



Eğitim Yönetiminde Performans Değerlendirme Sürecinde Eğitim İhtiyacı Analizinin Yapılması

Bekir DOĞAN

MEB Eğitim Yöneticisi

bekirdogan4242@gmail.com, ORCID:0009-0009-5859-7501

Murat BAĞ

MEB Eğitim Yöneticisi

muratbag1985@hotmail.com, ORCID:0009-0007-5338-4553

Ziya DAĞLI

MEB Eğitim Yöneticisi

ziyadagli@hotmail.com, ORCID: 0009-0008-0432-3559

Abdullah YILMAZ

MEB Eğitim Yöneticisi

a_yilmaz_42@hotmail.com, ORCID:0009-0008-9756-7746

Özet

Eğitim ihtiyaç analizleri; eğitim programlarının oluşturulmasına önemli girdiler sağlayan ve işletmenin eğitim konusunda durduğu noktayı tespit etmeye yardımcı bir araçtır. Eğitim ihtiyaç analizlerinin amacı, kişinin doğru eğitim ihtiyacını belirleyerek gelişmesine katkıda bulunmaktır. Çalışanların kendileri için düşündükleri eğitimleri ve yöneticilerinin çalışanları için düşündükleri eğitimleri karşılaştırarak, üzerinde uzlaşmış gerçek eğitim ihtiyaçları tespit etmektir. Personel eğitim sürecini başlatmalıdır. Sürekli gelişime inanan organizasyonlar, gelişim planlarının daha kolay gerçekleştirildiği organizasyonlardır. Organizasyonlar, eğitim ve gelişimi savunmaktadırlar ancak personelin kendi gelişim planlarını yapmalarını

Eğitim Yönetiminde Performans Değerlendirme Sürecinde Eğitim İhtiyacı Analizinin Yapılması

isterler. Eğitim ve gelişim planlaması, ihtiyaçların belirlenmesini, beklenen çıktıyı seçmeyi, yapılacak aktiviteleri, hedeflere ulaşmada nasıl bir yol izleneceğini ve gelişim için bir zaman tablosu yaratılmasını içerir. Güçlü zayıf yönlerin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, personelinde neyi nasıl yapmak istediklerinin analiz edilmesi gerekmektedir. Eğitimde ihtiyaç belirleme süreci, kimin eğitime ihtiyaç duyduğuna ve eğitilenlerin, eğitilmeleri gereken görevlerden, bilgi, beceri, davranış ya da diğer iş gereklerine kadar neler öğrenmeleri gerektiğine ilişkin bilgi verir. İhtiyaç belirleme ayrıca, organizasyonun eğitimi bir satıcı ya da danışmandan mı satın alacağını, yoksa iç kaynaklarını mı kullanarak kendisinin mi geliştireceğini belirlemesini sağlar. Eğilenlerin tam olarak neye ihtiyaç duyduğunu belirlemek, eğitsel tasarım sürecinin bir sonraki adımı olan öğrenme sonuç ve hedeflerini belirleme açısından önem taşır. İhtiyaç belirlemenin amacı, eğitim ihtiyacının var olup olmadığının, kimin eğitime ihtiyaç duyduğunun ve hangi görevler için eğitim gerektiğinin saptanması olduğu için, bu sürece hem yöneticilerin hem eğitimcilerin hem de personelin katılması büyük önem taşır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Performans Değerlendirme, Eğitim İhtiyacı Analizi

Conducting an Analysis of Educational Needs in the Process of Performance Evaluation in Educational Management

Abstract

Educational needs analysis; It is a tool that provides important inputs to the creation of educational programs and helps to determine the point where the company stands on education. The purpose of educational needs analysis is to contribute to the development of a person by determining the correct educational needs. It is to determine the agreed-upon real training needs by comparing the trainings that employees think for themselves and the trainings that managers think for their employees. The staff should initiate the training process. Organizations that believe in continuous development are organizations where development plans are realized more easily. Organizations advocate training and development, but they want staff to make their own development plans. Training and development planning includes determining needs, choosing the expected output, activities to be performed, how to follow a path to achieve goals, and creating a time table for development. In determining the strengths, weaknesses and training needs, it is necessary to analyze what the staff wants to do and how. The process of determining needs in education provides information about who needs training and what those trained should learn, from the tasks they need to be trained to knowledge, skills, behavior or other job requirements. Needs identification also allows the organization to determine whether to purchase the training from a vendor or consultant, or whether to develop it itself using internal resources. Determining exactly what those who lean in need is important for

determining learning outcomes and goals, which is the next step in the educational design process. Since the purpose of determining the need is to determine whether there is a need for training, who needs training, and for which tasks training is required, it is of great importance that both managers, trainers, and staff participate in this process.

