönetimi (Yasal Belgeler Temelinde Nitel Bir Analiz)

### Management of Educational Activities in Trade Unions in the Management Process Context (A Qualitative Analysis Based on the Legal Documents)

Erdal Toprakçı<sup>(1)</sup> Murat Arslan<sup>(2)</sup>

#### Özet

*Bu araştırmanın amacı, yönetim süreci ve aşamaları açısından yasal belgeleri temelinde Türkiye'deki kamu görevlileri sendikalarının eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesidir. Bunun için nitel araştırma desenlerinden belge (doküman) incelemesi kullanılmıştır. Araştırmanın veri kaynaklarını kamu görevlileri sendikaları ile bağlı oldukları konfederasyonların internet ortamından ulaşılan güncel tüzükleri ve Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu oluşturmuştur. Verilerin çözümlenmesinde betimsel analizden yararlanılmıştır. Elli dokuz sendika tüzüğü incelenmiş ve tüzük maddeleri bazında, bu sendikaların eğitim yönetimi süreç ve aşamalarına yer verme sıklıklarına bakılmıştır. Sendika tüzüklerinde eğitim yönetimi süreciyle ilgili toplam 410 ifade belirlenmiştir. Bu ifade sayısının sendika sayısına bölümünden ortaya çıkan oran oldukça düşüktür. Bu ifadeler yönetim sürecinin her bir aşaması bazında incelendiğinde niteliklerinde de eksiklik ve zayıflıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre yönetim süreci ve aşamalarıyla uyumlu olmayan bir sendikal eğitim faaliyeti yönetimi söz konusudur. Bu faaliyetlerde Milli Eğitim Bakanlığı'nın adının hiç geçmiyor olmasının tespiti de ayrı bir sonuçtur.*

**Anahtar kelimeler:** Sendikal eğitim, yaygın eğitim, eğitim yönetimi, eğitim denetimi

#### Abstract

*The purpose of this study was to evaluate the educational activities of the public servants' unions in terms of the administration process and stages. To fulfill this purpose document analysis which is one of the qualitative research designs was utilized. The data resources of the study were composed of the up-to-date unions' and their confederations' charters and Law of Public Servants' Unions. Descriptive analysis was employed. The frequencies of the 59 charters' statements about the educational administration processes and stages were determined. The total number of the statements related to the administration processes were found to be 410. The ratio obtained through dividing this number by the number of the unions is extremely low. An examination of the statements with respect to the each administrative process revealed the weak and insufficient quality. It is concluded that the unions' educational activities were not congruent with the administration processes and stages. Moreover, Ministry of National Education was not mentioned in these activities.*

**Key words:** Trade union education, non-formal education, educational administration, educational supervision

## Giriş

Toplumlar bünyelerindeki işleyişi devlet ve sivil katkılar yoluyla gerçekleştirir. Ancak sivil katkıları yine devletin kontrolündedir. Toplumların devamı için gelecek neslin yetiştirilmesi görevini üstlenen eğitimi, toplum sisteminden ayrı olarak düşünmek olanaklı değildir. Bütün ülkeler değişen modern üretim biçimlerine ve yöntemlerine yanıt verecek tarzda eğitim-öğretim işlerini yürütmek ve yenilemek zorundadır (Duman, 1991). Eğitimin resmi olmayandan (informal-ilkel bireysel zamanlar) resmi olana (formal-modern/toplumsal zamanlar) yolculuğu coğrafi, ekonomik ve kültürel faktörlere bağlı olarak sürekli değişmiş ve farklılaşmıştır (Toprakçı, 2011).

Devletin yönettiği ve/veya denetlediği eğitim faaliyetleri formal eğitimi oluştururken hayatın içinde kendiliğinden ve/veya planlı olarak kişiler ya da kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen eğitime ise informal eğitim denmektedir. Çağdaş toplumlar, daha toplumsal bir yapıyı oluşturmak amacıyla formal eğitimi artırmak informal eğitimi azaltmak çabasıdadır. Bunu da özellikle yaygın eğitime ağırlık vererek gerçekleştirmeye çalışırlar. Bugünlerde sürekli eğitim, hayat boyu öğrenme vb. gibi farklı isimlerle de ifade edilebilen yaygın eğitim, örgün eğitimin yanında veya dışında düzenlenen formal eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsar. Bu yolla toplumlar hayatın içindeki bütün eğitimleri rastlantısal ve başıboş olmaktan uzaklaştırıp resmileştirirler. Ancak bütün bu çabalara rağmen böylesine zorlu bir işi başarmak o kadar da kolay değildir. Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) formal (örgün ve yaygın eğitim) eğitimden sorumlu kurumdur.

Toplumların içinde formal anlamda gerçekleşme potansiyeli olan çok sayıda eğitsel durum vardır. Formal eğitimin bir türü olan yaygın eğitim kapsamında değerlendirilebilecek eğitsel durumu, gerçekleştirmesi gereken kuruluşlardan biri de sendikalaradır. Sendikalar, herhangi bir meslek veya sanat ile uğraşanların ve genellikle işçi ve işverenlerin kendi gruplarını ilgilendiren ortak ekonomik, toplumsal ve kültürel çıkarlarını korumak ve geliştirmek maksadıyla kurdukları mesleki kuruluşlardır (Kızılcılık ve Erjem, 1996). Benzer şekilde 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu’nda da (2012) sendika ”Kamu görevlilerinin ortak ekonomik, sosyal ve mesleki hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşlar” olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu kanunda ayrıca, en az beş farklı hizmet kolundaki sendikaların bir araya gelerek bir üst kuruluş olan konfederasyon şeklinde örgütlenebilecekleri vurgusu yer almaktadır. Sendikaların eğitim faaliyetleri toplantı, seminer, kurs, panel ve benzeri şekilde olabilmektedir. (KESK Tüzük, 2010; Memur-Sen Tüzük, 2012; Türkiye Kamu-Sen Tüzük, 2012).

İster örgün isterse yaygın kapsamında olsun, formal eğitimin bilimsel bir çerçevede gerçekleştirilmesi çağdaş toplumlarda özellikle dikkat edilen bir uygulama olarak kendisini göstermektedir. Bu bağlamda sendikalarca gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin yönetilmesi ve denetlenmesinde bilimsel temelli hareket etmek gerektiği açıktır. Bilindiği üzere eğitimin yönetimi ve denetimi, eğitim bilimleri içinde birer alt bilim dalı olarak tanımlanmaktadır. Eğitim Yönetimi, eğitim alanında bir amaca ulaşmak için bir araya gelen en az iki insanın katkılarının amaca yönlendirilmesi sürecini inceleyen, açıklayan ve bu süreci öndeyileyen bilim dalıdır (Toprakçı, 2008). Eğitim Denetimi ise yapılmış ya da yapılmakta olan eğitim faaliyetlerinin amaca uygun olarak gerçekleşip gerçekleşmediğini saptama sürecini inceleyen, açıklayan ve bu süreci öndeyileyen bilim dalıdır.

Bir pratik olarak Eğitim Yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları alınan kararları uygulamaktır (Taymaz, 2011a). Bu pratiğin bilimden beslenmesi, eğitim yönetimi pratiğini inceleyen çalışmaların sonuç ve önerilerinin dikkate alınması ile mümkün olabilir. Eğitim yönetimi bilim dalının üzerinde durduğu pek çok sorunsal veya pratik vardır. Bunlardan biri de yönetim sürecinin işleyişidir. Yönetim sürecinin işleyişi ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Alanda kabul gören en kapsamlı ve katkılı yönetim süreci sınıflandırması Gregg’e aittir. Bu sınıflamaya göre eğitim yönetimi süreci, her biri kendi içinde de birer süreç olan; Karar Verme, Planlama, Örgütlenme, İletişim, Eşgüdümleme, Etkileme ve Değerlendirme eylemlerinden oluşmaktadır. Bu eylemler birbirinin tamamlayıcısı olarak değerlendirildiğinde eğitim yönetimi sürecinin birer aşaması olurlar. Bu aşamalar eğitim yönetiminin anahtar eylemleri veya öğeleridir (Toprakçı, 2008). Buna göre; her eğitim yöneticisi kurumunu ya eğitim faaliyetlerini yönetirken çeşitli durumlarda *kararlar vermekte*, kararı

verdikten sonra *planlama* yapmakta, planı uygulayabilmek için çalışanları *örgütlemekte*, örgütlenen bireyleri birbirinden haberdar etmek için *iletişimi* tesis etmekte, bireylerin eylemlerini *eşgüdümlemekte*, onların en etkin ürünü ortaya koymaları yönünde davranışlarını etkilemekte, bütün bu yapılanlarda son durumu öğrenmek ve daha başarılı olmak için de *değerlendirme* yapmaktadır (Toprakçı, 2013).

