



# Türkiye’de Özel Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Karşılaştığı Sorunlar ve Etkili Eğitim Yöneticiliği Uygulamaları

**Güllüzar Demir**

MEB Eğitim Yöneticisi

gulluzardemir79@gmail.com, ORCID:0009-0008-8559-0893

## Özet

Ülkemizde özel eğitim alanında görev yapan etkili bir okul yöneticisi, klasik, neo-klasik ve modern yönetim anlayışlarının farklı bağlamlarında görev tanımlarına sahip olabilir. Ancak, genel olarak o örgütün kaynaklarını en etkili şekilde yöneten kişi olarak konumlandırılmaktadır. Klasik örgüt teorisinden sonra, modern yönetim teorileriyle birlikte, özellikle örgütlerin sürekli değişim içinde olması nedeniyle yönetici yeterlikleri farklı bir perspektif kazanmıştır. Modern örgüt teorisinde, yönetsel açıdan kullanılabilir yöntem ve ilkelerin sürekli değişmesi, yöneticilerin sahip olmaları beklenen yeterliklerin de buna paralel olarak değişmesine neden olmuştur. Bu değişimle birlikte, özel eğitim alanında çalışan bir örgüt yöneticisi, kendisini sürekli yenilemeli ve değişime açık olmalıdır. Yöneticinin teknolojik gelişmeleri yakından takip etmesi, çağın getirdiklerine ayak uydurması, kendini sürekli geliştirmek için açık olması bu bağlamda önemli bir öncelik olarak kabul edilebilir. Bu şekilde, öğrencilere ve öğretmenlere daha etkili bir liderlik sunabilir ve özel eğitim kurumunun başarısını artırabilir. Etkili bir okul yöneticisinin, okuldaki yapıyı anlaması ve yöneticilik etkinliğinin okuldaki etkinlik düzeyinden anlaşılabilen ölçütlere dayanması gerektiğini belirtir. Bu bağlamda, bir okul yöneticisi sadece yönetim görevlerini yerine getirmekle kalmayıp aynı zamanda öğretimsel liderlik özelliklerini de taşıyan bir kişi olarak tanımlanabilir. Yani, okul yöneticisi sadece idari görevlerini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda eğitim faaliyetlerini izler ve öğretimsel liderlik

becerilerine sahiptir. Okul yöneticisi, okuldaki amaçlara yönelik uygulamalarda bulunarak, hedeflerin tüm personel tarafından anlaşılmasını sağlar, eğitimcileri öğretim faaliyetlerini gerçekleştirirken dış bir gözlemci olarak izler. Bu, yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olduğu anlamına gelir.

**Anahtar Kelimeler:** Özel Eğitim Kurumları, Okul Yöneticileri, Etkili Eğitim Yöneticiliği Uygulamaları

## **Problems Faced by School Administrators Working in Private Educational Institutions in Turkey and Effective Educational Management Practices**

### **Abstract**

An effective school administrator working in the field of special education in our country may have job descriptions in different contexts of classical, neo-classical and modern management concepts. However, in general, he is positioned as the person who manages the resources of the organization in the most effective way. After the classical organizational theory, along with modern management theories, managerial competencies have gained a different perspective, especially due to the fact that organizations are constantly changing. In modern organizational theory, the constant change of methods and principles that can be used from a managerial point of view has caused the expected competencies of managers to change in parallel with this. With this change, an organization manager working in the field of special education should constantly renew himself and be open to change. It can be considered an important priority for the manager to closely follow technological developments, keep up with what the age brings, and be open for continuous self-improvement in this context. In this way, it can offer more effective leadership to students and teachers and improve the success of the private educational institution. It states that an effective school administrator should understand the structure in the school and that the effectiveness of management should be based on criteria that can be understood from the level of activity in the school. In this context, a school administrator can be defined as a person who not only performs management tasks, but also carries the characteristics of instructional leadership. That is, the school administrator not only performs his administrative duties, but also monitors educational activities and has instructional leadership skills. The school administrator ensures that the goals are understood by all the staff by making applications for the goals in the school, monitors the educators as an external observer while performing the teaching activities. This means that the manager has leadership qualities.

**Key Words:** Private Educational Institutions, School Administrators, Effective Educational Management Practices

### **Giriş**

Özel eğitim alanında görev yapan etkili bir yönetici, klasik, neo-klasik ve modern yönetim anlayışlarının farklı bağlamlarında görev tanımlarına sahip olabilir. Ancak, genel olarak o örgütün kaynaklarını en etkili şekilde yöneten kişi olarak konumlandırılmaktadır.

Klasik örgüt teorisinden sonra, modern yönetim teorileriyle birlikte, özellikle örgütlerin sürekli değişim içinde olması nedeniyle yönetici yeterlikleri farklı bir perspektif kazanmıştır. Modern örgüt teorisinde, yönetsel açıdan kullanılabilir yöntem ve ilkelerin sürekli değişmesi, yöneticilerin sahip olmaları beklenen yeterliklerin de buna paralel olarak değişmesine neden olmuştur (Bursalıoğlu, 2003).

