



Eğitim Yönetiminde Kurumsal Planlamanın Eğitimsel Dizayn Süreçleri

Hüseyin Köseer

MEB Eğitim Yöneticisi

h.koseer@gmail.com, ORCID:0009-0008-0088-1692

Özet

Eğitim yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için öncelikle planlanması gereklidir. Eğitim planlaması ise eğitimin yönetiminde bütçe, zaman, kaynaklar, yöntemler, hedef kitle gibi konuların yer aldığı kısa, orta, uzun dönemli hedeflerin belirlenmesiyle yapılan ön çalışmaları kapsar. Eğitim planlamasında ele alınan konular; eğitim ihtiyacının tespit edilmesi, eğitimcilerin ve eğitim alanların belirlenmesi, izlenecek yolların, yöntemlerin, eğitim zamanının ve sıklığının, kullanılacak teknolojilerin ve maliyetin önceden belirlenmesi çalışmalarıdır. Planlı eğitim, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve tanımlanması, istenilen öğrenme düzeyinin tanımlanması, eğitim amaçlarının belirlenmesi, eğitim programlarının planlanması, eğitimin kimler tarafından verileceğinin belirlenmesi ve eğitimin en uygun metotlarla uygulanması ile gerçekleşmektedir. Eğitim planlaması eğitimin bütüncül sürecinin sağlıklı işleyişi için elzemdir, zira bu durum, eğitim öncesinde, eğitim sırasında ve sonrasında yaşanabilecek olumlu ve olumsuz durumları dikkate alarak önceden yapılması gerekenlere karar vermektir. Planlama, ileri görüş, risk alma ve karar verme yetkinliklerini gerektirir. İletişim becerileri ve takım çalışması planlamayı kolaylaştırır. Planlama ile eğitim sürecinde sürprizlerle karşılaşma olasılığı azalır ve ani kararlar gerektiren sıkıntılı durumlar yaşanmaz. İyi planlanmış bir eğitim projesi, bir anlamda organizasyonun olumlu enerjisini, gücünü, motivasyonunu, bilgi ve beceri alt yapısını çok yükseklere taşıyacaktır. Firma çalışanları kendilerine önem verildiğini hissedecek, her

eğitimle biraz daha kaynaşarak bir ekip olacak ve ortak bir dil, ortak bir kültür ve sinerji ortaya çıkacaktır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Eğitim Planlaması, Eğitimsel Dizayn Süreçleri

Educational Design Processes of Corporate Planning in Educational Management

Abstract

In order for the educational administration to be carried out successfully, it is necessary to plan it first. Education planning, on the other hand, covers the preliminary studies carried out by determining short-, medium- and long-term goals in the management of education, such as budget, time, resources, methods, target audience, etc. The topics covered in training planning are determining the need for training, determining the educators and training areas, determining the ways to follow, methods, time and frequency of training, technologies to be used and cost in advance. Planned education is realized by determining and defining educational needs, defining the desired level of learning, determining educational goals, planning educational programs, determining who will provide education, and implementing education with the most appropriate methods. Education planning is essential for the healthy functioning of the holistic process of education, because it is to decide what needs to be done in advance, taking into account the positive and negative situations that may occur before, during and after education. It requires planning, forward thinking, risk-taking and decision-making competencies. Communication skills and teamwork make planning easier. With planning, the probability of encountering surprises in the educational process decreases and there are no difficult situations requiring sudden decisions. A well-planned educational project will, in a sense, carry the positive energy, strength, motivation, knowledge and skill infrastructure of the organization to very high levels. The company's employees will feel that they are given importance, there will be a team by merging a little more with each training, and a common language, a common culture and synergy will emerge.

Key Words: Educational Management, Educational Planning, Educational Design Processes

Giriş

Eğitim planlaması; eğitim öncesinde, eğitim sırasında ve sonrasında yaşanabilecek olumlu ve olumsuz durumları dikkate alarak önceden yapılması gerekenlere karar vermektir. Planlama, ileri görüş, risk alma ve karar verme yetkinliklerini gerektirir. İletişim becerileri ve takım çalışması

planlamayı kolaylaştırır. Planlama ile eğitim sürecinde sürprizlerle karşılaşma olasılığı azalır ve ani kararlar gerektiren sıkıntılı durumlar yaşanmaz (Barutçugil, 2002).

Eğitim planlama sürecinde; eğitime kimlerin katılacağına, eğitimi kimin vereceğine, eğitim sonunda hangi yeteneklerin kazandırılmasının beklendiğine ve eğitimin nerede, nasıl verileceğine karar verilmektedir. Bir eğitim etkinliği gerçekleştirilirken, gerçek problemleri tespit edip onların çözümüne yönelik planların yapılması etkin sonuçlar alınmasını sağlayacaktır (Bingöl, 1997).

Eğitimler planlanırken merkeze katılımcının konulması gereklidir. Bu şekilde planlanmayan eğitimlerin hiçbiri yeterince anlamlı ve verimli olmayacak, eğitime yapılan yatırımın geri dönüşü de yüksek olmayacaktır (Zafer, 2012).

Bir organizasyonun eğitim planlaması, organizasyonun uzun dönemli amaçları ile orta ve kısa dönemli hedefleri dikkate alınarak yapılmalıdır. Kısa dönemli eğitimler; organizasyonun içinde bulunduğu sorunları çözmek ve koşulları iyileştirmek amacıyla yapılan eğitimlerdir. Orta dönemli eğitimler yakın geleceği ve bu dönemdeki gelişmeleri dikkate almaktadır. Uzun dönemde ise organizasyonun geleceği ve stratejik değişimini amaçlayan eğitimler planlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2010).

Eğitim Yönetimi ve Eğitim Planlaması

Eğitim yönetimi kapsamında planlama konusunda yapılan çalışmalarda konuların seçimi ve bunların hangi kapsamda verileceğinin kararlaştırılması önem arz etmiştir. Çünkü aynı konu farklı pozisyonlardaki çalışanlar için farklı içerikle, farklı sürelerde ve farklı yöntemler kullanılarak aktarılabilir (Acuner, 2002).

Planlama kapsamında eğitim takviminin hazırlanması da söz konusudur. Hangi eğitin hangi ayda hangi günde verileceğinin belirlenmesi hem eğitime katılacaklar açısından, hem işlerin devamlılığı açısından hem de eğitimin etkinliği açısından büyük önem taşımaktadır (Bingöl, 1997).

Eğitim planlaması yapılırken eğitime katılacakların kariyer planlarına dikkat edilmelidir. Bu sayede organizasyonun insan kaynakları planlamasına paralel olarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması söz konusu olabilecektir. Çalışanların kariyer basamaklarında

Eğitim Yönetiminde Kurumsal Planlamanın Eğitimsel Dizayn Süreçleri

yükselmek için hangi eğitimleri hangizamanlarda alacakları, belirlenen görevlere gelebilmeleri konusunda etkilidir (Zafer, 2012).

Tüm bunların yanında ulaşım, konaklama, yemek ve ikramlar, eğitim ortamı ve ekipmanlar gibi konularda planlama süreci içinde dikkate alınmalıdır. Bu hizmetlerin etkinliği eğitimin başarısında büyük önem taşımaktadır. Özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeye paralel olarak eğitimde teknolojinin kullanılması eğitimin etkinliğinin artırılmasında oldukça etkili olmaktadır. Bu nedenle planlamaaşamasında farklı yöntem, araç ve gereçlerin kullanımı maliyetleri ve etkinliğe katkısı bakımından dikkate alınarak doğru seçilmelidir (Sabuncuoğlu, 2010).

Eğitim yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için öncelikle planlanması gereklidir. Eğitimplanlaması ise; eğitimin yönetiminde bütçe, zaman, kaynaklar, yöntemler, hedef kitle gibi konuların yer aldığı kısa, orta, uzun dönemli hedeflerin belirlenmesiyle yapılan ön çalışmaları kapsar (Acuner, 2002).

Eğitim planlamasında ele alınan konular; eğitim ihtiyacının tespit edilmesi, eğitimcilerin ve eğitim alanların belirlenmesi, izlenecek yolların, yöntemlerin, eğitim zamanının ve sıklığının, kullanılacak teknolojilerin ve maliyetin önceden belirlenmesi çalışmalarıdır (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

İyi planlamış bir eğitim projesi, bir anlamda organizasyonun olumlu enerjisini, gücünü, motivasyonunu, bilgi ve beceri alt yapısını çok yükseklerle taşıyacaktır. Firma çalışanları kendilerine önem verildiğini hissedecek, her eğitimle biraz daha kaynaşarak bir ekip olacak ve ortak bir dil, ortak bir kültür ve sinerji ortaya çıkacaktır (Bingöl, 1997).

Planlı eğitim; eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve tanımlanması, istenilen öğrenme düzeyinin tanımlanması, eğitim amaçlarının belirlenmesi, eğitim programlarının planlanması, eğitimin kimler tarafından verileceğinin belirlenmesi ve eğitimin en uygun metotlarla uygulanması ile gerçekleşmektedir (Akıncı, 2001).

Eğitimsel Dizayn

Eğitim yönetimi ile eğitim planlaması iç içe geçmiş kavramlardır. Eğitim yönetimin iş ve

işlemlerinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için olmazda olmaz temel öğelerin başında eğitim planlaması gelmektedir (Bingöl, 1997).

Eğitim yönetimi çerçevesinde çalışanlar, eğitim programının amacını anlarırsa en iyi şekilde öğrenirler. Amaç, eğitim faaliyetlerinin beklenen sonucunu ve hedefini göstermektedir. Programın genel hedefleri yanında her eğitim oturumu içinde hedefler belirlenmelidir (Acuner, 2002).

Eğitim ihtiyaçları analizine dayalı eğitim hedefleri, çalışanların eğitime neden ihtiyaç duyduklarını anlamalarını sağlamaktadır. Hedefler aynı zamanda programın etkinliğini değerlendirmek için ne tip eğitim çıktılarının ölçüleceğini belirlemede yararlı olmaktadır. İyi belirlenmiş eğitim hedefleri, eğitilenlerden eğitim sonunda ne yapmaları beklendiği hakkında açık bir fikir verir (Noe, 1999).

İhtiyaç Değerlemenin Yürütülmesi

Organizasyonel analiz
Kişi analizi
Görev analizi

Eğitim İçin Personelin İstekliliğini Sağlama

Tutumlar ve motivasyon

Öğrenme Çevresinin Yaratılması

Öğrenme amacının ve eğitim sonuçlarının belirlenmesi
Anlamalı materyal
Uygulama
Geribildirim
Diğerlerinin gözlenmesi
Programın koordine edilmesi ve yönetilmesi

Eğitim Transferinin Sağlanması

Öz yönetim stratejileri
Personel ve yönetici desteği

Eğitim Metotlarının Seçimi

Sunuş teknikleri
Uygulamalı teknikler
Grup teknikleri

Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi

Değerlendirme dizaynının ve eğitim sonuçlarının belirlenmesi

Tablo 1. Eğitimsel Dizayn Süreci

Kaynak: Noe, 1999.

Eğitim planlama sürecini sistematik bir şekilde ele alarak Tablo 1’de görüldüğü gibi dizayn etmek mümkündür (Noe, 1999).

1. Aşama

Eğitime ihtiyaç olup olmadığının belirlenmesi için gerekli olan ihtiyaç değerlendirme çalışmasıdır.

2. Aşama

Personelin temel eğitim içeriğine sahip olmaları için gerekli motivasyon ve temel becerilere sahip olmasını sağlamayı gerektirir.

3. Aşama

Oluşacak öğrenme için gerekli faktörlere öğrenme çevresinin sahip olmasını sağlamayı kapsar.

4. Aşama

Eğitilenlerin işlerine eğitim içeriklerini uygulamalarını sağlamayı kapsar.

5. Aşama

Eğitim metotlarının seçimini gerektirir. Eğitim ihtiyacı belirlendikten, eğitimin amaçları yazıldıktan, öğrene çerçevesinin tipi belirlendikten sonraki aşama, eğitim metodu tipini seçmektir.

6. Aşama

Değerlendirme eğitimin, eğitimden sonra olan finansal faydaların ve/veya istenen sonuçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin saptanmasıdır.

Eğitim Yönetiminde Planlamanın Kurumsal İş ve İşleyiş Etkileri

Günümüzde eğitsel dizayn süreçleri bakımından arın rekabet ve pazara her geçen gün yeni üreticilerin girmesi üretim pazarını belirsizleştirmektedir. Şirketlerin pazar baskısının getirdiği dışsal ve içsel faktörleri biri birine entegre ederek yeni politikalar üretme çabası, beraberinde yeni

Eğitim Yönetiminde Kurumsal Planlamanın Eğitimsel Dizayn Süreçleri

teknikleri getirmektedir ki bu yeni teknikler çoğu zaman insan kaynakları yönetimi adı altında gündeme gelmektedir (Acuner, 2002).

Organizasyonlarda bu noktada verilmesi gereken en önemli stratejik kararlardan biri de çalışanların işe katılımı ve temsilinin nasıl olacağı, toplu iş anlaşmaları ve sendikalar ile ilişkilerde güdülecek politikalardır. Burada önemli olan, insan kaynakları yönetim tekniklerinin işletme bazında geleneksel endüstri ilişkileri sistemlerine alternatif olarak mı getirileceği yoksa mevcut endüstri sistemine paralel ve bağımsız bir uygulama olarak mı ele alınacağıdır (Kutal ve Büyüksü, 1996).

Endüstri ilişkileri çalışma ilişkilerinin tümünü kapsamı altına alan bir kavramdır. Bu kapsam ve çevre şartları; teknolojik, piyasa ve iktidar çevresi olmak üzere üç ayrı kategoride incelenir (Öztürk, 2003).

Endüstri ilişkileri endüstri ve örgüt psikolojisinin son alt dalıdır. Endüstri ilişkileri alanı, işçi ve işveren arasındaki problem ve bunlar arasındaki işbirliği konularına yoğunlaşır. Bu alanda çalışan psikologların ilgilendiği temel konular, işçi, işveren ve işçi sendikaları arasındaki çatışma ya da işbirliği, görüş ayrılıklarının giderilmesi, pazarlık ve görüşmelerin yürütülmesi ve uzlaşma sağlanması gibi konulardır (Bingöl, 1997).

Endüstri ilişkileri yaşamla iç içedir. Bu konuda uzmanlaşmak isteyenlerin konuyla ilgili yasaları çok iyi bilmesi gerekir. Endüstriyel ilişkiler, sendikaların üyeleri, siyasal hayat, toplu iş görüşmeleri, toplupazarlık, grev ve işverenler gibi pek çok alanla ilgili ilişkilerle ilgilenmektedir (Gürsel vd., 2003).

Çalışanlar ve işletme arasındaki yasal boyuttaki ilişkilerin koşul ve kurallara uygun biçimde düzenlenmesi insan kaynakları yönetiminin ilgilenmek zorunda olduğu çalışmalardan biridir. İşçi, işveren ve devlet üçgeni arasında çalışma ilişkilerinin tümünü kapsayan endüstri ilişkileri-çalışma ilişkileri fonksiyonu özellikle günümüzde daha önemli bir boyut kazanmıştır (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

Sendika, işçi ve işverenlerin bir araya gelerek sosyal, ekonomik, hukuki ve mesleki, haklarını ve çıkarlarını korumak, geliştirmek üzere oluşturdukları kuruluşlardır. Sendikaların çalışmaları arasında; çalışma şartlarıyla ilgili eylemlerin gerçekleştirilmesi, toplu iş sözleşmeleri konuları, grev ve lokavt kararı verme, üyelerine mesleki bilgi ve becerileri kazandırma konuları sayılabilir

(Acuner, 2002).

Sendika ve konfederasyonlar tüzel kişi olarak genel hükümlere göre sahip oldukları yetkilerden başka, işçilerin ve çalışanların genel mesleki bilgilerini artıracak, tasarruf ve yatırımın geliştirilmesine, reel verimliliğin artmasına katkıda bulunacak kurs ve konferanslar düzenlemek faaliyetlerinde de bulunabilirler. Ayrıca üyelerinin mesleki eğitim, bilgi ve tecrübelerini yükseltmek için çalışmak, teknik ve mesleki eğitim tesisleri kurmak da bu faaliyetler arasındadır (Gürsel vd., 2003).

Sendikalar; personelin yeni işlerine hazırlanmalarında kullanılan eğitimle ilgilenirler. Organizasyonlar, sendikalara danışmadan eğitim verdiklerinde ve verimi artırıcı faaliyetleri gerçekleştirdiklerinde çoğunlukla başarısızlığa uğramaktadırlar (Bingöl, 1997).

Sendikalar ise bu eğitim programlarını personelin daha fazla çalışacakları ancak kardan pay alamayacakları anlamına geldiğini sanmaktadır. Sendika yönetimi programları ise organizasyonun bütün birimleri (sendikalar, yönetim ve personel), eğitimin değişiklikler yapılmasında ve kar etmesinde önemli bir yere sahip olduğu inancındadırlar (Zafer, 2012).

İnsan kaynakları yönetiminin bireysel yönü ve endüstriyel ilişkilerin kolektif yönü, kurulan yeni yaklaşımlarla birbirine paralel götürülmektedir (Sabuncuoğlu, 2010).

Günümüzde organizasyonlardan beklenen yönetim anlayışı daha katılımcı, bütünlükçü ve insancıldır. Organizasyonlar insan kaynağını etkili bir şekilde yöneterek sendikaya ihtiyaç duymadan etkinliği ve verimliliği sağlama amacındadırlar (Bingöl, 1997).

İnsan kaynakları yönetimi sendikalara ve endüstriyel ilişkilere karşı olmamasına rağmen bu konudaki düşüncesi karşılıklı güven çerçevesinde, etkili bir iletişim kurarak, çalışanlar ve yönetim arasında olumlu ilişkiler geliştirmektir (Bingöl, 1997).

Organizasyonların insan kaynakları uygulamalarında sendikaları ya tamamen dışladığı ya da uzlaşabileceği sendikaları tercih ederek uzlaşma yoluna gittiği görülmektedir. Bunların alternatifleri ise sendikanın tamamen sistem dışı bırakılmasıdır ki bu noktada organizasyonların farklı avantajlar elde etmeye çalıştıkları görülmektedir (Kutal ve Büyüksulu, 1996).

Tablo 2’de sendikaya bağlı çalışanların bulunduğu organizasyon ile sendikasız çalışanların bulunduğu organizasyon karşılaştırılmaktadır.

Sendikalı Kurum	Sendikasız Kurum
<p>Sendika ile insan kaynakları yönetimi tekniklerinin uygulanması yönünden işbirliğinin sağlanması.</p> <p>Sendikanın tavsiyelerine önem verilmesi.</p> <p>Yerel sendika yetkilileri veya işyeri temsilcileri ile mikro konsensüs sağlanması.</p>	<p>Sendikayı insan kaynakları yönetimi teknikleri ile devre dışı bırakma.</p> <p>Çalışanların kalbini kazanmak için çalışanların katılımı programını teşvik etme.</p> <p>Ödüllendirmeye önem verme.</p>

Sendikanın aşırı talepleri kontrol altına alması sağlanıyor.	Sendikanın sağlayacağı bazı faydalar indirekt olarak firma yöneticilerinden verilmesi.
Yöneticiler işçi şikâyetleri ile vakit kaybetmiyor.	

Tablo 2. Sendikalı ve Sendikasız Kurum Karşılaştırması

Kaynak: Kutal ve Büyüksu,1996.

Sağlık, çalışanların hastalıktan uzak, genel fizik ve ahlaki yönden iyi olmaları demektir. Emniyet ise çalışanların, işe ilişkin kazaların yaratacağı sakatlanma ve iş kazalarından korunmaları demektir. Etkili çalışma için bu koşulların sağlanması gereklidir (Can vd., 1995).

Bu konularda etkili çalışma koşullarının sağlanması yanında düzenlenecek sağlık, iş kazaları ve sosyal güvenlik konulu eğitimlerde çalışanların iş kazaları, meslek hastalıkları, işçi sağlığı ve iş güvenliği, sakatlık, yaşlılık ve ölüm sigortaları gibi konularda eğitilerek bilinçlenmeleri de sağlanmalıdır (Acuner, 2002).

Kaza, ansızın işletmede oluşan ve zarar veren bir olay olarak tanımlanırken, iş kazası; işyerinde işin yapılması esnasında işle ilgili bir nedenle ortaya çıkan bir durum olarak ifade edilmektedir. İş kazaları güvensiz koşullar ve davranışlar sonucunda olduğundan, bu tür olumsuz koşulların giderilmesi gerekmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

İş kazalarının asgariye indirilmesi çalışanların bu konuda eğitilerek bilinçlendirilmesiyle mümkün olmaktadır. İş kazalarının azaltılması aynı zamanda sağlıklı işleyen bir organizasyon yapısı da meydana getirmektedir (Bingöl, 1997).

Organizasyonlar, işteki değişimlerden özellikle iş yeri ve iş sözleşmesi içinde değişiklikler, beceri eksiklikleri, işgücünün demografik ve ırksal birleşimi ile ilgisosyal mücadeleler sonucu olarak

pek çok rekabet avantajıyla karşılaşırılar (Sabuncuoğlu, 2010).

Eğitim, personelin birbiriyle özellikle kadınlarla ve azınlıklarla etkin bir şekilde çalışmayı sağlamada ve onları kabul etmede kilit bir rol oynamaktadır. Farklı iş gücü çeşitliliğini başarılı bir şekilde yönetmede, yöneticiler ve çalışanlar, bir dizi yeni beceriler dâhilinde eğitilmelidir (Noe, 1999).

Sonuç

Eğitim planlama sürecinde; eğitime kimlerin katılacağına, eğitimi kimin vereceğine, eğitim sonunda hangi yeteneklerin kazandırılmasının beklendiğine ve eğitimin nerede, nasıl verileceğine karar verilmektedir. Bir eğitim etkinliği gerçekleştirilirken, gerçek problemleri tespit edip onların çözümüne yönelik planların yapılması etkin sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

Eğitimler planlanırken merkeze katılımcının konulması gereklidir. Bu şekilde planlanmayan eğitimlerin hiçbirisi yeterince anlamlı ve verimli olmayacak, eğitime yapılan yatırımın geri dönüşü de yüksek olmayacaktır.

Bir organizasyonun eğitim planlaması, organizasyonun uzun dönemli amaçları ile orta ve kısa dönemli hedefleri dikkate alınarak yapılmalıdır. Kısa dönemli eğitimler; organizasyonun içinde bulunduğu sorunları çözmek ve koşulları iyileştirmek amacıyla yapılan eğitimlerdir. Orta dönemli eğitimler yakın geleceği ve bu dönemdeki gelişmeleri dikkate almaktadır. Uzun dönemde ise organizasyonun geleceği ve stratejik değişimini amaçlayan eğitimler planlanmaktadır.

Eğitim yönetiminin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için öncelikle planlanması gereklidir. Eğitim planlaması ise; eğitimin yönetiminde bütçe, zaman, kaynaklar, yöntemler, hedef kitle gibi konuların yer aldığı kısa, orta, uzun dönemli hedeflerin belirlenmesiyle yapılan ön çalışmaları kapsar.

Eğitim planlamasında ele alınan konular; eğitim ihtiyacının tespit edilmesi, eğitimcilerin ve eğitim alanların belirlenmesi, izlenecek yolların, yöntemlerin, eğitim zamanının ve sıklığının, kullanılacak teknolojilerin ve maliyetin önceden belirlenmesi çalışmalarıdır

Eğitim yönetimi sürecinde iyi planlanmış bir eğitim projesi, bir anlamda organizasyonun olumlu

enerjisini, gücünü, motivasyonunu, bilgi ve vebeceri alt yapısını çok yükseklerle taşıyacaktır. Firma çalışanları kendilerine önem verildiğini hissedecek, her eğitimle biraz daha kaynaşarak bir ekip olacak ve ortak bir dil, ortak bir kültür ve sinerji ortaya çıkacaktır.

Planlı eğitim; eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve tanımlanması, istenilen öğrenme düzeyinin tanımlanması, eğitim amaçlarının belirlenmesi, eğitim programlarının planlanması, eğitimin kimler tarafından verileceğinin belirlenmesi ve eğitimin en uygun metotlarla uygulanması ile gerçekleşmektedir.

Kaynakça

Argun, T. (1998), Eğitim Kimin İçin, İstanbul.

Ayhan, Şahika ve Acar, Ayzu. (2007), “Performans Değerlendirmesi Üzerine Araştırma”, Human Resource, Yıl 1, Sayı 8, İstanbul.

Barutçugil, İsmet. (2002), Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Baştürk, Ceyhan. (Ocak-Şubat 2013), “İnsan Kaynakları Eğitiminde Performans Yönetimi Sistemi”, Active.

Bingöl, D. (1997), Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Çelik, Vehbi. (1995), “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, II Cilt, Tüsiad ve Kalder, İstanbul.

Eren, E. (1989), Yönetim Psikolojisi, İ.Ü.İ.F. Yayınları. İstanbul.

Fındıkcı, İ. (1999), Eğitim Yönetimi, İ.Ü.İ.F. Yayınları. İstanbul.

Kaynak, Tuğray. (1996), İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Noe, Raymond A. (1999), İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, (Çev. Canan Çetin) Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Önder, Ergün. (1995), “KOGEM ve KOÇ 2000”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, I. Cild, Tüsiad ve Kalder, İstanbul.

Özgüven, İ.E. (1994), Eğitimde Psikolojik Yöntemler, Ankara.

Eğitim Yönetiminde Kurumsal Planlamanın Eğitimsel Dizayn Süreçleri

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2010), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.

Şimşek, Muhittin. (2002), Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü, Babıâli Kültür Yayıncılık, İstanbul.

Townley, Barbara. (1994), Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and The Subject at Work, Sage Publications, London.

Yazıcı, Selim (Ed). (2004), E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm, Alfa Yayınları, İstanbul.

Yaylacı, Gaye Özdemir. (2019), “Kariyer Yönetimi”, Pazarlama Dünyası, Yıl 23, Sayı 104, İstanbul.

Ulrich, Dave. Jick, Todd. Glnow, Mary Ann Von. (1993), “High Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capabilitiy”, Organizational Dynamcs, Vol 22, No 2.