Key Words: Educational Management, Performance Evaluation, Educational Needs Analysis

Giriş

Eğitim ihtiyaç analizleri; eğitim programlarının oluşturulmasına önemli girdiler sağlayan ve işletmenin eğitim konusunda durduğu noktayı tespit etmeye yardımcı bir araçtır (Gürüz veYaylacı, 2004).

Eğitim ihtiyaç analizlerinin amacı, kişinin doğru eğitim ihtiyacını belirleyerek gelişmesine katkıda bulunmaktır. Çalışanların kendileri için düşündükleri eğitimleri ve yöneticilerinin çalışanları için düşündükleri eğitimleri karşılaştırarak, üzerindeuzlaşılmış gerçek eğitim ihtiyaçları tespit etmektir (Ülsever, 2003).

Personel eğitim sürecini başlatmalıdır. Sürekli gelişime inanan organizasyonlar, gelişim planlarının daha kolay gerçekleştirildiği organizasyonlardır. Bunlar hem daha sağlıklı hem de daha verimli yapılardır (Nemli, 2004).

Organizasyonlar, eğitim ve gelişimi savunmaktadırlar ancak personelin kendi gelişim planlarını yapmalarını isterler. Eğitim ve gelişim planlaması, ihtiyaçların belirlenmesini, beklenen çıktıyı seçmeyi, yapılacak aktiviteleri, hedeflere ulaşmada nasıl bir yol izleneceğini ve gelişim için bir zaman tablosuyaratılmasını içerir (Nemli, 2004).

Eğitim yönetimi çerçevesinde oluşturulan kaynak temininde güçlü zayıf yönlerin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, personelin de neyi nasıl yapmak istediklerinin analiz edilmesi gerekmektedir (Noe, 1999).

Performans Değerlendirmesi

Performans yönetimi çerçevesinde değerlendirme merkezi uygulamaları, iş hayatında birebir simülasyonları ve örnek vaka çalışmaları ile çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan bir yöntemdir (Bingöl, 1997).

Son yıllarda şirketlerde giderek artan bir şekilde kullanılan bu uygulamalar sayesinde, çalışanların iş ortamında davranışları objektif bir şekilde gözlenmekte; alınan sonuçlar doğrultusunda eğitim planları oluşturulmaktadır (Acuner, 2002).

Değerlendirme merkezi uygulamaları, mevcut çalışanların gelişim ihtiyaçlarını belirlemede kullanılabileceği gibi, işe alımlar sırasında da kullanılarak, sonuçları karar aşamasında ve işe kabul edilen kişilere verilecek eğitimlerin belirlenmesinde de kullanılabilir (Bingöl, 1997).

Organizasyonun gelecekte sahip olacağı vizyon doğrultusunda yapılan stratejik planlarda, organizasyonun yapmak istedikleri ve bu amaç için gereksinim duyulan iş gücü niteliklerinin de belirlenmesi ve uzun vadeli eğitim planlamasının bu strateji doğrultusunda yapılması gereklidir. Sözü edilen planlarda, iş gücünün sahip olması gereken eğitim düzeyi, yetenek, tutum ve davranış özelliklerinin ana hatları belirtilmelidir (Zafer, 2012).

