

## Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlar

*Problems Faced by School Administratives Working in Special Education Schools*

### ÖZET

Bu araştırma özel eğitim devlet okullarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda özel eğitimde yaşanan sorunları belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma nitel araştırma modellerinden fenomenolojik (olgubilim) desene örnek teşkil etmektedir. Araştırma kapsamında Samsun ilindeki özel eğitim devlet okullarının farklı kademelerinde görev yapan toplam 7 yönetici ile görüşme yapılmıştır. Araştırmanın katılımcıları, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme ile seçilmiştir. Veriler nitel bir özellik gösteren yarı yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla elde edilmiştir. Verilerin analizinde nitel analiz yöntemlerinden betimsel analiz kullanılmıştır. Analiz sürecinde dört aşamalı bir süreç takip edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular, doğrudan alıntılarla desteklenerek okuyucuya sunulmuştur. Araştırma sonucunda, yöneticilerin öğretmen, veli, öğrenci, fiziksel koşul, bürokratik işleyiş ve mevzuat kaynaklı pek çok sorun yaşadıkları tespit edilmiştir. Yöneticiler bu sorunlar dışında özellikle taşıma ve yemek, destek hizmetleri ve personelleri ile ödenekler konusunda da problemlerle karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Sorunların ortadan kaldırılabilmesi ya da azaltılabilmesinde işbirliğinin önemini vurgulayan yöneticiler, öğretmenlere, velilere ve mevzuata dönük çeşitli önerilerde de bulunmuşlardır.

**Anahtar Kelimeler:** Özel Eğitim, Özel Eğitim Okulları, Okul Yöneticileri

### ABSTRACT

This research aims to determine the problems experienced in special education in line with the opinions of the administrators (principal and assistant principals) working in special education public schools. The research exemplifies the phenomenological (phenomenological) design, one of the qualitative research models. Within the scope of the research, a total of 7 administrators working in different levels of special education public schools in Samsun province were interviewed. The participants of the study were selected with maximum variation sampling from purposive sampling methods. The data were obtained with the help of a semi-structured interview form, which has a qualitative feature. Descriptive analysis, one of the qualitative analysis methods, was used in the analysis of the data. A four-stage process was followed in the analysis process. The findings obtained as a result of the analysis were presented to the reader, supported by direct quotations. As a result of the research, it has been determined that administrators have many problems arising from teachers, parents, students, physical conditions, bureaucratic functioning and legislation. In addition to these problems, the administrators stated that they encountered problems especially in terms of transportation and food, support services and personnel and allowances. The administrators, who emphasized the importance of cooperation in eliminating or reducing the problems, also made various suggestions for teachers, parents and legislation.

**Keywords:** Special Education, Special Education Schools, School Administratives

### GİRİŞ

Hızla değişen ve gelişen dünyamızda bilimsel ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmak, güçlü bir ekonomik düzen kurmak ve refah düzeyi yüksek bir toplum oluşturabilmek için eğitim sistemini bir bütün olarak düşünmek ve mevcut tüm değişkenleri kontrol etmek gerekir (Yılar, Şimşek ve Topkaya, 2015). Eğitim alanında başarıyı doğrudan etkileyen söz konusu bu değişkenlere örnek olarak öğretim programları, sınıf ortamında uygulanan yöntem ve teknikler, okulların teknik alt yapısı, öğretmen yeterlikleri ve okul idarecilerinin bilgi ve tecrübesi gibi birçok faktör verilebilir (Yılar ve Cüce, 2020). Özellikle tüm bu faktörlerin kontrol edilerek okul içindeki eğitim-öğretim faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde okul yöneticilerin kritik bir öneme sahip oldukları söylenebilir.

Her kurumda olduğu gibi eğitim kurumları için de yöneticileri oldukça önemlidir. Okul yöneticileri liderlik özellikleri, bilgi, beceri ve yetkinlikleri, çalışılan alan ile ilgili tecrübeleri, sorunları görme ve bunlarla başa çıkma kapasiteleri, okul işleyişini belli bir plan ve program çerçevesinde başarılı bir şekilde yürütmekle sorumludurlar.

Erdoğan Öztürk<sup>1</sup>   
Veysel Uğur<sup>2</sup>   
İbrahim Gül<sup>3</sup> 

### How to Cite This Article

Öztürk, E., Uğur, V. & Gül, İ. (2023). "Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlar" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:110; pp:6440-6453. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sssj.69042>

Arrival: 22 January 2023  
Published: 30 April 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Öğretmen, MEB, Samsun, Türkiye. ORCID: 0000-0002-7926-5954

<sup>2</sup> Okul Müdürü, MEB, Samsun, Türkiye. ORCID: 0009-0009-0616-6398

<sup>3</sup> Doç.Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Samsun, Türkiye. ORCID: 0000-0002-0501-8221

Öğretmenler sınıflarındaki öğrencilerin, veliler sadece çocuklarının sorumluluğunu taşıırken okul yöneticileri herkesin sorumluluğunu taşımakta ve öğretmenden veliye, binadan mevzuata kadar okula dair her şeyle ilgilenmek, planlama yapmak, öngörmek, engellemek ve en nihayetinde sistemli ve sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmakla yükümlüdür. Her öğrenci ile ilgili durumu bilmek ve değerlendirmek, her veli ile sağlıklı iletişim kurmak, birlikte çalıştığı ve sorumluluk paylaştığı her öğretmenin motivasyonunu yüksek tutmak, neticede öğrencilere ve okula azami fayda sağlamak arzusundadır. Bu arzu, okul türü fark etmeksizin görevini layığıyla yerine getirmek isteyen tüm yöneticiler için ortaktır.

Özel eğitim okulları, Türk Milli Eğitiminin genel amaç ve ilkeleri doğrultusunda özel gereksinimli bireylerin temel yaşam becerilerini geliştirmek, bağımsız yaşama ve kendi kendine yetebilme becerilerini güçlendirmek amacıyla açılmış olan, benzer tanıya sahip bireylerin kendileri için hazırlanmış özel bir çevrede, özel eğitim alan personeller tarafından, ihtiyaç ve özelliklerine uygun eğitim aldıkları okullardır (Demirtaş, Arslan ve Güven, 2016; Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliği, 2018). Bu okullarda yöneticiler, öğrencilerin durumları, engel türleri ve düzeyleri, öğrenci sayısı, sınıf kapasitesi, velilerin sosyo-ekonomik düzeyleri, psikolojik durumları, görev yapan öğretmenlerin meslekte geçirdiği süre gibi birçok farklı ve olumsuz sayılabilecek etmenle ilgilenmek, bu etmenleri göz ardı etmeden eğitim sürecinin devamını sağlamakla görevlidirler. Özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin okula, öğrencilere, velilere, öğretmenlere, yardımcı personellere, hatta servis ve yemek hizmetini sağlayan kurumlara karşı görev ve sorumluluklarını tam ve eksiksiz yapmaları gerekmektedir. Özel eğitim alanı adli olaylara ve soruşturma durumlarına karşı oldukça hassas bir alan olduğundan okul yöneticilerinin hem eğitim öğretim hizmetlerini yönetmek hem de olası kaza ya da olayları önlemek gibi ayrı bir sorumluluğu da bulunmaktadır. Bu sebeple özel eğitim okullarında yönetici olmak ayrı bir sorumluluk gerektirdiği gibi beraberinde birtakım riskler de taşımaktadır.

Özel eğitime muhtaç çocukların aileleri başta olmak üzere toplumsal olarak özel eğitim alanıyla ilgili hala gerekli bilgi ve sağduyuya sahip olunmadığı için özel eğitimde çalışan okul yöneticileri oldukça hassas, önemli ve riskler içeren bir okul türünde görev yapmaktadırlar. Eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi, plan ve programların güncel mevzuatlara uygunluğunun onaylanması, okulun fiziksel ve donanımsal olarak hazırlanması, sınıfların düzenlenmesi, öğretmenlerin belirlenmesi, okul araç gereç ve materyallerinin temini veya tamire ihtiyacı olan donanımların takip edilmesi, veli eğitimlerinin yapılması ve öğrenci sağlığının gözetilmesi gibi birçok görevi yürütmekten sorumludurlar. İlgili mevzuatta (Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliği, 2018) özel eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin görev ve sorumlulukları şu şekilde ifade edilmiştir:

- 1) Özel eğitim ihtiyacı olan öğrenciler ile ailelerine yönelik eğitim hizmetlerinin sunulmasına ilişkin gerekli tedbirleri almak,
- 2) Özel eğitim hizmetlerinin yürütülmesi için gerekli kurulların, birimlerin oluşumu ile görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamak,
- 3) Okuldaki öğretmenlerin özel eğitim hizmetleri kapsamında iş birliği içinde çalışmalarını sağlamak ve
- 4) Okuldaki personelin işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamaktır.

Kaya (2012) özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin en temel görevinin, özel eğitime gereksinim duyan öğrencilerle ilgili tüm personeline olumlu tutum yansıtmakla birlikte ilgili yasa ve yönetmeliklerin uygulanmasında liderlik yapmak olduğunu ifade etmiştir. Yasaları bilmenin önemine vurgu yapan Sarı (2002) ise özel eğitim alanında çalışan yöneticilerin programların uygulanması, verilen hizmetlerin uygunluğunun denetlenmesi ve özellikle ailelerle sağlıklı iletişim kurulması konularında ayrı ve önemli sorumluluklar taşıdığını belirtmiştir. Görev ve sorumlulukların bu denli geniş bir yelpazeye yayılmış olması ve ciddi riskler içermesi, özel eğitim alanında çalışan yöneticilerin daha önce de belirtildiği gibi birbirinden farklı ve önemli birçok sorunla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır.

