

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖZEL EĞİTİM OKULLARINDA YÖNETİCİLERİN İŞ DOYUMUNUN  
İNCELENMESİ: İZMİR BÖLGESİ UYGULAMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mehmet Akif AKBAŞ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**NİSAN 2016**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖZEL EĞİTİM OKULLARINDA YÖNETİCİLERİN İŞ DOYUMUNUN  
İNCELENMESİ: İZMİR BÖLGESİ UYGULAMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mehmet Akif AKBAŞ**

**1203818315**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

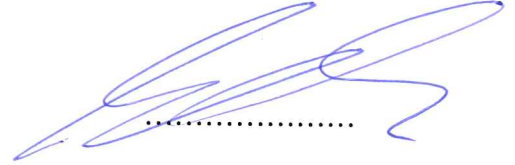
**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mert TOPOYAN**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203818315 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Mehmet Akif AKBAŞ", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "ÖZEL EĞİTİM OKULLARINDA YÖNETİCİLERİN İŞ DOYUMUNUN İNCELENMESİ: İZMİR BÖLGESİ UYGULAMASI" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Mert TOPOYAN**  
**Dokuz Eylül Üniversitesi**



**Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ**  
**Dokuz Eylül Üniversitesi**



**: Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



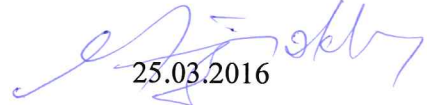
**: Yrd. Doç. Dr. Mert TOPOYAN**  
**Dokuz Eylül Üniversitesi**



**Tez Savunma Tarihi: 04 Nisan 2016**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “ÖZEL EĞİTİM OKULLARINDA YÖNETİCİLERİN İŞ DOYUMUNUN İNCELENMESİ: İZMİR BÖLGESİ UYGULAMASI” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

  
25.03.2016

Mehmet Akif AKBAŞ

## ÖNSÖZ

Bireysel farklılıklar insan gelişiminin önemli noktalarından biridir. Anneler ve babalar çocuklarında, öğretmenler ise öğrencilerinde bu farklılıkları gözlemleyebilirler. Zihinsel, bedensel ve sosyal gelişim özellikleri bakımından normal çocukların gelişim özelliklerinden farklı olan bu çocukların eğitim-öğretim gördükleri okullarda yöneticilik yapmak, bu okullardaki yöneticilerin iş doyum düzeylerini olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileyeceği düşünülmektedir. Yöneticilerin iş doyumlarının yüksek olması, hem kendi yaşamlarında başarılı olmalarına hem de özel eğitime ihtiyaç duyan çocukların karşılaştıkları zorlukları aşmaları konusunda başarı göstermelerine katkı sağlayacak onlara güç verecektir.

Bu çalışmada İzmir ilinde özel eğitime gereksinim duyan çocukların devam ettiği, engel gruplarına göre farklılık gösteren okullarda çalışan yöneticilerin iş doyumları incelenmiştir.

Çalışmam esnasından ilminden ve tecrübelerinden yararlandığım, birlikte çalışmaktan onur duyduğum, çok değerli tez danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Mert TOPOYAN'a, katkılarından dolayı Dr. Serdal ÖZGÖZGÜ'ye, Uzm. Psikolojik Danışman Hadiye BOSTANCI'ya ayrıca eşime ve küçük kızım Zeynep'e teşekkürlerimi sunarım.

Nisan 2016

Mehmet Akif AKBAŞ

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ .....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	x
ÖZET .....	xi
ABSTRACT .....	xiii
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	3
<b>1. İŞ DOYUMU</b> .....	3
1.1 İş Doyumunun Tanımı .....	5
1.2 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler .....	7
1.2.1 Bireysel Faktörler .....	7
1.2.1.1 Yaş .....	7
1.2.1.2 Kıdem .....	8
1.2.1.3 Branş .....	8
1.2.1.4 Öğrenim durumu .....	9
1.2.1.5 Cinsiyet ve medeni durum .....	9
1.2.2 Çevresel Faktörler .....	10
1.2.2.1 Ücret .....	10
1.2.2.2 Terfi .....	11
1.2.2.3 Denetim .....	11
1.2.2.4 İletişim .....	11
1.2.2.5 Yöneticiler .....	12
1.2.2.6 Fiziksel çalışma koşulları .....	12
1.3 İş Doyumuna Temel Teşkil Eden Kuramlar .....	13
1.3.1 Motivasyon Kavramı .....	13
1.3.2 Motivasyon Kuramları .....	14
1.3.2.1 Kapsam kuramları .....	14
1.3.2.1.1 İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı .....	14
1.3.2.1.2 Çift-faktör kuramı .....	16
1.3.2.1.3 Başarma ihtiyacı kuramı .....	16
1.3.2.1.4 ERG yaklaşımı .....	17
1.3.2.2 Süreç kuramları .....	18
1.3.2.2.1 Davranış (sonuçsal) şartlandırma kuramı .....	19
1.3.2.2.2 Bekleyiş kuramları .....	20
1.3.2.2.2.1 V. H. Vroom bekleyiş kuramı .....	20
1.3.2.2.2.2 Porter-Lawler Modeli .....	20
1.3.2.2.3 Eşitlik (Equity) Kuramı .....	21
1.3.2.2.6 Amaç kuramı (goal setting theory) .....	22

<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	24
<b>2. EĞİTİM KURUMLARINDA İŞ DOYUMU VE ÖZEL EĞİTİM KURUMLARI</b> .....	24
2.1 Eğitimin Tanımı ve Amaçları .....	24
2.2 Eğitim Kurumları .....	25
2.2.1 Okul Öncesi Eğitim .....	25
2.2.2 İlköğretim .....	26
2.2.3 Ortaöğretim .....	26
2.2.4 Yükseköğretim .....	27
2.2.5 Yaygın Eğitim .....	27
2.3 Özel Eğitimle İlgili Tanımlar ve Kavramlar .....	28
2.3.1 Özel Eğitimin Tanımı .....	28
2.3.2 Zedelenme–Sapma .....	29
2.3.3 Yetersizlik .....	30
2.3.4 Özür-Engel .....	30
2.4 Özel Eğitime İhtiyacı Olan Bireylerin Sınıflandırılması .....	31
2.5 Özel Eğitime İhtiyacı Olan Bireylere Sağlanan Eğitim Olanakları .....	32
2.6 Eğitim Çalışanları .....	34
2.7 Eğitim Alanında İş Doymu İle İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar .....	35
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	38
<b>3. ÖZEL EĞİTİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN İŞ DOYUMLARI ÜZERİNE ARAŞTIRMA</b> .....	38
3.1 Araştırmanın Amacı .....	38
3.2 Araştırmanın Problemi .....	38
3.3 Araştırmanın Önemi .....	39
3.4 Araştırmanın Varsayımları .....	40
3.5 Araştırmanın Kısıtları .....	40
3.6 Araştırma Grubu .....	41
3.7 Veri Toplama Araçları .....	41
3.8 Verilerin Toplanması .....	42
3.9 Verilerin Analizi .....	43
3.10 Bulgular .....	43
3.10.1 Demografik Özellikler .....	44
3.10.2 Araştırmanın Nicel Boyutuna Ait Bulgular .....	48
3.10.2.1 Yöneticilerin iş doymu düzeyi .....	48
3.10.2.2 Yaş değişkenine göre iş doymu düzeyi .....	48
3.10.2.3 Cinsiyet değişkenine göre iş doymu düzeyi .....	50
3.10.2.4 Öğrenim değişkenine göre iş doymu düzeyi .....	51
3.10.2.5 Branş değişkenine göre iş doymu düzeyi .....	53
3.10.2.6 Kıdem değişkenine göre iş doymu düzeyi .....	54
3.10.2.7 Engel türü değişkenine göre iş doymu düzeyi .....	56
3.10.2.8 Ücret değişkenine göre iş doymu düzeyi .....	57
3.10.3 Araştırmanın Nitel Boyutuna Ait Bulgular .....	58
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	68
<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	68
<b>KAYNAKÇA</b> .....	76
<b>EKLER</b> .....	88
Ek-A: Kişisel Bilgi Formu .....	89
Ek-B: Minnesota İş Doym Ölçeği .....	91
Ek-C: Ölçek Kullanma İzni .....	92

Ek-D: İzmir MEM Onay Yazısı .....	93
Ek-E: Okullar Listesi .....	94
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	95



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 2.1</b>	: Özel eğitim okulları ve öğrenci sayıları.....	33
<b>Tablo 3.1</b>	: Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımı.....	44
<b>Tablo 3.2</b>	: Yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımı.....	44
<b>Tablo 3.3</b>	: Yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre dağılımı.....	45
<b>Tablo 3.4</b>	: Yöneticilerin atama branşlarına göre dağılımı.....	46
<b>Tablo 3.5</b>	: Yöneticilerin kıdem gruplarına göre dağılımı.....	46
<b>Tablo 3.6</b>	: Yöneticilerin çalıştıkları okulun engel türüne göre dağılımı.....	47
<b>Tablo 3.7</b>	: Yöneticilerin aldıkları ücretten memnuniyet durumlarına göre dağılımı.....	47
<b>Tablo 3.8</b>	: Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin yaşlarına göre iş doyumunu düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri.....	49
<b>Tablo 3.9</b>	: Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin yaşlarına göre iş doyumuna ilişkin Kruskal Wallis testi.....	49
<b>Tablo 3.10</b>	: Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin cinsiyetlerine göre iş doyumunu düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri.....	50
<b>Tablo 3.11</b>	: Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin cinsiyetlerine göre iş doyumuna ilişkin algıları Mann-Whitney U testi.....	51
<b>Tablo 3.12</b>	: Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre iş doyumunu düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri.....	52
<b>Tablo 3.13</b>	: Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre iş doyumunu algıları Kruskal Wallis testi.....	52
<b>Tablo 3.14</b>	: Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin atama branşlarına göre iş doyumunu düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	53
<b>Tablo 3.15</b>	: Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin atama branşlarına göre iş doyumunu düzeyleri algıları Mann-Whitney U testi.....	53
<b>Tablo 3.16</b>	: Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre iş doyumunu düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	54
<b>Tablo 3.17</b>	: Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin yöneticilikteki kıdemlerine göre iş doyumuna ilişkin algılarının Kruskal Wallis testi.....	55
<b>Tablo 3.18</b>	: Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin okulun engel türüne göre iş doyumunu düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	56
<b>Tablo 3.19</b>	: Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin okulun engel türüne göre iş doyumuna ilişkin algıları Kruskal Wallis testi.....	57
<b>Tablo 3.20</b>	: Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin alınan ücretten duyulan memnuniyete göre iş doyumunu düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	57

<b>Tablo 3.21 :</b> Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin aldıkları ücretten duydukları memnuniyete göre iş doyumuna ilişkin algıları Mann-Whitney U testi.....	58
---	----



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>Akt.</b>	: Aktaran
<b>Dr.</b>	: Doktor
<b>ERG</b>	: Varoluş-İlişki Kurma-Gelişme (Existence-Relatedness-Growth)
<b>İKY</b>	: İlköğretim Kurumları Yönetmeliği
<b>İEK</b>	: İlköğretim ve Eğitim Kanunu
<b>KKTC</b>	: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
<b>JSS</b>	: İş Tatmin Ölçeği
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>MEM</b>	: Milli Eğitim Müdürlüğü
<b>METK</b>	: Milli Eğitim Temel Kanunu
<b>MSQ</b>	: Minnesota İş Doyum Ölçeği
<b>n</b>	: Örneklem Büyüklüğü
<b>OKY</b>	: Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği
<b>ÖEHY</b>	: Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliği
<b>ÖEHKHK</b>	: Özel Eğitim Hakkında Kanun Hükmünde Kararname
<b>p</b>	: Belirlilik Katsayısı
<b>s</b>	: Standart Sapma
<b>sd</b>	: Serbestlik Derecesi
<b>SPSS</b>	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>U</b>	: Mann Whitney U değeri
$\bar{x}$	: Veri Ortalaması
<b>x<sup>2</sup></b>	: Ki-kare Değeri
<b>YEKY</b>	: Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği
<b>YÖK</b>	: Yükseköğretim Kurulu

## ÖZET

### ÖZEL EĞİTİM OKULLARINDA YÖNETİCİLERİN İŞ DOYUMUNUN İNCELENMESİ İZMİR BÖLGESİ UYGULAMASI

AKBAŞ, Mehmet Akif

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mert TOPOYAN

Nisan 2016, 95 Sayfa

İş doyumu, gerek çalışan verimliliğinin sağlanması gerekse çalışanların mutluluğu açısından önemli bir konudur. Hizmet alanında çalışan kişiler açısından bu kavram sunulan hizmetin kalitesinde rol oynamaktadır.

Yöneticilerin olumlu bir örgütsel yapının oluşturulmasında belirleyici etkileri olduğu söylenebilir. Özel eğitim okulları gibi kendine özgü çalışma alanlarında görev yapan yöneticilerin daha zorlayıcı koşullarla karşı karşıya kalması muhtemeldir. Bu alanda çalışan yöneticilerin iş doyumları incelenmesi ve araştırılması gereken bir konudur.

Bu araştırma, İzmir ilindeki özel eğitim okullarında çalışan yöneticilerin iş doyumu düzeylerini belirlemek amacıyla yapılmış bir çalışmadır. Araştırmanın kapsamı 2013-2014 öğretim yılında İzmir ilindeki 24 resmi özel eğitim okulunda çalışan 70 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmada nicel ve nitel teknikler bir arada kullanılarak iki aşamalı bir yaklaşım benimsenmiştir. Nicel analizler için veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu ve Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin kısa formu kullanılmıştır. Nicel analizlerden elde edilen sonuçlar doğrultusunda oluşturulan bir yarı yapılandırılmış görüşme formu ile nitel analiz verileri elde edilmiştir.

Araştırma sonucunda, özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin iş doyum düzeyleri ortalaması 74,74 düzeyin olup, bu yöneticilerin iş doyumunu yaşadıkları söylenbilir. Yöneticilerin iş doyum düzeyinin yaş, kıdem ve cret gibi değişkenler açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık gsterdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş doyumunu, özel eğitim, İzmir bölgesi



## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS OF JOB SATISFACTION OF SPECIAL EDUCATION SCHOOL MANAGERS: AN APPLICATION IN IZMIR**

AKBAŞ, Mehmet Akif

Master, Department of Management

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Mert TOPOYAN

April 2016, 95 Pages

Job satisfaction is an important issue for achieving employee productivity and happiness both. This concept has a crucial role in service quality for employees providing service.

It could be stated that managers have a determinant effect on building a positive organizational structure. It is also possible for managers, who are working in unique fields such as special education, could encounter more compelling situations. Special education managers' job satisfaction levels are very important issues to asses.

The aim of the research is to determine the job satisfaction levels of the special education school administrators in İzmir by age, gender, state of education, assignment branches, professional seniority and disability type of the students and fee satisfaction.

This study aims to assess job satisfaction levels of special education managers in special education schools located in İzmir Region. Study covers 70 special education school managers of 24 public special education schools in İzmir Region, in 2013-2014 school year. A two-step methodology including quantitative and qualitative analyses is used. In first step a personal data collection form and The Minnesota Job Satisfaction Scale-Short Form are used to collect data for quantitative study, and in second step a semi-structured interview form derived from quantitative analysis results is used to collect qualitative data.

Results showed that the special education managers' job satisfaction levels average is 74,74, indicating managers are satisfied in their job. It is also determined that job satisfaction levels of managers are differentiated statistically according to their ages, seniorities, and salary satisfactions.

**Keywords:** Job satisfaction, special education, İzmir region



## GİRİŞ

İnsanların gerçekleştirilmek istenen belirli amaçlar doğrultusunda birlikte oluşturdukları ve sistemli bir işbirliği ile çalıştıkları gruplara örgüt adı verilmektedir. Okullar da toplumun eğitimi ile ilgili gereksinimlerini karşılamak, ayrıca çeşitli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş örgütlerdir.

Toplumun eğitimle ilgili gereksinimlerini karşılayan ve bu amaçla hizmet üreten, ister kar amacı güden özel okul ve kurumlar isterse kar amacı gütmeyen kamuya bağlı okul ve kurumlar olsun tüm bunların bir yönetim işlevi vardır.

Örgütün elindeki kaynakları planlaması, organize etmesi, bu kaynakları verimli bir şekilde kullanarak örgütsel amaçları gerçekleştirmesi süreci yönetim, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan kişiler yönetici olarak adlandırılabilir. Yöneticiler örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışırken birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Karşılaştıkları sorunlara çözüm üretemediklerinde motivasyonları düşmektedir. Bu düşük motivasyon yöneticilerde iş doyumsuzluğuna neden olabilmektedir. İş doyumsuzluğu ve motivasyon düşüklüğünün işe istekli bir şekilde gitmemeye, işten ayrılmalara ya da iş yerindeki çalışanlar ve yöneticilerle olan ilişkilerde çatışmalara neden olabilecek ve örgütsel amaçlara olumsuz bir şekilde yansımaktır. Dolayısıyla bu durumun örgüt açısından istenilen bir sonuç değil aksine çalışanların iş doyumlarının yüksek olmasının örgüt açısından istenilen sonuç olduğu düşünülmektedir.

Özel eğitim okul ve kurumlarında, çeşitli sebeplerden dolayı hem eğitimsel yeterlilik hem de bireysel gelişim özellikleri bakımından akranlarına göre beklenen düzeyden anlamlı farklılık gösteren ve bu nedenle özel eğitime ihtiyaç duyan bireylere eğitim verilmektedir. Bu eğitim aslında yasal bir zorunluluğu da ifade etmektedir. Çünkü anayasamızın eğitim ve öğrenimle ilgili 42. Maddesinde ifade edildiği gibi bireylerin eğitim ve öğrenim hakkından yoksun bırakılmayacağı ve devletin özel eğitime ihtiyacı olan bireyleri topluma yararlı kılacak önlemleri alacağı ifade edilmektedir. Zira eğitim sistemimizin temel ilkelerinden biride fırsat ve imkan

eşitliğidir. Bu ilkenin de amaçlarından biri devletin özel durumları sebebiyle genel eğitimden yararlanamayan bu bireylerin gelişimlerine katkıda bulunacak imkanları ve fırsatları sunmasıdır. Bu ilke çağdaş toplum olmanın en önemli göstergelerinden birisidir. Bu okul ve kurumlarda eğitime devam eden öğrencilerin özel eğitime ihtiyaç duyan bireylerden oluşması buradaki beklentileri de özel kılmaktadır. Bu nedenle bu okul ve kurumlarda çalışan yöneticilerin, iş doyum düzeyleri örgüt iklimi açısından önemli görülmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, iş doyumunun tanımı ve iş doyumunu etkileyen faktörlerle ilgili kuramsal bilgilere yer verildikten sonra iş doyumunu üzerinde etkili olan motivasyon kuramları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümünde eğitim kurumları üzerinde durularak bu kurumlar hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Yine bu bölümde, özel eğitim kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Özel eğitimin tanımı ve kavramları üzerinde durulmuş, özel eğitime gereksinim duyan bireylerin devam ettikleri okullar hakkında bilgiler verilmiştir.

Üçüncü bölümünde araştırmanın amacı, araştırmanın problemi veri toplama araçları, verilerin toplanması, bulgular, demografik özellikler ve araştırma problemine yönelik analizler ele alınarak bunların sonuçları sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar “Sonuç ve Değerlendirme” bölümünde tartışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ DOYUMU

Bu bölüm, iş doyumu kavramının tarihsel gelişimine, tanımlanmasına boyutlarının açıklanmasına, iş doyumunu etkileyen bireysel ve çevresel faktörlerin ele alınmasına ayrıca iş doyumuna temel teşkil eden kuramlara ayrılmıştır.

Buhar makinesiyle ilgili çalışmalarda bulunan ve bunu geliştiren Watt ve Boulton Büyük Britanya’da kurulmuş olan “The Soho Engineering Foundry” adlı şirketin yönetimini 1796 yılında devralmışlardır. Yönetimle ilgili çeşitli yöntem ve teknikleri uygulamışlar ve bu tekniklerin yanında ayrıca çalışan ve yönetici için eğitimler, kişisel gelişim uygulamaları, sonuçlara göre ödeme sistemi gibi uygulama örnekleri yaparak çalışanların iş tatmini konusu ile ilgili gelecekte yapılacak çalışmaların yolunu da açmışlardır. 1832 yılında basılmış olan “On The Economy of Machinery and Manufactures” adlı kitabında Charles Babbage, insan faktörünün önemi üzerinde durarak, örgüt çalışanlarının örgüte yaptıkları katkılar oranında örgüt kazancından da pay almaları gerektiğini ifade etmiştir. “Amerikan Demiryolu” adlı derginin editörlüğünü yapmış olan Henry Varnum Poor ise ülkedeki çalışma durumunda olan 72 demiryolu ağı sisteminin etkili bir yönetime ihtiyaç duyduğunu vurgulayarak çalışanlara sorumluluk verilmesiyle çalışanların da yaptıklarından sorumlu tutulabileceğini ifade etmiştir. Örgüt içi iletişime de önem vermiş örgütün en üst kademe yöneticisinden en alt kademedeki çalışanına kadar iletişimin rahat kurulabildiği bir örgüt yapısı geliştirmiştir. Örgüt içinde ayrıca birlik, beraberlik ve dayanışmanın önemi üzerinde durarak bu yönde çalışmalar yapmıştır (Pindur vd., 1995; akt: Başar, 2011: 71-72).

Yirminci yüzyılın başlarında Frederick Winslow Taylor (1856-1915) geliştirdiği “Bilimsel Yönetim” yaklaşımı ile yönetim konusunu bir bilim olarak inceleyen ilk kişi unvanını almıştır. “The Principles of Scientific Management” (Bilimsel Yöntemin İlkeleri) adlı eserini 1911 yılında yayınlamıştır. Sanayi

işletmelerinin eski yöntemlerle deneme yanılma yöntemiyle yönetilmesi yerine bilimsel esaslara dayanan bir yönetim anlayışı geliştirmiştir. Bu yönetim anlayışı çalışanlar arasında ücret farklılığına neden olmuştur. Bilimsel esaslara dayanılarak kurulan işletmelerde çalışanlar geleneksel yöntemle kurulmuş işletmelerdeki çalışanlardan daha fazla ücret almışlardır. Taylor, verimlilik ve ücret artışının, birincil amaç olarak görülmemesi gerektiğini bunların işçi-işverenin karşılıklı dostluk ve dayanışması için bir araç olduğunu vurgulamıştır (Yüksel ve Aykaç, 1994: 83-96).

Makine – insan yaklaşımı bu dönemin baskın görüşü olmasına rağmen, insan ilişkilerini değerlendirip gözden geçirmeden bir örgütte iş çalışanların nasıl daha iyi yönetileceğinin anlaşılamayacağı düşüncesi de öne çıkmaya başlamıştır (Beycioğlu ve Dönmez, 2006: 324-325).

İş doyumunu ile ilgili bilimsel çalışmalar 1920'lerden sonra Elton Mayo ve arkadaşlarının Harvard araştırmaları olarak da bilinen çalışmalarıyla hız kazanmıştır. Hoppock'un 1935 yılında yayınlanan “Job Satisfaction” (İş Tatmini) adlı makalesinden başlayarak konuyla ilgili olarak günümüze kadar önemli mesafeler kat edilmiş, bu konuda birçok çalışma ve araştırma yürütülmüştür (Mertol, 1993: akt: Doğan 2009: 57). Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Western Electric şirketinin Hawthorne bölümünde 1927-1932 yılları arasında çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalarda insan faktörünün örgüt içerisinde ne kadar önem taşıdığı ortaya konulmuştur. İnsanlar için bir grubun üyesi olmanın ve bir işi başarılı bir şekilde yaparak sonuçlandırmanın paradan daha önemli bir faktör olduğu vurgulanmıştır. Bu yaklaşım hem yöneticilere hem de araştırmacılara yeni bir temel oluşturarak “insan ilişkileri yaklaşımı” görüşünün ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu görüşe göre, bireyler içinde buldukları sosyal çevreye göre tepki göstermektedirler. Ayrıca çalışanları güdülemek ekonomik ihtiyaçlardan daha çok sosyal gereksinimleri tatmin için önemlidir. Dolayısıyla tatmin olmuş bir çalışan tatminsiz bir çalışandan daha verimli olacaktır (Özkalp ve Kirel, 2004: 31-32).

Endüstri çağı, yönetici ve mühendislerinde birlikte gayretleriyle çalışanların maaşları, çalışma saatleri ve çalışma koşullarına yönelik birçok tatmin edici gelişmeleri beraberinde getirmiştir (Başar, 2011: 71).

İş doyumunu üzerine farklı iş kolları ve çalışma alanlarında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırma konuları; eğitim, sağlık, spor, işletme, ekonomi bankacılık,

kamu yönetimi, turizm vb. alanlarda çeşitlilik göstermektedir. İş doyumuyla ilgili olarak özellikle yabancı kaynaklı birçok araştırma yapılmıştır. Locke, iş doyumunu ile ilgili 1935-1976 yılları arasında basılmış 3000'den fazla yayın olduğunu belirtmektedir (Sung, 1999; akt: Günbayı ve Toprak, 2010: 150-169). 1989 yılında Landy'nin belirttiğine göre iş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmaların 6000'in üzerinde olduğu (Yelboğa, 2007: 2), 1996 yılına gelindiğinde ise yapılan çalışmaların 7000'e ulaştığı ifade edilmektedir (Arısoy, 2007: 73).

İş doyumunu ve iş tatmini ifadeleri farklı bir şekilde telaffuz edilse de literatürde aynı anlamda kullanılmaktadır (Beşiktaş, 2009: 5). Ülkemizde iş tatmini konusunda ilk doktora tezi 1985 yılında Balcı tarafından "Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu" adlı çalışmasıyla Ankara Üniversitesi'nde yapılmıştır. 1988 yılına gelindiğinde ise iş tatmini konusunda yapılan lisansüstü çalışmalara rastlanmaktadır. Telman tarafından 1988 yılında İstanbul Üniversitesinde, Paknadel tarafından 1988 yılında Hacettepe Üniversitesinde ve Bayat tarafından aynı yıl Gazi Üniversitesi'nde bu alanda çalışmalar yapılmıştır (Aksaraylı, 2014: 668).

Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Ulusal Tez Merkezi veri tabanında iş doyumunu anahtar kelimesi yazılarak 22.12.2014 tarihinde yapılan taramada 392 adet tez çalışması listelenmiştir. Bu, iş doyumunu konusunda ülkemizde yapılan çalışmaların tümünü göstermemekle birlikte yapılan çalışmalarla ilgili fikir oluşturması açısından önemli görülmektedir. Yapılan çalışmalar konu başlıklarına göre incelendiğinde; %27,6 oranı ile eğitim-öğretim ilk sırada yer almakta ikinci olarak %16,3 ile işletme, üçüncü olarak %12,8 ile hemşirelik, %9,4 ile psikoloji dördüncü sırada yer almaktadır. İş doyumunu konusunda yapılan araştırmalar en yüksek seviyeye 52 adet çalışmayla 2010 yılında çıkmıştır. Ayrıca 15.01.2015 tarihinde "Scholar Google" Türkçe sayfalar taranarak iş doyumunu başlığı altında 403 adet bildiri ve makale olduğu tespit edilmiştir.

### **1.1 İş Doyumunun Tanımı**

İş doyumunuyla ilgili tanımlar verilmeden önce iş ve meslek kavramlarına değinmek gerekirse iş, herhangi bir şey ortaya koymak bir sonuca ulaşmak veya elde edebilmek için güç harcayarak yapılan etkinlik çalışma olarak, mesleği ise sistemli bilgi ve becerilere dayalı, belli bir eğitim ile kazanılan insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş

olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2014). Dolayısı ile insanlar eğitimle kazanmış oldukları bilgi ve becerileriyle yaşamlarını devam ettirebilmek için güç harcayarak bir iş yapmaktadırlar. Çalışanlar istedikleri işi yaparken bu iş için gerekli olan donanımına sahip olduklarında verilen hizmetin kalitesinde artış olacağı, böylelikle hem hizmeti üreten hem de hizmeti alanın memnun olacağı söylenebilir.

