

Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Okul Yöneticileri Tarafından Güçlendirilmesi

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Bilgen KIRAL¹, Pınar ARSLAN²

1 Doç. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi ABD., bilgen.kiral@adu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5352-8552.

2 Dr., Nimet Dr. Erdoğan Meto Özel Eğitim Uygulama Okulu, pinararslan44@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-7419-8131.

Gönderilme Tarihi: 23.10.2022 Kabul Tarihi: 05.05.2023 DOI: 10.37669/milliegitim.1209363

Atf: Kiral, B., ve Arslan, P. (2024). Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından güçlendirilmesi. *Millî Eğitim*, 53 (241), 209-240. DOI: 10.37669/milliegitim.1209363”

Öz

Araştırma, özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin, okul yöneticileri tarafından güçlendirilmesinin nasıl olduğunu tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması deseninde olup; 2021-2022 akademik yılında, Ankara'nın merkez üç ilçesindeki özel eğitim okullarında görev yapan, gönüllü 12 öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırmada kartopu örnekleme yöntemi tercih edilmiş; veriler; araştırmacılar tarafından oluşturulmuş olan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmış, içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticileri, öğretmenleri güçlendirmemekte ya da çok az güçlendirmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerinin özel eğitim alanını ve mevzuatını iyi bilmeleri gerektiği konusunda hemfikirlerdir. Bulgular ışığında özel gereksinimli öğrencilerin eğitim aldıkları okullarda görev yapan yöneticilere, hem üniversite programı içerisinde hem de görevleri sırasında aldıkları hizmet içi eğitimlerle bu alanda kendilerini geliştirebilme imkânları sağlanması gibi öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: güçlendirme, öğretmen güçlendirme, özel eğitim okulu, öğretmen, okul yöneticisi

Empowerment of Teachers Working in Special Education Schools by School Administrators

Abstract

The study was carried out to determine how teachers working in special education schools are empowered by school administrators. The research is in the case study design, one of the qualitative research designs; it was conducted with 12 volunteer teachers working in special education schools in three central districts of Ankara in the 2021-2022 academic year. Snowball sampling method was preferred in the research; the data was collected with a semi-structured interview form created by the researchers and analyzed with the content analysis technique. As a result of the research, according to the opinions of the teachers working in special education schools, school administrators do not or little empower teachers. The teachers participating in the research agree that their administrators should know the special education field and legislation well. In the light of the findings, suggestions were presented to the administrators working in the schools where students with special needs are educated, such as providing them with the opportunity to improve themselves in this field with the in-service training they receive both within the university program and during their duties.

Keywords: *empowerment, teacher empowerment, special education school, teacher, school administrator*

Giriş

Modern toplumların sağlıklı olarak yaşamlarını devam ettirebilmelerinin, hiçbir çocuğu feda etmeden, tüm çocukların iyi eğitim almaları ile mümkün olduğu söylenebilir. Bu nedenle normal gelişim gösteren çocuklar kadar özel gereksinimli çocukların da iyi eğitilmeleri gerekmektedir (Eğitim, Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı [EARGED], 2010). Özel gereksinimli çocukların, kendilerini ve içinde buldukları toplumu geliştirebilmeleri için ilgi ve yetenekleri doğrultusunda eğitim almaları da büyük önem arz etmektedir. Karaman Kepenekci'ye (2008) göre eğitim sosyal bir haktır. Eğitim hakkı; İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi, Çocuk Hakları Sözleşmesi, BM Engelli Hakları Sözleşmesi ve Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi gibi uluslararası düzenlemelerde ve ülkelerin kendi anayasalarında tanınmıştır (Pimentel, 2006; Praneviciene ve Puraite, 2010). Özel gereksinimli çocukların da diğer akranları gibi eğitim hakkından faydalanması 1966 yılında hazırlanmış olan Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Sözleşmesi'nde belirtilmektedir. İlgili sözleşme devlete, çocuğun özel ihtiyaç ve yeteneklerine (özellikle azınlık, yerli ve çalışan çocuklar, engelli çocuklar, göçmen

çocuklar üzerinde) uygun eğitim sunma yükümlülüğü getirmektedir (Praneviciene ve Puraite, 2010). Türkiye Cumhuriyeti 1982 Anayasası'nın 42. maddesinde: “*Kimse, eğitim ve öğrenim hakkından yoksun bırakılamaz. Devlet, durumları sebebiyle özel eğitime ihtiyacı olanları topluma yararlı kılabacak tedbirler alır*” hükmü yer almaktadır. Bu hüküm, diğer bireylerin sahip olduğu gibi özel eğitim ihtiyacı olan bireylerin de eğitim hakkını düzenlemekte olup bu bireylerin özel eğitim almalarını sağlamaktadır. Aynı şekilde 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'ndaki milli eğitimin temel ilkelerinden olan eğitim hakkı da bunu destekler niteliktedir.

Özel eğitim, normal çocuklardan farklı gereksinime sahip olan çocukların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için özel olarak tasarlanmış ortamlarda yapılan eğitim olarak tanımlanmaktadır (Hallahan ve Kauffman, 2005). Özel eğitim, 573 sayılı Özel Eğitim Hakkında Kanun Hükmünde Kararı ile ise “*Özel eğitim gerektiren bireylerin eğitimi ihtiyaçlarını karşılamak için özel olarak yetiştirilmiş personel, geliştirilmiş eğitim programları ve yöntemleri ile onların engellilik durumu ve özelliklerine uygun ortamlarda sürdürülen eğitimi*” ifade eder şeklinde düzenlenmiştir. Bir çocuğun özel eğitime ihtiyacının olup olmadığını saptamak için çok yönlü, ayrıntılı değerlendirmeler yapılmaktadır (Heward, 2006). Türkiye’de özel gereksinimli çocukların değerlendirilmesi ve tanınması Rehberlik ve Araştırma Merkezleri’nde (RAM) bulunan Özel Eğitim Değerlendirme Kurullarınca yapılmaktadır. Bu kurulların yaptıkları değerlendirmeler sonucunda, çocuklar performansları ve eğitsel ihtiyaçları doğrultusunda özel eğitim okullarına, özel eğitim sınıflarına veya kaynaştırma eğitimi uygulamalarının yapıldığı okullara sevk edilmektedirler (Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliği [ÖEHY], m. 7, 2018). Özel eğitim okulları, fiziksel ve bilişsel yönden özel gereksinime sahip öğrencilerin eğitim-öğretim hizmeti aldıkları okullardır. Bu okullarda öğrenciler, ihtiyaçları göz önünde bulundurularak (öz bakım becerileri, temel akademik beceriler ve sosyal beceriler kazandırılarak) yaşama hazırlanmaktadır (Özel Eğitim Kurumları Yönetmeliği, [ÖEKY], m.4, 2012).

Özel gereksinimli öğrencilerin yaşama hazırlandığı özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin de yeterli sayıda ve özel olarak yetiştirilmiş olması gerekmektedir. Ülkemizde özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin çok azı özel eğitim branşı mezunudur. Çoğunluğu 120 veya 540 saatlik özel eğitim sertifikaları ile özel eğitim okullarında öğretmen ve ücretli öğretmen olarak çalışmaktadırlar (Demirtaş, Arslan ve Güven, 2016; Ege, Altıntaş, Acarlar, Cavkaytar ve Baydık 2004; Gündüz ve Akın 2015; Küçlü 2021). Özel eğitim okullarında öğretmen olarak çalışmanın diğer okullarda çalışmaya nazaran çocukların gelişim özelliklerinden kaynaklı olarak; geç öğrenme, öğrendiğini çabuk unutma, kendini ifade edememe, öz-bakım becerilerini yerine getirememe, problem davranışlarda bulunma ve öfke nöbetleri geçirme

gibi zorlukları bulunmaktadır. Bu zorlukların okullarda çalışan öğretmenler üzerinde; kendini yetersiz görme, motive olamama, performans düşüklüğü, isteksizlik ve tükenmişlik, gibi olumsuz etkiler oluşturduğu söylenebilir. Miller ve diğerlerine (1999) göre yetersizliği olan çocuklara eğitim verilirken gözlenen gelişim oldukça yavaş olabilmektedir. Özel gereksinimli öğrenciler ile çalışan öğretmenler, beklentilerini yüksek tuttuklarında stres, hayal kırıklığı, tükenmişlik ve başarısızlık duygusu yaşayabilmektedir. Benzer şekilde Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu'nun (2001) yapmış oldukları araştırmada; özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin, diğer öğretmenlerle kıyaslandığında daha fazla mesleki tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Aydemir, Diken, Yıkılmış, Aksoy ve Özokçu'nun (2015) özel eğitim alanında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik ve yaşam doyumlarını inceledikleri araştırmalarında, öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleriyle yaşam doyumu düzeyleri arasında anlamlı ve negatif yönlü korelasyon olduğunu tespit etmişlerdir.

Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin yaptıkları işin zorluğu ve psikolojik olarak yıpratıcılığı göz önüne alınarak motivasyonlarının yüksek tutulması, güçlendirilmeleri mesleklerine bağlılıkları açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir. Bu çalışmada öncelikle öğretmen güçlendirmenin içeriği açıklanmış, ardından özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticileri tarafından güçlendirilmelerinin nasıl olduğuna ilişkin araştırma bulguları yer almıştır.

Öğretmen Güçlendirme

Çağdaş eğitim araştırmaları; öğretmenin, öğrencilerin öğrenme çıktılarını etkileyen en önemli faktör olduğuna ilişkin ikna edici kanıtlar ortaya koymuştur (Acaray, 2010; Çalışıcı-Çelik ve Kırıl, 2022; Çetin ve Kırıl, 2018; Elstad, Christophersen ve Turmo 2011; Odden, Burman ve Fermanich, 2004; Rivkin, Eric, Honushek ve Kain, 2005). Öğretmenlerin daha etkili oldukları durumda, öğrenci başarısı ve öğretmen tatmininin artacağını ve aynı zamanda okul ortamının da iyileşeceğini belirtmişlerdir.