Alan yazın incelendiğinde özel eğitim okullarında yaşanan problemleri belirlemek amacıyla öğretmen ve veli görüşlerinin alındığı birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir (Aslan ve Kılıç, 2022; Aydın, 2017; Güvenç, 2019; Işık, 2014; Küçlü, 2021; Sargın ve Hamurcu, 2010). Örneğin Güleç, Fidan, Sola-Özgüç ve Cihan (2013) özel eğitim alanında çalışan öğretmenlerin sorunlarını ve ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda öğretmenlerin sınıfların kalabalık olması, yardımcı personelin azlığı, yeterli ders materyalinin bulunmaması ve ailelerle işbirliği ve iletişim konularında sıkıntılar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Resmi/özel ayrımı yapmaksızın özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerle çalışan Karasu ve Mutlu (2014) ise öğretmenlerin fiziksel mekândan yönetime kadar birçok farklı konuda problemler yaşadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar, özel eğitim alanından mezun olmayan öğretmenlerin sahada görevlendirilmeleri, ailelerin beklentilerinin yüksek olması, ailelerle istenilen düzeyde iletişim kurulamaması, okullardaki yardımcı personel

sayısının az olması, sağlık personelinin ise bulunmaması sebebiyle sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Öğrenci velileriyle yapılan araştırmalarda ise velilerin çoğunlukla okulda verilen eğitimin uygun planlanmaması, materyal eksikliği, öğretmenler, yöneticiler ve rehberlik servisiyle yaşanan iletişimsizlik sebebiyle sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir (Kozal, Çırak, Bayçelebi ve Alay, 2022; Yazar, 2021). Sonuç itibarıyla bu araştırmalar, özel eğitim alanında çalışan öğretmenlerin ve öğrenci velilerinin fiziksel koşullardan idari işleyişe kadar pek çok noktada sıkıntılar yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

Alan yazında özel eğitim alanında çalışan öğretmen ve öğrenci velilerinin sorunlarını farklı açılardan belirlemeye yönelik araştırmalara rastlanmakla birlikte çalışma grubu olarak okul yöneticilerinin seçildiği sınırlı sayıda çalışmadan söz edilmektedir (Altınkurt, 2008; Demirtaş, Arslan ve Güven, 2016; Karabulut, Memişoğlu ve Karabulut, 2017; Kocaman, 2015; Küçlü, 2021). Dolayısıyla özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları sorunları ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerini belirlemeyi amaç edinen bu araştırmanın eğitim öğretim sürecine yön veren paydaşlar açısından önemli olduğu ve ilgili alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı özel eğitim devlet okullarının farklı kademelerinde görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları sorunların belirlenmesidir. Araştırmada bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

- 1) Özel eğitim devlet okullarında görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar nelerdir?
- 2) Özel eğitim devlet okullarında görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları sorunlara ilişkin çözüm önerileri nelerdir?

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırma deseni, katılımcılar, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizi ile geçerlik ve güvenilirlik hakkında bilgilere yer verilmiştir.

### Araştırma Deseni

Özel eğitim devlet okullarında görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları sorunları ve çözüm önerilerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırma, fenomenolojik desende hazırlanmış nitel bir çalışmadır. Fenomenoloji ya da diğer adıyla olgu bilim çalışmalarında amaç, araştırmaya dahil edilen birey ya da bireylerin bir olay, olgu ya da fenomen hakkındaki algılarını, duygu ve düşüncelerini ortaya koyarak söz konusu duruma ilişkin daha gerçekçi ve bütüncül bir bakış açısı elde etmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

### Katılımcılar

Araştırmanın katılımcılarını Samsun ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel eğitim okullarında görev yapan 7 yönetici (okul müdürü ve müdür yardımcıları) oluşturmaktadır. Katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yoluyla belirlenmiştir. Nitel örnekleme yöntemlerinden biri olan maksimum çeşitlilik örneklemesinde temel amaç, çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin ya da durumların çeşitliliğini maksimum düzeyde yansıtabilecek görece küçük bir örneklem oluşturmaktır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008; Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmada özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları problemlerin daha gerçekçi bir bakış açısıyla ortaya konabilmesi için anaokulu, birinci, ikinci ve üçüncü kademe olmak üzere farklı eğitim kademelerinde görev yapan, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, cinsiyet ve eğitim durumu gibi değişkenler açısından farklılık gösteren yöneticilerle çalışılmaya gayret edilmiş ve son durumda 7 yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Tablo 1'de katılımcıların özellikleri verilmiştir.

**Tablo 1:** Katılımcıların Özellikleri

No	Katılımcı	Cinsiyet	Görev	Görev Yapılan Eğitim Kademesi	Mesleki Kıdem	Yöneticilik Kıdemi	Eğitim Düzeyi
K1	Emre	Erkek	Müdür yardımcısı	Anaokulu	30 yıl	11 yıl	Lisans
K2	Mehmet	Erkek	Müdür	Anaokulu	23 yıl	15 yıl	Lisans
K3	Sena	Kadın	Müdür yardımcısı	I. ve II. Kademe	23 yıl	7 yıl	Lisans
K4	Mesut	Erkek	Müdür yardımcısı	I. ve II. Kademe	19 yıl	7 yıl	Lisans
K5	Veli	Erkek	Müdür	I. ve II. Kademe	15 yıl	10 yıl	Lisansüstü
K6	Alpay	Erkek	Müdür yardımcısı	III. Kademe	24 yıl	14 yıl	Lisans
K7	Mert	Erkek	Müdür	III. Kademe	18 yıl	16 yıl	Lisans

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların 1’i kadın 6’sı erkektir. Katılımcıların görev yaptıkları eğitim kademelerine bakıldığında 2’sinin bağımsız anaokulunda, 3’ünün I.ve II. kademenin bir arada bulunduğu okullarda, 2’sinin de III. kademe de çalıştığı anlaşılmaktadır. Yöneticilerin 4’ü müdür yardımcısı, 3’ü ise müdür olarak görev yapmaktadır. Mesleki kıdemleri 15 yıl ve üzerinde olup yöneticilik kıdemleri 3’ünün 5-10 yıl aralığında, 4’ünün ise 11 yıl ve üzeridir. Katılımcıların özel eğitim alanındaki yöneticilik süreleri de farklılık göstermekle birlikte 4’ü 10 yıldan az, 3’ü de 10 yılı aşkın süredir özel eğitim okulunda yöneticilik yapmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında ise 6’sının lisans, 1’inin ise lisansüstü (yüksek lisans) mezunu olduğu görülmektedir.

### Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veriler nitel veri toplama yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin özel eğitim okullarında karşılaştıkları problemlerin neler olduğunu belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından bir adet görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu hazırlanırken öncelikle kapsamlı bir alan yazın taraması yapılmış ve alandaki benzer çalışmalar incelenerek taslak bir form oluşturulmuştur. Oluşturulan bu taslak form, özel eğitim ve ölçme değerlendirme alanlarında uzman iki öğretim üyesinin görüşlerine sunulmuş ve uzmanlardan gelen dönütler doğrultusunda forma son şekli verilmiştir. Görüşme formu, temelde iki bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde katılımcılardan yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi vb. gibi demografik bilgilerinin istendiği sorular, ikinci bölümde de araştırmanın amacına ve katılımcıların konuyu farklı açılardan değerlendirmelerine yönelik olarak hazırlanmış sorular bulunmaktadır. Aşağıda bu sorulardan bazılarının yer verilmiştir:

- 1) Size özel eğitimde öğretmenden kaynaklanan sorunlar nelerdir?
  - a) Bu sorunların çözümü için neler yapılmalıdır? Önerileriniz nelerdir?
- 2) Size özel eğitimde velilerden kaynaklanan sorunlar nelerdir?
  - a) Bu sorunların çözümü için neler yapılmalıdır? Önerileriniz nelerdir?
- 3) Size göre özel eğitimde öğrencilerden kaynaklanan problemler nelerdir?
  - a) Bu sorunların üstesinden gelebilmek için neler yapılmalıdır?

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu çalışmada verilerin toplanabilmesi için öncelikle gerekli kurumlardan izin alınmış ve 2020-2021 eğitim öğretim yılında Samsun ili merkez ilçelerindeki özel eğitim devlet okullarında görev yapmakta olan 7 okul yöneticisine veri toplama aracı uygulanmıştır. Görüşmeler, katılımcılar ve araştırmacı tarafından belirlenen bir gün ve saatte, okullarda gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler ortalama 40 dakika sürmüştür. Görüşmeler esnasında olası bir veri kaybını en aza indirmek ve verilerin güvenilirliğini sağlamak amacıyla ses kayıt cihazı kullanılmış ve görüşmeler ses kayıt cihazı yardımıyla kaydedilmiştir. Ses kayıt cihazına kaydedilen veriler, görüşmeler tamamlandıktan sonra bilgisayara aktararak yazıya çevrilmiştir. Görüşmeler sırasında görüşme ilkeleri doğrultusunda hareket etmeye özen gösterilmiş, sorular katılımcılara belli bir sırayla yöneltilmiş, anlaşılmayan sorular tekrarlanmış ya da sonda sorular sorulmuştur. Görüşmeler sonrasında elde edilen veriler, nitel veri analiz yöntemlerinden betimsel analiz yoluyla analiz edilmiştir. Yıldırım ve Şimşek’e göre (2011) betimsel analiz, i) betimsel analiz bir çerçeve oluşturma, ii) tematik çerçeveye göre verileri işleme, iii) bulguları tanımlama ve iv) yorumlama olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. Bu bağlamda ilk olarak temalar oluşturulmuş, ardından elde edilen veriler incelenerek anlamlı bölümlere ayrılmış ve kodlamalar yapılmıştır. Daha sonra kodlar oluşturulan temalar altında düzenlenerek yorumlanmış ve okuyucuya sunulmuştur.

### Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Geçerlik ve güvenilirlik, nitel ya da nicel fark etmeksizin bir araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulmasından raporlanmasına kadar tüm aşamaları ilgilendiren ve araştırmacıları gerçekçi sonuçlar elde etmelerine, geçerli ve güvenilir bilgi üretmelerine yardımcı olan önemli kriterlerdir (Merriam, 2013). Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirliliğin sağlanmasında inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik olarak ifade edilen dört stratejiden faydalanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmada bu stratejiler kapsamında hangi işlemlerin yapıldığı aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır:

**Inandırıcılık:** Özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları sorunların belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada inandırıcılığın sağlanması için çeşitleme, ayrıntılı betimleme ve katılımcı teyidi stratejilerine başvurulmuştur. Çeşitleme, araştırmacı çeşitlemesi yoluyla sağlanmış ve elde edilen veriler, araştırmacı dışında ölçme değerlendirme alanında uzman bir öğretim üyesi tarafından da analiz edilmiştir. Ayrıntılı betimlemeler ise hem araştırma aşamalarının hem de çalışma grubunun detaylı açıklanması yoluyla sağlanmıştır.



Araştırmada katılımcıların cinsiyet, yaş, görev yaptığı eğitim kademesi, eğitim düzeyi, özel eğitimdeki yöneticilik süresi vb. (bkz. Tablo 1) gibi farklı nitelikteki bilgilerine yer verilerek okuyucuların çalışılan grupla ilgili zihinlerinde açık bir tablo oluşturmak amaçlanmıştır. Araştırmada ayrıca inandırıcılığı sağlamak için katılımcı teyidine de başvurulmuş ve görüşme verilerinin transkripsiyonu sonrasında elde edilen metinler, e-mail yoluyla katılımcılara iletilerek onlardan verdikleri yanıtların teyidini yapmaları, eksik gördükleri ya da eklemek istedikleri herhangi bir nokta varsa düzeltmeleri istenmiştir.

**Aktarılabirlik:** Genelme kavramının nitel araştırmadaki karşılığı olarak karşımıza çıkan aktarılabirlik kapsamında araştırmada ayrıntılı betimleme ve amaçlı örnekleme stratejileri kullanılmıştır. Bu doğrultuda yöneticilerden elde edilen veriler doğrudan alıntılarla desteklenerek okuyucuya sunulmuştur. Ayrıca katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmış ve görev yapılan eğitim kademesi, yöneticilik kıdemi, özel eğitimdeki yöneticilik süresi ve cinsiyet gibi değişkenler açısından çeşitlilik gösteren bir katılımcı grubu oluşturularak yöneticilerin sorunları algılama ve çözüm önerileri geliştirme noktasındaki görüş ve düşünceleri daha gerçekçi ve ayrıntılı biçimde ortaya konmak istenmiştir.

**Tutarlılık İncelemesi:** Toplanan verilerle araştırma sonuçlarının örtüşmesi olarak ifade edilen tutarlılığın sağlanması için araştırmada kodlayıcılar arası güvenilirlik stratejisinden faydalanılmıştır. Bu doğrultuda görüşme verileri, araştırmacılar tarafından farklı zamanlarda birbirlerinden bağımsız biçimde kodlanmış ve kodlayıcılar arasındaki uyum Miles ve Huberman 'ın (1994) (Güvenirlik= Görüş birliği/Görüş birliği + Görüş ayrılığıX100) formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Yapılan hesaplama göre kodlayıcılar arasındaki uyum .85 olarak belirlenmiş olup kodlamaların güvenilir olduğu kanaatine varılmıştır.

## BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde özel eğitim devlet okullarında görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları sorunları ve bu sorunlar karşısında geliştirdikleri çözüm önerilerini belirlemek amacıyla yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin analizi ve bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan bulgular sunulmaktadır. Bu doğrultuda yöneticilerin görüşleri, özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri olmak üzere iki ana tema altında toplanmıştır.

### Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlar

Bu araştırmada yanıt aranan ilk soru, özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin karşılaştıkları sorunların belirlenmesidir. Bu doğrultuda yöneticilerden alınan cevaplar analiz edildiğinde karşılaşılan sorunların “öğretmenlerden kaynaklanan sorunlar”, “velilerden kaynaklanan sorunlar”, “öğrencilerden kaynaklanan sorunlar”, “mevzuattan kaynaklanan sorunlar”, “bürokratik işleyişten kaynaklanan sorunlar” ve “fiziksel koşullardan kaynaklanan sorunlar” ve “diğer sorunlar” olmak üzere 7 tema altında toplandığı görülmüştür.

### Öğretmenlerden Kaynaklanan Sorunlar

Araştırmanın bu bölümünde özel eğitim devlet okullarında görev yapan yöneticilere yaşadıkları öğretmen kaynaklı sorunların neler olduğu sorulmuştur. Yöneticilerin neredeyse tamamı öğretmen kaynaklı pek çok sorun yaşadıklarını ifade ederken yalnızca bir yönetici herhangi bir sorun yaşamadığını belirtmiştir. Yöneticiler öğretmenlerden kaynaklanan sorunları; öğretmenlik mesleğini sevmeme, mesleki ve teknolojik açıdan kendini geliştirmeme, kurum kültürüne destek olmama, öğrenci güvenliğini yeterince gözetmeme, diğer öğretmenlerle ilişkilerinde destekleyici olmama, kendilerini iş yükü bağlamında farklı okullardaki meslektaşlarıyla kıyaslama, görev ve sorumluluk bilincinde sıkıntılar, veli ile iletişimde sıkıntılar, mesleki alan bilgi ve yeteneklerindeki eksiklikler ve yıpranmışlık şeklinde dile getirmişlerdir. Özel eğitim devlet okullarında öğretmen kaynaklı sorun yaşadıklarını belirten yöneticilerin bu konudaki görüşleri şu şekildedir:

*“Birincisi mesleğini sevmemesi, yani daha doğrusu çocuklara sevgiyle yaklaşmaması... İkincisi, kendisini mesleki anlamda geliştirmemesi, teknolojik alanda da kendini geliştirmemesi, görev ve sorumluluklar konusunda kurum kültürüne destek olmaması....Mesela istediğimiz evrakları zamanında teslim etmiyor ya da işte en basitinden okul iletişim grubundan çıkma...Yani mesela duyuru yapacağız ama okul grubundan çıkıyor. Bu neden le bazı önemli bilgilerden, yazılardan haberdar olamıyor bu da aksaklıklara neden oluyor...” (K6, Alpay, Müdür yardımcısı)*

*“Öğrencinin sınıf içerisinde veya dışarısında, servislerde alırken ya da servislere bindirirken yaşanabilecek herhangi bir sorunda öğretmenin yeteri kadar dikkatli olmadığı gibi bir duruma işaret edebilir diye düşünüyorum...” (K3, Sena, Müdür yardımcısı)*

“...Bizim öğretmenlerimizin öncelikle birbirlerine güvenmeleri gerekiyor. Öğretmenin de birbirine güvenmesi için de yaptığı işten zevk alması gerekiyor. Özel eğitim bölümünü her tarafa çekebilirsin, sınıfa girip hiçbir şey de yapmayabilirsin, sınıfa girip çok şey de yapabilirsin. Tabii bu şeyleri yaparken öğretmen kendini biliyor ise sen o öğretmene ne söylersen söyle... A öğretmeni yapmıyor, B öğretmeni yapmıyor, sen neden yapıyorsun dediğinde o öğretmen kendini biliyorsa hiçbir şekilde o öğretmeni geri çekemezsin. Ama öğretmen arkadaş A öğretmeni yapmıyor ben niye yapıyorum ya da A okulunda böyle oturuyorlar iş yapmıyorlar, B okulunda oturuyorlar iş yapmıyorlar dediğinizde zaten orada öğretmen kaybetmiyor, olan çocuğa oluyor...” (K7, Mert, Müdür)

“Şimdi eee bizim her meslekte oluyor ama özel eğitim bölümünde yıpranmışlık daha çok oluyor. Yani insanlar daha çabuk yorulmaya başlıyor işinin ağırlığından dolayı. En büyük problem bence bu...” (K5, Veli, Müdür)

### Velilerden Kaynaklanan Sorunlar

Araştırmanın bu bölümünde özel eğitim devlet okullarında görev yapan yöneticilere yaşadıkları veli kaynaklı sorunların neler olduğu sorulmuştur. Yapılan görüşmeler sonucunda yöneticilerin tamamının veli kaynaklı sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir. Yöneticiler velilerle çocuklarının durumlarını kabulleneme, çocuklarıyla ilgili farklı beklentilere girme, sorumluluklarını yerine getirmeme, eğitim sürecine müdahale etme isteme, öğretmenle iletişimde sıkıntılar, okulu kendileri için bir dinlenme yeri olarak görme ve çocukları konusunda kendilerini çaresiz hissetmeleri sebebiyle sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Velilerin okulu kendileri için bir dinlenme yeri olarak gördüğünü belirten ve bu bakış açısı sebebiyle sorunlar yaşandığını ifade eden yöneticilerden birinin görüşü şu şekildedir:

“Veli, öğrencinin en büyük problemlerinden bir tanesi... Veliden kaynaklanan problem şu... Çocuğum okula gitsin de ben de dinleneyim mantığıyla hareket ettiği için çocuk eğer okulda bir tık ilerleme kaydediyorsa velinin bu bakış açısından dolayı ilerleme hızını geriletiyor. Çocuğunu düşünen, öğretmenine neler yapıldığını soran, öğretmeniyle birlikte evde eğitimine destek veren velinin çocuğu, özel eğitim öğrencimiz çok daha iyi ilerleme kaydediyor ve davranış değişikliklerinde müthiş derecede farklılıklar gözüküyor.” (K7, Mert, Müdür)

Velilerin çocuklarının durumunu kabullenmekte zorluklar yaşadıklarını ve bu sebeple sıkıntılar oluştuğunu ifade eden yöneticilerin görüşleri ise şu şekildedir:

“Bazı veliler çocuklarının durumunu kabullenememekte. Bu yüzden beklentiler farklı boyutlarda olmaktadır.” (K1, Emre, Müdür yardımcısı)

“Yani şimdi veliler, zihinsel engelli çocuklara sahip oldukları için bunları siz de bilirsiniz, eğitimini aldınız, bir kabullenme aşaması var, yani baktığınız zaman veli çocuğu normal bir öğrenci gibi olsun, okuma yazma öğrensün, bir kabullenme süreci var yani ve bir gelip soruyor işte benim çocuğum ne zaman okuyacak şeklinde. Tabii bunu cevaplamakta zorlanıyoruz. Yani o istiyor ki bir şeyler olsun, bir şeyler değişsin, benim çocuğum da diğer çocuklar gibi olsun. Yani beklentiyi karşılamak da cevaplamak da her zaman kolay olmuyor ama zamanla ikna oluyor...” (K4, Mesut, Müdür yardımcısı)

Yaygın veli profilinin aksine bazı velilerin çocuklarıyla aşırı ilgili olmaları ve eğitim sürecine müdahale etmek istemelerinin de sıkıntılar yarattığını belirten bir yöneticinin görüşleri ise şu şekildedir:

“...Bazen velilerimiz çok sık diyaloga geçmek isteyerek daha hızlı ilerleyeceklerini düşünüyorlar öğrencinin. Öğrenci ilerlemeye yatkınsa veli ve öğretmen işbirliği ile güzel ilerleme kaydedilebiliyor. Fakat bazen velinin aşırı ilgili oluşu çocuğun çok ilerleyeceği anlamına gelmeyebiliyor. Onun için öğretmenin aşırı derecede duyarız velinin aşırı derecede duyarlı olması, bilgi istemesi de biraz gereksiz durumlara veyla sorunlara sebep olabiliyor...” (K3, Sena, Müdür yardımcısı)

Velilerin sorumluluklarını yerine getirmediği için sıkıntılar yaşandığını ifade eden yöneticinin görüşleri ise şu şekildedir:

“Velilerden çok değil de tek sorunumuz diyebilirim, o da servislerle alakalı. Öğrenciyi servise verirken ve servisten alırken... Mesela diyor ki çocuğu kendi başına gönderin gelsin diyor ama eğer çocuk evden çıkarken bir sorun olsa, bir kaza olsa bizim de sorumluluğumuz da olduğu için bu konuya özellikle dikkat etmeye çalışıyoruz ama velilerden çoğu zaman aynı dikkati ve özveriyi göremiyoruz. Ya da sabah servise gönderirken bu şekilde davranabiliyorlar....Ya da devamsız öğrencilerimiz için velilerle iletişime geçmeye çalışıyoruz ve bu da sorumluluğumuz ama veliler ya telefonları açmıyor ya da “arayıp sormayın, gerek yok” şeklinde konuşmalar gerçekleşiyor. Bu yüzden okula sürekli devamsızlık durumunda olan velilerin bu

*durumlarını bizlerle başlangıçta kendilerinin de paylaşması gerekir. İletişim bilgileri, adres bilgileri vs. değiştiğinde bu gibi durumları bağlı oldukları okullara bildirmeleri gerekir. Veliler mesela özellikle bu pandemi döneminde öğretmenlerimizin gönderdikleri etkinliklere hiç dikkat etmediler, dönüt vermediler, verilen ödevleri yapmadılar, bu nokta da hiç geri dönüş de yapmadılar. Yaptıkları ya da yapmadıkları şeylerle ilgili herhangi bir bilgi vermediler. Telefonlarımızı bile açmadılar diyebiliriz...” (K6, Alpay, Müdür yardımcısı)*

### Öğrencilerden Kaynaklanan Sorunlar

Araştırmanın bu bölümünde özel eğitim devlet okullarında görev yapan yöneticilere yaşadıkları öğrenci kaynaklı sorunların neler olduğu sorulmuştur. Ancak görüşme yapılan yöneticilerin hepsi öğrenci kaynaklı sorun yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Öğrenci profili düşünüldüğünde zaten özel gereksinimli bireylerle çalışıldığı için ortaya çıkan durumları sorun olarak nitelendirmenin gereksiz olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Nitekim bu konuda yöneticilerden bazılarının görüşleri şu şekildedir:

*“Okulumdaki öğrenciler okul öncesi öğrencileri. Problemin kaynağı kendileri değil. Rahatsızlıklarından kaynaklanmakta. Bu sebeple sorun olarak nitelendirmek doğru değil.” (K1, Emre, Müdür yardımcısı)*

*“Ya şimdi çocuklarımızın durumları belli olduğu için zaten sorun yaratmaları gerekiyor. Zaten bu çocuklarımızın bu durumları olmasa bu okullar var olmaz. Onların doğal olarak, fark etmeden çıkardıkları her sorun aslında onlar için normal ve bizler için de normal olması gerekiyor.” (K6, Alpay, Müdür yardımcısı)*

*“Şimdi öğrenciden kaynaklanan problem denildiği zaman, öğrenciler engelli olduğu için ben öğrenciden dolayı bir problem kaynaklanıyor diyemiyorum. Çünkü zaten karşımızdaki çocuk engelli çocuk... Hata yapsa da yapmak zorunda zaten...” (K7, Mert, Müdür)*

### Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlar

Araştırmanın bu bölümünde özel eğitim devlet okullarında görev yapan yöneticilere yaşadıkları mevzuat kaynaklı sorunların neler olduğu sorulmuştur. Yapılan görüşmeler sonucunda yöneticilerin tamamının mevzuat kaynaklı sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir. Yöneticiler özel eğitim alanı gözetilmeden çıkarılan yönetmelikler, e-okul sisteminin özel eğitim alanına uygun olmayışı, mevzuatın başarılı okul ya da öğretmeni teşvik etme potansiyelinin olmaması, mevzuatın açık ve net olmayışı, mevzuat ve yönetmeliklerin sık sık değişmesi, mevzuatın yetki ve yaptırım gücünün kısıtlılığı ve öğrenci yerleştirme mevzuatındaki eksiklikler sebebiyle sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin mevzuat kaynaklı sorunlara ilişkin görüşleri şu şekildedir:

*“Mevzuat daha çok şimdi, milli eğitim kanalında biraz da özel eğitim çok fazla düşünülmeden genellenerek, bazı yönetmelikler çıkabiliyor, özel eğitim unutulmuş oluyor, özel eğitimin çok da ruhuna uygun olmuyor, bazen çok aykırı bile olabiliyor, hatırlatmalarla birlikte değişikliklere gidiliyor. Özellikle şu pandemi sürecinde hani uzaktan eğitim onlara hiç yaramadı bu durumları biz de üst makamlara dile getirdiğimiz zaman yüz yüze eğitime geçildi tabi pik dönemlerinde geçilmedi tabi ki... Hani bu süreç daha farklı olabilirdi özel eğitimdekiler için belki hiç uzaktan eğitime geçmeden belli sınıflarla dönüşümlü olabilirdi, yani devamlılık olması iyi olurdu. Bunun daha fazla özel eğitim alanında bilirkişilerle ilerlenmesi bu alanın geriye gitmemesi açısından iyi olurdu çünkü çocuklarımız geç öğrenip çabuk unutan çocuklar olduğu için bir dezavantaj olarak yansdı.” (K3, Sena, Müdür yardımcısı)*

*“Şunu söyleyeyim ilk etapta aklıma gelen, mesela bizde e-okul sistemi var ama burası temel eğitimi ile alakalı daha çok, yani bizim özel eğitim ile ilgili alakalı olarak ayarlanmamış. Tamam yani özel eğitim mevzuatını yönetmeliklerini vesaire inceliyoruz ama bu yazılı olan şeyler pek uygulanmamış, bunların ayarlanması gerekiyor yani mesela...” (K4, Mesut, Müdür yardımcısı)*

*“Yani dediğim gibi özel eğitimin ayrı bir şey olması lazım, bunun farkına varılması lazım ama böyle bir şey yapılmamış, temel eğitim üzerinden yapılmış hatta bazen başka sıkıntılar da çıkıyor, mesaj yazı geliyor bu temel eğitime mi yazılmış yoksa bize mi yazılmış temel eğitimden mi yazılmış özel eğitimden mi yazılmış muhatabı biz miyiz değil miyiz bazen bunun bile işinin içinden çıkamıyoruz. Bazen böyle durumlarda arayıp soruyoruz bu yazı bize mi değil mi diye. Biz 1. ve 2. kademe diye geçiyoruz onlar ilkökul ortaokul diye geçiyor bazen işte biz buna cevap verecek miyiz vermeyecek miyiz diye arada kaldığımız oluyor. Yani özel eğitim daha açık ayrı ve ayrıntılı şekilde ayrılması belirtilmesi gerekiyor düşüncesindeyim.” (K4, Mesut, Müdür yardımcısı)*