İş doyumu hizmet kalitesinin yanı sıra yaşama, yaşam doyumuna ilişkin tüm kavramlara yönelik bir tutumdur (Schneider vd., 1985: 423). İş doyumu ve bu kavramla ilgili faktörler işletme ve yönetim konularındaki araştırmalarda, özellikle iş performansı ve iş doyumu arasındaki ilişkinin incelendiği alanlarda en kritik kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Petty vd., 1984: 712).

İş doyumu Taylor ve Gilbert tarafından ilk olarak 1918 yılında “En az stres ve yorgunluk yaratacak bir yöntemle fabrikada çalışmak” olarak tanımlanmıştır (Mertol, 1993: akt: Doğan, 2009: 57). Daha sonraki çalışmalarda ise iş doyumunu Vroom (1964) “Kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşagiden veya olumlu duygusal durum”, Hackman ve Oldham (1975) “Çalışanların işinden duyduğu mutluluk”, Locke (1976) “Bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan zevkli veya olumlu hisler”, Davis (1982) ise “Kişilerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk” şeklinde belirterek kişinin duygu durumu ile ilgili bir kavram olduğunu vurgulamıştır. Genel anlamda iş doyumu iş ortamıyla ilgili olan olumlu ve olumsuz duyguların tümünü kapsayan bir durum olarak ifade edilmektedir (Yelboğa, 2008: 127). Bireyin işini ve iş yerindeki çalışma koşullarını ne ölçüde sevdiği, daha doğrusu memnuniyeti iş doyumunun göstergesidir (Şişman ve Turan, 2004: 119).

Efeoğlu ve Özgen (2007: 240) iş doyumu kavramını “çalışanların, işine veya işyerindeki deneyimlerine dayalı mutlu ve olumlu ruh hali, işinden duyduğu haz, işine karşı tutumu, beklentisi ve işinden aldığı ödüller arasındaki uyum” olarak tanımlamaktadırlar. Çalışanlar hem yaptıkları işten hem de işe ilişkin çalışma şartlarından memnun olmaları durumunda işle ilgili bir doyuma ulaşırlar. Eğer yaptıkları işten veya işe ilişkin şartlardan hoşnutsuzluk duyarsa, söz konusu bu hoşnutsuzluk kişinin yaptığı işten ve çalıştığı işyerinden memnun olmayan mutsuz bir çalışan haline gelmesine neden olabilmektedir. İşle ilgili olarak birçok faktör çalışanların iş doyum düzeylerinin belirlenmesinde etkin rol oynamaktadır. İş ile ilgili bu faktörleri değerlendirmek ve işe ilişkin bir tutum geliştirmek kişinin bakış

açısıyla ilgilidir. Çalışanların bakış açılarının farklı olması ve farklı tutumları nedeniyle aynı işyerinde çalışanlardan bazıları iş doyumunu yaşarken diğer çalışanların işi ile ilgili doyumsuzluk yaşaması söz konusu olabilmektedir. “İş doyumunu genel olarak, kişinin işinden ve işle ilgili olan faktörlerden aldığı hazzı ve mutluluğu açıklamaktadır. Bir başka ifade ile iş doyumunu, kişinin işle ilgili duygusal tepkilerinin bir toplamıdır” (Eğinli, 2009: 35). Çalışanların ihtiyaçlarının isteklerinin ve beklentilerinin nasıl karşılandığı bilinmek istendiğinde iş doyumunu bunu en iyi değerlendiren bir araç olarak gösterilebilir (Fisher, 2003: 760).

## **1.2 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler**

İş doyumunu, bireysel ve çevresel faktörler olarak iki bölümde incelenmektedir. Yaş, kıdem, mesleki kıdem, unvan, cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumu bireysel faktörler olarak ele alınırken, ücret, yükselme olanağı, kontrol, denetim çalışma arkadaşları, iletişim, örgütün sosyal görünümü ve çalışma koşulları çevresel faktörler olarak ele alınmaktadır (Balcı, 1985; akt: Özcan, 2013: 18).

### **1.2.1 Bireysel Faktörler**

İş doyumunu ile ilgili araştırmalarda iş doyumunun bireysel özelliklerle ilişkisi birçok araştırmacının dikkatini çekmiş, bu yüzden iş doyumunu ile bireysel özelliklerin değerlendirildiği çalışmalar yapılmıştır. Bireysel faktörler bireylerin doğduğu andan itibaren yaşamı boyunca karşılaştığı fiziki ve sosyal çevre ile ilişkilidir. Bu yapıyla birlikte kişilerin sahip oldukları yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu vb. gibi demografik özellikler bireysel faktörler arasında sayılabilir (Yelboğa, 2007: 2). Eğitim alanında yapılan bu araştırmada özel eğitim okullarında çalışan yöneticilerin iş doyum düzeylerini etkilediği düşünülen yaş, kıdem, branş, öğrenim durumu, cinsiyet ve medeni durum gibi bireysel faktörler üzerinde durulacaktır.

#### **1.2.1.1 Yaş**

Yaşla ilgili yapılmış olan araştırmalarda iş doyumunun yaşa göre değiştiği belirtilmiştir. İş doyumunu ve yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen Glen ve arkadaşları yaş büyük olan çalışanların, yaş küçük olan çalışanlardan daha yüksek oranda iş doyum düzeylerinin olduğunu vurgulamıştır. Yaşla birlikte çalışanların deneyimi de

artmakta ve iş doyum düzeylerinde bir artış olmaktadır (Aşık, 2010: 38). Yapılan araştırmalar, yaş ile iş doyum arasındaki ilişkinin, “U” biçiminde olduğunu, aynı zamanda “U” biçiminde olan bu ilişkinin tek bir cinsiyet için değil her iki cinsiyet için de geçerli olduğunu ortaya koymuştur (Clark vd., 1996: 74-75).

### **1.2.1.2 Kıdem**

İş doyumunu ve kıdem arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar mevcuttur. 1987 yılında yapılan meta analiz çalışmalarında Brush Moch ve Pooyan'ın bulgularına göre örgütsel sektörün kamu veya özel olmasından bağımsız olarak kıdem ile iş doyumunu arasında ilişki olduğu belirtilmektedir. Yine bu çalışmada meslekteki kıdemın örgütsel yapı ile ilişkili olarak iş doyumunun yükselmesine yada sınırlandırılmasına bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Mesleki kıdemın artmasına bağlı olarak iş doyum düzeyinin de arttığı Ronen'in 1978 yılında yapmış olduğu çalışmasında da ifade edilmiştir (Akt: Sun 2002: 37-38). Benzer başka bir çalışmada ise öğretim elemanlarının mesleklerindeki ilerlemelerine bağlı olarak iş doyumlarında bir artışın söz konusu olduğu ifade edilmiştir (Yetiş vd., 2008: 42-47).

### **1.2.1.3 Branş**

Yükseköğretim programına bağlı olarak öğretmenlerin mezun oldukları ve atanabilecekleri alanlar branş olarak ifade edilmektedir (İlköğretim Kurumları Yönetmeliği [İKY], 2013: madde 4). Yapılan bazı çalışmalarda iş doyum düzeyinde branşlar arasında fark anlamlı bulunurken, bazı çalışmalarda anlamlı fark bulunamamıştır.

Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelendiği bir araştırmada öğretmenlerin iş doyumları iç faktörler açısından fen bilimleri, sosyal bilimler, spor bilimleri, meslek dersleri ve sınıf öğretmenliği branşları arasında farkın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu branşların aritmetik ortalamaları alındığında ise branşı spor bilimleri olan öğretmenlerinin içsel faktörlere bağlı iş doyumlarının fen bilimleri, sosyal bilimler, güzel sanatlar, meslek dersleri ve sınıf öğretmenliği branş alanında öğretmenlik yapanlara göre daha yüksek olduğu; yine bu çalışmada branşı fen bilimleri olan öğretmenlerin içsel faktörlere bağlı iş doyumlarının, diğer tüm

branşlarda çalışan öğretmenlere göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kumaş ve Deniz, 2010: 132-133).

Öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin incelendiği başka bir çalışmada ise, fen-edebiyat fakültesi mezunu öğretmenlerle eğitim fakültesi mezunu olan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir (Koruklu vd., 2013: 124). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşmeleri” adlı başka bir çalışmada ise branşa göre öğretmenlerin iş doyumunu boyutundan aldıkları puanlar arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir (Kartal, 2005:104).

#### **1.2.1.4 Öğrenim durumu**

Oshagbemi, 2003 yılında üniversitede çalışan öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirdiği bir araştırmasında kişisel özellikler ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiş, hizmet süresinin uzun ve eğitim düzeyinin yüksek olmasının akademik personelin iş doyumunu olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Akt: Eğinli, 2009: 40). Beyazsaçlı ve Serin ise (2010: 983) yapmış oldukları çalışmada KKTC Lefkoşa iline bağlı devlet hastanelerinde çalışan hemşirelerin öğrenim durumlarına göre (ortaokul, lise, yüksekokul ve lisansüstü) iş doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Türkiye’de Afyonkarahisar ilinde hastane çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada da çalışanların eğitim durumlarına göre (lise, lisans ve lisansüstü) genel doyum, içsel doyum ve dışsal doyumun ortalama puanlarına göre iş doyum düzeylerinde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Yılmaz ve Karahan, 2009: 205-206).

#### **1.2.1.5 Cinsiyet ve medeni durum**

Cinsiyetle iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar yapılmıştır. Cinsiyet faktörünün iş doyumunda etkili bir rol oynadığı araştırmacılar tarafından belirtilmekle birlikte hangi cinsiyetin daha çok iş doyumunu sağladığı konusunda tutarsız sonuçlara ulaşıldığı da ifade edilmiştir (Kuzulugil, 2012: 131). İş doyumuyla cinsiyet arasındaki ilişki üzerine yapılan bir çalışmada kadınların erkeklerden daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları bulunmuş, bunun nedeni ise kadınların işleri hakkında daha az beklentiye sahip olabilecekleri şeklinde yorumlanmıştır (Yelboğa, 2007: 3). Medeni durumla ilgili net bir sonuca ulaşmak için yeterli sayıda araştırma

yapılmış olmamasına rağmen sınırlı sayıdaki araştırmaların bazılarında evli olan çalışanların işlerinde daha mutlu oldukları ifade edilmektedir. Bunun nedeni ise evliliğın sorumluluğu arttırması, düzenli bir için evli olmayanlara göre evli olanların için daha önemli olması gösterilmektedir (Azim vd., 2013: 49). Türkiye’de farklı örgütsel yapılar da çalışan kadın ve erkeklerin cinsiyetle ilgili genel iş doyumunu düzeylerinin farklılık göstermediği, evli veya bekr olmalarının ise genel iş doyumunu üzerinde etkili olmadığı belirtilmektedir (Balcı, 1985; akt: Sun, 2002: 40-41). Bireylerin medeni durumlarının iş doyumlarında anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığı konusunda görüş birliği olmamasına rağmen medeni durumun iş doyumunu için bir etken olduğu düşünülmektedir. Farklı bir şekilde ifade edilecek olursa bireylerin evliliklerinin sağlıklı bir şekilde devam etmesi bireylerin iş doyumlarını da etkileyecektir (zcan, 2013: 22).

### **1.2.2 evresel Faktörler**

Çalışanların iş doyumunu ifadesiyle, iş ve iş ortamına yönelik olarak çok sayıda değişkenin etkisi ile çalışanların tutumlarında meydana gelen değişiklikler değerlendirilmektedir. Bu değeriklenlerin için gerektirdiği bilgi ve becerilerden, için çalışana sağladığı sosyo-ekonomik beklentilere kadar uzayan bir liste halinde sıralandığı ifade edilebilir (Aşık, 2010: 41). Bu araştırmada ise özel eğitim okulları açısından çevresel faktörler olarak ele alınacak olanlar ücret, terfi, denetim, iletişim, yönetici ve fiziksel çalışma koşullarıdır.

#### **1.2.2.1 cret**

İş doyumunun temel faktörlerinden biri ücrettir (Demir, 2010: 38). alışan bireylere çalışma hayatı ile ilgili düşünceleri sorulduğunda en fazla cevap ücretle ilgili olarak verilmektedir (Judge vd., 2002: 530-536). “cret, üretim faktörlerinden biri olan emeğin üretimden aldığı paydır”. Bir diğer anlamı da, “işçilere üretim sürecine katılmaları karşılığında belli srelerde yapılan ödemedir” (TDK, 2014). Ücretin iş doyumunu ile arasındaki ilişki araştırmacılar tarafından incelendiğinde ücretin iş doyumunu üzerinde etkisi bulunmuştur. cret tatmini arttıka iş tatmini de artmakta, ücret tatmini azaldıkça iş tatmini de azalmaktadır (Aydemir ve Erdoğan, 2013: 143). Hem kamuda hem de özel sektörde çalışanlar açısından ücretin iş

doyumunu açısından ilk sırada yer alan bir öneme sahip olduğu ifade edilmiştir (Eğinli, 2009: 50). Fakat iş doyumunun ücretin ötesinde etkenlere de bağlı olduğu düşünülmektedir. Örneğin yapılan bir araştırmada yüksek gelir düzeyine sahip grubun iş doyumunu düşük, orta düzey gelire sahip grubun iş doyumunu yüksek bulunmuştur (Keser, 2005: 88). Bu sonuç, başka etkenlerin de önem kazanabileceğinin ipuçlarını barındırmaktadır.

#### **1.2.2.2 Terfi**

Terfi, çalışanların örgüt içerisinde yükselmesini ifade etmektedir. Yani çalışanın daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır. Çalışanlara örgüt içerisinde yükselme ve daha fazla sorumluluk fırsatlarının sunulması, örgüt içinde daha yüksek bir konumdaki göreve getirilmesi çalışanlarda hem tatmin olma duygusu hem de motivasyon artışı sağlayacaktır (Karcıoğlu vd., 2009: 62-63). Yükselme fırsatlarının çalışanlar üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Burada önemli olan husus çalışanlar üzerinde adaletli bir terfi politikası ve yükselmenin belli ölçütlere dayanması ilkesidir (Aşık, 2010: 41-42).

#### **1.2.2.3 Denetim**

Örgütte denetim ne iş yapıldığının, nereye ulaşıldığının ve nerede bulunduğu belirlenmesine yarar. Başka bir ifadeyle yapılan işle yapılması gereken iş karşılaştırılır ve arada fark varsa gerekli düzenlemeler yapılır. Bu düzenlemeler yapılırken, denetim özellikle kusur arayıcı ve küçük düşürücü olduğunda çalışanların iş doyumuna engel teşkil eden bir faktör olmaktadır (Akkuş, 2012: 28). Denetim esnasında üst eğer işinde uzmanlık kazanamamış ve yeniliklere açık değilse böyle bir üstün emrinde çalışmak teknik denetim açısından doyumsuzluğu yol açabilmektedir (Başaran, 2000; akt: Taşdan ve Tiryaki, 2008: 59).

#### **1.2.2.4 İletişim**

Çalışanlar çalışma arkadaşlarıyla, yönetici veya yönetsel kademelerle iletişim kurarlar. Örgütte çalışanların yönetici veya yönetsel kademelerle iyi iletişim içinde olmaları, çalışanların iş ortamında memnuniyetlerini arttırıcı bir etken olabilir. Bir örgütte çalışanların genel memnuniyet durumu ile örgütsel iletişim seviyesi arasında

doğru bir orantı olduğu ifade edilmektedir. Örgüt içi iletişim arttıça örgüt içi memnuniyet de artmaktadır. Kişinin işi ile ilgili genel memnuniyetini örgüt içindeki iletişimin kalitesi etkilemektedir (Başaran, 2004: 150).

#### **1.2.2.5 Yöneticiler**

Çalışanların iş doyum düzeylerini etkileyen bir diğer unsur, çalışanların yöneticiden bekledikleri yöneticilik tarzı ile yöneticinin sergilediği davranışlar arasındaki uyumdur. Uyumun olmaması çalışanlarda tatminsizlik yaşanmasına neden olabilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008: 204-216). Yöneticilerin olumlu bir tutuma sahip olmaları ve çalışanlarına değer verdiğini hissettirmesi çalışanların işlerinden daha memnun olmasını etkileyebilir. Bu açıdan yöneticilerin çalışanlara karşı anlayışlı ve arkadaş canlısı olması, onların fikirlerini dinlemesi ilgi göstermesi, onların sorunlarıyla ilgilenmesi, çalışanların performanslarını göz önünde bulundurup adil bir şekilde onurlandırması çalışan memnuniyetini arttıracaktır (Lucke, 1978; akt: Azim vd., 2013: 490).

#### **1.2.2.6 Fiziksel alışma koşulları**

İş doyumuna etki eden unsurlardan bir başkası ise fiziksel çalışma koşullarıdır. İş ortamı çalışanın hem iş performansını hem de iş verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Çalışma ortamındaki ısı, nem, ışık, gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme için verilen molalar ile işyerinin çevresel konumu, temizliği, iş yerinde kullanılan araç-gereçler gibi etkenler de iş tatminine etki etmektedir (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60). İş ortamına bağlı bu özellikler çalışanların işe istek duymasında ve iş için motive olmasında belirleyicidir. İşyerinde olumsuz çalışma koşullarının varlığı çalışanların iş doyum düzeyinin düşmesine neden olmaktadır. Aşırı gürültülü, sıcak ya da soğuk iş ortamında çalışanların hissettiği bedensel baskılar nedeniyle gerilim yaşamaları iş doyumunun düşmesine yol açmaktadır (Eğinli, 2009: 35-52). Çalışma koşulları iyi ve saygınlığı olan bir şirketin çalışanları kendilerini değerli, güçlü hissedip olumlu değerlendirirken; tam tersi bir durumda olan şirketin çalışanları ise kendilerini olumsuz değerlendirmektedirler (Smidts vd., 2000: 4-5).

### 1.3 İş Doyumuna Temel Teşkil Eden Kuramlar

Bireylerin iş doyumuna ulaşabilmeleri için işe karşı motive olmaları, ayrıca çalıştıkları örgütün bunu destekler nitelikte bir yaklaşım göstermesi gerekmektedir. Bu çalışmada iş doyumuna temel teşkil ettiği düşünülen motivasyon kavramı hakkında bilgi verilecek ve motivasyonla ilgili kuramlara değinilecektir.

#### 1.3.1 Motivasyon Kavramı

İş doyumunu, motivasyon ve ödül sistemleri örgütsel kuramlarda ele alınan kavramlardır. Bu kavramlar arasında motivasyonun ayrı bir özelliği vardır. Bu kavram diğer iki kavramın örtüşmesini sağlayan bir yapıya sahiptir (Pardee, 1990: 3). Motivasyon kelimesi Latince “movere”, “motum” kökünden türetilmiş olup hareket etme anlamına gelmekte ve psikolojide içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme anlamını ifade etmek için kullanılmaktadır. Motivasyonun Türkçe’deki karşılığı güdü veya harekete geçirici güç olarak ifade edilmektedir (Keskin, 2008: 19). Tanım olarak motivasyon, insanların içinden gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelme ve maksatlı davranışlar gösterme süreci (Çiçek, 2005: 8), bir başka tanımda ise motivasyon, insan organizmasını davranışa iterek davranışların hem şiddet hem de enerji düzeyini tayin eden, bu davranışlara belirli bir yön vererek iç ve dış sebeplerle devamını sağlayan süreç şeklinde ifade edilmektedir (Akbaba, 2006: 344-361).

Çalışanların işlerinde başarılı olabilmeleri ve doyuma ulaşabilmeleri için çalışma konusunda örgüt kültürünün de desteği gerekmektedir (Cebeci, 2006: 15). Motivasyon, çalışanın örgütte sorumluluk alanı içerisinde yaptığı faaliyetlerde performansını doğrudan etkileyecek ve başarılı olmasını sağlayacaktır (Özdemir ve Muradova, 2008: 147). Yöneticinin bir örgütte en önemli görevlerinden biri etkin bir örgüt kurmak ve örgütsel performansı yükseltmektir. Eğer yöneticiler örgüt içinde motivasyon tekniklerini başarılı bir şekilde kullanırlarsa çalışanların işe geç kalma, işe gelmeme ve örgütten ayrılma gibi olumsuz durumların önüne geçerek örgüt verimliliğini artırabilirler (Ünlü vd., 2013: 121-122). Örgüt verimliliğini etkileyen olumsuz durumların minimum seviyelere doğru çekilmesi hem örgüte hem de örgüt çalışanlarına olumlu bir katkı sağlayacaktır.

### **1.3.2 Motivasyon Kuramları**

Motivasyon kuramları kapsam (Content) ve süreç (Process) kuramları olarak iki farklı grupta ele alınarak incelenmektedir. Kapsam (Content) kuramları olarak adlandırılanlar içsel faktörlere ağırlık verirken süreç (Process) kuramları ise dışsal faktörlere ağırlık veren kuramlardır.

#### **1.3.2.1 Kapsam kuramları**

Kapsam kuramları içsel nedenlere bağlı olarak, bireyi belirli bir yöne doğru davranışta bulunmaya götüren teorileri açıklar. Bu kuramlar ilk başta Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Frederick Herzberg'in Çift Faktör kuramı, David McClelland'ın Başarma İhtiyacı kuramı son olarak da Clayton Alderfer'in kuramı olan ERG şeklinde sıralanmaktadır (Altok, 2009: 51).

##### **1.3.2.1.1 İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı**

A. Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı" günümüzde motivasyon kuramları içerisinde en çok tanınan yaklaşımlardan biri olup iki temel varsayıma dayanmaktadır. Kuramın ilk varsayımına göre bireyin davranışları ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir. İkinci varsayım ise bu ihtiyaçların giderilmesinde belirli bir sıralamanın takip edildiğidir. İlk önce en alt sıradaki ihtiyacın giderilmesi gerekmektedir. Üst sıradaki ihtiyacın giderilmesi alt sıradaki ihtiyacın giderilmesine bağlıdır. Alt sıradaki ihtiyaç giderilmeden, üst sıradaki ihtiyacı gidermeye yönelik davranışlar yapılmaz. İhtiyaçların sıralamasını piramit şeklinde gösteren Abraham Maslow, bu sıralamayı en temel ihtiyaçlardan başlayarak en karmaşık olan ihtiyaca kadar aşağıdan başlayıp yukarıya doğru giden bir sınıflandırma şeklinde yapmıştır. (Ünlü vd., 2013: 5-6). Aşağıdan başlayarak yukarıya doğru sıralanan bu ihtiyaçlar:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: Piramidin en alt sırasında yer alan fizyolojik ihtiyaçlar bireylerin yaşamı için karşılamasının zorunlu olduğu ihtiyaçları ifade etmektedir (Özcan, 2013: 27-28). Bunlar açlık, susuzluk, dinlenme, uyuma, nefes alıp verme gibi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar sonradan ortaya çıkan ihtiyaçlar olmadığı gibi sadece insanlar için değil, diğer tüm canlı organizmalar için de geçerlidir. Fizyolojik ihtiyaçlar karşılanmadan bir üst ihtiyaca geçilmemektedir (Köroğlu, 2011: 110-134).

2. Güvenlik ihtiyaçları: Fizyolojik ihtiyaçların giderilmesi veya dengeye ulaşması bireyi bu dengeyi sürdürmesi için çabaya ve geleceğini güvence altına almaya yönelik davranışlara yönlendirecektir. Bu durum sürekli bir hale gelmedikçe bireydeki endişe ve huzursuzluk devam edecektir. İnsanlar güvenli bir yaşam olanağını devam ettirebilmek için çalışma hayatında işyeri güvenliği, sigorta, emeklilik vb. gibi olanakları tercih ederler. Gösterdikleri bu çabalar güvenlik ihtiyaçlarına örnek verilebilir. Fizyolojik ihtiyaçlar gibi güvenlik ihtiyaçları da belli bir doyuma ulaştıktan sonra sona ermektedir. Bu ihtiyacın karşılanması durumunda birey bir üst sıradaki ihtiyacın giderilmesine doğru harekete geçirecektir (Altok, 2009: 55-56).

3. Ait olma ve sevgi ihtiyacı: Piramidin bu basamağında Maslow, insanların sosyal bir varlık olduğu üzerinde durmaktadır. Bu nedenle insanların ait olma, birlikte olma, sevgi ve kabul görme ihtiyaçları vardır. İnsanlar bir arada yaşamak, sevmek ve sevilme isterler. Kişinin sevmek ve sevilme ihtiyacını içinde bulunduğu örgütün karşılayamadığı durumlarda kişi başka organizasyonlar arayacaktır. Kişinin sevgi ihtiyacını karşılayan aile ise en önemli kurumlar arasında gelmektedir (Keskin, 2008: 25-28).

4. Saygı ihtiyacı: İnsanlar alt sıradaki ihtiyaçlarını karşıladıkları ölçüde üst sıradaki ihtiyaçlara doğru davranışta bulunurlar. Bu üst sıradaki ihtiyaçlar bireysel ve örgüt temelli olarak iki gruba ayrılmaktadır. Bireysel temeldeki ihtiyaçlar pozitif bir imaj oluşturma, ilgi çekme, başkaları tarafından tanınma, beğenilme ve takdir edilme şeklinde sıralanırken; örgüt temelindeki ihtiyaçlar ise tanınma, sorumluluğun artması, yüksek mevki ve takdir edilme arzularıdır (Pekel, 2001: 8-10)

5. Kendini gerçekleştirme: Piramidinin en üst basamağında ise kendini gerçekleştirme yer almaktadır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacının ortaya çıkabilmesi alt sıradaki diğer ihtiyaçların giderilmesine bağlıdır. Birey burada yapabildiklerini ve yapamadıklarını, gerçek güçlerini keşfetme, anlama ihtiyacı içindedir (Ercoşkun ve Nalçacı, 2005: 364). Süreç olarak yaşam boyu devam eden kendini gerçekleştirme, bir gelişme çabası daha doğrusu erişilmeye çalışılan bir gelişme düzeyi olarak da anlaşılmaktadır (Kuzgun, 1972: 174)

Maslow kuramında, ihtiyaçların bir sıra izlediği ve alt sıradaki ihtiyaç giderilip doyuma ulaşmadan bir üst sıradaki ihtiyacı gidermeye yönelik davranışların yapılamayacağını ifade etmektedir. Ancak Maslow'un ifade ettiği ihtiyaçlar

arasındaki bu geçişlerin her zaman katı bir şekilde sıralı olmadığını da belirtmek gerekir. Her insanın hem kişilik hem de davranış yapısı birbirinden farklıdır. Bu farklı yapıya bağlı olarak ihtiyaç sıralaması da değişiklik gösterebilir. Saygı ihtiyacına çok önem veren bir birey için bu ihtiyaç kendinden önce gelen ihtiyaçla yer değiştirebileceği gibi farklı birkaç ihtiyacın aynı zamanda karşılanması da söz konusu olabilir (Büyükses, 2010: 13).

#### **1.3.2.1.2 Çift-faktör kuramı**

Bu kuram Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiş olup en çok bilinen motivasyon kuramlarından biridir. Bu kuramda motivasyon faktörleri iki grupta toplanmaktadır. Bu faktörler motive edici faktörler ve hijyen faktörleridir (Smith ve Shields, 2013: 189-198). İlk grubu oluşturan motive edici faktörler başarı, tanınma, takdir edilme gibi çalışanların motivasyon ve tatminini sağlayan unsurlardır. Bu faktörlerin olması kişide çalışma isteği ve arzusu oluştururken, olmaması bireyde motivasyonsuzluğa neden olmaktadır.

