

Examination of Academic Human Resource Management Policies of Private Special Education Institutions and Rehabilitation Centers

Cengiz Alper Karadağ^a  Nazife Karadağ^b 

^a *Dr., Gazi University, Ankara, Türkiye, cengizalperkaradag@gmail.com*

^b *Assoc. Prof. Dr., Adıyaman University, Adıyaman, Türkiye, nazifekaradag@adiyaman.edu.tr*

ABSTRACT

This research aims to examine the human resource management policies of private special education institutions and rehabilitation centers based on the managers' views. The basic qualitative research design was adopted in the research. The participants of the study consisted of managers of private special education institutions and rehabilitation centers operating in the province of Adıyaman. Criterion sampling technique was adopted in determining the participants. In this context, semi-structured interviews were conducted with 15 managers of private special education institutions and rehabilitation centers. The data obtained from the interviews with managers has been analyzed through content analysis. In the research, the opinions of the institution managers regarding the teacher employment process of their institutions were discussed under the themes of "employment criteria", "employment process," and "problems encountered in the employment process." Policies for teacher development were examined under the themes of "personal development" and "professional development", while policies for teacher integration were examined under the themes of "rewarding". Policies for teacher evaluation were studied under the themes of "in-house evaluation" and "external evaluation". According to research results, the policies that shape the employment process are related to the nature of pre-service education and the professional and academic qualifications of teacher candidates. Additionally, based on the views of school administrators, it has been concluded that the shortage of subject experts is one of the problems encountered in the human resources management process of teacher employment. However, it has been stated that career planning and policies for professional development are insufficient in the process of teacher training and development, and teacher evaluation policies are shaped within the framework of internal and external evaluation criteria.

Article Type
Research

Article Background
Received:
14.04.2023
Accepted:
06.12.2023

Keywords
Human
Resources,
Human Resources
Management,
Human Resources
in Special
Education

To cite this article: Karadağ, C. A. & Karadağ, N. (2024). Examination of academic human resource management policies of private special education institutions and rehabilitation centers. *International Journal of Turkish Educational Sciences*, 12(1), 130-156. <https://doi.org/10.46778/goputeb.1283000>

Corresponding Author: Cengiz Alper Karadağ, e-mail: cengizalperkaradag@gmail.com

Problem Situation

Special education and rehabilitation centers are institutions that support the development of individuals with disabilities by using special methods, personnel, tools, and equipment in accordance with their interests, needs, talents, and skills through the support education programs determined by the Ministry of National Education (MONE). In special education institutions, individuals are trained to be able to establish good relationships with others, work collaboratively, adapt to their surroundings, and become productive individuals. The aim of the education provided in special education and rehabilitation centers is to

The aim of special education programs for individuals with language and speech disabilities, along with cognitive, physical, sensory, social, emotional, and behavioral problems, is to eliminate or minimize the effects of disabilities and maximize their abilities by promoting their integration into society. These programs focus on developing basic self-care skills and independent living skills (Ministry of National Education [MONE], 2006).

Special education institutions and rehabilitation centers aim to educate students in a way that enables them to move independently in social life (Ataman, 2011). The achievement of the objectives of special education institutions is related to the qualifications of the teachers who will be involved in this process. The unique nature of the programs of special education institutions and rehabilitation centers requires teachers working in these institutions to have the necessary qualifications to provide education in line with the institution's programs (Ataman, 2011). As human resources are one of the most important factors in ensuring effectiveness in special education institutions and rehabilitation centers, improving teachers' professional development and working conditions are considered important (Himmetoğlu et al., 2022).

As Calik (2003) stated, in the 21st century, which is dominated by globalization and competition, the success of organizations depends on the effective utilization and management of human resources in the rapid change and transformation process. In this context, the success of special educational institutions in the process of change and transformation seems to depend on the presence of effective human resource management policies. In order for teachers working in private educational institutions to maximize their potential and be effective and efficient, it is seen as related to the human resource management policies of special educational institutions.

Human Resources Management

In the 21st century, human resources with the capacity to produce knowledge and develop technology have become one of the most important resources for organizations to gain competitive advantage. Human resources, which have an impact on all organizational processes, are considered as a strategic element for organizations. The effectiveness of the human resources management process depends on the efficient and effective use of human resources that are strategically important for organizations and the maximization of human resources performance. "Human resources management is the management of all activities carried out to acquire, develop, motivate and retain a high-performance workforce within an organization" (Barutçugil, 2004, p. 32). Human resources management starts with planning the number of employees to be employed in each unit of the organization and it includes activities such as recruitment, onboarding, training, career planning and management, and relationship management (Ertürk, 2011).

Human resources management encompasses the activities designed to coordinate human resources in organizations and provide the necessary human resources for the implementation of organizational processes (Byars & Rue, 2004). At the core of human resources management are

organizational objectives. It is stated that the human resources management process includes the selection, training, development, motivation, and evaluation of employees that will lead organizations to their goals (Boone & Kurtz, 1988). In addition to the realization of organizational objectives, it is observed that the human resources management process also focuses on processes such as employee rights, improvement of working conditions, and motivation. Fındıkçı (2009), who made a detailed definition of human resources management, emphasized processes such as job analysis, job orientation training, promotion, job rotation, termination, socio-cultural activities, and health services.

Human Resources Management in Education Institutions

Human resources is a strategic resource for educational organizations. "Human resource planning in schools is a comprehensive process that involves developing a comprehensive strategy to meet the future human resource needs of the school, regulating and evaluating the entry, exit, and internal mobility of teachers within the educational organization" (Akyol, 2008, p. 10). School administrators lead this process (Çalık & Şehitoğlu, 2006).

School administrators are responsible for the induction and in-service training processes, teachers' induction and in-service training processes, and their motivations, incentives, and evaluations in the human resources management process (Taymaz, 2000). Additionally, school administrators have responsibilities such as explaining the school's goals and philosophy, determining and promoting its policies, identifying its needs, developing participatory and democratic management in the school, ensuring effective communication in the school, planning educational activities, and continuously monitoring and evaluating the work done (Taymaz, 2000). Furthermore, school administrators have taken on the role of effectively and efficiently managing the teachers' induction and in-service training, motivation, and evaluation processes, which are the most important elements of human resources in schools, in line with their school's goals (Çalık & Şehitoğlu, 2006). The ability of school administrators to effectively manage human resources in their schools depends on considering the roles, interests, and needs of teachers and other staff (Erkoç, 2000). Additionally, the communication style of school administrators with teachers and other staff and their ability to motivate them are important elements of human resources management (Ünal, 2000). The achievement of the goals of special education institutions, gaining a competitive advantage, and considering the best interests of the student group they serve seem to be related to the employment process, direction, motivation, and evaluation of the teachers working in the institution, in other words, the process of human resources management. In this process, the responsibility belongs to the administrators who will guide the teachers, as in other educational institutions.

Research indicates that the behaviors of special education institution administrators in the human resources management process have an impact on teachers' organizational commitment and motivation (Conley and You, 2017; Dipaola et al., 2004). Additionally, teachers working in special education institutions and rehabilitation centers have roles and responsibilities such as maximizing the capacities of individuals attending educational institutions, preventing disability from becoming an obstacle, enabling individuals with disabilities to become self-sufficient, facilitating their integration into society, and supporting them to become independent and productive individuals (Ataman, 2011). These roles and responsibilities make the human resources management process more important in these institutions.

There are numerous studies in the literature on human resources management in educational institutions (Argon, 2015; Cent, 2007; Öylek, 2016; Saylan, 2013; Türkmen, 2008). However, in research on the management of special education institutions and rehabilitation centers, it is

observed that topics such as the problems faced by teachers (Kılıç, 2020), problems related to special education in public schools (Gündüz & Akın, 2015), problems in special education and rehabilitation centers (Altınkurt, 2008; Karasu & Mutlu, 2014), supervision of special education and rehabilitation centers (Acer, 2016), and financial problems of special education and rehabilitation centers (Karal, 2021) are discussed. Furthermore, it is noted that studies on the working conditions of teachers working in special education institutions (Şapalova, 2013) and the challenges they face in the teaching process (Berry & Gravelle, 2013) are included. However, it can be seen that there is not enough emphasis on human resources management policies in studies on special education institutions and rehabilitation centers.

It seems that the employment, guidance, motivation, and evaluation of teachers working in private special education institutions are related to the human resources management process in order for these institutions to achieve their goals, gain a competitive advantage, and prioritize the best interests of the student group they address. In this process, the responsibility lies with the managers who will guide the teachers, as in other educational institutions. Indeed, research has emphasized the impact of the behaviors of managers in private educational institutions on the organizational commitment and motivation of teachers in the human resources management process (Conley and You, 2017; Dipaola et al., 2004). However, the role and responsibilities of teachers working in private special education institutions and rehabilitation centers include maximizing the capacities of individuals attending educational institutions, preventing turning disabilities into obstacles, enabling individuals with disabilities to become self-sufficient, ensuring their integration into society, and supporting them to become independent, productive individuals (Ataman, 2011), which makes the human resources management process more critical in these institutions.

According to the National Education Statistics published by the Strategy Development Directorate of the Ministry of National Education, there are 3,118 private special education institutions and rehabilitation centers in Turkey in the 2021-2022 academic year. The number of teachers working in these centers is 32,011. The training and development (pre-service training and in-service training), integration (motivation, encouragement, reward-punishment, discipline, promotion), and evaluation processes of teachers working in private special education institutions and rehabilitation centers are important factors that affect the achievement of the institutions' objectives and the development process of individuals with special needs, making the human resources management policies of these institutions important. The selection, in-service training process, motivation, reward-punishment processes, and evaluation of the academic human resources working in private special education institutions and rehabilitation centers are important for achieving institutional objectives and developing human resources. Therefore, the research is important in shedding light on the development and potential enhancement of human resources in these institutions, focusing on the human resources management policies of private special education institutions and rehabilitation centers. In this context, the following sub-problems were addressed in the research.

