



Özel Eğitim Öğretmenlerine Göre Etkili Okul Yöneticisi Yeterliliklerinin İncelenmesi*

Tolga ÇELİK^{1**}, Murat KAR² & Ergün ASLANARGUN³

Öz

Okullar, bireyleri topluma faydalı hale getirmek amacıyla kurulan ve içerisinde eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirildiği örgütlerdir. Okulların birbirinden farklılaşan vizyon ve misyonları olmasına rağmen ortak amaçları iyi eğitilmiş bireyler yetiştirmek ve topluma kazandırmaktır. Belirli bir amaç doğrultusunda bireylerin bir araya gelerek oluşturduğu örgütlerin istikbalini en çok etkileyen ve belirleyen örgüt üyesi o örgütün lideridir. Diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da yöneticiler, okulun iklimini, gelişimini ve değişimini önemli ölçüde etkilemektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenler üzerindeki tutumu onların motivasyonunu etkileyecek ve okulun hedeflerine ulaşmadaki durumuna olumlu ya da olumsuz yön verecektir. Öğretmenlerin motivasyonuna etki eden diğer bir faktör ise okul yönetiminden beklentileridir. Beklentisi karşılanan öğretmenler kendilerini örgütün bir parçası hissedecek ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım edecektir. Bu çalışmada öğretmenlik branşlarında yeni bir alan olan özel eğitim branşında çalışan öğretmenlerin, okul yönetiminden beklentileri ve bu doğrultuda etkili okul yöneticisinde olması gereken yeterlilikler incelenecek ve önerilerde bulunulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Özel Eğitim Öğretmeni, Okul Yöneticisi, Yeterlilik

An Investigation of Effective School Administrator Competencies as Described According to Special Education Teachers

Abstract

Schools are organizations that are established to make individuals useful to society and in which education and training activities are carried out. Although schools have different visions and missions, their common goal is to raise well-educated individuals and bring them into society. The organizational member who most influences and determines the future of organizations formed by individuals coming together for a specific purpose is the leader of that organization. As in other organizations, school administrators have a significant impact on the school climate, development and change. The attitude of school administrators towards teachers will affect their motivation and give positive or negative direction to the school in achieving its goals. Another factor affecting teachers' motivation is their expectations from the school administration. Teachers whose expectations are met will feel themselves a part of the organization and help the organization achieve its goals. In this study, the expectations of teachers working in the special education branch, which is a new field in teaching branches, from school administration and the competencies that should be in effective school administrators in this direction will be examined and suggestions will be made.

Key Words: Special Education Teacher, School Administrator, Qualification

*Bu çalışma Tolga Çelik tarafından hazırlanan Tezsiz Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

^{1**} **Corresponding Author:** Yüksek Lisans, MEB, Gaziantep, Türkiye, tolgacelikskl@gmail.com, ORCID: [0000-0002-7189-748X](https://orcid.org/0000-0002-7189-748X)

² Yüksek Lisans, MEB, Gaziantep, Türkiye, muratkar1972@hotmail.com, ORCID: [0000-0001-8160-6386](https://orcid.org/0000-0001-8160-6386)

³ Yüksek Lisans, MEB, Gaziantep, Türkiye, ergunas44@gmail.com, ORCID: [0009-0002-2507-5095](https://orcid.org/0009-0002-2507-5095)

1. GİRİŞ

1.1 Problem Durumu

Bir toplumun refah seviyesini arttırarak ileriye doğru gidebilmesi için eğitime gereken önemi vermesi gerekmektedir. Eğitim; toplumsal, iktisadi ve kültürel değişimi tesir eden, toplumun nihai hedeflerini belirleyen, gelişmeye açık bir süreçtir (Özdil, 1973). Eğitim doğum ile beraber aile içinde başlayan okulu da kapsayarak ölene kadar kesintisiz olarak devam eden bir süreçtir. Eğitim sürecinin en yoğun ve planlı olarak yapıldığı yerler ise okullardır. Eğitimin okula ilişkin boyutlarını araştıran birçok araştırma yapılmıştır. Okullardaki eğitimin kalitesini yükseltmek amacıyla yapılan araştırmalar etkili bir okulun nasıl olması gerektiğine ilişkin sorulara cevap bulmaya çalışmıştır.

Etkiliğin tanımı hedefin beklenen seviyede gerçekleşmesidir. Eylem hedeflere götüremiyorsa etkisizdir. Hedefin gerçekleştirilme seviyesi etkinliğin ölçütüdür (Tanrıöğen, 1988). Ancak etkililik kavramın boyutunun fazla olması nedeniyle okullarda etkili bir eğitimin nasıl olması gerektiği konusunda tam bir uzlaşma sağlanamamıştır. Bunda okulun karmaşık bir yapısının olması etkilidir. Hem fiziki hem de manevi olarak farklı boyutları bulunmaktadır. Okulların da tıpkı insanlarınkine benzer kişilikleri bulunmaktadır. Örneği samimi-samimiyetsiz okul, işbirlikçi- işbirliği dayanışma bulunmayan okul, esnek-katı okul örneklerinde olduğu gibi. Okulun etkililiğini belirleyen çok sayıda faktör vardır. Okul yönetimi, öğretmenler, veliler, öğrenciler, çevre, okul kültürü, okulun fiziksel yapısı, uygulanan eğitim programları bunlardan bazılarıdır. Etkili okul üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde okul yönetimi ve liderlik özellikleri üzerine çalışmaların yoğunlaştığı görülmektedir. Değişen şartlar ve içinde yaşadığımız çağ okul yöneticilerinin rollerinin geçmişe göre büyük oranda farklılaştırmıştır. Bu durum okul idaresi üzerindeki beklentileri arttırmıştır. Okul yönetiminde bulunan kişiler beklentileri karşılayabildikleri oranda başarılı olarak değerlendirileceklerdir.

Diğer tüm kurumların işleyişinde görüldüğü gibi eğitim kurumlarının da başarılı, üretim yapabilen, yenilikçi ve girişimci; toplumun beklentilerine ve problemlerine hassas; zamanın şartlarına göre kendini uyarlayabilen; öğretmenler başta olmak üzere tüm çalışanlarıyla aynı amaca doğru ekip bilinciyle koşan (Leithwood ve Jantazi,2006; Barnett, McCormick ve Conners, 1999) ; kurumun amaçlarına ulaşabilmek için beklenenin ötesinde motive olmuş bireyleri organize edebilen bir fikrin oluşabilmesinde; karizmatik, bilgili, erdemli, vizyoner, girişimci, prensipli ve çalışkan müdürlerin-yöneticilerin bulunması son derecede önemlidir (Leithwood, 1992; Bogler, 2001). Bahsi geçen tüm bu özelliklerden sadece bir ve ya bir kaçının eksik olması okul örgütünün yönetimi konusunda aksaklıklara, zorlanmalara ve dış çevrenin bakış açısına olumsuz olarak yansıtacaktır. Okul yöneticilerinde bulunması gereken özellikler bir puzzlein tam olmasını sağlayan parçaları gibi düşünülebilir. Sadece tek bir parçanın olmaması ya da deforme olmuş olması resmin tam olarak görülebilmeye yani bütünün tamamlanmasına hizmet etmeyecektir. Verdiğim örnekte bahsettiğim gibi amaca ulaşamayacaktır. Bir yöneticinin sadece tek boyutlu olarak bilgili, prensipli ya da çalışkan olması düşünülemez. Lider her yönüyle kendisini geliştirebilmeli örgütün ve toplumun beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir.