Bu değişimle birlikte, özel eğitim alanında çalışan bir örgüt yöneticisi, kendisini sürekli yenilemeli ve değişime açık olmalıdır. Yöneticinin teknolojik gelişmeleri yakından takip etmesi, çağın getirdiklerine ayak uydurması, kendini sürekli geliştirmek için açık olması bu bağlamda önemli bir öncelik olarak kabul edilebilir. Bu şekilde, öğrencilere ve öğretmenlere daha etkili bir liderlik sunabilir ve özel eğitim kurumunun başarısını artırabilir (Bursalıoğlu, 2003).

Etkili bir okul yöneticisinin, okuldaki yapıyı anlaması ve yöneticilik etkinliğinin okuldaki etkinlik düzeyinden anlaşılabilen ölçütlere dayanması gerektiğini belirtir. Bu bağlamda, bir okul yöneticisi sadece yönetim görevlerini yerine getirmekle kalmayıp aynı zamanda öğretimsel liderlik özelliklerini de taşıyan bir kişi olarak tanımlanabilir. Yani, okul yöneticisi sadece idari görevlerini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda eğitim faaliyetlerini izler ve öğretimsel liderlik becerilerine sahiptir (Aksoy ve Işık, 2008).

Okul yöneticisi, okuldaki amaçlara yönelik uygulamalarda bulunarak, hedeflerin tüm personel tarafından anlaşılmasını sağlar, eğitimcileri öğretim faaliyetlerini gerçekleştirirken dış bir gözlemci olarak izler. Bu, yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olduğu anlamına gelir (Balcı, 2013).

Bu nedenle, özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerden, görev aldıkları okulun amaçlarının farkında olmaları beklenir. Özel eğitim sınıfı bulunan okulların yöneticileri genellikle lisans mezunu oldukları için, özel eğitim konusunda özel bir eğitim almamış olabilirler. Bu durum, özel eğitim öğretmenlerine liderlik etme konusunda zorluklar yaşanabileceğini gösterir.

Ancak özel eğitim, diğer kademelerden farklı bir alandır ve bu nedenle özel eğitim sınıfları bulunan okulların yöneticilerinin, görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmeleri için çeşitli yeterliklere sahip olmaları önemlidir. Bu, sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda ekip çalışmasıyla yürütülen bir alan olduğundan, yöneticinin bu dinamiği anlaması ve ekibiyle işbirliği yapma yeteneğine sahip olması da önemlidir.

## **Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar**

Okullar, bir araya gelen insan gruplarının oluşturduğu örgütlerdir ve iletişim sürecinde okul yönetimine önemli görevler düşmektedir. Ancak çok sayıda faktörden kaynaklanan görevler, okul yönetiminin iletişim

dışında bir dizi farklı sorunla karşılaşma olasılığını beraberinde getirir. Bu sorunlarla başa çıkabilme yetenekleri, okul yöneticilerinin etkili bir şekilde görevlerini yerine getirmeleri için kritik bir öneme sahiptir. Gülder (2007), okul yöneticilerinin yaşadığı sıkıntıları şu şekilde özetlemiştir:

Evrak işlerinin fazlalığı

Merkeziyetçilikte aşırılık

Koordinasyon eksikliğinin alt yapıda fazla olması

Kişiler arası iletişim kurma ve istikrar eksikliği

Üst yönetimlerde çok fazla yetkinin toplanması

Yöneticilerin eksik yönetim bilgisi

Siyasallaşmış yönetim anlayışı

Denetim ve teftişe ait sistemsel eksiklik

Yönetici eğitimlerinin yetersizlikleri

Eğitimin yönetimsel yapı sorunları

Türk eğitim sistemi içindeki okul yöneticiliği sorunlarını maddi yetersizlikler, iletişim problemleri, araç-gereç eksiklikleri, mevzuat problemleri, iş yükü fazlalığı, velilerle ilgili sorunlar ve diğer faktörler olarak sıralamıştır.

**İletişim Sorunu:** Okullarda, öğretmenlerin ve diğer çalışanların yöneticilerin odasına rahatlıkla girememesi, öğretmenlerin okul yönetimlerinden çekinmesi, yönetici ile iletişime girmek istememesi, öğretmenlere yöneticilerin adil davranmaması, okul sorunlarının yöneticilere iletilmemesi veya iletilme konusunda çekimser davranılması gibi faktörler iletişim sorunlarına neden olabilmektedir (Ersoy, 2006).

**Maddi Olanaksızlık ve Araç-Gereç Yetersizliği:** Okulların günlük işleyişi için belirli bir ekonomik kaynağa ihtiyaç vardır. Kâğıt, toner, temizlik malzemeleri gibi temel ihtiyaçların yanı sıra sosyal etkinlikler, yarışmalar, öğrenci beslenmeleri ve ders materyali temini gibi alanlarda ekonomik destek gerekmektedir. Maddi sıkıntılar nedeniyle birçok okul, ekonomik destek sağlamak veya okul yöneticilerinin sosyal bağlantılarını kullanarak bu ihtiyaçları karşılamak zorundadır.