*“Şimdi eee bizim yönetmeliğimiz ortalama iki üç yılda bir değişebiliyor. Yani bir yönetmelikte doğru dediğimiz diğerinde tamamen yanlış gibi görülüp çıkarılabiliyor. Bunlarla karşılaşıyoruz. Yani bu da*

*maalesef zaman zaman bizlerden de fikir alıyorlar ama yönetmeliklerin ne yönde olması gerektiği konusunda ama çok da işleme konulmuyor. Bu sürekli değişme durumu yönetim açısından işimizi zorlaştırıyor....O beş yıla çıktığı sene beslenme dersi iki derse düştü. Böyle olunca biz o beslenme dersinde işte çocukların öğle yemeğini yemelerini sağlıyorduk. Haliyle iki gün yemek vereceksin, üç gün artık yemek işi olmayacak tarzında bir şeye döndü. Bu sefer biz bu yemeği de öğretmenlerin dinlenme saatinde veriyorduk. Haliyle birçok öğretmen dinlenmeden derse girdi. Tabi bir yıl sonra geri adım atıldı. Pardon dediler, yanlış yapılmış. Tekrar o beş saat olan ders iki, üç saate düştü. İşte iki saat olan ders yemek dersi beş saate çıktı. Tabi bu arada ne oldu. İşte oraya öğretmen atanmıştı o fazlalık oldu bir yıl sonra. Yani bu tür sorunlarla da karşılaşılıyor...” (K5, Veli, Müdür)*

### **Fiziksel Koşullardan Kaynaklanan Sorunlar**

Araştırmanın bu bölümünde özel eğitim devlet okullarında görev yapan yöneticilere fiziksel koşullardan kaynaklanan sorunların neler olduğu sorulmuştur. Yapılan görüşmeler sonucunda yöneticilerin fiziksel koşullardan kaynaklanan pek çok sorun yaşadıkları tespit edilmiştir. Yöneticiler, özel eğitim okullarının çoğunlukla dönüştürülmüş okullar olması, kapalı alanda verilen eğitim süresinin fazla olması, açık alan uygulamalarının yetersiz olması, okullarda asansör bulunmaması ve özel eğitim alt sınıflarının okulların atıl bölgelerine atılması sebebiyle sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Özel eğitim okullarının çoğunlukla dönüştürülmüş okullar olduğu için özel eğitime uygun olmadığını ve bu sebeple sorunlar yaşandığını belirten yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

*“Şöyle söyleyeyim özel eğitim okullarının çoğu %90’ı özel eğitime uygun halde yapılmış okullar değiller, dönüştürülmüş okullar. E dönüştürülen okulların da fiziksel koşulları ister istemez yetersiz oluyor. Dönüştürülmeye de çoğu zaman elverişli olmuyor ama mecburiyetten bir okul açılacak, anlık açılacak, mesela bu okulu açmak için 500 bin - 1 Milyon TL masraf ediyorsan keşke geç açılrsa veya bu şekilde yapılmassa da, yepyeni yapılan okullardan bir tanesinin özel eğitime uygun halde yap, en azından baştan tasarlaması doğru olur. Ama fizik olarak hangi birini söyleyeyim, hiçbirisi özel eğitime uygun değil. Başlangıcında bu okul bir Anadolu lisesiyken özel eğitim okulu oldu. Bu sorunun en büyük cevabı bence budur zaten bana göre...” (K7, Mert, Müdür)*

*“Sorunun en büyüğü bu aslında... Özel eğitim okullarının çoğu eski okullardan dönüştürülmüş, hiç özel eğitime uygun olmayan bina ve bahçelerden oluşmakta, bu da pek çok problemi beraberinde getirmekte.” (K1, Emre, Müdür yardımcısı)*

Okullarda asansör olmadığı için sorunlar yaşandığını ve bu durumun sadece öğrenci açısından değil yönetsel açıdan da ciddi zorluklar yarattığını ifade eden yöneticinin görüşleri ise şu şekildedir:

*“Bu okula gelecek olursak mesela okulumuzda herhangi bir türde asansör yok. Engelli öğrencilerimiz üst kata çıkarken sorunlar yaşıyorlar. Yani mesela böylesi bir durumun olması planlama ve sınıf tercihlerimizi de etkiliyor ve bu sayı arttığı zaman ufak çaplı da olsa günlük gündelik sorunlar çıkıyor. Asansörün okulun içinden yapılması veya eklenmesi de mümkün değil o nedenle dışarıdan bir noktadan yapılması gerekiyor ama o da farklı sorunları beraberinde getiriyor.” (K6, Alpay, Müdür yardımcısı)*

### **Bürokratik İşleyişten Kaynaklanan Sorunlar**

Araştırmanın bu bölümünde özel eğitim devlet okullarında görev yapan yöneticilere bürokratik işleyişten kaynaklanan sorunların neler olduğu sorulmuş ve yapılan görüşmeler sonucunda pek çok sorun yaşadıkları tespit edilmiştir. Yöneticilerden bazıları bürokratik işleyiş kaynaklı sıkıntı yaşamadıklarını ifade ederken bazıları da özel eğitim okullarının diğer kademelerdeki okullarla aynı işleyişe tabii tutulmasından ötürü sıkıntılar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Özel eğitimin iş, işlem ve yazışmalar bakımından da ayrı bir alan olarak değerlendirilmesi gerektiğini düşünen yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

*“Şimdi biz yazışmalarını milli eğitimin doküman yönetim sistemi üzerinden yapmaktayız. Bazen yanlış yazılar da geliyor temel eğitime mi yazılıyor bize mi yazılıyor belli olmuyor ama sonra arıyoruz soruyoruz buna siz de cevap vereceksiniz diye cevap veriliyor. Yani genel olarak okul ile ilgili bilgiler isteniyor, kaç öğrenci bulunmaktadır, öğrencilerin engel durumları nedir, fiziksel şartlar nedir, kaç sınıfınız bulunmakta gibi sorular veya yazışmalar geldiği zaman cevap veriyoruz. Yani bazen en büyük sorun yine mevzuatta da dediğim gibi yazı bizimle alakalı mı değil mi çözemiyoruz, yazıyı kim yolladıysa arıyoruz detaylarını soruyoruz. Aldığımız cevaba göre gerekli işlemimizi yapıyoruz yani.” (K4, Mesut, Müdür yardımcısı)*

*“Şimdi biz yöneticiler olarak mevzuatla da alakalı olarak, yukarıdan dediğimiz bürokratlar yazıları bize gönderdikleri zaman herhangi bir konuyla ilgili, bakanlıktan diyelim ki bizden acil olarak istediği bir şey*



olabilir belki ama bizim onu o anda acil bir şekilde yapıp değerlendirip de cevap verecek durumumuz olmayabiliyor. Yani atıyorum bir bilgi, ama bizim velimiz özel çocuğuyla bu bilgi alışverişini yapıp da pozisyon olarak öyle bir durumumuz olmayabiliyor yani bizi bilgiyi bizden kaynaklı olmayacak şekilde gecikmeli olarak sunabileceğimiz bir pozisyondur. Hani bunu bize uygulayın da bize yollayın dedikleri şeyleri biz diğer okullar gibi hızlıca yapamadığımız zaman olabiliyor bizim dışımızda ya da bizimle çok alakalı değil ama biz onu uyarlamaya çalışarak nasıl bilgi verebiliriz diye şaşırdığımız durumlar olabiliyor. Bu da tamamen özel eğitimin diğerleriyle benzer gibi kabul edilip cevap istemesinden kaynaklanıyor. Biz de usulüne uygun olsun diye düşündüğümüz için hani öyle gelişigüzel göndermeme adına okulumuzla ilgili de öğrencimiz olsun velilerimiz olsun öğretmenlerimize de yine işleyişle ilgili doğru bilgi verme adına bu yönlerden bunalabiliyoruz. Diğer kategorideki okullar gibi düşünülmesinden dolayı herkese eşit sürede bir bilgi istenmesi şeklinde olunca öyle bir zorlukla karşılaşabiliyoruz. Zaman darlığı oluyor, bekledikleri iş için yeterli zaman olmayabiliyor ya da onların beklediğinden uzun sürebiliyor. (K3, Sena, Müdür yardımcısı)

“Yani ilçeden ya da ilden yazılar gelirken şu ya da bu kurumlar diye ayrılmıyor, bütün okullara gönderiyorlar. Mail gönderirken de bu şekilde yapıyorlar. Özellikle bizimle ilgisi olmayan yazılar bize gelebiliyor, meslek okulları diye yazıyor aslında ama yine de bize geliyor ve de cevap da bekleniyor. Böyle durumlarda arayıp soruyoruz bu yazı bizimle ilgili mi değil mi diye teyidini almamız gerekiyor diğer yazıları dys üzerinden yapıyoruz ve orada çok da bir sorun olmuyor. Pandemi döneminde bazen evden çalışmalarından dolayı aksamalar veya gecikmeler oluyor ama o da diğer iletişim kanalları sayesinde çözülüyor.” (K6, Alpay, Müdür yardımcısı)