Karar verme süreci, örgütü çalıştırmak, iş üretmek, örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek ya da çözmek ve örgütü geleceğe taşımak amacıyla işletilen yönetim sürecinin ilk basamağıdır. Bursalıoğlu (2011) karar verme sürecini şu alt basamaklara ayırmıştır; problemin anlaşılması, probleme ilişkin bilginin toplanması, toplanan bilgilerin çözümlenmesi ve yorumlanması, seçeneklerin değerlendirilmesi, en iyi seçeneğin bulunması, uygulama ve değerlendirme. Eğitim yönetimi sürecinin ikinci basamağı olan Planlama süreci, alınan yönetsel kararın uygulanmadan önce planlanmasını öngören zihinsel bir süreçtir. Önceden alınmış kararlara (belirlenmiş amaçlara) rasyonel bir yaklaşım ve bunların gerçekleştirilmesine hazırlık aşamasıdır (Bursalıoğlu, 2011). Planlamada önemli olan neyin, neyle, kimlerle, ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağına belirlenmesidir. Planlama sürecinin aşamaları; hedeflerin belirlenmesi, hedeflerin tanımlanması, uygulama seçenekleri arama-seçme, planı yazma-uygulama ve son olarak değerlendirmeden oluşmaktadır (Toprakçı, 2013). Verilen kararın planlanmasından sonraki aşama örgütlemedir. Örgütleme, yapılan planın insan ve madde kaynağının uyumlu bir araya getirildiği süreçtir. Örgütleme, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütsel yapıyı kurmak, iç güçleri birleştirmek ve bütünleştirmektir. (Başaran ve Çınkır, 2012). Örgütlenme süreci; hedeflerin belirlenmesi, hedeflere götürecek işlerin saptanması, işi yapacak insanların belirlenmesi, işte kullanılacak fiziksel olanakların (madde kaynağı) saptanması, yapıyı kurma-işletme ve değerlendirme aşamalarından oluşur (Toprakçı, 2013). Eğitim yönetimi sürecinin dördüncü aşaması olan iletişim; belirli duyguların, düşüncelerin, bilgilerin iki ya da daha çok kişi arasında paylaşılması, anlamların ortaklaştırılması sürecidir. Yönetsel işlevleri yerine getirmek için tüm bilgiler iletişim yolu ile toplanır ve iletişim yolu ile örgüt üyelerine yayılır (Balci ve Aydın, 2003). Bir süreç olarak iletişimin; kaynak, amaç, mesaj, araç-kanal, alıcı, dönüt ve ortam şeklinde sınıflandırılabilir yedi öge veya aşaması vardır (Toprakçı, 2013). Beşinci aşama olan Eşgüdümleme (koordinasyon) örgütteki insansal ve fiziksel kaynakların katkılarını bütünsel olarak örgütün amacına doğru harekete geçirme süreci olarak tanımlanabilir. Eşgüdümleme yönetsel direktifle örgütün o an üretimde (o an amaç yolunda faaliyette) bulunuyor olması durumudur. Eşgüdümleme, beş evrede gerçekleşen bir süreç olarak değerlendirilebilir. Bu evreler amaç belirleme, amaca ulaşacak ortak bir davranış içeriği oluşturma, içeriğin anlaşılmasını sağlama, öğrencileri içeriğe uygun davranmaya özendirme, içeriği uygulama ve değerlendirme olarak adlandırılabilir (Toprakçı, 2013). Eğitimin yönetilmesi sürecinin sonraki aşaması olan etkileme, örgüt üyelerinin davranışlarının etkilenmesiyle örgütsel amaçlara ulaşmanın sağlanmasıdır (Balci ve Aydın, 2003). Etkileme süreci amaçları belirleme, etkileyenin ve etkilenecek kişi ya da kişilerin tespit edilmesi, hangi davranışların etkileneceğinin belirlenmesi, etkileme adına harekete geçilmesi ve amaca ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesi aşamalarından oluşur (Toprakçı, 2013). Yönetme sürecinin son basamağı olan Değerlendirme, bu aşamaya kadar yapılanların, örgütsel hedeflere yönelikliğini, örgütsel hedeflerden sapmaları, örgütün işleyişini izleme ve düzeltmeyi ifade eder. Değerlendirme süreci; değerlendirmenin amacını belirleme, beklenen performansın tespiti, performansın ölçümü, beklenen ve ölçülen performansın karşılaştırılması ve kararlaştırma ile değerlendirmenin değerlendirilmesi aşamalarından oluşur (Toprakçı, 2013).

Potansiyel olarak birer formal eğitim organı olması gereken sendikaların yukarıda sözü edilen anlamda eğitsel faaliyetlerini yönetip yönetmediği ya da faaliyetleri yönetirken, yönetim süreci ve aşamalarına ne kadar yakın oldukları önemlidir. Alanyazında bu yakınlığı ortaya koyabilecek gerek yurt içi gerekse yurtdışı herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak yurt içi literatüre bakıldığında sendikaları konu edinen çeşitli çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmaların odaklandığı konular sendikalarda kadın yöneticilerin yaşadığı sorunlar (Alican, 2007), sendikaların liderlik ve yönetim sorunları (Lordoğlu, 2004), sivil toplum örgütlerinin eğitime ilişkin karar alma süreçlerine katılım düzeyleri (Şirin, 2009) ve benzeridir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde bu çalışmanın alanda bir boşluğu doldurmak açısından da önemli olduğu söylenebilir.

Çeşitli nedenlerle (örneğin üyelerini bilinçlendirmek vb.) çok çeşitli eğitim faaliyeti (örneğin hizmet içi eğitim) yapan sendikaların formal olması gereken bu çalışmalarının; Anayasa'nın (Türkiye Büyük Millet Meclisi [TBMM], 1982) 42. Maddesi'nde belirtilen "Eğitim ve öğretim, Atatürk ilkeleri ve inkılapları doğrultusunda, çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre, devletin gözetim ve denetimi altında yapılır." hükmü gereği MEB'in denetimi çerçevesinde formal bir boyuta oturtulması Türkiye'deki eğitimin formalleşmesine katkı sağlayabilir. Buna göre sendikaların eğitim faaliyetlerini yönetim süreç ve aşamalarına bağlı olarak yapması bu formalleşmeye ve daha bir nitelikliliğe olumlu katkılar sağlayabilir. Nihayet olarak her iki katkı da, daha yaşanabilir bir toplumsal yaşamın oluşmasını sağlamanın adımlarından biri olarak değerlendirilebilir.

Bu bağlamda bu çalışmada Türkiye'de kamu yararı gözetilen sendikaların eğitim faaliyetlerini yönetirken; eğitim yönetimi süreç ve aşamalarıyla ne kadar uyumlu oldukları ve aynı çizgide MEB ile ilişkileri olup olmadığı, sendika tüzükleri ve Sendikalar Kanunu temelinde, ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

## Yöntem

Araştırmada, nitel araştırma desenlerinden belge (doküman) incelemesi tekniği kullanılmıştır. "Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu veya olaylar hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar." (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmanın veri kaynaklarını, kamu görevlileri sendikalarının internetten ulaşılan güncel tüzükleri (sendika tüzükleri ve bağlı oldukları konfederasyon tüzükleri) ve Sendikalar Kanunu oluşturmaktadır. Ocak 2013 döneminde toplam 59 adet sendikanın tüzüğüne ulaşılmıştır. Ulaşılan toplam 59 sendikanın tüzüğünde, eğitim faaliyetlerinin yönetimi ile ilgili olan ifadeler seçilmiş ve ham bir veri listesine dönüştürülmüştür. Ham veri listesinin oluşturulmasına örnek bir işlem olarak "Merkez Yönetim Kurulu'nca onaylanan eğitim programlarının uygulanmasını sağlar." ifadesinin, eğitim yönetimi ile alakalı olduğundan, ham veri setine dahil edilmesi verilebilir.