**Mevzuatla İlgili Sorunlar:** Sık sık değişen kanunlar ve yönetmelikler, okulun işleyişinde sorunlara yol açabilir. Öğrenci sınıf geçme yönetmeliği, devamsızlık haklarına dair düzenlemeler, alanlar arası geçişler ve e-okul sisteminin entegrasyonu gibi konularda yaşanan belirsizlikler, okul yönetimini olumsuz yönde etkileyebilir (Karakaya, 2006).

**İş Yükü Kaynaklı Sorunlar:** Okul yöneticilerinin iş yükü, göz ardı edilemeyecek derecede yoğundur. Yöneticiler, mesai kavramının olmadığı durumlarla karşılaşarak, örneğin hafta içi akşam ve hafta sonları ile tatil günlerinde okulun güvenlik, temizlik ve toplumun diğer ihtiyaçlarını karşılamak durumunda kalabilirler.

Okullar, çevrenin yüksek sınav beklentileri nedeniyle değerler eğitimini arka plana atma eğiliminde olabilir. Aynı zamanda okul müdürleri veya müdür başkan/yardımcıları, derse katılma zorunluluğunda kalabilirler.

Okulun eğitim-öğretime hazırlanması, öğretmenlerin ek ders puantajlarının oluşturulması, ücret onayları, ders programlarının düzenlenmesi, resmi evrakların yazılması (DYS, MYS, DYK, KBS, EKAP, MEBBİS, E KURS gibi iş ve işlemler), etkinliklerin ve sportif etkinliklerin organize edilmesi ve bunlar için kaynak bulma zorluğu gibi durumlar, iş yükünün artışı göstermektedir (Yetim & Toprakçı, 2020).

**Öğrenci ve Velilerle İlgili Sorunlar:** Okul ve çevresindeki dinamikler, zaman zaman planlananın dışında durumları beraberinde getirebilir. Bu tür sorunların bir kısmı, öğrenci ve velilerle yaşanan konulardan kaynaklanabilir. İstenmeyen öğrenci davranışları, olumsuz veli tutumları, disiplin kurallarının uygulanması gereken durumlar, devamsızlık problemleri, okul içi zorbalık gibi konular çeşitli sıkıntılara yol açabilir. Ancak, eğitim kurumuyla öğrenci veli iletişiminin daha etkili hale gelmesi için okul yöneticilerinin belirli adımları atması önemlidir (Meşe, 2009).

Ailelerin okulda daha fazla vakit geçirmesi sağlanmalıdır. Okul faaliyetlerinin takibi, aile katılımının teşvik edilmesi, öğretmenler ve okul yöneticileri ile görüşmelerin kolaylaştırılması, randevu olarak okulu ziyaret etmeleri ve çocuklarıyla ilgili doğru bilgiler alabilmeleri için girişimlerde bulunulmalıdır.

Sağlıklı iletişim yollarının kullanılması, okul içinde öğrenci kaynaklı sorunların azalmasına katkı sağlayabilir. Ailelerin okul etkinlikleri için okul kaynaklarını kullanmalarına olanak tanınmalıdır. Okul, sadece eğitim ve öğretim amacına hizmet etmeyen bir kurumdur. Okulun sahip olduğu imkanlar, velilerin etkinliklerinde kullanılmalı ve böylece veliler, okulu benimseyip koruma konusunda daha istekli olabilirler. İhtiyaç duyulduğunda velilere bilgi vermek amacıyla organizasyonlar düzenlenmelidir.

Güncel iletişim teknolojilerine uygun iletişim yollarının kullanılması ve ailelerin düzenli olarak bilgilendirilmesi, ailelerin okul konularındaki bilinmezliklerini gidermelerine yardımcı olabilir. Ailelerin çocuklarının okuldaki durumu hakkında bilgi sahibi olmaları, olumlu bir okul algısı oluşturmalarına katkı sağlayabilir.

Okulların, eğitim ve kültür hayatının merkezi olduğunu velilere hissettirmesi önemlidir. Aynı zamanda aileler, çocuklarına evde eğitim konusunda nasıl destek olabilecekleri konusunda bilgilendirilmelidir.

Çeşitli Sorunlar: Okulun güvenli bir bölgede bulunmaması, yoğun trafik sorunları, ulaşım sıkıntıları, çevresel temizlik konuları, yetersiz personel sayısı (temizlikçi, kaloriferci, hemşire, bekçi, güvenlik görevlisi veya doktor gibi), fiziki altyapının yetersiz olması (spor alanları, tiyatro, deney laboratuvarları eksikliği veya malzeme sıkıntısı), denetim problemleri, öğretmen eksikliği gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu tür sorunlar, okul yöneticilerinin çeşitli zorluklarla başa çıkmasını gerektirebilir.

Acıkalin (1994), okul yöneticilerinin etkinlikler için mali kaynak bulma, öğretmen ve veli sorunlarını anlama, üst yönetimin talimatlarına uyma, personel tarafından önerilen etkinliklere dair mantıklı çözümler üretme gibi görevlere sahip olduklarını ifade etmiştir.