Eğitim ihtiyacının analizi amacıyla organizasyon düzeyinde hazırlanmış soru formlarının çalışanlar ve yöneticiler tarafından doldurulması ile doğrudan derlenecek bilgiler daha sağlıklı ve anlamlı olacaktır. Eğitim ihtiyacının analizine yönelik bir soru formunun bölümleri şu bilgileri içermelidir (Barutçugil, 2002);

- a. Kişisel bilgiler; çalışanı kimlik özellikleri, eğitim ve iş deneyimleri, mesleki birikimi gibi yönleriyle tanıtan bölümdür.
- b. Eğitim ihtiyacını doğuran nedenler; organizasyonda eğitim ihtiyacını yaratan sorunların varlığı ve niteliği konusundaki kişisel görüş ve düşüncelerin not edildiği bölümdür.
- c. Kişisel eğitim ihtiyacı; eksikliğini duyduğu bilgiler, kazanmak istediği deneyimler, geliştirmek istediği kişisel beceriler, değiştirmek ya da geliştirmek istediği tutumlar bu bölümde belirtilir. Çalışanın kendisini tarafsız olarak değerlendirmesi ve kişisel amaçlarına ulaşmak için yeterli olmadığını düşündüğü konuları açıkça belirtmesi sağlanmalıdır.

- d. Eğitim ihtiyacının nasıl karşılanabileceğine ilişkin görüşler; soru formunun son bölümünde çalışanın ihtiyacını karşılayacağı düşünülen eğitim yönetimi, zamanı, süresi, yeri, konuları ve kapsamı, eğiticinin nitelikleri ve eğitimden beklenenler ile ilgili görüşler istenir. Eğer varsa, bilinen eğitim kurumları, eğiticiler, programlar veya uygulamalar hakkında düşüncelerin belirtilmesi de beklenir. Bu bölümde, yönetici kendisi ve çalışanları için ayrı ayrı görüş belirtmelidir.

Eğitim İhtiyacı Analizi

İhtiyaç belirleme genel olarak organizasyon analizi, iş (görev) analizi ve birey (kişi) analizini içermektedir (Zafer, 2012).

1.Organizasyon Analizi

Uzun vadeli eğitim planlarında organizasyonun tüm eğitim açığını saptamaya yönelik genel bir incelemedir. Genel olarak organizasyon içinde eğitime ihtiyaç olup olmadığı, varsa hangi bölümlerde buna gerek duyulduğu incelenir (Özçelik, 1998);

- a. Organizasyonun mevcut bölümlerinde ne gibi aksaklıklar vardır?
- b. Bunlardan hangileri çalışanların bilgi ve beceri eksikliğinden kaynaklanmaktadır?
- c. Eğitime öncelikle hangi bölümlerde ihtiyaç duyulmaktadır?
- d. Gelecekte organizasyonu etkileyecek ne gibi değişimler söz konusudur?
- e. Bu değişime uyum sağlamak için ne gibi eğitimler gerekecektir?

Bu sorulara verilecek cevaplarla organizasyonun bütününe ilişkin kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri etkileyebilecek eğitim ihtiyacının belirlenmesi söz konusudur.

Organizasyonel analiz, şirketin iş stratejilerine eğitimin uygunluğunu, eğitim için ne kadar kaynak

Eğitim Yönetiminde Performans Değerlendirme Sürecinde Eğitim İhtiyacı Analizinin Yapılması

ayrıldığını ve eğitim aktiviteleri için yöneticilerin desteğini belirlemeyi içerir (Noe, 1999).

Organizasyon analizi, organizasyonun ihtiyaç duyduğu eğitim alanlarını ve eğitim sağlanacağı koşulları değerlendirmek amacıyla yapılır. Bu analizler yoluyla, organizasyon ve işlerde değişimler yaşanırken çalışanların gelecekte ihtiyacı olan bilgi, beceri ve yetenekler tanımlanır (Acuner, 2002).

Organizasyonel düzeyde eğitim ihtiyaçları belirlenirken, organizasyonel süreklilik ve etkililik ile organizasyonun kültürel boyutları ve demografik özellikleri arasınca bir ilişki kurulması gereklidir (Özyurt, 1997).