Bu ham veride yer alan ifadeler betimsel analiz yoluyla (Yıldırım ve Şimşek, 2011) araştırmanın kavramsal çerçevesi dikkate alınarak önceden belirlenen temaların altına atılmıştır. Araştırmanın amacı kapsamında veri analizinde, yönetim süreçleri için kullanılan temalar; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim kurma, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme ile sınırlandırılmıştır. Bu temalar altında düzenlenen verilerden frekans tablosu oluşturulmuştur. Böylece sendikaların tüzüklerinde eğitim yönetimi süreçlerine yer verme sıklıkları ortaya konmaya çalışılmıştır. Verilerin analizine bir örnek vermek gerekirse; "Üyelerinin sosyal ve kültürel bilgilerini arttıracak etkinlikleri planlamak, programlamak" ifadesi planlama teması altına yerleştirilmiştir.

Sendika tüzüklerinin büyük bir kısmında sendikaların eğitim faaliyetleri ayrı bir başlık altında dile getirildiği için eğitim yönetimi süreçleri ayrıntılı bir şekilde incelenebilmiştir, fakat bazı sendika tüzüklerinde eğitim faaliyetleri diğer faaliyetleri de kapsayan genel ifadeler arasında yer almıştır. Araştırmada inandırıcılığı sağlamak için uzman incelemesi yöntemine başvurulmuştur. Buna göre veri listesi oluşturulurken ve temalara dağıtılırken alanda uzman 6 araştırmacının inceleme ve onayına başvurulmuştur. Bu yöntemde uzman, araştırma deseninden toplanan verilere, bunların analizine ve sonuçların yazımına kadar olan süreçlere eleştirel bir gözle bakar ve araştırmacıya geri bildirimde bulunur. Bu geri bildirim araştırmacı açısından kendi yaklaşımını kontrol etme ve araştırma sürecinde bu yaklaşımın olası etkilerini görme bakımından yararlı olacaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Uzman incelemesine bir örnek olarak şu verilebilir: Tüzüklerde sıkça yer alan "Yönetim kurulunca onaylanan eğitim programlarının uygulanmasını sağlamak." ifadesinin hangi tema altında yer alacağı tartışılmış ve örgütlenmeden ziyade eşgüdümleme altında yer almasına karar verilmiştir. Araştırmada aktarılabilişliği sağlamak için de ayrıntılı betimleme yöntemine (Yıldırım ve Şimşek, 2011) başvurulmuş ve temalara ait doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

## Bulgular ve Tartışma

Tüzükler incelendiğinde eğitim faaliyetlerinden sorumlu birimler ve kişiler için farklı adlandırmaların kullanıldığı görülmektedir. Sendikanın eğitim faaliyetlerine dair detayların yer aldığı tüzük kısımlarında kullanılan bu farklı adlandırmalar genel eğitim sekreteri, genel eğitim AR-GE

basın yayın sekreteri, genel eğitim basın yayın sekreterliği, genel eğitim ve sosyal işler sekreteri ve benzeridir.

Sendikaların tüzüklerinde eğitim yönetimi aşamalarına yer verme sıklıkları Tablo 1'de verilmiştir. Tüzüklerdeki ifadeler incelendiğinde bunların aynı çatı altındaki farklı iş kollarına ait sendikalarda birbirinin benzeri olduğu ve *genelde sendikaların eğitim faaliyetlerine dair özgün ifadeler kullanmadıkları* görülmüştür. Tüzükler kapsamında rastlanılan bu durum sendikaların tüzük hazırlarken *hazır bazı şablonları kullandıklarına* işaret etmektedir. Tablo'ya bakıldığında *etkileme aşamasının hiç vurgulanmadığı, değerlendirme ve örgütlenme aşamalarının ise çok az ifade ile temsil edildiği* görülmektedir. Eğitim sendikaları ve diğer sendikalar içerisinde yönetim aşamaları açısından en fazla ifade *Eğitimciler Birliği Sendikası'nın* tüzüğünde yer almaktadır. Bu durum söz konusu sendikanın yönetim aşamalarına görece daha duyarlı bir yaklaşım sergilemesi açısından önemlidir. Sıklıklara bakıldığında eğitim faaliyetlerinin yönetimi kapsamında Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası'nın 13 ve Eğitimciler Birliği Sendikası'nın 14 ifade oranıyla yönetim süreçleriyle uyumlu olduğu, Ata Eğitim ve Bilim Çalışanları Sendikası'nın 2 ve Türkiye Diyanet ve Vakıf Görevlileri Sendikası'nın 2 ifade oranıyla en az uyumlu olduğu söylenebilir. Bununla beraber eğitim iş kolundaki sendikaların genelde değerlendirmeyi tüzüklerinde vurgulamamalarının oldukça düşündürücü olduğu söylenebilir.

**Tablo 1. Sendikaların tüzüklerine göre eğitimi yönetmelerinde yönetim süreci öğeleri bilgisine yer verme sıklıkları**

Sıra NO	Sendika Adı	K	P	Ö	İ	E	Eş	D	T
1	Anadolu Eğitim Sendikası	1	1	0	1	0	1	0	4
2	Ata Eğitim ve Bilim Çalışanları Sendikası	1	1	0	0	0	0	0	2
3	Demokrat Eğitimciler Sendikası	1	1	1	1	0	1	0	5
4	Tüm Sağlık ve Sosyal Hizmet Çalışanları Sendikası	1	1	1	1	0	1	0	5
5	Birleşik Sağlık İş Sendikası	1	0	0	1	0	1	0	3
6	Özgür Eğitim ve Bilim Çalışanları Sendikası	1	1	2	2	0	2	0	8
7	Eğitim ve Bilim İşgörenleri Sendikası	1	0	1	0	0	1	0	3
8	Büro Hizmet Kolu Kamu Çalışanları Sendikası	1	1	1	1	0	1	0	5
9	Genel Sağlık İş Sendikası	1	0	0	1	0	2	0	4
10	Kültür ve Sanat İşgörenleri Sendikası	1	2	0	0	0	0	0	3
11	Tarım Orman-İş Sendikası	1	2	0	3	0	3	0	9
12	Yerel Yönetim Hizmet Kolu Kamu İşgörenleri Sendikası	1	1	0	2	0	1	0	5
13	Anadolu Sağlık ve Sosyal Hizmet Çalışanları Sendikası	1	1	0	2	0	1	0	5
14	Türkiye Demokratik Ofis Çalışanları Sendikası	1	1	0	2	0	1	0	5
15	Demokratik Tarım Orman ve Çevre Çalışanları Sendikası	1	2	0	3	0	1	0	7
16	Ulaştırma Faal Memur Sendikası	1	2	1	2	0	2	0	8
17	Bağımsız Sağlık ve Sosyal Hizmetler Kamu Görevlileri Sendikası	1	1	0	3	0	1	0	6
18	Büro Çalışanları Hak Sendikası	1	2	0	3	0	2	1	9
19	Eğitim Öğretim ve Bilim Çalışanları Hak Sendikası	1	2	0	3	0	2	1	9
20	Sağlık ve Sosyal Hizmet Çalışanları Hak Sendikası	1	2	0	3	0	2	1	9
21	Yerel Yönetim Çalışanları Hak Sendikası	1	2	0	3	0	2	0	8
22	Basın Yayın İletişim ve Posta Çalışanları Hak Sendikası	1	1	0	2	0	2	1	7
23	İmar Çalışanları Hak Sendikası	1	2	0	3	0	2	1	9
24	Ulaştırma ve Demiryolu Çalışanları Hak Sendikası	1	2	0	3	0	2	1	9
25	Tarım Orman ve Çevre Hak Sendikası	1	2	0	3	0	2	1	9
26	Enerji Sanayi ve Madencilik Çalışanları Hak Sendikası	1	2	0	3	0	2	1	9
27	Kültür Sanat ve Turizm Çalışanları Hak Sendikası	1	2	0	2	0	2	1	8
28	Büro Emekçileri Sendikası	1	2	0	1	0	2	1	7

**Tablo 1. Sendikaların tüzüklerine göre eğitimi yönetmelerinde yönetim süreci öğeleri bilgisine yer verme sıklıkları (devamı)**