Turan'ın (2007) tespitine göre, okul yöneticileri sıklıkla tuvalet temizliği, tıkalı boru sorunlarının çözümü, faks alımı ve gönderimi gibi pek çok görevle karşı karşıya kalmaktadır. Ayrıca, temizlik malzemesi temini, lavabo tıkanıklıklarının giderilmesi, kalorifer kazan bakımı ve boru temizliği, okul çevresinin temizliği, kapı ve pencere tamiratları, sosyal ve sportif etkinlikler için araç temini, etkinlik yemeklerinin finansmanını bulma veya karşılama gibi çeşitli işleri yönetmeleri gerekmektedir. Bu durum, okul yöneticilerinin sadece mevzuatta belirtilen görevlerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda okulun genel işleyişi ve etkinlikleriyle ilgili geniş bir yelpazede sorumluluk üstlendiklerini göstermektedir.

Memduhoğlu'nun (2012) araştırmasına göre, okul yöneticileri temel sorunlar arasında okul fiziksel yapısının yetersiz ve plansız olması, öğrenci velilerinin okula ve eğitim-öğretim faaliyetlerine ilgisiz olmaları, öğretmenlerin özlük haklarının yetersiz olması nedeniyle verimli çalışamamaları, okulların bütçesiz olması, bakım ve onarım ihtiyaçlarının yeterince karşılanmaması, kültürel ve sosyal etkinliklerin düzenlenebileceği mekanların yetersizliği gibi zorluklarla karşılaşmaktadır.

Bu sorunlar, okul yöneticilerinin iş yükünü ve yönetimle ilgili genel zorlukları artırmaktadır. Günümüzde okul yöneticilerinin, temel eğitim görevlerinin yanı sıra ek sorumluluklar ve karmaşık görevlerle başa çıkmak zorunda oldukları ifade edilmektedir.

Turan (2007) ve Sezgin'in (2012) ifadeleri, toplumun beklentilerinin evrim geçirmesiyle birlikte okul yöneticilerinin rollerinin ve sorumluluklarının da değiştiğini göstermektedir. Ancak, bu değişen görevlerin okuldan okula farklılık gösterdiği ve genel olarak bir sorun oluşturduğu belirtilmektedir.

### **Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Sebepleri**

Okul müdürleri, günümüzde bir dizi zorlukla mücadele etmek durumundadır. Bu zorluklar arasında yönetim ve karar verme süreçlerini paylaşma, sınırlı kaynaklar, artan bürokratik iş yükü, toplumun ve merkezi yönetimin öğrenci başarı standartlarını yükseltme beklentileri, zaman kısıtlamaları, farklı gruplarla

etkili bir şekilde başa çıkma politikası, liderlik sorumluluklarından kaynaklanan zaman alıcı yönetimsel görevler ve mesleki gelişim için daha fazla fırsat arayışı gibi faktörler bulunmaktadır (Çınkır, 2010).

Okul yöneticileri, profesyonel gelişimlerinin yanı sıra çeşitli konularda ve farklı gruplarla etkili bir iletişim kurma ihtiyacıdadır. Özellikle derslere katılmak zorunda olan okul müdürleri ve müdür yardımcıları, ders programlarını takip etmek, öğretmenleri yönlendirmek, nöbetleri organize etmek, öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin sorunlarını dinlemek, okulun eksikliklerini gidermek, il/ilçe milli eğitim birimleri ile etkili bir iletişim kurmak gibi bir dizi görevle karşı karşıyadır. Bu görevler arasında yaşanabilecek herhangi bir sorun, eğitim sisteminde çeşitli unsurların etkinliğini bozabilecek potansiyel sorunlara neden olabilir (Aydoğan & Helvacıoğlu, 2011).

Okuldaki öğretmenler, eğitim kurumlarının temel taşlarıdır, ancak her zaman yönetim süreçlerine aktif olarak dahil olmayabilirler (Keçeci, 2012, s. 51).

Öğretmenler, gerçekleştirdikleri etkinlikler ve katılımlarıyla okulun genel performansına ve yönetim tarzının belirlenmesine önemli bir etki sağlarlar. Okullarda, öğretmenleri işlere dahil etmek, onları ikna etmek ve destek almak, başarı için kritik öneme sahiptir.

Öğretmenlerin desteklenmediği veya ikna edilme süreçlerinin zayıf olduğu durumlarda, onlardan yüksek başarı elde etmek daha zor olabilir. Bu nedenle, öğretmenlerin duygusal olarak sürece katılmadan ve işbirliğine dayalı bir yaklaşımla motive edilmeden başarıya ulaşmanın zor olduğuna dair bulgular ortaya çıkmıştır (Usta & Boğa, 2021).

Aydın, Günbey ve Kara (2020) tarafından Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin öğretmenleri ikna edememe sorunu, öğretmenlerin müdürü üst yetkili olarak kabul etmemesi, öğretmen-müdür ilişkilerinde uyum problemleri, karşılıklı yanlış anlaşılımlar, müdür yardımcılarının sorumluluk almaması gibi zorluklar öne çıkmıştır.