Okulun formal önderi olarak müdür, okulunda uygun eğitim atmosferinin kurulmasında ve eğitimsel başarının sağlanabilmesinde önemli bir role sahiptir (İnce, 2017). Konuyla ilgili yapılan araştırmalar okul liderlerinin özelliklerinin okulun etkili olmasında önemli bir paya sahip olduğunu göstermektedir. Çeşitli ve aşaması ne olursa olsun, bir okulun başarılı olmasında en büyük etki okul müdürününüdür (Austin ve Holowenzak, 1985; Arnn ve Mangieri, 1988; Levine ve Lezotte, 1990; Balcı, 2001; Buluç, 2009).

Okul sadece eğitim-öğretim yapılan yer değildir. Okullar hem iç paydaşlarıyla hem de dış paydaşlarıyla sürekli temas halinde bulunan açık sistemli bir örgüttür. Okul kişiler arası iletişimin en üst düzeye ulaştığı sosyal bir kurumdur. Okulda çok sayıda iç paydaş bulunmaktadır. Bunların en önemlileri okul yöneticileri, öğretmenler ve öğrencilerdir. Bu paydaşlar arasında sürekli olarak bir iletişim döngüsü bulunmaktadır. Okul müdürünün kendisinden beklenen görevleri yerine getirebilmesi için okulun en önemli unsurlarından olan öğretmenlerin desteğini alması gerekmektedir. Öğretmenlerin kendisine desteğini sağlayabilmesi için onlarla iletişimi doğru olarak sağlayabilmeli ve görüşlerini dikkate alması gerekmektedir. Mükemmel bir teşkilata ve müfredat programına rağmen iyi yetişmiş ve başarılı bir eğitim kadrosunun olmaması durumunda, eğitim faaliyetlerinden beklenen yararı elde etmek mümkün değildir. Bu nedenle ancak her bakımdan birbiriyle uyumlu bir okul yöneticisi ve öğretmenler topluluğu eğitim görevini başarı ile yerine getirebilir (Arvasi, 1995). Okul içindeki uyumu başarılı olarak sağlayabilmek yine okul müdürünün görevidir. Öğretmenler ve okul idaresi arasındaki uyum başarılı bir şekilde sağlandığında okulun amaç, misyon ve vizyonuna ulaşma yolunda büyük bir kolaylık elde edilmiş olacaktır.

Öğretmenlik mesleği uzmanlık gerektiren bir meslektir. Her öğretmenim belirli bir alanda uzmanlığı bulunmaktadır. Uzmanlık olarak özel eğitim diğer öğretmenlik alanlarından büyük farklılıklar göstermektedir. Özel eğitim öğretmenleri halk arasında engelli denilen özel gereksinimi olan öğrencilerle ilgilenmektedir. Özel Eğitim; akranlarına göre gelişeme gösterememiş ve özel eğitime ihtiyacı bulunan bireylerin almaları gereken eğitim için özel olarak eğitilmiş personel, özel olarak hazırlanmış eğitim-öğretim programları ile eğitim vermek maksadıyla özel olarak hazırlanmış olan mekanlarda verilen eğitim çalışmalarıdır (Özsoy, Özyürek ve Eripek, 1998). Özel eğitim gereksinimi olan öğrenciler akranlarına göre önemli derecede farklılıklar gösterebilmektedir. Özel eğitim öğretmenleri eğitim-öğretim sürecinde bu farklılıkları dikkate alması zorunludur. Özel gereksinimli öğrencilerin engel durumları birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Örneğin zihin engelli, ortopedik engelli, görme engelli, işitme engelli, otizm spektrum bozukluğu bulunan, hiper aktivitesi bulunan öğrenciler olarak sınıflandırma yapılabilir. Hatta saydığımız bu engellerin birden fazlasından etkilenen öğrencilerin sayısı sadece tek engeli bulduran öğrencilerin sayısı arasında çok fazla farklılık bulunmamaktadır. Her engel türü için özel eğitim öğretmenlerinin ayrı bir eğitim planı yapması gerekmektedir. Zihin engeli bulunan öğrenci için farklı, görme engeli bulunan öğrenci için farklı, çoklu yetersizliği bulunan öğrenci için farklı bir eğitim öğretim planlaması yapılması gerekmektedir. Görme engeli bulunan bir öğrenci diğer duyularını sağlıklı bireyler gibi kullanabilirken onlara zihin engelli gibi bir eğitim verilmesi onların gelişimini olumsuz yönde etkileyecektir. Ya da ortopedik engeli bulunan bir öğrenciye görme engelli öğrencilerin okuma yazma öğrendiği kabartma harflerle eğitim öğretim yapmaya çalışmak doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Görüldüğü üzere özel eğitim öğretmenin her bir engel türüne göre farklı çalışma stili belirlemesi gerekecektir. Engel türleri kendi içerisinde hafif, orta ve ağır olarak da sınıflandırılmaktadır. Örneğin hafif düzey otizm tanısı konulan öğrenciler olabileceği gibi ağır düzey otizm tanısı konulan öğrencilerde olabilecektir. Hafif düzey tanısı olan öğrencilerle çalışmak daha az zahmetli olabileceği gibi bunun tam tersi ağır düzey engel tanısı bulunan öğrencilerle çalışmak daha fazla emek ve zaman isteyecektir. Özel eğitim öğretmenlerini daha çok zorlayacak bir diğer durum ise çok engel durumudur. Birden fazla yetersizliği bulunan öğrenci için eğitim planlaması yukarıda bahsettiği durumların hepsinden daha fazla emek istemektedir. Sadece görme engeli bulunan öğrenciler Braille adı verilen kabartma yazılarla okuma yazmayı öğrenebilir, sadece işitme engeli bulunan öğrenciler görme duyusunu kullanarak okuma yazma öğrenebilir ancak hem görme hem de işitme engeli bulunan öğrenciler için her iki engel durumuna uygulanan yöntemler geçersiz olacak olup işe yaramayacaktır. Bu durumdaki öğrenciler için uygulaması daha zor metotlar geliştirilmesi gerekmektedir. Özel eğitim öğretmenleri açısından zor olan başka bir durum ise engel düzeyi çok ağır olan öz bakım becerisi gelişmemiş öğrencilerin eğitimidir. Bu öğrencilerin öncelikle öz bakım ve sosyal becerilerini öğrenmesi gerekmektedir. Eğitime hazırlık denilen bu dönemin tamamlanması öğrencinin özelliklerine göre bazen yıllar almakta çoğu zamanda hiç tamamlanamamaktadır. Örneğin

özel gereksinimli öğrenci öz bakım becerilerini zor kazanabilir. Buna benzer durumlarda özel eğitim öğretmenlerinin bir anne ya da baba gibi yaklaşarak bu becerilerin öğretimine yoğunlaşmaktadır. Akademik faaliyetten daha çok bu gibi durumlar ile ilgilenen başka bir öğretmenlik branşı bulunmamaktadır.