Sıra NO	Sendika Adı	K	P	Ö	İ	E	Eş	D	T
29	Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası	1	4	1	3	0	3	1	13
30	Birleşik Taşımacılık Çalışanları Sendikası	1	1	0	0	0	3	1	6
31	Diyanet ve Vakıf Emekçileri Sendikası	1	2	0	2	0	1	1	7
32	Enerji Sanayi ve Maden Kamu Emekçileri Sendikası	1	2	0	2	0	3	0	8
33	Basın Yayın İletişim ve Posta Emekçileri Sendikası	1	3	0	1	0	2	1	8
34	Kültür Sanat ve Turizm Emekçileri Sendikası	1	2	0	2	0	1	1	7
35	Tarım Orman Çevre ve Hayvancılık Hizmet Kolu Kamu Emekçileri Sendikası	1	2	0	2	0	2	0	7
36	Tüm Belediye ve Yerel Yönetim Hizmetleri Emekçileri Sendikası	1	2	1	2	0	3	1	10
37	Yol Yapı Altyapı Bayındırlık ve Tapu Kadastro Kamu Emekçileri Sendikası	1	2	0	1	0	2	0	6
38	Büro Memurları Sendikası	1	1	1	2	0	1	0	6
39	Eğitimciler Birliği Sendikası	1	4	1	2	0	6	0	14
40	Sağlık ve Sosyal Hizmet Çalışanları Sendikası	1	1	0	1	0	2	0	5
41	Bayındır İnşaat Yol Yapı Tapu ve Kadastro Çalışanları Birliği Sendikası	1	2	1	3	0	3	0	10
42	Belediye ve Özel İdare Çalışanları Birliği Sendikası	1	1	0	2	0	1	0	5
43	Birlik Haberleşme ve İletişim Çalışanları Sendikası	1	1	1	2	0	3	0	8
44	Türkiye Diyanet ve Vakıf Görevlileri Sendikası	1	0	0	0	0	1	0	2
45	Enerji Sanayi ve Madencilik Hizmetleri Çalışanları Birliği Sendikası	1	4	0	3	0	1	0	9
46	Kültür Turizm ve Sanat Çalışanları Sendikası	1	1	0	1	0	1	0	4
47	Tarım Orman Çalışanları Birliği Sendikası	1	1	0	2	0	2	0	6
48	Ulaştırma Çalışanları Memur Sendikası	1	4	2	1	0	2	0	10
49	Türkiye Büro Çalışanları Sendikası	1	1	0	1	0	2	0	5
50	Türkiye Sağlık ve Sosyal Hizmetleri Kamu Görevlileri Sendikası	1	2	1	2	0	3	0	9
51	Türkiye Eğitim Öğretim ve Bilim Hizmetleri Kolu Kamu Çalışanları Sendikası	1	1	1	2	0	3	0	8
52	Türkiye Diyanet ve Vakıf Hizmetleri Kolu Kamu Görevlileri Sendikası	1	1	1	1	0	3	0	7
53	Türkiye Kültür ve Sanat Hizmetleri Kamu Görevlileri Sendikası	1	1	1	1	0	3	0	7
54	Türkiye Enerji Sanayi ve Madencilik Hizmet Kolu Kamu Çalışanları Sendikası	1	3		4	0	3	0	11
55	Türkiye İmar ve İnşaat Hizmetleri Kamu Görevlileri Sendikası	1	0	1	2	0	0	1	5
56	Türkiye Yerel Yönetim Hizmetleri Kolu Kamu Görevlileri Sendikası	1	0	0	0	0	0	0	7
57	Türkiye Haberleşme Kağıt ve Basın Yayın Hizmet Kolu Kamu Çalışanları Sendikası	1	3	1	4	0	3	0	12
58	Tüm Eğitimciler ve Eğitim Müfettişleri Sendikası	1	0	1	1	0	1	0	4
59	Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası	1	1	1	0	0	1	0	4
<b>TOPLAM</b>		<b>59</b>	<b>94</b>	<b>24</b>	<b>107</b>	<b>0</b>	<b>109</b>	<b>17</b>	<b>410</b>

Not: K: Karar verme P: Planlama Ö: Örgütlenme İ: İletişim Eş: Eşgüdümleme E: Etkileme D: Değerlendirme

Yönetim aşamalarının 59 adet sendika için toplamda 410 ifadeye sahip olması dikkate alındığında sendika başına toplamda yaklaşık 7 ifadenin düştüğü görülmektedir. İncelenen 59 sendikanın % 42,4 ü (25 sendika) tüzüklerinde bu ortalamanın üstünde bir ifade sayısına yer verirken, % 15,2 si (9 sendika) ortalama sayısına eşit sayıda ifadeye yer vermiş ve yine % 42,4 ü (25 sendika)

bu ortalamanın altında bir ifade sayısına yer vermiştir. Bununla beraber eğitim işkolunda yer alan 10 sendikadan 6 tanesinin bu ortalamanın altında, 4 tanesinin ise üstünde olduğu görülmektedir. Eğitim işkolundan gelen ve sürekli olarak formal eğitim ortamlarında iş gören bireylerin yer aldığı bu sendikaların 6 tanesinin ve genelde de 59 sendikanın yarıya yakın kısmının olumsuz bir tablo sergilemesi dikkate alınması gereken bir bulgudur.

Sendika tüzüklerinde yönetim aşamalarına vurgu yapan toplam 410 ifadenin % 75,6 sı (310 adet) sadece planlama, iletişim ve eşgüdümleme aşamalarına ait, geriye kalan % 24,6 oranındaki ifade (100 adet) ise karar verme, örgütlenme ve değerlendirme aşamalarına aittir. Etkilemenin bu tablonun dışında kalması da dikkate alınarak mevcut durumda planlama, iletişim ve eşgüdümlemenin görece daha sık vurgulandığı; karar verme, örgütlenme ve değerlendirmenin ise daha az vurgulandığı görülmektedir. Bütünlük arz eden eğitim yönetimi aşamalarının bu şekilde bir dağılım göstermesi tüzükleri incelenen sendikaların eğitim faaliyetlerini yönetmede zayıflık gösterebileceği şeklinde yorumlanabilir. Bu yorum aşağıda ayrıntıları verilen tüzük ifadelerinin yönetim süreci aşamalarının her biri bağlamında yapılan analiz ile de desteklenmektedir.

### ***Karar Verme Aşamasına İlişkin Sıklık ve İfadeler***

Sendikaların tüzüklerinde eğitim yönetimi aşamalarından karar verme ile ilgili toplam 59 ifadeye rastlanmıştır. Ancak bunların tamamı aynıdır ve genel yönetim kurulunun görevlerinden olan "*Üyelerin mesleki, ekonomik, sosyal ve kültürel bilgilerini artıracak kurs, seminer ve konferanslar tertiplenmek*" ifadesinden ibarettir. Bu ifade sendikaların eğitim faaliyetlerine dair kararların kim tarafından alındığına işaret etse de kararların verilme şekline veya yöntemine hiç değinmemektedir. Karar verme yönetimin kalbi olarak bilinmektedir, yönetim onunla başlamakta ve sürmektedir (Newman,1985; Lorenzana, 1998). Ancak tüzüklerde, eğitim faaliyetlerine dair kararların nasıl verileceğinin vurgulanmamış olması sendika tüzüklerinin karar verme aşaması itibariyle iyi durumda olmadığı anlamına gelebilir.

### ***Planlanma Aşamasına İlişkin Sıklıklar ve İfadeler***

Sendikaların tüzüklerinde en çok yer verdikleri eğitim yönetimi aşamalarından biri planlamadır. İncelenen sendika tüzüklerinde planlamayla ilgili toplam 94 ifade bulunmaktadır ve bu ifadelerin tamamına yakınında doğrudan bir eğitim faaliyetinin planlanmasına vurgu yapılmaktadır. Planlamanın neyin, nerede, ne zaman, hangi araç ve gereçlerle ve nasıl yapılacağını belirlemesi (Koontz ve O'Donell,1972); örgütün amaçlarına odaklanmayı sağlaması, değerlendirmeyi kolaylaştırması, risk ve belirsizliği en aza indirmesi (Tripathi ve Reddy, 2006) gibi faydaları dikkate alındığında, 8 sendika dışında kalan 51 sendikanın tüzüklerinde planlama ile ilgili bir ifadeye yer vermiş olmaları eğitim faaliyetlerinin planlamasına verdikleri önemin azlığını ortaya koyabilir. Sendikaların planladıkları eğitim faaliyetleri arasında konferans, seminer, panel, toplantı ve vs. yer almaktadır. Sendikaların planlama aşaması ile ilgili tüzük ifadelerinden aşağıdaki örneklere yer verilebilir:

*Eğitim seminerlerinin planlanması ve yürütülmesi, bu konuda verisel araştırmalar yapılmasını sağlamak. (Birleşik Taşımacılık Çalışanları Sendikası)*

*Sendikanın faaliyet alanı ile ilgili konular başta olmak üzere sosyo-ekonomik ve kültürel sorun ve durumlarla ilgili seminer, panel, konferans vb. toplantı ve etkinlikler planlamak ve yetki verilmesi halinde gerçekleştirmek, sonuçları hakkında rapor düzenlemek. (Eğitimciler Birliği Sendikası)*