2.İş (Görev) Analizi

Organizasyonun analiz edilmesi ile toplam eğitim ihtiyacı belirlenmiş olur. Bundan sonraki aşama, çalışanın yapacağı işin analiz edilmesidir. İş analizi şu aşamalardan oluşmaktadır (Özçelik, 1998);

- a. İşlerin tam olarak nasıl yapıldığını tarif eden sistematik bilgilerin toplanarak işin tanımlanması.
- b. İşle ilgili performans standartlarının belirlenmesi.
- c. Standartlara uymak için işlerin nasıl yapılması gerektiğinin (iş gerekleri) belirlenmesi.
- d. Etkin performans için iş gereklerinin saptanması.
- e. İş analizi eğitim ihtiyacının birey düzeyinde belirlenmesi için karşılaştırmayapma imkânını sağlar.

Görev analizi, her iş için yapılması istenen görevler hakkındaki bilginin belirlenmesi (iş tanımlanması) ve bu görevleri yerine getirmek için ihtiyaç duyulan yeteneklerin tanımlanması (iş yeterliliği) ve kabul edilebilir minimum standartların (performans değerlendirme) belirlenmesidir (Özçelik, 1998).

Görev analizi, iş gerekleri ile başlar ve çalışanların bilgisi ile yetenekleri karşılaştırılarak eğitim ihtiyaçları belirlenir. İş tanımları ve yeteneklerini değerlendirmek ise arzulanan performans ve

çalışanların işini daha iyi yapmaları için gerekli beceriler hakkında ihtiyaç duyulan enformasyonu yöneticiye sağlar (Özçelik, 1998).

İyi bir görev analizi şu konuları içermelidir (Özçelik, 1998);

- a. Yapılmak zorunda olan görevler.
- b. Görevler yapılırken içinde bulunulan koşullar.
- c. Görevlerin sıklığı ve zamanı.
- d. Gerekli performans düzeyi (niceliksel ve niteliksel olarak).
- e. Görevler yapılırken gerekli olan bilgi ve beceri.
- f. Bu becerilerin en iyi nerede ve nasıl kullanılacağı.

3.Birey (Kişi) Analizi

Çalışanın var olan bilgi ve becerileri ile ulaştığı performansın, standart, yani istenen performansa uygun olup olmadığının saptanmasıdır. Böylelikle iş gerekleri ile çalışanın bilgi ve becerileri arasındaki fark belirlenir. Eğer motivasyon eksikliği, işe uyumsuzluk vb. sebeplerden değil de eğitim eksikliğinden kaynaklanıyorsa eğitime ihtiyaç olduğuna karar verilir (Nemli, 2004).

Birey analizi, çalışanın performans düşüklüklerinin belirlenmesidir. Bu da iki şekilde yapılabilir. Çalışanın mevcut performansını, kabul edilebilir performans standardıyla karşılaştırmak ya da çalışanın istenilen her beceri ölçüsündeki yeterliliği, her yetenek için gerekli olan yeterlilik seviyesi ile kıyaslamak (Nemli, 2004).

Kişisel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için birkaç farklı yaklaşım kullanılmaktadır. Bu yaklaşımlar şunlardır (Nemli, 2004):

- a. Performans çıktıları.
- b. Eğitimihtiyaçlarını kişinin kendisinin belirlemesi.

Eğitim Yönetiminde Performans Değerlendirme Sürecinde Eğitim İhtiyacı Analizinin Yapılması

- c. Tutum ölçümleri.
- d. Yeterlilik bazlı değerlendirme.

Yeterlilik bazlı değerlendirme altı şekilde yapılabilmektedir. Bu değerlendirmeler ise şunlardır (Nemli, 2004):

- a. Genel yeterlilik kategorileri geliştirerek.
- b. Özel yeterlilik kategorileri geliştirerek.
- c. Yeterlilik ölçme formları geliştirerek.
- d. Her çalışan için gelişim planı hazırlayarak.
- e. Çalışanın gelişimideğerlendirilerek.
- f. Yeni planlar geliştirilerek.

Birey analizi, çalışan bireylerin işlerini nasıl ve ne ölçüde gerçekleştirdikleri ile ilgilidir. Bu analizleri diğerlerinden farklı kılan, yapılan işten çok, bireyi değerlendirmeyi konu almasıdır. Çalışanların performans düzeylerine ait verileri eğitim program ihtiyaç tespitinde kullanmak en sık yararlanılan metotlardan biridir (Nemli, 2004).