Özel eğitim öğretmenleri diğer öğretmenlere göre daha ayrı bir konumda bulunmaktadır. Öğretmenlik mesleği zamanla o görevi yapan kişilerin yıpranmasına ve yorulmasına neden olabilmektedir. Özel Eğitim öğretmenlerinde öğrencilerle doğrudan bir temas söz konusu olduğundan bu iletişim yoğunluğuna bağlı olarak diğer öğretmen gruplarına göre tükenmişlik seviyelerinin daha yukarıda olduğu belirtilmektedir (Girgin ve Baysal, 2005). Özel eğitim öğretmenlerinde bu zaman aralığı daha kısa olmaktadır. Öğrencilerin zorluğuna göre özel eğitim öğretmenlerinde tükenmişlik durumu ve meslekten soğuma daha erken ve yoğun görülebilmektedir. Durum böyle olunca özel eğitim öğretmenlerinin okul müdürü ve yönetiminden beklentiler diğer öğretmen branşlarına göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilere yönelik oluşturulan yeterlikleri Katz (1956) üç şekilde belirlemiştir: Bunlar teknik, insani ve kavramsal yeterliklerdir (Akt: Bursalıoğlu, 1981). Öğretmenler okul yönetiminde bu özelliklerin üçünün de olmasını beklemektedir. Teknik yeterlik: idarecinin bir takım muhasebeye yönelik, inşaat ile alakalı, finansman gibi alanlardaki yeterlikleri teknik yeterliklerdir (Açıkgöz, 1994). Kavramsal yeterlik: Örgütü bir bütün olarak anlayabilmek, görebilmek, duyabilmek yeteneğidir (Kaya, 1991). İnsancıl yeterlik ise: Türkel (1999)'a göre, birey ve grupları anlama ve güdüleme, insan ilişkilerinin odağında başkalarına saygı gösterme ve onların ihtiyaçlarına karşı hassas olma vardır. Bolem (1993, Akt: Bush, 1998), etkili okullardaki yönetici özelliklerini şöyle sıralamıştır:

- Mükemmel liderlik özelliklerine sahip olan, okulu ile ilgili görüşlerini açıkça ortaya koyan, okulda değer ve inançlar sistemi oluşturan, okulun kültürünü şekillendiren, stratejik bir şekilde düşünüp plan yapan, kaliteyi ve başarı konusundaki beklentileri yükseltmeyi özendiren,
- Etkili dinlemeyi bilen, öğretmen ve öğrencilerin düşüncelerine önem veren ve onlara her konuda yardımcı olan,
- Çalışanlarını motive eden, her zaman coşkulu ve iyimser olan, her türlü başarıyı destekleyen ve ödüllendiren,
- Çalışanlarına güvenen, personelini olumsuz dış etkenlerden koruyan, personeli tarafından desteklenen, sorumluluk sahibi, davranışlarıyla örnek oluşturan,
- Okuldaki her türlü olayla ilgilenen, öğretmenlerini gelecek gelişmelere hazırlayan, öğrencilerle birebir iletişim kuran, okul içinde her yerde sıkça görünen kişidir.

Öğretmenler açısından bu yeterliliklerin hepsinin okul idaresinde olması beklenilmektedir. Ancak hem kişisel olarak hem de branş bazlı olarak kişiden kişiye göre bunlardan bazısı biraz daha baskın olabilmektedir. Kimi öğretmen teknik donanımın daha önemli olabileceğini düşünürken kimisi de insancıl ilişkilerin daha ön planda olması gerektiğini savunmaktadır. Özel eğitim ülkemizde yeni sayılabilecek bir alandır. Bu nedenle sistemin tam olarak anlaşıldığını söylemek zor olacaktır. Gerek engelliler hakkındaki yasalar olarak gerekte eğitim öğretim alanında uygulanacak çalışmalar yeni yeni çoğalmaya başlamaktadır. Bundan dolayı özel eğitim hakkında yeterli denilebilecek bir birikimimiz bulunmamaktadır. Özel eğitim öğretmenleri teknik açıdan bu konularda bilgili olan ve insani açıdan da sınıfta yaşadıkları zorlukları anlayan donanımlı bir okul idaresi görmek istemektedir. Yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin yönettiği grubun her birinin farklı özellikleri bulunduğundan, bireylerle iletişim kuracak olan idarecinin bu özellikleri dikkate alarak iletişim kurması daha doğru olacaktır (Turhan, 2017).

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı özel eğitim öğretmenlerinin görüşlerine göre etkili bir okul yöneticisinde bulunması gereken yeterlilikleri belirlemektir. Ek olarak özel eğitim öğretmenlerinin, etkili okul yöneticisinde bulunması gereken yeterliliklerin önem sırasını öğrenmektir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Özel eğitim ülkemizde yeni gelişim göstermektedir. Bu nedenle özel eğitim öğretmenlerinin sayısı diğer branşlara kıyasla çok az durumdadır. Eğitim-öğretim uygulamalarında, gerçekleştirilen politikalarda özel eğitim öğretmenlerinin sayısı az olması nedeniyle etkileri de çok olamamaktadır. Eksik bilgilerden dolayı normal okullardaki işleyişlerin içerisine özel eğitim öğretmenleri zorla dahil edilmeye çalışılmaktadır. Özel eğitim öğretmeni olmayan okul idarecileri normal kurumlardaki gibi okulu yönetmeye çalıştıkları için bu durum özel eğitim öğretmenin performansının düşmesine neden olabilmektedir. Bu çalışmamla özel eğitim öğretmenlerinin gözlerinden etkili bir okul yöneticisinde olmasını istediği yeterlilikleri aktaracağım. Bu yönüyle alana katkısı olacak bir çalışma olarak umut etmekteyiz. Bu çalışma ile özel eğitim öğretmenlerine okul idarecilerin bakışları değiştirebilir onlara karşı daha farklı davranmaları gerektiğini gösterebilir. Böylece özel eğitim öğretmenlerinin motivasyonu ve performansı artarak kurumlarına ve öğrencilerine daha fazla faydası dokunabilir.