### ***Örgütlenme Aşamasına İlişkin Sıklıklar ve İfadeler***

Sendika tüzüklerine bakıldığında örgütlenme aşaması ile ilgili daha çok sendikaların eğitim faaliyetlerini "gerçekleştirmek/yürütmek/düzenlemek" şeklinde yüzeysel ifadelerle yer verildiği görülmektedir. Bu sürecin toplamda 24 madde ile ifade edilmiş olması eğitim faaliyetlerinde örgütlenmenin zayıf kaldığını göstermektedir. Oysa örgütlenme kapsamında örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli araç ve gereçlerin sağlanması (Taymaz, 2011a) ile üyelerin nasıl işbirliği yapacağı ve birlikte hareket edeceklerinin belirlenmesinin (George ve Jones, 2012) yanı sıra bu üyelerin hangi görevlere koşulacağı ve bu görevlerin içerikleri belirlenir (Agarwal, 2008). Örgütlenme sürecinin neticesinde ise örgütün temel yapısı ortaya çıkar (Griffin ve Moorhead, 2014). Eğitime örgütsel bir

boyut kazandırma çerçevesinde değerlendirilebilecek örgütlenme aşamasına ilişkin tüzük ifadelerinden şu örneklere yer verilebilir:

*Eğitim faaliyetlerinde televizyon, radyo, gazete, dergi, broşür, kitap gibi yayın araçlarından yararlanmak ve bu konuda arşiv oluşturmak. (Türkiye Diyanet ve Vakıf Hizmetleri Kolu Kamu Görevlileri Sendikası)*

*Genel Yönetim kurulunun onayını almak kaydıyla, Türk milli eğitim sisteminin çağın gereklerine uygun hale gelmesine katkıda bulunmak amacıyla, eğitim-öğretim yöntem ve teknikleri, müfredat programları, eğitim materyalleri geliştirmeye yönelik panel, seminer, konferans vb. etkinlikler düzenlemek, aynı amaç doğrultusunda geçici süreli komisyonlar oluşturmak. (Özgür Eğitim ve Bilim Çalışanları Sendikası)*

Tüzük ifadeleri bağlamında örgütlemenin zayıf kalması eğitim faaliyetlerine dair işlerin birbiri ile ilişkilerinin net olarak ortaya konmadığını, bu işlerin örgüt yapısı içerisinde nasıl ele alınması gerektiğinin belirsiz olduğunu düşündürmektedir. Bu durum amaçlara dönük ortak bir çabanın yaratılmamasına neden olacağından, bireyler arasındaki çatışmaların artmasına neden olabilir.

### ***İletişim Aşamasına İlişkin Sıklıklar ve İfadeler***

Sendikaların iletişim aşaması kapsamında değerlendirilen tüzük ifadelerinin genelde bir üst kurula öneride bulunmak veya bir üst kurulun onayına başvurmak ve yayınlar yoluyla üyelerini bilgilendirmek olarak sınırlı bir şekilde ele aldığı görülmektedir. Oysa iletişim bir örgütün yaşam sıvısıdır ve örgütün çeşitli kısımlarını birbirine bağlar (Hargie, Dickson ve Tourish, 1999). İletişim bir örgütün bütün faaliyetleri içinde yer alır ve bireylerin örgütsel rollerini anlamalarını sağlayan bir araçtır (Reddy ve Sinha, 1991). Bununla beraber iletişimin elektronik ortamlardan kişilerarası iletişime oradan da sözsüz iletişime kadar bir yelpaze (Luthans, 2011) oluşturduğu düşünüldüğünde, tüzüklerin, yönetim sürecinin bu aşaması bağlamı eksiklik içinde olduğu sonucuna gidilebilir. Tüzüklerde iletişim aşamasına dair yer alan ifadelerden bazılarında aşağıdaki örnekler verilebilir:

*Eğitim programları hazırlamak ve yönetim kurulunun onayına sunmak. (Demokrat Eğitimciler Sendikası)*

*Eğitim ve sosyal faaliyetlerin gerektirdiği ödeneklerin bütçeye konulması hususunda öneride bulunur. (Sağlık ve Sosyal Hizmet Çalışanları Hak Sendikası)*

İletişim aşamasının sınırlı bir şekilde ele alınmış olması sendikaların eğitim faaliyetlerine dair ortak amaçların ilgili kişilerce yeterince anlaşılma ve benimsenme düzeyinin düşük olduğunu akla getirmektedir. Eğitim faaliyetlerinde görevli kişilerin kendi rollerini yeterince anlamalarına da engel olacak olan sınırlı bir iletişim ortak amaçlara katkıda bulunacak kişilerin yeterli düzeyde eşgüdümlemesi açısından da sorunlara neden olabilir.

### ***Eşgüdümleme Aşamasına İlişkin Sıklıklar ve İfadeler***

Sendikaların eğitim yönetimi aşamalarından eşgüdümlemeye tüzüklerinde yer verme şekilleri genellikle doğrudan ifadeler aracılığıyla yapılmamıştır. Daha çok bir eğitim faaliyetinin yerine getirilmesi veya yapılmasının vurgulandığı ifadeler eşgüdümü gerektirdiğinden böyle ifadeler eşgüdümleme kategorisine dâhil edilmiştir. Bununla beraber çok az da olsa açıkça belirtilmiş eşgüdümleme ifadeleri de vardır. Açıkça eşgüdümlemenin vurgulandığı ifadelerin sayısının az oluşu yönetim bilimi açısından bu aşamaya dair farkındalığın olmadığına işarettir. Takım ruhu oluşturma, verimliliği artırma, örgütü bütünleştirme ve işgörenleri aynı amaçlara yöneltme ve moralini artırma (Karmakar ve Datta, 2012) gibi katkıları değerlendirildiğinde eşgüdümlemenin vurgulanmasının ne kadar önemli olduğu ortadadır. Eşgüdümleme aşamasına açıkça vurgu yapan örnek ifadeler aşağıda verilmiştir:

*Eğitimle ilgili dergi, broşür ve kitap türü yayınların yayınlanmasında Genel Basın-yayın, Sosyal ve Dış İlişkiler Sekreteri ile eşgüdüm sağlamak. (Basın Yayın İletişim ve Posta Emekçileri Sendikası).*



*Tüzük ve program doğrultusunda sosyal faaliyetleri planlar, ilgili kurullara önerilerde bulunur, bunları koordine eder ve bütçeden sosyal faaliyetler için pay ayrılması yönünde çalışmalar yapar. (Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası)*

Eğitim faaliyetlerini kapsayan detaylandırılmış eşgüdüm ifadelerinin tüzüklerde yer almıyor oluşu, sendikaların eğitim faaliyetlerinin yürütülmesinde verimlilik sorununa işaret etmektedir.

### ***Etkileme Aşamasına İlişkin Sıklıklar ve İfadeler***

Tüzüklerde yönetim aşamalarından etkilemenin hiç vurgulanmadığı görülmüştür. Bu durum sendikaların eğitim faaliyetlerinin etkili bir şekilde yapılması bağlamında önemli bir eksiklik olarak değerlendirilebilir. Çünkü etkileme aşaması grup üyelerinin çabalarını birleştirme, işgörenlerden en yüksek düzeyde verim elde etme, işgörenleri harekete geçirme ve örgütün misyonunu ve amaçlarını yerine getirmeyi olanaklı kılar (Janakiram ve Rao, 2010). Bunun için de etkileme aşamasında insanlara dönük yönlendirme, rehberlik etme, ilham kaynağı olma, güdüleme ve liderlik etme faaliyetlerine başvurulur (Mandal, 2011).

Etkilemenin tüzük ifadelerinde yer almıyor oluşu, eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde görevli olan ve bunlara katılan bireylerin çaba ve güdülenmelerine zarar verebilir ve eğitsel çıktılarının kalitesini de sorunlu hale getirebilir

### ***Değerlendirme Aşamasına İlişkin Sıklıklar ve İfadeler***

Sendikaların tüzüklerinde eğitim faaliyetlerine dair değerlendirme aşaması ile dolaylı olarak ilgili sayılabilecek toplam 17 adet gibi çok az miktarda madde yer almaktadır. İç denetim kapsamında değerlendirilen bu maddeler de birbirinin tekrarı şeklindedir. Tüzüklerde yukarıda da ifade edildiği gibi bazı yönetim aşamaları görece büyük sıklıkta yer almışsa da planlama ve örgütlemenin amacına ulaşma düzeyini belirlemeye yardımcı olması (Dubrin, 2012) nedeniyle değerlendirme oldukça önemlidir. İyi bir yönetim etkili bir değerlendirme yapılmasını gerektirir ve uygun bir değerlendirme sisteminin olmaması durumunda başarı olasılığı azdır (Aquino, 2001). Sendika tüzüklerinde yer alan değerlendirme ifadesi de sadece mali denetim ile ilgilidir. Bu ifade:

*Eğitim ve sosyal faaliyetlerin gerektirdiği ödeneklerin bütçeye konulması hususunda öneride bulunur, eğitim için ayrılan ödeneğin amaca uygun harcanmasını takip eder. (Basın Yayın İletişim ve Posta Çalışanları Hak Sendikası)*

şeklindedir. Bununla beraber iç denetim çerçevesinde değerlendirmeyi çağrıştıracak şu ifadeye yer verilmiştir:

*Genel Örgütlenme ve Eğitim Sekreteri çalışmalarından dolayı Genel Merkez Yönetim Kurulu'na karşı sorumludur. (Birleşik Taşımacılık Çalışanları Sendikası)*

Tüzüklerde, yönetsel öğelerden biri olarak yer alan ve yönetim kurulundan bağımsız seçilen denetleme organlarının sadece idari ve mali açıdan denetim yaptıklarının vurgulandığı, bu denetim kapsamında da eğitsel faaliyetlerin değerlendirilmesine dair açık ifadeler yer verilmediği görülmüştür. Sonuç olarak eğitsel faaliyetlerin değerlendirilmesinin, yönetim kurulunun yönetsel inisiyatifine bırakıldığı söylenebilir. Sendikalarca gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin amaçlarına ne kadar ulaştığı, bu durumda cevaplanması oldukça güç bir soru haline gelmektedir.

Sendikaların dış denetimine gelince kendi ve bağlı oldukları konfederasyon tüzüklerinde ve Sendikalar Kanunu'nda, sendikalarca gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin denetlenmesine dair mali denetim vurgusu dışında herhangi bir açık ifadeye rastlanmamıştır. Söz konusu yasal belgelerde eğitim faaliyetlerinin denetiminin nasıl ve hangi kurum veya kuruluşlar tarafından yapılacağına dair de herhangi bir açık ifade bulunmamaktadır. Dolayısıyla eğitim faaliyetlerini bilimsel temellerde denetleyen MEB'in sendikaların eğitim faaliyetlerini denetlemediği sonucuna ulaşılmıştır. Sendikaların eğitim faaliyetlerinin dış denetim ayağının da eksik olduğu kanaatine varılmıştır.

### **Sonuç ve Öneriler**

Tüzük ve diğer yasal belgeler temelinde sendikaların gerçekleştirdiği eğitim faaliyetlerinin yönetiminin, eğitim yönetimi süreç ve aşamalarıyla ne kadar uyum gösterdiğinin ortaya konmasını

amaçlayan bu çalışmada, uyumun çok zayıf olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, eğitim faaliyetlerinin denetlenmesinde MEB'in yer almadığı da görülmüştür.

Sendikaların tüzük ifadelerinin eğitim yönetimi aşamaları bağlamında incelenmesi tüzüklerde planlama, iletişim kurma ve eşgüdümlemeye görece büyük sıklıkta yer verildiğini; etkilemenin ise hiç vurgulanmadığını göstermektedir. Bunların yanı sıra karar verme örgütlenme ve değerlendirmenin ise oldukça düşük sıklıklarda ve sınırlı bir çerçevede ifade edildiği görülmektedir. Planlama aşamasının tüzüklerde diğerlerine göre daha çok yer bulması olumlu bir durumken, diğer aşamaların yeterli detay ve açıklıkta ele alınmayışı planlamanın amacına ulaşacağı yönünde ciddi kaygılara yol açmaktadır. Bu bağlamda sendika ilgililerinin öncelikle tüzüklerde yer alan eğitim faaliyetleri ile ilgili ifadeleri gözden geçirmeleri ve yönetim süreci ve aşamalarıyla uyumlu tanım ve uygulamalar bağlamlı düzenlemeler yapmaları önerilebilir. Örneğin, karar verme aşamasına eğitim faaliyetlerine dair kararların (faaliyetin amacı, içeriği, süresi, hedef kitlesi vb. ile ilgili) nasıl verileceği gibi ifadeler eklenmelidir. Etkileme aşaması için uygulanacak etkileme yöntemleri ve kullanılacak etkileme araçları (ödül vs.) açıkça tüzüklerde ifade edilmelidir. Değerlendirme aşamasının neleri denetleyeceği, hangi kriterleri kullanacağı, süreç odaklı mı yoksa sonuç odaklı mı olacağı gibi detayları tüzük ifadelerine eklenmelidir. Bunlar yapılırken sendika yetkililerinin eğitim yöneticilerinin uzmanlığına başvurmaları da bulunulacak bir diğer öneridir. Öte yandan, sendikaların eğitim faaliyetlerinin MEB'ce denetlenmemesinin, özellikle sendikaların eğitim faaliyetlerinin formalleştirilmesi gerekliliğinin yerine getirilmesini engelleyebilir. Buna göre, sendikaların eğitim faaliyetlerinin denetlenebilmesi için de bu konuda tecrübeli olan MEB'in gerekli yasal düzenlemeler yapılarak sürece bir dış denetim ögesi olarak dahil edilmesi sağlanabilir.

Bu araştırmanın sendika tüzükleri ve Sendikalar Kanunu ile sınırlı olduğu dikkate alındığında, eğitim yönetimi ve veya diğer eğitim bilim dalları bağlamlı başka araştırmalar önerilebilir. Öte yandan araştırmacılar sadece belgeleri değil, sendikaların eğitim faaliyetlerinin yönetimi uygulamaları bağlamlı araştırmalara da yönelebilir. Ayrıca benzer çalışmalar işçi ve işveren sendikaları için de yapılabilir.

### Kaynaklar

- Agarwal, R. D. (2008). *Organization and management*. Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Alican, A. (2007). *Kamu memur sendikalarında çalışan yönetici kadınlar*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Anadolu Eğitim Sendikası Tüzük. 5 Ocak 2103 tarihinde <http://www.aes.org.tr/portal/sendikamiz/tueziek> adresinden alınmıştır.
- Anadolu Sağlık ve Sosyal Hizmet Çalışanları Sendikası Tüzük. 5 Ocak 2013 tarihinde <http://www.anadolusagliksen.org.tr/Yeni/index.php/sendikam-z/tueziek> adresinden alınmıştır.
- Aquino, G. (2001). *Educational management: Principles, functions and concepts*. Philippine: Rex.
- Ata Eğitim ve Bilim Çalışanları Sendikası Tüzük. 7 Ocak 2013 tarihinde <http://www.atazen.org.tr/tuzuk/tuzugumuz.htm> adresinden alınmıştır.
- Aydın, M. (2011). *Çağdaş eğitim denetimi* (7. Baskı). Ankara: Hatipoğlu.
- Bağımsız Sağlık ve Sosyal Hizmetler Kamu Görevlileri Sendikası Tüzük. 5 Ocak 2013 tarihinde <http://www.bagimsizsaqlik-sen.org.tr/TuzukYon.aspx> adresinden alınmıştır.
- Balcı, A. ve Aydın, İ. (2003). *Anadolu öğretmen liseleri için eğitim yönetimi*. İstanbul: Milli Eğitim.
- Basın Yayın İletişim ve Posta Çalışanları Hak Sendikası Tüzüğü. 5 Ocak 2013 tarihinde <http://www.haksen.org.tr/tuzukindir.php?no=5> adresinden alınmıştır.
- Basın Yayın İletişim ve Posta Emekçileri Sendikası Tüzüğü. 5 Ocak 2013 tarihinde [http://www.habersen.org.tr/2009/?page\\_id=6](http://www.habersen.org.tr/2009/?page_id=6) adresinden alınmıştır.
- Başaran, İ. ve Çinkır, Ş. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks.
- Bayındır İnşaat Yol Yapı Tapu ve Kadastro Çalışanları Birliği Sendikası Tüzüğü. 5 Ocak 2013 tarihinde <http://www.bms.org.tr/kategori.aspx?acat=3> adresinden alınmıştır.
- Belediye ve Özel İdare Çalışanları Birliği Sendikası Tüzüğü. 6 Ocak 2013 tarihinde <http://www.bembirsen.org.tr/tuzuk.php> adresinden alınmıştır.
- Birleşik Sağlık İş Sendikası Tüzük. 6 Ocak 2013 tarihinde <http://www.birlesiksaglikis.org.tr/yazilar.asp?konu=TUZUGUMUZ> adresinden alınmıştır.

- Birleşik Taşımacılık Çalışanları Sendikası Tüzüğü. 7 Ocak 2013 tarihinde <http://www.bts.org.tr/index.php/features/bts-genel-merkez/tuezueguemuez.html> adresinden alınmıştır.
- Birlik Haberleşme ve İletişim Çalışanları Sendikası Tüzüğü. 10 Ocak 2013 tarihinde [http://www.birlikhabersen.org.tr/dosyalar/Tuzuk/Birlik\\_Haber\\_Sen\\_Yeni\\_Tuzuk\\_PDF.pdf](http://www.birlikhabersen.org.tr/dosyalar/Tuzuk/Birlik_Haber_Sen_Yeni_Tuzuk_PDF.pdf) adresinden alınmıştır.
- Bursalioğlu, Z. (2011). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (17. Baskı). Ankara: Pegem.
- Büro Çalışanları Hak Sendikası Tüzük. 9 Ocak 2013 tarihinde <http://www.burohaksen.org.tr/dos/dc60efa1cac14d5ff37f4237cdcdb5ea.doc> adresinden alınmıştır.
- Büro Emekçileri Sendikası Tüzüğü. 8 Ocak 2013 tarihinde [http://www.bes.org.tr/sayfa\\_44\\_tuzuk.html](http://www.bes.org.tr/sayfa_44_tuzuk.html) adresinden alınmıştır.
- Büro Hizmet Kolu Kamu Çalışanları Sendikası Tüzük. 6 Ocak 2013 tarihinde <http://www.burois.org.tr/?pnum=5&pt=Tuzuk> adresinden alınmıştır.
- Büro Memurları Sendikası Tüzüğü. 8 Ocak 2013 tarihinde <http://www.buromemursen.org.tr/?sayfa=28> adresinden alınmıştır.
- Demokrat Eğitimciler Sendikası Tüzük. 9 Ocak 2013 tarihinde <http://www.des.org.tr/> adresinden alınmıştır.
- Demokratik Tarım Orman ve Çevre Çalışanları Sendikası Tüzük. 6 Ocak 2013 tarihinde [http://www.demtocsen.org.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=479&Itemid=90](http://www.demtocsen.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=479&Itemid=90) adresinden alınmıştır.
- Diyanet ve Vakıf Emekçileri Sendikası Tüzüğü. 6 Ocak 2013 tarihinde [http://www.dives.org.tr/Dives\\_Tuzuk.pdf](http://www.dives.org.tr/Dives_Tuzuk.pdf) adresinden alınmıştır.
- Dubrin, A. J. (2012). *Essentials of management*. USA: South-Western.
- Duman, T. (1991). *Türkiye'de orta öğretime öğretmen yetiştirme*. İstanbul: Milli Eğitim.
- Eğitim Öğretim ve Bilim Çalışanları Hak Sendikası Tüzüğü. 8 Ocak 2013 tarihinde <http://www.egitimhaksen.org.tr/dos/2ba20fa17efcb09f65f4cec1be7ad9ad.doc> adresinden alınmıştır.
- Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası Tüzüğü. 7 Ocak 2013 tarihinde [http://www.egitimsen.org.tr/ekler/aaa773f16312650\\_ek.pdf](http://www.egitimsen.org.tr/ekler/aaa773f16312650_ek.pdf) adresinden alınmıştır.
- Eğitim ve Bilim İşgörenleri Sendikası Tüzük. 8 Ocak 2013 tarihinde [http://www.egitimis.org.tr/www/bilgibelge/50dc80a384ef3\\_907516\\_egitimis\\_tuzuk.pdf](http://www.egitimis.org.tr/www/bilgibelge/50dc80a384ef3_907516_egitimis_tuzuk.pdf) adresinden alınmıştır.
- Eğitimciler Birliği Sendikası Tüzüğü. 9 Ocak 2013 tarihinde <http://www.egitimbirsen.org.tr/tuzugumuz.html> adresinden alınmıştır.
- Enerji Sanayi ve Maden Kamu Emekçileri Sendikası Tüzüğü. 9 Ocak 2013 tarihinde <http://www.esm.org.tr/index.php/esm/tuzuk/tuezuek.html> adresinden alınmıştır.
- Enerji Sanayi ve Madencilik Çalışanları Hak Sendikası Tüzüğü. 10 Ocak 2013 tarihinde <http://www.enerjihaksen.org.tr/dos/3e6e31311aa7bba6e34b23e9809e2943.doc> adresinden alınmıştır.
- Enerji Sanayi ve Madencilik Hizmetleri Çalışanları Birliği Sendikası Tüzüğü. 13 Ocak 2013 tarihinde <http://www.enerjibirsen.org.tr/sayfa/13/tuzuk> adresinden alınmıştır.
- Genel Sağlık İş Sendikası Tüzük. 11 Ocak 2013 tarihinde <http://www.genelsaglikis.org.tr/L/TR/mid/499/Tuzugumuz.htm> adresinden alınmıştır.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: Managing people and organization*. (11. baskı). Ohio: Cengage Learning.
- Hargie, O., Dickson, D. & Tourish, D. (1999). *Communication in management*. Hampshire: Gower.
- İmar Çalışanları Hak Sendikası Tüzüğü. 13 Ocak 2013 tarihinde <http://www.imarhaksen.org.tr/dos/3850ab656751ff8da8a63df91a24601a.doc> adresinden alınmıştır.
- Janakiram, B. & Rao, V. N. (2010). *Management and behavioural processes*. New Delhi: Excel.
- Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu. (2012). 25 Ocak 2013 tarihinde [http://www.csqb.gov.tr/csqbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csqb/dosyalar/kitap/kitap01\\_4688](http://www.csqb.gov.tr/csqbPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csqb/dosyalar/kitap/kitap01_4688) adresinden alınmıştır.
- Karmakar, A. & Datta, B. (2012). *Principles and practice of management and business communication*. New Delhi: Dorling Kindersley.

- KESK Tüzük, (2010). 15 Ocak 2013 tarihinde <http://www.kesk.org.tr/node/3> adresinden alınmıştır.
- Kızılcılık, S. ve Erjem, Y. (1996). *Açıklamalı sosyoloji sözlüğü*. İzmir: Saray.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1972). *Principles of management: An analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill.
- Kültür Sanat ve Turizm Çalışanları Hak Sendikası Tüzüğü. 10 Ocak 2013 tarihinde <http://www.haksen.org.tr/tuzukindir.php?no=11> adresinden alınmıştır.
- Kültür Turizm ve Sanat Çalışanları Sendikası Tüzüğü. 12 Ocak 2013 tarihinde <http://www.kulturmemursen.org.tr/kurumsal.asp?sayfa=tuzuk> adresinden alınmıştır.
- Kültür ve Sanat İşgörenleri Sendikası Tüzük. 10 Ocak 2013 tarihinde <http://www.kultursanatis.org.tr/icerik/1715/17/tuzuk> adresinden alınmıştır.
- Kültür ve Sanat ve Turizm Emekçileri Sendikası Tüzüğü. 10 Ocak 2013 tarihinde <http://arsiv1.kultursanatsen.net/wp-content/uploads/downloads/2011/08/TUZUK.pdf> adresinden alınmıştır.
- Lordoğlu, K. (2004). Türkiye'de mevcut bazı sendikaların liderlik ve yönetim anlayışları ve bazı sendikal sorunlardan örnekler. *Çalışma ve Toplum*, 1, 81-96.
- Lorenzana, C. C. (1998). *Management: Theory and practice*. Ouezon City: Rex.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior : An evidence-based approach*. New York: McGraw-Hill.
- Mandal, S. K. (2011). *Management: Principles and practice*. New Delhi: Jaico.
- MEMUR-SEN Tüzük. (2012). 10 Ocak 2013 tarihinde <http://www.memursen.org.tr/tuzuk.php> adresinden alınmıştır.
- Özgür Eğitim ve Bilim Çalışanları Sendikası Tüzük. 10 Ocak 2013 tarihinde <http://www.ozguregitimsen.org/sendikamiz/id/2-tuzugumuz> adresinden alınmıştır.
- Reddy, M. N. & Sinha, B. P. (1991). *Organizational communication: A structural and functional analysis*. New Delhi: Mittal.
- Sağlık ve Sosyal Hizmet Çalışanları Hak Sendikası Tüzüğü. 20 Ocak 2013 tarihinde <http://www.saglikhaksen.org.tr/dos/58df0d8204f52a2f86fc4ebcdb1dc953.doc> adresinden alınmıştır.
- Sağlık ve Sosyal Hizmet Çalışanları Sendikası Tüzüğü. 12 Ocak 2013 tarihinde <http://www.sagliksen.org.tr/tuzuk.html> adresinden alınmıştır.
- Sağlık ve Sosyal Hizmet Emekçileri Sendikası. 12 Ocak 2013 tarihinde <http://www.ses.org.tr/images/dokuman/yonetmelikler/tuzuk2010.doc> adresinden alınmıştır.
- Şirin, H. (2009). Sivil toplum örgütlerinin eğitime ilişkin karar alma süreçlerine katılımları üzerine bir araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 34 (153), 169-182.
- Tarım Orman Çalışanları Birliği Sendikası Tüzüğü. 14 Ocak 2013 tarihinde <http://www.tocbirsen.org.tr/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFAAAF6AA849816B2EF44DDA1FD01B53200> adresinden alınmıştır.
- Tarım Orman Çevre ve Hayvancılık Hizmet Kolu Kamu Emekçileri Sendikası Tüzüğü. 16 Ocak 2013 tarihinde <http://www.tarimorkamsen.org/dokumanlar/tuzuk.doc> adresinden alınmıştır.
- Tarım Orman ve Çevre Hak Sendikası Tüzüğü. 18 Ocak 2013 tarihinde <http://www.tochaksen.org.tr/dos/18067b0183df93b3ab19998ceead8db1.doc> adresinden alınmıştır.
- Tarım Orman-İş Sendikası Tüzük. 15 Ocak 2013 tarihinde [http://www.tarimorman-is.org/Icerik.ASP?ID=1338#.Uaxy\\_TtrPIU](http://www.tarimorman-is.org/Icerik.ASP?ID=1338#.Uaxy_TtrPIU) adresinden alınmıştır.
- Taymaz, H. (2011a). *Okul yönetimi* (10. Baskı). Ankara: Pegem.
- Taymaz, H. (2011b). *Eğitim sisteminde teftiş: Kavramlar ilkeler yöntemler* (8. Baskı). Ankara: Pegem.
- TBMM. (1982). Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. 20 Ocak 2013 tarihinde [http://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa\\_2011.pdf](http://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2011.pdf) adresinden alınmıştır.
- Toprakçı, E. (2008). *Sınıfa dayalı yönetim*. Ankara: Pegem.
- Toprakçı, E. (2011). *Eğitilime giriş*. Ankara: Ütopya.
- Toprakçı, E. (2013). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Tripathi, P. C., & Reddy, P. N. (2006). *Principles of management*. (3. Baskı). Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Tüm Belediye ve Yerel Yönetim Hizmetleri Emekçileri Sendikası Tüzüğü. 20 Ocak 2013 tarihinde <http://www.tumbelsen.org.tr/icerik.php#iid=12&aid=1020&lang=tr> adresinden alınmıştır.

- Tüm Eğitimciler ve Eğitim Müfettişleri Sendikası Tüzüğü. 23 Ocak 2013 tarihinde [http://temsensen.org.tr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=50&Itemid=112](http://temsensen.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=112) adresinden alınmıştır.
- Tüm Sağlık ve Sosyal Hizmet Çalışanları Sendikası Tüzük. 22 Ocak 2013 tarihinde [http://tumsaglikksen.org.tr/Portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=80&Itemid=93](http://tumsaglikksen.org.tr/Portal/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=93) adresinden alınmıştır.
- Türkiye Büro Çalışanları Sendikası Tüzüğü. 18 Ocak 2013 tarihinde <http://www.turkburosen.org.tr/uploads/1/files/TurkBuroSenTuzuk.pdf> adresinden alınmıştır.
- Türkiye Demokratik Ofis Çalışanları Sendikası Tüzük. 26 Ocak 2013 tarihinde <http://demokratikofissen.org.tr/mevzuat/ana-tuezuek> adresinden alınmıştır.
- Türkiye Diyanet ve Vakıf Görevlileri Sendikası Tüzüğü. 20 Ocak 2013 tarihinde [http://aksaray.diyanetsen.org.tr/yazar\\_detay.php?id=40&yid=0](http://aksaray.diyanetsen.org.tr/yazar_detay.php?id=40&yid=0) adresinden alınmıştır.
- Türkiye Diyanet ve Vakıf Hizmetleri Kolu Kamu Görevlileri Sendikası Tüzüğü. 25 Ocak 2013 tarihinde <http://www.turkdiyanetvakifsen.org.tr/Icerik.aspx?id=10> adresinden alınmıştır.
- Türkiye Eğitim Öğretim ve Bilim Hizmetleri Kolu Kamu Çalışanları Sendikası Tüzüğü. 25 Ocak 2013 tarihinde [http://www.turkegitimsen.org.tr/konsol/upload\\_doc/mevzuat/tes\\_sendika\\_tuzugu\\_degisiklik\\_2011\\_0308.doc](http://www.turkegitimsen.org.tr/konsol/upload_doc/mevzuat/tes_sendika_tuzugu_degisiklik_2011_0308.doc) adresinden alınmıştır.
- Türkiye Enerji Sanayi ve Madencilik Hizmet Kolu Kamu Çalışanları Sendikası Tüzüğü. 23 Ocak 2013 tarihinde <http://turkenerjisen.org.tr/?cat=32> adresinden alınmıştır.
- Türkiye Haberleşme Kağıt ve Basın Yayın Hizmet Kolu Kamu Çalışanları Sendikası Tüzüğü. 24 Ocak 2013 tarihinde <http://www.turkhabersen.org/Sayfalar/HaberDetay.aspx?MEVZUATID=1&tip=5> adresinden alınmıştır.
- Türkiye İmar ve İnşa Hizmetleri Kamu Görevlileri Sendikası Tüzüğü. 26 Ocak 2013 tarihinde <http://www.turkimarsen.org.tr/images/indir/tuzuk.pdf> adresinden alınmıştır.
- TÜRKİYE KAMU-SEN Tüzük. (2012). 15 Ocak 2013 tarihinde [http://www.kamusen.org.tr/menu\\_goster.php?Id=5](http://www.kamusen.org.tr/menu_goster.php?Id=5) adresinden alınmıştır.
- Türkiye Kültür ve Sanat Hizmetleri Kamu Görevlileri Sendikası Tüzüğü. 20 Ocak 2013 tarihinde <http://www.tkss.org.tr/wp-content/uploads/2012/12/tuzuk.pdf> adresinden alınmıştır.
- Türkiye Sağlık ve Sosyal Hizmetleri Kamu Görevlileri Sendikası Tüzüğü. 22 Ocak 2013 tarihinde <http://www.turksaglikksen.org.tr/indir/tsstuzuk.doc> adresinden alınmıştır.
- Türkiye Yerel Yönetim Hizmetleri Kolu Kamu Görevlileri Sendikası Tüzüğü. 14 Ocak 2013 tarihinde <http://www.tyhs.org.tr/www/files/dokuman/3144510TUZUK17KASIM2012.pdf> adresinden alınmıştır.
- Ulaştırma Çalışanları Memur Sendikası Tüzüğü. 20 Ocak 2013 tarihinde <http://www.ulastirmamemursen.org.tr/files/tuzuk.pdf> adresinden alınmıştır.
- Ulaştırma Faal Memur Sendikası Tüzüğü. 18 Ocak 2013 tarihinde [http://www.faalsen.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22&Itemid=34](http://www.faalsen.org/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=34) adresinden alınmıştır.
- Ulaştırma ve Demiryolu Çalışanları Hak Sendikası. 16 Ocak 2013 tarihinde <http://www.haksen.org.tr/tuzukindir.php?no=7> adresinden alınmıştır.
- Yerel Yönetim Çalışanları Hak Sendikası Tüzüğü. 26 Ocak 2013 tarihinde <http://www.haksen.org.tr/tuzukindir.php?no=4> adresinden alınmıştır.
- Yerel Yönetim Hizmet Kolu Kamu İşgörenleri Sendikası Tüzük. 24 Ocak 2013 tarihinde <http://www.yerelis.org.tr/?SyfNmb=4&pt=YEREL-İŞ TÜZÜK> adresinden alınmıştır.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Yol Yapı Altyapı Bayındırlık ve Tapu Kadastro Kamu Emekçileri Sendikası Tüzüğü. 25 Ocak 2013 tarihinde <http://www.yapiyolsen.org/> adresinden alınmıştır.