## Diğer Sorunlar

Araştırmanın bu bölümünde yöneticilere özel eğitim okullarında yukarıda belirtilen başlıklar dışında başka ne gibi problemlerle karşılaştıkları sorulmuştur. Yöneticilerden alınan yanıtlar incelendiğinde özel eğitim okullarında taşıma ve yemek ile ilgili hususların, destek hizmetleri ve personelleri ile ödeneklerin önemli problem kaynakları arasında yer aldığı tespit edilmiştir. Özellikle ödeneklerin başlı başına bir sorun olduğunu ifade eden bir yöneticinin görüşleri şu şekildedir:

“Mesela ödenekler kısmı başlı başına bir sorun, hem özel eğitim aslında bu açıdan avantajlı olsa ve biz üçüncü kademe okulu olarak direkt harcama yetkilisi olsak da harcamalarımızı ve ödemelerimizi kendimiz yapabiliyor olsak da bazen genel ekonomiye bağlı olarak ödeneklerde aksamalar olabiliyor yani bazen faturalar geç geliyor ama onun dışında bu biraz da okul müdürünün iş yapabilme ve çevresini değerlendirme becerisine de bağlı. Bizim okulumuz bu yönüyle şanslı müdürümüz geniş bir çevreye sahip farklı yerlerden çeşitli kaynaklar, yardımseverler bularak birçok etkinlik için ödenek sağlıyor. Ama bunu yapamayan yöneticiler bu tür durumlar için daha farklı, kısıtlı ve riskli durumlara girebiliyor maalesef. Destek hizmetleri ve personelleri konusunda sorunlar oluyor, rehber personeller çalıştığı için kadrolu personel alma noktasında sıkıntı yaşanıyor. Ve rehber personel de servisle gelip servisle görevi bittiği için okul sonrası için gerekli işlerin ve hazırlık işlerinin yapılması maalesef aksıyor. Bu okulda var olan tek kadrolu hizmetli de zaten özel eğitimden gelen biri olduğu için çok fazla verim alamıyoruz maalesef.” (K6, Alpay, Müdür yardımcısı)

## Çözüm Önerileri

Araştırmanın bu bölümünde özel eğitim devlet okullarında görev yapan yöneticilere yaşadıkları sorunların ortadan kaldırılabilmesi noktasında neler yapılabileceği, çözüm önerilerinin neler olduğu sorulmuştur. Yöneticilerin verdikleri yanıtlardan hareketle oluşturulan bu bölümde elde edilen bulgular, öğretmenlere, velilere yönelik öneriler, mevzuatın ve fiziksel koşulların iyileştirilmesine yönelik öneriler ve diğer öneriler olmak 5 kategori altında toplanmıştır.

## Öğretmenlere Yönelik Öneriler

Özel eğitim devlet okullarında görev yapan yöneticiler, özel eğitimde yaşanan sorunların ortadan kaldırılabilmesi ya da en azından minimize edilebilmesi noktasında öğretmenlerin belli periyotlarla yer değişikliğine tabi tutulmalarının önemli olduğunun altını çizmişlerdir. Bununla birlikte bakanlık tarafından öğretmenlerin empati duygularını güçlendirecek çalışmalar yapılması ve etkinlikler düzenlenmesinin veli ile sağlıklı bir iletişim ve etkileşim kurabilmede önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca görüşme yapılan yöneticiler, YÖK ile MEB arasında işbirliği sağlanarak öğretmen yetiştirme sürecinde güncellemeye gidilmesinin özel eğitimde öğretmenlerin mesleki alan bilgi ve yetenek eksikliklerinden kaynaklanan sorunların ortadan kaldırılmasında etkili bir çözüm yolu olabileceğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin belli periyotlarla yer değiştirmeye (rotasyona) tabi tutulmalarının oluşabilecek mesleki yıpranmışlığı azaltmada önemli olduğunun altını çizen yöneticinin görüşleri şu şekildedir:

“Şimdi eee bizim her meslekte oluyor ama özel eğitim bölümünde yıpranmışlık daha çok oluyor. Yani insanlar daha çabuk yorulmaya başlıyor işinin ağırlığından dolayı. En büyük problem bence bu... Yani o yüzden özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin belli periyotlarla yer değişikliği yapmasında fayda var diye düşünüyorum.” (K5, Veli, Müdür)

### Velilere Yönelik Öneriler

Özel eğitim devlet okullarında görev yapan yöneticiler, özel eğitimde yaşanan veli kaynaklı sorunların ortadan kaldırılabilmesinde velilere verilecek psikolojik desteğin son derece önemli olduğunu altını çizmişlerdir. Bunun yanı sıra velilerin farklı eğitim ve etkinliklere katılarak kendi kişisel gelişim süreçlerini desteklemelerinin içinde buldukları durumu daha kolay kabullenebilmeleri ve yaşadıkları yıpranmışlık hissini bir nebze olsun azaltabilmek açısından etkili bir çözüm yolu olabileceğini belirtmişlerdir. Görüşme yapılan yöneticilerden bazıları velilerdeki yıpranmışlığı azaltma ve veli kaynaklı sorunların üstesinden gelmede okullara özellikle öğretmenlere önemli iş düşüğünün de altını çizmişlerdir. Öğretmenlerin velileri bir araya getirecek kaynaşma etkinlikleri, çay partileri düzenlemelerinin velilerde yalnız olmadıkları algısını oluşturabilmek açısından önemli ve gerekli olduğunu ifade eden yöneticinin görüşleri şu şekildedir:

“Bu noktada daha çok dedim ya hani şu yapılabilir, okulumuzda kaynaşma etkinliği yani çayı olabilir mesela, velilerimizin böyle talepleri oluyor daha doğrusu biz daha çok böyle bir şeyin olmasını söylüyoruz, burada amacımız veliler birbirlerine manen destek olsun. Çünkü sonuçta özel eğitim demek sadece öğrenci ile olmuyor, veli-öğrenci-öğretmen üçünün birlikte olması gerekiyor. Yani özel eğitim sadece öğrenci eğitmekle de olmuyor veliye de gitmek gerekiyor...” (K4, Mesut, Müdür yardımcısı)

### Mevzuatın İyileştirilmesine Yönelik Öneriler

Özel eğitim devlet okullarında görev yapan yöneticiler, mevzuat değişikliğine gitmenin ve yönetmeliklerde özel eğitim alanı gözetilerek düzenlemeler yapmanın mevzuat kaynaklı sorunların ortadan kaldırılmasında önemli olduğunu altını çizmişlerdir. Bununla birlikte görüşme yapılan yöneticiler, devamsız öğrencilerin okul sisteminden silinebilmesi noktasında okullara yetki verilmesi, özel eğitim öğrencilerini kapsayan yasal, ekonomik ve eğitimsel reformların yapılması, yönetmelikleri özel eğitim açısından açık, net ve esnek kılacak düzenlemeler yapılması, mevzuatta başarıyı temel alan ödüllendirme sistemine yer verilmesi ve e-okul sisteminin özel eğitim alanına uygun şekilde düzenlenmesi gerektiği şeklinde öneriler getirmişlerdir. Bu bağlamda yöneticilerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

“Yani dediğim gibi özel eğitimin ayrı bir şey olması lazım, bunun farkına varılması lazım ama böyle bir şey yapılmamış, temel eğitim üzerinden yapılmış hatta bazen başka sıkıntılar da çıkıyor, mesaj yazı geliyor bu temel eğitime mi yazılmış yoksa bize mi yazılmış temel eğitimden mi yazılmış özel eğitimden mi yazılmış muhatabı biz miyiz değil miyiz bazen bunun bile içinden çıkamıyoruz. Bazen böyle durumlarda arayıp soruyoruz bu yazı bize mi değil mi diye. Biz 1. ve 2. Kademe diye geçiyoruz onlar ilkökul ortaokul diye geçiyor bazen işte biz buna cevap verecek miyiz vermeyecek miyiz diye arada kaldığımız oluyor. Yani özel eğitimin daha açık, ayrı ve ayrıntılı şekilde ayrılması, belirtilmesi gerekiyor düşüncesindeyim.” (K4, Mesut, Müdür yardımcısı)

“Mesela sürekli devamsız öğrencilerimizi silebilmemiz gerekiyor, çünkü öğrenci yok, olmayacak da belli ama sistemimizde kayıtlı kaldığı için her türlü iş ve işlemde onlar için de zaman ve emek harcamak zorunda kalıyoruz. Devamsızlık takibi ve işlemi yapmak, veli ile iletişime geçmek, durumlarını sormak gerekiyor mesela. Bu tip öğrenciler için sistemden silebilmemiz ama rehberlik araştırma ile ilgili diğer hizmetlerden de faydalanması gerekiyor. Mesela il milli eğitim öğrenci nakletmiş ama hiçbir bilgi yok, iletişim yok ama okul mevcudunda duruyor ve buna göre ne olursa olsun planlama ve işlemler yapmamız gerekiyor. Özellikle bizim kademede öğrenci veli ve aile bilgilerinin güncellenmemesi, bazı şeylerin otomatik hale gelmesinden dolayı süreç içinde sıkıntılar yaşıyoruz.” (K6, Alpay, Müdür yardımcısı)