Öğretmenleri güçlendirmenin, okul yöneticilerinin görevi (Vrhovnik, Maric, Znidarsic ve Jordan, 2018) olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü okul yöneticileri; güçlendirilmiş öğretmenlerin, yaptıkları faaliyetlerde daha verimli olduklarını, iş doyumları ve kendine güvenlerinin daha üst düzeyde olduğunun bilincindedirler. Ayrıca güçlendirilmiş öğretmenler kendi potansiyellerinin farkında olup; okulun amaçlarına daha etkin bir şekilde yönelmekte; öğrencilerine daha nitelikli eğitim vermek için çabalamaktadırlar (Romanish, 1993; Sprague, 1992). Bu nedenle okul yöneticileri, okulun hedeflerine ulaşabilmesi için öğretmenlerini güçlendirmelidir (Kırıl, 2016). Güçlendirme bununla birlikte kişilerin mesleki gelişimine de katkı sunmaktadır (Rehm, 1989).

Öğretmen güçlendirme, öğretmenlerin yaptıkları faaliyetlerde etkilerinin arttığını düşünmeleri, karar verme sürecine katılmaları, mesleki açıdan gelişim olanaklarının sağlanması, yaptıkları ve yapacakları faaliyetlerin desteklenmesi ve öğretmenlerin kendilerini güçlü hissetmeleri olarak tanımlanmaktadır (Melenzyer, 1990). Kırıl (2022) da öğretmen güçlendirmeyi; öğretmenlere yetki devri yapma, onları mesleki, kişisel ve ortamsal olarak destekleme, okulla ve işleri ile ilgili öğretmenleri karar sürecine katma, tek tek güçlendirerek daha sonra öğretmenleri birleştirerek onları takım haline getirmek olarak belirtmektedir. Short ve Rinehart (1992) ise öğretmene özerklik sağlama, karar katma, mesleki gelişim desteği sağlama, statüsünü artırma, özerklik sağlama, etkili ve yeterli olduğunu hissettirme şeklinde öğretmen güçlendirmeyi ifade etmektedirler. Panagiotopoulos, Panagiotis ve Karanikola'ya (2019) göre öğretmenlerin yapacakları işlerde, öğretim programları gibi konularda mesleki gelişim sağlama, karara katılım özgürlüğü ve fırsatı sağlama olarak ifade etmektedirler. Avidov-Ungar ve Arviv-Elyashiv'de (2018) hem bireysel olarak mesleki gelişimi hem de toplu olarak okul gelişimini teşvik etme, çalışmaya yöneltme; öğretmenlerin bilgi ve becerilerini geliştirmelerine, keşfetmelerine ve sunmalarına olanak sağlama, kendilerine güvenmelerine destek olma, okulla ilgili faaliyetlerin içerisinde ve karar sürecinde aktif rol oynama şeklinde ifade etmektedirler (Kırıl, 2015). Güçlendirilmiş çalışanlar, liderlerinden etkilenen, liderlerinin davranışlarını izleyen, görevini içselleştirerek ve severek yapan kişilerdir (Ganiban, Belecina ve Ocampo, 2019).

Özel gereksinimli çocukların doğası ve gelişim özelliklerinden kaynaklı zorluklar nedeniyle onlarla çalışan öğretmenlerin güçlendirilmesi oldukça önemlidir (Cross ve Billingsley, 1994). Alan yazında özel eğitim öğretmenlerinin mesleki gelişimlerinde okul yöneticilerinin desteğinin önemli olduğunu vurgulayan çalışmalar bulunmaktadır (Gersten, Keating, Yovanoff ve Harniss, 2001; Katıtaş, 2019; Mowday, Porter ve Steer 2013; Rosenholtz, 1989). Örneğin, Rosenholtz (1989) okul müdürlerinin, özel eğitim öğretmenlerini desteklediğinde öğretmenlerin motivasyonlarının ve bağlılıklarının artacağını belirtmektedir. Billingsley, Bodkins ve Hendricks (1993) yapmış oldukları çalışmada, özel eğitim öğretmenlerinin mesleklerinde yıpranmalarının sebeplerinin en önemlileri arasında okul müdürlerinden yeterli desteği görmeme bulunmaktadır. Katıtaş (2019) da yapmış olduğu çalışmada, okul müdürlerinin özel gereksinimli öğrencilerin eğitiminde, öğretmenlere ihtiyaç hissettikleri desteği verdikleri fakat uygulamada bu öğrencilerin eğitimine katkı sağlayacak çalışmaları işe koşmada yetersiz kaldıkları sonucuna ulaşmıştır. Özel gereksinimli öğrencilerle çalışan öğretmenlerin güçlendirilmesinde okul yöneticilerinin kilit rol oynadığı söylenebilir. Okul yöneticileri tarafından güçlendirilen özel eğitim öğretmenleri, eğitim ortamında zorluklarla karşı karşıya kaldıklarında yetersizliği olan öğrencilerinin eğitimi için daha fazla çaba sarf edecekleri söylenebilir.

Kıral'a (2019) göre öğretmenlerin okula bağlılıkları ve motivasyon düzeylerinin artırılmasında okul yöneticileri tarafından uygulanan güçlendirme çalışmaları etkili olmaktadır. Bu bağlamda özel gereksinimli öğrenciler ile çalışan öğretmenlerin yaptıkları işin zorluğu ve psikolojik olarak yıpratıcılığı göz önüne alınarak okul yöneticileri tarafından motivasyonlarının yüksek tutulması ve güçlendirilmelerinin mesleklerine bağlılıkları açısından oldukça önemli olduğu ifade edilebilir. Bu araştırmanın özel eğitim okullarında çalışan öğretmenler ile yapılmasının nedeni bu okullarda görev yapan öğretmenlerin özel gereksinimli çocuklarla daha zor şartlarda çalışıyor olması ve güçlendirilmeye diğer okul öğretmenlerinden daha fazla ihtiyaçlarının olduğunun düşünülmesidir. Özel eğitim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin görüş ve önerileri doğrultusunda okul yöneticileri tarafından güçlendirilmelerinin ortaya konulduğu bir çalışma olması bu araştırmayı önemli kılmaktadır. Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticileri tarafından güçlendirilmesine ilişkin sonuçların bu alanda görev yapmakta olan öğretmen ve yöneticilere destek sağlayacağı düşünülmektedir.

Özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenlere göre

1. Okul yöneticilerinin, özel eğitim okullarında görev yapan öğretmenleri güçlendirmeye yönelik çalışmaları nasıldır?
2. Okul yöneticilerinin etkili güçlendirme yapabilmesi için öğretmenlerin önerileri nasıldır?

Yöntem

Çalışma, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması desenindedir. Durum çalışmaları, gerçek yaşamdaki günlük durumların betimlenmesini ve ortaya çıkarılmasını amaçlayan çalışmalardır (Creswell, 2016). Ayrıca durum çalışmalarında az kişiyle, detaylı olarak çalışmak amaçlanmaktadır (Patton, 2014). Bu sebeplerle çalışma betimsel durum çalışması deseninde olup; aynı zamanda çoklu durum çalışmasıdır. Çünkü farklı özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin görüşlerinin alınması, toplanan görüşlerin bir havuzda incelenerek analiz edilmesi söz konusudur (Merriam, 2009). Bu çalışmada özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin öğretmenleri güçlendirmesine ilişkin durum kendi sınırları içerisinde analiz edilip, betimlenerek yorumlanmaya çalışılmıştır.

Katılımcılar

Araştırma 2021-2022 akademik yılı ikinci yarıyılında, Ankara'nın merkez üç ilçesinde özel eğitim okullarında görev yapan gönüllü öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların özel eğitim okullarından olmasının sebebi bu okullarda görev

yapan öğretmenlerin özel gereksinimli çocuklarla daha zor şartlarda çalışıyor olması, güçlendirilmeye diğer okul öğretmenlerinden daha fazla ihtiyaçlarının olduğunun düşünülmesidir. Bu sebeple araştırmada öncelikle ölçüt örneklem kullanılarak özel eğitim okulları seçilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçütler Ankara'nın merkez ilçelerindeki özel eğitim okulları olarak belirlenmiştir.

Ardından araştırmada kartopu örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kartopu örneklemede araştırmacıların katılımcıları araştırmaya katılmaya ikna etmesi gibi bir durum söz konusu değildir. Katılımcılar daha önceden tanıdıkları bir başkası sayesinde, araştırmaya katılmayı kabul etmiş olmaktadır. Araştırmanın başından itibaren gönüllü katılımcılar ile yola çıkmak daha nitelikli veri toplanmasını da sağlamaktadır.

Araştırmaya gönüllü olarak katılan öğretmenlerin sekizi kadın, dördü erkektir. Öğretmenlerin yaşları 26 ila 53 yaş arasında değişmekte; şu anki okullarında çalışma süreleri bir ile dokuz yıl arasında, katılımcıların üçü ücretli öğretmen olup; bir öğretmen öğretmenlik alanı dışından formasyonlu olarak görev yapmaktadır. Özel eğitim okullarında görev yapan katılımcıların altısı özel eğitim sınıf öğretmeni, bir alan dışı özel eğitim sınıf öğretmeni, iki psikolojik danışman, bir müzik, bir el sanatları ve bir görsel sanatlar öğretmeni araştırmaya gönüllü olarak katılmıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplar birbirine benzemeye başladığında araştırmacılar görüşme yapmaya son vermeye karar vermişlerdir. Araştırmacılar öğretmenlerin okul adı ve türü bilgisi araştırma kapsamında gizli tutma kararı almışlardır. Bunun sebebi öğretmenlerin kimliğini gizli tutmak, olası etik ihlallerini önlemektir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın amacına yönelik olarak araştırmacılar öncelikle alan yazın taraması (Gersten, Keating, Yovanoff ve Harniss, 2001; Katıtaş, 2019; Mowday, Porter ve Steer 2013; Rosenholtz, 1989 -bu araştırmalar özel eğitim öğretmenleri ile ilgili olup; doğrudan güçlendirme ile ilgili değildir-) yapmışlardır. Form oluşturulmadan da özel eğitim okulunda görev yapmakta olan üç-dört öğretmenin konuyla ilgili görüşü alınmıştır. Ardından konuyla ilgili yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Araştırmada görüşme formunun kapsam ve görünüş geçerliği için iki özel eğitim sınıf öğretmenin ve alanda uzman iki akademisyenin görüşleri alınmıştır. Bir öğretmenle ön uygulama yapılmış, ardından forma son şekli verilmiştir. Ön uygulama sonucunda oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formunda dokuz soru yer almıştır. Formdaki sorulara örnek verilecek olunursa; “Okul yöneticilerinizin mesleki gelişiminiz için sizi desteklediğini düşünüyor musunuz? Okul yöneticilerinizin, meslektaşlarınızla işbirliğinizi artırdığını düşünüyor musunuz? Okul yöneticilerinizin, öğrenci ve velilerle yaşadığınız sorunlarda sizi desteklediğini düşünüyor musunuz? Okul yöneticileriniz

okulda başarı gösterdiğinizde bunu diğer öğretmenlerle, velilerle, sosyal medyada veya web sitesinde paylaşıyor mu?” şeklindedir. Araştırmada görüşmeler öğretmenlerin okullarında, katılımcıların uygun gördüğü, rahat ve sessiz mekânlarda gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler toplam 390 dakika sürmüştür; en uzun görüşme 40 dakika, en kısa görüşme 30 dakika olmak üzere, ortalama 32,5 dakika sürmüştür.