Özel eğitim öğretmenlerinin belirleyeceği yeterliliklerine göre okul yöneticilerinde olması gereken yeterlilikler araştırılacaktır. Hangi yeterliliklerin daha önemli olduğu sonucuna varılacaktır. Yapılan araştırma sonucunda özel eğitim öğretmeni ve idareci arasındaki iletişim kuvvetlenebilecek ve okulun iklimine ve kültürüne bu olumlu hava yansıtılabilecektir.

1.4. Sayıltılar

- Özel eğitim öğretmenlerinin etkili yöneticilere ilişkin belirli bir seviyede algıları oldukları kabul edilmiştir.
- Soruları cevaplayacak öğretmenlerin verdiği bilgilerin gerçek olduğu kabul edilmiştir.
- Verilerin toplanmasında kullanılan yöntem ve tekniklerin uygun olduğu varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma Gaziantep ilinde ikamet eden farklı okullarda görev yapan 50 özel eğitim öğretmenin verdiği cevaplarla sınırlıdır. Her özel eğitim öğretmeni farklı zorluklarda öğrencilerle çalışabilmektedir. Bu durum liderlik beklentilerinin farklı olmasına neden olabilecektir.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nitel araştırma yöntemi seçilmiş olup araştırmanın doğasına uygun olan olgu bilim deseninde bir çalışma yapılmıştır. Olgu bilim, olgu ile ilgili bilgiler elde etmek amacıyla bireylerin tecrübelerinden yararlanan bir araştırma yöntemidir. Olgu bilimin oldukça fazla uygulama şekli bulunmasına karşın her birinde öznel deneyime öncelik verilmektedir. (Kocabiyik, 2015). Nitel araştırma, insanın kendi potansiyelini anlaması, sırlarını çözmesi ve çabasıyla inşa ettiği sosyal yapı ve sistemlerin derinliklerini keşfetmek için geliştirdiği bilgi üretme biçimlerindedir. Nitel yöntemle desenlenmiş araştırmalarda incelenen olay veya olgu hakkında derin bir algıya ulaşma çabası söz konusudur (Morgan, 1996).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Gaziantep ilinde ikamet eden resmi devlet okullarında özel eğitim öğretmeni olarak görev yapan 24 öğretmen oluşmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örneklem yönteminden benzeşik örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminin aksine benzeşik örnekleme yönteminde küçük ve homojen bir örneklem ele alınmakta

ve ayrıntılı olarak çalışılmaktadır (Neuman, 2014). Diğer öğretmen branşlarının etkili okul müdürü nasıl olmalı konusunda görüşlerine yer verilmemiş sadece özel eğitim öğretmenleri çalışmaya dahil edilmiştir. Böylece farklı okullarda ve kademelerde görev yapan 47 özel eğitimcinin etkili okul yönetimine ilişkin derinlemesine görüşlerine yer verilmiştir. Özel eğitimin verildiği her kademe ve sınıftan öğretmen görüşlerine yer verilmiştir. Araştırmada katılımcılara O1 den başlayarak O24' kadar kod isimler verilmiştir. Örnekleme ait bazı demografik özellikler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellik	Guruplar	Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Erkek	11	48
	Kadın	13	52
Yaş Aralığı	30 Yaş ve Altı	14	58
	31 Yaş ve Üzeri	10	42
Öğrenim Durumu	Lisans	22	92
	Lisans Üstü	2	8
Görev Süresi	1- 10 Yıl	17	71
	10 Yıl ve Üzeri	7	29
Görev Yeri	Özel Eğitim Okulu	18	75
	Özel Eğitim Alt Sınıfı	6	25
Okul Kademesi	Anaokulu	4	17
	İlkokul	7	29
	Ortaokul	9	37
	Lise	4	17

2.3. Verilerin Toplanması

Araştırma çerçevesinde özel eğitim öğretmenlerinin etkili okul yöneticisinin yeterliliklerine ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla dört soruluk yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme sırasında özel eğitim öğretmenlerine sırasıyla şu sorular sorulmuştur.

- Etkili okulu oluşturan en önemli paydaşlar kimlerdir ?
- Etkili bir okul yöneticisinde olması gereken teknik yeterlilikler nelerdir ?
- Etkili bir okul yöneticisinde olması gereken kavramsal yeterlilikler nelerdir ?
- Etkili bir okul yöneticisinde olması gereken insani yeterlilikler nelerdir ?

Araştırmada katılımcılar ses kaydı konusunda izinleri alınmış, izin veren katılımcılarla ses kaydı ile diğer katılımcılar ile de yüz yüze görüşme yapılarak yarı yapılandırılmış görüşme formu doldurmaları rica edilmiştir. Görüşmelerden sonra kaydedilen veriler, metne dönüştürülmüştür. Veri toplama sürecinde her özel eğitim öğretmenine görüşme sırasına göre kod verilmiştir. Görüşmeler yaklaşık 15 dakika içerisinde tamamlanmıştır.

2.4. Verilerin Çözümlemesi

Nicel araştırmalarda kullanılan geçerlik ve güvenilirlik ifadelerinin yerine nitel araştırmalarda inanılabilirlik, sonuçların doğruluğu ve araştırmacının yeterliliği gibi ifadelerden söz etmek daha doğru olur (Krefting, 1991). Bu çalışmada inandırıcılığı sağlamak için araştırmacının önceki bilgilerden etkilenmemesi için ses kaydına başvurulmuştur. Ayrıca katılımcıların aktarmak istedikleri görüşlerin birbiriyle olan tutarlılıkları teyit edildikten sonra elde edilen veriler yorumlanmış ve rapor edilmiştir. Tutarlılığı sağlamak için katılımcıların sorulan sorularına karşılık olarak verdikleri cevapların benzerliği irdelenerek katılımcıların soruları daha kolay anlaması amacıyla yol gösterilmiştir. Özel eğitim öğretmenlerinin etkili okul yönetimine ilişkin görüşlerini daha rahat anlatması için görüşme yapılan ortam olumsuzluklardan arındırılmış ve ortamda başka kimsenin olmamasına dikkat

edilmiştir. Sorulan soruların sırası, ayarlanan süre gibi etkenler tüm özel eğitim öğretmenlerinde benzer olacak şekilde tasarlanmıştır. Toplanan veriler teyit edilebilirliği sağlamak için saklı tutulmaktadır.

Özel eğitim öğretmenlerinin etkili okul yönetimine ilişkin görüşlerini ortaya çıkarmak üzere elde edilen veriler içerik analizi tekniğiyle çözümlenmiştir. İçerik analizi, insan davranışlarını ve doğasını belirleme üzerinde doğrudan olmayan yollarla çalışmaya olanak tanıyan bir tekniktir (Büyüköztürk vd., 2014).

3. BULGULAR, SONUÇ VE ÖNERİLER

3.1 Bulgular

Katılımcıların, Etkili okulu oluşturan en önemli paydaşlar kimlerdir ? sorusuna ilişkin görüşleri

Araştırmanın bu aşamasında *Etkili okulu oluşturan en önemli paydaşlar kimlerdir?* sorusu özel eğitim öğretmenlerine iletilmiş ve verdikleri cevaplar neticesinde Tablo 2'deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 2. *Etkili Okulu Oluşturan En Önemli Paydaşlar*

Paydaşlar	Frekans
Müdür	8
Öğretmen	6
Müdür Yardımcısı	4
Öğrenci	3
Öğrenci Velileri	2
Dış Paydaşlar	1

Tablo 2'deki sonuçlara bakıldığında katılımcıların yarısından fazlasının okul müdürü (n=8) ve müdür yardımcısı olarak (n=4) okulu etkili yapan en önemli paydaşın okul yönetimi olduğunu belirtmiştir. Bunlardan okul müdürü etkili okulu oluşturan en önemli paydaş olarak belirtilmiştir (n=8). En önemli ikinci paydaş olarak öğretmen(n=6) seçilmiştir. Diğer özel eğitim öğretmenlerinden bazıları öğrencileri (n=3) etkili okulun önemli paydaşı olarak belirtirken çok az bir kısmı öğrenci velileri (n=2) ve dış paydaşlar (n=1) olarak belirtmiştir. Özel eğitim öğretmenleri etkili okulu oluşturan en önemli paydaşları okul müdürü, öğretmen ve müdür yardımcısı olarak belirlemişlerdir.

Katılımcıların Etkili bir okul yöneticisinde olması gereken teknik yeterlilikler nelerdir ? sorusuna ilişkin görüşleri

Araştırmanın bu bölümünde *Etkili bir okul yöneticisinde olması gereken teknik yeterlilikler nelerdir ?* sorusu özel eğitim öğretmenlerine iletilmiş ve verdikleri cevaplar neticesinde Tablo 3'deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3. *Etkili Bir Okul Yöneticisinde Olması Gereken Teknik Yeterlilikler*

Yeterlilikler	Frekans
Yönetim süreçlerinde uzman olması	7
Mevzuatı (Kanun-Yönetmelikler) bilmesi	5
Öğretim programlarına hakim olması	4
Denetim yapabilmesi	3
Örgüt politikalarına hakim olması	2
Teknolojik gelişmeleri takip etmeli	1
Alım-satım bilgisi olmalı	1
İnşaat konusunda bilgili olmalı	1

Tablo 3'deki sonuçlara bakıldığında katılımcıların etkili okul yöneticisinde olması gereken teknik yeterlilikler sorusuna yanıt olarak en çok etkili okul yöneticisinin yönetim süreçlerinde uzman olması (n=7) beklenmektedirler. Diğer önemli yeterlilikler mevzuata hakim olması (n=5) ve öğretim programlarına hakim olması (n=4) olarak belirtilmiştir. Özel eğitim öğretmenlerinin etkili okul yöneticisinin teknik yeterliliklerine ilişkin diğer beklentileri sırasıyla denetim yapabilmesi, örgüt politikalarına hakim olması, teknolojik gelişmeleri takip etmesi, alım-satım bilgisine sahip olması ve inşaat konusunda bilgili olmasıdır.

Bu kısımda *Etkili bir okul yöneticisinde olması gereken kavramsal yeterlilikler nelerdir ?* sorusu özel eğitim öğretmenlerine iletilmiş ve verdikleri cevaplar neticesinde Tablo 4'deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 4. *Etkili Bir Okul Yöneticisinde Olması Gereken Kavramsal Yeterlilikler*

Yeterlilikler	Frekans
Yaratıcı düşünme becerisine sahip olmalı	11
Analitik düşünme becerisine sahip olmalı	8
Örgütü bütün olarak görebilmesi	3
Örgütün geleceğini planlayabilmeli	1
İraksak düşünme becerisine sahip olmalı	1

Tablo 4'deki sonuçlara bakıldığında katılımcıların etkili okul yöneticisinde olması gereken kavramsal yeterlilikler sorusuna yanıt olarak özel eğitim öğretmenleri en çok etkili okul yöneticisinin yaratıcı düşünme becerisine (n=11) sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Yaratıcı düşünme becerisi sonrasında en önemli kavramsal yeterlilik olarak analitik düşünme becerisi olarak (n=8) olarak belirtilmiştir. Diğer belirtilen görüşler sırasıyla örgütü bütün olarak görebilmesi, örgütün geleceğini planlayabilmesi ve iraksak düşünme becerisine sahip olmasıdır. Özel eğitim öğretmenlerinin etkili okul yöneticisinde olması gereken kavramsal yeterliliklere ilişkin bazı düşünceleri şu şekildedir.

“ Okul müdürü basmakalıp düşüncelerden uzaklaşabilmeli. Özel eğitim alanında kitaplardan ders işlenemediği için özel öğrencilere yönelik ilgi çekici farklı ve yaratıcı etkinliklerimizi desteklemelidir. Özel eğitim öğretim programlarının hem uygulamada hem de resmi programda farklı olabileceğini bilmelidir.” (O12)

“ Okul yöneticileri özel eğitim alanında öğrencilerden anında dönüt alınamayacağını bilmelidir. Hemen şimdi yerine çıktıkların uzun zaman sonra alınabileceğini anlamalıdır. Şimdiki zaman yerine gelecekteki zamanı düşünerek planlayabilmelidir” (O22)

“Analitik düşünebilme becerisi herkeste olması gerekmektedir. Özellikle insanları yöneten ve yönlendiren kişilerin analitik olarak düşünme becerisi mutlaka olmalıdır. Özel eğitimci olarak bir idareciden özel eğitim alanı hakkında araştırmalar yapmasını, bu çalışmalarını bir bütün olarak görebilmesini ve bilgileri sınıflandırabilmesini görmek isterim” (O5)

Katılımcıların, Etkili bir okul yöneticisinde olması gereken insani yeterlilikler nelerdir ? sorusuna ilişkin görüşleri

Araştırmanın bu aşamasında *Etkili bir okul yöneticisinde olması gereken insani yeterlilikler nelerdir ?* sorusu özel eğitim öğretmenlerine iletilmiş ve verdikleri cevaplar neticesinde Tablo 5'deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 5. *Etkili Bir Okul Yöneticisinde Olması Gereken İnsani Yeterlilikler*

Yeterlilikler	Frekans
Güvenilir olması	6
Empati kurabilmesi	5

Merhametli olması	3
Nezaketli olması	2
Anlayışlı olması	2
İşbirlikçi olması	2
Cesaretlendirici olması	1
Yol gösterici olması	1
Adil olması	1
Olaylara olumlu bakabilmesi	1

Tablo 4'deki sonuçlara bakıldığında katılımcıların etkili okul yöneticisinde olması gereken insani yeterlilikler sorusuna yanıt olarak özel eğitim öğretmenleri etkili bir okul yöneticisinde olması gereken en önemli yeterliliği güvenilir olmak (n=6) olarak belirtmişlerdir. Güvenilir olma dışında empati kurabilmesi (n=5) ve merhametli olmasını (n=3) belirtmişlerdir. Bu sorumuza verilen diğer cevaplar ise nezaketli, anlayışlı, işbirlikçi, cesaretlendirici, yol gösterici, adil ve olaylara olumlu bakabilme yeterliliği olmasıdır. Özel eğitim öğretmenlerinin görüşlerini yansıtan açıklamaları şu şekildedir.

“ Bir okul müdürü her durumda öncelikli olarak güven vermelidir. Diğer yeterlilikler bundan sonra gelecektir. Güvenilir bir okul müdürü öncelikle okul kültürünün sağlam olmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda güvenilir yöneticiler her öğretmenin motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkiler. Yönetim güvenilir olursa, insani ilişkiler daha ılımlı ve sağlam zeminde kurulacaktır ” (O2)

“Özel eğitim öğretmeni olarak okul idaresinden en büyük beklentim bizimle empati kurabilmesidir. Empati kurmayan bir idare ile çalışmak biz özel eğitimcilerin işlerini daha zor bir duruma getirecektir. Bizden yana diğer branşlardaki öğretmenler için girdikleri beklentiler içine girmeleri bizi strese ve hataya sürükleyecektir. Öğrencilerimizin diğer öğrenciler gibi akademik seviyesi yüksek değil. Dolayısıyla bizden öğrenci başarısını isteyerek bizi baskıda hissettirmeleri bizim motivasyonumuzu olumsuz yönde etkileyecektir. Bazı günler bazı günlere göre öğrencinin durumuna göre daha fazla performans harcayabileceğimizden fiziksel ve zihinsel olarak bir yorgunluk yaşayabiliriz. Bu gibi durumlarda okul idaresi kendilerini bizlerin yerine koyarak dinlenme ihtiyacımız olabileceğini düşünmelidirler. Diğer önemli bir husus ise özel öğrencilerin normal akranları gibi dikkat süreleri uzun olamamaktadır. Biz bu durumda öğrenciler ile sürekli bir eğitim faaliyeti gerçekleştirememekteyiz. Bu gibi durumlarda ders esnasında bizim ve öğrencilerin dinlenme ihtiyacı olmaktadır. Bu sefer de öğrenciler ile empati yapmaya çalışarak özel öğrencilerin de dinlenme ihtiyacı olabileceğini düşünmeleri gerekmektedir.” (O18)

“ Eğitim paydaşların uyumlu bir biçimde çalışmasıyla daha verimli bir hale gelecektir. ‘Bir elin nesi var iki elin sesi var’, atasözünden hareketle yardımlaşma ve işbirliği bizim alanımızda da önemlidir. Biz sınıflarımızda iki öğretmen olarak dersimizi işlemekteyiz. Sınıfımızda yakaladığımız işbirliğini okul yönetimi ile de yürütebilirsek bizler ve çocuklar için bu durum olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Gerek maddi gerekse manevi konularda okul yönetiminden gelen katkılar eğitim öğretimimizin zenginleşmesini sağlayacaktır. Gerçekleştirmeyi amaçladığımız projelerde okul yönetimi ile işbirliği içerisinde hareket etmemiz bizlerin eğitimde hedeflediğimiz kazanımlara ulaşmasına yardım edecektir. ” (O1)

“ Özel eğitim yeni bir alan olması sebebiyle resmi olarak istenilen eğitim faaliyetlerini tam olarak sınıfımızda uygulayamamaktayız. Bu konuda yönetmeliklerin değişmesi gerekmektedir. Çünkü öğrencilerimizin çoğunluğu okuma yazma öğrenemeyecek seviyede olmasına karşın, resmi program bizi normal okul müfredatının uygulanmasını istemektedir. Bu gibi durumlarda okul yönetimi anlayışlı olarak öğrencinin öncelikli ihtiyacını dikkate almamız ve o yönde bir eğitim hizmeti sunmamız konusunda bizi cesaretlendirmelidir.” (O6)

3.2 Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, özel eğitim öğretmenlerinin görüşlerine göre etkili okul müdüründe bulunması gereken yeterlilikler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmamız nitel olarak yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2022-2023 eğitim-öğretim döneminde Gaziantep ilinde görev yapan 24 özel eğitim öğretmeni oluşturmuştur. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesi içerik analizi yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Yapılan çalışma sonucunda katılımcılar etkili okulu oluşturan en önemli paydaşları okul müdürü, öğretmen ve müdür yardımcıları olarak görmekte-dirler. Şişman (1996); Girmen (2001) tarafından yapılan çalışmalarla gerçekleştirilen çalışmamız arasında benzer sonuçlar olduğu görülmektedir.

Toplanan veriler doğrultusunda özel eğitim öğretmenlerinin etkili okul yöneticisinde bulunması gereken teknik yeterliliklere ilişkin en önemli yeterlilikleri yönetsel süreçlere hakim olması, kanun-yasa-yönetmelikleri bilmesi ve öğretim programlarına hakim olması olarak göstermişlerdir. Özel eğitim öğretmenleri okul idaresinin yönetim konusunda uzman olmasını beklemektedir. İdarenin örgüt yönetim süreçlerini etkili olarak kullanması gerektiğini belirtmişlerdir. Örgüt içerisindeki uyumun ve sağlıklı bir işleyişin diğer teknik becerilere göre önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Etkili okul yönetiminde olması gereken kavramsal yeterliliklere ilişkin olarak yaratıcı ve analitik düşünme becerisini en önemli iki yeterlilik olarak belirlemişlerdir. Özel eğitim öğretmenleri basma kalıp gelmiş düşünce şekillerinin kendi alanlarına uygulanmasının doğru olmayacağını değerlendirmişlerdir. Farklı öğrencileri bulanan okulda etkili bir liderin farklı ve yaratıcı düşünebilmesi gerekliliğine yönelik düşüncelerini iletmışlerdir. Aynı zamanda bilişsel değerlendirme basamaklarında üst düzey zihinsel bir basamak olan analitik düşünme becerisinin bir yöneticide mutlaka bulunması gereken bir yeterlilik olduğunu ifade etmişlerdir.

Özel eğitim öğretmenleri etkili bir yöneticinin insani yeterliliklerine ilişkin olarak en önemli gördükleri yeterlilikler güvenilir olması, empati kurabilmesi ve merhametli olmasıdır. Okul yöneticilerinin okul kültür ve iklimini belirleyen en önemli unsur olduğunu dolayısıyla yöneticilerin güvenilir olmamasının okul ikliminde güvensizlik yaratacağını söylemişlerdir. Güvenilir bir yönetim sisteminin bulunduğu bir okulda alınan kararların tutarlı ve uygulanabilir olacağını bu durumun motivasyon ve performanslarını arttıracacağını söylemişlerdir. Diğer önemli gördükleri yeterlilik ise yöneticilerin empati kurabilmesidir. Özel eğitim öğretmenleri okul idarecilerinin aldıkları kararlarda empati yapabilmesini, kendilerini onların yerindeymiş gibi düşüncelerini istemektedirler. Yaptıkları işin zorluğunun farkında olunmasını beklemektedirler. Anlaşılabilirliklerinin farkında olunmasını istemektedirler. Öğretmenlerin görüşlerine göre diğer önemli yeterlilik ise merhametli olmalarıdır.

ÖNERİLER

Okul yöneticilerinin yönetsel süreçler bakımından gelişimleri desteklenmelidir. Okullara yönetici olarak atanacak öğretmenlerin Eğitim Yönetimi anabilim dalında yüksek lisans eğitimi alması Milli Eğitim Bakanlığı ve YÖK tarafından kolaylaştırılabilir. Okul yöneticisi olan kişiler eğitim yönetimi alanında tezsiz yüksek lisans yapmak istedikleri zaman ücretlendirmede indirim uygulaması yapılabilir.

1- Mevzuatı bilme konusunda okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmeleri amacıyla hizmet içi eğitim faaliyetleri planlanabilir. Bu programlara katılım zorunlu tutularak tüm yöneticilerin faydalanması sağlanabilir.

2- Okul yöneticilerinin yaratıcı ve analitik düşünme becerilerinin gelişiminin sağlanabilmesi amacıyla il milli eğitim müdürlüklerinin koordinasyonu ile bu alanda uzmanlaşmış kişilerin davet edilerek ildeki okul yöneticilerine toplu olarak konferans vermesi sağlanabilir.

3- Özel eğitim öğretmenleri okul yöneticilerinde güvenilirlik, empati kurabilme yeteneği ve merhamet davranışını beklemektedir. Bu insani yeterliliklerin yöneticilere kazandırılması amacıyla öncelikle beklentilerden haberdar olmaları sağlanmalıdır. Okula uzman davet edilerek “ Kimdir Bu” gibi testleri uygulamasını koordine etmesini ve idarecilerin dışarıdan nasıl bir kişi olarak göründüklerini kendilerinin görmelerini sağlayabilirler.

4- Özel eğitim öğretmenlerinin etkili okul yöneticisinde bekledikleri en önemli davranışlardan birisi empati kurabilmesidir. Empati kurmanın büyük çoğunluğu kendisini başkasının yerine koyarak duygusal olarak o kişinin hissettiklerini hissedebilmektir. Ancak duygusal olarak hissedebilmenin ilk adımı bilmektir. Bilinmeyen bir durumda kendimizi karşdakinin yerine koysak da o hissi yaşayamayız. Bu nedenle özel eğitim konusunda acemi olan okul yöneticilerine özel eğitim hakkında bilgilendirmelerini sağlamak amacıyla montörler ya da danışmanlar yönlendirilebilir.

KAYNAKLAR

- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası
- Arnn, J. W. and Mangieri, J. (1988). Effective leadership for effective schools: a survey of principals' attitudes. *NASSP Bulletin*, 72(505), 1-7.
- Arvasi, S. (1995). *Eğitim Sosyolojisi*. İstanbul: Burak Yayınevi
- Austin, G. R. and Holowenzak, S. P. (1985). An Examination of 10 Years of Research on Exemplary Schools, in Gilbert R. Austin and Herbert Garber (ed.). *Research on Exemplary Schools*, pp. 65-82. Orlando: AcademicPress.
- Avcı, A. (2015). öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. hayef Journal of Education, 12(2), 161-189 Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/iuhayefd/issue/8803/110051>
- Balcı, A. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma* (Geliştirilmiş ikinci baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388. DOI:10.31592/aeusbed.598299
- Barnett, K., McCormick, J., & Connors R. (1999). Transformational leadership in schools –Panacea, placebo or problem? *Journal of Educational Administration*, 39(1), 24-46.
- Boydak Özcan, M., Nanto, Z. & Öztürk, E. (2020). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (41), 335-356 . DOI: 10.33418/ataunikkefd.791386
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152), 71-86.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). Eğitim yöneticisinin yeterlikleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını*. Ankara
- Busher, H. and Barker, B. (2003). The crux of leadership: Shaping school culture by contesting the policy contexts and practices of teaching and learning. *Educational Management Administration Leadership*, 31(1), 51- 65.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, s. 259, Ankara: Pegem Akademi.
- Girgin, G, ve Baysal, A. (2005). Tükenmişlik sendromuna bir örnek: zihinsel engelli öğrencilere eğitim veren öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni* 4 (4), 172-187.
- Gürbüz, R. , Erdem, E. & Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20) , 167-179 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/zgefd/issue/47944/606579>
- Helvacı, M. A. & Aydoğan, İ. (2011). Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri . *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 4 (2) , 41-60 . Retrieved from

- <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usaksosbil/issue/21648/232728>
- İnce, C. (2017, Oct 27-29). Öğrenci başarısı üzerinde okulun etkisi hakkında bir değerlendirme [sözlü sunum]. *International Conference on Multidisciplinary, Engineering, Science, Education and Technology*. Bitlis, Turkey
- Katz, R.L. (1971). Skills of an effective administrator. E.C. Bursk and T.B. Blodgett, (Ed.), *Developing executive leaders in* (55-64). Cambridge: Harvard University Press
- Kaya, Y.K. (1991). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kocabiyik, O. O. (2015). Olgubilim ve gömülü kuram: bazı özellikler açısından karşılaştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), Art. 1. 55-66
- Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: the assessment of trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45 (3), 214-222.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.
- Levine, D. U. and Lezotte, L. W. (1990). Unusually effective schools. *A Review and Analysis of Research and Practice*. UW-Madison: The National Center for Effective Schools
- Morgan, D. L. (1996). *Focus groups as qualitative research* (C. 16). New York: Sage publications.
- Neuman, L. W. (2014). Social research methods: qualitative and quantitative approaches. *American Sociological Association*. DOI: [10.2307/3211488](https://doi.org/10.2307/3211488)
- Özdil, İ. (1973). *Eğitimde Yeniliğe Doğru*. Ankara: Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları.
- Özsoy, Y., Özyürek, M., Eripek S. (1998). *Özel eğitime giriş* (9. Baskı). Ankara: Karatepe Yayınları
- Peterson, K. D. and Deal, T. E. (1998). How leaders influence the culture of schools, *Educational Leadership*, 56: 28-30.
- Scheerens, J. Ve Stoel W., (1988), "Development of Theories of School Effectiveness" *Annual Meeting of American Educational Research Association*, New Orleans, s. 1-28.
- Şişman, M. (1996). Etkili okul yönetimi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Yayınları*. Yayınlanmamış araştırma raporu.
- Tanrıögen, A. (1988). "Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler". Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Turhan, N. (2017). *Sağlık kurumlarında yöneticilik, liderlik ve motivasyon*. Yüksek lisans tezi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>) Tez No: 468355. Beykent Üniversitesi: Ankara.
- Türkel, A. (1999). *Globalleşen dünyanın süper yöneticilerine*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Yanık, F. (2018). *Özel eğitim öğretmenlerinin yöneticilerine yönelik algıladıkları etkili liderlik özellikleri ve okula bağlılık düzeylerinin iş motivasyonlarıyla ilişkisinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>). Tez No: [507979](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi).C. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yirci, R. Ve Berk, B. (2021). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerine göre etkili okul müdürü: Nitel bir araştırma. *Journal of History School*
- Yumuşak, H. & Korkmaz, M. (2021). Liderlik ve okul etkililiği düzeyleri arasındaki ilişki: bir meta analiz çalışması. *Erciyes Journal of Education*, 5 (2), 121-148. DOI: 10.32433/eje.980997

Extended Summary

Introduction

The teaching profession can cause wear and tear for the person doing that job. Since there is a direct communication with guidance in the nutrition of Special Education, it is stated that depending on the intensity of this communication, burnout is higher than that of other teachers (Girgin and Baysal, 2005). In special education conditions, this time interval is shorter. Depending on the difficulties, burnout and professional alienation may occur earlier and more intensely in special

education processes. When this is the case, the expectations of the school principal and management of the special education regime differ compared to other teacher branches.

Bolem (1993, cited in Bush, 1998) listed the characteristics of administrators in effective schools as follows:

- Has excellent leadership qualities, clearly expresses his views about his school, creates a system of values and beliefs in the school, shapes the culture of the school, thinks and plans strategically, encourages raising expectations for quality and success,
- Knows how to listen effectively, pays attention to the opinions of teachers and students and helps them in every way,
- Motivates its employees, is always enthusiastic and optimistic, supports and rewards all kinds of success,
- Trusts its employees, protects its personnel from negative external factors, is supported by its personnel, is responsible, and sets an example with its behavior,
- He is the person who deals with all kinds of events in the school, prepares teachers for future developments, communicates with students one-on-one, and is frequently seen everywhere in the school.

Special education is a relatively new field in our country. Therefore, it will be difficult to say that the system is fully understood. Studies to be implemented both in terms of laws regarding disabled people and in the field of education are just beginning to increase. For this reason, we do not have sufficient knowledge about special education. Special education teachers want to see a well-equipped school administration that is technically knowledgeable on these issues and understands the difficulties they face in the classroom from a human perspective. Since each group managed by people in managerial positions has different characteristics, it would be better for the manager who will communicate with the individuals to communicate by taking these characteristics into consideration (Turhan, 2017).

The aim of the research is to determine the competencies that an effective school administrator should have, according to the opinions of special education teachers. In addition, special education teachers are to learn the order of importance of the competencies that effective school administrators should have.

Method

Qualitative research method was chosen in the study and a study was conducted in a phenomenology pattern that was suitable for learning characteristics. Phenomenology is a research method that uses experiences to obtain information about the phenomenon. In so many ways phenomenology is applied, gloss is given to each one's own personal experience. (Kocabıyık, 2015). Qualitative research is one of the forms of knowledge production developed to help people understand their own potential, unravel their secrets, and save the depths of the social structures and systems they have built with their efforts. In qualitative research, there is an effort to reach a deep perception about the event or phenomenon examined (Morgan, 1996).

Findings

Looking at the results in Table 3, in response to the question of the technical competencies that an effective school administrator should have, the participants expect the most effective school administrator to be an expert in management processes (n=7). Other important competencies were stated as mastering the legislation (n=5) and mastering the curriculum (n=4). Other expectations of special education teachers regarding the technical competencies of effective school administrators are to be able to perform supervision, to be familiar with organizational policies, to follow technological developments, to have purchasing and sales knowledge and to be knowledgeable about construction.

Looking at the results in Table 4, in response to the participants' question about the conceptual competencies that an effective school administrator should have, special education teachers stated that the most effective school administrator should have creative thinking skills (n=11). After creative thinking skill, analytical thinking skill was stated as the most important conceptual competence (n=8). Other stated views are being able to see the organization as a whole, planning the future of the organization, and having divergent thinking skills, respectively. Some thoughts of special education teachers regarding the conceptual competencies that effective school administrators should have are as follows.

Conclusion and Discussion

In line with the data collected, the most important competencies of special education teachers regarding the technical competencies that an effective school administrator should have were shown to be mastering administrative processes, knowing the law-laws-regulations and mastering the curriculum. Special education teachers expect the school administration to be experts in management. They stated that the administration should use organizational management processes effectively. They concluded that harmony and healthy functioning within the organization are more important than other technical skills.

Special education teachers consider the most important human competencies of an effective administrator to be reliable, empathetic and compassionate. They said that school administrators are the most important factor that determines the school culture and climate, therefore, if administrators are not reliable, it will create distrust in the school climate. They stated that the decisions taken in a school with a reliable management system would be consistent and applicable, and this would increase their motivation and performance. Another competency they consider important is managers' ability to empathize. Special education teachers want school administrators to empathize with the decisions they make and to think of themselves as if they were in their shoes. They expect people to be aware of the difficulty of their work. They want to be aware that they can be understood. Another important competence, according to teachers' opinions, is their compassion.

Bu çalışma Tolga ÇELİK tarafından hazırlanan Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans bitirme projesinden üretilmiştir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Yukarıda bilgileri yer almakta olan çalışmamı Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Tezsiz Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans bitirme projemden üretmem sebebiyle etik kurul izni gerektirmeyen çalışmalar arasında yer aldığımı beyan ederim/ederiz.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

KATKI TÜRÜ	AÇIKLAMA	KATKIDA BULUNANLAR
FIKİR	Araştırma ve/veya makale için fikir ya da hipotezin oluşturulması	T.ÇELİK
TASARIM VE DİZAYN	Sonuçları ulaştırmak için yöntemlerin planlanması	T.ÇELİK
DENETLEME	Proje ve makalenin organizasyonu ve seyrinin gözetimi ve sorumluluğu	T.ÇELİK
KAYNAKLAR	Proje için hayati önem taşıyan personel, mekân, finansal kaynak, araç ve gereç sağlanması	M.KAR
VERİ TOPLAMA VE/VEYA İŞLEME	Verilerin düzenlenmesi ve bildirilmesi için sorumluluk almak	E.ASLANARGUN
ANALİZ VE/VEYA YORUM	Bulguların mantıklı açıklaması ve sunumu için sorumluluk almak	T.ÇELİK,M.KAR, E.ASLANARGUN
LİTERATÜR TARAMASI	Gerekli olan bu fonksiyon için sorumluluk almak	T.ÇELİK
YAZI YAZAN	Makalenin tümü veya asıl bölümün yaratılması için sorumluluk almak	T.ÇELİK
ELEŞTİREL İNCELEME	Makaleyi teslim etmeden önce sadece imla ve dil bilgisi açısından değil, aynı zamanda entelektüel içerik açısından yeniden çalışma yapmak.	T.ÇELİK

Çıkar Beyanı

Bu çalışmada yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.