İkinci grubu oluşturan hijyen faktörleri ise çalışma koşulları, ücret, maaş, iş güvenliği, işletme politikası ve yönetimi ile özel yaşamdaki mutluluk düzeyi gibi faktörler olarak ele alınmaktadır. Bu faktörlerin yokluğunda bireyleri motive etmek çok zordur. Çünkü hijyen faktörleri motivasyon için asgari şartları oluşturur. Bu motivasyon faktörleri bireyi mutlu kılan, işyerine bağlayan ve işyerinde doyum sağlamasına neden olan unsurlardır. Hijyen faktörlerin olması bireyleri motive ederken, olmaması işten ayrılmasına ve tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar olarak görülebilir (Ünlü vd., 2013: 3-15).

#### **1.3.2.1.3 Başarma ihtiyacı kuramı**

Bu kuram McClelland (1955) tarafından geliştirilmiştir. Ancak kuramın kaynağı Henry A. Murray'in 1938 yılındaki çalışmalarıdır. McClelland, "The Achieving Society" adlı 1961 yılındaki çalışmasında üç konu üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlar yakınlık, erk ve başarı elde etmedir. Her insanın bu üç ihtiyaç kombinasyonuna sahip olduğunu ve bunları sergilemeye çalışacaklarını ifade etmiştir (Moore vd., 2010: 25). Ayrıca kişiler hoş duygular arayacak, hoş olmayan duygulardan da kaçınacaktır. Gereksinimlerin içsel eğilimler olmayıp öğrenilmiş

davranışlar olduğu ifade edilmiştir. Yakınlık, erk ve başarı elde etme güdülerinin her insanda bulunduğu düşüncesinden hareketle bu temel güdülerin tanımları aşağıda sıralanmıştır (Onaran, 1981: 201-223):

1. Yakınlık: Bu güdüsü yüksek olan kişiler insanlarla iletişimde bulunmayı onların duygularını anlamayı isterler. Kişiler arası ilişkilerin iyi olduğu bir ortamda kendilerini rahat hissederler.

2. Erk: Bu güdüsü yüksek olan bireyler diğer bireyleri etkilemek, etkileme araçlarını elde etmek, iletişim kanallarını üzerinde denetim kurmak isteyeceklerdir. McClelland'a göre erk güdülü olan kişiler bazen başkaları üstünde kişisel egemenlik kurmak isterler, dolayısıyla çeşitli şiddet eylemlerine girişebilirler. Bazen de bu kişiler bir seçimi kazanmak veya bir yarışmayı kazanmak gibi toplumun onayladığı eylemlere girerek bu güdülerini toplum tarafından daha kabul edilebilir yönlerde kullanırlar. Örneğin kendi kişisel egemenliğini ön planda tutan bir yönetici her durumda tek başına kazanmaya, çevresindeki herkesi yenmeye çalışırken, daha toplumsallaşmış bir erk güdüsüne sahip olan yöneticiyse kişisel değil takım halinde kazanmaya, bu amaçla çevresindekileri etkilemeye çalışacaktır.

3. Başarı: Başarı güdüsü yüksek olan insanlarla başarı güdüsü düşük olan insanların bu özelliklerini doğuştan getirdiği söylenemez. Bazı düzenlemelerle insanlara yüksek başarı güdüsü kazandırılabilir. Aslında kişi bir yandan başarı beklerken bir yandan da karşılaşabileceği riskleri gözden geçirerek başarısız olma ihtimalini de hesaplamakta, böylelikle her zaman başarı düzeyini çok yüksek tutmayarak başarıyla başarısızlık arasında bir denge kurmaktadır.

Bu sayılan üç güdüden herhangi birinin öne çıkması kişinin kendi özellikleriyle bu kişinin içinde bulunduğu durumun özelliklerine bağlıdır. McClelland ise bir güdünün öne çıkmasının büyük ölçüde kişinin içinde bulunduğu çevrenin sağladığı uyaranlar tarafından gerçekleştirildiğini vurgulamaktadır.

#### **1.3.2.1.4 ERG yaklaşımı**

Varlık (Existence), İlişki (Relatedness), Gelişme (Growth) kelimelerinin baş harfleriyle anılan ERG yaklaşımı, insanların bireysel davranışlarına katkıda bulunan faktörleri anlamaya yönelik motivasyonel bir yapıdır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nin gelişimini takip etmiştir (Caulton, 2012: 2-8). Maslow'un

kuramına benzerlik gösteren bu kuramda gereksinimler üç kümede toplanmış olup aşağıda sıralanmıştır (Onaran, 1981: 37- 40):

1. Varlık (Existence): Açlık, susuzluk, güvenlik vb. gibi fizyolojik gereksinimler varlık olarak adlandırılır. Örgüt kaynaklarının geniş olması, bu gereksinimlerin giderilmesini sağlayacaktır.

2. İlişki (Relatedness): İnsanın başka insanlarla bağlantıda bulunma isteğini ifade eder. Bu gereksinimlerin giderilmesinde karşılılık ilkesi vardır. Yani doyuma ulaşmak başka insanlarla birlikte olmayı gerektirir. İnsanlar bu ilişkilerde düşüncelerini ve duygularını paylaşırlar. İlişki kavramının karşıtı ilişki yokluğudur. Düşmanlık ve öfke duyguları ise ilişkinin yokluğunu değil ilişkinin varlığını gösterir.

3. Gelişme (Growth): İnsanın kendisinin ya da çevresinin üzerinde yaratıcı üretici etki yaparak, yeteneklerini kullanması, yeteneklerini geliştirme isteği de bu kümede toplanmıştır.

Maslow'un kuramında olduğu gibi bu kuramda da gereksinimlerin bir sıra düzeni vardır. Kurama göre gelişme gereksiniminin istenme düzeyinin artmasının ön koşulu, varlık ve ilişki gereksinimleri doyuma ulaşmasıdır. Ancak "gelişme" gereksinimi ne kadar karşılanırsa karşılansın, hep daha çok istenecektir. Bu kuram ile İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nın farkı, ERG yaklaşımında gereksinimlerin sıralamasını somutluk durumlarının belirlemesidir. Üst düzey bir gereksinimin karşılanması zor ise, daha alt düzey bir gereksinim kümesi öncelik kazanarak daha çok istenecektir. Gerçekleşmesi istenilen istek doyurulmuş olmayacak, ancak daha somut olanı onun yerine geçerek bu isteği bastıracaktır. Bir kişi saygınlık gereksinimini karşılamakta zorlanıyorsa aldığı ücretin büyüklüğünü bir saygınlık göstergesi sayabilir. Böylelikle karşılanamayan üst gereksinimler alt düzeydeki gereksinimlere duyulan ihtiyacı artıracaktır.

### **1.3.2.2 Süreç kuramları**

Süreç (Process) kuramları dışsal faktörlere ağırlık veren kuramlardır. Dışsal faktörlerin de içsel faktörler gibi bireyler üzerinde motive edici rolü vardır. Dışsal faktörler etrafında toplanan bu motivasyon teorilerinin ortak noktası kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilenmesidir (Kaplan, 2007: 16-50). Bu kuramlar motivasyon sürecinin nasıl çalıştığını, bu süreci oluşturan değişkenlerin tanımlanmasını, bu değişkenler arasındaki ilişkileri, davranışın nasıl

başladığını, nasıl yönlendiğini, nasıl sürdürüldüğü ve durdurulduğunu açıklamaya çalışır. İhtiyaçlar ise bireyi davranışa yönlendiren faktörlerden yalnızca biridir. Süreç kuramları dört başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma-Edimsel Şartlandırma) Kuramı, Bekleyiş (Beklenti) Kuramı, Eşitlik Kuramı ve Amaç Kuramlarıdır (Ünlü vd., 2013: 3-15).

#### **1.3.2.2.1 Davranış (sonuçsal) şartlandırma kuramı**

Skinner tarafından geliştirilen bu kuramın temelindeki varsayım, davranışları belirleyen etkenin bunların doğuracağı sonuçlar olduğudur. Birey davranışının nedeni herhangi bir şey olabilir. Burada belirleyici olan bu davranışın doğuracağı sonuçtur. Birey karşılaştığı sonuca göre ya davranışı tekrar etmeye devam edecek ya da bu davranıştan vazgeçecektir (Ünlü vd., 2013: 3-15). Davranış (Sonuçsal) Şartlandırma Kuramına göre, bir örgütte personelin davranışı örgüt açısından beğenilen bir davranış ise örgütün yöneticisi bu davranışı gösteren personeli ödüllendirdiğinde bu davranışın tekrar edilme olasılığı artarken, ödüllendirmediği durumda davranışın tekrarlanma sıklığı azalacak veya ortadan kaybolacaktır (Keskin, 2008: 36-37). Skinner (1953) bir davranışın nedenini ararken bu nedenin insanın içinde değil onun çevresinde bulunabileceğini ifade ederek çevrenin davranış üzerindeki etkisi üzerinde durmuştur. Ona göre bireyin davranışlarını belirleyen en önemli unsur bireyin geçmiş çevresiyle şimdiki çevresidir. Bireylerin davranışları üzerinde kalıtımla gelen genetik özellikler etkili olsa bile bunlar çevre kadar önemli değildir. Pavlov'un klasik uyaran-tepki koşullanmasında önce çevreden bir uyaran gelmekte, sonra bir tepki doğmaktadır. Burada ise bir tepkiden hareketle davranış koşullandırılmaya çalışılmaktadır. Davranış rastgele yapılmış olsa bile pekiştirmeyle o davranışın yinelenme olasılığı artmaktadır. Skinner'a göre "örgütlerin kaçınmayı öğrenme veya ceza yöntemlerini kullandıkları için verimli çalışmadıklarını, insanların ancak etkin, üretken, yaratıcı bir davranışın etkili yollarla pekiştirildiği bir çevrede mutlu olacaklarını belirtmiştir" (Akt: Onaran, 1981: 261-273).

### **1.3.2.2.2 Bekleyiş kuramları**

Bu kuram, iki ayrı kuramdan oluşmaktadır. Birinci kuram Victor H. Vroom tarafından geliştirilmiştir. İkinci kuram ise Vroom'un kuramının Edward E. Lowler ve Lyman W. Porter tarafından geliştirilmiş halidir (Kaplan, 2007: 44).

#### **1.3.2.2.2.1 V. H. Vroom bekleyiş kuramı**

V.H. Vroom tarafından geliştirilen bu kuram, davranışsal temel ile bireylerin kişisel amaçlarına dayanmaktadır (Karaboğa, 2007: 19). Vroom'un bekleyiş kuramının üç tane temel kavramı vardır. Bunlar valence, bekleyiş ve araçsallık kavramlarıdır. Vroom, iki ve daha çok amaca karşı duyulan istekler arasındaki ilişki için "valence" kavramını kullanmaktadır. Amacın elde edilme isteği, elde edilmeme isteğinden daha güçlüyse bu amacın valence (+) yönde, tam tersiyse (—) yönde olacaktır. Amaca karşı bir ilgisizlik duyulursa, valence değeri sıfır olacaktır. Kısaca valence, bir amacın beklenen değeriyle ilgili bir kavramdır. Neden-sonuç ilişkisini göstermek için Vroom beklenti kavramını kullanır. Beklenti 0'dan 1'e kadar farklı değerler alır. Sıfır noktası bir eylemin sonuç doğuracağı konusunda bir olasılığın olmadığını gösterir. Araçsallık kavramı da ilk aşamadaki sonuçlarla, ikinci aşamadaki sonuçların ilişkisini tanımlar. Vroom'a göre bir insanın bir eylemde bulunma gücü, bütün sonuçların (amaçların) valence'lerin ve beklentilerin çarpımlarının toplamına eşittir (Onaran, 1981: 71-76).

#### **1.3.2.2.2.2 Porter-Lawler Modeli**

Bu kuram, Vroom'un kuramında olmayan tutumsal değişkenlere yer vermiştir. Kuramın başlıca özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınmış olan değişkenleri bir araya getirip bunlar arasındaki ilişkileri ortaya koymasıdır. Bu kuramda yer alan değişkenlerden biri olan çaba, bireyin performansını doğrudan yükseltmez. Çabanın yanında kişinin bilgi ve tecrübesi bireyin performansını etkiler. Bireylerden beklenen davranış türü rol ile ifade edilmektedir. Bu modelde bireyin uygun performans göstermesi algıladığı role bağlanmaktadır. Eğer uygun rol algısına sahip değilse organizasyonda rol çatışması ortaya çıkabilecek ve performansı etkilenecektir. Çalışanın örgütte gösterdiği performans sonucu alması gerektiğini düşündüğü ödül

miktarını diğer çalışanların performansı ile karşılaştıracaktır. Bu ödül miktarı çalışanın doyum düzeyini belirlemiş olacaktır (Şam, 2013: 70-71).

### 1.3.2.2.3 Eşitlik (Equity) Kuramı

Bu kuram R. Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamın koşullarıyla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır (Kaplan, 2007: 48-49). Çalışanlar eşitlik ya da eşitsizlik oranını kendileri ile diğer çalışanların örgüte katkılarını ve elde ettiklerini gözlemleyerek karşılaştırırlar (Arısoy, 2007: 82-83). Bu karşılaştırma genelde gayret ile sonucu içeren bir oranda oluşur. Bu oranlar ile yapılan karşılaştırmalar aşağıdaki gibidir (Çelik, 2010: 32-33):

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Çaba}} < \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Çaba}}$$
$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Çaba}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Çaba}}$$
$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Çaba}} = \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Çaba}}$$

“Sonuç” kavramı ile vurgulanan elde edilecek ücret, maaş, yan ödemeler, uzun dönemli sigorta, emeklilik, yıllık ücretli izinler, lojman, araba gibi düzenlemeler olup; “Gayret-Çaba” ile de işi başarmak için harcanan çaba, emek, o işletmeye sunulan tüm yetenek ve beceriler ile bağlılık, sadakat, dürüstlük özveride bulunma gibi manevi unsurlar vurgulanmaktadır. Bu oranlar arasında kişi eğer kendi oranının diğer bireylerin oranından düşük olduğuna inanırsa, kendi ödülleri artırmak için yollar araştırır. Ödülleri artıramayacağına inanırsa sunduğu değerlerin miktarını azaltacaktır. Birey kendi oranının diğer bireylerin oranından yüksek

olduğunu algıladığı durumlarda bencil davranacak ve bir süre huzursuzluk duyacaktır. Eğer diğer bireyler haksızlığa uğradıklarını düşünürlerse o zaman onların kıskançlığının baskısı altında olacaktır. Dengenin sağlandığına inandığı zaman birey huzura kavuşacak ve doyum sağlayacaktır. Kişi eğer orantıda bir bozukluk algılsa elinden geldiğince koşulları düzeltmeye çalışacaktır. Bu modelin özelliği ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılmasında daima bir eşitlik ve denge aramasıdır (Balaban, 2006: 72-76).

#### **1.3.2.2.6 Amaç kuramı (goal setting theory)**

Edwin Locke ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu kuramda amaçların insan davranışları ve performans düzeyleri üzerindeki etkileri incelenmiştir (Alkış ve Öztürk, 2009: 212-225). Kuramın iki önemli ifadesi vardır. Bunlardan ilkinde göre, insan davranışını önemli ölçüde yönlendiren etken, insanın kendisi için belirlediği hedeflerdir. Yani kişi enerjisini kendi belirlediği amaca yöneltir. Diğer ise dışarıdan, yani örgüt tarafından verilen teşvikin iş görenlerin amaçlarını (niyet) etkileyerek iş başarımının üzerinde etkili olmasıdır.

Kuramla ilgili araştırmalar yapılırken bazı özellikler ele alınarak incelenmiştir. Bunlar güçlük, belirginlik, katılma, kabul, çalışanların rekabetidir. Ayrıca geri bildirim ve teşvik olarak para incelenmiştir. Kurama göre, amaç saptamak her zaman daha iyi sonuçlar vermektedir. Teşvik-amaç ilişkisinde ise teşvikler seçilen amacın zorluk durumunu etkileyebilir. Örneğin yapılması zor ve tehlikeli olan işlere daha fazla para ödendiğinde bu işler seçilebilir. Ayrıca teşvikler amaçların kabul edilmesi yönünde baskı unsuru olabilirler. Bunun dışında teşvikler amaçlara bağlanma derecesini de artırabilirler. Amaçların belirgin olup olmaması, amaçların zorluk derecesi, amaçların kabulü, amaçların belirlenmesinde sürece katılma, amaca ilişkin bilgi verme iş başarımını etkilemektedir. Amaç-doyum ilişkisi açısından amacın güçlük derecesi arttıkça, bu durum iş başarımını artırmakta bu da doyum düzeyini yükseltmektedir. İş başarımı belirlenen amaca ulaşırsa iş başarımının doyumla ilişkisi kalmamaktadır. Bu kurama göre amaçlar belirgin olmalı, amaçlara erişmede bir süre belirtilmeli, amaçlar iş görenleri çalışmaya çekecek kadar güç ama elde edilebilir olmalıdır. Bununla birlikte iş görenlerin yetenekleri ve kendine güven gibi kişilik özellikleri de göz önünde tutulmalıdır. Ayrıca üstler de bu amaçları iş

görenleri korkutmak, onlara gözdağı vermek için kullanmamalıdır (Onaran, 1981: 138-166).

Motivasyonla ilgili olarak ifade edilenler ister içsel isterse dışsal sebepler olsun yaşamla bağlantılı olan kavramlardır. Bu unsurlar yerinde ve zamanında kullanıldığında çalışanların iş doyumunu yükseltebileceği gibi iş performansını artırarak hizmet kalitesini de yükseltecektir. Eğitim hizmet sektörünün en önemli ve önde gelen unsurlarındandır.

Burada altı çizilmesi gereken husus örgütsel yapının insan unsurunu etkili ve verimli kullanma isteğinin olup olmamasıdır. Bununda en iyi göstergesi eğitim sektörünü ne oranda önemseyip destek verdiğidir. Bundan sonraki bölümde ülkemizdeki eğitim kurumları, özellikle bu eğitim kurumları içerisinde özel bir öneme sahip olan özel eğitim okulları ve özel eğitime ihtiyaç duyan bireylerin özellikleri üzerinde durulmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### EĞİTİM KURUMLARINDA İŞ DOYUMU VE ÖZEL EĞİTİM KURUMLARI

İş doyumunu tüm iş kollarında önem arz etmesine rağmen, hizmet alanındaki çalışmalar yüz yüze bir etkileşim gerektirdiğinden bu alanda özel bir öneme sahiptir. Hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin en önemli belirleyicilerinin başında çalışanlar gelmektedir. İş doyumuna ulaşmış bir çalışan hizmet sunum sürecinde pek çok olumlu ya da olumsuz durumun ortaya çıkmasına yol açabilecektir. Eğitim önemli hizmet alanlarından biri olduğundan, eğitim çalışanlarının iş doyumunu hizmet sektöründe önemli bir yer teşkil etmektedir.

Bu bölümde eğitimin tanımı, amaçları, Türkiye’deki örgün eğitim kurumları ve eğitim kurumlarında çalışanlarla ilgili iş doyum düzeyleri hakkında bilgiler verilecektir. Ayrıca özel eğitimin tanımı, özel eğitimle ilgili kavramlar, Türkiye’de özel eğitimin gelişimi, Türkiye’deki resmi özel eğitim kurumları ve özel eğitim kurumlarında iş doyumunu ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### 2.1 Eğitimin Tanımı ve Amaçları

“Eğitim” sözcüğü, “Terbiye” sözcüğünün yerine kullanılan ve 1940’lı yıllardan itibaren dilimize yerleşen bir sözcüktür (Başaran, 1992: 12-14). Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde eğitim sözcüğünün anlamı “Çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye” (TDK, 2014) şeklinde açıklanarak terbiye sözcüğüyle aynı anlamda kullanılmaktadır. Fidan (2012: 4) insanların belli amaçlara göre yetiştirme süreci” olarak ifade ederken, Ertürk (1988: 11-16) eğitimi “bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istenen değişme, meydana getirme süreci” olarak tanımlamıştır. Can (2006: 381-390) da eğitimi “önceden belirlenen hedefler

doğrultusunda kişiye yeni davranışlar kazandırma, kişiyi geleceğe yönelik olarak yetiştirme ve geliştirme işidir” şeklinde ifade etmiştir. Milli Eğitim Temel Kanunu (METK) eğitimle ilgili olarak Türk Milli Eğitimi'nin amaçlarını 3 madde halinde sıralamıştır. Bu amaçlar, Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı, ülkesini ve milletini seven devlete karşı sorumluluklarını bilerek bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek. Zihinsel, ruhsal, bedensel ve ahlaki bakımdan sağlıklı toplumsal değerleri önemseyen, sorumluluk sahibi üretici bireyler olarak yetiştirmek. Bireyleri ilgi ve kabiliyetleri doğrultusunda meslek sahibi yaparak çağdaş uygarlığın bir ortağı yapmak şeklinde özetlenebilir (Milli Eğitim Temel Kanunu [METK], 1973: madde 2):

Diğer taraftan “genellik ve eşitlik, fırsat ve imkân eşitliği, eğitim hakkı, yöneltme, ferdin ve toplumun ihtiyaçları, süreklilik, karma eğitim, Atatürk inkılap ve ilkeleri ve Atatürk milliyetçiliği, demokrasi eğitimi, laiklik, bilimsellik, okul ve ailenin işbirliği, planlılık ve her yerde eğitim” Türk Milli Eğitimi'nin temel ilkeleri de olarak belirtebiliriz (METK, 1973: madde 2-17). Bu ilkeler kurumların üzerine düşen görevleri ve bu görevleri nasıl yürüteceklerini açık bir şekilde ifade etmiştir. Bu süreçlerden geçen bireyler bir takım farklılaşmaya uğrarlar. Bu farklılaşma eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşmektedir. Okullar günümüzde bu eğitim sürecinin en önemli kısımlarını oluşturmaktadır (Fidan, 2012: 4-8).

## **2.2 Eğitim Kurumları**

Türk eğitim sisteminde eğitim kurumları, örgün eğitim ve yaygın eğitim olmak üzere bölümlere ayrılmıştır. Örgün eğitim okul öncesi eğitim, ilköğretim (ilk 4 yıl ilkokul sonraki 4 yıl ortaokul), ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsamakta, örgün eğitimin yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü de yaygın eğitim kapsamaktadır (METK, 1973: madde 18).

### **2.2.1 Okul Öncesi Eğitim**

İlköğretim çağına gelmemiş yani zorunlu eğitime dahil olmayan çocukların isteğe bağlı olan okul öncesi eğitimini kapsamaktadır. Okul öncesi eğitim okulları bağımsız anaokulu şeklinde açılabileceği gibi ilköğretim okulları bünyesinde

anasınıfı veya diğer öğretim kurumlarına bağlı olarak uygulama sınıfları şeklinde de açılabilir. Amacı çocukların bedensel, zihinsel, duygusal gelişimini ve iyi alışkanlıklar kazanmasını, ilköğretime hazırlanmasını, Türkçe’yi doğru ve güzel konuşabilmelerini sağlamaktır (METK, 1973: madde 19-20-21). Anaokullarına 36-66 aylık, anasınıflarına ise 48-66 aylık çocuklar devam edebilir (Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2014: madde 4). Okul öncesi eğitim isteğe bağlı olmasına rağmen, tanısı konulmuş olan özel eğitim gerektiren çocuklar için okul öncesi eğitim zorunlu hale getirilmiştir (Özel Eğitim Hakkında Kanun Hükmünde Kararname [ÖEHKHK], 1997: madde 7).

### **2.2.2 İlköğretim**

İlköğretim 6-13 yaş grubundaki çocukların sekiz yıl olan zorunlu eğitimi kapsamaktadır”. İlk dört yıl ilkokul, ikinci dört yıl ise ortaokuldan oluşmaktadır. Kız ve erkek çocuklar eğer okul çağındaysa eğitimleri zorunlu olup devlet okullarında bu eğitim parasızdır (İlköğretim ve Eğitim Kanunu [İEK], 1961: madde 2-7). “İlköğretimin amacı, her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak; onların milli ahlak anlayışına uygun olarak yetişmesini sağlamak ve her Türk çocuğunu ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünden yetiştirerek hayata ve üst öğrenime hazırlamaktır” (METK, 1973: madde 19-24). Bu öğretim kademesinde özel eğitime ihtiyacı olan çocuklar da kaynaştırma uygulamaları yoluyla eğitimlerini akranları ile birlikte ilkokul ve ortaokulda sürdürebilecekleri gibi, özel eğitime ihtiyacı olan bireyler için açılan ilkokul ve ortaokullarda da sürdürebilirler. Orta-ağır zihinsel veya otizm tanısı konan, genel eğitim programlarının amaçlarını gerçekleştiremeyecek durumda olanlar ise eğitimlerini gelişim alanlarındaki performans düzeylerine göre hazırlanmış eğitim programlarının uygulandığı özel eğitim uygulama okullarında sürdürebilirler (Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliği [ÖEHY], 2006: madde 30).

### **2.2.3 Ortaöğretim**

“Ortaöğretim; ilköğretime dayalı, dört yıllık zorunlu, örgün veya yaygın öğrenim veren genel, mesleki ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsamaktadır. Ortaöğretimin amaçları bütün öğrencilere ortaöğretim seviyesinde asgari ortak bir

genel kültür vermek, ayrıca öğrencileri ilgi, istidat ve kabiliyetleri ölçüsünde yükseköğretime veya hem mesleğe hem de yükseköğretime veya hayata ve iş alanlarına hazırlamaktır” (METK, 1973: madde 26-30). Ayrıca özel eğitime ihtiyacı olan bireyler eğitimlerini destek eğitim sağlanarak akranları ile bir arada kaynaştırma uygulamaları yoluyla sürdürebilecekleri gibi (Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği [OKY], 2013: madde 4), genel eğitim programlarının amaçlarını gerçekleştiremeyecek durumda olanlar ise eğitimlerine iş eğitim merkezleri ile özel eğitim mesleki eğitim merkezlerinde devam edebilirler. Bu özel eğitim okullarından mezun olanların aldıkları belgeler bir üst öğrenime gitmek için kullanılamaz. İlköğretimlerini tamamlamış olan ancak çeşitli nedenlerle ortaöğretime devam edemeyenler, uzaktan öğretim yoluyla MEB Açık Öğretim Lisesi veya MEB Mesleki Açık Öğretim Lisesi’nde eğitimlerini sürdürebilirler (OKY, 2013: madde 36).

#### **2.2.4 Yükseköğretim**

Ülkemizde üniversiteler, çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayalı olarak milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insan gücü yetiştirmek amacı ile ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak; ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli bölümlerden oluşmaktadır. “Üniversiteler kamu tüzel kişiliğine ve bilimsel özerkliğe sahip olup devlet tarafından ya da vakıflar tarafından kanunda gösterilen usul ve esaslar çerçevesinde kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile kanunla kurulur” (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982: madde 130). Yükseköğretim kurumlarında eğitim-öğretim türleri örgün, açık, dışarıdan (ekstern) ve yaygın eğitimdir (Yükseköğretim Kanunu, 1981: madde 3). Özel eğitim gerektiren bireylerin ilgi, istek yetenek ve yeterlilikleri doğrultusunda ve ölçüsünde yükseköğretim imkânlarından faydalanabilmeleri için üniversitelerde gerekli özel tedbirler alınır (ÖEHKHK, 1997: madde 10).