Araştırma başlamadan önce araştırmacılardan birinin görev yaptığı üniversitenin etik kurulundan etik kurul raporu alınmış; ardından görüşmelere başlanmıştır. Görüşmelere başlamadan önce katılımcılara okul adı ve kişisel bilgilerinin hiçbir şekilde çalışma içerisinde yer almayacağı, gizliliğe hassasiyet gösterileceği bilgisi verilerek araştırmaya başlanmıştır. Görüşmeler, katılımcıların izni ile kayıt edilmiş, kaydedilen görüşmeler daha sonra yazıya geçirilmiştir. Görüşme ses kayıtlarının yazıya geçirilmiş hali yaklaşık olarak 34 sayfa civarında tutmuştur. Ses kayıtlarının yazıya geçirilmesinden sonra araştırmacının analiz süreci başlamıştır. Kategoriler ve alt kategoriler katılımcı görüşleri doğrultusunda araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Araştırmada öğretmen görüşleri doğrultusunda kategoriler baştan oluşturulduğu için betimsel analiz, bu kategorileri de alt kategorilere ayırmak ve ayrıntılandırmak içinse içerik analizi kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmacının başında öğretmenlerden alınan görüşler doğrultusunda oluşturulan kategoriler “Mesleki gelişimi destekleme, mesleki işbirliğini artırma, velilerle işbirliğini artırma, öğretmen motivasyonunu artırma, okuldaki fiziksel ve teknolojik imkânları kullanmayı destekleme, öğrenci ve velilerle yaşanan sorunlarda öğretmenleri destekleme, öğretmenleri takdir etme, güçlendirildiğini hissetme/me, güçlendirme için öneriler” şeklindedir. Bu kategoriler ise içerik analizi ile ayrıntılandırılmıştır.

Geçerlik ve Güvenirlik

Çalışmada geçerlik için analizci çeşitlemesi, katılımcı doğrultması ve doğrudan alıntılar kullanılması (Patton, 2014) yoluna gidilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri değiştirilmeden çalışmada olduğu gibi kullanılmıştır. Araştırmada katılımcıların verdikleri cevaplar, görüşme sonrası kendilerine dinletilerek uygun olmayan bir yer olup olmadığı sorularak görüşmeler doğrulturulmuş, eklemek veya çıkarmak istedikleri herhangi bir şey olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcılardan hiç birisi görüşlerinin çıkarılmasını istememiştir. Eklemek istedikleri noktalar araştırmaya eklenmiştir. Ayrıca araştırmacılar görüşmelerde sorulardan sonra emin olmak için, genel bir özet yaparak katılımcının söylemek istediklerini onaylamasını sağlamıştır. Araştırma verilerinin kodlamalarını araştırmacılar birlikte yapmış, görüşmeciler arasında görüş farklılığı olmamış, görüş birliği olmuştur. Görüş ayrılığı olmaması sebebiyle ilgili formüle göre tam uyum sağlanmıştır. Bu da araştırmacının güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmacıların Rolü

Araştırmacılar tüm çalışma boyunca mesleki ve akademik etik ilkelerine uygun davranmışlardır. Araştırmacılar, katılımcıların ad-soyad ve okul adı bilgilerini ortaya çıkaracak ifadelerden kaçınmışlar, ayrıca bu tür ifadeleri çalışma içerisinden çıkarmışlardır. Araştırmada katılımcıların kimliklerini gizlemek için her birisine kod adlar verilmiştir. Katılımcılara verilen kod adlar görüşme sırasına göre Arzu, Belma, Cemil, Dinçer, Esmâ, Fahriye, Gürkan, Hale, İnci, Jale, Kübra ve Leyladır. Bu isimlerin hiç birisi katılımcılara ait olmayan isimlerdir. Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlar, çalışma içerisinde hiç değişiklik yapılmadan, kod adları ile birlikte sunulmuştur.

Etik Kurul İzin Belgesi: Söz konusu çalışma için Aydın Adnan Menderes Üniversitesi'nden 29.04.2022 tarih ve 2022/07 sayılı Etik Kurul izni alınmıştır.

Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki okul yöneticilerinin kendilerine yönelik güçlendirme yapıp yapmadığına ilişkin sorulara vermiş oldukları yanıtlar doğrultusundaki bulgular incelenmiştir.

Okul Yöneticilerinin Mesleki Gelişimi Desteklemesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yedisi okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini desteklediğini; beşi ise hiç desteklemediğini veya çok az desteklediğini düşünmektedirler. Buna ilişkin oluşturulmuş olan bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1

Okul Yöneticilerinin Mesleki Gelişimi Desteklemesi

Destekliyor	
Akademik	Kurs, seminer, hizmet içi eğitim gibi eğitime yönlendirme, bilgi verme Öğretmenlerin alanı ile ilgili yaptığı etkinlikleri destekleme Tecrübesiz öğretmeni tecrübeli öğretmenin sınıfına verme veya tecrübeli öğretmenin tecrübesize eğitim vermesi Mesleki anlamda zorlandıkları yerde destek olacağını söyleme Alanla ilgili sunum hazırlattırma ve sundurma Mesleki çalışmalarını web sitesinde duyurma Araştırmaya teşvik etme Etkinliklerin hazırlanmasında (sergi için resim vb.) maddi manevi destek sağlama Her çocuğun ihtiyacına göre özel eğitim almasını destekleme Fikir-alışverişinde bulunma
Çalışma ortamı	Alanla ilgili malzeme, ortam desteği sağlama
Desteklemiyor/ Az Destekliyor	
Yönetici kaynaklı	Eğitimleri haber vermeme/ zamanı geçince haber verme Eğitime sadece kendilerini yazma Yöneticinin mesleki anlamda yetersizliği Yıl içindeki etkinliklere sınıf boş kalmasını diye desteklememe Yöneticinin eğitim verme isteği/kişiliği
Yönetici dışında	Daha üst yöneticilerden kaynaklı sorunlar Eğitimlerin olmaması/yetersiz olması/ Eğitimlerin mesai saatleri dışında olması Ücretli öğretmenlik sorunu Özel eğitim öğretmeni eksikliği

Tablo 1’de görüldüğü gibi katılımcıların bir kısmı okul yöneticilerinin kendisini desteklediğini, bir kısmı ise desteklemediğini düşünmektedir. Okul yöneticilerinin mesleki gelişimi desteklediğini düşünen öğretmenlere ait görüşlere örnekler aşağıda verilmiştir.

- *İlk başladığımız zamanlarda ve daha sonrasında genelde seminerler düzenleniyor. Bu şekilde bir destekleme oluyor. Desteklendiğimizi düşünüyorum. Yeni gelenlere bu tarz eğitimler veriliyor. Özellikle ilk geldiklerinde. Mesela ben*

tecrübeliyim, benim yanıma yeni birisi geliyor. Yani iki tecrübesiz aynı sınıfa verilmiyor tecrübelinin yanına tecrübesiz şeklinde verilerek onunda öğrenmesi sağlanıyor (Cemil).

- *Evet desteklediğini düşünüyorum. Seminer dönemlerinde mutlaka özel eğitimle ilgili çalışmalar yapıyoruz. Bir günü tamamen rehberlik ve özel eğitime ayırıyoruz. Yöneticimiz, seminer dönemlerinde benimde slaytlar hazırlamamı istiyor. Tüm mesleki çalışmaları okul sayfamızda duyuruyor. Bu yaptığımız çalışmaların faydalı olduğunu düşünüyorum. Yöneticimizin benden bir şeyler istemesi de benim gelişimim açısından iyi oluyor. Araştırma yapmamı teşvik ediyor. Kendi bilmediği konularda bana soruyor. Fikir alış-verişinde bulunuyoruz (İnci).*
- *Bilgimizin olmadığı seminer ve kurslardan onlar sayesinde direk haberdar oluyoruz. Bu bizi destekledikleri anlamına geliyor (Dinçer).*

Desteklemediğini/az desteklediğini düşünen öğretmenlere ilişkin görüşler aşağıda verilmiştir.

- *Eğitimler haber verilmiyor, zamanından önce bilgilendirme yapılmıyor. Tarih geçmiş oluyor dolayısıyla benim haberim olmuyor Veyahut ta üniversitelerin düzenlemiş olduğu toplantı ve herhangi bir şey bunların hiçbirinden bizim haberimiz olmuyor. Geç oluyor ya da gönderilemiyoruz (Arzu).*
- *Hayır. Öncelikle kendilerini değiştirmeleri gerekiyor. Bana hiçbir yardımları olmadı. Ne yapması gerektiğini oda bilmiyor. Yeterli değil çünkü (Leyla).*

Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arası Mesleki İşbirliğini Artırması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin beşi okul yöneticilerinin öğretmenler arası mesleki işbirliğini artırdığını düşünürken; yedisi okul yöneticilerinin ya hiç böyle bir faaliyetlerinin olmadığını ya da çok az olduğunu ifade etmişlerdir. Buna ilişkin bilgiler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arası İşbirliğini Artırması

Mesleki İşbirliğini artırmaya çalışıyor
İşbirliği için ortam sağlama
Sınıflara anlaşılan iki öğretmen verme
Yöneticilerin kişiliği ve iletişimi
Yöneticilerin özel eğitim alanından olması
Fikir alış verişi yapma ve yönlendirme
RAM'la işbirliği
Yöneticinin alana hâkim ve tecrübeli olması
Eğitime gitme konusunda sorun çıkarmama
Mesleki işbirliğini artırmaya yönelik faaliyet yok/ çok az var
Kadrolu öğretmen yetersizliği
Alan dışı ücretli öğretmenlerin fazla olması
Ücretli ve kadrolu öğretmenlerin işbirliği yapması için herhangi bir söylem, uygulama yok
Bilgi alış verişi yapılacak, alandan, tecrübeli, bilgili öğretmen olmaması/ az olması
İşbirliği için sadece kişisel çaba gösterme (yönetici desteği olmadan)
Yöneticilerin fikir alış verişi yapmaması, görüş almaması
Karaları sadece yöneticilerin kendilerinin olması
Öğretmenlerin düzenli olarak bir araya getirilmemesi
Öğretmenlerin fikirlerinin, önerilerinin dinlenmemesi
RAM'la işbirliği yetersizliği
Sistemsel sorun
Branş öğretmenlerinin (Beden, müzik gibi) derse girmemesi, diğer öğretmenlerle işbirliği olmaması)

Tablo 2'de görüldüğü gibi katılımcıların bir kısmı okul yöneticilerinin mesleki işbirliğini artırmaya yönelik çalışmalar yaptığını bir kısmı ise bu faaliyetlerin çok az olduğunu veya hiç olmadığını düşünmektedirler. Okul yöneticilerinin mesleki işbirliğini artırmaya yönelik çalışmalar yaptığını düşünen öğretmenlere ait görüşler aşağıdadır.