Çalışanın eğitim ihtiyacının özel olarak saptanmak istendiği durumlarda cevaplanması gereken sorular şunlardır (Barutçugil, 2002);

- a. Çalışan şu anda hangi işleri yapmaktadır?
- b. Kendisine verilmiş açık bir iş tanımı var mıdır?
- c. Kendisinden ne yapması beklenmektedir? Çalışan gerçekte kendisinden beklenenleri mi yapmaktadır?
- d. Organizasyonun ve müşterilerin beklentilerini karşılayacak performans düzeyi nedir?
- e. Belirlenmiş performans standartları nelerdir?

- f. Bu standartlara ulaşılabiliyor mu?
- g. Eęer ulařılamıyorsa nedenleri nelerdir? Performans dūřuklūęu eęitimyetersizlięinden mi kaynaklanıyor?
- h. Çalışanın performansını geliştirmek için şu anda eğitim geliştirme gōrevini kim yerine getiriyor?
- i. alışan gerçekten ōęreniyor ve gelişme gōsteriyor mu?
- j. Çalıřanın eęitimi, zaman (tarih ve sūre anlamında), kalite ve maliyetyōnünden sorun yaratıyor mu?
- k. Eğitim sonrasında nasıl bir performans artışı bekleniyor?
- l. Çalışanın eğitimi için yapılan harcamalar, beklenen faydaları aşıyor mu?

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi amacıyla yapılması gereken çalışmalar şu şekildesıralanmaktadır (Fındıkçı, 1999);

- a. Öncelikle her çalışanın dosyasında bir eğitim izleme formu bulunmalıdır. Kurumca Özel olarak geliştirilecek bu forma kişinin aldığı eğitimler kayıt edilmelidir.
- b. Kurumda en az yılda bir kez eğitim ihtiyacını belirlemeye yōnelik anket uygulamaları yapılmalıdır. Yıllık eğitim planlaması çerçevesinde yapılan anket çalışmasında her kademedeki çalışanların ihtiyaç duydukları eğitim programları belirlenir.
- c. Eğitim ihtiyaı belirlenirken katılımcıların bireysel farklılıklara sahip olduğu gerçeği gōz Őnünde bulundurulmalıdır.
- d. Yıllık taramaların dışında yeni birimlerin kurulması, kurumda yenidenyapılanma çalışmaları vb. durumlarda da eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi yoluna gidilir.
- e. Őzellikle kurumdaki teknolojik bir yenilik, alt yapı değişikliği de eğitime ihtiyaç duyuracaktır.
- f. Klasik Őrgūt yōnetiminde eęitim planları yıllık olarak hazırlanır ve yıl içinde uygulanır. Ancak hızlı bilgi artıřının yařandıęı gūnūmūzde, eęitim her yerde, her zaman uygulanması gereken bir etkinlik halini almıřtır.
- g. Performans değerlendirme sonuçları da eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini sağlayan Önemli verileri içerir. Dolayısıyla performans değerlendirme çalışmaları sonundaki verilerin bu amaçla da değerlendirilmesi gereklidir.

Eğitim Yönetiminde Performans Değerlendirme Sürecinde Eğitim İhtiyacı Analizinin Yapılması

- h. Eğitim ihtiyacının saptanmasında katılımcıların yoğun biçimde belirledikleri konulardan hareket edilmektedir. Bazı yöneticiler aslında inandığı halde çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesini sağladığı halde kafasına göre eğitim programlarını düzenleyebilmektedirler.
- i. Çalışanların, eğitim ihtiyacının belirlenmesi sürecine bizzat katılmaları daha sonra yapılacak eğitim çalışmalarına isteyerek katılmaları, yararlanmaları, etkilenmeleri, benimsemeleri bakımından yararlı olacaktır.
- j. Eğitim ihtiyacının oluşumunda hangi düzeyde olursa olsun rutin uygulamaların önemli etkisi vardır. Nitekim rutin, kör, sağır ve dilsizdir, değişime direncin başlıca nedenidir. Eğitim ihtiyacı gereksiz rutin uygulamaları gidermeye yönelik olmalıdır.

Bireysel eğitim gereksinimlerinin saptanma teknikleri ise aşığıdaki şekilde sıralanabilir (Özyurt, 1997);

- a. Niteliksel ve niceliksel olarak çalışanın performansının değerlendirilmesi.
- b. Çalışanların eğitim gereksinimlerini kendi kendilerine belirlemesi.
- c. Tutum ölçekleri.
- d. Yeterliliğe dayalı değerlendirme.

Uygulamada organizasyonel analiz, kişi analizi genellikle belirli bir sıra ile yürütülemez. Bununla birlikte, organizasyonel analiz eğitimin organizasyonun stratejik hedeflerine uyup uymadığını ve organizasyonun eğitime zaman ve para ayırıp ayıramayacağını belirlemeyle ilgili olduğu için öncelikli olarak yürütülür (Nemli, 2004).

Kişi analizi ve görev analizi ise genellikle aynı anda yürütülür. Çünkü görevleri ve iş ortamını anlamadan, performans eksiklerinin bir eğitim sorunu olup olmadığını belirlemek oldukça güçtür (Nemli, 2004).

Sonuç

Eğitim yönetimi çalışmaları kapsamında insan kaynakları yönetimi yaklaşımında yapılacak bütün eğitim çalışmalarının, eğitimi alacak kişilerden kaynaklanması esastır. Yani yapılacak eğitim için öncelikle ihtiyaç belirlenmelidir. Bu ihtiyaı da en iyi ihtiyaç sahipleri belirler.

Doğal olarak organizasyonların da vermeyi planladığı eğitimler olacaktır. Ancak gerek organizasyonun gerekse kişilerin ihtiyaç duyduğu eğitim çalışmaları aynı paydada toplanabilmeli ve yapılacak programlarla kişilere ve kurumayarıyan eğitimler yapılmalıdır.

Eğitim yönetimi çerçevesinde analiz değerlendirmesinde çalışanın ve yöneticinin hedefleri ve beklentileri ile katılmayı düşündükleri eğitim programları arasında çelişki olup olmadığı saptanabilmektedir.

Çalışanların eğitimlerinin belirlenmesinde yöneticilerin, çalışanlarının gelişimi açısından takip etmeleri ve karşılıklı bir fikir birliği ile eğitimi belirlemeleri gerekmektedir.

Yöneticiler ise, eğitim analiz formu doldururken, hiyerarşik sıralaması olan eğitimlere dikkat etmeli ve çalışanları için ngrdğu bazı eğitimlere gerektiğinde kendisi de katılabilmelidir. zellikle ortak dil oluşturulması için belirlenen eğitimlerde, yöneticilerin sürükleyen kişi olarak bu tür eğitimlere katılmaları gerekmektedir.

Eğitimde amaç, çalışanlara istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki çalışanların kendi rollerini öğrenmelerini ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkn sağlar.

Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına göre değeriklikler gösterdiği için eğitim programlarının muhtevası değerşen ihtiyaçlara uygun olarak konmalıdır. Amaca uygun olmayan ihtiyaç analizlerinden doğru ve yerinde sonuçlar çıkması olasılığı düşüktür.

Kaynakça

- Acuner, Taner. (2002), Lider Doğulur mu, Olunur mu? Standart, Yıl 41, Sayı 485, Ankara.
- Ahıskalı, Zeki. (10–11 Mayıs 2020), “Eğitim Yönetiminde Süreç Değerlendirme”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit.
- Aldemir, Ceyhan. Ataol, Alpay. Solakoğlu, Gönül Budak. (1993), Personel Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- 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.
- Fındıkçı, 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.
- 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.

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

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

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

Yozgatlı, Ahmet. (2003), Performansa Dayalı Eğitim Yönetimi Düşüncesinin Gelişimi, Beta A.Ş., İstanbul.

Zafer, B. (2012), “Eğitim Yönetiminde Değişimin ve Beşeri İlişkilerin Rolü”, Önce Kalite Dergisi, Yıl 4, Sayı 13.