What are the views of private special education institutions and rehabilitation center managers on their institutions':

- Teacher employment policies,
- Teacher training and development policies,
- Teacher integration policies,
- Teacher evaluation policies.

Method

Research Model

The research is structured within the framework of qualitative research methods. Qualitative research (Guba & Lincoln, 1994) is an approach that evaluates the problem under consideration with an inquisitive and interpretive perspective and utilizes data collection methods such as observation, interviews, and document analysis. The study adopts the basic qualitative research design, which focuses on examining how individuals make sense of their lives and experiences (Merriam & Tisdell, 2016).

Study Group

The study group consists of 15 school administrators working in private special education institutions and rehabilitation centers in Adıyaman province. The purposive sampling technique was adopted to determine the school administrators. Purposive sampling is a method that allows for the selection of information-rich situations that meet certain criteria and enables in-depth research (Büyüköztürk et al., 2012). The main criterion for the selection of school administrators was "having actively participated in the employment, training-development, inclusion, and evaluation processes with at least one teacher." The demographic variables of the administrators included in the study group are shown in Table 1.

Table 1

Personal Characteristics of the School Administrators in the Study Group

Variables	Subvariables	n
Gender	Female	2
	Male	13
Professional Experience	6-10 Years	4
	11-15 Years	8
	15 Years and above	3
Administrative Experience	6-10 Years	4
	11-15 Years	11
Field	Classroom Teacher	6
	Preschool Teacher	3
	Guidance and Psychological Counseling	2
	Hearing Impaired Teaching	1
	Intellectually Disabled Teaching	3

Two of the participants are female, and 13 are male. Their professional experience and managerial experience range from eight to 21 years. Their tenure at their current schools ranges from seven to 17 years. The branches of the institution's managers are defined as classroom teachers, preschool teachers, guidance counselors, teachers for disabled individuals, and teachers for mentally disabled individuals.

Data Collection and Analysis

Research data was collected through a semi-structured interview form developed by the researchers. Semi-structured interviews are a technique where the researcher has a roadmap or a general framework for the interview process and develops additional questions during the interview to reveal any missing aspects or to delve deeper into the participant's opinions (Yıldırım & Şimşek,

2008). The questions in the interview form were prepared in line with the functions of human resource management. According to Boone and Kurtz (1998), the human resource management process is defined in four steps: personnel recruitment, training and development, motivation, and evaluation. In this regard, the questions in the interview form were created to provide detailed information about teacher employment, teacher development, teacher integration, and teacher evaluation processes in special education schools and rehabilitation centers.

The interview form, which was prepared to ensure the validity of the form, was submitted for review by two expert faculty members in the field of education management and supervision. The field experts stated that the question "What are the views of school administrators on pre-service teacher training policies?" should not be included in the form because it is not directly related to the human resources management process of special education institutions and rehabilitation centers, and school administrators do not have an impact in this process. In line with this, this question was removed from the interview form and the form was prepared for implementation.

Approval form was obtained from Adiyaman University Social and Human Sciences Ethics Committee with the approval form dated 23/01/2023 and numbered 387 for the semi-structured interview form developed as the data collection tool. Afterwards, a pilot interview was conducted with two school administrators who were not part of the study group, and the clarity and comprehensibility of the questions were tested. After the pilot interviews, appointments were made with school administrators and interviews were conducted with their permission. Audio recording was taken during the interviews with the permission of school administrators. In the data analysis stage, transcribing of the audio recordings was done first. The data was analyzed using the content analysis technique. Content analysis is the process of organizing information related to the key questions of the research into categories (Bowen, 2009, p.32). In the content analysis process, codings are made to reveal the underlying concepts of the data and the relationships between these concepts (Baltacı, 2019).

In the research, first, the responses of the institution managers to the interview questions were reviewed. Then, in-depth readings were conducted to apply content analysis to determine the analysis categories and patterns in the data sets. Finally, the data were interpreted based on the patterns in the data sets.

In content analysis, themes were determined based on the functions of human resource management according to the literature. Four themes were identified: "teacher employment policies", "teacher development policies," "teacher integration policies," and "teacher evaluation policies." After identifying the themes representing the functions of human resource management, the opinions of school managers regarding human resource management policies were analyzed at a conceptual level.

Validity and Reliability

Guba and Lincoln (1982) focused on the concept of credibility instead of validity and reliability in qualitative research. They emphasized the need to establish credibility, dependability, confirmability, and transferability processes to ensure credibility in qualitative research (Başkale, 2016). In this study, to establish credibility (internal validity), face-to-face interviews were conducted during data collection, and the themes and codes were presented to two participants for confirmatory examination. To ensure transferability (external validity), detailed information about the participants was provided. To ensure dependability (reliability), both the research method was

described in detail and the research process and results were reviewed by an expert in the field.

Guba and Lincoln (1994) suggest the involvement of multiple experts/researchers in the process of data collection, analysis, and interpretation to ensure the accuracy and consistency of the research. In the data collection phase, one researcher directed the interview questions while the other researcher took notes on the interview. Additionally, two researchers worked together in the data analysis and interpretation process. During the analysis stage, the data sets were reviewed together by the researchers, and they collectively decided on the sub-themes and concepts that would be under the themes created based on the relevant literature. Thus, efforts were made to ensure the accuracy and consistency of the research process.

Findings and Interpretation

Employment Policies for Teachers in Special Education Institutions and Rehabilitation Centers

The study first examined the employment policies for teachers based on the views of administrators of special education institutions and rehabilitation centers. Three sub-themes were created based on the administrators' views on teacher employment policies. The first sub-theme is employment criteria, the second is the employment process, and the third is the challenges encountered in the employment process. The themes, sub-themes, and concepts created based on the administrators' views on teacher employment policies are shown in Table 2.

Table 2

Theme: Teacher employment policies

Sub Themes	Codes	n
Employment criteria	State university graduates are preferred	9
	Prioritizing high quality undergraduate education	8
	Giving importance to work experience	7
	Giving importance to references	6
	Giving importance to personal and professional competencies	6
	Prioritizing education institution needs	6
	Prioritizing education institution goals	5
	Prioritizing education institution culture	3
	Prioritizing candidates who will gain a competitive advantage	3
Employment process	Respecting employee rights	12
	Giving importance to improving employee rights	9
	Providing in-service training opportunities	8
	Improving working conditions	7
Problems encountered in the employment Process	Lack of field experts	13
	Economic problems	11
	Employment terminations from work during the semester	6
	Problems caused by excessive workload	4

When examining the sub-themes and concepts formed based on the opinions of education institution managers towards teacher employment policies, it can be seen that the focus is on teachers' pre-service period, in-service processes, and problems encountered during the service process. KY2 evaluates their views on employment policies within the scope of employment criteria as follows:

We evaluate the education that teachers have received in order to employ our teachers. Generally, we give priority to teachers who have graduated from state universities, and those who have graduated from private universities are often not as effective as those who have graduated from state universities. So, the quality of the undergraduate education that teachers have received also reflects on us. That's why the undergraduate education of teachers is one of the main determining factors in employment.

KY7, explaining the employment policies within the framework of problems encountered in the employment process, states:

There is a significant shortage of trained field experts in special education. Various methods have been tried or are being tried to fill this gap, but it is still not enough. We have difficulty finding field experts or experts who have completed various trainings in the field. Not only that, let's say we find an expert, but then this expert can leave the job during the semester. The reasons for leaving the job might be being assigned to government institutions, moving to another city, getting married (especially for female teachers), or going to the military service for male teachers. This is a big problem for us, as we have to find a new expert within the semester.

The study aims to examine the employment policies of special education institutions and rehabilitation centers regarding the recruitment of teachers. The institution managers were also asked about the qualifications that the teachers should possess. Table 3 includes the sub-themes and concepts derived from the opinions of institution managers regarding the qualifications that teachers should have.

Table 3

Theme: Competencies That Teachers Should Possess

Sub Themes	Codes	n
Professional Competencies	Communication skill	13
	Awareness of responsibility	12
	Teaching methods and techniques	12
	Measurement and evaluation methods and techniques	12
	Work discipline	11
	Institution responsibility awareness	9
Personal Competencies	Conscience	12
	Communication skill	9
	Honesty	6

Education institution managers have emphasized both professional and personal competencies when explaining the qualifications that teachers should have. Under the sub-theme of professional competencies, the concepts that can be addressed are sense of responsibility, institution responsibility awareness, work discipline, communication skills, teaching methods and techniques, and assessment methods and techniques. Personal competencies include conscience, communication skills, and honesty.

KY9 evaluates the competencies that teachers should possess under the sub-theme of professional competencies.

Our target audience is children with special needs, and teaching them to achieve target outcomes requires specific methods and techniques. Therefore, we value our teachers having both the knowledge and practical skills of the necessary methods and techniques in the process of teaching a subject, a concept, or a behavior to children with special needs.

Special Education Schools and Rehabilitation Centers' Teacher Development Policies

Within the framework of the second sub-problem of the research, the teacher development policies of special education schools and rehabilitation centers were examined. In this context, the institution managers were asked to provide information about their institution's policies regarding teacher development. This process was examined within the framework of personal and professional development opportunities for teachers in schools. Table 4 shows the themes and codes created based on the views of institution managers regarding the activities aimed at ensuring the personal and professional development of teachers in their institutions.

Table 4

Theme: Teacher Development Policies

Sub Themes	Codes	n
Providing Professional Development	In-service training	12
	Online courses	9
	Courses opened within the Ministry of National Education	6
	Cooperation with universities	5
	Seminars	5
	Certificate programs	4
	Career planning	4
Providing Personal Development	Awareness trainings	9
	Online courses	7
	Creating a socialization environment	7

When examining the teacher development policies of private educational institutions and rehabilitation centers, it is seen that this process is generally carried out through seminars and courses. KY12, which emphasizes the achievement of personal development in the teacher development process, states that

Developing the teacher only in professional terms alone is not effective. The teacher needs to be in a good mental state in order to reflect it onto the students. A healthy teacher will have both physical and mental well-being and will have developed personal skills. If they have not acquired these skills before, we provide them with training specifically for these skills from time to time. We collaborate with universities, invite field experts, and encourage teachers to participate in national or international courses...

Private Special Education Institutions and Rehabilitation Centers' Teacher Integration Policies

In line with the third sub-problem of the research, the teacher integration policies of private special education institutions and rehabilitation centers were examined. In this regard, the opinions of institution administrators regarding their policies on motivating teachers and rewarding/punishing and disciplining teachers were sought. The institution administrators stated that the reward/punishment and discipline processes of teachers are carried out within the framework of regulations. School administrators, particularly emphasizing the rewarding process, stated that teachers who demonstrate outstanding performance and have high institutional loyalty are frequently rewarded and that incidents of punishment or discipline are almost non-existent. Regarding this issue KY11's opinions on this subject,

I observe that the behaviors of teachers towards the school, students, and administrators are more positive as we motivate them. I believe in the importance of rewarding. One of our basic policies as an institution is to appreciate and reward successful teachers.

Teacher Evaluation Policies of Private Special Education Institutions and Rehabilitation Centers

The opinions of institution managers regarding teacher evaluation policies were examined in line with the fourth sub-problem of the research. Based on the opinions of institution managers, teacher evaluation policies were discussed under the sub-themes of "internal performance evaluation criteria" and "external performance evaluation criteria" within the framework of teacher evaluation criteria (Table 5).

Table 5

Theme: Teacher evaluation policies

Sub Themes	Codes	n
Criteria for evaluating internal performance	Students' achievement of goals and achievements	9
	Fulfilling institution responsibilities	8
Criteria for evaluating external performance	Relations with parents	8
	Service to society	6

Administrators emphasized criteria for teacher performance when explaining teacher evaluation policies. In this context, concepts that can be discussed under the sub-themes of internal and external performance evaluation criteria have emerged. KY9, which emphasizes internal performance in the teacher evaluation process,

We try to evaluate our teachers by focusing on our indispensable students. We observe the students to decide whether the teachers fulfill their responsibilities. Is there any progress in the students? Has the student made progress in displaying their abilities? Is the teacher fulfilling the tasks given to them in the institution? Does the teacher pay attention to working hours? These are important...

Discussion and Conclusion

In the research, first of all, teacher employment policies were examined within the framework of human resources management functions of private special education institutions and rehabilitation centers. Administrators evaluated employment policies within the scope of employment criteria, employment process, and problems experienced during the employment process. Administrators stated that they attach importance to the teachers' being employed and having a qualified undergraduate education, giving priority to candidates graduating from state universities, caring that their teachers have work experience, and their personal and professional qualifications are important. In this regard, it is possible to say that administrators care about merit in the teacher employment process. Administrators have focused on strengthening institution identity through the teachers they employ. Similar to research findings, Tan (2015) expressed in his study examining human resource management principles in secondary education institutions that professional and personal competencies and school climate are taken into consideration in the employment process. The research also found that some problems are encountered in the process of teacher employment in special education institutions and rehabilitation centers. The administrators stated that there is a shortage of teachers with special education degree, and, as a result, they have difficulties employing special education subject area teachers. They also mentioned that the employed teachers leave the institution for various reasons, negatively affecting the education process. Many researchers, such as Başaran (2001), Himmetoğlu et al. (2022), and Mason-Williams et al. (2022), have also emphasized in their research that there is a shortage of special education teachers and that this negatively affects the education process. Another result obtained within the scope of the research's first sub-problem is the qualifications that teachers should have to be employed in special education institutions and

rehabilitation centers. According to administrators' views, it has been concluded that the qualifications that teachers should have can be discussed under the categories of personal qualifications and professional qualifications.

In line with the second sub-problem of the research, policies for the development of teachers employed in private special education institutions and rehabilitation centers were examined. Based on the opinions of the administrators, it has been concluded that teacher development policies in private special education institutions and rehabilitation centers focus on professional development and personal development. It was concluded that administrators directed teachers to in-service training activities during the teacher development process to ensure professional development. It was concluded that in order to ensure personal development, various guidance was given on issues such as healthy living, communication, and time management. However, it has been observed administrators do not address processes such as career planning and academic support (professional issues such as burnout, stress, anxiety, and excess workload) to ensure the professional development of teachers. In their research, Himmetoğlu et al. (2022) have found that teachers expect school administrators to play roles such as providing professional guidance and collaborating with them to overcome the challenges they face more easily. Furthermore, the same study has also found that teachers expect moral and motivational support, as well as emotional support, from school administrators. In her study conducted with teachers, assistant principals, and principals, Argon (2015) has concluded that the guidance and support provided by the Ministry of Education in the career planning process of educators regarding the principle of a career in human resource management is insufficient and that employees make their own career plans.

The research concluded that activities related to rewarding teachers have been emphasized in the teacher integration process. Almost no mention has been made by school administrators about discipline and punishment, which are known as the functions of teacher integration. Research shows that rewarding teachers has a positive impact on demonstrating organizational citizenship behavior (Aksel et al., 2013), motivation, job satisfaction, job performance, and quality in education (Çelebi et al., 2015), as well as increasing student achievement (Hung et al., 2014). In the study conducted by Argon (2015), it was found that the reward system was inadequate and objectivity was lacking in the human resources management process in schools affiliated with the Ministry of National Education. This can be explained by different approaches or criteria adopted in the rewarding process in private educational institutions and state schools.

The research found that the teacher evaluation policies of institutions are shaped within the framework of internal performance evaluation criteria and external performance evaluation criteria. The administrators have stated that they evaluate the performance of teachers based on student achievements, fulfillment of teachers' institutional responsibilities, communication with parents, and involvement in community service activities. In this regard, it can be said that there is no standardized teacher evaluation system in schools. Argon (2015) explains the barriers to performance evaluation in educational institutions as the lack of evaluation experts, lack of concrete and transparent evaluation standards, lack of visibility of promotion, salary, rank, and grade progression in the evaluation process, and incorrect evaluation of teacher performance. It also states that this situation negatively affects the rewarding process. On the other hand, Çelikten and Özkan (2018) have concluded that the current teacher evaluation system is not functional.

One of the problems encountered in human resource management in special education institutions and rehabilitation centers in the research is the employment of teachers with special education degree. In this regard, it is recommended to improve teachers' rights and benefits to ensure the employment of teachers with a special education degree in special education institutions and

rehabilitation centers. It has been concluded that policies for the development and training of teachers working in special education institutions and rehabilitation centers do not address issues such as career planning and academic support to promote teachers' professional development. In this respect, it is recommended that institutional administrators be guided to ensure the career planning process for teachers.

The research was structured within the framework of the opinions of private special education institutions and rehabilitation center administrators. It is thought that examining the human resource management policies of private special education institutions and rehabilitation centers based on teachers' opinions will be important in reflecting different perspectives.

The qualitative research method was adopted in the research. It is thought that applied research to be conducted in private special education institutions and rehabilitation centers will allow a detailed examination of institutions' human resources management policies.

Ethics Committee Approval: The ethical committee approval for this research was obtained from Adıyaman University Social and Human Sciences Ethics Committee on 23.01.2023, with decision number 387.

Author Contributions: The first author worked more actively in the data analysis, conclusion, and discussion sections. The second author worked more actively in the literature review and data collection part.

Conflict of Interest: Authors declare that they have no conflict of interest.

Özel Özel Eğitim Kurumu ve Rehabilitasyon Merkezlerinin Akademik İnsan Kaynağı Yönetimi Politikalarının İncelenmesi

Cengiz Alper Karadağ^a  Nazife Karadağ^b 

^a Dr., Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye, cengizalperkaradag@gmail.com

^b Doç. Dr., Adıyaman Üniversitesi, Adıyaman, Türkiye, nazifekaradag@adiyaman.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmanın amacı özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezi yöneticilerinin görüşlerinden hareketle özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinin insan kaynakları yönetimi politikalarının incelenmesidir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden temel nitel araştırma deseni benimsenmiştir. Araştırmanın katılımcıları Adıyaman ilinde faaliyet gösteren özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezi yöneticilerinden oluşturmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde ölçüt örnekleme tekniği benimsenmiştir. Bu doğrultuda 15 özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezi yöneticisi ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırmada kurum yöneticilerinin kurumlarının öğretmen istihdamı sürecine ilişkin görüşleri “istihdam kriterleri”, “istihdam süreci” ve “istihdam sürecinde yaşanan sorunlar” temaları altında ele alınmıştır. Öğretmen geliştirmeye yönelik politikalar “kişisel gelişim” ve “mesleki gelişim” temaları altında; öğretmen bütünleştirilmesine yönelik politikalar “ödüllendirme” ve öğretmen değerlendirmeye yönelik politikalar ise “kurum içi değerlendirme” ve “kurum dışı değerlendirme” temaları altında incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre istihdam sürecine yön veren politikalar hizmet öncesi dönemin niteliği ve öğretmen adaylarının mesleki ve akademik donanımı ile ilişkilidir. Ayrıca kurum yöneticilerinin görüşlerinden hareketle öğretmen istihdamı sürecinde alan uzmanı sayısının az olmasının insan kaynağı yönetimi sürecinde karşılaşılan sorunlardan biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte öğretmen yetiştirme-geliştirme sürecinde kariyer planlaması ve mesleki gelişime yönelik politikaların yetersiz olduğu ve öğretmen değerlendirme politikalarının kurum içi değerlendirme ve kurum dışı değerlendirme kriterleri çerçevesinde şekillendiği ifade edilmiştir.

MAKALE BİLGİSİ

Makale Türü
Araştırma

Makale Geçmişi
Gönderim tarihi:
14.04.2023
Kabul tarihi:
06.12.2023

Anahtar Kelimeler
İnsan Kaynakları,
İnsan Kaynakları
Yönetimi,
Özel Eğitimde
İnsan Kaynağı

Atıf Bilgisi: Karadağ, C. A. ve Karadağ, N. (2024). Özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinin akademik insan kaynağı yönetimi politikalarının incelenmesi. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(1), 130-156. <https://doi.org/10.46778/goputeb.1283000>

Sorumlu yazar: Cengiz Alper Karadağ, e-mail: cengizalperkaradag@gmail.com

Problem Durumu

Özel eğitim ve rehabilitasyon merkezleri, engelli bireylerin Millî Eğitim Bakanlığı (MONE) tarafından belirlenmiş destek eğitim programları ile özel yöntem, personel, araç ve gereç kullanarak ilgileri, ihtiyaçları, yetenek ve yeterlilikleri doğrultusunda hayata hazırlanmasını ve toplum içindeki rollerini gerçekleştirmek üzere gelişimine destek sağlayan kurumlardır. Özel eğitim kurumlarında bireylerin başkaları ile iyi ilişkiler kurabilen, iş birliği içinde çalışabilen ve çevresine uyum sağlayabilen üretici bireyler olarak yetişmeleri sağlanmaktadır. Özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde verilen eğitimin amacı

Dil ve konuşma gücüyle zihinsel, fiziksel, duyuşal, sosyal, duygusal ve davranış problemleri olan engelli bireylerin engellilik hâlinin ortadan kaldırılmasını ya da etkilerinin en az seviyeye indirilerek yeteneklerinin en üst seviyeye çıkarılması ve topluma uyumlarının sağlanması, temel öz bakım becerilerinin ve bağımsız yaşam becerilerinin geliştirilmesini, sağlamak için destek eğitimi çalışmaları yapmaktır (Millî Eğitim Bakanlığı [MONE], 2006).

şeklinde ifade edilmektedir. Bir başka ifade ile özel eğitim kurumları ve rehabilitasyon merkezlerinde öğrencilerin toplumsal yaşam içerisinde bağımsız hareket edebilmelerini sağlayacak şekilde yetiştirilmeleri amaçlanmaktadır (Ataman, 2011).

Özel eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşması bu süreçte görev alacak öğretmenlerin niteliği ile ilişkilidir. Özel eğitim kurumları ve rehabilitasyon merkezlerinin programlarının kendine özgü nitelikte olması kurumlarda görev yapacak öğretmenlerin, kurumların programları doğrultusunda eğitim verecek nitelikte olmasını gerektirmektedir (Ataman, 2011). Özel eğitim kurumları ve rehabilitasyon merkezlerinde etkililiğin sağlanmasında en önemli faktörlerden biri insan kaynakları olduğundan öğretmenlerin mesleki gelişimi ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi önemli görülmektedir (Himmetoğlu ve diğeri, 2022).

Çalık'ın (2003) belirttiği gibi küreselleşme ve rekabetin hakim olduğu 21. yüzyılda yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm sürecinde örgütlerin başarılı olabilmesi insan kaynaklarının etkili kullanılmasına ve yönetilmesine bağlıdır. Bu bağlamda özel eğitim kurumlarının da değişim ve dönüşüm sürecinde başarıya ulaşması etkili insan kaynakları yönetimi politikalarının varlığına bağlı görünmektedir. Özel özel eğitim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin potansiyellerini en üst seviyeye çıkarmaları, etkili ve verimli olmaları ise özel eğitim kurumlarının insan kaynağı yönetimi politikaları ile ilişkili görülmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi

21. yüzyılda, bilgi üretme ve teknoloji geliştirme kapasitesine sahip olan insan kaynakları, örgütlerin rekabet gücü elde etmelerinde en önemli kaynaklardan biri haline gelmiştir. Tüm örgütsel süreçler üzerinde etkili olan insan kaynakları örgütlerin stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Örgütler açısından stratejik öneme sahip olan insan kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması ve insan kaynağının performansının en üst düzeye çıkarılması insan kaynakları yönetimi sürecinin etkililiğine bağlıdır. "İnsan kaynakları yönetimi bir organizasyon içinde yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir" (Barutçugil, 2004, s. 32). İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde her birimde görev alacak çalışan sayısının planlamasıyla başlamakta ve işe alma, işe alıştırma, eğitim kariyer planlaması ve yönetimi, ilişki yönetimi gibi etkinlikleri kapsamaktadır (Ertürk, 2011).

İnsan kaynakları yönetimi örgütlerde insan kaynaklarını eşgüdümlemek ve örgütsel süreçlerin gerçekleştirilmesinde gerekli insan kaynağı sağlamak için tasarlanan aktiviteleri kapsamaktadır (Byars ve Rue, 2004). İnsan kaynakları yönetiminin temelinde örgütsel amaçlar bulunmaktadır. Örgütsel amaçlar doğrultusunda insan kaynakları yönetimi sürecinin, örgütleri hedeflerine ulaştıracak işgörenlerin seçimini, eğitimini, geliştirilmesini, motivasyonunu ve değerlendirilmesini kapsadığı ifade edilmektedir (Boone ve Kurtz, 1988). Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinin yanı sıra insan kaynakları yönetimi süreci kapsamında personelin özlük hakları, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve motivasyonu gibi süreçlere de odaklanıldığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin detaylı bir tanımlama yapan Fındıkçı (2009) insan kaynakları yönetimi sürecini tanımlarken iş analizlerinin yapılması, iş uyum eğitimi, terfi, iş değiştirme, işten çıkarma, sosyokültürel etkinlikler ve sağlık hizmetleri gibi süreçlere de vurgu yapmıştır.

Eğitim Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları, eğitim örgütleri için stratejik öneme sahip bir kaynaktan biridir. “Okullarda insan kaynakları planlaması okulun gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını karşılamak için kapsamlı bir stratejinin geliştirilmesi ve öğretmenin eğitim örgütüne girişini çıkışını ve örgüt içi hareketliliğini düzenleyen ve değerlendiren bir süreçtir” (Akyol, 2008, s. 10). Bu sürece okul yöneticileri liderlik etmektedir (Çalık ve Şehitoğlu, 2006).

Okul yöneticileri, insan kaynakları yönetimi sürecinde öğretmenlerin adaylık eğitimi ve hizmet içi eğitim süreçlerinden, güdülenmelerinden, özendirilmelerinden ve değerlendirilmelerinden sorumludur (Taymaz, 2000). Bununla birlikte okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi sürecinde okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak, politikalarını saptamak ve tanıtmak, ihtiyaçlarını saptamak, okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek, okulda etkili iletişimi sağlamak, eğitim ve öğretim etkinliklerini planlamak ve yapılan çalışmalarını sürekli izlemek ve değerlendirmek gibi sorumlulukları bulunmaktadır (Taymaz, 2000). Ayrıca okul yöneticileri, okulda insan kaynaklarının en önemli unsuru olan öğretmenlerin adaylık eğitimi, hizmet içi eğitim, güdüleme ve değerlendirme süreçlerini okullarının amaçları doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde yönetmek rolünü üstlenmişlerdir (Çalık ve Şehitoğlu, 2006). Okul yöneticilerinin okullarında insan kaynaklarını etkili bir biçimde yönetebilmesi öğretmenlerin ve diğer personelin rollerini, ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate almasına bağlıdır (Erkoç, 2000). Bununla birlikte okul yöneticilerinin öğretmenler ve diğer personelle iletişim biçimi ve onları motive edebilmesi insan kaynakları yönetiminin önemli unsurlarındandır (Ünal, 2000). Özel özel eğitim kurumlarının da amaçlarına ulaşabilmesi, rekabet avantajı elde edebilmesi ve hitap ettiği öğrenci grubunun üstün yararının gözetilmesi kurumda çalışan öğretmenlerin istihdam süreci, yönlendirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi bir başka ifade ile insan kaynakları yönetimi süreci ile ilişkili görünmektedir. Bu süreçte de sorumluluk diğer eğitim kurumlarında olduğu gibi öğretmenleri yönlendirecek olan yöneticilere aittir.

Yapılan araştırmalarda özel eğitim kurumları yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi sürecindeki davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları üzerinde etkisi olduğu vurgulanmaktadır (Conley ve You, 2017; Dipaola ve diğerleri, 2004). Bununla birlikte özel eğitim kurumları ve rehabilitasyon merkezlerinde görev yapacak öğretmenlerin, eğitim kurumuna devam eden bireylerin kapasitelerini en üst düzeye çıkarmayı sağlayıp, yetersizliği engelle dönüştürmeyi önleme ve engelli bireyi kendine yeterli hale getirme, topluma kaynaşmasını sağlama ve bağımsız üretici bireyler olmasını destekleme gibi rol ve sorumluluklarının olması (Ataman, 2011) bu kurumlarda insan kaynakları yönetimi sürecini daha önemli hale getirmektedir.

Alan yazında eğitim kurumlarında insan kaynakları yönetimine yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Argon, 2015; Cent, 2007; Öylek, 2016; Saylan, 2013; Türkmen, 2008). Özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinin yönetimine yönelik araştırmalarda ise; öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlar (Kılıç, 2020), devlet okullarındaki özel eğitimle ilgili sorunlar (Gündüz ve Akın, 2015), özel eğitimde yaşanan sorunlar (Altınkurt, 2008; Karasu ve Mutlu, 2014), özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinin denetimi (Acer, 2016), özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinin finansal sorunları (Karal, 2021) gibi konuların ele alındığı görülmektedir. Ayrıca özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin çalışma koşulları (Şapalova, 2013), öğretim süreçlerinde yaşadıkları zorluklar (Berry ve Gravelle, 2013) gibi konulara yer verildiği görülmektedir. Ancak özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerine yönelik araştırmalarda insan kaynakları yönetimi politikalarına yeterince yer verilmediği görülmektedir.

Özel özel eğitim kurumlarının da amaçlarına ulaşabilmesi, rekabet avantajı elde edebilmesi ve hitap ettiği öğrenci grubunun üstün yararının gözetilmesi kurumda çalışan öğretmenlerin istihdam süreci, yönlendirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi bir başka ifade ile insan kaynakları yönetimi süreci ile ilişkili görünmektedir. Bu süreçte de sorumluluk diğer eğitim kurumlarında olduğu gibi öğretmenleri yönlendirecek olan yöneticilere aittir. Nitekim yapılan araştırmalarda da özel eğitim kurumları yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi sürecindeki davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve motivasyonları üzerinde etkisi olduğu vurgulanmaktadır (Conley ve You, 2017; Dipaola ve diğerleri, 2004). Bununla birlikte özel eğitim kurumları ve rehabilitasyon merkezlerinde görev yapacak öğretmenlerin, eğitim kurumuna devam eden bireylerin kapasitelerini en üst düzeye çıkarmayı sağlayıp, yetersizliği engele dönüştürmeyi önleme ve engelli bireyi kendine yeterli hale getirme, topluma kaynaşmasını sağlama ve bağımsız üretici bireyler olmasını destekleme gibi rol ve sorumluluklarının olması (Ataman, 2011) bu kurumlarda insan kaynakları yönetimi sürecini daha önemli hale getirmektedir.

Alan yazında eğitim kurumlarında insan kaynakları yönetimine yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Argon, 2015; Cent, 2007; Öylek, 2016; Saylan, 2013; Türkmen, 2008). Özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinin yönetimine yönelik araştırmalarda ise öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlar (Kılıç, 2020), devlet okullarındaki özel eğitimle ilgili sorunlar (Gündüz ve Akın, 2015), özel eğitimde yaşanan sorunlar (Altınkurt, 2008; Karasu ve Mutlu, 2014), özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinin denetimi (Acer, 2016), özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinin finansal sorunları (Karal, 2021) gibi konuların ele alındığı görülmektedir. Ayrıca özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin çalışma koşulları (Şapalova, 2013), öğretim süreçlerinde yaşadıkları zorluklar (Berry ve Gravelle, 2013) gibi konulara yer verildiği görülmektedir. Ancak özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerine yönelik araştırmalarda insan kaynakları yönetimi politikalarına yeterince yer verilmediği görülmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından yayınlanan Millî Eğitim İstatistiklerine göre 2021-2022 yılında Türkiye’de 3.118 özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezi bulunmaktadır. Bu merkezlerde görevli öğretmen sayısı ise 32.011’dir. Özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinde görev yapacak öğretmenlerin yetiştirme-geliştirme (adaylık eğitimi ve hizmet içi eğitim), bütünleştirme (güdüleme, özendirme, ödül-ceza, disiplin, yükseltme) ve değerlendirme süreçlerinin kurumların amaçlarına ulaşması ve özel gereksinimleri bireylerin geliştirilmesi sürecini etkileyen önemli faktörlerden biri olması bu kurumların insan kaynakları yönetimi politikalarını önemli kılmaktadır. Özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinde görevli akademik insan kaynağının seçimi, hizmet içi eğitim süreci, motivasyonu, ödül-ceza süreçleri ve değerlendirilmesine yönelik politikalar kurumsal amaçlara ulaşılması açısından olduğu kadar insan kaynağının gelişimi açısından da önemlidir. Araştırma, özel özel

eğitim kurumları ve rehabilitasyon merkezlerinin insan kaynakları yönetimi politikalarına odaklanarak bu kurumlardaki insan kaynaklarının gelişimi ve potansiyelinin artırılması sürecine ışık tutması açısından önemlidir. Bu doğrultuda araştırmada şu alt problemlere yanıt aranmıştır:

Özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezi yöneticilerinin, kurumlarının;

- Öğretmen istihdamı politikalarına ilişkin görüşleri nelerdir?
- Öğretmen yetiştirme-geliştirme politikalarına ilişkin görüşleri nelerdir?
- Öğretmen bütünleştirme politikalarına ilişkin görüşleri nelerdir?
- Öğretmen değerlendirme politikalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Araştırma, nitel araştırma yöntemleri çerçevesinde yapılandırılmıştır. Ele alınan problemin sorgulayıcı ve yorumlayıcı bir bakış açısıyla değerlendirildiği nitel araştırma (Guba ve Lincoln, 1994), gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin benimsendiği araştırma metodolojisidir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden temel nitel araştırma deseni benimsenmiştir. Temel nitel araştırmalar insanların yaşamlarını ve deneyimlerini nasıl anlamlandırdıklarını incelemek amacıyla odaklanmaktadır (Merriam ve Tisdell, 2016).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Adıyaman ilindeki özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinde görev yapmakta olan 15 kurum yöneticisi oluşturmaktadır. Kurum yöneticilerinin belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği benimsenmiştir. Amaçlı örnekleme, araştırmanın amacı doğrultusunda belli ölçütleri karşılayan, bilgi açısından zengin durumların seçilmesine ve derinlemesine araştırma yapılmasına olanak veren bir yöntemdir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2012). Kurum yöneticilerinin belirlenmesindeki temel ölçüt ise “en az bir öğretmenin istihdam, yetiştirme-geliştirme, bütünleştirme ve değerlendirme sürecinde aktif olarak bulunmuş olmak” şeklinde belirlenmiştir. Çalışma grubunda yer alan yöneticilere ait demografik değişkenler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1

Çalışma Grubunda Yer Alan Kurum Yöneticilerine Ait Kişisel Özellikler

Değişkenler	Alt Değişkenler	n
Cinsiyet	Kadın	2
	Erkek	13
Mesleki Kıdem	6-10 Yıl	4
	11-15 Yıl	8
	15 Yıl ve üzeri	3
Yöneticilik Kıdemi	6-10 Yıl	4
	11-15 Yıl	11
Branş	Sınıf Öğretmeni	6
	Okul Öncesi Öğretmeni	3
	Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık	2
	İşitme Engelliler Öğretmenliği	1
	Zihinsel Engelliler Öğretmenliği	3

Katılımcıların ikisi kadın 13'ü erkektir. Mesleki kıdemleri ve yöneticilik kıdemleri sekiz ile 21 yıl arasında değişmektedir. Mevcut okullarındaki çalışma süreleri ise yedi ile 17 yıl arasındadır. Kurum yöneticilerinin branşları sınıf öğretmeni, okul öncesi öğretmeni, rehber öğretmen, işletme engelliler ve zihinsel engelliler öğretmeni şeklindedir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma verileri araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler araştırmacının görüşme öncesinde bir yol haritasına veya görüşme sürecine ait genel çerçevesi belirlenmiş bir görüşme formuna sahip olduğu, görüşme esnasında eksik kalan yönleri açığa çıkarmak ya da katılımcının görüşlerini derinlemesine almak amacıyla ek sorular geliştirdiği görüşme tekniğidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Görüşme formunda yer alan sorular insan kaynakları yönetiminin işlevleri doğrultusunda hazırlanmıştır. Boone ve Kurtz (1998) tarafından insan kaynakları yönetimi süreci personelin işe alımı, yetiştirme-geliştirilmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi olmak üzere dört adımda tanımlanmıştır. Bu doğrultuda görüşme formunda yer alan sorular, özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinin insan kaynakları yönetimi politikalarını incelemek üzere öğretmen istihdamı, öğretmen geliştirilmesi, öğretmen bütünleştirilmesi ve öğretmen değerlendirilmesine yönelik süreçler hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmayı sağlayacak şekilde oluşturulmuştur.

Hazırlanan görüşme formunun geçerliğini sağlamak amacıyla form, eğitim yönetimi ve denetimi alanında uzman iki öğretim üyesinin incelemesine sunulmuştur. Alan uzmanları görüşme formunda yer alan “kurum yöneticilerinin hizmet öncesi öğretmen yetiştirme politikalarına ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusunun, özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinin insan kaynakları yönetimi süreci ile doğrudan ilişkili olmadığını ve kurum yöneticilerinin bu süreçte etkisinin olmayacağını ifade ettiklerinden formda yer almaması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda bu soru görüşme formundan ayıklanarak form uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Veri toplama aracı olarak geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu için Adıyaman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 23/01/2023 tarih ve 387 sayılı onay formu alınmıştır. Sonrasında çalışma grubunda yer almayan iki kurum yöneticisi ile pilot görüşme gerçekleştirilmiş ve soruların açık ve anlaşılabilirliği test edilmiştir. Pilot görüşmelerin ardından kurum yöneticilerinden randevu alınarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler esnasında kurum yöneticilerinden izin alınarak ses kaydı alınmıştır. Verilerin analizi aşamasında öncelikle ses kayıtlarının transkripsiyonu yapılmıştır. Veriler içerik analizi tekniği ile analiz edilmiştir. İçerik analizi, “araştırmanın temel sorularıyla ilgili bilgiyi kategoriler halinde organize etme sürecidir” (Bowen, 2009, s.32). İçerik analizi sürecinde kodlamalar yapılarak verilerin altında yatan kavramlar ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaktadır (Baltacı, 2019).

Araştırmada öncelikle kurum yöneticilerinin görüşme sorularına verdikleri yanıtlar gözden geçirilmiştir. Sonrasında detaylı okumalar yapılarak analiz kategorilerinin ve veri setlerindeki örüntülerin belirlenebilmesi için içerik analizi uygulanmıştır. Son aşamada ise veri setlerindeki örüntüler doğrultusunda veriler yorumlanmıştır.

İçerik analizinde temalar, -alanyazına dayalı olarak- insan kaynakları yönetiminin işlevleri doğrultusunda belirlenmiştir. “öğretmen istihdamı politikaları”, “öğretmen geliştirme politikaları”, “öğretmen bütünleştirme politikaları” ve “öğretmen değerlendirme politikaları” olmak üzere dört tema oluşturulmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerini temsil eden temaların

belirlenmesinden sonra okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi politikalarına ilişkin görüşleri kavramsal düzeyde analiz edilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Guba ve Lincoln (1982) nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik yerine inandırıcılık kavramına odaklanmışlardır. Nitel araştırmalarda inandırıcılığın sağlanması için ise inanılabilirlik, güvenilebilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik süreçlerinin sağlanması gerektiğini vurgulamışlardır (Başkale, 2016). Araştırmada, bu süreçlerden inanılabilirliğin (iç geçerlik) sağlanması amacıyla araştırma verileri toplanırken yüz yüze görüşmeler yapılmış ve tema ve kodlar teyit incelemesi yapılmak üzere iki katılımcının görüşüne sunulmuştur. Aktarılabilirliğin (dış geçerliğin) sağlanması amacıyla katılımcılara ilişkin ayrıntılı bilgi verilmiştir. Güvenilebilirliğin (güvenirlik) sağlanması amacıyla hem araştırma yöntemi ayrıntılı bir şekilde tanımlanmış hem de araştırma süreci ve sonuçları alan uzmanı incelemesine sunulmuştur.

Guba ve Lincoln (1994) araştırma süreçlerinin doğruluğu ve tutarlılığının sağlanabilmesi amacıyla verilerin toplanması, analizi ve yorumlanması aşamasında birden fazla uzmanın/araştırmacının yer almasını önermektedir. Araştırmada verilerin toplanması aşamasında bir araştırmacı görüşme sorularını yöneltirken diğer araştırmacı görüşmeye dair notlar almıştır. Ayrıca veri analizi ve verilerin yorumlanması sürecinde de iki araştırmacı birlikte çalışmıştır. Analiz aşamasında veri setleri araştırmacılar tarafından birlikte gözden geçirilmiş ve alanyazına dayalı bir şekilde oluşturulan temaların altında yer alacak alt tema ve kavramlara birlikte karar verilmiştir. Böylece araştırma süreçlerinin doğruluğu ve tutarlılığı sağlanmaya çalışılmıştır.

Bulgular ve Yorum

Özel Özel Eğitim Kurumu ve Rehabilitasyon Merkezlerinin Öğretmen İstihdamı Politikaları

Araştırmada öncelikle özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezi yöneticilerinin görüşlerinden hareketle öğretmen istihdamı politikaları incelenmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmen istihdamı politikalarına yönelik görüşlerinden hareketle üç alt tema oluşturulmuştur. Birinci alt tema istihdam kriterleri, ikinci alt tema istihdam süreci ve üçüncü alt tema ise istihdam sürecinde karşılaşılan sorunlar şeklinde ifade edilmiştir. Okul yöneticilerinin öğretmen istihdamı politikalarına yönelik görüşlerinden hareketle oluşturulan tema, alt tema ve kavramlar Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2

Tema: Öğretmen istihdamı politikaları

Alt Temalar	Kodlar	n
İstihdam kriterleri	Devlet üniversitesi mezunlarından tercih edilmesi	9
	Nitelikli lisans eğitiminin ön planda tutulması	8
	İş tecrübesine önem verilmesi	7
	Referanslara önem verilmesi	6
	Kişisel ve mesleki yeterliklere önem verilmesi	6
	Kurumsal ihtiyaçların ön planda tutulması	6
	Kurumsal amaçların ön planda tutulması	5
	Kurum kültürünün ön planda tutulması	3
	Rekabet avantajı kazandıracak adaylara öncelik verilmesi	3
İstihdam süreci	Özlük haklarına saygı duyulması	12
	Özlük haklarının iyileştirilmesine önem verilmesi	9
	Hizmet içi eğitim imkânı sunulması	8
	Çalışma koşullarının iyileştirilmesi	7
İstihdam sürecinde yaşanan sorunlar	Alan uzmanı eksikliği	13
	Ekonomik sorunlar	11
	Dönem içi işten ayrılmalar	6
	İş yükü fazlalığına bağlı yaşanan sorunlar	4

Kurum yöneticilerinin öğretmen istihdamı politikalarına yönelik görüşlerinden hareketle oluşturulan alt tema ve kavramlar incelendiğinde öğretmenlerin hizmet öncesi dönemleri, hizmet içi süreçleri ve hizmet sürecinde yaşanan sorunlara odaklanıldığı görülmektedir. İstihdam politikalarını istihdam kriterleri kapsamında değerlendiren KY2 görüşlerini,

Öğretmenlerimizi istihdam edebilmek amacıyla öncelikle almış oldukları eğitimi değerlendiriyoruz. Önceliği genellikle devlet üniversitesinden mezun olmuş olan öğretmenlere veriyoruz, özel üniversitelerden mezun olanlar çoğu zaman devlet üniversitesinden mezun olanlar kadar etkili olamıyor. Yani öğretmenin almış olduğu lisans eğitiminin niteliği bize de yansıyor, onun için istihdamda öğretmenlerin lisans eğitimleri temel belirleyici etkenlerden biri oluyor.

şeklinde ifade etmiştir.

İstihdam politikalarını istihdam sürecinde yaşanan sorunlar çerçevesinde açıklayan KY7 ise,

Özel eğitim alanında yetişmiş uzman eksikliği çok fazla. Açığı kapatmak amacıyla çeşitli yollar denenmiş ya da deneniyor ancak yine de yeterli değil, biz alan uzmanı bulmakta ya da alana yönelik çeşitli eğitimleri tamamlamış uzmanları bulmakta zorlanıyoruz. Sadece bu da değil, diyelim uzman bulduk, bu kez dönem içinde işten de ayrılabilir öğretmen. Ya devlet kurumlarına ataması oluyor, ya evleniyor özellikle kadın öğretmenler için bu durum söz konusu ya da erkek öğretmen askere gidiyor, başka şehre yerleşmek zorunda kalıyor bu durumda işten ayrılıyor. Bu da bizim için büyük bir sorun, dönem içinde yeniden uzman bulmak zorunda kalıyoruz.

şeklinde görüş belirtmiştir.

Özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinin öğretmen istihdamı politikalarının incelenmesi amacıyla kurum yöneticilerine istihdam edecekleri öğretmenlerin sahip olması gereken yeterliliklerin neler olduğu da sorulmuştur. Tablo 3’de öğretmenlerin sahip olması gereken yeterliklere ilişkin kurum yöneticilerinin görüşlerinden hareketle oluşturulan alt tema ve kavramlar yer almaktadır.

Tablo 3

Tema: Öğretmenlerin sahip olması gereken yeterlikler

Alt Temalar	Kodlar	n
Mesleki Yeterlikler	İletişim becerisi	13
	Sorumluluk bilinci	12
	Öğretim yöntem ve teknikleri	12
	Ölçme değerlendirme yöntem ve teknikleri	12
	İş disiplini	11
	Kurumsal sorumluluk bilinci	9
Kişisel Yeterlikler	Vicdan	12
	İletişim becerisi	9
	Dürüstlük	6

Kurum yöneticileri istihdam edilecek öğretmenlerin sahip olması gereken yeterlikleri açıklarken mesleki yeterlikler ve kişisel yeterliklere vurgu yapmışlardır. Mesleki yeterlik alt teması altında ele alınabilecek kavramlar; sorumluluk bilinci, kurumsal sorumluluk bilinci, iş disiplini, iletişim becerisi, öğretim yöntem ve teknikleri ile ölçme değerlendirme yöntem ve teknikleri şeklindedir. Kişisel yeterlikler ise vicdan, iletişim becerisi ve dürüstlüktür.

Öğretmenlerin sahip olması gereken yeterlikleri mesleki yeterlikler alt teması altında değerlendiren KY9,

Bizim hedef kitlemiz özel çocuklar, özel çocukların hedef kazanımlara ulaştırılması özel yöntem ve teknikleri gerektiriyor. Bu nedenle öğretmenlerimizin öncelikle özel çocuklara bir konuyu, bir kavramı, bir davranışı öğretme sürecinde gerekli yöntem ve tekniklerin hem bilgisine hem de uygulamaya becerisine sahip olmasını önemsiyoruz.

şeklinde görüş belirtmiştir.

Özel Özel Eğitim Kurumu ve Rehabilitasyon Merkezlerinin Öğretmen Geliştirme Politikaları

Araştırmanın ikinci alt problemi doğrultusunda özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinin öğretmen geliştirme politikaları incelenmiştir. Bu kapsamda kurum yöneticilerinin, kurumlarının öğretmen geliştirmeye dönük politikaları hakkında bilgi vermeleri istenmiştir. Bu süreç okullarda öğretmenlere dönük kişisel ve mesleki gelişim imkanları çerçevesinde incelenmiştir. Tablo 4’de kurum yöneticilerinin kurumlarının, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimini sağlamaya yönelik etkinliklere ilişkin görüşlerinden hareketle oluşturulan tema ve kodlar gösterilmektedir.

Tablo 4

Tema: Öğretmen Geliştirme Politikaları

Alt Temalar	Kodlar	n
Mesleki Gelişimin Sağlanması	Hizmet içi eğitim	12
	Online kurslar	9
	Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde açılan kurslar	6
	Üniversitelerle işbirliği	5
	Seminerler	5
	Sertifika programları	4
Kişisel Gelişimin Sağlanması	Kariyer planlaması	4
	Farkındalık eğitimleri	9
	Online kurslar	7
	Sosyalleşme ortamı oluşturmak	7

Özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinin öğretmen geliştirme politikaları incelendiğinde bu sürecin genellikle seminerler ve kurslar yoluyla sürdürüldüğü görülmektedir. Öğretmen gelişim sürecinde kişisel gelişimin sağlanmasına vurgu yapan KY12,

Öğretmeni sadece mesleki açıdan geliştirmek tek başına etkili olmaz. Öğretmenin ruh hali iyi olacak ki bunu öğrencilere de yansıtılsın. Sağlıklı olacak öğretmen hem fiziksel hem ruhsal açıdan, kişisel becerileri gelişmiş olacak. Bu becerileri daha önce kazanmamışsa bu becerilere yönelik eğitimler aldırıyoruz biz zaman zaman. Üniversitelerle işbirliği yapıyoruz, alan uzmanlarını davet ediyoruz, ulusal ya da uluslararası kurslara katılmaları için öğretmenleri teşvik ediyoruz...

şeklinde görüş belirtmiştir.

Özel Özel Eğitim Kurumu ve Rehabilitasyon Merkezlerinin Öğretmen Bütünleştirme Politikaları

Araştırmanın üçüncü alt problemi doğrultusunda özel eğitim kurumları ve rehabilitasyon merkezlerinin öğretmen bütünleştirme politikaları incelenmiştir. Bu doğrultuda kurum yöneticilerine, kurumlarının öğretmenlerin güdülenmesi ve öğretmenlere dönük ödül/ceza ve disiplin uygulamalarına yönelik politikalarına ilişkin görüşleri sorulmuştur. Kurum yöneticileri öğretmenlerin ödül/ceza ve disiplin süreçlerinin yönetmelikler çerçevesinde sürdürüldüğünü belirtmiştir. Özellikle ödüllendirme sürecine vurgu yapan okul yöneticileri üstün başarı gösteren ve kurumsal bağlılıkları yüksek olan öğretmenlerin sık sık ödüllendirildiğini ve ceza ya da disiplin olaylarının neredeyse hiç yaşanmadığını ifade etmişlerdir. Bu konuda KY11 görüşlerini,

Öğretmenleri motive ettikçe onların davranışlarının, okula yönelik, öğrencilere yönelik, idarecilere yönelik davranışlarının da daha olumlu olduğunu gözlemliyorum. Bunun için ödüllendirmenin önemine inanıyorum. Kurum olarak temel politikalarımızdan biri başarı gösteren öğretmenin takdir edilmesi, ödüllendirilmesidir.

şeklinde ifade etmiştir.

Özel Özel Eğitim Kurumu ve Rehabilitasyon Merkezlerinin Öğretmen Değerlendirme Politikaları

Araştırmanın dördüncü alt problemi doğrultusunda kurum yöneticilerinin öğretmen değerlendirme politikalarına ilişkin görüşleri incelenmiştir. Kurum yöneticilerinin görüşlerinden hareketle öğretmen değerlendirme politikaları öğretmen değerlendirme ölçütleri çerçevesinde "kurum içi performansın değerlendirilmesi" ve kurum dışı performansın değerlendirilmesi" alt temaları altında ele alınmıştır (Tablo 5).

Tablo 5

Tema: Öğretmen değerlendirme politikaları

Alt Temalar	Kodlar	n
Kurum içi performansın değerlendirmesi ölçütleri	Öğrencilerin hedef-kazanımlara ulaşma durumu	9
Kurum dışı performans değerlendirilmesi ölçütleri	Kurumsal sorumlulukların yerine getirilmesi	8
	Veli ile ilişkiler	8
	Topluma hizmet	6

Kurum yöneticileri öğretmen değerlendirme politikalarını açıklarken öğretmen performansına yönelik ölçütlere vurgu yapmışlardır. Bu kapsamda kurum içi ve kurum dışı performansın

değerlendirilmesi ölçütleri alt temaları altında ele alınabilecek kavramlar ortaya çıkmıştır. Öğretmen değerlendirme sürecinde kurum içi performansa vurgu yapan KY9,

Öğretmenlerimizi değerlendirirken odak noktamızda vazgeçilmezimiz öğrencilerimiz yer alıyor, öğretmenin sorumluluklarını yerine getirip getirmediğine öğrencileri gözlemleyerek karar vermeye çalışıyoruz, öğrencide ilerleme var mı, öğrenci yapabileceği becerileri sergilemede yol almış mı, öğretmen kendine kurumda verilen görevleri yerine getiriyor mu, mesai saatlerine dikkat ediyor mu, bunlar önemli...

şeklinde görüş belirtmiştir.

Tartışma ve Sonuç

Araştırmada öncelikle özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinin insan kaynakları yönetimi işlevleri çerçevesinde öğretmen istihdam politikaları incelenmiştir. Kurum yöneticileri istihdam politikalarını istihdam kriterleri, istihdam süreci ve istihdam sürecinde yaşanan problemler kapsamında değerlendirmiştir. Kurum yöneticileri istihdam edilecek öğretmenlerin nitelikli lisans eğitimi almış olmasını önemsediklerini, devlet üniversitelerinden mezun olan adaylara öncelik tanıdıklarını, öğretmenlerinin iş tecrübesine sahip olmasını önemsediklerini ve kişisel ve mesleki niteliklerinin önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda öğretmen istihdam sürecinde kurum yöneticilerinin liyakati önemsediklerini söylemek mümkündür. Kurum yöneticileri istihdam edecekleri öğretmenler aracılığıyla kurumsal kimliği güçlendirme amacına odaklanmışlardır. Araştırma sonuçları ile benzer şekilde Tan (2015), orta öğretim kurumlarında insan kaynakları yönetimi ilkelerini incelediği araştırmasında istihdam sürecinde mesleki ve kişisel yeterliklerin ve okul ikliminin göz önünde bulundurulduğunu ifade etmiştir. Araştırmada ayrıca özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinde öğretmen istihdamı sürecinde birtakım problemlerle karşılaşıldığı sonucuna da ulaşılmıştır. Kurum yöneticileri alan mezunu öğretmeni sayısının az olduğunu ve buna bağlı olarak kurumlarında alan mezunu öğretmeni istihdam etme sürecinde sorun yaşadıklarını, istihdam edilen öğretmenlerinse çeşitli nedenlerle kurumdan ayrıldıklarını ve bu durumun eğitim-öğretim sürecini olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Başaran (2001), Himmetoğlu ve diğerleri (2022) ile Mason-Williams ve diğerleri (2022) gibi pek çok araştırmacı da özel eğitim alanı öğretmenlerinin sayıca az olduğunu ve bu durumun eğitim-öğretim sürecini olumsuz etkilediğini araştırmalarında vurgulamışlardır. Araştırmanın birinci alt problemi kapsamında ulaşılan bir diğer sonuç ise özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinde istihdam edilecek öğretmenlerin sahip olması gereken yeterliliklerdir. Kurum yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda öğretmenlerin sahip olması gereken yeterliliklerin kişisel yeterlilikler ve mesleki yeterlilikler kapsamında ele alınabilecek yeterlilikler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın ikinci alt problemi doğrultusunda özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinde istihdam edilen öğretmenlerin geliştirilmesine yönelik politikalar incelenmiştir. Kurum yöneticilerinin görüşlerinden hareketle özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinde öğretmen geliştirme politikalarının mesleki gelişim ve kişisel gelişim konularına odaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen geliştirme sürecinde kurum yöneticilerinin mesleki gelişimin sağlanması amacıyla öğretmenleri hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Kişisel gelişimin sağlanması amacıyla ise sağlıklı yaşam, iletişim ve zaman yönetimi gibi konulara yönelik çeşitli yönlendirmelerin yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak kurum yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamaya yönelik kariyer planlaması gibi süreçlere ve akademik destek (tükenmişlik, stres, kaygı, iş yükü fazlalığı gibi mesleki konular) konusuna değinmedikleri görülmüştür. Himmetoğlu ve diğerleri (2022) araştırmalarında

öğretmenlerin, yaşadıkları zorlukların üstesinden daha rahat bir şekilde gelebilmek için okul yöneticilerinden kendilerine mesleki anlamda rehberlik sağlama ve kendileri ile işbirliği içinde olma gibi roller üstlenmelerini bekledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yine aynı araştırmada öğretmenlerin, okul yöneticilerinden moral ve motivasyon ve duygusal bağlamda destek bekledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Argon (2015) öğretmen, müdür yardımcısı ve müdürlerle yürütmüş olduğu araştırmasında insan kaynakları yönetiminin ilkelerinden olan kariyer ilkesine ilişkin eğitimcilerin kariyer planlaması sürecinde Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönlendirme ve desteğinin yeterli olmadığı; çalışanların kendi kariyer planlarını yaptıkları sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada öğretmen bütünleştirme sürecinde öğretmenlerin ödüllendirilmesine yönelik etkinliklerin ön plana çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Kurum yöneticileri, öğretmen bütünleştirmenin işlevleri olarak bilinen disiplin ve ceza konularına neredeyse hiç değinmemişlerdir. Yapılan araştırmalarda öğretmenlerin ödüllendirilmesinin örgütsel vatandaşlık davranışını sergileme üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu (Aksel ve diğerleri, 2013), motivasyonu, iş tatminini, iş başarısını, eğitimde kaliteyi (Çelebi ve diğerleri, 2015) ve öğrenci başarısını arttıran bir faktör olduğu (Hung, Badejo ve Bennett, 2014) vurgulanmaktadır. Argon (2015) araştırmasında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda yürütmüş olduğu insan kaynakları yönetimi sürecinde ödüllendirme sisteminin yetersiz olduğu ve değerlendirmede objektifliğin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu durum ödüllendirme sürecinde özel eğitim kurumları ve devlet okullarında farklı yaklaşımların veya farklı kriterlerin benimsenmesi ile açıklanabilir.

Araştırmada kurumların öğretmen değerlendirme politikalarının kurum içi performans değerlendirme kriterleri ve kurum dışı performans değerlendirme kriterleri çerçevesinde şekillendiği sonucuna ulaşılmıştır. Kurum yöneticileri öğretmenlerin performansının değerlendirilmesine öğrenci kazanımlarını, öğretmenlerin kurumsal sorumluluklarını yerine getirme durumlarını, veli ile iletişim biçimlerini ve topluma hizmet etkinliklerini değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda kurumlarda standartlaştırılmış bir öğretmen değerlendirme sisteminin olmadığını söylemek mümkündür. Argon (2015) da eğitim kurumlarında insan kaynakları yönetiminin işlevlerinden performans değerlendirmenin önündeki engelleri değerlendirme uzmanlarının olmaması; somut ve şeffaf değerlendirme standartlarının geliştirilmemesi; terfi, ücret, derece, kademe ilerlemesinin değerlendirme süreciyle ilgili görünmemesi; öğretmen performansının doğru bir şekilde değerlendirilmemesi gibi faktörlerle açıklamaktadır. Ayrıca bu durumun ödüllendirme sürecini de olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Çelikten ve Özkan (2018) ise mevcut öğretmen değerlendirme sisteminin işlevsel olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinde insan kaynakları yönetiminde karşılaşılan problemlerden birinin alan mezunu öğretmen istihdamı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinde alan mezunu öğretmenlerin istihdamını sağlamak amacı ile öğretmenlerin özlük haklarında iyileştirilmeler yapılması önerilmektedir.

Özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin geliştirilmesi ve yetiştirilmesine yönelik politikalarda öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamaya yönelik kariyer planlaması ve akademik destek sunulması gibi konulara yer verilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan kurum yöneticilerine, öğretmenlere yönelik kariyer planlaması sürecini sağlayabilmeleri adına rehberlik edilmesi getirilebilecek öneriler arasında yer almaktadır.

Araştırma özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezi yöneticilerinin görüşleri çerçevesinde yapılandırılmıştır. Özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinin insan kaynağı

yönetimi politikalarının öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak incelenmesinin farklı bakış açılarını yansıtması açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Özel özel eğitim kurumu ve rehabilitasyon merkezlerinde yürütülecek uygulamalı araştırmaların kurumların insan kaynakları yönetimi politikalarının detaylı incelenmesine olanak vereceği düşünülmektedir.

Etik Kurul Onayı: Bu araştırmanın etik kurul onayı, Adıyaman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 23.01.2023 tarihinde 387sayılı karar ile alınmıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı: Birinci Yazar verilerin analizi, sonuç ve tartışma bölümlerinde daha aktif çalışmıştır. İkinci Yazar literatür taraması ve verilerin toplanması aşamasında daha aktif çalışmıştır.

Çatışma Beyanı: Yazarlar potansiyel bir çıkar çatışması olmadığını beyan etmektedir.

References

- Acer, H. (2016). *Özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinin denetiminde yaşanan sorunlar (gelir destekli ruhsat uygulaması örneği)*. [The problems experienced during audit of private education and rehabilitation centers (The case of revenue-supported licensing procedure)] [Unpublished master's thesis]. Ankara University.
- Aksel, I., Serinkan, S., Kızıloğlu, M. & Aksoy, B. (2013, 14-16 February). *Assessment of teachers' perceptions of organizational citizenship behaviors and psychological empowerment: An empirical analysis in Turkey* [Conference Presentation]. 2 nd Cyprus International Conference on Educational Research, Cyprus. <https://gcris.pau.edu.tr/bitstream/11499/21517/1/1-s2.0-S187704281302942X-main%20%281%29.pdf>
- Akyol, B. (2008). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisi* [The effect of human resources functions on teacher performance in schools]. [Unpublished master's thesis]. Yeditepe University.
- Altınkurt, N. (2008). *Özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri*. [Problems which are experienced in special education and rehabilitation centers and solution suggestions]. [Unpublished master's thesis]. Dokuz Eylül University.
- Argon, T. (2015). *Eğitim kurumlarında insan kaynakları yönetimi işlevlerinin uygulanabilirliğine ilişkin eğitim çalışanlarının görüşleri*. [Views of education employees regarding the applicability of human resources management functions in education institutions]. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3). <https://doi.org/10.17860/efd.19489>
- Ataman, A. (2011). *Özel eğitime giriş*. [Introduction to special education]. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Baltacı, A. (2019). *Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?* [The qualitative research process: How to perform a qualitative research?] *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*, [Strategic human resource management]. Kariyer.
- Başaran, İ. (2001). *Özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin çalışma koşulları* [The working conditions of special education teachers]. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(1), 41-53.

- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi [Determination of validity, reliability and simple size in qualitative studies]. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Berry, A. B., & Gravelle, M. (2013). The benefits and challenges of special education positions in rural settings: Listening to the teachers. *The Rural Educator*, 34(2), 3.
- Boone, L. & Kurtz, D. (1988). *Contemporary business* (Fifth Ed.). Dry.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri (11. Baskı)* [Scientific research methods]. PegemA
- Byars, L.L. & Rue, L. W., (2004). *Human resource management*, Irwin
- Cent, H., (2007). *Özel okullarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesi* [Analysis of human resource management practices in private schools]. [Unpublished master's thesis], Yıldız Teknik University.
- Conley, S., & You, S. (2017). Key influences on special education teachers' intentions to leave: The effects of administrative support and teacher team efficacy in a mediational model. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 521-540. <https://doi.org/10.1177/1741143215608859>
- Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi* [Performans management]. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çalık, C. & Şehitoğlu, E. T. (2006). Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri [The competencies of principals in performing the functions of human resources management] *Milli Eğitim Dergisi*, 34(170).
- Çelebi, N., Vuranok, T., & Turgut, I. (2015). İlk ve ortaokullarda öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin görüşleri [The perceptions of primary and secondary school teachers on reward system]. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(34), 75-104.
- Çelikten, M., & Özkan, H. H. (2018). Öğretmen performans değerlendirme sistemi [Teacher performance evaluation system]. *OPUS International Journal of Society Researches*, 8(15), 806-824. <https://doi.org/10.26466/opus.418565>
- DiPaola, M., Tschannen-Moran, M., & Walther-Thomas, C. (2004). School principals and special education: Creating the context for academic success. *Focus on Exceptional Children*, 37(1), 1- 10
- Erkoç, Z. (2000). Orta öğretimde öğretim lideri profili ve yönetimde kalite [Education leader profile in secondary education and quality in administration]. *Human Resources*, 4(2), 115-128.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi* [Human resources management]. Beta.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi* [Human resources management]. Alfa.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30(4), 233-252.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Ed.). *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105–117). SAGE.
- Gündüz, M. & Akın A. (2015). Türkiye’de devlet okullarındaki özel eğitimle ilgili sorunlar ve çözüm önerileri [Special education problems in public schools in Turkey and offering solution to these problems], *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 86-95.
- Himmetoğlu, B., Shikhkamalova, V. & Bayrak, C. (2022). Problems faced by special education teachers and the role if school principals in solution of these problems. *Trakya Journal of Education*, 12(3), 1597-1618. <https://doi.org/10.24315/tred.1003550>

- Hung, L., Badejo, F. & Bennett, J. (2014). A case study of student achievement in a secondary charter school. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 26(3), 20-38.
- Karal, S. (2021). *Özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinin finansal sorunları: Orta Karadeniz örneği* [Financial problems of special education and rehabilitation centers: Middle Black Sea example]. [Unpublished master's thesis], Bolu Abant İzzet Baysal University.
- Karasu, T. & Mutlu, Y. (2014). Öğretmenlerin perspektifinden özel eğitimde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri: Muş il örneği, [The problems existing at special education and bring forward solution proposals from the view of teachers: The sample of Muş]. *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 47-66.
- Kılıç, M. H. (2020). *Özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin karşılaştıkları sorunlar* (Merkezefendi ve Pamukkale ilçe örneği). [Unpublished non-thesis master's project]. Pamukkale University.
- Mason-Williams, L., Bettini, E., Peyton, D., Harvey, A., Rosenberg, M., & Sindelar, P. T. (2020). Rethinking shortages in special education: Making good on the promise of an equal opportunity for students with disabilities. *Teacher Education and Special Education*, 43(1), 45-62. <https://doi.org/10.1177/0888406419880352>
- MONE. (2006). *Özel eğitim hizmetleri yönetmeliği* [Regulations on special education services], Turkish Official Gazette, No 26184, 31 May 2006
- Merriam, S.B. & Tisdell, E.J. (2016). *Qualitative research. A guide to design and implementation*. (Fourth Edition), Jossey-Bass.
- Öylek, N. (2016). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Milli Eğitim Bakanlığı Örneği*. [The relationship between strategic human resource management and the organizational commitment: A sample of Ministry of education] [Unpublished master's thesis]. Çankaya Üniversitesi.
- Saylan, N. (2013). *Özel ilköğretim ve ortaöğretim okullarında insan kaynakları yönetimi işlevlerinin gerçekleştirme derecesi* [Realization degree in functions of human resource management in private elementary and secondary schools] [Unpublished master's thesis]. Hacettepe University.
- Tan, S. (2015). *Ortaöğretim kurumlarında insan kaynakları yönetimi ve bir uygulama (MEV Koleji Özel Basıncıköy Okulları)*. [Secondary education institutions and application in human resources management (MEV College Private Schools Basıncıköy)] Unpublished master's thesis]. İstanbul Arel University.
- Taymaz, H. (2000). *Okul yönetimi* [School Management]. Pegem.
- Türkmen, H. (2008). *İlköğretim okul müdürlerinin insan kaynaklarını yönetme yeterlilikleri* [Competencies of primary school principals in performing the human resource management]. [Unpublished master's thesis]. Yeditepe University.
- Ünal, S. (2000). Okulda insan kaynakları yönetimi [Human resource management in school]. *Millî Eğitim Dergisi*, 146.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* [Qualitative research methods in the social sciences]. Seçkin.