- *Her okulda bu işbirliğini sağlamak kolay olmuyor ama bizim okulda çok güzel işliyor. İdarecilerimizden bu anlamda çok memnunum. Şuan ki çalıştığım okuldaki müdür sizi kolektif çalışmaya yönlendiren biri. Pozitif bir kişiliği var. Okulumdaki müdür ve yardımcılarım çok iyi bir iletişimim var. Şuan*

ki müdürüm özel eğitim mezunu. Bence özel eğitim kurumlarında özel eğitim mezunu kişiler müdür olmalı (Dinçer).

- *İşbirliği açısından yapılan, birlikte çalışmamız için ortam sağlanıyor (Belma).*

Okul yöneticilerinin mesleki işbirliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapmadığını/çok az yaptığını düşünen öğretmenlere ait görüşler aşağıdadır.

- *40-45 kişilik kadronun taş çatlasın 3 ya da benim gördüğüm en fazla 5 tane si kadrolu oluyor. Kalanın hepsi ücretli öğretmen. Bunların da birçoğu zaten alan dışı. Birçoğunun alanla ilgisi de yok. Öyle olduğu içinde benim zaten bilgi alışverişi yapabileceğim, beyin fırtınası yapabileceğim, kendime denk ya da daha tecrübesinden yararlanabileceğimi düşündüğüm ben kimseyi 3 kişi dışında görmedim. Onlarla da bizim kişisel çabamızla olmuştur en fazla. İdare kanalı ile değil kendi kişisel ilişkimiz üzerinden yürümüştür... Okulda bir mesele olduğu zaman bize zaten fikrimiz sorulmuyor. Kararı alan mekanizma idaredir (Arzu).*
- *Okul yöneticilerinin genel olarak bir meslektaşlarımızla bir işbirliği yapılmasına yönelik bir çalışmaları yok. Ama biz zaten öğretmen arkadaşlarımızla gerek öğrencilerle, gerek evraklar ya da öğrencilerimizin stajları ile ilgili sürekli bir işbirliği halindeyiz (Kübra).*

Okul Yöneticilerinin Velilerle İşbirliğini Artırması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin altısı okul yöneticilerinin velilerle işbirliğini artırmak için çalıştığını düşünürken; altısı okul yöneticilerinin böyle bir çabası olmadığını ya da çok az olduğunu ifade etmişlerdir. Buna ilişkin bilgiler Tablo 3 'te verilmiştir.

Tablo 3

Okul Yöneticilerinin Velilerle İşbirliğini Artırması

Velilerle işbirliğini artırma

Velilerle görüşmeye-işbirliğine yönlendirme, iletişim sağlanmasını isteme

Veli iletişiminin önemine yöneticilerin sürekli değinmesi

Veli toplantıları düzenleme (yönetici)

Veli ile ilgili olumsuzlukları hızlı sonlandırma

Sorunları çözme

Sürekli veli ile iletişim halinde olma (zorunluluğu)

Yöneticinin özel eğitim mezunu olması

Yöneticinin özel eğitim velisi olması sebebiyle veli olarak empati kurması

Velilerle işbirliği için herhangi bir şey yapmama/ çok az faaliyet yapma

- Veli görüşmelerini öğretmenlerin kendilerinin yapması
 - Yöneticilerin tavırları (veliyi aradınız mı, yaptınız mı? vb)
 - Veli anlamında yöneticilerin öğretmenleri yalnız bırakması
 - Veli iletişimde yöneticinin bürokratik gücü olması fakat bunu veli iletişimde kullanmaması
 - Veliyle olan durumları siz halledin anlayışı
 - Veli ile olan sorunları öğretmenin kendisinin çözmesi
 - Yöneticilerin veli ilişkilerini umursamıyor ya da geçiştiriyor ya da zamana bırakıyor
 - Veli ile olan durumlarda olumsuzluklar ve sorumluluklar öğretmene yükleniyor
 - Pandeminin veli ilişkilerini, işbirliği ve iletişimini azaltması
 - Öğretmen- veli ilişkisi öğretmenin kendi çabası ile kuruluyor
 - Velilerin durumları özel eğitimden ötürü tolere ediliyor olması
 - Veli iletişimi sadece öğrenci üzerinden
 - Velilerle sosyal birliktelik yok
 - Yönetici sadece veli toplantısı planlıyor
 - Velilerin işbirliği istememesi
 - Velilerin eğitimlere katılımının düşük olması
-

Tablo 3'te görüldüğü gibi katılımcıların bir kısmı okul yöneticilerinin velilerle işbirliğine yönelik çalışmalar yaptığını düşünürken; diğer kısmı ise bunun tam tersini düşünmektedir. Okul yöneticilerinin velilerle işbirliğini artırmaya dönük çalışmalar yaptığını düşünen öğretmenlere ait görüşler aşağıdadır.

- *Veliler ile ilgili toplantıları bizzat düzenliyorlar. Zaten bu rutin. Veliler ile her durumda iletişime geçmemizi, whatsapp gurubu kurmamızı bizi bu yönergelerle velilerle iletişim halinde kalmamızı istiyorlar. Bu sayede velilerle de iyi bir ortam sağlanıyor diye düşünüyorum. İletişimimiz daha kalıcı oluyor (Dinçer).*
- *Okul yöneticimiz özel eğitim mezunu ve sahip. Bu yüzden bizi çok çok iyi anlıyor. Veli, öğretmen ve yönetici işbirliği içerisindeyiz. Veli iletişimimizin iyi olması öğrenci gelişimine katkı sağlıyor. Yöneticinin özel eğitimi mezunu olması bu alanda çok büyük bir artı. Desteklediğini düşünüyorum. Velilerle yaşadığım sorunlarda birebir çözmek yerine okul yönetimi de dâhil oluyor. Beraber çözüyoruz. İşbirliği içerisindeyiz (İnci).*

Okul yöneticilerinin velilerle işbirliğini artırmaya dönük herhangi bir çalışma yapmadığını/çok az yaptığını düşünen öğretmenlere ait görüşler aşağıdadır.

- *Biz branşımız gereği sürekli velilerle işbirliği halindeyiz. Belli zaman aralıklarında sürekli görüşüyoruz. Ya da anlık görüşmemiz gerekiyor. Onun dışında da okul yöneticilerinin veli toplantıları dışında ekstra yaptığı bir durum yok (Kübra).*
- *Bize söylenen direk veliyi aradınız mı? Yaptınız mı? Ettiniz mi? Hâlbuki etki yaratması açısından okul idaresi bürokratik anlamda benden daha etkilidir... Bu anlamda çok tek başımıza bırakıldığımızı düşünüyorum. En ufak bir şeyde veli ile siz konuşun veli siz halledin vs. bazen de benden daha bir üstün kararlı tavrını görmek istiyorlar. Bir otorite istiyor veli ve o ben değilim... Öyle olunca da biz her durumda veli ile göğüs göğse kendimiz çarpışıyoruz. İdareye bildiriyorsunuz ya umursamıyor ya da geçiştiriyor zamana bırakıyor. Olan bütün olumsuzluktan bütün mesul de öğretmen oluyor. Kendileri kenara çekiliyorlar...(Arzu).*

Okul Yöneticilerinin Öğretmen Motivasyonunu Artırması

Araştırmaya katılan öğretmenlerin sekizi okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonu artırmak için hiçbir şey yapmadığını veya az yaptığını düşünürken; dördü yapıldığını düşünmektedir. Okul yöneticilerinin yaptıkları motivasyon artırıcı faaliyetlere ilişkin bilgiler Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

Okul Yöneticilerinin Motivasyon Artırmak İçin Yaptıkları Faaliyetler

Gezi
Toplu yemek yemek
Turnuva
Problemlili öğrencilerle ilgili tavsiye
Problem çözümünü destekleme
Seminer
Okul sosyal donanımı rahatça kullanmaya izin verme
Öğretmenlerle konuşma

Tablo 4'te görüldüğü gibi katılımcıların görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonu artırmak için hiçbir şey yapmadığını veya az yaptığını düşünen öğretmenlere ait görüşler aşağıda verilmiştir.

- *Kurum iklimi denilen bir olay yok. Örneğin, geçen yıldan örnek vereyim. Veli teşekkür göndermiş iki öğretmene. Fakat öyle bir öğretmene takdim etme şekilleri var ki sanki ceza veriyormuş gibi. siz bizimi şikayet ettiniz de ...halbu-*

ki yazının eki belli. Teşekkür gönderilmiş. Bunu bile öğretmene ağlata ağlata veriyorlar. Dolayısı ile hocam, nerden tutsan elinde kalıyor. Benim moralim, motivasyonum kimsenin umurunda değil. Kimse bana demiyor ki sen buraya isteyerek mi geliyorsun? Bir sıkıntın var mı? Senin işten doyumun var mı? Arkadaşlarıyla diyalogun nasıl? Bir sıkıntınız var mı? Kimsenin umurunda olduğunu düşünmüyorum. Burada her şey herkesin kendi kişisel arkadaşlık ilişkisi üzerinden yürüyor...(Arzu).