#### **2.2.5 Yaygın Eğitim**

“Yaygın eğitim, örgün eğitim sistemine girmemiş veya örgün eğitim sisteminin herhangi bir kademesinden ayrılmış ya da bitirmiş bireylere; ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda ekonomik, toplumsal ve kültürel gelişmelerini sağlamaya yönelik olarak çeşitli düzeylerde hayat boyu yapılan eğitim, öğretim, üretim, rehberlik ve

uygulama etkinliklerinin tümünü ifade eder” (Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği [YEKY], 2010: madde 3). Ayrıca işverenler de okuma-yazma bilmeyen işçilerinin eğitimlerini işyerlerinde yaptırmak zorundadırlar. “İşçilerin açılacak olan kurslara devamları zorunlu olup haklı bir sebep olmaksızın kursa girmeyenler o gün işe gelmemiş sayılmaktadırlar” (Zorunlu İlköğretim Çağı Dışında Kalmış Okuma-Yazma Bilmeyen Vatandaşların Okur-Yazar Duruma Getirilmesi veya Bunlara İlkokul Düzeyinde Eğitim Öğretim Yaptırılması Hakkında Kanun, 1983: madde 6). Yaygın eğitim hizmetlerinde özel eğitimle ilgili olarak yapılması gereken faaliyetler, özel eğitim ihtiyacı olan bireylere yönelik olarak onların gelişim özelliklerine göre bireysel yeterlilikleri doğrultusunda okuma-yazma öğretmek, bilgi ve beceri kazanmalarını sağlamak gibi görevlerin yerine getirilmesini gerektirmektedir (YEKY, 2010: madde 4).

### **2.3 Özel Eğitimle İlgili Tanımlar ve Kavramlar**

İleri, demokratik toplumların en temel koşullarından biri de eğitimi tüm yurttaşlarına eşit bir şekilde sunmaktır (Kırcaali-İftar, 1998: 3-11). Türk Milli Eğitimi'nin temel ilkelerinden biri de eğitimde fırsat ve imkân eşitliğidir: “Devlet, özel eğitime ve korunmaya muhtaç çocukları yetiştirmek için özel tedbirler alır” (METK, 1973: madde 8). Bu bireylere özel eğitim hizmetlerini sunmadan eğitimde fırsat eşitliği ilkesinden söz etmek mümkün gözükmemektedir.

Bireyler çeşitli özellikleri bakımından birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Bu farklılıklar bireyin bedensel, kişilik veya öğrenme özelliklerinde görülebilir. Bireyin yaşamında var olan farklılıkların hepsi eğitim ve öğretim açısından önemli görülmez: Örneğin gözünün, saçının, derisinin rengi, boyunun uzunluğu veya kısalığı vb. gibi (Enç vd., 1987: 6). Bu farklılıklar bireyin yaşam işlevlerini gerçekleştirmesinde güçlükler neden olmazken bazı farklılıklar bireyin yaşam işlevlerini sürdürmesinde güçlüklerle karşılaşmasına neden olabilir.

#### **2.3.1 Özel Eğitimin Tanımı**

Bireyde meydana gelen geçici ya da kalıcı türden zedelenme-sapma, yetersizlik, özür-engel gibi durumlar eğitim-öğretim sürecinde özel eğitim ihtiyacı olan bireylerin eğitim faaliyetlerini de etkilemektedir. Bu etkilenme onlara

uygulanacak öğretim yöntem ve tekniklerinin farklılaştırılmasını, çeşitlendirilmesini bununla birlikte de kullanılan araç ve gereçlerde de bir takım uyarlamaların ve düzenlemelerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır (MEB, 2013a: 21). “Özel eğitim, özel eğitim gerektiren bireylerin eğitim ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayarak onların toplumla bütünleşmesini temin etmek ve onları meslek sahibi yapmak demektir” (Turhan, 2013: 52). Burada iki kavram karşımıza çıkmaktadır. Birincisi özel eğitim ihtiyacı olan birey, bir diğeri de bu bireylerin eğitimini ifade etmek için kullanılan özel eğitim kavramıdır. “Özel eğitim ihtiyacı olan birey kavramı öğrenme yetersizliği, bedensel yetersizlik, duyuşsal yetersizlik ile davranış problemleri gösterenler olduğu kadar, zihinsel yetenek alanında üstün ya da özel yetenekli bireyleri de içine alan kapsamlı bir kavramdır” (Eripek, 2005: 3). Diğeri bir kavram olan özel eğitim ise “özel eğitime muhtaç çocukların eğitimi için özel olarak yetiştirilmiş personel, geliştirilmiş eğitim programları ve bu bireyler için özür ve özelliklerine uygun eğitim ortamında sürdürülen çalışmalar” olarak tanımlanmaktadır (Enç vd., 1987: 8). Bireylerin kusurlarından dolayı yaşadığı iletişim, uyum ve akademik alanlardaki engellerin azaltılması veya ortadan kaldırılarak eğitim ortamlarının düzeltilmesi özel eğitim kapsamı içerisinde değerlendirilir (Özsoy vd., 1997: 8). Ayrıca bu bireylerin bağımsız yaşama çabasını destekleyecek biçimde planlar yapılmalı, hazırlanan bireysel eğitim planların sistematik bir şekilde uygulanmasına ve sonuçlarının değerlendirilmesinde de özen gösterilmesi gerekmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse “özel eğitim, üstün yetenekli olan bireyleri yetenekleri doğrultusunda, engelli bireyi de kendine yeterli hale getirerek bağımsız ve üretici bireyler olmaları yolunda becerilerle donatarak toplumla kaynaşmaları için verilen eğitimidir” (Doğangün, 2008: 157).

Yukarıda özel eğitimin tanımı yapılırken ifadelerde geçen zedelenme-sapma, yetersizlik, özür-engel kavramlarına değinmek özel eğitimin konusunun anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

### **2.3.2 Zedelenme–Sapma**

Zedelenme–sapma bireyin psikolojik, fizyolojik, anatomik özelliklerinde geçici ya da kalıcı türden bir kayıp, bir yapı ya da işleyiş bozukluğudur. Zedelenme bireyin vücudun bir bölümünün eksik olması ya da organların görevini tam yapamaması durumudur. Eğer bireyin bacakları yoksa, kolları felçli ise, görme ve işitmeyle ilgili

sıkıntılar yaşıyorsa ya da zeka geriliği varsa bu ve buna benzer durumlar birer zedelenmedir. Bazen bireylerde zedelenme olmamasına rağmen onu başkalarından belirgin şekilde ayıran özellikler olabilir. Boyunun akranlarına göre çok uzun oluşu ya da tam tersine çok kısa oluşu, kafa yapısının akranlarından daha büyük veya küçük olması gibi durumlar bireyi akran grubundan çok farklı gösterir. Bu gibi farklılıklar “sapma” olarak adlandırılır (Özsoy vd., 1997: 5).

### **2.3.3 Yetersizlik**

Zedelenme ve sapma sonucunda, normal bir insanın yapması beklenen bir etkinliğin yapılamaması veya sınırlanması haline “yetersizlik” denilmektedir. Bireyin duyması, görmesi ve öğrenmesi birçok insanda olduğu gibi olmayabilir. Bireyin kulak yapısının zedelenmiş olması nedeniyle işitememesi, görmeyi sağlayan sinirlerin zedelenmesi sonucunda görememesi, beyin hücrelerinin zedelenmesi sonucunda öğrenememesi gibi pek çok yetersizlikten söz etmek mümkündür. Yetersizlik bir şeyi yapmada yeterli olamamayı, belirli bir şekilde davranmada sınırlı kapasiteyi tanımlayarak özellikleri bakımından geçici-kalıcı, önlenebilir-önlenemez, giderilir-giderilemez ilerleyen-gerileyen gibi sınıflara ayrılmaktadır (Cavkaytar ve Diken, 2005: 8).

### **2.3.4 Özür-Engel**

Bireyin yaşantısı boyunca içinde bulunduğu sosyal ve kültürel faktörlere bağlı olarak onlara yüklenen rolleri yetersizliği yüzünden yerine getiremiyorsa, bu durum “özür-engel” olarak adlandırılmaktadır. Yani bireyin yetersizliğinin özür-engel olarak nitelendirilmesi; belli bir zamanda, belli bir durumda kendisinden isteneni yetersizliği nedeniyle yerine getirememesiyle ilişkilidir. Yetersizliği olan bireylerin karşılaştığı problemler toplumdan topluma ve zaman içinde değişikliğe uğramaktadır. Örneğin otomobilin daha günlük yaşantıya girmediği dönemlerde işitme engelli bireyin sürücü belgesinin olup olmaması çözülmesi gereken bir problem olarak görülmemiştir (Özsoy vd., 1997: 5).

## 2.4 Özel Eğitime İhtiyacı Olan Bireylerin Sınıflandırılması

Özel eğitime ihtiyacı olan birey derken onların yetersizliklerinden söz edilse de bu bireylerin yetersizlikleri kendine özgüdür. Ancak bu yetersizliklerin tanılanması ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitimlerinde uygun düzenleme ve planlama yapılabilmesi için bunların ortak özellikleri ve eğitim ihtiyaçları göz önüne alınarak sınıflandırma yapılması gerekmektedir (MEB, 2006: 15).

Özel eğitim ihtiyacı olan bireyler Enç ve arkadaşlarına (1987: 11-14) göre aşağıdaki gruplarda toplanmaktadır:

1. Beden özelliklerine göre: Görme, işitme, konuşma, ortopedik engelliler ve sürekli hastalığı olanlar.
2. Zihin özellikleri yönünden: Üstün olanlar, geri olanlar
3. Uyum özellikleri yönünden: Duygusal güçlüğü olanlar, sosyal güçlüğü olanlar.
4. Öğrenme güçlüğü olanlar: Kültürel yoksunluğu olanlar, diğer öğrenme güçlüğü olanlar.

Özel eğitim ihtiyacı olan bireyler, Kırcaali-İftar'ın (1998:3-11) belirttiğine göre ise yedi grupta toplanmaktadır. Bu grupta toplanan bireyler ise zihinsel engelliler, öğrenme güçlüğü gözlemlenen bireyler, işitme engelli bireyler, duyu ve davranış bozukluğu gösterenler, bedensel yetersizliği olanlar, konuşma ve dil sorunlu bireyler ile üstün zekâlılar ve üstün yeteneği olanlar şeklinde sıralanmıştır.

MEB kaynaklarında ise yapılan gruplandırmada özel eğitim gerektiren bireylerin on grupta toplandığı görülmektedir. Bu gruplar (MEB, 2006: 15):

1. Zihinsel öğrenme yetersizliği olan bireyler
2. İşitme yetersizliği olan bireyler
3. Görme yetersizliği olan bireyler
4. Özel öğrenme güçlüğü olan bireyler
5. Ortopedik yetersizliği olan bireyler
6. Dil ve konuşma güçlüğü olan bireyler
7. Duygusal, davranışsal ve sosyal uyum güçlüğü olan bireyler
8. Otistik özellikler gösteren bireyler
9. Dikkat eksikliği ve hiperaktivite bozukluğu gösteren bireyler
10. Üstün zekâ ve üstün yeteneği olan bireyler

Günümüzde bu son grupta yer alan yetersizlik türleri dikkate alınarak bu bireylerin eğitim ihtiyaçlarında uygun düzenleme ve planlama yapılmaktadır.

## **2.5 Özel Eğitime İhtiyacı Olan Bireylere Sağlanan Eğitim Olanakları**

Türkiye’de örgün eğitim sisteminde özel eğitim hizmetlerinin yer alması 1889 yılında İstanbul Ticaret Mektebi bünyesinde işitme engelli çocuklara eğitim veren bir okulun açılması ile başlamış, daha sonra bu okula görme engellilere yönelik bir bölüm de eklenmiştir. 30 yıllık bir süre içerisinde eğitim verdikten sonra okul kapatılmıştır. 1921 yılında İzmir’de Sağır ve Körler Okulu açılmış ve bu okul Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı’na bağlı olarak 1924-1950 yılları arasında hizmet verdikten sonra aynı yıl MEB’e devredilmiştir (Akçamete, 1998: 197-204). İzmir’de açılan bu okul cumhuriyet tarihinin ilk özel eğitim okuludur (Çitil, 2009: 31). Bu okulun MEB’e devredilmesi ile özel eğitim hizmetleri bu bakanlık tarafından yürütülmeye başlanmıştır (Eripek, 2005: 10). Özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin eğitimlerini öncelikle kaynaştırma yoluyla yetersizliği olmayan akranlarının devam ettiği okullarda sürdürmeleri esastır. Ancak bazı durumlarda bireylerin bu okullarda uygulanan eğitim programına veya sınıf ortamına uyum sağlayamadığı durumlarda olabilmektedir. Bu durumda olan özel eğitime ihtiyacı olan bireylere hizmet veren özel olarak yetiştirilmiş personelin bulunduğu, geliştirilmiş eğitim programları ve yöntemlerin uygulandığı, MEB’e bağlı her tür ve kademedeki yatılı ve gündüzlü resmî ve özel özel eğitim okul ve kurumlara yerleştirilmeleri yapılmaktadır (ÖEHY, 2006: madde 23).

Bu okulların türü, okulların sayısı ve öğrenci sayıları Tablo 2.1’de sunulmaktadır.

**Tablo 2.1:** Özel eğitim okulları ve öğrenci sayıları (MEB, 2014).

Okul Türü	Okul Sayısı	Öğrenci Sayısı
Özel Eğitim Anaokulu	13	–
İlkokul (Görme Engelliler)	16	621
İlkokul (Hafif Düzey Zihinsel Engelliler)	49	889
İlkokul (İşitme Engelliler)	44	1082
İlkokul (Ortopedik Engelliler)	3	326
İlkokul (Uyum Güçlüğü Olanlar)	1	15
Ortaokul (Görme Engelliler)	16	729
Ortaokul (Hafif Düzey Zihinsel Engelliler)	50	1679
Ortaokul (İşitme Engelliler)	44	2248
Ortaokul (Ortopedik Engelliler)	3	338
Ortaokul (Uyum Güçlüğü Olanlar)	1	46
Meslek Lisesi (İşitme Engelliler)	18	2152
Meslek Lisesi (Ortopedik Engelliler)	2	118
Özel Eğitim Uygulama Merkezi (I.Kademe)	243	7649
Özel Eğitim Uygulama Merkezi (II.Kademe)	240	5942
Özel Eğitim İş Uygulama Merkezi (III.Kademe)	193	5455
Özel Eğitim Mesleki Eğitim Merkezi (Zihinsel Engelliler III. Kademe)	112	9324
Özel Eğitim Mesleki Eğitim Merkezi (Görme Engelliler III. Kademe)	2	35

Tablo 2.1’de Türkiye’de özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin devam ettiği okulların ve bunların öğrencilerinin sayıları verilmiştir. Hem okul sayılarının hem de öğrenci sayılarının özel eğitim uygulama merkezleri, özel eğitim iş uygulama merkezleri ve özel eğitim mesleki eğitim merkezlerinde yüksek olduğu görülmektedir. Genel eğitim programından yaralanamayan orta-ağır düzeyde zihinsel engelliler ile otistik bireylerin devam ettiği eğitim uygulama okullarının ilk dört yılı (1, 2, 3 ve 4. Sınıflar). I. Kademe, ikinci dört yılı (5, 6, 7 ve 8. Sınıflar) II. Kademe, bu bireyler için açılan özel eğitim iş uygulama merkezleri III. Kademe olarak adlandırılmaktadır. Özel eğitim mesleki eğitim merkezi III. Kademe ise genel eğitim programından yaralanamayan hafif düzey zihinsel engelli bireyler için açılan okullardır (ÖEHY, 2006: madde 40).

## 2.6 Eğitim Çalışanları

Nitelikli insan gücü yetiştirmek eğitim sistemlerinin temel amaçlarından biridir. Bundan dolayıdır ki eğitim, temel toplumsal kurumların en önemli birimlerinden biri, öğretmen de bu eğitimin ana bileşenidir (Çelikten vd., 2005: 207-237). Okullar çeşitli yaş gruplarındaki öğrencilerin eğitim sorumluluğunu üstlenerek onları bir üst eğitim kurumlarına ve hayata hazırlama amacı güderler. Okulların bu amacı başarabilmesi eğitim çalışanlarına bağlıdır (Tatar, 2004: 2). Öğretmenlik özveri, hoşgörü sürekli kendini yenileme, mesleği severek yerine getirme, alan ve meslek bilgisi gibi özellikleri olan bir meslektir (Demir ve Kara, 2014: 428). Eğitim-öğretim görevini yürütmekle görevli eğitim çalışanları mesleklerini severek yapsalar da meslektaşlarıyla, öğrencilerle, velilerle, toplumlumla yüz yüze bir ilişki içindedirler. İnsanlarla sık sık yüz yüze gelen meslek çalışanlarının iş doyumsuzluğu yaşamaları muhtemeldir. Meslekleriyle ilgili iş doyumsuzluğu yaşamaları durumunda kendilerini mutsuz ve tükenmiş hissedecekleridir (Cemaloğlu ve Şahin, 2007: 467). Nitekim iş doyumunun tükenmişliği etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu da ifade edilmektedir (Başol ve Altay, 2009: 194).

Eğitim-öğretim içerisinde yer alan özel eğitim zor bir alandır. Öğretmenler özel eğitime ihtiyaç duyan bu çocuklara büyük bir emek harcamakta, ancak bu emeğinin karşılığını ya çok geç almakta veya hiç alamamaktadır (Altun, 2010: 13). Okullarda hem eğitim-öğretim için kullanılan araç gereç yetersizliği hem de personel yetersizliğinden dolayı öz bakımlarını yerine getiremeyen çocukların bu bakımlarını öğretmenlerin üstlenmek zorunda kalmaları, özel eğitim ihtiyacı olan çocukların bazılarında davranışsal sorunların olması nedeniyle bu çocukların kontrol edilmesinde güçlüklerin yaşanması, ayrıca çocuklara müfredattaki konuların öğretilmesinin zorluğu gibi nedenler bu okullarda çalışma şartlarını zorlaştırmaktadır (Başaran, 2001: 43; Oruç, 2007: 31). Eğitim çalışanları, iş doyumlarını olumsuz yönde etkileyen olan birçok sorunla karşılaşmakta ve bunları çözmek zorunda kalmaktadır (Karahan ve Balat, 2011: 1-2). Özel eğitim öğretmenlerinde olması gereken genel özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Tekneci, 2010: 13):

1. Alanda karşılaşacağı durumlarla ilgili güçlü bir alan bilgisine sahip olmak,
2. Alanda yaşayacağı zorluklarla baş edebilecek sabırlı bir yapıya sahip olmak,

3. Her çocuğun farklı öğrenme yapılarını destekleyecek nitelikte üretken olmak,
4. Sahip olduğu alan bilgisiyle yetinmeyip gelişmelere açık bir kişiliğe sahip olmak,
5. Var olanla yetinmeyip farklı ve yeni olanı bulmak için çabalayan araştırmacı bir yapıya sahip olmak,
6. Sadece öğreten değil, öğrenen ve çevresindekileri de yönlendiren bir kişi olmak.

Özel eğitim ihtiyacı olan her bireyin zedelenme türü ve oranları farklılık gösterdiğinden dolayı bireysel eğitim önem kazanmaktadır. Bireysel eğitimde de her birey için eğitimin bireyselleştirilmesi önem kazanmakta, hemen hemen her bireyle birebir ilgilenmek gerektiğinden öğretmenlerin daha sabırlı olmaları ve bu işi seyerek yapmaları önem arz etmektedir.

## **2.7 Eğitim Alanında İş Doymu İle İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar**

İş doymu tüm iş kollarında önem taşımaya karşın, hizmet alanında daha özel bir öneme sahiptir. Müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin en önemli belirleyicilerinin başında çalışanlar gelmektedir. Eğitim de en önemli hizmet alanlarından biri olduğundan eğitim çalışanlarının iş doymu özel bir önem taşımaktadır.

Literatürde, eğitim kurumlarında yöneticilerin ve öğretmenlerin iş doymu düzeyini ele alan çalışmalara rastlanmaktadır. Balcı (1983: 576-586) “İş Doymu ve Eğitim Yönetimine Uygulanması” adlı çalışmada iş doymu kavram ve ilkeleri ile iş doymu araştırmalarının eğitim yönetimi için sonuçlarını derlemiştir. Bu sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- 1) İş doymu etkenlerinin saptanması, eğitim yöneticisinin iş görenlerinin doymunu sağlamak amacı ile yapacağı düzenlemelere yol gösterecektir.
- 2) Okul yöneticisinin davranışları, iş görenlerinin doymunda önemli bir etkidir.
- 3) Okul yöneticisi iş doymuna dayalı yaklaşımlara ilişkin gerekli bilgi ve becerilerle donanmalıdır.
- 4) İş doymu araştırmaları, eğitim iş görenlerinin devamsızlık sorun alanlarının saptanmasına yardımcı olacaktır.

- 5) Eğitim yöneticisi, iş görenlerinin davranışlarını örgütünün yönetim felsefesi politikası ve uygulamasının bir sonucu olarak algılamalıdır.
- 6) Eğitim yöneticisinin iş doyumunu kuram ve uygulamaları konusunda bilgili ve becerili olması, iş görenlerinin örgüte yönelik olumlu davranışlar göstermelerini sağlar.

Cebeci (2006: 79-80), çalışmasında okul müdürlerinin genel iş doyumunu düzeylerinin ortalamasının üzerinde olduğunu bulmuştur. Ayrıca okul müdürlerinin iş doyumunu düzeylerinin yöneticilik sınavını kazanma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini; cinsiyet, yaş mezun olunan okul türü, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi ve yöneticilik ile ilgili hizmet içi eğitim alma değişkenlerine göre ise anlamlı farklılık gözlenmediğini belirtmiştir.

Izgar (2008: 317), çalışmasında okul yöneticilerinin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı ölçüde farklılaşp farklılaşmadığı, iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı ve iş doyumunun örgütsel bağlılığı ne ölçüde açıkladığı konularını incelemiştir. 214 yöneticinin katıldığı çalışmada yöneticilerin cinsiyet ve yöneticilik kıdemlerinin iş doyumunu düzeyleri üzerinde anlamlı farklılık gösterdiğini, örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde ise cinsiyetlerinin ve yöneticilik kıdemlerinin anlamlı farklılık göstermediğini ortaya koymuştur.

Taşdan ve Tiryaki (2008: 54), özel okullarda ve devlet okullarında ilköğretim düzeyinde görev yapan 151 öğretmen üzerinde iş doyumunu inceleyen bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde farklılık gözlenen boyutlar iş ve niteliği, ücretler, çalışma şartları, gelişme ve yükselme olanakları, birlikte çalışılan kişiler ve örgütsel yaşam olmuştur. Cinsiyet, kıdem ve mezun olunan okul türü değişkenleri açısından ise anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Ayrıca özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumunu düzeylerinin daha yüksek çıktığı bulunmuştur.

Gökmen (2014: 113), İstanbul ilinde bulunan 53 adet resmi özel eğitim okulunda çalışan 137 yöneticiyi kapsayan bir çalışma yapmıştır. Çalışmada psikolojik dayanıklılık ve iş doyumunu değişkenleri incelenmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin iş doyum düzeylerinin cinsiyet, öğrenim durumu ve görevdeki unvan değişkenine göre farklılaştığı belirlenmiştir.

Eğitim önemli bir hizmet alanıdır, çünkü toplumsal yapı dinamik bir süreçtir. Çocukları ve gençleri bu dinamik süreç içerisinde eğiterek toplumsal yaşama hazırlamak toplumun geleceği açısından çok önemli bir görevdir. Bu hizmet alanı içerisinde çeşitli engelleri olan ve özel bir eğitime ihtiyaç duyan bireylerin eğitimi toplumsal hizmet alanı içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Engelli bireylerle çalışmak, engelli olmayan bireylerle çalışmaktan daha güç görölmektedir. Özel eğitim okullarında yöneticilerin çalışma ortamlarında engelli bireylerin bulunması ve bu bireylerle sürekli zaman geçirmeleri nedeniyle bu okullarda çalışan yöneticilerin iş doyum düzeylerinin nasıl etkilendiği önem arz etmektedir. Bir sonraki bölümde özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin devam ettiği okullarda çalışan yöneticilerin iş doyumları üzerine yapılan çalışmaya ve analizlere yer verilmiştir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖZEL EĞİTİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN İŞ DOYUMLARI ÜZERİNE ARAŞTIRMA

Bu bölümde özel eğitim okullarında çalışan yöneticilerin iş doyumları üzerine yapılan çalışmanın amacı üzerinde durulmuş, yapılan araştırmadan toplanan verilere ve analizlere yer verilmiştir.

#### 3.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, İzmir bölgesinde yer alan özel eğitim okullarının yöneticilerinin, iş doyumunu düzeylerinin ve iş doyumlarını etkileyen etmenlerin incelenmesidir. Bu amaçla İzmir bölgesindeki tüm özel eğitim okulu yöneticileri üzerinde istatistiki yöntemlerle bir çalışma yapılmıştır.

#### 3.2 Araştırmanın Problemi

İş doyumunu meslekten, kişiden ve çevreden bağımsız olarak düşünülemez. Bu alanların birinde yaşanacak olan olumlu veya olumsuz durum çalışanları doğrudan etkileyecektir. Özel eğitim okullarına devam eden çeşitli engellere ve engel oranına sahip bireylerle çalışmanın, bu okullardaki yöneticiler için güç bir alan oluşturduğu düşünülmektedir. Özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin devam ettiği okullarda çalışan yöneticilerin iş doyum düzeylerinin araştırılması bu açıdan önemli görülmektedir. Bu nedenle “İzmir ilindeki çeşitli engel gruplarına sahip bireylerin devam ettiği özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin iş doyum düzeyi nedir?” sorusuna verilecek cevaplarla elde edilecek bulguların, özel eğitim okullarında çalışan yöneticilerin iş doyumlarına etki eden sebeplere ve bu okullarda yapılması gereken çalışmalara ışık tutacağı tahmin edilmektedir.

İş doyumunu konusunda yapılan çalışmalarda iş doyumunu ile yaş, cinsiyet öğrenim düzeyi, kıdem ve benzeri değişkenlerin ilişki durumları incelenmiştir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55-64; Taşdan ve Tiryaki, 2008: 54-70; Yılmaz ve Murat, 2008: 203-222; Şahin ve Dursun, 2009: 160-174). Yapılan bu çalışmada da, ele alınan araştırma evreninin tam olarak anlaşılabilmesi için iş doyumunu etkilediği düşünülen değişkenlerin nasıl bir etki yarattığı incelenmiştir. Bu doğrultuda çalışmada ele alınan araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

1. İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri nedir?
2. İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri arasında yaşlarına göre anlamlı farklılık var mıdır?
3. İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri arasında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık var mıdır?
4. İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri arasında öğrenim düzeylerine göre anlamlı farklılık var mıdır?
5. İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri arasında branşlarına göre anlamlı farklılık var mıdır?
6. İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri arasında yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı farklılık var mıdır?
7. İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri arasında çalışılan okulun engel türüne göre anlamlı farklılık var mıdır?
8. İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri arasında alınan ücretten duyulan memnuniyete göre anlamlı farklılık var mıdır?

### **3.3 Araştırmanın Önemi**

İş doyumunu, çalışma hayatında gerek çalışan verimliliğinin sağlanması, gerekse çalışanların mutluluğu açısından incelenmesi gereken bir konudur. Özellikle hizmet alanında görev yapan çalışanlar açısından, iş doyumunun sunulan hizmetin kalitesi üzerinde doğrudan belirleyici bir etkisi vardır.

Olumlu ve destekleyici bir örgütsel yapı oluşturulmasında yöneticilerin belirleyici rolü göz önüne alındığında, yöneticilerin iş doyumunun bu örgütsel yapıya ulaşılmasında önemli bir etken olacağı söylenebilir.

Özel eğitim okulları gibi kendine özgü özellikleri olan bir çalışma ortamı söz konusu olduğunda, bu alanda görev yapan yöneticilerin daha zorlayıcı koşullarla karşı karşıya kalacakları ve iş doyumunu konusunda zorlanacakları düşünülmektedir.

Bu nedenle özel eğitim okullarındaki yöneticilerin iş doyumlarının incelenmesi önem taşımaktadır.

### **3.4 Araştırmanın Varsayımları**

Araştırma temel olarak aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır:

1. Resmi özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin ölçekteki sorulara verdikleri cevaplar mevcut durumu yansıtacaktır. Yöneticilerin ölçekteki sorulara yansız ve dürüst cevap verecekleri düşünülmektedir.
2. Araştırmanın konusuna ve amacına uygun bir araştırma yöntemi belirlenmiştir. İş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmaların amaçlarına ve problem çözümüne ilişkin kullanılan yöntemler bu çalışmada da gözden geçirilmiş olup, araştırma yönteminin problem çözümüne uygun olduğu düşünülmektedir.

### **3.5 Araştırmanın Kısıtları**

Tablo 2.1’de Türkiye’deki resmi özel eğitim okul sayıları verilmiştir. 2014 verilerine göre bu okulların sayısı 1050’dir. Bu okullarda çalışan yöneticilere ulaşmanın hem zaman hem de maddi kaynak açısından zorluğu nedeniyle çalışma evreni olarak İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı resmi özel eğitim okullarında 2013-2014 öğretim yılı itibariyle çalışan yöneticiler seçilmiştir.

Bu çalışma özel eğitim okullarında çalışan yöneticilerin iş doyumunu düzeylerinin yaşlarına, cinsiyetlerine, öğrenim durumlarına, atama branşlarına mesleki kıdemlerine öğrencilerin okullardaki engel gruplarına ve ücret memnuniyetine göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla yapılmış bir araştırmadır.

### 3.6 Araştırma Grubu

Bu araştırmanın kapsamı 2013-2014 öğretim yılı İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 24 “resmi” özel eğitim okulunda çalışan 70 yöneticiden oluşmaktadır.

### 3.7 Veri Toplama Araçları

Araştırmanın kuramsal temeli, konu ile ilgili literatürün taranması yoluyla oluşturulmuştur. Uygulama bölümü için gerekli verilerin toplanmasında ise literatür taramasında incelenen çalışmalarda yararlanılan ölçekler incelenerek belirlenen uygun ölçeği ve analizlerde incelenmek istenen değişkenleri içeren bir veri toplama aracı oluşturulmuştur. Kullanılan veri toplama aracının birinci bölümü kişisel bilgilerden oluşmakta olup araştırmacı tarafından yöneticilerin yaşlarına, cinsiyetlerine, öğrenim durumlarına, atama branşlarına, mesleki kıdemlerine, okullarındaki öğrencilerin engel gruplarına ve ücret memnuniyetine göre durumlarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

İş tatmini konusunda uluslararası alanda hem geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş, hem de yaygın olarak kullanılan iş tatmini ölçeklerinden bazıları şunlardır; Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilmiş olan İş Tanımlama Endeksi (Job Description Index), bir diğeri Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmin Ölçeği (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire), son olarak da Spector (1985) tarafından geliştirilen iş tatmin ölçeğidir. Bu ölçekler en yaygın kullanılan ölçekler arasında yer almaktadır (Judge vd., 2001, Martins ve Proença, 2012; akt: Özsoy vd., 2014: 234).

İşletme alanında iş tatmini konusunda yapılan yüksek lisans tezlerinde YÖK’ün internet üzerinden erişilebilen “Ulusal Tez Merkezi Elektronik Tez Arşivinde” erişilebilen 117 adet yüksek lisans tezi ve 18 adet doktora tezi incelenmiştir. İncelenen yüksek lisans tezlerinin 42’sinde MSQ (1967), 7’sinde ise JSS (Spector, 1985, 1997) kullanılmıştır. 18 doktora tezinin 7’sinde MSQ doğrudan kullanılmış olup, bir adet doktora tezinin veri toplama aracının oluşturulmasında da MSQ’nun ifadelerinden yararlanılmıştır. Baycan’ın (1985) Türkçe çevirisi olan MSQ (1967), yüksek lisans ve doktora tezlerinde en çok faydalanılan ölçme aracı olmuştur (Özsoy vd., 2014: 237-240).

Veri toplama aracının ikinci bölümünde ise 20 ifadeden oluşan MSQ (The Minnesota Satisfaction Questionnaire) iş tatmin ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. MSQ kısa form, ifade edildiği gibi 20 maddeden oluşmaktadır. Kısa form, uzun formda yer alan tüm alt ölçekleri kapsamaktadır. İçsel tatmin, dışsal memnuniyet ve genel memnuniyet alt ölçeklerine sahiptir (Weiss vd., 1967: 5). Ölçeğin orijinalinin güvenilirlik katsayısı 0,83'tür (Moorman, 1993; akt: Yıldırım, 2007: 264). Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,77 olarak bulunmuştur (Filiz, 2014: 160). Türkçe'ye uyarlanmış ölçeğin kullanıldığı sonraki çalışmalarda ise ölçeğe ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı Aksungur (2009: 42) tarafından 0,93; Aksu (2012: 69) tarafından yine 0,93 ve Filiz (2014: 162) tarafından 0,823 olarak bulunmuştur.

MSQ İş Tatmin Ölçeğinin Türkiye'de tercih edilen bir ölçek olması, anlaşılır ve değerlendirilmesinin kolay oluşundan dolayı bu araştırmada da tercih edilmiştir. Her bir ifade içinde, kişinin işinden duyduğu hoşnutluk düzeyini ifade eden beşli Likert tipi bir dereceleme kullanılmıştır: Hiç hoşnut değilim (1), hoşnut değilim (2), Ne hoşnutum ne de hoşnut değilim (3), hoşnutum (4), çok hoşnutum (5). Ölçeğin olası en yüksek toplam puanı 100, en düşük toplam puanı ise 20'dir. Orta noktaya düşen toplam puan 60 olup, bu değer nötr doyum anlamına gelmektedir. Ölçekten alınan puan düştükçe doyum düzeyi de azalmakta, arttıkça doyum düzeyi de yükselmektedir. 20 ile 59 arası puanlar iş doyumsuzluğunu, 61 ve üzeri puanlar ise iş doyumunu olduğunu göstermektedir (Altıncılıç, 2008; akt: Kılıç, 2011: 32).

Araştırmada ayrıca nitel verilerin toplanması amacıyla, uzman kişilerin görüşleriyle araştırmanın nicel bölümünün sonuçları doğrultusunda bir yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Bu formda dokuz soru yer almakta olup, kullanılan sorular araştırmanın "3.10.3 Araştırmanın Nitel Boyutuna Ait Bulgular" başlığı altında, sonuçlarla birlikte sunulmaktadır.

### **3.8 Verilerin Toplanması**

Bu araştırma için veriler 2013-2014 öğretim yılında İzmir ilindeki, İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne (MEM) bağlı 24 (resmi) özel eğitim okulunda çalışan okul yöneticilerden alınmıştır. Mayıs 2014 tarihinde İzmir İl MEM'den araştırma izni için onay alınmış, kişisel bilgi formları ile ölçekler okullara İl MEM'in aracılığı ile posta

yoluyla gönderilmiştir. 2014 yılının Temmuz ayı sonuna kadar katılımcılar tarafından doldurulan kişisel bilgi formları ve ölçekler aynı yolla geri gönderilmiştir. Yapılan araştırmanın mutlaka örneklem üzerinde yapılması zorunluluğu olmadığından (Karasar, 2012: 111), bilgi edinilmek istenen bütün veya evren tümü ile incelenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada tam sayım yapılmış, evrenin tümünü oluşturan okullarda görev yapan 90 yöneticinin tamamına ulaşılmaya çalışılmış, ancak 70 yönetici geri bildirimde bulunmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı %78 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmanın ikinci kısmı için nitel verilerin toplanmasında, hazırlanmış olan görüşme formları daha önce bu çalışmaya katılmış olan 70 yönetici arasından tesadüfi seçimle 6 erkek ve 4 kadın yöneticiye uygulanmıştır. Yöneticilerle yüz yüze görüşme yapılmış, yapılan görüşme yazılı olarak kayıt altına alınmıştır.

### **3.9 Verilerin Analizi**

Araştırmada karma yöntem uygulanarak nicel ve nitel teknikler bir arada kullanılmıştır. Nicel analizler SPSS 18.00 paket programı ile yapılmıştır. Araştırmada betimleyici analiz ile karşılaştırılacak gruplar arasındaki farkların tespiti için Kruskal Wallis ve Mann-Whitney U testleri kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik düzeyi Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı yoluyla saptanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği  $\alpha=0,91$  olarak bulunmuş olup, bu değer güvenilirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın nitel boyutunda ise durum çalışması yöntemi kullanılmış ve toplanan veriler betimleyici analiz yöntemi ile özetlenerek değerlendirilmiştir. Dolayısıyla tüm katılımcıların cevaplarına ayrı ayrı yer verilmemiştir. Sadece katılımcıların verdikleri cevaplardan örnek ifadeler sunulmuştur. Örnek ifadeler yöneticilerle yapılan görüşmede yöneticilere verilen numaralarla gösterilmiştir.

### **3.10 Bulgular**

Bu kısımda araştırmada toplanan veriler sunulmaktadır. Araştırma kapsamında demografik özellikler, araştırmanın nicel boyutuna ait bulgular ve araştırmanın nitel boyutuna ait bulgular değerlendirilerek yorumlanmıştır.

### 3.10.1 Demografik Özellikler

Aşağıda araştırma verilerine ilişkin analiz sonuçları tablolar halinde verilmektedir. Araştırmaya katılan 70 yöneticinin yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, atama branşı, yöneticilik kıdemi, çalışılan okulun engel grubu, alınan ücretten duyulan memnuniyet durumlarına göre frekans ve yüzde dağılımları bu bölümde sunulacaktır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşa göre dağılımı Tablo 3.1’de verilmiştir.

**Tablo 3.1:** Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımı.

Yaş (yıl)	n	%
39 yaş ve altı	17	24,3
40-49	41	58,6
50 yaş ve üzeri	12	17,1
Toplam	70	100

Tablo 3.1’e göre 39 yaş ve altı yöneticilerin sayısı 17, oranı ise %24,3 tür. Yaşı 40 ile 49 arası yöneticilerin sayısı 41, oranı ise %58,6’dır. Yaşı 50 ve üzeri olan yöneticilerin sayısı 12, oranı ise %17,1’dir. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun 40-49 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu yaş grubu Erikson’un Psikososyal Gelişim Kuramı’na göre orta yetişkinlik dönemine karşılık gelmektedir. Bu dönemde üretkenlik, verimlilik ve yaratıcılık ön plana çıkmaktadır (Gürses ve Kılavuz, 2011: 158). Özel eğitim okullarında bu yaş grubundaki yöneticilerin çoğunlukta olmasının, bu okulların verimli ve üretken bir yapıya kavuşmasında etkili bir rol oynayacağı düşünülebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 3.2’de verilmiştir.

**Tablo 3.2:** Yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımı.

Cinsiyet	n	%
Erkek	53	75,7
Kadın	17	24,3
Toplam	70	100

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi erkek olan yöneticilerin sayısı 53, oranı ise %75,7’dir. Kadın olan yöneticilerin sayısı 17, oranı ise %24,3’tür. Ülkemizde resmi devlet okullarında çalışan kadın yönetici sayısı ile ilgili yeterli araştırma yapıldığını söylemek pek mümkün değildir. Çelikten (2004: 93) Kayseri ilindeki devlet okullarında görev yapan kadın yöneticilerle ilgili yaptığı bir araştırmada kadın yönetici oranının %1 olduğunu ifade etmektedir. Bu oran okullardaki kadın yönetici sayısının erkek yöneticilerden çok düşük bir düzeyde olduğunu göstermektedir. Kadın öğretmen sayısının azımsanmayacak kadar çok olmasına rağmen yöneticilik konumlarındaki bu düşük oran düşündürücüdür. Yapılan bu araştırmada da yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında özel eğitim okullarında genel olarak erkek yöneticilerin çalıştıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre dağılımı Tablo 3.3’de verilmiştir.

**Tablo 3.3:** Yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre dağılımı.

Öğrenim	n	%
Eğitim Enstitüsü	5	7,1
4 Yıllık Fakülte	58	82,9
Lisansüstü	7	10,0
Toplam	70	100

Tablo 3.3’te sunulduğu gibi eğitim enstitüsü mezunu olan yöneticilerin sayısı 5, oranı ise %7,1’dir. 4 yıllık fakülte mezunu olan yöneticilerin sayısı 58, oranı ise %82,9’dur. Lisansüstü eğitim mezunu olan yöneticilerin sayısı 7, oranı ise %10’dur. Araştırmaya katılan özel eğitim okullarında çalışan yöneticilerin öğrenim durumlarına bakıldığında ilk sırayı %82,9’la fakülte mezunları, ikinci sırayı ise %10’la yüksek lisans mezunu yöneticilerin aldığı görülmektedir. Literatürde özel eğitim okullarında çalışan yöneticilerin öğrenim durumlarını belirten veriye rastlanılmamıştır. Ancak Türkiye’de yüksek lisans mezunu öğretmenlerin %7 civarında olduğu ifade edilmekte olup bu oranın okul yöneticilerinde daha düşük seviyelerde olacağı düşünülmektedir (Büyüköztürk vd., 2014: 141).

Araştırmaya katılan yöneticilerin atama branşlarına göre dağılımı Tablo 3.4’te gösterilmektedir.

**Tablo 3.4:** Yöneticilerin atama branşlarına göre dağılımı.

Atama	n	%
Özel Eğitim	37	52,9
Branş	33	47,1
Toplam	70	100

Tablo 3.4'te görüldüğü gibi özel eğitim öğretmeni olan yöneticilerin sayısı 37, oranı ise %52,9'dur. Branş öğretmeni olan yöneticilerin sayısı 33, oranı ise %47,1'dir. Bu oranlara bakıldığında özel eğitim okullarında çalışan yöneticilerin ağırlığının özel eğitim öğretmenleri lehinde olduğu görülmektedir. Bu durumun ilerleyen yıllarda değişebileceği düşünülmektedir. Çünkü bu okulların müfredatlarına kültür ve meslek derslerinin konmasıyla birlikte son zamanlarda özel eğitim alanı dışındaki öğretmenler de bu okullara yönetici olarak atanmaktadır. Atamalardaki bu çeşitlilikten dolayı okul kültürünün etkileneceği düşünülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin kıdem gruplarına göre dağılımı Tablo 3.5'te yer almaktadır.

**Tablo 3.5:** Yöneticilerin kıdem gruplarına göre dağılımı.

Yöneticilik Kıdemi (yıl)	n	%
5 ve altı	28	40,0
6-10	17	24,3
11-15	9	12,8
16-20	6	8,6
21 yıl ve üstü	10	14,3
Toplam	70	100

Tablo 3.5'te görüldüğü gibi yöneticilikte 5 yıl ve daha altında kıdemi olan yöneticilerin sayısı 28, oranı ise %40'tır. Yöneticilikte 6 ile 10 yıl arası kıdemi olan yöneticilerin sayısı 17, oranı ise %24,3'tür. Yöneticilikte 11 ile 15 yıl arası kıdemi olan yöneticilerin sayısı 9, oranı ise %12,8'dir. Yöneticilikte 16 ile 20 yıl arası kıdemi olan yöneticilerin sayısı 6, oranı ise %8,6'dır. Yöneticilikte 21 yıl ve üstü kıdemi olan yöneticilerin sayısı 10, oranı ise %14,3'tür. Bu okullarda çalışan yöneticilerin çoğunluğu 5 yıl ve altı kıdem yılına sahip yöneticilerden oluşmaktadır. Özel eğitim alanı bilgi, birikim, tecrübe ve sabır isteyen bir eğitim alanıdır. Bu okullarda yöneticiliğe başladıktan sonra kişisel beklentilerin ve kişisel gelişimin

karşılanamaması neticesinde ayrılmaların olduğu, bu yüzden kıdemli yönetici sayısının az olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları okulun engel türüne göre dağılımı Tablo 3.6’da sunulmaktadır.

**Tablo 3.6:** Yöneticilerin çalıştıkları okulun engel türüne göre dağılımı.

Engel Türü	n	%
Görme	7	10,0
İşitme	13	18,6
Otizm	8	11,4
Zihinsel	42	60,0
Toplam	70	100

Tablo 3.6’da görüldüğü gibi görme engelli öğrencilerin eğitim-öğretim gördüğü okulda çalışan yöneticilerin sayısı 7, oranı ise %10’dur. İşitme engelli öğrencilerin eğitim-öğretim gördüğü okulda çalışan yöneticilerin sayısı 13, oranı ise %18’dir. Otizm tanılı öğrencilerin eğitim-öğretim gördüğü okullarda çalışan yöneticilerin sayısı 8, oranı ise %11,4’tür. Zihinsel engelli öğrencilerin eğitim öğretim gördüğü okulda çalışan yöneticilerin sayısı 42, oranı ise %60’tır. Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları okulun engel türüne bakıldığında ilk sırayı %60 ile zihinsel engelli öğrencilere yönelik açılmış okullarda çalışan yöneticilerin aldığı görülmektedir. Ülkemizde zihinsel engelli bireylerin oranı tüm engel grupları içerisinde %59 civarında olup, bu gruplar içerisinde en büyük bölümü oluşturmaktadır (Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, 2013: 1-5). Tablo 3.6’da görüldüğü gibi zihinsel engelli öğrencilerin sayıca fazla olması bu öğrencilere yönelik açılan okul sayısının yüksek olması sonucunu doğurmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin aldıkları ücretten memnuniyet duyup duymamalarına göre dağılımı Tablo 3.7’de verilmiştir.

**Tablo 3.7:** Yöneticilerin aldıkları ücretten memnuniyet durumlarına göre dağılımı.

Ücret Memnuniyeti	n	%
Evet	26	37,1
Hayır	44	62,9
Toplam	70	100

Tablo 3.7'den görülebileceği üzere, aldıkları ücretten memnun olan yöneticilerin sayısı 26, oranı ise %37,1'dir. Aldıkları ücretten memnun olmayan yöneticilerin sayısı 44, oranı ise %62,9'dur. Araştırmaya katılan özel eğitim okullarında çalışan yöneticilerin %62,9'unun aldıkları ücretten memnuniyet duymadıkları görülmüştür. Eğitim çalışanlarına yönelik yapılacak ücretle ilgili iyileştirmelerin çalışanları olumlu yönde motive edeceği düşünülmektedir. Ücretle ilgili iyileştirmelerin çözümüne yönelik olarak çok sayıda bilimsel araştırma, kongre ve sempozyum gibi çalışmalar yapılmıştır. Eğitim sendikaları tarafından da eğitim çalışanlarının bu sorunları gündeme getirilmekte ve çeşitli çözüm önerileri sunulmaktadır. Bu anlamda çaba gösterilmesine rağmen ekonomik sorunların çözümüne ilişkin önemli bir gelişmenin yaşandığı söylenemez (Sağlam ve Sağlam, 2005: 317-328).

### **3.10.2 Araştırmanın Nicel Boyutuna Ait Bulgular**

Araştırmada “İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri nedir?” sorusuna ve iş doyum düzeyini etkilediği düşünülen değişkenlere ilişkin yanıtlar aranmaktadır.

#### **3.10.2.1 Yöneticilerin iş doyumunu düzeyi**

Araştırmada ifade edilen “İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri nedir” sorusuna yanıt aranmaktadır. Özel eğitim okullarında görevli olan ve araştırmaya katılan 70 yöneticinin MSQ iş tatmin ölçeğinde yer alan 20 maddeden aldıkları toplam puanların aritmetik ortalaması 74,74 ve standart sapması 10,74'tür.

MSQ iş tatmin ölçeğinden 61 ve üzeri puan alan çalışanların iş doyumunu yaşadıkları ifade edilmiştir. İzmir ilinde özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin iş doyum düzeylerinin ortalaması ise 74,74 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çalışanların iş doyumunu yaşadıklarını göstermektedir.

#### **3.10.2.2 Yaş değişkenine göre iş doyumunu düzeyi**

Araştırmada ifade edilen “İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri arasında yaşlarına göre anlamlı farklılık var

mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyumunu düzeylerinin yaşlarına göre aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 3.8’de görülmektedir.

**Tablo 3.8:** Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin yaşlarına göre iş doyumunu düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri.

Yaş (yıl)	N	$\bar{x}$	S
39 yaş ve altı	17	69,65	11,30
40-49	41	75,34	9,92
50 yaş ve üzeri	12	79,92	10,45

Tablo 3.8’de görüldüğü gibi özel eğitim okulu yöneticilerinin yaşa göre iş doyumunu 50 yaş ve üzeri yaş grubunda 79,92 düzeyinde olduğu görülmektedir. 40-49 yaş grubunda 75,34 düzeyinde, 39 ve altı yaş grubunda 69,65 düzeyinde olduğu görülmektedir. Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin yaşlarına göre iş doyumuna ilişkin farklılıkların tespiti için yapılan Kruskal Wallis Testi Tablo 3.9’da sunulmuştur.

**Tablo 3.9:** Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin yaşlarına göre iş doyumuna ilişkin Kruskal Wallis testi.

Değişken	Yaş (yıl)	N	Sıra Ort.	Sd	$\chi^2$	P	İkili Karşılaştırma
İş Doyumu	39 yaş ve altı (1)	17	26,12	2	7,06	0,03	1-3*
	40-49 yaş (2)	41	36,23				
	50 yaş ve üstü (3)	12	46,29				

\*p<.05

Tablo 3.9’da yapılan Kruskal Wallis Testi sonucuna göre özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin yaşlarına göre iş doyumuna ilişkin algıları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu görmek için Mann-Whitney U testi yapılmıştır.

Analiz sonucunda 39 yaş ve altı ile 40-49 yaş arası (U= 245,00; p= 0,08), ayrıca 40-49 ile 50 yaş ve üzeri (U= 172,50; p= 0,12) grupları arasındaki iş doyum düzeylerinde farklılaşma olmadığı görülmüştür. 39 yaş ve altı ile 50 yaş ve üzeri

arasındaki fark anlamlı olup ( $U= 46,00$ ;  $p= 0,01$ ), 50 yaş ve üstü yöneticilerin 39 yaş ve 39 yaş altındaki yöneticilere göre iş doyumları daha yüksektir.

Yapılan bu çalışmada 50 yaş ve üzeri yaş grubunda iş doyum düzeyi yüksek çıkmıştır. Bu da Yiğit'in çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Yiğit (2007: 118-119), yaptığı çalışmada 51 yaş ve üstü çalışan özel eğitim öğretmenlerinin iş doyum düzeylerinin daha küçük yaş gruplarına göre daha yüksek çıktığı, başka bir ifadeyle büyük yaş grubunun işten aldıkları doyumun daha yüksek olduğu sunucuna ulaşmıştır. Sarı (2011: 54) yaş ilerledikçe genel olarak iş doyum düzeyinin arttığını gençlerin iş doyum düzeylerinin ise daha düşük seviyelerde olduğunu ifade etmektedir. Ancak bazı çalışmalarda yaşı genç olan çalışanların iş doyumlarının daha yüksek olduğu, bazılarında ise iş doyumunda yaşın bir faktör olmadığı sonucu bulunmuştur. Öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterdiğini ifade eden Kumaş ve Deniz (2010: 137) yaptıkları çalışmada 20-25 yaş grubundaki öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin 26-30; 31-40; 41 ve üzeri yaş grubundaki öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Gökmen (2014: 68), özel eğitim okulu yöneticilerinin yaşa göre iş doyum düzeylerinde anlamlı bir fark olmadığını belirtmiştir.

### 3.10.2.3 Cinsiyet değişkenine göre iş doyum düzeyi

Araştırmada ifade edilen “İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyum düzeyleri arasında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyum düzeylerinin cinsiyetlerine göre aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.10'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.10:** Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin cinsiyetlerine göre iş doyum düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri.

Cinsiyet	n	$\bar{x}$	S
Erkek	53	76,02	10,56
Kadın	17	70,76	10,63

Tablo 3.10'da erkek yöneticilerin iş doyum düzeyleri ortalamasının 76,02, kadın yöneticilerin iş doyum düzeyleri ortalamasının 70,76 düzeyinde olduğu

görülmektedir. Özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin cinsiyetlerine göre iş doyumuna ilişkin algılarındaki farklılığın analizi Tablo 3.11’de yer almaktadır.

**Tablo 3.11:** Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin cinsiyetlerine göre iş doyumuna ilişkin algıları Mann-Whitney U testi.

Değişken	Cinsiyet	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
İş Doyumu	Erkek	53	38,09	2019,00	313,00	0,06
	Kadın	17	27,41	466,00		

Tablo 3.11’de görüldüğü gibi özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin cinsiyetlerine göre iş doyumuna ilişkin algı ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Bu çalışmanın sonucuyla paralellik gösteren çalışmalar mevcuttur. Taşdan ve Tiryaki (2008: 66) öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından farklı olmadığını ifade etmişlerdir. Benzer bir sonuç Koruklu ve arkadaşlarının (2013: 126-130) yaptığı çalışmada ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada öğretmenlerin iş doyum düzeylerinde cinsiyete göre iş doyum puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Bazı çalışma sonuçları ise bu sonuçları desteklememektedir. Kumaş ve Deniz (2010: 128) öğretmenlerin iş doyum düzeyini inceledikleri araştırmalarında kadın öğretmenlerin iş doyum düzeylerin erkek öğretmenlere göre istatistiksel açıdan anlamlı seviyede yüksek olduğu sonucunu belirtmiştir. Gökmen (2014: 67) de kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre iş doyum düzeyinin yüksek olduğunu sonucunu sunmuştur. Yukarıda ifade edilen çalışmalardan da anlaşılacağı üzere cinsiyet değişkeninin iş doyumunu üzerinde farklılık oluşturup oluşturmadığı ile ilgili olarak ortak bir sonuca ulaşamadığı görülmektedir.

#### **3.10.2.4 Öğrenim değişkenine göre iş doyumunu düzeyi**

Araştırmada ifade edilen “İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyum düzeyleri arasında öğrenim düzeylerine göre anlamlı farklılık var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyum düzeylerinin öğrenim düzeylerine göre aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 3.12’de yer almaktadır.

**Tablo 3.12:** Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre iş doyumu düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikleri.

Öğrenim	n	$\bar{x}$	S
Eğitim Enstitüsü	5	78,80	16,31
Fakülte / Yüksekokul	58	73,81	9,97
Lisansüstü	7	79,57	12,43

Tablo 3.12’de görüldüğü gibi özel eğitim okulu yöneticilerinin öğrenim düzeylerine göre iş doyumunun lisansüstü grubunda 79,57 düzeyinde olduğu görülmektedir. Eğitim enstitüsü grubunun 78,80 düzeyinde olduğu, 4 yıllık fakülte veya yüksekokul mezunu grubun ise 73,81 olduğu görülmektedir. Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin öğrenim durumlarına göre iş doyumuna ilişkin algılarının farklılığının analizi Tablo 3.13’te sunulmaktadır.

**Tablo 3.13:** Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre iş doyumu algıları Kruskal Wallis testi.

Değişken	Öğrenim	n	Sıra Ort.	Sd	$\chi^2$	p
İş Doyumu	Eğitim Ens. (1)	5	42,90	2	2,40	0,30
	Fakülte/Yüksekokul (2)	58	33,79			
	Lisansüstü (3)	7	44,36			

Tablo 3.13’te görüldüğü gibi özel eğitim okullarında çalışan yöneticilerin öğrenim durumlarına göre iş doyumuna ilişkin algıları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu araştırmanın sonucuyla benzerlik gösteren çalışmalar mevcuttur. Koruklu ve arkadaşları (2013: 126-130) öğretmenlerin mezun oldukları fakülte açısından iş doyumu düzeylerinde anlamlı farkın olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ancak bu sonucu desteklemeyen çalışmalar da mevcuttur. Özcan (2013: 74) ilköğretim öğretmenlerinin iş doyumu düzeyi ile öğrenimleri arasında anlamlı bir fark olduğunu, yüksek lisans mezunların daha yüksek iş doyumu düzeyine sahip olduğunu ifade etmiştir. Benzer bir sonuç Gökmen’in (2014: 70) çalışmasında ortaya konmuştur. Özel eğitim okullarında çalışan yöneticilerin öğrenim düzeyleri ile iş doyumları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuş, yüksek lisans mezunu yöneticilerin iş doyumu düzeyleri lisans mezunu yöneticilerden yüksek çıkmıştır.

### 3.10.2.5 Branş değişkenine göre iş doyumunu düzeyi

Araştırmada ifade edilen “İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri arasında branşlarına göre anlamlı farklılık var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyumunu düzeylerinin atama branşlarına göre aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.14’te sunulmuştur.

**Tablo 3.14:** Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin atama branşlarına göre iş doyumunu düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.

Atama	n	$\bar{x}$	S
Özel Eğitim	37	73,19	10,80
Alan Öğretmeni	33	76,48	10,56

Tablo 3.14’de görüldüğü gibi özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin alanları itibariyle iş doyumunu düzeylerinin alan öğretmeni olanlarda 76,48, özel eğitim öğretmeni olanlarda ise 73,19 düzeyinde olduğu görülmektedir. Özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin atama branşlarına göre iş doyumuna ilişkin algı farklarının analizi Tablo 3.15’te verilmiştir.

**Tablo 3.15:** Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin atama branşlarına göre iş doyumunu düzeyleri algıları Mann-Whitney U testi.

Atama	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Özel Eğitim	37	32,80	1213,50	510,50	0,24
Branş	33	38,53	1271,50		

Tablo 3.15’te görüldüğü gibi özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin atama branşlarına göre iş doyumuna ilişkin algı ortalamaları anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu araştırmanın sonucuyla paralellik gösteren çalışmalar mevcuttur. Orhan (2013: 73-74) aday öğretmenlerin iş doyum düzeyinin branş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Benzer bir sonuca, Gökmen (2014: 71) de ulaşmış, özel eğitim okulu yöneticilerinin mezuniyet alanlarına göre özel eğitim ve diğer branşlar arasında iş doyum düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığını söylemiştir. Bu sonucu desteklemeyen çalışmalar da mevcuttur. Tunacan ve Çetin (2009: 162)

lise öğretmenleri üzerinde yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin çalışma koşullarından duydukları doyumun branşlara göre anlamlı derecede farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Meslek derslerine giren öğretmenlerin çalışma koşullarından duydukları doyum düzeyinin Sosyal Bilimler, Edebiyat, Güzel Sanatlar ve Beden Eğitimi dersine giren öğretmenlerden daha yüksek olduğu ve farkın anlamlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

### 3.10.2.6 Kıdem değişkenine göre iş doyumunu düzeyi

Araştırmada ifade edilen “İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri arasında yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı farklılık var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyumunu düzeylerinin yöneticilik kıdemlerine göre aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 3.16’da sunulmuştur.

**Tablo 3.16:** Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre iş doyumunu düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.

Yöneticilik Kıdemi (yıl)	N	$\bar{x}$	S
5 ve altı	28	72,75	10,85
6-10	17	76,18	11,33
11-15	9	70,00	9,17
16-20	6	72,67	9,75
21 yıl ve üstü	10	83,40	7,07

Tablo 3.16’da görüldüğü gibi özel eğitim okulu yöneticilerinin kıdemlerine göre iş doyumlarının 21 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticilerde 83,40 düzeyinde olduğu görülmektedir. 6-10 yıl kıdeme sahip yöneticilerde 76,18; 5 yıl ve altı kıdeme sahip yöneticilerde 72,75; 16-20 yıl kıdeme sahip yöneticilerde 72,67; 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerde 70,00 düzeyinde olduğu görülmektedir. Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin yöneticilikteki kıdemlerine göre iş doyumuna ilişkin algılarının farklarının analizi Tablo 3.17’de görülmektedir.

**Tablo 3.17:** Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin yöneticilikteki kıdemlerine göre iş doyumuna ilişkin algılarının Kruskal Wallis testi.

Değişken	Yöneticilik Kıdemi	n	Sıra Ort.	Sd	$x^2$	p	İkili Karşılaştırma
İş Doyumu	5 yıl ve altı (1)	28	31,48	4	10,42	0,03	1-5*
	6-10 yıl (2)	17	37,97				3-5*
	11-15 yıl (3)	9	26,39				4-5*
	16-20 yıl (4)	6	32,33				
	21 yıl ve üstü (5)	10	52,65				

\*p<.05

Tablo 3.17’ye göre özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin yöneticilik kademine göre iş doyumuna ilişkin algı ortalamaları anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Mann-Whitney U testi yapılmıştır. 5 yıl ve daha az kıdem ile 6-10 yıl arasında (U= 195,50; p= 0,32), 5 yıl ve daha az kıdem ile 11-15 yıl arasında (U= 108,00; p= 0,52), 5 yıl ve daha az kıdem ile 16-20 yıl arasında (U= 79,50; p= 0,84), 6-10 yıl ile 11-15 yıl arasında (U= 52,00; p= 0,19), 6-10 yıl ile 16-20 yıl arasında (U= 42,50; p= 0,56), 6-10 yıl ile 21 yıl ve üstü kıdem arasında (U= 51,50; p= 0,09), 11-15 yıl ile 16-20 yıl arasında (U= 22,00; p= 0,55) arasında anlamlı fark yoktur. Fakat 5 yıl ve altı kıdem ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip gruplar arasında (U= 56,50; p= 0,01), 11-15 yıl ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip gruplar arasında (U= 10,50; p= 0,005) ve 16-20 yıl kıdem ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip gruplar arasında (U= 10,00; p= 0,03) 21 yıl ve üstü kıdem grubu lehine fark vardır. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticilerin iş doyumları daha yüksektir.

Bu araştırmaya benzer bir çalışma Izgar (2008: 324-326) tarafından yapılmıştır. Izgar “Okul Yöneticilerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık” adlı çalışmasında yöneticilik kıdemi değişkenine göre eğitim yöneticilerinin iş doyumunu puan ortalamalarının anlamlı düzeyde farklılaştığını, 11 yıl ve üzeri kıdemi olan yöneticilerin iş doyumunu puan ortalamalarının 6-10 yıl kıdemi olan yöneticilerin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olduğunu ortaya koymuş; ayrıca iş doyumunun 0- 5 yıl kıdemi olanlarda nispeten yüksek, 6- 10 yıl kıdemi olanlarda biraz düşük, 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlarda tekrar yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu sonuç, bu araştırmanın sonuçlarıyla da paralellik göstermektedir.

Başlangıçta yüksek olan iş doyum düzeyinin zamanla düşmeye başlaması ve daha sonra tekrar yükselmesi, zamanla olumlu beklentilerin oluşmasıyla açıklanabilir. Kış'ın (2013: 11) yapmış olduğu çalışmada ise il eğitim denetmenlerinin iş doyum düzeyleri öğretmenlik kıdemi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiş, yapılan bu araştırma sonucuyla da örtüşmemiştir.

### 3.10.2.7 Engel türü değişkenine göre iş doyum düzeyi

Araştırmada ifade edilen “İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyum düzeyleri arasında çalışılan okulun engel türüne göre anlamlı farklılık var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyum düzeylerinin okulun engel türüne göre aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 3.18’de yer almaktadır.

**Tablo 3.18:** Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin okulun engel türüne göre iş doyum düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.

Engel Türü	N	$\bar{x}$	S
Görme	7	78,29	10,64
İşitme	13	68,85	11,44
Otizm	8	74,38	11,49
Zihinsel	42	76,05	10,09

Tablo 3.18’de görüldüğü gibi özel eğitim okulu yöneticilerinin okulun engel türlerine göre iş doyum, görme engelli öğrencilerin devam ettiği okul yöneticileri için 78,29 düzeyindedir. Zihinsel engelli öğrencilerin devam ettiği okul yöneticileri için iş doyum ortalamasının 76,05, otizm tanılı öğrencilerin devam ettiği okul yöneticileri için 74,38, işitme engelli öğrencilerin devam ettiği okul yöneticileri için ise 68,85 düzeyinde olduğu görülmektedir.

Özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin çalıştıkları okulun engel grubuna göre iş doyumuna ilişkin algı farklarının analizi Tablo 3.19’da sunulmuştur.

**Tablo 3.19:** Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin okulun engel türüne göre iş doyumuna ilişkin algıları Kruskal Wallis testi.

Değişken	Engel Türü	N	Sıra Ort.	Sd	$\chi^2$	p
İş Doyumu	Görme (1)	7	43,36	3	5,27	0,15
	İşitme (2)	13	24,54			
	Otizm (3)	8	35,50			
	Zihinsel (4)	42	37,58			

Tablo 3.19’da görüldüğü gibi özel eğitim okullarında çalışan yöneticilerin okulun engel türüne göre iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı fark yoktur. Yiğit’in (2007: 149) çalışmasında özel eğitim öğretmenlerinin iş doyumunu puanları ile görev yaptıkları okul türleri arasındaki farkın anlamlı bulunmadığını belirtmiş olması bu araştırmanın sonucuyla paralellik göstermiştir. Ayrıca Başaran (2001: 49) da ağır düzeyde zihinsel engellilerle çalışan öğretmenlerin daha az mesleki doyum aldıkları, duyu kaybı olan işitme ve görme engellilere eğitim veren okullarda çalışan öğretmenlerin ise işten doyum aldıkları yönünde sonuç bildirmiştir.

### 3.10.2.8 Ücret değişkenine göre iş doyumunu düzeyi

Araştırmada ifade edilen “İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyumunu düzeyleri arasında alınan ücretten duyulan memnuniyete göre anlamlı farklılık var mıdır” sorusuna cevap aranmıştır. İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin iş doyumunu düzeylerinin alınan ücretten duyulan memnuniyete göre aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 3.20’de sunulmaktadır.

**Tablo 3.20:** Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin alınan ücretten duyulan memnuniyete göre iş doyumunu düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler.

Ücret Memnuniyeti	n	$\bar{x}$	S
Evet	26	78,62	10,20
Hayır	44	72,45	10,49

Tablo 3.20’de görüldüğü gibi özel eğitim okulu yöneticilerinin aldıkları ücretten duyulan memnuniyete göre iş doyumunun memnun olan yöneticiler için

78,62, memnun olmayan yöneticiler için ise 72,45 düzeyinde olduğu görülmektedir. Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin aldıkları ücretten duydukları memnuniyete göre iş doyumuna ilişkin algıları arasındaki farkın analizi Tablo 3.20’de verilmiştir.

**Tablo 3.21:** Özel eğitim okullarında görevli yöneticilerin aldıkları ücretten duydukları memnuniyete göre iş doyumuna ilişkin algıları Mann-Whitney U testi.

Değişken	Ücret Memnuniyeti	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
İş Doyumu	Evet	26	42,54	1106,00	389,00	0,03
	Hayır	44	31,34	1379,00		

Tablo 3.21’de görüldüğü gibi özel eğitim okulu yöneticilerinin aldıkları ücretten duyulan memnuniyete göre iş doyumuna ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. Ücretten memnun olanların iş doyumları daha yüksektir. Bir başka ifadeyle özel eğitim okullarında çalışan yöneticilerin aldıkları ücretten duydukları memnuniyet, iş doyum düzeyini doğru orantılı olarak etkilemektedir. Bu araştırma sonucuyla paralellik gösteren çalışmalar mevcuttur. Aydın (2006: 114), eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin ücretini hak ettiğinden az bulmasından dolayı iş doyumunun düşük olduğunu söylemektedir. Başka bir çalışmada Şahin ve Dursun (2009: 160-174) okul öncesi öğretmenlerin gelir memnuniyeti açısından iş doyumlarının farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bir diğer çalışmada ise Kılıç (2011: 53) aldıkları ücretten memnun olan ve olmayan ilköğretim okulu müdürlerinin iş doyumlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını, bir diğer ifadeyle okul müdürlerinin iş doyum düzeylerini ücretin belirlemediğini bulmuştur.

### 3.10.3 Araştırmanın Nitel Boyutuna Ait Bulgular

Bu bölümde özel eğitim okulunda çalışan yöneticilerin iş doyumunu ile ilgili nicel sonuçları üzerindeki görüşlerine yer verilerek konu üzerine yaptıkları değerlendirmeler ele alınmıştır. Yöneticilerin görüşme sorularına vermiş oldukları yanıtlar soru başlıkları altında verilmiştir.

1. Resmi kurumlarda çalışan özel eğitim okulu yöneticilerinin genel olarak iş doyumunu yaşadıkları belirlenmiştir. Buna göre;

- a. Bu alandaki genel izlenimleriniz açısından yöneticilerin iş doyumunu konusundaki bulgular hakkında ne düşünüyorsunuz?

Katılımcılar genel olarak özel eğitim okulunda çalışan yöneticilerin iş doyumunu yaşadığı sonucuna katıldıklarını ifade etmişlerdir. Ancak bir yönetici bu sonuca katılmadığını, bu oranın yüksek olduğunu iş yükünden dolayı iş doyumunun daha düşük düzeylerde olması gerektiğini ifade etmiştir. Genel olarak katılımcıların %90 oranında bu sonuca katıldığı görülmektedir. Katılımcı (Yönetici-1) görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir; “Yaptığım işle ilgili olarak öğrencilerden, velilerden ve üst yöneticilerden olumlu geribildirimler almaktayım, bu nedenle de iş doyumunu yaşıyorum.” Katılımcının bu şekildeki ifadesi diğer katılımcıların söylemlerinde de görülmüştür. Özellikle öğrencinin somut olarak algıladığı işler yapıldıkça öğrencilerin bu işe yönelik geribildirimleri yöneticileri mutlu kılmaktadır.

- b. Bu alanda çalışan yöneticilerin iş doyumunu düzeylerini arttırabilmek için önerileriniz nelerdir?

Bu alanda çalışan yöneticilerin yaptıkları işlerin hizmet alanlara yönelik daha somut olarak düzenlenmesi hizmet alanlar tarafından bu çalışmaların farkına varılmasına olanak sağlayacaktır. Bunun sonucunda da hem veliler tarafından hem de üst yöneticiler tarafından bu okullarda çalışan yöneticiler takdir edilecektir. Takdir edilmeye birlikte iş doyum düzeyinde yükselme olacağı konusunda katılımcılar ortak görüş belirtmiştir. İş yükünün azaltılmasıyla birlikte yöneticinin iş doyumunun yükseleceği de ifade edilmektedir. Katılımcı (Yönetici -2) “Başarıyı sınayan ya da gösteren değerlendirme ölçütleri yok. Bunlara yer verilmelidir.” şeklinde bir ifadeyle bulunarak başarının değerlendirilmesi halinde yöneticilerin yaptığı işlerin sonuçlarını somut olarak göreceğini, tatmin edecek sonuçların görülmesi halinde iş doyumunu yaşanacağını belirtmiştir. Özetle buradan çıkan sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir: Özel eğitim okullarındaki yöneticilerin yaptıkları çalışmaların değerlendirilmesi, yapılan işlerin somut olarak görülmesi veliler ve üst yöneticiler tarafından takdir edilmesi iş doyumunu yaşanmasına katkı sağlayacaktır.

2. Resmi kurumlarda çalışan özel eğitim okulu yöneticilerinin yaşları açısından inceleme yapıldığında, tüm yaş grupları iş doyumunu yaşamasına rağmen 50 yaş ve üzeri yöneticilerin iş doyumlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna göre;

a. Yöneticilik tecrübeniz açısından değerlendirdiğinizde, bu durumun nedeni sizce nedir?

Tecrübenin sorunların çözümünde pratik çözümler getirdiği, bunun da iş doyumunu olumlu etkilediği katılımcılar tarafından ortak bir dille ifade edilmiştir. Katılımcılardan (Yönetici -3)'ün ifadesiyle; “ Bu yaş grubundaki yöneticilerin sorun çözümünde tecrübelerini kullanması iş doyumuna ulaşmasını sağlamaktadır.” Bu ifadeden de anlaşılacağı gibi 50 yaş ve üzeri yöneticilerin iş doyumunu yaşamalarının en büyük nedeni olarak sorun çözümünde tecrübelerini kullanması gösterilmektedir.

b. Daha genç yöneticilerin iş doyum düzeylerinin artırılması için önerileriniz nelerdir?

Daha genç yöneticilerin tecrübeli yöneticilerle bilgi alış verişinde bulunmaları sorunlarının çözümünde yardımcı olacaktır. Bu da daha genç olan yöneticilerinin iş öğrenmelerine katkı sağlayacaktır. İş öğrenen, karşılaştıkları sorunlara pratik çözümler üreten daha genç yöneticilerin iş doyumları yükselecektir. Katılımcı (Yönetici -7) ifadesiyle; “Usta-çırak ilişkisi, mesleki kurslar ve hizmet içi eğitimler daha genç yöneticilerin iş doyumlarını artıracaktır. Bu unsurların genç yöneticiler için dikkate alınması gerekir.” Ayrıca daha genç yöneticilerin iş doyumlarının yüksek olmasını sağlayacak faktörlerden biri de yöneticilerin sabırlı olmaları gerektiğini öğrenmiş olmalarıdır. Özel eğitime ihtiyacı olan öğrencilerde değişimin birdenbire ve süratli olmayacağı, zaman alacağı, bu nedenle sabırlı olunması gerektiği konusu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Tecrübeli yöneticilerle iletişim halinde olunması, mesleki kurslar, eğitimler ve sabır daha genç yöneticiler için iş doyum düzeylerini artırıcı etkenler olarak görülmektedir.

3. Resmi kurumlarda çalışan özel eğitim okulu yöneticilerinin cinsiyetleri açısından iş doyum düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Ortalamalar açısından bakıldığında erkeklerin iş doyum düzeyleri; kadınların iş doyum düzeylerinden yüksektir ama bu fark istatistiki olarak anlamlı değildir. Buna göre;

a. Bu bulguya katılıyor musunuz? Yöneticilik tecrübeniz açısından değerlendirdiğinizde, erkek ve kadın yöneticiler arasında fark bulunmamasının nedeni ne olabilir?

Katılımcıların %90'ı cinsiyet açısından iş doyum düzeyleri arasında istatistiki açıdan bir fark olmaması sonucuna katıldığını ifade ederken sadece bir yönetici bu

sonuca katılmadığını, erkek yöneticilerin kadın yöneticilerden daha fazla iş doyumunu yaşadıklarını iddia etmiştir. Erkek ve kadın yöneticiler açısından yönetsel işlerin ilgili mevzuat çerçevesinde yapılmasından dolayı cinsiyet faktörünün belirleyici olmadığı ifade edilmiştir. Katılımcılardan biri olan (Yönetici -2) ifadesinde; “Yönetim bir bilim dalıdır. Cinsiyet faktörünün yöneticilik başarısında ve iş doyumunda anlamlı bir farklılık yaratmayacağına inanıyorum.” Genel olarak katılımcıların ifade ettiği ortak düşünce yönetsel açıdan cinsiyetin belirleyici olmadığı yönündedir.

b. Her ne kadar istatistiki açıdan farklılık bulunmasa da ortalamalar açısından kadınların iş doyumunun bir miktar daha düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedenleri sizce ne olabilir?

Bu durumun kadın yöneticilerin bu okullarda erkek yöneticilere göre daha duygusal bir bakış açısına sahip olmasından kaynaklandığı; bazı engel gruplarıyla, özellikle otistik bireylerle çalışmanın kadın yöneticileri zorladığı; bu nedenle iş doyum düzeylerinin düşük olduğu genel olarak ifade edilmiştir. Katılımcılardan (Yönetici-3) bu soruyu yanıtlarken; “Öğrenci velilerinin veya diğer yöneticilerin cinsiyet ayrımını hissettirici bir tutum sergilemelerinden kaynaklanıyor.” ifadesini kullanmıştır. Katılımcılar konu ile ilgili iki nokta üzerinde durmuşlardır. Bunlardan biri kadınların duygusal bir bakış açısına sahip olmasından dolayı engelli olan çocuklardan etkilendikleri, dolayısıyla iş doyum düzeylerinin erkeklere göre düşük olduğu; bir diğeri ise kadın yöneticilere veliler, yöneticiler veya toplum tarafından olumsuz bir bakış açısının olması ve bunun hissettirilmesinin iş doyum düzeylerini düşüren bir etkiye neden olduğu yönündedir.

c. Kadın yöneticilerin iş doyumunun artırılabilmesi için önerileriniz nelerdir?

Kadın yöneticilerin duygusal davrandığı katılımcılar tarafından ortak bir dille ifade edilmiştir. Katılımcılara göre kadın yöneticilerin duygularıyla değil, daha realist bir yönetim anlayışıyla olaylara bakmaları gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca katılımcılardan (Yönetici-6) ifadesiyle; “Daha fazla kadın yönetici olduğunda iş doyumunu ile ilgili algılar değişecektir. Bu yüzden kadın yönetici sayısının artması gerekmektedir.” Katılımcı tarafından ifade edilen “kadın yönetici sayısının artması” ile azınlıkta bulunan kadın yöneticilerin birbirlerini destekleyeceği, sorunların çözümünde daha yakın hissettikleri hem cinslerinden yardım alacakları ve

motivasyonlarını artıracak bir özgüvene sahip olacakları; bununla birlikte iş doyumunun artacağı da ifade edilmektedir.

4. Resmi kurumlarda çalışan özel eğitim okulu yöneticilerinin öğrenim durumları açısından iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Buna göre;

a. Yöneticilik tecrübeniz açısından değerlendirdiğinizde, eğitim kademeleri açısından farklılık olmamasının nedenleri neler olabilir?

Özel eğitim okullarında engel grupları farklı olsa da programlar, iş yoğunluğu ve çeşitliliği birbirine benzemektedir. Bu okullarda engelli öğrencilerin kendilerine yeter hale gelmeleri önceliklidir. Öğrencilerden akademik başarı beklentisinin ilk sırada yer almaması bunun en önemli sebebi gibi görünmektedir. Katılımcılardan (Yönetici -2) diğer bir sebebi şu şekilde ifade etmiştir; “Yöneticilerin eğitim düzeylerinde farklılık olmasına rağmen ücretlerin ve özlük haklarının eşit olmasına bağlıyorum.” Katılımcının ifadesinde belirtmiş olduğu gibi yöneticilerin eğitim düzeylerinin farklı olmasa rağmen bunun ücret ve özlük haklarında önemli bir farklılığa neden olmadığı, eğitim düzeyi farklılıklarının ücret ve özlük hakları üzerinde önemli bir değişikliğe neden olduğunda bu durumun değişeceği ifade edilmektedir.

b. Özel eğitim kurumu yöneticilerinin lisansüstü eğitime yönlendirilmesi sizce faydalı mıdır? Faydalı buluyorsanız bunun nedenleri ve yöneticinin iş yaşamına etkileri nelerdir?

Katılımcıların %80’i özel eğitim alanında yöneticilerin lisansüstü eğitime yönlendirilmesinin önemli olduğunu; çünkü bu alanda yapılacak araştırmaların alanı zenginleştireceğine, kişisel gelişime katkı sağlayacağına inandıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların %20’si ise özel eğitim alanında çalışan yöneticilerin lisansüstü eğitime yönlendirilmesinin pek bir fayda sağlamayacağını, kişinin kendini geliştirmesinin buna bağlanamayacağını, araştırmacı ve meraklı bir kişilik yapısının bu alanda daha etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcılardan (Yönetici -5) konuyla ilgili ifadesinde; “Eğitim yaşam boyu süren bir etkinlik olmalıdır. Yöneticinin yaptığı ve yapacağı çalışmaların lisansüstü eğitimle olamayacağını, alanla ilgili olarak düzenlenen hizmet içi eğitimlerin daha önemli ve etkili olduğunu düşünüyorum.” demiştir. Sonuç olarak katılımcılar lisansüstü eğitime yönlendirilme

konusunda fikir birliğinde olmasalar bile eğitimin ister lisansüstü ister hizmet içi eğitim olsun sürdürülmesi konusunda ortak fikre sahip oldukları söylenebilir.

5. Resmi kurumlarda çalışan özel eğitim okulu yöneticilerinin atama branşları açısından değerlendirildiğinde, özel eğitim öğretmenleri ile alan öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Buna göre;

a. Yöneticilik tecrübeniz açısından değerlendirdiğinizde, iki branş arasında farklılık olmamasının nedenleri nelerdir?

Katılımcıların ortak ifadesinde, bu farklılığın olmamasının nedeninin işlerin mevzuat çerçevesinde yürütülme gayreti olduğu ifade edilmektedir. Katılımcılardan biri (Yönetici -2) işlerin mevzuat çerçevesinde yürütülmesi görüşünü söyledikten sonra şu ifadeyi de kullanmaktadır; “Bu alanla ilgili çalışmaların tam anlamıyla oturmamış olmasının atama branşları açısından farklılığı ortaya koyamadığını düşünüyorum.” Katılımcının buradaki ifadesiyle özel eğitim alanında eksikliklerin olduğu sonucu çıkmaktadır. Bu okulların diğer okullardan farkları olduğu, eğitim ve öğretim yöntemlerinin farklı olduğu, yöneticilerin bu yöntemleri öğrenmesi için ciddi bir şekilde eğitimlerden geçirilmesi gerektiği sonucu katılımcıların ifade ettiği hususlardır. Bu çocukların sadece okuldaki eğitimlerinde değil, mezun olduktan sonra da yardıma, hatta bakıma muhtaç olabilecekleri; bu yüzden yaşamın her alanında bunlara yardım edebilecek bilgi ve donanıma sahip yöneticilerin olması gerektiği belirtilmiştir.

b. Alan öğretmenlerinin özel eğitim yöneticiliği açısından sorun yaşayacağını düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız bu sorunlar neler olabilir?

Katılımcılar alan öğretmenlerinin mevzuat açısından sorun yaşamayacaklarını ifade etmişlerdir. Ancak bu okullarda özel eğitime ihtiyaç duyan çocukların eğitim gördüklerini ve özel eğitimle ilgili uygulamaların yapıldığını ifade etmektedirler. Alan öğretmenlerinin üniversiteden alanlarıyla ilgili eğitim aldıklarını, özel eğitim alanıyla ilgili bilgi sahibi olmadan bu okullarda yöneticilik yaptıklarında özel eğitimle ilgili uygulamalar konusunda eksikliklerinin olduğu belirtilmektedir. Bu eksikliklerin temel kavramlar, özel eğitime ihtiyaç duyan bireylerin özellikleri, davranışları ve öğrenme stilleri konusunda yaşandığı ifade edilmiştir.

6. Resmi kurumlarda çalışan özel eğitim okulu yöneticilerinin yöneticilik kıdemleri açısından değerlendirildiğinde 21 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticilerin iş doyumlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca istatistiki olarak bir kanıt olmasa da yöneticilerin iş doyumlarının U şeklinde bir yapı sergilediği de ortalamalar açısından görülmektedir. Buna göre;

- a. Deneyimleriniz doğrultusunda değerlendirdiğinizde, yöneticilik kıdemi yüksek yöneticilerin iş doyumlarının daha fazla olmasının nedenleri ne olabilir?

Uzun yıllar bu alanda çalışmanın verdiği deneyim sonucu bu çocukların ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tespit edilerek bunların giderilmesi, sorunlarının çözülmesinin vermiş olduğu mutlulukla birlikte ayrıca çocuklardaki gelişimin sabırla takip edilmesi ve sonuçlarının görüldükçe iş doyum düzeylerinin yükseldiği ifade edilmiştir. Katılımcı (Yönetici -6) ise ifadesinde; “Uzun yıllar öğretmenlikten sonra deneyimlerini yöneticilik kademesinde göstermeleri.” demiştir. Öğretmenlik deneyiminin yöneticiliğe aktarılmasının yöneticilerin iş doyum düzeylerini etkilediği vurgulanmıştır.

- b. Yöneticiliğin ilk yıllarında olan yöneticilerin iş doyumlarını yükseltmek için neler yapılabilir?

Katılımcıların ifadelerini sıralanırsa; kıdemli yöneticilerle bilgi alışverişinde bulunmanın, hizmet içi eğitimlere katılarak alanla ilgili bilgi sahibi olmanın, iş yükünü hafifletmenin ve karar almada yöneticiyi özgür bırakmanın daha yeni yöneticilerin iş doyumlarını arttırabileceği düşünülmektedir. Katılımcılardan (Yönetici -8) şu şekilde bir ifade kullanmıştır: “İlk yıllarda hayal kırıklıkları yaşayabilirler. Bunun için tecrübeli yöneticilerle işbirliğine gidilmesi gerekir.” Yönetimle ilgili işlerde bilgi paylaşımında bulunmak, çalışanların ve hizmet alanların maddi ve manevi kayıplarını ortadan kaldıracak olan yöneticilerin daha ilk yıllarında yıpranmalarını engelleyecektir. Katılımcılar tarafından da bu konu üzerinde ısrarla durulduğu gözlenmiştir.

- c. İş doyum düzeyi göreceli olarak en düşük grup 11-15 yıl arası deneyime sahip yöneticilerdir. Bu aşamada iş doyum düzeyinin düşmesinin nedenleri neler olabilir? Bu aşamadaki yöneticilerin iş doyum düzeylerinin arttırılması için neler yapılabilir?

Görevde yükselme olanaklarının kısıtlı olması ve rotasyon uygulamalarının tam anlamıyla oturmaması nedeniyle yer değişikliği imkanının zorluğu ifade edilmektedir. Ayrıca zamanla motivasyonun düşmesi, heyecanın kalmaması, çocuklardaki gelişimin geç ve güç olması da sebepler arasında gösterilmektedir. Alan öğretmeni olan yöneticilerin ise normal çocukların devam ettiği okula dönme isteğinin iş doyum düzeyini etkilediği de ifade edilmiştir. Aynı okulda uzun süre kalan yöneticilerin yer değişikliği yaparak yeni bir heyecan duymasını sağlamanın, sürekli kendilerini yenileyici eğitimlere tabi tutmanın, görevde yükselme olanakları sağlamanın bu gruptaki yöneticilerin iş doyum düzeylerinin yükselmesine neden olacağı ifade edilmektedir.

7. Resmi kurumlarda çalışan özel eğitim okulu yöneticilerinin iş doyum düzeylerinin okul engel türüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Buna göre;

a. Yöneticilik deneyiminiz açısından değerlendirdiğinizde engel türünün yöneticilik gereklilikleri ve uygulamaları açısından farklılık gerektirdiğini düşünüyor musunuz? Düşünüyorsanız bunun nedenleri nelerdir?

Katılımcılardan %80'i engel türünün farklılık gerektirmediğini ifade ederken %20'si farklılık gerektirdiğini ifade etmişlerdir. Farklılık gerektirdiğini ifade eden katılımcılar üniversitelerin örneğin, görme engelliler, işitme engelliler ve zihinsel engelliler sınıf öğretmenliği gibi bölümlerinden mezun olduklarını; bu bölümlerden mezun olduktan sonra ilgili engel gruplarıyla çalıştıklarını; bu nedenle engelli öğrencilere daha fazla yararlı olduklarını bildirmişlerdir. Katılımcılardan (Yönetici-7) düşüncesini şu şekilde ifade etmiştir: "İşitme engelli çocuklarla çalışırken çok ciddi iletişim problemleri yaşadım. Bu nedenle özel eğitim alanı olarak işitme engellilerle ilgili bölümden mezun olan öğretmenlerin bu okullarda yönetici olarak çalışmasının yararlı olacağını düşünüyorum." Katılımcının da belirttiği gibi yöneticinin sadece mevzuat açısından değil çalıştığı alanla ilgili eğitiminin olmasının önemli görüldüğü anlaşılmaktadır.

b. Sonucun iş doyumunda farklılık göstermemesi neden kaynaklanıyor olabilir?

Katılımcılar bu durumu yöneticilerin yöneticilikle ilgili görevlerini mevzuata göre yapmalarına bağladıklarını, bu nedenle farklılık göstermediğini ifade etmektedirler.

8. Resmi kurumlarda çalışan özel eğitim okulu yöneticilerinin aldıkları ücretten memnuniyet duymalarına göre iş doyumları arasında fark olduğu belirlenmiştir. Her iki grubun da iş doyumunu yaşadığı, fakat aldığı ücretten memnun olanların iş doyumunun daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna göre;

a. Yöneticilik deneyiminiz açısından değerlendirdiğinizde, ücretin iş doyumunu üzerine ne kadar etkili olduğunu düşünüyorsunuz? Ücret dışında bu alanda iş doyumunuzu arttıran başka ne gibi etkenler söz konusudur?

Katılımcıların tamamı ücretin iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisinin olduğu sonucuna katıldıklarını ifade etmişlerdir. Ücret dışında öğrencilerin mezun olduktan sonra yerleştirildiği eğitim kurumu; işe yerleşip yerleşmedikleri; toplumda edindikleri yer, konum, hayat standardı; bağımsız yaşama becerisi gibi gelişmelerin yöneticilerin iş doyumunu artıran nedenler olduğu ifade edilmiştir. Özetle öğrencinin sağlık durumundan eğitime, sosyal gelişiminden mesleki faaliyetlerine kadar göstereceği gelişmeler yöneticilerin iş doyumunu etkileyen faktörler arasında sayılmaktadır. Katılımcılardan (Yönetici-4) ifadesinde; “Yöneticinin bireyin gelişimine yapacağı katkıdan duyduğu memnuniyet önemlidir.” demiştir. Ücretin iş doyumunu olumlu etkilediği ifade edilmiş olmasıyla birlikte katılımcının ifade ettiği gibi insanlara yardım etmenin de yöneticiyi mutlu eden bir etken olduğu söylenebilir.

b. Ücret açısından iş doyumunu etkileyecek ne gibi iyileştirmeler olabilir?

Ek ders ücretlerinin eskiden %50 daha fazla ödendiği, yine bu uygulamaya dönülmesiyle iyileştirme yapılabileceği ifade edilmiştir. Yöneticilerin memuriyetteki hizmet sınıfının değiştirilmesi, bununla birlikte maaş katsayı göstergesinin de değiştirilmesi önerileri ifade edilmiştir.

9. Araştırmanın tüm sonuçları değerlendirildiğinde, tespit edilen etkilerin İzmir Bölgesi’ne özel mi olduğunu düşünüyorsunuz? Aynı sonuçlar Türkiye genelindeki özel eğitim okulu yöneticileri için de geçerli olabilir mi? Neden?

Katılımcıların tamamı sonuçların sadece İzmir geneli için geçerli olmadığı yönünde kanaatlerini ifade etmişlerdir. İzmir'deki özel eğitim okullarının hem sayıca fazla olduğu hem de engel türlerine göre farklı okulların bulunduğu ifade edilmiştir. İzmir ilindeki bu çeşitlilikten dolayı farklı engel gruplarıyla çalışan yöneticilerin de görüşlerine bu çalışmada yer verilmiştir. Türkiye'deki özel eğitim okullarında genel olarak mevzuat, ücretler ve özlük haklarının aynı olduğu; bu nedenle özel eğitimde yaşanan sorunların ve yapılması gerekenlerin benzerlik gösterdiği; İzmir ilinde yapılan çalışma sonuçlarının Türkiye genelinde yapılacak çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstereceği ve birbirine yakın sonuçların elde edileceği ifade edilmiştir.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemizde engelli bireylere örgün eğitim içerisinde hizmet veren resmi ve özel kurumlara ait özel eğitim okulları bulunmaktadır. Engel türüne ve derecesine göre hizmet veren bu okullarda çalışan yöneticilerin çalışmalarını etkileyeceği düşünülen iş doyum düzeyleri hakkındaki bilgilerin, engelli çocukların eğitiminin başarılı sonuçlara ulaşması yönünde çok önemli bir yer tutacağı düşünülmektedir.

Bu amaçlar çerçevesinde yapılan araştırmada İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin iş doyum düzeyleri incelendiğinde MSQ iş tatmin ölçeğine verilen puanların aritmetik ortalaması 74,74 ve standart sapması 10,74 olarak bulunmuştur. MSQ iş tatmin ölçeğinde 61 ve üzeri puan alan çalışanların iş doyumunu yaşadıkları ifade edilmiştir. Araştırmadan elde edilen istatistiki sonuçlar özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin iş doyumunu yaşadıklarını göstermektedir. Bu durum araştırmanın nitel boyutuna ait bulgularla da desteklenmektedir. Nitel araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu, %90'ı bu sonuca katıldığını ifade etmiştir. Özellikle yapılan işlerle ilgili olarak öğrenci, veli ve üst yöneticilerden olumlu geri bildirimler alındığında iş doyumunu yaşandığı ifade edilmektedir. Özel eğitim okullarında engelli öğrencilerle çalışmanın, yöneticilerin yaşadıkları iş doyumunu üzerinde olumsuz bir durum oluşturmadığı görülmüştür. Dezavantajlı çocuklarla çalışmanın sosyal duyarlılığın yükselmesine neden olabileceği düşünülmektedir. Cebeci'nin (2006: 79-80). "Okul Müdürlerinin İş Doyumu Düzeyleri" adlı çalışmasında okul müdürlerinin genel iş doyumunu düzeylerinin ortalamasının üzerinde bulunduğu sonucuyla da örtüşmektedir.

Özel eğitim okulunda çalışan yöneticilerin yaş değişkenine göre iş doyumuna ilişkin algılarının ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı

bulunmuştur [ $X^2(2)=7,06$ ,  $p<0,05$ ]. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 39 yaş ve altı ile 50 yaş ve üzeri gruplar arasında farklılık olduğu ve daha büyük yaş grubunun daha yüksek iş doyumunu yaşadığı görülmüştür ( $U= 46,00$ ;  $p= 0,01$ ). 50 yaş ve üstü yöneticilerin iş doyumları 39 ve 39 yaş altındaki yöneticilere göre daha yüksektir. Bu durum yaşı ilerlemiş olan yöneticilerin kıdeminin artmasıyla daha yüksek ücret almasına, daha deneyimli ve tecrübeli olmalarına bağlanabilir. Araştırmanın nitel boyutuna ait bulgularda da katılımcılar 50 yaş ve üzeri yöneticilerin daha yüksek iş doyumunu yaşamalarını, sorun çözümünde tecrübelerinden yararlanmaları nedeniyle kısa sürede çözülen sorunun iş doyumuna neden olduğu yönünde şeklinde açıklamışlardır. Özellikle özel eğitim alanında eğitim gören bireylerin problem davranışlarına yönelik çözümler üretmek deneyim ve tecrübe gerektirmektedir. Bu deneyim ve tecrübeyle birlikte çözülen problemlerin iş doyumuna yol açtığı düşünülmektedir. Yiğit'in (2007:118-119) çalışmasında da 41-45 ve 51 üstü yaş grubunun işlerinden aldıkları doyumun daha yüksek olduğu belirtilmektedir.

Özel eğitim okulunda çalışan yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre iş doyumuna ilişkin algılarına bakıldığında bunların ortalamaları arasında ( $U= 313,00$ ;  $p= 0,06$ ) anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuç cinsiyet faktörünün özel eğitim okullarında çalışan kadın ve erkek yöneticilerin iş doyum düzeylerini etkilemediğini göstermektedir. Araştırmanın nitel boyutuna ait bulgularda da katılımcıların %90'ı cinsiyet açısından iş doyum düzeyleri arasında istatistiki açıdan bir fark olmaması sonucuna katıldıklarını ifade ederek, bu sonucu destekleyen cevaplar vermişlerdir. Yönetimsel işlerin ilgili mevzuat çerçevesinde yapıyor olması, cinsiyet faktörünün belirleyici olmamasının en büyük nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Her ne kadar istatistiki açıdan farklılık bulunmasa da ortalamalar açısından kadınların iş doyumunun bir miktar daha düşük olmasının nedenleri araştırmanın nitel boyutunda katılımcılara sorulmuştur. Verilen cevaplarda kadın yöneticilerin engelli çocuklara karşı daha duygusal yaklaşarak onlardan etkilendikleri, büyük yaştaki otistik bireylerle çalışmanın kadın yöneticileri zorladığı da ifade edilmiştir. Her iki tarafın da zarar görmeyeceği güvenlik önlemlerinin alınması bu okullarda acil ihtiyaçlardan biridir. Ayrıca kadın yöneticilere karşı veliler, yöneticiler ve toplum tarafından olumsuz bir bakış açısının olmasının ve bunun hissettirilmesinin iş doyum düzeyini düşüren bir etkiye neden olduğu ifade

edilmiştir. Kadın yöneticilere karşı olumsuz bakış açısından kaynaklanan olumsuzlukların, özel eğitim okullarında kadın yönetici sayısının artmasıyla birlikte yapılacak başarılı proje ve etkinliklerle ortadan kalkacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak engellilere yönelik verilen eğitim hizmetinin her iki cinsiyet üzerinde anlamlı bir etki bıraktığı, yapılan hizmetin ortak değerleri temsil ettiği, işlemlerin mevzuat çerçevesinde yürütüldüğü, bu nedenle cinsiyetler arasında iş doyumunu açısından anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir. Bu çalışma hem Taşdan ve Tiryaki'nin (2008: 66) özel okul ve devlet okulunda görev yapan öğretmenlere yönelik yaptıkları çalışmanın iş doyum düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği sonucuyla hem de Koruklu ve arkadaşlarının (2013: 126-130) çalışmasındaki iş doyumunda cinsiyete göre anlamlı bir fark olmadığı sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Özel eğitim okullarında çalışan yöneticilerin öğrenim düzeyleri arasındaki farklılığa bakıldığında iş doyumuna ilişkin algı ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [ $X^2(2)=2,40$ ,  $p>0,05$ ]. Eğitim enstitüsü, fakülte/yüksekokul ya da lisansüstü eğitim mezunu olmanın yöneticilerdeki iş doyumunu düzeyini anlamlı bir şekilde etkilemediği söylenebilir. Her ne kadar aynı meslek grubu olmasa da Beyazsaçlı ve Serin'in (2010: 983) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada öğrenim durumunun iş doyum düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ve Yılmaz ve Karahan'ın (2009: 205-206) Afyonkarahisar ilinde yaptıkları çalışmalarında çalışanların eğitim durumlarına göre genel doyum, içsel doyum ve dışsal doyum boyutlarında iş doyum düzeylerinde anlamlı bir fark olmadığı sonuçlarıyla örtüşmektedir. Araştırmanın nitel boyutuna ait bulgularda da bu farklılığın çıkmamasının nedenleri katılımcılara sorulduğunda verilen cevaplarda özel eğitim okullarında engel grupları farklı olsa da programların, iş yoğunluğunun ve çeşitliliğin birbirine benzemesi, bu okullarda engelli öğrencilerin kendilerine yeter hale gelmelerinin öncelikli olması, öğrencilerden akademik başarı beklentisinin ilk sırada yer almaması bu durumun en önemli nedenleri olarak ifade edilmiştir. Ayrıca katılımcılar yöneticilerin eğitim düzeylerinin farklı olmasına rağmen bunun ücret ve özlük haklarında önemli bir farklılığa neden olmadığını, eğitim düzeyi farklılıklarının ücret ve özlük hakları üzerinde önemli bir değişikliğe neden olduğunda bu durumun değişeceğini ifade etmişlerdir. Özel eğitim okullarında verilen eğitimin genelde öz bakım ihtiyaçlarını karşılama ve beceri eğitimine yönelik olması, akademik eğitimin ön planda olmamasından dolayı da yöneticilerin yüksek

beklenti içine girmemesi, öğrenim düzeyleri arasındaki farklılığının ücret ve özlük haklarında önemli bir kazanç getirmediği için bu okullarda çalışan yöneticilerin öğrenim düzeylerinin iş doyumunu açısından bir farklılığa neden olmadığı söylenebilir. Ancak yöneticilerin öğrenim düzeylerinin yükseltilmesini teşvik edici düzenlemelerin getirilmesinin, iş doyum düzeylerinde bir farklılığa neden olabileceği düşünülmektedir.

Özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin atama branşlarına göre iş doyumuna ilişkin algılarına bakıldığında branşlar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $U= 510,50$ ;  $p= 0,24$ ). Bu, okullarda çalışan yöneticilerin özel eğitim veya alan öğretmeni olmalarının iş doyum düzeyleri üzerinde etkili olmadığı sonucunu göstermektedir. Çıkan sonuç araştırmanın nitel boyutuna ait bulgularla da örtüşmektedir. Katılımcıların ortak ifadesi, bu farklılığın olmamasının nedeninin işlerin mevzuat çerçevesinde yürütülme gayreti olduğu yönündedir. Okullardaki yöneticilerin yönetim ile ilgili işleri benzer özellikler göstermektedir. Öğretim programları, öğretmenlere derslerin dağıtımının planlanması, ders araç gereçleri, çalışmaların denetlenmesi, kısaca örgütü çalıştırma sorumluluğu ile ilgili görevler tüm yöneticilerin yapması beklenen görevlerdir. Bu açıdan yöneticilerin farklı branşlardan olmalarının iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığı söylenebilir. Bu araştırma, Orhan'ın (2013: 73-74) "Aday Öğretmenlerin Mesleki Tutumları ve İş Doyumu Düzeyleri" konulu araştırmasındaki aday öğretmenlerin iş doyumunu düzeylerinin branşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucu ile Gökmen'in (2014: 71) çalışmasında da bu yönde bir sonuç elde edilmiş olup bu çalışmanın sonucuyla örtüşmektedir.

Özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin yöneticilik kıdemine göre iş doyumları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $X^2(4)=10,42$ ,  $p<0,05$ ]. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Bu test sonucuna göre 5 yıl ve altı kıdem ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip gruplar arasında ( $U= 56,50$ ;  $p= 0,01$ ), 11-15 yıl ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip gruplar arasında ( $U= 10,50$ ;  $p= 0,005$ ) ve 16-20 yıl kıdem ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip gruplar arasında ( $U= 10,00$ ;  $p= 0,03$ ) 21 yıl ve üstü kıdem grubu lehine fark olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda 21 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticilerin iş doyumlarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Okullara yönetici atanırken yapılan sıralamalarda kıdem belirleyici unsurlardan biridir. Kıdemi daha

yüksek olan yöneticilerin eğitim şartları daha iyi olan okullara atanıp buralarda çalışmalarının, kıdemi düşük olan yöneticilere göre iş doyumlarının yüksek olmasında etkili olduğu söylenebilir. Bu çalışma, Izgar'ın (2008: 324-326) "Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık" konusunda yapmış olduğu çalışmasındaki kıdemi yüksek olan yöneticilerin daha az kıdeme sahip yöneticilerden daha fazla iş doyumunu yaşadıkları sonucuyla da örtüşmektedir. Araştırmanın nitel boyutuna ait bulgularda katılımcılar uzun yıllar bu alanda çalışmanın verdiği deneyim sonucu bu çocukların ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tespit edilerek bunların giderilmesinin, sorunlarının çözülmesinin vermiş olduğu mutlulukla birlikte çocuklardaki gelişimin sabırla takip edilmesinin ve sonuçlarının görülmesinin kıdemli yöneticilerin iş doyum düzeylerini yükselttiğini ifade etmişlerdir. Yöneticilik kıdemi düşük olan yöneticilerin iş doyum düzeylerinin düşük olmasının, eğitim açısından bakıldığında aslında istenen bir sonuç olmadığını söylemek gerekir. Görevde yükselme ve rotasyon uygulamalarının tam anlamıyla oturması, yer değişikliği ile ilgili çalışmalar gibi özlük haklarında getirilecek iyileştirmelerle bu durumdaki yöneticilerin de iş doyum düzeylerinde artış olabileceği düşünülmektedir.

Özel eğitim okullarında çalışan yöneticilerin çalıştıkları okulun engel türüne göre iş doyumuna ilişkin algı ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [ $X^2(3)=5.27, p>0,05$ ]. Farklı engel gruplarına sahip olan bireylerin devam ettiği okullardaki yöneticiler için engel türlerine göre farklı olan okullarda çalışmanın iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Araştırmanın nitel boyutuna ait bulgularda ise katılımcılardan %80'i engel türlerine göre farklı olan okullarda çalışmanın uygulamalar açısından farklılık gerektirmediğini ifade ederken %20'si farklılık gerektirdiğini ifade etmiştir. Farklılık gerektirdiğini ifade eden katılımcılar üniversitelerin örneğin görme engelliler, işitme engelliler ve zihinsel engelliler sınıf öğretmenliği gibi bölümlerinden mezun olduklarını; bu bölümlerden mezun olduktan sonra ilgili engel gruplarıyla çalıştıklarını, bu nedenle engelli öğrencilere daha fazla yararlı olduklarını bildirmişlerdir. Yiğit'in (2007: 149) özel eğitim kurumları öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada da bu öğretmenlerinin iş doyum puanları ile görev yaptıkları okul türleri arasındaki farkın anlamlı olmadığı yönünde bir sonuca ulaşması, yapılan bu çalışmayla paralellik göstermektedir. Özel eğitim okullarında eğitim programlarının benzerliği, mevzuatın aynı olması, bireysel eğitimin ön planda olması gibi nedenler

farklılığa neden olmamış olabilir. Ancak istatistiksel açıdan anlamlı bir fark çıkmasa da araştırmanın nitel bulgusunda ifade edilen %20'lik oranın da düşünülmesi gerektiğini, yani yöneticinin sadece mevzuat açısından değil çalıştığı alanla ilgili eğitiminin olmasının da önemli olduğunu vurgulamak gerekmektedir.

Özel eğitim okulu yöneticilerinin aldıkları ücretten duyulan memnuniyete göre iş doyumuna ilişkin algıları arasında yapılan ikili karşılaştırma testi sonucuna göre aldıkları ücretten memnun olan yöneticiler ile olmayanlar arasındaki iş doyumunu farkı istatistiksel olarak anlamlıdır ( $U= 389,00$ ;  $p= 0,03$ ). Bu sonuca göre aldıkları ücretten memnun olanların iş doyumunu düzeyleri daha yüksektir. Araştırmanın nitel boyutuna ait bulgular da bu sonuçla örtüşmektedir. Katılımcıların tamamı ücretin iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. İş gücünün veya emeğin karşılığı olan ücretin çalışanların beklentilerini karşılaması memnuniyeti artıracak bu da iş doyumunu yükseltecektir. Tersine durumda ise yani ücretin beklentileri karşılamadığı durumlarda memnuniyetsizlik artacak ve iş doyumunu düzeyini düşürecektir. Bu çalışma Aydın'ın (2006: 114) "Eğitim Kurumları Çalışanlarında İş Doyumu" adlı çalışmasında öğretmenlerin ücretlerini hak ettiklerinden az bulması sonucunda iş doyumunun düşük olduğu bulgusuyla örtüşmektedir.

Araştırmada İzmir ilindeki özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin genel olarak iş doyumunu yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu oran çok yüksek bir düzeyde değildir. Bu düzeyin yükseltilmesi için yöneticilerin gözle görülebilir somut çalışmalar yapması, çalışmaların pekiştirilmesi için de üst yöneticiler tarafından bu okullarda çalışan yöneticilerin takdir edilmeleri gerekmektedir.

Özel eğitime ihtiyacı olan öğrencilerde gelişim ve değişimin zaman alması nedeniyle genç yöneticilerin daha sabırlı olmaları önemlidir. Büyük yaş grubu otistik bireylerde kontrolsüz hareketler gözlenmektedir. Hem bu bireylerin hem de çalışanların zarar görmemesi için özel eğitim okullarında güvenlik konusunda ciddi tedbirler alınması gerekmektedir. Ayrıca kadın yöneticilere karşı veliler, yöneticiler ve toplum tarafından olumsuz bir bakış açısının olmasının ve bunun hissettirilmesinin iş doyum düzeyini düşüren bir etkiye neden olduğu araştırmanın nitel boyutuna ait bulgularda ifade edilmiştir. Yönetici olmayı düşünen kadın öğretmenlerin bu okulları tercih etmesinin bu okullardaki kadın yönetici sayısının artmasına neden olacağı, bu artışın kadın yöneticileri güçlendireceği, başarılı

çalışmaların yapılmasıyla birlikte bu önyargıların ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

Özel eğitim okullarında çalışan yöneticilerin eğitim düzeylerinin farklı olması ücret ve özlük haklarında önemli bir değişken değildir. Eğitim düzeyi farklılıklarının ücret ve özlük hakları üzerinde önemli bir değişikliğe neden olması durumunda yöneticilerin öğrenim düzeylerinde yükselme görülecektir. Bu yükselme özel eğitim alanına bilgi düzeyinde zenginlik katacaktır. Kısaca öğrenim durumlarına göre ücret ve özlük haklarında iyileştirmeler yapılması hem yöneticilerin eğitim ve bilgi düzeylerine hem de alana katkı sağlayacaktır.

Araştırma sonucunda özel eğitim okullarında çalışan 21 yıl ve üstü yöneticilik kıdemine sahip yöneticilerin iş doyumları daha yüksek çıkmıştır. Ancak yöneticilik kıdemi düşük olan yöneticilerin iş doyum düzeylerinin düşük olmasının eğitim açısından değerlendirildiğinde arzu edilen bir sonuç olmadığını söylemek gerekir. Bu nedenle görevde yükselme, yer değişikliği, özlük haklarında iyileştirmeler gibi önlemlerle bu yöneticilere yönelik çalışmalar yapılması önerilebilir.

Özel eğitim okullarına atanan ve alan öğretmenliğinden gelen yöneticiler, özel eğitim alanında yeterli bilgiye sahip olmaları durumunda karşılaştıkları zorlukları daha kolay aşabilirler. Bu nedenle özel eğitim konusunda hizmet içi eğitimlere katılmaları çok önemli bir durum olarak değerlendirilmektedir.

Özel eğitim okulları ve özel eğitim sınıflarında görev yapan öğretmenler ile yöneticilere 1992-1993 yıllarında %50 oranında fazla ders ücreti ödenirken, günümüzde yönetici ve öğretmenlere bu çalışmaları nedeniyle %25 oranında fazla ek ders ücreti ödenmektedir (Çitil, 2009: 118, Devlet Memurları Kanunu, 1965: madde 176). Bu araştırma sonucunda da aldıkları ücretten memnun olanların iş doyum düzeylerinin yüksek çıktığı bulunmuştur. Dolayısıyla özel eğitim okulları için ücret politikasının yeniden değerlendirilmesi önemli görülmektedir.

Araştırmanın nicel sonuçları üzerine yapılan nitel çalışma değerlendirildiğinde, özel eğitim okullarında çalışanlar için Türkiye’de genel olarak mevzuat, ücretler ve özlük haklarının aynı olduğu, bu nedenle özel eğitimde yaşanan sorunlar ve yapılması gerekenlerin benzerlik göstereceği, İzmir’deki özel eğitim okul sayının çok olması ve farklı engel gruplarıyla çalışan yöneticilerin bu çalışmaya katılması nedeniyle İzmir ilindeki sonuçlarla Türkiye genelinde yapılacak çalışmalardan çıkan sonuçların örtüşeceğinin düşünüldüğü belirlenmiştir. Bu doğrultuda her ne kadar

çalışma evreni İzmir ili ile kısıtlı olsa da, elde edilen sonuçlar doğrultusunda yapılan değerlendirmelerin ve önerilerin Türkiye genelindeki özel okul yöneticileri açısından da göz önünde bulundurulabileceği ifade edilebilir.

Bu araştırmada görme engelliler, işitme engelliler, zihinsel engelliler ve otizm tanısı olan öğrencilerin devam ettiği okullardaki yöneticilerle çalışılmıştır. Araştırmanın yapıldığı İzmir ilinde hafif düzey zihinsel engelliler ilk ve ortaokul, ortopedik engelliler ve uyum güçlüğü olan öğrencilerin devam ettiği okullar olmadığı için bu okullarda çalışan yöneticilerle çalışılamamıştır. Evren ve örneklem daha geniş tutularak bu okullardaki yöneticilerle çalışmak ve bunlarla ilgili daha fazla veri toplamak, özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin iş doyumuna ilişkin bakış açısına daha fazla ışık tutacaktır. Her ne kadar bu çalışmanın sonuçlarının Türkiye genelinde yapılacak bir çalışma ile tutarlı olacağı öngörüsü olsa da alanın özelliği itibariyle geniş örnekleme çalışmak ve yapıyı net olarak ortaya koymak fayda sağlayacaktır.

Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracı ve ölçek sadece resmi özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilere uygulanmıştır. Araştırmalar sadece özel eğitim okullarıyla sınırlı tutulmamalı, kaynaştırma öğrencilerinin devam ettiği okullardaki yöneticileri de kapsayacak şekilde uygulamalar yapılmalıdır.

Özel eğitim okullarında bireysel eğitim ön planda olduğu için özellikle yönetici ve öğretmen, eğitim açısından önemli bir unsurdur. Türkiye’de MEB verilerine göre 2011-2012 öğretim yılında özel eğitim öğrenci sayısı 204.472, 2012-2013 öğretim yılında öğrenci sayısı 220.649, 2013-2014 öğretim yılı itibariyle öğrenci sayısı 242.716’dır (MEB, 2012: 34, MEB, 2013b: 36, MEB, 2014: 36). Okullardaki son üç yıllık öğrenci sayılarına bakıldığında özel eğitime ihtiyacı olan öğrenci sayısında bir artışın olduğu görülmektedir. Bu nedenle özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin devam ettiği okullarda çalışan yöneticilerin iş doyum düzeylerinin daha farklı değişkenlerle birlikte ele alınıp araştırılması, incelenmesi ve gerekli tedbirlerin alınması hizmet kalitesinin artmasına katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı (2013). Osmaniye Milletvekili Sayın Hasan Hüseyin Türkyılmaz'ın TBMM 7/14302 Esas Sayılı Yazılı Soru Önergesine Dair Soruları ve Cevabı, 13.03. 2013. Ankara.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde Motivasyon. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 344-361.
- Akçamete, G. (1998). *Özel Eğitim*. Süleyman Eripek (Ed.), Türkiye'de Özel Eğitim (197-204). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Akkuş, B. (2012). Ticaret Bankalarında Çalışanların İş Doyumu: Şanlıurfa Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Aksaraylı, M. F. (2014). Türkiye'de İş Tatmini Konusunda Yapılan Lisansüstü Tezlerin Tematik Açısından Analizi. *Journal of International Social Research*, 7(35), 666-680.
- Aksu, N. (2012). İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 59-80.
- Aksungur A. (2009). DR. Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Çalışan Ebe ve Hemşirelerin İş Doyumu ve Yaşam Kalitesi Düzeylerinin Belirlenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 212-236.
- Altok, T. (2009). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Altun, G. (2010). Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arısoy, B. (2007). Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(2), 203-216.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Aydemir, P. ve Erdoğan, E., (2013). İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini ve Performans Algısı. *Kamu İş -İş Hukuku ve İktisat Dergisi*. 13(2), 127-153. <http://www.kamu-is.org.tr/dergiler.htm>
- Aydın, D. (2006). Eğitim Kurumları Çalışanlarında İş Doyumu. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Azim, M. T., Haque, M. M., ve Chowdhury, R. A. (2013). Gender, Marital Status and Job Satisfaction an Empirical Study. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 488-498.
- Balaban, C. (2006). Üst Düzey Yönetici Doyumlanma (Moral) ve Güdülenmeleri (Motivasyon) İle İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balcı, A. (1983). İş Doyumu ve Eğitim Yönetimine Uygulanması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 1(16),576-586
- Başar, U. (2011). Örgütsel Adalet Algısı. Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilere Yönelik Görgül Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu /Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Başaran, B. (2004). Örgüt İçi İletişim ve Yönetime Katılma İlişkinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Başaran, B. I. (2001). Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Çalışma Koşulları. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(1), 41-53.
- Başaran, İ. E. (1992). *Eğitime Giriş*, (9.Baskı). Ankara. Kadioğlu Matbaası.
- Başol, G. ve Altay, M. (2009). Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(2), 191-216.
- Beşiktaş, İ. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Beyazsaçlı, M. ve Serin, N. B. (2010). Devlet Hastanelerinde Görev Yapan Hemşirelerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi: KKTC Örneği. İconte International Conference on New Trends in Education and Their Implications. 979-986. 11-13 November, 2010. Antalya-Turkey.
- Beycioğlu, K. ve Dönmez, B. (2006). Eğitim Yönetiminde Kuramsal Bilginin Üretimine ve Uygulanmasına İlişkin Bir Değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 47(47), 317-342.
- Bozkurt, T. ve Turgut, T. (1999). Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları İle İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Sayıltıları Arasındaki İlişkiler. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 5(2), 57-66.
- Büyüköztürk, Ş., Altun, S. A. ve Deryakulu, D. (2014). Turkish Teachers' Beliefs and Attitudes about Teaching and Their Pedagogical Practices: An Analysis Based-on the Outcomes of the Teaching and Learning International Survey (TALIS). *Başkent University Journal Of Education*, 1(2), 135-142.
- Büyükses, L. (2010). Öğretmenlerin İş Ortamındaki Motivasyonunu Etkileyen Etmenler. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal/ Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Can, Ş. (2006). Sınıf Öğretmenlerinin Yaş, Cinsiyet e Mesleki Kıdemlerine Göre İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi (Muğla İli Örneği). *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13),380-390.
- Caulton, J. R. (2012). The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 2-8.

- Cavkaytar, A. ve Diken, İ. H. (2005). *Özel Eğitime Giriş*, (1.Baskı). Ankara: Kök Yayıncılık.
- Cebeci, S. (2006). Okul Müdürlerinin İş Doyumu Düzeyleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cemaloğlu, N., ve Şahin, E. D. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), 465-484.
- Clark, A., Oswald, A., ve Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of occupational and organizational psychology*, 69(1), 57-81.
- Çelik, P.(2010). İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri İle İş Tatmini Ve İşe Devam İlişkisi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Uygulama. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çelikten, M. (2004). Okul Müdürü Koltuğundaki Kadınlar: Kayseri İli Örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 91-118.
- Çelikten, M., Şanal, M., ve Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik Mesleği ve Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 207-237.
- Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi /Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çitil, M. (2009). Cumhuriyetin İlanından Günümüze Türkiye’de Özel Eğitim. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demir, M. K. ve Kara. N. (2014). The Burnout of Primary School Teachers Who Teach to the First Classes/İlkokul Birinci Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Durumu. *Journal of Theory & Practice in Education (JTPE)*. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 10(2), 424-440.
- Demir, S. (2010). Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Devlet Memurları Kanunu (657 Sayılı Kanun). *Resmi Gazete*, 12056, 23 Temmuz 1965.

Doğan, M. A. (2009). İlköğretim Okullarında Öğretmenlere Uygulanan Psikolojik Şiddetin (Mobbing) İş Doyumuna Etkisi: Ankara İli Sincan İlçesi Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Doğangün, U. D. B. (2008). Özel Eğitim Gerektiren Psikiyatrik Durumlar. *Türkiye'de Sık Karşılaşılan Psikiyatrik Hastalıklar. Sempozyum Dizisi No:62, 157-174.* İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi.

Efeoğlu, İ. E. ve Özgen, H. (2007). İş Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254.

Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.

Enç, M., Özsoy, Y., ve Çağlar, D. (1987). *Özel eğitime giriş*, (Genişletilmiş 3.Baskı) Ankara Üniversitesi.

Ercoskun, M. H., ve Nalçacı, A. (2005). Öğretimde Psikolojik İhtiyaçların Yeri ve Önemi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (11), 353-370.

Eripek,S. (2005). Özel Eğitim, (4.Baskı). *Süleyman Eripek (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.*

Ertürk, S. (1988). Türkiye'de Eğitim Felsefesi Sorunu. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(3),11-16.

Fidan, N. (2012). *Okulda Öğrenme ve Öğretme*,(3.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 157-172.

Fisher, C.D. (2003). Why Do Lay People Believe That Satisfaction and Performance Are Correlated? Possible Sources of a Commonsense Theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 753-777.

- Gökmen, B. (2014). Özel Eğitim Okulu Yöneticilerinin Psikolojik Dayanıklılık ve İş Doyumları arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yayınlanmamı Yüksek Lisan Tezi). Aydın Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Günbayı, İ. ve Toprak, D. (2010). A Comparison Of Primary School Teachers And Special Primary School Teachers' Job Satisfaction Levels. *Elementary Education Online*, 9(1), 150-169. <http://ilkogretim-online.org.tr>
- Gürses, İ. ve Kılavuz, M. A. (2011). Erikson'un Psiko-Sosyal Gelişim Dönemleri Teorisi Açısından Kuşaklararası Din Eğitimi ve İletişiminin Önemi. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*. 20(2), 153-166.
- Izgar, H. (2008). Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, (25),317 -334.
- İKY (İlköğretim Kurumları Yönetmeliği). *Resmi Gazete*, 28735, 14 Ağustos 2013
- İEK (222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu). Resmi Gazete,10705, 12 Ocak 1961. Erişim Tarihi: 15.01.2015, <http://mevzuat.meb.gov.tr>
- Judge, T. A., Heller, D., ve Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(3), 530-541.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi). Atılım Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karaboğa, M. (2007). Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan (Öğretmen) Motivasyonu Üzerine Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karahan, Ş. ve Balat, G. U. (2011). Özel eğitim okullarında çalışan eğitimcilerin öz-yeterlik algılarının ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29), 1-14.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*, (24. Basım). Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M. K., ve Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi - Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü. Yönetim Dergisi*, 20(63), 59-76. <http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/?p=6771>

- Kartal, S. (2005). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşmeleri (Ankara İli Örneği). *Ege Eğitim Dergisi*, 6(2), 99-112.
- Keser, A. (2005). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Çalışma ve Toplum*, 4(7), 77-95.
- Keskin, B. (2008). Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon teknikleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kılıç, Ö. S. (2011). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Öğretmenlerin İş Doyumu (Tokat İli Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kırcaali-İftar, G. (1998). *Özel Eğitim*. Süleyman Eripek (Ed.), Özel Gereksinimli Bireyler ve Özel Eğitim. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kış, A. (2013). İl Eğitim Denetmenlerinin İş Doyumu. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 14(3), 1-17.
- Koruklu, N., Feyzioğlu, B., Özenoğlu Kiremit, H. ve Aladağ, E. (2013). Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (25), 119-137.
- Köroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kumaş, V. ve Deniz, L. (2010). Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (32), 123-139.
- Kuzgun, Y. (1972). Kendini Gerçekleştirme. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, 10(1), 162-178.
- Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of the School of Business Administration, Istanbul University*, 41(1), 129-141.
- MEB, (2006). *Özel Eğitim Hizmetleri Tanıtım El Kitabı*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.

- MEB, (2012). *Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı. <http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/>
- MEB, (2013a). *Bütünleştirme Kapsamında Eğitim Uygulamaları Öğretmen Kılavuz Kitabı*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- MEB, (2013b). *Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim*. Ankara. Milli Eğitim Bakanlığı. <http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/>
- MEB, (2014). *Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı. <http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/>
- METK, (1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu). Resmi Gazete, 14574, 14 Haziran 1973. Erişim Tarihi: 15.01.2015, <http://mevzuat.meb.gov.tr>
- Moore, L. L., Grabsch, D. K. ve Rotter, C. (2010). Using Achievement Motivation Theory to Explain Student Participation in a Residential Leadership Learning Community. *Journal of Leadership Education*,9(2),22-34.
- Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2014). Resmi Gazete, 29702, 26 Temmuz 2014.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*. (1. Baskı). Ankara: Sevinç Matbaası.
- Orhan, N. (2013). Aday Öğretmenlerin Mesleki Tutumları ve İş Doyumu Düzeyleri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (2013). Resmi Gazete, 28758, 07 Eylül 2013. Erişim Tarihi: 11.12.2014, <http://mevzuat.meb.gov.tr>
- Oruç, S. (2007). Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adana İli Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özcan, Z. E. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu (Niğde İli Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi). Gazi üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi. *Journal of Qafqaz University*, 24, 146-153.

ÖEHKHK (573 Sayılı Özel Eğitim Hakkında Kanun Hükmünde Kararname). Resmi Gazete, 23011, 06 Haziran 1997. Erişim Tarihi: 15.01.2015, <http://orgm.meb.gov.tr>

ÖEHY (Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliği). Resmi Gazete, 26184, 31 Mayıs 2006. Erişim Tarihi: 15.01.2015, <http://orgm.meb.gov.tr>

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*. Enver Özkalp (Ed.), *Örgütsel Davranışın Tarihsel Gelişimi ve Yeni Yaklaşımlar* (30-31). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özsoy, E., Uslu, O., Karakiraz, A., ve Aras, M. (2014). İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 232-250.

Özsoy, Y., Eripek, S. ve Özyürek, M. (1997). *Özel Eğitime Giriş*, (7. Basım). Ankara: Karatepe Yayınları.

Pardee, R., L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation, 1-24.

Pekel, H. N. (2001). İşletmelerde Motivasyon-verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Petty, M. M., McGee, Gail W. ve Cavender, Jerry W. (1984), A Meta-Analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *The Academy of Management Review*, 9(4), 712-721.

Sağlam, M. ve Sağlam, A. Ç. (2005). Öğretmenlik Mesleğinin Maddi Yönüne İlişkin Genel Bir Değerlendirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(3), 317-328.

Sarı, S. (2011). Çalışanların Kişilik Özellikleri İle İş Doyumu Arasındaki İlişkiler (Bankacılık Sektörü Antalya Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Schneider, Benjamin, and Bowen, David E. (1985). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.

Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1-2), 55-64.

Smith, D. B., Shields, J. (2013). Factors Related to Social Service Workers' Job

Satisfaction:Revisiting Herzberg's Motivation to Work. *Administration in Social Work*, 37:189–198.

Smidts, A., Riel, C. B. M., and Pruyn, A. T. H. (2000). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *ERIM Report Series Research in Management*, (ERS-2000-01-MKT), 1-34.

Sun, H. Ö. (2002). İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü. (Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Ankara.

Şam, Güner. (2013). Motivasyon Faktörlerinin İşçi Psikolojisi Üzerine Yansımaları: Tekstil İşçileri Üzerine Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Trakya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Şahin, H. ve Dursun, A. (2009). Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumları: Burdur Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (18), 160-174.

Şişman, M. ve Turan, S. (2004). Bazı Örgüsel Değişkenler Açısından Çalışanların İş Doyumu ve Sosyal-Duygusal Yalnızlık Düzeyleri (MEB Şube Müdür Adayları Üzerinde Bir Araştırma). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 119.

Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2008). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 54-70.

Tatar, M. (2004). Etkili Öğretmen. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 1-12.

TDK, (2014). Büyük Türkçe Sözlük. Türk Dil Kurumu. Erişim Tarihi.21.12.2014, <http://www.tdk.gov.tr>

Tekneci, E. (2010). Zihin Engelliler Öğretmenliği 1. ve 4. Sınıf Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumları İle Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tunacan, S. ve Çetin, C. (2009). Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Tespitine İlişkin Bir Araştırma. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29, 155-172.
- Turhan, E. (2013). *Türk Eğitim Tarihi Sistemi ve Okul Yönetimi*. Coşkun Bayrak (Ed.), Türk Eğitim Sisteminin Yasal Dayanakları (52). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (1982). *Resmi Gazete*, 17863, 18 Ekim 1982.
- Ünlü, S., Eroğlu, E., Gökdağ, R. ve Ergüven, M. S. (2013). *İş ve Yaşamda Motivasyon*. Yavuz Tuna (Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Weiss, D. J., Dawis R. V., England G. W. ve Lofquist L. H. (1967). Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, No. 22, Minneapolis University of Minnesota.
- YAYK (Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği). Resmi Gazete, 27587, 21 Mayıs 2010. Erişim Tarihi, 11.12.2014, <http://mevzuat.meb.gov.tr>
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.
- Yelboğa, A. (2008). İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarındaki Farklılıkların İncelenmesi. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 19 (61), 125-142.
- Yetiş, Ü., Katkat, D. ve Bakıcı, Y. (2008). Atatürk Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler/Level Of Work Satisfaction Of Academic Staff In Ataturk University ve Affecting Factors. *Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 10(4), 42-47.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(01), 253-278.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2009). Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 197-214.
- Yılmaz, Z. ve Murat, M. (2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İş Doyumları İle Örgütsel Stres Kaynakları Arasındaki İlişki. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (2), 203-222.

Yiğit, A. (2007). Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Tükenmişlik ve Ruh Sağlık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Yükseköğretim Kanunu (2547 Sayılı Kanun). Resmi Gazete, 17506, 4 Kasım 1981.

Yüksel, Ö. ve Aykaç, B. (1994). Frederick Taylor'un Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım. *Amme İdaresi Dergisi*, 27(4), 83-96.

Zorunlu İlköğretim Çağı Dışında Kalmış Okuma-Yazma Bilmeyen Vatandaşların, Okur-Yazar Duruma Getirilmesi veya Bunlara İlkokul Düzeyinde Eğitim Öğretim Yapılması Hakkında Kanun (2841 Sayılı Kanun). *Resmi Gazete*, (18081), 16 Haziran 1983.



## EKLER

1. Ek-A : Kişisel Bilgi Formu.....	89
2. Ek-B : Minnesota İş Doyum Ölçeği.....	91
3. Ek-C : Ölçek Kullanma İzni.....	92
4. Ek-D : İzmir MEM Onay Yazısı.....	93
5. Ek-E : Okullar Listesi.....	94



## Ek-A: Kişisel Bilgi Formu

### Kişisel Bilgi Formu

Değerli arkadaşım;

Bu çalışma “Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İş Doyumu (İzmir İli Örneği)” konulu Yüksek Lisans tezi için bilgi toplamayı amaçlayan bir araştırmadır. Çalışmanın yürütülmesi için sizden aşağıda yer alan kişisel bilgiler bölümünü ve İş Doyum ölçeği ile ilgili soruları cevaplandırmanızı rica eder, katkılarınız için teşekkür ederim.

Bu anketten elde edilecek bulgular ve sonuçların güvenilirliği, anketin her maddesini cevaplandırırken gösterdiğiniz dikkat ve samimiyete bağlıdır. Veriler bilimsel amaçlar çerçevesinde bilgisayar ortamında değerlendirileceğinden ankette isminizi ve çalıştığınız kurum adını yazmanıza gerek yoktur.

Mehmet Akif AKBAŞ

THK Üniversitesi Yüksek lisans Öğrencisi

## KİŞİSEL BİLGİLER

(Size uygun olan seçenekteki parantezin içerisine “X” işareti koy

### 1-Yaşınız:

( ) 1. 29 ve altı ( ) 2. 30-39 ( ) 3. 40-49 ( ) 4.50-59 ( ) 5. 60

### 2- Cinsiyetiniz:

( ) 1.Bay ( ) 2. Bayan

### 3- Öğrenim Düzeyiniz:

( ) 1. İki Yıllık Eğitim Enstitüsü  
( ) 2. Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü  
( ) 3. Dört Yıllık Fakülte veya Yüksekokul  
( ) 4. Yüksek Lisans, Doktora  
( ) 5. Diğer (Yazınız)

### 4-MEB Atama Branşınız:

( ) 1.Özel Eğitim Öğretmeni ( ) 2.Branş Öğretmeni

### 5- Yöneticilikteki Yılıınız:

( ) 1. 5 yıl ve altı  
( ) 2. 6-10 Yıl  
( ) 3. 11-15 Yıl  
( ) 4. 16-20 Yıl  
( ) 5. 21 yıl ve üstü

### 6- Çalıştığınız okulun engel grubu:

( ) 1.Görme ( ) 2. İşitme ( ) 3. Otizm ( ) 4. Zihinsel

### 7- Aldığınız ücretten memnun musunuz?

( ) 1. Evet, memnunum ( ) 2. Hayır, memnun değilim

## Ek-B: Minnesota İş Doyum Ölçeği

### İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

#### Açıklama

Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatlice okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karşılama ( X ) işareti koyarak belirtiniz.

Her cümleye cevap verirken “ Bu yönden işimden ne derece memnunuz?” diye kendinize sorunuz.

MESLEĞİMDEN	HİÇ HOŞNUT DEĞİLİM	HOŞNUT DEĞİLİM	NE HOŞNUTUM NE DE HOŞNUT DEĞİLİM	HOŞNUTUM	ÇOK HOŞNUTUM
1- Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
2- Bağımsız çalışma imkanı olması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
3- Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanı bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
4- Toplumda “saygın bir kişi” olma şansı bana verilmesi bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
5- Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
6- Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
7- Vicdani bir sorumluluk taşıma şansı bana vermesi bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
8- Bana garantili bir gelecek sağlaması bakımından	( )	( )	( )	( )	( )
9- Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
10- Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
11- Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
12- İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
13- Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
14- Terfi imkanının olması yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
15- Kendi fikir / kanaatleri rahatça kullanma imkanı vermesi yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
16- Çalışma şartları yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
17- Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
18- Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
19- Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	( )	( )	( )	( )	( )
20- Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı vermesi açısından	( )	( )	( )	( )	( )

## Ek-C: Ölçek Kullanma İzni

### Minesota İş Doyum Ölçeği kullanma İzni

kimden: Asli Baycan Binark <asli@aslibaycan.com>

kime: mehmet akbş <akbasmehmetakif@gmail.com>

tarih: 16 Mart 2014 23:06

konu: RE: Minesota İş Doyum Ölçeği İzni hakkında

gönderen: aslibaycan.com

Mehmet Bey,

Ölçeği kullanabilirsiniz....

Aslı Baycan

---

From: mehmet akbş [[akbasmehmetakif@gmail.com](mailto:akbasmehmetakif@gmail.com)]

Sent: Sunday, March 16, 2014 2:01 PM

To: Asli Baycan Binark

Subject: Minesota İş Doyum Ölçeği İzni hakkında

## Ek-D: İzmir MEM Onay Yazısı



T.C.  
İZMİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877/604.01.02/1921807

14/05/2014

Konu: Mehmet Akif AKBAŞ  
Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA

İlgi:a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı (Genelge 2012/13)  
b) Mehmet Akif AKBAŞ'ın 05/05/2014 tarihli dilekçesi.

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Mehmet Akif AKBAŞ'ın "Özel Eğitim Okullarında Yöneticilerin İş Doyumunun İncelenmesi: İzmir Bölgesi Uygulaması" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Bornova, Karşıyaka, Konak, Karabağlar, Çiğli, Ödemiş, Tire, Buca, Aliağa, Foça, Çeşme, Menemen, Güzelbahçe, Kınık ilçelerindeki ekli listede bulunan resmi özel eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilere uygulamak istediği ilgi (b) yazı ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, yukarıda adı geçen İlçelerin ekli listede bulunan okullarında, 2013-2014 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınızı arz ederim.

Vefa BARDAKCI  
Müdür

OLUR  
14/05/2014  
Mustafa ERDOĞAN  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmza  
Aslı ile Aynıdır.

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Hükümet Konağı C Blok Strateji Geliştirme Hizmetleri 1 Bölümü Konak/İZMİR  
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr  
e-posta: strateji35\_1@meb.gov.tr

Tel: (0 232) 477 21 38  
Faks: (0 312) 477 21 07

## Ek-E: Okullar Listesi

S.N	Resmî Özel Eğitim Kurumu/Okulunun Adı	İlçesi	Engel Grupları			
			Görme	İşitme	Otizm	Zahinsel
1	Aşık Veysel Görme Engelliler İlkokulu	Bornova	x			
2	Aşık Veysel Görme Engelliler Ortaokulu	Bornova	x			
3	Tülay Aktaş İşitme Engelliler İlkokulu	Bornova		x		
4	Tülay Aktaş İşitme Engelliler Ortaokulu	Bornova		x		
5	Hasan Tahsin Özel Eğitim Mesleki Eğitim Merkezi	Bornova				x
6	Karşıyaka Özel Eğitim Mesleki Eğitim Merkezi	Karşıyaka				x
7	Konak Özel Eğitim Mesleki Eğitim Merkezi	Konak				x
8	Sadettin Tezcan Özel Eğitim Mesleki Eğitim Merkezi	Karabağlar				x
9	Körfer Özel Eğitim Uygulama Merkezi ve Özel Eğitim İş Uygulama Merkezi I-II-III	Bornova				x
10	Safiye Nadir Özel Eğitim Uygulama Merkezi ve Özel Eğitim İş Uygulama Merkezi I-II-III	Karşıyaka				x
11	Ahmet Şefika Kılıncı Özel Eğitim Uygulama Merkezi ve Özel Eğitim İş Uygulama Merkezi I-II-III	Konak				x
12	Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Özel Eğitim Uygulama Merkezi ve Özel Eğitim İş Uygulama Merkezi I-II-III	Çiğli				x
13	Fatih Özel Eğitim Uygulama Merkezi ve Özel Eğitim İş Uygulama Merkezi I-II-III	Ödemiş				x
14	Tire Özel Eğitim Uygulama Merkezi ve Özel Eğitim İş Uygulama Merkezi I-II-III	Tire				x
15	Mehmet Ali Susam Özel Eğitim Uygulama Merkezi ve Özel Eğitim İş Uygulama Merkezi I-II-III	Buca				x
16	Aliağa Özel Eğitim Uygulama Merkezi ve Özel Eğitim İş Uygulama Merkezi I-II-III	Aliağa				x
17	Foça İmparator Reha Midilli Özel Eğitim Uygulama Merkezi ve Özel Eğitim İş Uygulama Merkezi I-II-III	Foça				x
18	Çeşme Özel Eğitim Uygulama Merkezi I-II	Çeşme				x
19	İzmir Özel Eğitim İş Uygulama Merkezi III	Karşıyaka				x
20	Konak Moris Bencuya Otistik Çocuklar Özel Eğitim Uygulama Merkezi I-II-III	Konak			x	
21	Sabahat Akşiray Otistik Çocuklar Özel Eğitim Uygulama Merkezi ve Özel Eğitim İş Uygulama Merkezi I-II-III	Menemen			x	
22	Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Özel Eğitim Uygulama Merkezi ve Özel Eğitim İş Uygulama Merkezi I-II-III	Güzelbahçe			x	
23	Hasan Kaya İşitme Engelliler Erken Çocukluk Eğitim Birimi ve Özel Eğitim Anaokulu	Karşıyaka		x		
24	Mert Örtüre İşitme Engelliler Özel Eğitim Meslek Lisesi	Kınık		x		
TOPLAM		24	2	4	3	15

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Mehmet Akif AKBAŞ  
Uyruğu : T.C  
Doğum Yeri ve Tarihi : Erzurum -1973  
Medeni Hali : Evli  
Adres : Bornova Rehberlik ve Araştırma Merkezi  
E-Posta Adresi : akbasmehmetakif@gmail.com  
İletişim (Telefon) : (505) 488 07 55

### EĞİTİM

Lise : Erzurum Atatürk Lisesi (1992)  
Üniversite : 19 Mayıs Üniversitesi PDR (1997)  
Yüksek Lisans : THK Üniversitesi (2013-2015)

### MESLEKİ DENEYİM

1997-2008 : Öğretmen  
2008- : MEB Eğitim Kurumları Yöneticiliği

### YABANCI DİL

İngilizce