### Fiziksel Koşulların İyileştirilmesine Yönelik Öneriler

Özel eğitim devlet okullarında görev yapan yöneticiler olumsuz fiziksel koşulların beraberinde pek çok problem getirdiğini ifade etmiş ve fiziksel koşulların nasıl iyileştirilebileceğine dönük önerilerde bulunmuşlardır. Yöneticiler özel eğitim okullarında neler olması, fiziksel düzenlemelerin nasıl yapılması gerektiği konusunda il/ilçe milli eğitim müdürlüklerinde özel eğitim öğretmenlerinden oluşan bir komisyon kurulması, sınıf dışında çocukların ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte ortamlar oluşturulması, merdivenlerden çıkarken kaymaz bantların çekilmesi, sınıf içinde ve dışında güvenliği artırıcı çalışmalar yapılmasının fiziksel koşullardan kaynaklanan sorunları bir nebze olsun giderebileceği yönünde görüş bildirmişlerdir. Bununla birlikte özel eğitim okullarında dönüştürülmüş

okul uygulamasından vazgeçilmesinin en temel çözüm kaynağı olacağını vurgulamışlardır. Nitekim bu konuda yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

*“Çocuklarımız daha çok görsel uyaranlardan etkilendiği için görsel ve onlara tehlike oluşturmayacak ortamlar, çok seçenekli ortamlar, onların eğitiminde daha çok yaparak yaşayarak öğrenebilecekleri, onları zihin açısından geliştirebilecek eğitici görsellerin olduğu ortamlar ya sabır hayvanat bahçesi gibi dokunarak onların terapisinde etkili olacak ortamlar önemli, bir de okullarımızda fizik tedavi anlamında uygulamaların olması çocuklarımızın oradan oraya değil de gittiği okulda bireysel baya grup olarak ne terapi gerekiyorsa, fizyoterapi gibi diğer farklı terapiler gibi hepsini okul ortamında alabilmesi velinin ulaşabilirliği açısından ve çocuğun yadırgamadığı bir ortamda bunları alması açısından daha kaliteli olacaktır. Yani genel olarak sınıf ortamının haricinde diğer ihtiyaçlarına ilgili de ortamlar oluşturulursa daha da etkili olur.”(K3, Sena, Müdür yardımcısı)*

*“Burada da en önemli neden aslında özel eğitim okullarının genelde kapanan normal okullardan dönüştürme yöntemiyle yapılması, okullar bu yüzden çoğu zaman bu tip bir okul olmaya uygun ya da uyarlamaya müsait olamıyor.”(K6, Alpay, Müdür yardımcısı)*

### **Diğer Öneriler**

Yöneticilerin özel eğitim okullarında karşılaşılan sorunların ortadan kaldırılması noktasında öğretmen, veli, mevzuat ve fiziksel koşullar başlığı altında değerlendirilemeyen birtakım önerileri de mevcuttur. İdareciler, özellikle taşıma ihaleleri yapılırken sözleşmelerin detaylı ve net yapılmasının, servis çalışanların eğitimi olmasının, yemek için okullara aşçı kadrosu verilmesi ve yemeğin okullarda çıkarılmasının pek çok soruna çözüm olabileceğini de belirtmişlerdir.

### **TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**

Son yıllarda dünyada sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasal alanda yaşanan değişimler birçok alanı olduğu gibi eğitim sistemini ve dolayısıyla bu sistemin en önemli dinamiklerinden biri olan eğitim kurumlarını da doğrudan etkilemektedir (Yılar ve Tomal, 2020). Bu etki kaçınılmaz olarak birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu sorunlarla en çok muhatap olan ve bunları çözmekle mükellef olan eğitim sisteminin paydaşları ise okul yöneticileridir. Buradan hareketle bu araştırmada özel eğitim okullarında görev yapan yöneticilerin gözünden özel eğitimde yaşanan sorunları belirlemek amaçlanmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırma sonucunda özel eğitim devlet okullarında görev yapmakta olan yöneticilerin öğretmen kaynaklı pek çok sorun yaşadıkları tespit edilmiştir. Yöneticiler, öğretmenlerden kaynaklanan sorunları, öğretmenlik mesleğini sevmeme, mesleki ve teknolojik açıdan kendini geliştirmeme, kurum kültürüne destek olmama, öğrenci güvenliğini yeterince gözetmeme, diğer öğretmenlerle ilişkilerinde destekleyici olmama, kendilerini iş yükü bağlamında farklı okullardaki meslektaşlarıyla kıyaslama, görev ve sorumluluk bilincinde sıkıntılar, veli ile iletişimde sıkıntılar, mesleki alan bilgi ve yeteneklerindeki eksiklikler ve yıpranmışlık şeklinde dile getirmişlerdir. Nitekim alanyazın incelendiğinde ulaşılan bulguların Karasu ve Mutlu (2014) ile Gündüz ve Akin (2015)'in araştırma sonuçlarıyla da örtüştüğü görülmüştür. Karasu ve Mutlu (2014), özel eğitim rehabilitasyon merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerinden yola çıkarak özel eğitimde yaşanan sorunları belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu kapsamda farklı branşlardan 9 öğretmenle görüşme yapılmış ve yapılan görüşmeler sonucunda, öğretmenlerin veli ile iletişim konusunda sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir. Yüksek lisans tez çalışması kapsamında benzer bir araştırma yürüten Aydın (2017) ise, 10'u yönetici, 20'si öğretmen toplam 30 kişiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirmiş ve araştırma sonucunda öğretmenlerin alan, pedagojik alan bilgileri ve sınıf yönetiminde sorun yaşadıkları belirlenmiştir.

Araştırma sonucunda özel eğitim devlet okullarında görev yapmakta olan yöneticilerin veli kaynaklı pek çok sorun yaşadıkları tespit edilmiştir. Yöneticiler velilerle çocuklarının durumlarını kabulleneme, çocuklarıyla ilgili farklı beklentilere girme, sorumluluklarını yerine getirmeme, eğitim sürecine müdahale etmek isteme, öğretmenle iletişimde sıkıntılar, okulu kendileri için bir dinlenme yeri olarak görme ve çocukları konusunda kendilerini çaresiz hissetmeleri sebebiyle sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Aydın (2017) yüksek lisans tez çalışması kapsamında özel eğitim öğretmenleri ve yöneticilerle görüşmeler gerçekleştirmiş ve özel eğitim alanında yaşanan sorunları farklı açılardan değerlendirmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda ailelerin eğitim sürecine katılımında ciddi anlamda yetersizliklerinin olduğu; buna karşın ailelerin özel eğitimden çok şey bekledikleri, kurumdan ve öğretmenlerden çocuklarının bir an önce normal bir bireye dönüşmesini talep ettikleri tespit edilmiştir. Karasu ve Mutlu (2014) da yaptıkları araştırma sonucunda ailelerin sorumluluk bilincinde olmamaları, öğrencilerden ve öğretmenlerden beklentilerinin ya çok düşük ya da çok yüksek olması sebebiyle sorunlar yaşandığını belirtmişlerdir. Bu bağlamda araştırma kapsamında elde edilen bulguların ilgili alan yazınla örtüştüğü söylenebilir.

Araştırma sonucunda özel eğitim devlet okullarında görev yapmakta olan yöneticilerin mevzuat kaynaklı pek çok sorun yaşadıkları tespit edilmiştir. Yöneticiler özel eğitim alanı gözetilmeden çıkarılan yönetmelikler, e-okul sisteminin özel eğitime uygun olmayışı, mevzuatın başarılı okul ya da öğretmeni teşvik etme potansiyelinin olmaması, mevzuatın açık ve net olmayışı, mevzuat ve yönetmeliklerin sık sık değişmesi, mevzuatın yetki ve yaptırım gücünün kısıtlılığı ve öğrenci yerleştirme mevzuatındaki eksiklikler sebebiyle sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Nitekim ulaşılan bu bulgunun ilgili alan yazınla da örtüştüğü görülmüştür. Kızır ve Memişoğlu (2017) özel eğitim okulu yöneticilerinin özel eğitim mevzuatına dair görüşlerini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda yöneticilerin mevzuatı yazım dili ve anlaşılabilirliği, kapsamı, ihtiyaçları karşılama ve uygulama noktasında yetersiz bulduklarını ortaya koymuşlardır. Kılıç (2020) tarafından yapılan bir başka çalışmada da benzer bir bulguya ulaşılmıştır. Kılıç (2020) öğretmen görüşlerine yer verdiği yüksek lisans tez çalışmasında, mevzuat içeriğinin yetersizliği ve mevzuatta sık sık değişiklik yapılmasının özel eğitimde karşılaşılan mevzuat kaynaklı sorunların başında yer aldığını ifade etmiştir. Demirtaş, Arslan ve Güven (2016) de özel eğitim okullarında yaşanan yönetimsel sorunları belirlemek amacıyla yaptıkları çalışma sonucunda okul yöneticilerinin e-okul sisteminin özel eğitime uygun olmayışı sebebiyle sorunlar yaşadıklarını ortaya koymuşlardır.

Araştırma sonucunda özel eğitim devlet okullarında görev yapmakta olan yöneticilerin fiziksel koşullardan ötürü pek çok sorun yaşadıkları tespit edilmiştir. Yöneticiler, özel eğitim okullarının çoğunlukla dönüştürülmüş okullar olması, kapalı alanda verilen eğitim süresinin fazla olması, açık alan uygulamalarının yetersiz olması, okullarda asansör bulunmaması ve özel eğitim alt sınıflarının okulların atıl bölgelerine atılması sebebiyle sorunlar yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Benzer bir çalışma yürüten Kılıç (2020) da, özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerle yaptığı görüşmeler sonucunda özel eğitimde fiziksel koşul yetersizliğinin özellikle de bina, derslik ve bahçe eksikliğinin ciddi sorunlara sebebiyet verdiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda araştırma bulgusunun ilgili alan yazını desteklediği söylenebilir. Fiziksel koşul yetersizliği ne yazık ki sadece özel eğitimde değil diğer eğitim kurumlarında da değişmeyen, önemli bir sorun alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar özel eğitimde öğrenci profilinin farklılığı fiziksel koşul yetersizliğini ön plana çıkarmış olsa da kademe ve kurum değişmeksizin tüm eğitim kurumlarında fiziksel koşulların eğitimsel ve yönetsel süreçleri olumsuz yönde ve ciddi manada etkileyen bir değişken olduğu bilinmektedir.

Araştırma sonucunda özel eğitim devlet okullarında görev yapmakta olan yöneticilerin bürokratik işleyiş kaynaklı pek çok sorun yaşadıkları tespit edilmiştir. Yöneticiler, özel eğitim okullarının diğer kademelerdeki okullarla aynı işleyişe tabii tutulmasından ötürü sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Özel eğitim kurumları; yapısı, öğrenci profili, yönetsel ve eğitsel süreçleri kısacası bütün özellikleriyle diğer eğitim kurumlarından ayrılmakta ve kendine has birtakım özellikler göstermektedirler. Ancak tüm bu farklılıklara rağmen diğer eğitim kurumlarıyla aynı işleyişe tabii tutulmaları elbette ki yönetsel bağlamda sorunların oluşmasına sebebiyet verecektir. Her şeyden önce özel eğitim öğrencisiyle farklılaşan ve özelleşen bir alandır. Bu sebeple özel eğitim okullarının işleyiş bazında diğer eğitim kurumlarından ayrı tutulması sürecin sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi ve verilen hizmetlerin kalitesi adına son derece önemlidir.

Araştırma sonucunda özel eğitim devlet okullarında görev yapmakta olan yöneticilerin yukarıda belirtilen hususlar dışında taşıma ve yemek, destek hizmet ve personeli ile ödenek konusunda da sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir. Demirtaş, Arslan ve Güven (2016) yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin okul işletmesi ile ilgili olarak satın alma, ihale, elektrik ve su gibi konularda sıkıntılar yaşadıklarını, ödeneklerin yetersiz olması ve harcama kalemleri arasında aktarma yapılamaması sebebiyle eğitim paydaşlarına etkili hizmet sunamadıklarını ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda araştırma bulgusunun ilgili alan yazınla benzerlik gösterdiği söylenebilir.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra başlayan süreçte yaşanan büyük bilgi patlaması, bilim ve teknolojiye köklü gelişmelerin yaşanmasına ve tüm alanlarda son derece derin ve karmaşık bilgi birikiminin oluşmasına neden olmuştur (Yılar, Şimşek, Topkaya & Balkaya, 2015). Söz konusu bu gelişmelerin okullarda sürdürülen eğitim-öğretim faaliyetlerine dengeli ve koordineli bir şekilde yansımada okul yöneticileri oldukça önemli bir sorumluluk üstlenmektedirler. Ancak bu ağır sorumluluğu üstlenen okul yöneticilerinin öğretmen, veli ve öğrencilerden, fiziksel koşullara; bürokratik işleyişten mevzuata kadar pek çok sorunla mücadele etmek zorunda kaldıkları anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda araştırma sonuçlarından yola çıkıldığında öğretmenlere, velilere, kurumlara ve araştırmacılara yönelik şu önerilerde bulunulabilir:

- 1) Özel eğitimde çalışan öğretmenlerin mesleki alan bilgi ve yeterliklerini artırmak için belli aralıklarla eğitimler düzenlenmeli, çalışmalar yapılmalıdır.
- 2) E-okul sisteminde özel eğitim alanı gözetilerek düzenlemeler yapılmalıdır.



- 3) Başarılı öğretmenin ödüllendirildiği bir performans sistemine geçilmeli ve mevzuatta bu doğrultuda değişiklikler yapılmalıdır.
- 4) Özel eğitim öğretmenleri ile veli arasındaki iletişim sorunlarını ortadan kaldırmak amacıyla belli aralıklarla etkinlikler düzenlenmelidir.
- 5) Velilerin yaşadıkları çaresizlik duygularıyla mücadele etmelerini sağlamak, velilerde yalnız olmadıkları algısını oluşturmak ve velilerin kaynaşmalarını sağlamak amacıyla belli aralıklarla okul tarafından kaynaşma etkinlikleri (kahvaltı, çay partileri vb.) organize edilmelidir.
- 6) İdarecilerin sunmuş oldukları çözüm önerilerin etkililiği konusunda yeni bir araştırma yapılabilir.
- 7) İşitme engelliler, görme engelliler gibi farklı engel grubundaki yöneticileri de kapsayacak şekilde, nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı yeni bir araştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Altinkurt, N. (2008). “Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Yaşanılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Aslan, H. & Kılıç, D. (2022). “Özel Eğitime Gereksinim Duyan Öğrencilerin Tespitinde Yaşanan Sorunlar”, Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi, 6(2), 105-121.
- Aydın, S. (2017). “Özel Eğitim Kurumlarında Yaşanan Eğitsel-Yönetimsel Yetersizlikler ve Çözüm Önerileri”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirtaş, H., Arslan, M. & Güven, D. (2016). “Özel Eğitim Okullarının Yönetimsel Sorunları”, E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 7(1), 21-49.
- Güleç, Y., Özbey, F., Sola-Özgüç, C. & Cihan, H. (2014). “Vaka Araştırması: Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Sorunları ve İhtiyaçları”, Journal of International Social Research, 7(31), 639-654.
- Gündüz, M. & Akın, A. (2015). “Türkiye’de Devlet Okullarındaki Özel Eğitimle İlgili Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 4(2), 86-95.
- Güvenç, G. (2019). “Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Çalışan Öğretmenlerin Öğrencilerin Eğitimi Bağlamında Karşılaştıkları Sorunlar ve Bunlara İlişkin Beklentileri”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Işık, M. (2014). “Özel Eğitim Uygulama Merkezi ve İş Uygulama Merkezinde Çalışan Zihin Engelliler Sınıf Öğretmenlerinin Yaşadığı Sorunlar”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Karabulut, A., Karabulut, H.A. & Memişoğlu, S.P. (2017). “Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Okuldaki Görevlerine İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi”, Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi, 3(3), 43-54.
- Karasu, T. & Mutlu, Y. (2014). “Öğretmenlerin Perspektifinden Özel Eğitimde Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Muş İl Örneği”, Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 47-66.
- Kaya, Ö. (2012). “Özel Eğitimde Roller ve Sorumluluklar”. (Ed: Sezgin Vuran), Özel Eğitim, ss. 31-54, maya Akademi, Ankara.
- Kılıç, M. H. (2020). “Özel Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Karşılaştıkları Sorunlar (Merkez Efendi ve Pamukkale İlçe Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kızır, M. & Memişoğlu, S. P. (2017). “Özel Eğitim Okulu Yöneticilerinin Özel Eğitim Mevzuatına Dair Görüşleri”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17(4), 1994-2013.
- Kocaman, A. (2015). “Özel Eğitim Okul Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunların İncelenmesi”, Doktora Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kozal, Ö., Çırak, M., Bayçelebi, Y. & Alay, E. (2022). “Özel Gereksinimli Okul Öncesi Öğrenci Velilerinin Özel Eğitime İlişkin Görüşleri: Fenomenolojik Bir Araştırma”, Disiplinlerarası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 6(13), 384-394.
- Küçlü, B. (2021). “Özel Eğitim Okullarında Çalışan Okul Yöneticileri Ve Öğretmenlerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler”, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- Merriam, S. B. (2013). Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber. (Çev. Ed.: Selahattin Turan), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliği. (2018). T. C. Resmi Gazete, 30471, 7 Temmuz 2018.
- Sargin, N. & Hamurcu, H. (2010). “Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Rehber Öğretmenlerin Sorunlarına ve Beklentilerine Yönelik Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24, 323-329.
- Sarı, H. (2002). Özel Eğitime Muhtaç Öğrencilerin Eğitimleriyle İlgili Öneriler, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Yazar, F. B. (2021). “Özel Gereksinimli Çocuğu Olan Ebeveynlerin Yaşadığı Zorluklar Hakkındaki Görüşler”, Pearson Journal, 6(11), 107-122.
- Yılar, M. B., Şimşek, U., & Topkaya, Y. (2015). “Sosyal Bilgiler Öğretmenleri ve Öğretmen Adaylarının İyi Bir Eğitim Ortamı İçin Uygulanan Yedi İlke Hakkındaki Görüşleri”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(2), 245-260.
- Yılar, M. B., Şimşek, U., Topkaya, Y., & Balkaya, İ. (2015). “İşbirlikli Öğrenme Yöntemlerinin Sosyal Bilgiler Öğretmenliği Lisans Öğrencilerinin Akademik Başarılarına Etkileri”, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(4), 297-318.
- Yılar, M. B., & Tomal, N. (2020). “Sosyal Bilgiler Dersi ve Yenilenen Ders Öğretim Programı”. (Ed. A. Uzunöz ve V. Aktepe, Özel Öğretim Yöntemleri-Cilt II, ss.1-42, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Yılar, M. B., & Cüce, K. (2021). “Sosyal Bilgiler Öğretmenlerinin Özel Alan Yeterliklerini Etkileyen Faktörler ve Bunların Lisans Programıyla İlişkisi”, Trakya Eğitim Dergisi, 11(2), 661-683.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.