- *Motivasyonu yükseltici öyle ekstra bir şey yapılmıyor, belki bu birlikte bir yerlere gitme toplu geziler, bu şekilde bunu sağlayabiliyorlardı ama pandemiden sonra oda belli bir sekteye uğradı açıkçası (Belma).*

Okul yöneticilerinin motivasyon artırmaya yönelik yaptıkları faaliyetlere ilişkin görüşler aşağıdadır.

- *Öğrencilerimizin problemleri davranışlarını nasıl çözebileceğimize yönelik tavsiyelerde bulunuyorlar. Problem sağaltımını nasıl yapacağımıza yönelik destekliyorlar. Öğretmenler ve yöneticiler arada toplu yemeğe gidiyoruz. Bu öğretmenlerin birazda olsa motivasyonunu güçlendiriyor (Esma).*
- *Öğretmenlere yönelikte pandemiden sonra her şey durdu açıkçası. Öncesinde yemeklere gidiliyordu. Kısa geziler oluyordu. Pandemi ile birlikte bunlar olmadı. Onlar bizi motive ediyordu. Bunlar öğretmenler arasındaki iletişimi güçlendiriyordu (Jale).*

Okul Yöneticilerinin Okuldaki Fiziksel ve Teknolojik İmkânları Kullanmayı Desteklemesi

Okul yöneticilerinin okuldaki fiziksel ve teknolojik imkânları destekleyip desteklemediği katılımcılara sorulduğunda imkânların yetersiz ve yeterli olduğuna ilişkin görüşler ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra katılımcılar fiziksel ve teknolojik imkânları kullanıp kullanmadıklarını ve yönetici desteğini birlikte açıklamışlardır. Katılımcıların görüşlerine göre oluşturulan alt kategori ve kodlar aşağıdaki Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

Okuldaki Fiziksel ve Teknolojik İmkânların Desteklenmesi/Kullanılması

İmkânlar yetersiz

İmkânlar yeterli

Evet kullanıyorum

Hayır kullanamıyorum

Tablo 5’te görüldüğü gibi katılımcıların bir kısmı (üç kişi) okul imkânlarının yetersizliğinden dolayı bu imkânlardan faydalanamadığını düşünürken; diğer kısmı (9 kişi) ise imkânların yeterli olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun sonucunda da okul yöneticilerinin desteği ile bu imkânların kullanılıp (9 kişi), kullanılmadığına (3 kişi) ilişkin görüş bildirmişlerdir. Aşağıda katılımcı görüşlerinden bazılarına örnekler verilmiştir.

- *Okulda bir tane spor salonu var çok yetersiz. Orayı öncelikle 2. ve 3. kademenin kullanmasını öneriyorlar. Hâlbuki beden eğitimi dersi sınıfta yapılabilecek bir ders değildir. Özellikle bizim gibi beden kontrolünü sağlayamayan çocuklar için sınıf ortamında çocuğun kendini bir yere çarpıp yaralama, sakatlanma ihtimali çok yüksek. Okulun bahçesi çocuğun oyun oynayabileceği hiçbir şey yok. Okul bahçesinde hiçbir donanım yok (Arzu).*
- *Okul yöneticileri okuldaki fiziksel ve teknolojik imkânları sağlıyor. Elllerinden geldiğince olanaklar dâhilinde kullanmamız sağlıyor. Spor odası, iş beceri odası, çocukların bağımsız yaşam becerilerini gerçekleştirdikleri odalar sağlıyor (Cemil).*

Okul Yöneticilerinin Öğrenci ve Velilerle Yaşanılan Sorunlarda Öğretmenleri Desteklemesi

Araştırmaya katılan beş kişi kendilerinin yaşadıkları sorunlarda desteklendiğini düşünürken; bir kişi desteklenmediğini; altı kişi de herhangi bir sorun yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Bir kişi de ayrıca kendisinin desteklendiğini ama ücretli bir öğretmenin yanında durmadıklarını ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin öğrenci ve velilerle yaşadıkları sorunlarda desteklendiğini düşünen öğretmenlerin görüşleri aşağıdadır.

- *Desteklediğini düşünüyorum. Velilerle yaşadığım sorunlarda birebir çözmek yerine okul yönetimi de dâhil oluyor. Beraber çözüyoruz. İşbirliği içerisindeyiz (İnci).*
- *Desteklediklerini düşünüyorum ama biraz daha fazla destekleyebilirler. Öğretmenlerin arkasında duruyorlar. Eğer öğretmenin haklı olduğunu inanıyorlarsa. Bazı velilerde gereksiz tolere ediliyor (Gürkan).*

Okul yöneticilerinin öğrenci ve velilerle yaşadıkları sorunlarda desteklenmediğini düşünen öğretmenin görüşleri aşağıdadır.

- *Velilerle şikâyet boyutuna kadar giden sorunlar yaşandı. Okul yöneticimiz bizi desteklemedi. Okul rehber öğretmenleri ile birlikte çözmeye çalıştık (Leyla).*

Öğrenci ve velilerle kayda değer herhangi bir sorun yaşamadıklarını ifade eden öğretmenlerin görüşleri aşağıda verilmiştir.

- *Bu iş köprü olmaya çalışmaktır. İki tarafı da yıkmak değildir. Ben hiç problem yaşamadığım için bilmiyorum. Ben velilerimle hiçbir sıkıntı yaşamadım ama böyle bir durum olursa da beni destekleyeceklerinden eminim (Fahriye).*
- *Açıkçası velilerle hiç sorun yaşamadım. Genel olarak insanlarla ilişkim iyidir. Buradaki velilerle de iletişimim çok iyi. Eğer onlarla bir sorun yaşasaydım da yöneticilerim bana destek olurlarmış gibi geliyor (Jale).*

Kendisinin desteklendiğini ama ücretli bir öğretmenin yanında durmadıklarını ifade eden bir öğretmenin görüşü aşağıdadır.

- *Kendi adıma daha önce yaşadığım olaylarda desteklendim. Ama haklı olduğum için desteklendim. Ben haklı olduğum için yanımda durdular. Ama bunu bir ücretli arkadaşım bir öğrenci ile ilgili yaşadığı sıkıntıda o öğretmenin yanında durulmadı (Arzu).*

Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Takdir Etmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 10'u okul yöneticilerinin kendilerini bir şekilde takdir ettiğini düşünürken; ikisi okul yöneticilerinden böyle bir tavır görmediklerini ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin yaptıklarına ilişkin bilgiler Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

Öğretmenlerin Takdir Edilmesi

Teşekkür etme, sözel takdir etme
Sürekli övgüyle bahsetme, onure etme
Başarı belgesi
Günaydın, güler yüz vb.
Plaket
Web sayfasında, sosyal medyada paylaşma
Çeşitli şekillerde ödüllendirme

Tablo 6'da görüldüğü gibi okul yöneticilerinin öğretmenleri takdir ettiğini düşünen öğretmenlere ait görüşler aşağıdadır.

- *Çok başarılı bir konser verdik. İdare tarafından da çok büyük ilgi gördü. Hem oranın yöneticileri hem buradaki öğretmenler idari kadro defalarca teşekkür ettiler. Toplantılarda müdür bey defalarca ark arkaya teşekkür etti. Ama her-*

hangi bir teşekkür belgesi almadım. O yıl yapılan bütün toplantılarda konserin çok güzel olduğunu müdür bey söyledi. Hatta şöyle bir cümle kurdu. Şuana kadar izlediğim en iyi konserdi dedi (Belma).

- *Müdür bey, sözel olarak takdir ediyor. Ama öyle başarı belgesi falan verilmiyor. Ama verilse aslında bu da daha çok motive eder öğretmeni diye düşünüyorum. Çalışma şevkini artırır. Enerjisi daha yüksek olur (Esmâ).*
- *Evet, başarılarımızı kesinlikle ifade eder. Plaket yaptırır, verir. Okulun instagram sayfasında bir öğretmenin etkililiği varsa paylaşır. Toplantılarda dile getirir. Yani o öğretmeni mutlaka ödüllendirir (İnci).*

Okul yöneticilerinin öğretmenleri takdir ettiğine yönelik herhangi bir tavır görmediğini düşünen öğretmenlere ait görüşler aşağıdadır.

- *Objektif davranılmıyor... o konuda herhangi bir destekleyici bir tavır görmedim (Arzu).*
- *Hayır, hocam, yapılmıyor bence. Örneğin ben kendimden örnek vereyim. Ben ...dan gelen Öğrencimi yokluktan bir varlığa çıkardıysam müdür beyin bunu görmesi lazım. Geçen günkü programda onu görüp bir teşekkür etmesi lazım. Öyle düşünüyorum. Veli sürekli teşekkür eden mesajlar atıyor bize. Çocuğu ile ilgilendiğimiz için. Programı velide izledi. Çok duygulandı. Yani sen çalışanını mutlu edeceksin ki o da öğrencilerini mutlu etsin (Gürkan).*

Okul Yöneticilerinin Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenleri Güçlendirmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin beşi okul yöneticilerinin özel eğitim okulunda çalışan öğretmen olarak kendilerini yeterince güçlendirdiğini düşünürken; yedisi ya güçlendirmediyi ya da çok az güçlendirdiğini düşünmektedir. Buna ilişkin bilgiler Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

Okul Yöneticilerinin Özel Eğitim Okullarında Görev Yapan Öğretmenleri Güçlendirmesi

Güçlendiriyor
Seminerler
Bilgi, beceri ve tecrübelerini paylaşma
İletişim
Gülümseme
Empati
Sorunların çözümüne yardımcı olma
Seminer
Söz hakkı verme, karara katma
Okulda kendi varlığını hissetme/etkili olduğunu hissetme
Mutluluğu paylaşma
Güçlendirmiyor/ çok az güçlendiriyor
Diğer okullarla, üniversitelerle işbirliği, sempozyum vb. katılmayı desteklememe
Ara sıra toplantı düzenleme, öğrencilere nasıl ulaşılacağını söyleme güçlendirme için yeterli değil
Her şeyi kendim deneye deneye öğrendim
Öğretmenler hizmet içi eğitimlere katılmak istiyor desteklenmiyor
Biz her şeyi kendi çabamızla yapıyoruz
Güçlendirici herhangi bir şey olmadı

Tablo 7’de görüldüğü gibi özel eğitim öğretmenlerinin güçlendirildiği ve güçlendirilmediğine ilişkin çeşitli görüşler ortaya çıkmıştır. İki öğretmene güçlendirici herhangi bir olay yaşanmadığını ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin, özel eğitim okulunda görev yapan bir öğretmen olarak kendilerini yeterince güçlendirdiğini düşünen öğretmenlerin görüşleri aşağıdadır.