Arabacı ve Namlı'nın (2016) çalışması, okul geliştirme süreçlerinde yöneticilerin en çok karşılaştığı sorunların başında finansal kısıtlamalar, iletişim eksiklikleri, eğitim kalitesindeki yetersizlikler, personel eksikliği, okula aidiyet duygusunun zayıflığı, çevreyle entegrasyon zorlukları, materyal eksikliği gibi faktörlerin geldiğini göstermektedir.

Sarıca'nın (2006) araştırması da benzer şekilde, araç-gereç eksiklikleri, kalabalık sınıflar, personel yetersizliği, olumsuz fiziki koşullar, öğretmen-müdür ilişkilerindeki saygı eksikliği, yetki karmaşası, okula yapılan bağışların yönetimle ilgili olumsuz söylentilere neden olması gibi bir dizi problemi ortaya koymaktadır. Bu zorluklar, okul yönetimlerinin etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir ve okul geliştirme çabalarını güçleştirebilir.

## **Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Sonuçları**

Okul yönetiminde yaşanan sorunlar doğal bir durum olabilir, ancak bu sorunlara etkili bir şekilde müdahale etmek ve çözümler üretmek önemlidir. Sorunların görmezden gelinmesi, kendi kendine çözüleceği düşüncesi, sorunların küçümsenmesi veya çözüm yolları üzerinde düşünmemek gibi tutumlar, sorunların zaman içinde büyümesine ve okuldaki eğitim-öğretim ortamında huzursuzluklara neden olmasına yol açabilir. Bu noktada, etkili bir okul yönetimi, sorunları tanımlama, analiz etme ve çözüm için adımlar atma becerisini gerektirir.

Okul yöneticileri ve personeli, açık iletişim kanalları kurarak sorunları hemen ele almalı, paydaşların görüşlerini dinlemeli ve çözümler için işbirliği yapmalıdır. Ayrıca, sorunların tekrarlanmaması için önleyici tedbirler alınmalı ve sürekli iyileştirme süreçleri uygulanmalıdır.

Sorunları çözmek için adım atmamak, zaman içinde sorunların derinleşmesine ve okul içindeki stresin artmasına neden olabilir. Bu nedenle, sorunları görmezden gelmek yerine, proaktif bir yaklaşım benimseyerek sorunlara karşı duyarlı olmak ve çözüm odaklı çalışmak önemlidir (Aydın, 2000).

Eğitim kurumlarında başarılı bir çalışma ortamı ve etkili bir eğitim-öğretim süreci için bir dizi önemli faktörün göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılanması, öğrencilerin isteklerinin dinlenmesi, eğitim-öğretim sürecini engelleyen faktörlerin ortadan kaldırılması, okuldaki materyal eksikliklerinin giderilmesi, güçlü bir okul-aile işbirliğinin sağlanması, il/ilçe milli eğitim müdürlükleri ile etkili iletişim kurulması ve olumlu bir atmosferin tesis edilmesi önemli adımlardır.

Eğitim kurumlarında çalışan bireyler arasında iyi bir iletişim ve işbirliği, çalışma barışını ve huzurunu destekleyebilir. Öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılanması, öğrencilere uygun eğitim materyallerinin temin edilmesi, velilerle düzenli ve etkili iletişim kurulması, yönetimle işbirliği içinde olunması gibi unsurlar, kurum içinde pozitif bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkı sağlar. Bu faktörler, öğrenci başarısını artırabilir ve eğitim-öğretim kalitesini yükseltebilir.

Ayrıca, olumlu bir atmosferin sağlanması, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve kurumun genel performansına olumlu etki edebilir. Bu nedenle, eğitim kurumlarında bu unsurlara odaklanmak, sadece öğrencilerin değil, aynı zamanda çalışanların da memnuniyetini ve başarısını artırabilir (Aydın, 2000).

Okul müdürleri ve baş/müdür yardımcıları, okul yönetiminde etkili kararlar alabilen kişiler olarak sorunların çözümlenmesinde önemli bir rol oynarlar. Okul yöneticilerinin yönetim yetkilerini diğer çalışanlarla paylaşması, okul ortamında ortak kararlar alınmasına olanak tanır. Bu yaklaşım, okul



yöneticilerinin yetkilerini paylaşarak diğer personelle daha sıkı bir bağ kurmalarına yardımcı olabilir. Çünkü istekleri dinlenen, kararlara katkıda bulunan bir ortamda tüm çalışanlar, okulu daha iyi bir yer haline getirmeye odaklanabilir.

Okul yöneticilerinin yetkilerini paylaşması, çalışanların okula daha fazla bağlanmasını sağlayabilir. Katılımcı bir yönetim anlayışı, çalışanların duygusal bağlılığını artırabilir ve bu da daha motive ve üretken bir ekip ortaya çıkarabilir. Organizasyonlarda başarıya ulaşmak için yöneticilerin takım bilinci oluşturmaları ve çalışanlarına rehberlik etmeleri önemlidir. Eğitim örgütleri, bilgiyi paylaşarak geliştikleri için takım çalışmasının önemi büyük bir titizlikle ele alınmalıdır (Cemaloğlu, 2005).

Okullardaki sorunlar, takım ruhu ve ekip çalışması yeteneğini sınırlayabilir. Yapılan araştırmalarda, iş yerlerinde kötü iletişimin sorunlara neden olduğu belirlenmiştir. Örgütsel başarının temelinde, çalışanların etkili bir iletişim kurma yeteneğinin olduğu sıkça vurgulanmaktadır. İyi iletişim, yüksek başarıyı doğrudan sağlamasa da yüksek başarılarla ilişkilendirilen, başarıya ulaşmayı kolaylaştıran ve başarının istikrara kavuşmasını destekleyen önemli bir faktördür (Terzi, 2005).

Okullarda sadece yasal sorumluluklara odaklanılması, mesleki ve ahlaki sorumluluklara yeterince önem verilmemesi, okul ikliminin öğrenme kültürü ve örgütsel bağlılık düzlemine oturtulmasına gereken değerin verilmemesi ve hatta bu konuların bazen yeterince ciddiye alınmaması gibi durumlar sıklıkla gözlemlenmektedir (Aslanargun, 2012).

İletişim, okul yaşantıları dahil olmak üzere her alanda son derece kritik bir rol oynamaktadır. Eğitim süreci, etkileşim ve iletişim kanalıyla gerçekleşir. Sosyal yaşamda etkileşim, iletişim aracılığıyla şekilleniyorsa, okuldaki etkileşim de aynı şekilde iletişim kanalıyla sağlanmaktadır.

Eğitim, sadece araç-gereç, ortam, fiziki mekanlar ve insan etkileşimiyle değil, aynı zamanda jestler, mimikler ve sesler gibi iletişimin diğer bileşenleriyle bir araya gelir. Bu unsurların doğru ve etkili bir şekilde kullanılması, başarı ve iş doyumunu açısından önem taşır (Turan, 2007).

Okul yöneticileri, karşılaştıkları sorunlara çözüm üretebilmek adına farklı stratejiler geliştirirler. Ancak, bu konuda deneyime sahip yöneticilerin yaşları ve kıdemleri arttıkça çözüm odaklı kabiliyetlerinin geliştiği gözlemlenmiştir (Karagöz, 2006). Ancak, okullardaki sorunları çözme sürecinde yöneticilerin yaşlarının artması tek başına yeterli bir gösterge değildir. Önemli olan, bu alandaki eksikliklerin giderilmesi ve yöneticilere bu konuda destek sağlanmasıdır.

Empati, bir strateji olarak kullanıldığında, grupların birbirleriyle olumlu bir iletişim kurmalarına katkı sağlar. Gruplar arasında empati kurulması, olumlu ilişkilerin gelişmesine ve işbirliği yapabilme potansiyeline işaret eder (Akat & Budak, 1994).

## **Özel Eğitimde Okul Yöneticiliği**

Özel gereksinime sahip olan çocukların hayata uyum süreci, genellikle aldıkları eğitimle başlamakta ve günümüzde bu eğitim süreci büyük ölçüde okullarda şekillenmektedir. Bu noktada, özel gereksinimli öğrencilerin eğitim aldığı okullarda, okul yöneticilerinin öğrencilerin özelliklerini derinlemesine anlamaları ve etkili bir öğrenme ortamı oluşturabilmek adına uygun şartları sağlamaları kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, okul yöneticileri okulun etkililiğini artırmak, verimliliği optimize etmek ve öğrenci başarısını yükseltmek adına hayati bir konumda bulunmaktadır.

Okul yöneticilerinin sahip olduğu bilgi ve yönetim becerileri, görev yaptıkları okulun belirlediği hedeflere ulaşım ulaşmama sürecini etkileyebilir. Yani okulun geleceğini planlamak, gelişim alanlarını belirlemek ve okuldaki her türlü girişimi yönlendirmek, okul yöneticisinin sorumlulukları arasında yer almaktadır. Bu nedenle, okul yöneticileri özel gereksinimli öğrencilerin eğitim süreçlerini doğru bir şekilde yönlendirebilmeli, eğitim ortamlarını düzenleyebilmeli ve bu öğrencilere destek olabilmelidir (Balci, 2013).

Ersan'ın (1994) ifadesine göre, bir yöneticinin örgütün amaçlarını anlaması, bu hedeflere uygun davranışlar sergilemesi ve örgütün bu hedeflere ulaşması için çaba sarf etmesi oldukça kritik bir öneme sahiptir.

Bireylerin yeteneklerini doğru bir şekilde değerlendirebilme, onları etkili bir şekilde yönlendirebilme, olumlu iletişim kurabilme ve insan ilişkilerini etkili bir biçimde düzenleyebilme yeteneği, bir yöneticinin başarılı olmasında temel bir faktördür. Bu bağlamda, bir yöneticinin çalışanlarının görevlerini tam olarak anlaması ve olumlu iletişimin önemini kavraması, başarılı bir yönetici olabilmek için gereklidir (Ersan, 1994).

Acıkgöz (1994), eğitim ve eğitim yönetimi konusunda, yönetim biriminin temelde insanla çalışma süreci olduğuna vurgu yaparak, örgüt kavramının ilk çağrışımının insanın kendisi olduğunu ifade eder.

Acıkgöz'e göre (1994), yönetimin insan boyutunu içermeyen bir durumda, diğer tüm faktörlerin varlığına rağmen gerçek bir örgütten veya bu örgütün sürdürülebilir yönetiminden söz edilemez.

Tüm bu faktörler göz önüne alındığında, bir yöneticinin başarılı olup olmadığını değerlendirebilmek için, yöneticinin örgütte gerçekleştirmeyi amaçladığı hedeflere ulaşım ulaşmadığının değerlendirilmesi gerekmektedir.

Özellikle eğitim kurumlarının yöneticilerinden beklenen, yeni kuşakları yetiştirme görevini etkin bir şekilde yerine getirmeleridir. Bu noktada, okul yöneticilerinin liyakat sahibi, sürekli kendini geliştiren, yaratıcı ve

dönüşümcü bireyler olmaları beklenir. Okul yöneticilerinin asıl görevi, yönetim liderliğini etkili bir şekilde gerçekleştirmektir. (Bird ve Little, 1985).

ve yönlendiren kişiler olarak tanımlamıştır. Etkili bir okul yöneticisinin sahip olması gereken bazı önemli özellikler şunlar olabilir:

**Liderlik Becerileri:** Etkili bir okul yöneticisi, liderlik becerilerine sahip olmalıdır. Bu, ekip yönetme, motive etme ve hedeflere yönlendirme yeteneklerini içerir.

**İletişim Yetenekleri:** İyi iletişim, okul yöneticisinin öğretmenlerle, öğrencilerle ve velilerle etkili bir şekilde iletişim kurmasını sağlar. Açık iletişim, sorunların çözümüne ve olumlu bir okul ortamının oluşturulmasına yardımcı olabilir.

**Problem Çözme Yetenekleri:** Zorluklarla başa çıkma ve çözüm odaklı düşünme yeteneği, okul yöneticisinin başarısını etkileyen önemli bir faktördür.

**Adalet ve Eşitlik İlkesi:** Etkili bir okul yöneticisi, adil ve eşitlikçi bir okul ortamı oluşturmak için çaba göstermelidir. Her öğrencinin eğitim hakkına saygı göstermeli ve eşit fırsatlar sunmalıdır.

**Ekip Çalışması:** Okul yöneticisi, bir ekip içinde çalışmayı teşvik etmeli ve öğretmenlerle, personelle ve diğer paydaşlarla işbirliği yapabilmelidir.

**Eğitim Alanındaki Bilgi ve Deneyim:** Okul yöneticisinin eğitim süreçlerine, öğrenci ihtiyaçlarına ve pedagojiye dair derin bir anlayışa sahip olması önemlidir. Eğitim alanındaki gelişmeleri takip etmeli ve yeniliklere açık olmalıdır.

**İnsan İlişkileri ve Empati:** İyi bir okul yöneticisi, öğrencilere, öğretmenlere ve velilere karşı empatik olmalıdır. İnsan ilişkilerinde güçlü bir bağ kurabilmek, okul içinde olumlu bir atmosferin oluşmasına katkı sağlar.

**Vizyon ve Hedef Belirleme:** Okul yöneticisi, okulun uzun vadeli hedeflerini belirleyebilmeli ve bu hedeflere ulaşmak için bir vizyon ortaya koyabilmelidir.

Bu özellikler, okul yöneticisinin başarılı olmasına katkı sağlayabilir. Ancak her okulun ihtiyaçları farklı olduğu için, yöneticinin esnek olması ve değişen koşullara uyum sağlaması da önemlidir (Balcı, 2013).

Öğretmenlere destek sağlamak, onlara yönelik etkili bir liderlik yaklaşımı gerektirir. Özellikle özel eğitim alanında bir okulun yöneticiliğini üstlenen bireylerin, öğretmenlere etkin destek sağlayarak okulun genel başarısını artırma sorumlulukları bulunmaktadır.

Yöneticilerin, öğretmenlerin eksiklerini tamamlamalarına yardımcı olmaları ve onlara geri bildirim sağlamaları önemlidir. Bu, öğretmenlerin kariyerleri boyunca sürekli gelişmelerine katkıda bulunabilir.

Brieve (1972) tarafından ifade edildiği üzere, yöneticilerin, öğretmenlere ihtiyaç duydukları tüm destekleri sağlamaları gerekmektedir. Bu destek, öğretmenlerin profesyonel gelişimlerini desteklemeyi, yeni öğretim stratejileri hakkında bilgi vermeği ve sınıf içi zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olmayı içermelidir.

Edmonds (1979) tarafından belirtildiğine göre, etkili bir okul yöneticisi, öğretmenlere bilgi anlamında ulaşılabilir hedefler koymalı, onları güdülemeli ve kendi beceri ve tecrübelerini geliştirmeleri için destek sağlamalıdır.

Ayrıca, öğrenci başarısını da göz önünde bulundurarak öğretmenlere rehberlik etmelidir. Bu bağlamda, özel eğitim alanında faaliyet gösteren bir okulun yöneticisi, özel eğitim öğretmenleri ve öğrencilerin özel ihtiyaçlarına odaklanan bir liderlik anlayışı benimsemelidir. Bu, öğretmenlere sürekli destek sağlamak, profesyonel gelişimlerini teşvik etmek, öğrenci başarılarını artırmak ve okulun genel etkililiğini artırmak için gereklidir.

## **Sonuç**

Özel eğitim öğrencilerinin okul yönetimine etkileri İlk olarak, bu öğrencilere yönelik özel eğitim programları ve destek hizmetleri sağlanması, okulun daha iyi bir ortam oluşturmasına katkıda bulunur. Bu durum, farklı öğrenci gruplarının bir arada öğrenmelerini teşvik eder ve topluluk içinde daha güçlü bir dayanışma atmosferi oluşturur.

Özel eğitim öğrencilerinin varlığı, diğer öğrencilerin ve öğretmenlerin daha bilinçli ve duyarlı olmalarını sağlar. Empati gelişimi, öğrenciler arasında olumlu bir iletişim kurulmasına imkan tanır. Bu, topluluktaki farklı bireyler arasındaki anlayışın artmasına ve önyargıların azalmasına katkı sağlar.

Eğitimde bireyselleştirme, özel eğitim öğrencilerine yönelik uygulanan bir strateji olarak, genel eğitim standartlarını yükseltir. Bu öğrencilere daha iyi bir eğitim sağlandığında, okulun genel başarı düzeyi de artabilir. Böylece, okulun akademik başarısı güçlenir ve toplum içinde daha prestijli bir konuma ulaşabilir.

Toplumda engellilik konusunda farkındalığın artması, özel eğitim öğrencilerinin okul içindeki yaşantılarına olumlu bir etki yapabilir. Toplum, bu bireylerle daha etkileşimli ve destekleyici bir hale gelebilir. Bu durum, uzun vadede toplumsal kabulü güçlendirir.

Sonuç olarak, özel eğitim öğrencilerinin okul yönetimine etkisi genellikle okulun genel kalitesini artırıcı yönde olmaktadır. Ancak, bu etkilerin sürdürülebilir olabilmesi için eğitimcilerin, yöneticilerin ve diğer

öğrencilerin bu öğrenci grubuna yönelik özel eğitim ve destek konularında eğitim almış olmaları ve bu bilgiyi etkili bir şekilde uygulamaları önemlidir.

Özel eğitim öğrencisinin okul yönetimine daha olumlu etki sağlaması için öneriler şu şekildedir:

Okuldaki öğretmenler ve diğer personel, özel eğitim konusunda eğitim almalıdır. Bu eğitim, özel eğitim öğrencilerine uygun öğretim yöntemlerini, davranış yönetimi tekniklerini ve inklüzyf eğitim stratejilerini kapsamalıdır.

Her özel eğitim öğrencisi için bireyselleştirilmiş eğitim planları oluşturulmalıdır. Bu planlar, öğrencinin güçlü yönlerini ve zorluklarını dikkate alarak öğrenciye özel bir öğrenme deneyimi sağlar.

Okul içinde öğrenci ve personel için duyarlılık programları düzenleyin. Bu programlar, özel eğitim öğrencilerinin günlük yaşantılarına ve ihtiyaçlarına dair farkındalığı artırabilir.

## **Kaynakça**

Aslanargun, E., & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2), 349-368.

Aydın, M. (1994). Eğitim yönetimi. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Aydın, B., Günbey, M., & Kara, E. (2020). İlk defa görevlendirilen okul müdürlerinin karşılaştıkları sorunlar. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 1194-1205.

Aysan, F., ve Özben, Ş. (2007). Engelli çocuğu olan anne babaların yaşam kalitelerine ilişkin değişkenlerin incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (22), 1-

Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.

Çınkır, Ş. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.

Ersoy, S. (2006). İlköğretim okullarında yönetici ve öğretmenler arasındaki iletişim sorunları (Van İli Örneği) (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.

Günaydın, B. (2016). Zihinsel engelliler beden eğitimi öğretim programlarının içerik, uygulama, sorunlar açısından veli ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. (Yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

Küçükahmetoğlu, M. (2012). Türkiye’de okullara yönetici yetiştirmenin gerekliliği (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sarice, S. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları yönetsel sorunlar (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şişman, M., & Turan, S. (2002). Eğitimde toplam kalite yönetimi (2. bs.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M. (2009). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi. Ankara: Pegem Akademi.

Turan, S., Yıldırım, N., & Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 2(3), 64-76.

Yavuz, M. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinden beklenen roller ve karşılanma düzeyleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16, 657-670.