- *Yöneticimiz, özel eğitim alan mezunu olduğu için beni bu anlamda çok iyi anlıyor. Okulda bir sorun olduğu zaman beraber araştırıp çözüm bulmaya çalışıyoruz. Bu anlamda beni teşvik ediyor (İnci).*
- *Seminerler sayesinde güçlendirildiğimiz, bazı şeyleri öğrenmemiz sağlandı. Yöneticiler zaman kendi bilgi ve becerilerini, tecrübelerini paylaşıyorlar (Cemil).*

Okul yöneticilerinin, özel eğitim okulunda görev yapan bir öğretmen olarak kendilerini yeterince güçlendirmediklerini/çok az güçlendirdiklerini düşünen öğretmenlerin görüşleri aşağıdadır.

- *Ara sıra toplantılar düzenleniyor. O toplantılarda neler yapabileceğimiz sınıf içinde öğrencilerimize nasıl ulaşılabileceğimiz konusunda önerilerde bulunuluyor. Yeteri kadar güçlendirildiğini söyleyemeyiz (Esma).*
- *...düşünmüyorum. Benim kendi alanımda gelişmem için kişisel çalışmama dışında dediğim gibi üniversitelerin düzenlemiş olduğu sempozyumlar olur başka okullar ile bir temas olur. Okul müdürüne dedim ki, ayarlayın var. Bu okulu ziyaret edip bunlar neler yapıyor? Fikir alış-verişi yapalım. Yerinde inceleyelim. Örnek alalım. önerim geri döndü...(Arzu).*

Okul Yöneticilerinin Etkili Güçlendirme Yapabilmesi İçin Öğretmenlerin Önerileri

Okul yöneticilerinin etkili güçlendirme yapabilmesi için öğretmenler bir takım önerilerde bulunmuşlardır. Bunlar aşağıdaki Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

Etkili Güçlendirme İçin Öğretmenlerin Önerileri

Eğitim-öğretimle ilgili	Okul içi kurslar açma Bakanlıkta program yapacaklar öğrencileri bizzat deneyimlemiş bilen kişilerin program yapması Yöneticiler çocukların derslerinin daha eğlenceli olması için bakanlığa talepte bulunmalı, bu tür kararlar alınmalı
Öğretmenle ilgili	Uyumlu öğretmenleri aynı sınıfa verme Sınıflara öğrenci dağıtırken öğretmenlerin görüşünü alma Tecrübesiz öğretmen tecrübeli öğretmenle aynı sınıfa verilmeli
Öğrencilerle ilgili	Öğrencileri durumlarına göre sınıflara dağıtma Bu çocukları okula kapatmama, daha çok sosyalleşmelerini sağlama, etkinliklere katma, götürme Çocukları spora etkinliklere yönlendirme
Sosyal faaliyetler ve iletişimle ilgili	Öğretmen yönetici fikir alış verişi olmalı Toplu aktiviteler düzenleme Yönetici öğretmenlerin ilişkilerinin iyi olması Yönetici öğretmen ilişkisi iyi olmalı Öğretmenlerin istekleri geri çevrilmemeli Okulda işbirliği teşvik edilmeli Bu tür okullar zor olduğu için yönetici her zaman öğretmenin yanında olmalı Ayın belirli günleri yemeğe gidilmeli Öğretmenlerin bir arada olacağı sosyal etkinlikler düzenlenmeli Sadece öğretmenlerin katılımının olduğu etkinlikler artırılmalı Arada bir öğrencilerle de dışarıda piknik, gezi olabilir. Özel eğitim öğretmenleri, okul müdürleri ile işbirliği olmalı Toplantılar artırılmalı

Motivasyonla ilgili	Motivasyon artırıcı çalışmalar yapılmalı Belgelerle ve sözel motivasyon sağlama Öğretmenlere yeterli molalar verilmeli Özel eğitim sınıf öğretmenlerinin daha çok motive edilmesi, daha fazla güçlendirilmesi Özel eğitim öğretmenlerini daha çok destekleme
Maddi koşullarla ilgili	Bu tür okullardaki Ücretli ve kadrolu öğretmenlerin maaşını artırma Ücretli öğretmenlerin sosyal hakları iyileştirilmeli ki bırakmasınlar, kalıcı gözüyle baksınlar
Yöneticiler ile ilgili	Yöneticiler tatlı sert olmalı Öğretmenleri okul kültürüne dâhil etme Mobbing yapmama Müdürlerin özel eğitimi iyi bilen kişilerden olması Müdürlerin özel eğitim seminerlerine katılmaları Müdürlerin özel eğitim sertifikası almaları Yöneticilerin öğretmenleri iyi tanınması Öğretmenlerin yaşadığı zorlukları bilmesi Yöneticilerin empati yapması Veliye mesela öğretmenin bakıcı değil de kıymetli, eğitimli bir alan mezunu olduğunu hissettirmesini Velinin yanında öğretmenini desteklemeli İlk olarak yöneticiler eğitilmeli Yöneticiler belirli aralıklarla eğitimler almalı, sonuçları takip edilmeli Problemler bakanlığa bildirilmeli
Okulun fiziki koşulları ve çalışma ortamı ile ilgili	Öğretmenin kendini rahat edebilecek bir çalışma ortamına sahip olması Okul idaresinin tüm olanakları öğretmenlere sunması Okul ortamı iyi olmalı Okul sosyal donatılarının artırılması (müzik odası, spor odası, yemekhane gibi)
Okul kuralları ve disiplin ile ilgili	Kurallar kesin olmalı Öğretmenin derse geç kalma gibi durumlarda sürekli hale gelmemesini sağlama, ilk yapılan hatada da başına gitmeme

Tablo 8’de görüldüğü gibi öğretmenler eğitim-öğretim, öğretmen, öğrenci, sosyal faaliyetler ve iletişim, motivasyon, maddi koşullar, yöneticiler, okulların fiziki koşulları, çalışma ortamı ve okul kuralları ve disiplin ile ilgili çeşitli önerilerde bulunmuşlardır. Aşağıda bunlara yönelik olarak katılımcıların bazılarının görüşleri verilmiştir.

- *Burada yöneticilerin yapabilecekleri çok bir şey olduğunu düşünmüyorum. Bu okullarda çalışan ücretli öğretmenlerin, diğer öğretmenlerinin maaşlarının artırılmasının etkili bir güçlendirme olacağını düşünüyorum. O zaman daha mutlu okula gelebilirler. Para kişiye özgüven de veriyor (Fahriye).*

- *Yöneticilerin, öğretmenlerinin motivasyonlarını hep diri tutmak, onları okul kültürüne dâhil edebilmek, mobbing yapmadan iyi bir ilişki kurması çok önemli diye düşünüyorum. Öğretmenin kendini rahat edebilecek bir çalışma ortamına sahip olması gerektiğini düşünüyorum. Okul idaresinin tüm olanakları öğretmenlere sunması gerekir. Motivasyonları daha yüksek olursa başarıda daha yüksek olur inancındayım. Mutlu öğretmen eşittir başarılı öğrenci diye bir cümle ile bitireyim (Hale).*

Ayrıca öğretmenler bakanlığa yönelik de çeşitli önerilerde bulunmuşlardır. Bu öneriler Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9

Öğretmenlerin Bakanlığa Yönelik Önerileri

Bakanlıkla ilgili	Gereksiz evrak işleri azaltılmalı
	Ücretli öğretmenlerin branşına dikkat edilmeli
	Ücretli öğretmenlere ve yeni gelenlere seminer verilmeli, oryantasyon yapılmalı
	2 yıllık alan dışı mezunlarını ücretli öğretmen yapmamalı
	Öğretmen alırken kişiliğe dikkat etmeli,
	Sabırlı, hoşgörülü vb. özellikleri olan kişileri buraya öğretmen almalı
	Öğretmen değişiminin azaltılması (hem ücretli hem de kadrolularla birkaç yıl çalışabilmeli)
	Bakanlıkta bu alanda çalışanlar özel eğitim okullarında çalışan kişilerden seçilmeli
Alan dışı (işletme, turizm vb. gibi) kişileri formasyonları yoksa kabul etmemeli	

Tablo 9’da görüldüğü gibi katılımcıların Bakanlığa yönelik önerilerine ilişkin görüşlerden bazıları aşağıda verilmiştir.

- *Özel eğitim okullarında çalışmak; çok fazla bilgi, sabır, özveri ve hoşgörü gerektirmektedir. Her kişinin psikolojik yapısı ve almış olduğu eğitim bu işi yapmaya yeterli olmayabiliyor. Bu okulda görev yapmakta olan öğretmenlerin büyük çoğunluğu ücretli öğretmendir. Bu tür okullara ücretli öğretmen alırken, öncelikle varsa özel eğitim alanı mezunu öğretmenleri, yoksa sınıf öğretmeni, okul öncesi öğretmeni, çocuk gelişimciler ve PDR’ciler alınmalı diye düşünüyorum (Arzu).*
- *Bana göre okul yöneticileri ve bakanlıkta özel eğitim alanında bulunanlar, bu okullarda çalışmış kişilerden oluşmalı. Böylelikle bu öğrencileri bilecek*

ve ona göre programlar yapılacaktır. Okul yöneticilerinin tatlı-sert tavırda olmaları iyi olur. Ayrıca hizmet içi eğitimlerin, kursların ve oryantasyon eğitimlerinin arttırılmasının öğretmenler için çok yararlı olacağına inanıyorum (Gürkan).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırma, özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından güçlendirilmelerinin nasıl olduğunu tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin çoğunluğu okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini desteklediği görüşünde iken bazıları ise yöneticilerin çok az desteklediği veya hiç desteklemediği düşüncesindedir. Araştırma bulgularının aksine Billingsley vd. (1993) özel eğitim öğretmenlerinin mesleklerinde yıpranmalarının sebeplerinin en önemlileri arasında okul müdürlerinden yeterli desteği görmeme bulunmakta olduğunu tespit etmişlerdir. Okul müdürlerinin, öğretmenlerin mesleki gelişim faaliyetlerini desteklemeleri öğretmenlerin mesleklerini içselleştirmelerinde, iş doyumlarının (Romanish, 1993) ve örgütsel bağlılıklarının (Kıral, 2020) artmasında önemlidir. Alan yazında özel eğitim öğretmenlerinin mesleki olarak gelişmelerinde okul yöneticilerinin onlara verdikleri desteğin etkililiğini vurgulayan çalışmalar bulunmaktadır (Cross ve Billingsley, 1994; Gersten vd., 2001; Katıtaş, 2019; Mowday vd., 2013; Westling ve Whitten, 1996). Araştırmanın bulguları kapsamında, özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik yeterli sayı ve nitelikte kurs, seminer ve hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir. Özel eğitim okullarında etkili olan okul yöneticilerinin özel gereksinimli çocukların eğitiminde çalışan öğretmenleri desteklemelerinin öğretmenlerin mesleki açıdan gelişmelerine katkı sağlayacağı söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bazılarına göre, okul yöneticileri öğretmenlerin velilerle işbirliğini arttırmak için çabalamaktadır. Bazılarına göre ise okul yöneticilerinin böyle bir çabası çok az veya hiç yoktur. Tüm öğretmenler, veli ile iletişimlerinin iyi olmasının öğrenci gelişimine katkı sağladığı düşüncesinde hemfikirlerdir. Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenler, öğrenci velileri ile devamlı iletişim kurmak zorundadırlar. Çünkü bu çocukları topluma uyum sağlayacak şekilde yetiştirme sorumluluğunu üstlenmektedirler. Özel gereksinimli öğrenciler ile çalışmanın zorluğunun yanında veliler ile iletişim halinde ve işbirliği içerisinde olmak da özel çaba ve sabır gerektirmektedir. Örneğin, Katıtaş'a (2019) göre özel gereksinimli çocuğa sahip velilerin yeterli bilince sahip olmamaları ve velilerle sağlıklı iletişimin kurulamamasından dolayı sorunlar yaşanmaktadır. Benzer şekilde, Demirtaş vd. (2016) çalışmalarında, velilerin baskı ve ilgisizliğini özel eğitim okullarında var olan sorunlar arasında belirtmişlerdir. Bu çalışmada özel eğitim alanı kapsamında okulda çalışan

öğretmenlere göre, veliler ile yaşanan sorunlara okul yönetimi de dâhil olduğunda sorunlar daha kolay çözülmektedir. Bundan ötürü yöneticiler, veli ve öğretmen arasında bir köprü oluşturmalıdır. Bu bağlamda, öğretmenin veli ile olan işbirliğinin artırılmasında ve veli ile yaşanan sorunların çözümünde yönetici daha etkili olacaktır.

Öğretmenlerin büyük çoğunluğuna göre, okul yöneticileri öğretmenlerin motivasyonunu artırmak için hiçbir şey yapmamakta veya çok şey az yapmaktadır. Bazılarına göre de okul yöneticileri, öğretmenleri sözel olarak takdir etme, sosyal medyada paylaşma, toplantılarda dile getirme ve plaket verme gibi motivasyonu artırıcı yöntemler kullanmaktadır. Öğretmenler ayrıca yöneticileri tarafından gezi ve yemek organizasyonları yapıldığını fakat bunların da pandemi ve sonrasında azaldığı görüşündedirler. Öğretmenlerin mesleklerine yönelik motivasyonları, çalıştıkları okula bağlılıkları ve mesleki doyumları arasında çok güçlü bir ilişki olduğu çeşitli araştırmalarla saptanmıştır (Mooij, 2008; Schultheiss, 2008). Kırıl'a (2019) göre öğretmenlerin okula bağlılıkları ve motivasyon düzeylerinin artırılması okul yöneticileri tarafından uygulanan güçlendirme çalışmalarına dayanmaktadır. Bu bağlamda özel gereksinimli öğrenciler ile çalışan öğretmenlerin yaptıkları işin zorluğu ve psikolojik olarak yıpratıcılığı göz önüne alınarak okul yöneticileri tarafından motivasyonlarının yüksek tutulması ve güçlendirilmelerinin mesleklerine bağlılıkları açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir. Örneğin, Rosenholtz (1989) okul müdürlerinin, özel eğitim öğretmenlerini desteklediğinde öğretmenlerin de motivasyonlarının artacağını ve mesleklerine olan bağlılıklarının yükseleceğini ifade etmiştir. Bu bağlamda, emek ve çabaları okul yöneticileri tarafından takdir edilen öğretmenlerin mesleki açıdan motivasyonlarının artacaktır. Bundan ötürü okul yöneticileri; özellikle öğretmenler kurulu toplantısında ve diğer toplantılarda öğretmenleri çalışmalarında dolayı sözel olarak teşekkür ve takdir etmeli, belge ve plaket vermeli ve sosyal medyada paylaşmalıdır.

Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlere göre, okul yöneticileri okuldaki fiziksel ve teknolojik imkânları kullanmayı desteklemektedir. Öğretmenlere göre, özel eğitim okul ve bahçeleri özel eğitimin yapılabilmesi için yeterli donanıma sahip değildir. Özel gereksinimli öğrencilerin kendi bedenlerinin kontrolünü sağlayamadıkları durumlarda öğrencilerin kendilerini yere çarpıp yaralanmaları veya sakatlanma ihtimalinin yüksek olmasından dolayı sınıfın ve okul bahçesinin rahat hareket edebilecek büyüklükte ve fiziksel donanıma uygun şekilde planlanması öğrencilerin yararına olabilir.

Özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin çoğunluğuna göre, okul yöneticileri ya öğretmenleri güçlendirmemekte ya da çok az güçlendirmektedir. Mobbing yapmadan iyi bir ilişki kurma, öğretmenin kendini rahat edebilecek bir çalışma ortamını sağlama, takdir etme ve öğretmen ile işbirliği içerisinde olma öğretmenlerin okul

yöneticilerinin etkili güçlendirme yapabilmesi için belirtmiş oldukları öneriler arasında yer almaktadır. Öğretmenlerin azımsanmayacak bir kısmı, okul yöneticilerinin öğretmenler arası mesleki işbirliğini artırılmasına yönelik pek fazla faaliyetlerinin olmadığı konusunda hemfikirdirler. Okul yöneticilerinin öğretmenler arasında birlik beraberlik içinde takım halinde çalışmayı ve birlikte hareket etmelerini teşvik eden bir eğitim ortamı oluşturmaları çocuklar açısından çok faydalıdır. Özel eğitim okullarında öğretmen olarak çalışmanın diğer okullarda çalışmaya nazaran çocukların gelişim özelliklerinden kaynaklı olarak zorlukları vardır. Bu zorluklar, okullarda çalışan öğretmenler üzerinde olumsuz etkiler ve mesleki tükenmişlik duygusu yaşatmaktadır (Akçamete vd., 2001; Aydemir vd., 2015; Küçlü 2021). Özel eğitim okullarında görev yapmakta olan öğretmenler yaşamış oldukları bu zorluklar nedeniyle güçlendirilmelidir. Özel eğitim okullarında kilit rol oynayan okul yöneticilerinin özel gereksinimli çocukların eğitilmesinde çalışan öğretmenlerini güçlendirmeleri öğretmenlerin hem mesleki açıdan gelişmelerine hem de psikolojik sağlamlıklarına katkı sağlayacaktır. Böylelikle bu okullarda çalışan öğretmenler, özel gereksinimli öğrenciyi sınırlarının en üst seviyesine çıkarabilmek için daha fazla emek ve çaba sarf edeceklerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerinin özel eğitim alanını ve mevzuatını iyi bilmeleri gerektiği konusunda hemfikirdirler. Araştırmanın bulguları ile paralel şekilde Smith ve Colon (1998) özel eğitimde görevli okul yöneticilerin eğitiminde önemli bir boşluk olduğunu ifade etmektedirler. Sirotnik ve Kimball (1994) yaptıkları bir çalışmada, okul yöneticilerinin yetiştiği üniversite eğitim programlarının özel eğitim alanında yetersiz kaldığını tespit etmişlerdir. Oysaki özel eğitim alan bilgisi ve bu çocukların haklarıyla ilgili mevzuat ve gerekli bilgiler sadece özel eğitim alanında çalışan kişileri değil, tüm eğitimcileri ilgilendirmektedir (Bertrand ve Bratberg, 2007; Conderman ve Pedersen, 2005). Bu araştırmaların sonuçlarına benzer şekilde Arick ve Krug (1993) yöneticilerin, bireyselleştirilmiş eğitim planları ve diğer özel eğitim ile ilgili yasal ve donanımsal anlamda yeterli olmadıklarını ifade etmektedirler. McHatton, Boyer, Shaunessy, Terry ve Farmer (2010) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Demirtaş vd. (2016) resmi özel eğitim okullarında görevli müdür ve müdür yardımcılarının bu okullarda yaşanan yönetsel sorunlara yönelik görüşleri tespit ettikleri çalışmanın sonucunda, okulu denetleyenlerin özel eğitimi yeterince bilmemelerinin yönetsel sorunlara neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Alan yazında yapılan araştırmaların sonuçları bu çalışma ile benzerlik göstermektedir. Özel eğitim ile ilgili mevzuat ve gerekli bilgi ve becerileri eksik olan yöneticilerin, öğretmenlerini güçlendirmede yeterli bilgileri olmamasından dolayı çeşitli sorunlar yaşadıklarını ve bu konuda eğitime ihtiyaçları olduğu söylenebilir. Bu nedenle özel gereksinimli öğrencilerin eğitim aldıkları okullarda görev yapan yöneticilere, bu alanda kendilerini geliştirebilme imkânları, hem yüz yüze hem de online platformlarda sağlanmalıdır.

Özel eğitim okullarında görev yapmakta olan öğretmenler yeterli sayıda ve özel olarak yetiştirilmelidir. Ülkemizde özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin bir kısmı ücretli öğretmendir. Bu durumda okul yöneticilerinin, ücretli öğretmenlerin gerekli olan eğitimlerini almaları, oryantasyon çalışmalarını yapmaları ve mesleki gelişimlerini sağlamaları için daha çok emek ve çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Ücretli öğretmen sorunun ivedilikle çözülmesi sisteme yarar sağlayabilir.

Özel eğitim okullarında, özel eğitim öğretmenlerinin yanı sıra “Beden Eğitimi, Müzik, Görsel Sanatlar, İş ve Beceri Uygulamaları, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi” derslerine branş öğretmenleri girmektedir. Branş dersinde o dersin branş öğretmeni ve sınıfın özel eğitim öğretmenleri aynı anda sınıfta olmaktadır. Böylece üç öğretmenle branş dersleri işlenmektedir. Bu uygulama hem öğrenci hem de öğretmenler için yararlı olmaktadır.

Türkiye’de özel eğitimin öneminin anlaşılması sürecinin hala devam ettiği görülmektedir. Bu süreç içerisinde özel gereksinimli öğrenciler ile eğitim faaliyetlerini gerçekleştiren öğretmenlerin güçlendirilmesinde okul yöneticilerinin etkisinin çok yüksek olduğu aşikârdır. Yöneticiler, özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik yeterli sayı ve nitelikte kurs ve seminer programlarından faydalanmasına yönelik yeterli desteği sağlamalıdır. Ancak okul yöneticilerinin desteğinin yanı sıra bakanlık, il hatta ilçe düzeyinde mesleki gelişim faaliyetleri ve hizmet içi eğitimler yıl içerisinde öğretmenlerin yüksek oranda katılımı olacak şekilde düzenlenmelidir. Çünkü bu eğitim faaliyetleri okul mesaisi dışında planlanmaktadır. Öğretmenlerin, yoğun bir okul gününden sonra ayrıca başka bir kuruma gidip bir eğitime katılması zor olmaktadır ya da bir üniversitenin düzenlemiş olduğu bir sempozyumun saatleri öğretmenlerin okulda bulunduğu saatlere denk gelmektedir. Öğretmenler izin alamadıkları için bu tür faaliyetlere katılamamaktadırlar. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik kurs, seminer ve hizmet içi eğitimlere bakanlık düzeyinde bir düzenleme getirilmelidir. Bu çalışma Ankara ilinin üç merkez ilçelerinde yer alan özel eğitim uygulama okullarında yapılmıştır. Benzer bir çalışma Ankara’nın diğer ilçelerinde veya farklı şehirlerde yer alan özel eğitim okullarında çalışan öğretmenlerle yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir. Benzer bir çalışma okullardaki özel eğitim sınıflarında çalışan özel eğitim öğretmenleri ile yapılarak, onların görüşleri ve deneyimleri alınabilir.

Kaynakça

- Acaray, T. (2010). *Ankara ili ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumunu ve kişilik*. Nobel Yayınevi.
- Arick, J. and Krug, D. (1993). Special education administrators in the United States: Perceptions on policy and personnel issues. *The Journal of Special Education*, 27(3), 348-364.
- Avidov- Ungar, O. and Arviv-Elyashiv, R. (2018). Teacher perceptions of empowerment and promotion during reforms. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 155-170.
- Aydemir, H., Diken, İ., K., Yıkılmış, A., Aksoy, V. ve Özokçu, O. (2015). Özel eğitim alanında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ve yaşam doyumlarının incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (Özel Sayı), 68-86.
- Bertrand, L. and Bratberg, W. (2007). Promoting the success of all students. *Academic Leadership: The Online Journal*, 5(3), 14.
- Billingsley, B. S., Bodkins, D. and Hendricks, M. B. (1993). Why special educators leave teaching: Implications for administrators. *CASE in Point*, 7(2), 23-38.
- Conderman, G. and Pedersen, T. (2005). Promoting positive special education practices. *NASSP Bulletin*, 89(644), 90-98.
- Creswell, J. W. (2016). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks.
- Cross, L. H. and Billingsley, B. S. (1994). Testing a model of special educators' intent to stay in teaching. *Exceptional children*, 60(5), 411-421.
- Çalışıcı Çelik, N. ve Kırıl, B. (2022). Öğretmen güçlendirme stratejileri: yapılamama nedenleri ve çözüm önerileri. *Journal of Qualitative Research in Education*, 29, 179-202.
- Çetin, M. ve Kırıl, B. (2018). Okul yöneticilerinin öğretmenleri güçlendirmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12 (26), 281-310

- Demirtaş, H., Arslan, M. ve Güven, D. (2016) Özel eğitim okullarının yönetsel sorunları. *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 21-49.
- Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı-EARGED. (2010). *Özel eğitim okullarında özel eğitim hizmetleri uygulamalarının değerlendirilmesi*. Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı.
- Ege, P. Altıntaş, E. Acarlar, F. Cavkaytar, A. ve Baydık, B. (2004). *Özel eğitimde sorunlar ve çözüm önerileri*. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Elstad, E., Christophersen, K. A. and Turmo, A. (2011). Social exchange theory as an explanation of organizational citizenship behaviour among teachers. *International Journal of Leadership in Education*, XIV(4), 405- 421.
- Ganiban, R., Belecina, R. R. and Ocampo, J. M. (2019). Antecedents of teacher empowerment. *International Journal for Educational Studies*, 11(2), 89-108.
- Gersten, R., Keating, T., Yovanoff, P. and Harniss, M. K. (2001). Working in special education: Factors that enhance special educators' intent to stay. *Exceptional Children*, 67(4), 549-567.
- Gündüz, M. ve Akın, A. (2015). Türkiye'de devlet okullarındaki özel eğitimle ilgili sorunlar ve çözüm önerileri. *Journal of Research in Education and Teaching*, 4(2).
- Hallahan, D. P. and Kauffman, J. M. (2005). *Exceptional learners: Introduction to special education* (10th ed.). Allyn and Bacon.
- Heward, L.W. (2006). *Exceptional children: An introduction to special education* (8th Edition). Pearson Prentice Hall.
- Karaman-Kepenekci, Y. (2008). *Eğitimciler için insan hakları ve vatandaşlık*. Ekinoks Yayınevi.
- Katıtaş, S. (2019). Özel gereksinimli çocuklara eğitim hakkının sağlanmasında okul müdürlerinin rollerine ilişkin öğretmen ve veli görüşleri. *Turkish Studies Educational Sciences*, 14 (5), 2449-2472.
- Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89
- Kıral, B. (2016). *Öğretmenlerde kayıtsızlık ve güçlendirme*. PegemAkademi.

- Kıral, B. (2020). The relationship between the empowerment of teachers by school administrators and organizational commitments of teachers. *International Online Journal of Education and Teaching*, 7(1), 248-265.
- Kıral, B. (2022). Eğitim yönetiminde öğretmen güçlendirme. N. Cemaloğlu ve M. Özdemir (Edts). *Eğitim yönetimi*. PegemAkademi.
- Küçlü, B. (2021). *Özel eğitim okullarında çalışan okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen faktörler* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- McHatton, P. A., Boyer, N. R., Shaunessy, E., Terry, P. M. and Farmer, J. L. (2010). Principals' perceptions of preparation and practice in gifted and special education content: Are we doing enough?. *Journal of Research on Leadership Education*, 5(1), 1-22.
- Melenyzer, B. J. (16-20 November 1990). *Teacher empowerment: The discourse, meanings and social actions of teachers*. The Annual Conference of the National Council of States on Inservice Education, Orlando, Florida.
- Merriam, S. M. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons Inc.
- Millî Eğitim Bakanlığı 573 sayılı Özel eğitim hakkında kanun hükmündeki kararname. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/4.5.573.pdf> sayfasından erişilmiştir. Erişim tarihi: 19.10.22
- Millî Eğitim Bakanlığı Özel Eğitim Hizmetleri Yönetmeliği. (2018). <https://orgm.meb.gov.tr/www/ozel-egitim-hizmetleri-yonetmeliği-yayimlandi/icerik/1089>. Erişim tarihi: 12.11.21
- Millî Eğitim Temel Kanunu. (1973). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.1739.pdf>. Erişim tarihi: 12.11.21
- Odden, A., Borman, G. and Fermanich, M. (2004). Assessing teacher, classroom, and school effects, including fiscal effects. *Peabody Journal of Education*, 79(4), 4-32.
- Miller, M. D., Brownell, M. T. and Smith, S. W. (1999). Factors that predict teachers staying in, leaving, or transferring from the special education classroom. *Exceptional Children*, 65(2), 201-218.

- Mooij, J. (2008). Primary education, teachers' professionalism and social class about motivation and demotivation of government school teachers in India. *International Journal of Educational Development*, 28, 508-523.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (2013). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Panagiotopoulos, G., Panagiotis, K. and Karanikola, Z. (2019). Professional development and empowerment of primary school teachers. *European Journal of Training and Development Studies*, 6(4), 9-19.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research and evaluation methods*. M. Butun & S. B. Demir (Çev. Ed.). PegemAkademi.
- Pimentel C. (2006). The human right in education: Freedom and empowerment. *Multicultural Education*, 3-10.
- Praneviciene B. and Puraite A. (2010). Right to education in international legal documents. *Jurisprudence*, 3(121), 133-156.
- Rehm, M. (1989). Emancipatory vocational education: Pedagogy for the work of individuals and society. *Journal of Education*, 171(3), 109-123.
- Rivkin, S. G., Eric A. Hanushek, and John F. Kain.(2005). Teachers, schools, and academic achievement. *Econometrica* 73(2), 417-58.
- Romanish, B. (1993). Teacher empowerment as the focus of school restructuring. *The School Community Journal*, 3(1), 47- 60.
- Rosenholtz, S. J. (1989). *Teachers' workplace: The social organization of schools*. Addison-Wesley Longman.
- Short, P. M. and Rinehart, J. S. (1992). School participant empowerment scale: Assessment of level of empowerment within the school environment. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 951-960.
- Sirotnik, K. A. and Kimball, K. (1994). The unspecial place of special education in programs that prepare school administrators. *Journal of school leadership*, 4(6), 598- 630.
- Sprague, J. (1992). Critical perspectives on teacher empowerment. *Communication Education*, 41(2), 181-203.

- Schultheiss, O. C. (2008). The role of implicit motivation in hot and cold goal pursuit: Effects on goal progress, goal rumination, and emotional wellbeing. *Journal of Research in Personality*, 42, 971-987.
- Smith, J. O. and Colon, R. J. (1998). Legal responsibilities toward students with disabilities: What every administrator should know. *NASSP Bulletin*, 82(594), 40-53.
- T.C. Anayasası. (1982). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.2709.pdf>. Erişim tarihi: 12.11.2021.
- Vrhovnik, T., Maric, M., Znidarsic, J. and Jordan, G. (2018). The influence of teachers' perceptions of school leaders' empowering behaviours on the dimensions of psychological empowerment. *Organizacija*, 51(2), 112-120.
- Westling, D. L. and Whitten, T. M. (1996). Rural special education teachers' plans to continue or leave their teaching positions. *Exceptional children*, 62(4), 319-335.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınevi.