



Eğitim Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Eğitim İhtiyaçlarının Önemi ve Amaçları

Simay Arı

MEB Eğitim Yöneticisi

simayari@gmail.com, ORCID:0009-0009-7853-0136

Özet

Eğitim ihtiyaçları, eğitim ve beceri kazandırma döngüsünde başlangıç noktasıdır ve bu döngü, hedef topluluğun öğrenme ihtiyaçlarını belirlemekle başlayan sürekli bir döngü oluşturur. İlaveten, eğer değerlendirme, paydaşların görüşlerini yok saymış ise veya yanlış sorular yönelmiş veya yanlış bilgiler içermekte ise verilecek eğitim örgütün veya örgüt çalışanlarının gerçek ihtiyaçları ile örtüşmeyecektir. Eğitimin etkili olabilmesi, etkili bir eğitim ihtiyacı analizi uygulanması ile mümkündür. Eğitim ihtiyacı analizinin etkililiği ise yürütülmesi ve açık getirileri de dâhil olmak üzere iyi bir planlama gerektirir. Öğrenme hedefleri, eğitimin tasarlanması verilen eğitimin sonuçlarının ortaya çıkarılmasında örgüte kaliteli bir araç sunar. Yine benzer şekilde, bazı araştırmacılar, bir eğitim ve gelişim programı tasarlanmanın, beş aşamada gruplandırılabilir bir dizi aşamayı içerdiğini ifade etmişlerdir: Eğitim ihtiyaç analizi, öğretim amaçları, tasarım, uygulama ve değerlendirme. Gerçek bir eğitim gerçekleşmeden çok önce eğitim yöneticisi tarafından eğitimin hangi eğitim kurumlarında hangi uzmanlar gözetiminde hangi metot ve araçlarla yapılacağı önceden en ince ayrıntılarına kadar belirlenmelidir. Bunun için de eğitimin amacı, gerçek anlamdaysa eğitim ihtiyacı analizinin amacının belirlenmesi elzemdir. Eğitim ihtiyacı analizinin amacı, en çok ihtiyaç duyulan alanlara, kurum amaçlarını ve hedeflerini yerine getirmeye, üretkenliği arttırmaya, kaliteli ürün ve hizmetler sunmayla yakından ilgili olanları yönlendirmek için, örgütteki performans gereksinimlerini tespit etmektir. Buna bağlı olarak, eğitim ihtiyaçları, bir eğitim ve gelişim programının kurulmasında ilk adım olarak öğretim amaçlarının belirlenmesi, öğretim programlarının seçimi ve tasarımı, programların uygulanması ve verilen eğitimin değerlendirilmesinde temel olarak kullanılır. Veri toplama ve analizi sonucunda eğitim ihtiyacı belirlenir, hangi eğitimin gerekli olduğu netleşir ve bir eğitim programını desteklemek için gereken kaynakların türü ve kapsamı incelenebilir hâle gelebilir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Kurumları, İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim İhtiyaçlarının Önemi ve Amacı

The Importance and Objectives of Educational Needs in the Context of Human Resource Management in Educational Institutions

Abstract

Educational needs are the starting point in the cycle of education and skill acquisition, and this cycle forms a continuous cycle that begins with identifying the learning needs of the target community. In addition, if the evaluation ignored the opinions of stakeholders or posed the wrong questions or contained incorrect information, the training to be provided will not coincide with the actual needs of the organization or its employees. It is possible for education to be effective by applying an effective educational needs analysis. The effectiveness of educational needs analysis, on the other hand, requires good planning, including its execution and clear returns. Learning objectives, designing education provides a high-quality tool to the organization in revealing the results of the education provided. Similarly, some researchers have stated that designing an education and development program involves a number of stages that can be grouped into five stages: educational needs analysis, educational objectives, design, implementation and evaluation. Long before a real education takes place, the education manager should determine down to the finest details in advance which methods and tools the education will be conducted in which educational institutions under the supervision of which experts. For this purpose, it is essential to determine the purpose of the educational needs analysis if the purpose of education is in the real sense. The purpose of the training needs analysis is to determine the performance requirements in the organization in order to direct those who are closely related to the areas where they are most needed, to fulfill the goals and objectives of the institution, to increase productivity, to provide quality products and services. Accordingly, educational needs are used as the basis for determining educational goals, choosing and designing educational programs, implementing programs, and evaluating the provided education as the first step in establishing an educational and development program. As a result of data collection and analysis, the need for education is determined, it becomes clear which education is required, and the type and scope of resources required to support an educational program can be examined.

Key Words: Educational Institutions, Human Resources Management, the Importance and Purpose of Educational Needs

Giriş

Eğitimin etkililiği, iyi bir planlama gerektirir (McClelland, 1993). Temel anlamda, eğitim ihtiyaçları, gerekli bilginin toplanıp analiz edilmesi etkili ve nitelikli bir eğitim planı oluşturulmasına yardımcı olmayı amaçlar (Cekada, 2010).

Farklı amaçlara ulaşmak ve gerçekleştirmek için bir araya gelen veya getirilen örgütçalışanlarının (Etzioni, 1964, s. 3) profesyonel olarak yetiştirilmiş ve uzmanlaşmış kişiler olduğu varsayılırsa

örgütlerin, değişen ve gelişen şartlara uyum sağlayarak varlığını sürdürmesi sürecine paralel olarak aynı değişimi ve gelişimi, personeline de sağlaması beklenir.

Bu nedenle örgütte önemli sayılabilecek eğitim ihtiyacı, farklı nedenlerle çıkabilir;bu nedenler arasında değişim ve gelişim ihtiyacı da önemli bir yer tutmaktadır. Yeni teknoloji, yeni donanımlar ve programlar, araçların modernizasyonu, örgüt misyonunun değişimi, yeni yasalar ve uyumlaştırma bu nedenlerden biri olabilir (Brown, 2002).

Bir başkadeyişle, örgütün ihtiyaçlarına, hedeflerine göre, kişilerin beklentilerine, kişi ve örgütün ortakkümede ihtiyacı olan yeterliklere veya yeni donanımları ile örgüt sistemi içinde değişim hazırlığı ihtiyaç analizi ile başlar (Anderson, 1994).

Örgütlerde değişim ve gelişim açısından, öğrenme, süregelen ve değişime evrilen her yapıda uyum ve gelişmenin anahtarıolarak kabul edilebilir. Bu nedenle kaliteli bir eğitimin, çıktılarının verimli ve işlevsel olmasını sağlayan süreç basamağı eğitim ihtiyacı analizi olarak kabul edilebilir (Reed & Vakola, 2006).

Eğitim İhtiyaçlarında Örgütsel Süreçler

Eğitim ihtiyaçları, örgütsel aktivitelerin toplumsal/sosyal ve dışardan hizmet alan diğer tüm paydaşları daşimdi ve gelecekte etkileyeceğini göz önünde bulundurarak içsel ve dışsal etkileri, sosyal (mega), örgütsel (makro), küçük gruplar ve bireysel (mikro) bazda efor ve aktivitelerin (süreç) sonuçlardan karşılığını alacağını hesaba katar (Leigh, Watkins, Platt & Kaufman, 2000).

Her ne kadar eğitim ihtiyacı analizinde her örgüte özel ve özgün proje tasarımlarınınyapılması gerektiği konusunda fikir birliği olsa da örgütlerin yapısal ve yönetsel paradigmalarının dönemsel benzeşik literatüründe halen var olan çeşitleri kadar mevcut olduğu varsayımı kabul edilebilir.

Mintzberg (2015, s. 322)'in örgüt yapıları, yönetim bilimindeki örgüt yaklaşımlarının paradigmatik ve çağcıl değişimleri, örgüt çalışanlarının açık sistem özelliklerine göre, çevre, sosyal ve psikolojik durumlarla etkileşimi, örgütlerin somut ve soyut yüzündeki kavramlar kadar örgüt kombinasyonlarının varlığı düşündürebilir.

Çağımıza ulaşan genel örgüt ve yönetim biliminin literatür hafızasında var olabilecek her türlü örgütsel olguya göre esnek değişimi gösterebilecek çok yönlü ve çok kullanışlı bir eğitim ihtiyaçları model önerisini yapabilmek muhtemel olarak kabul edilebilir.

Zaten örgütlerin ‘ihtiyaç değerlendirmesi, ihtiyaç analizi gibi ayrı bir alan ve özgün bir literatürün oluşması da bahsedilen örgüt ve yönetim paradigmalarının bir uzantısı olarak kabul edilebilir.

Özellikle özel veya kamu hizmet sektörü ile ilgili yapısal ve yönetsel temel özelliklere ve hatta örgüt kavramı tanımından başlayacak kadar benzer köklerden türemiş ve paralel gelişen bir alan olduğu görülmektedir.

Elbette bu sıkı işteş etkileşim ve paralel/uyumlu gelişimin sonucu olarak örgüt ve yönetim biliminin çerçevesi ve örgütlerde ihtiyaç belirleme alanının birbirini besleyen ve destekleyen paralel ve bağdaşık yapıda olduğu görülmektedir.

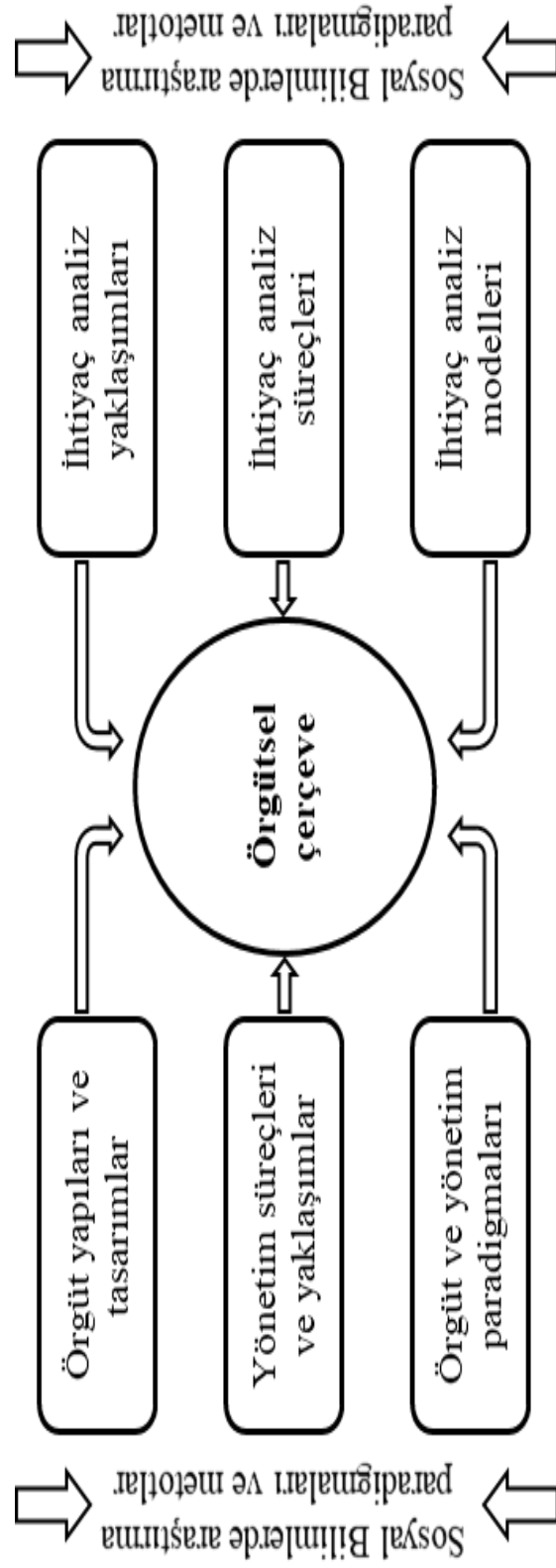
Örneğin, endüstri devrimi ve klasik yönetim yaklaşımı ile ihtiyaç belirlemedeki yaklaşımların ve hatta eğitim ihtiyacı ve ihtiyaç değerlendirmenin doğduğu yıllar olarak bilinmesi (Anderson, 1994; Moore & Dutton, 1978), diğer yaklaşımların (Chiu vd., 1999; McGehee & Thayer, 1961; Rossett, 1987; Sleezer vd., 2014 gibi) ve modellerin (Anderson, 1994; Brown, 2002; Cekada, 2010; Clarke, 2003; Gilbert, 1978; Hannum & Hensen, 1989; Mager & Pipe, 1984; McClelland, 1993; McGehee & Thayer, 1961; Miller & Osinski, 2002; Moseley & Hearey, 1994; Oppenheim, 1992; Rummler, 1987; Rummler & Brache, 1990; Taylor vd., 1998 gibi) eğitim ihtiyaçları alanının, örgüt paradigmalarına paralel geliştiğini gösterebilir.

Başka bir ifade ile iş yer şartlarının teknoloji ve bilgi üretimi, ürün döngüsü, çevre şartlarının değişimi gibi lineer değişimlerin içinde süregeldiği, zamanın gerektirdiği değişimlere paralel olarak gelişen eğitim ihtiyaçları örgütsel bir süreç (Ferreira & Abbad, 2013) olması sebebiyle örgüt çerçevesinde ve örgütsel özelliklere bağlı bir alandır.

Bütün bu tartışmaların toplamında, örgüt ve yönetim olgusunun varlığı ve gelişimi dahilinde örgüt süreçlerini desteklemek üzere ortaya çıkan ihtiyaç analizi uygulamaları, örgüt ve yönetime ait literatür çerçevesinde temel özellikleri yansıtmaktadır.

Diğer taraftan ihtiyaç analizi başarısında kilit faktör ve stratejik bir boyut kazandıran nokta, süreci mevcut örgütsel süreçlerle ilişkilendirmektir (Reed & Vakola, 2006).

Diğer bir söylemle, örgüt ve eğitim ihtiyaçları ile temel çerçeve belirli iken güncel gereksinim ve değişimler bu yapıların hibritleşmesi ve/veya farklı kombinasyonların eşleştirilmesi ile oluşturulabilir. Buna göre, örgüt ve yönetim çerçeveleri ve ihtiyaç belirleme alanı ile etkileşimi Şekil 1’de görüldüğü gibi etkileşim içinde olduğu söylenebilir.



Şekil 1. Örgüt ve yönetim çerçeveleri ve ihtiyaç belirleme alanı ile etkileşimi.

EĞİTİM KURUMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BAĞLAMINDA EĞİTİM İHTİYAÇLARININ ÖNEMİ VE AMAÇLARI

Eğitim ihtiyacı analizinin amacı, en çok ihtiyaç duyulan alanlara, kurum amaçlarını ve hedeflerini yerine getirmeye, üretkenliği arttırmaya, kaliteli ürün ve hizmetler sunmayla yakından ilgili olanları yönlendirmek için, örgütteki performans gereksinimlerini tespit etmektir.

Buna bağlı olarak, eğitim ihtiyaçları, bir eğitim ve gelişim programının kurulmasında ilk adım olarak öğretim amaçlarının belirlenmesi, öğretim programlarının seçimi ve tasarımı, programların uygulanması ve verilen eğitimin değerlendirilmesinde temel olarak kullanılır.

Veri toplama ve analizi sonucunda eğitim ihtiyacı belirlenir, hangi eğitimin gerekli olduğu netleşir ve bir eğitim programını desteklemek için gereken kaynakların türü ve kapsamı incelenebilir hâle gelir (Sorenson, 2002, s. 32).

Rossett (1987, s.15)'e göre, örgüt, eğitim ihtiyaç analizi;

- 1.Optimal performans ve bilgiyi,
- 2.Mevcut performans ve bilgiyi,
- 3.Konu ile ilgili önemli olan diğer kişilerin ve eğitilecek kişilerin görüşlerini,
- 4.Sorunların sebeplerini,
- 5.Sorunlara etkili çözümlerini ortaya çıkarmayı amaçlar.

Eğitim ihtiyacı analizinin bir diğer amacı, problemleri ortaya çıkarmak ya da çalışanların performansları ve yeterlilik gelişimlerinde potansiyel problem alanlarını araştırarak net bir şekilde belirlemektir.

Bu nedenle stratejik bir hedefi vardır: Mevcut ihtiyaçlarla beraber, gelecekteki bir zamanda var olma potansiyeline sahip eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçları mümkün olan en düşük maliyetli ve verimli bir şekilde ele almanın ve karşılamanın yollarını ve araçlarını tasarlamak ve geliştirmektir (McClelland, 1993).

Brown (2002)'a göre de eğitimin amacı, öncelikle çalışanların gerekli becerilerini artırarak örgütsel hedeflere ulaşılmasını desteklemektir. Bazı durumlarda ihtiyaç acildir ve eğitim iyileştiricidir; diğer durumlarda amaç, mesleki bilgiyi güncellemek ve sürdürmektir.

Bir eğitim programı geliştirme gerekçesinin, eğitim ihtiyaçlarını belirlemeye ve kurumun maliyetlerini ve faydalarını haklı göstermeye büyük ölçüde bağlı olduğu bir gerçektir.

İhtiyaçları net bir şekilde anlamadan uygulanan bir program, rastgele fayda sağlar veya hiç sağlamayabilir, bu zaman ve paranın boşa harcanması anlamına gelir.

Eğitim kurumlarında insan kaynakları yönetimi bağlamında, eğitim ihtiyaçları, önemi ve amaçları dört başlıkta toplanabilir:

Örgütteki özgün problemlerin tanımlanması

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), örgütte sorunların giderilmesi veya herhangi bir ihtiyaç durumunda -eğer eğitim bir çözüm olacaksa-hangi tür eğitimin bu sorunları ortadan kaldırmaya yardımcı olacağını belirlemesi gerekir.

Örneğin, yönetim tarafından insan kaynakları bölümüne bir iletişim eğitimi talebi iletildiğinde, ilgili birim, çalışanların eğitim ihtiyacını araştırmadan en iyi iletişim eğitimi programlarını aramaya başlar. Bu başlangıç, eğitim programının kaçınılmaz bir şekilde başlamadan başarısız olacağını kabullenmek demektir.

En iyi program, söz konusu örgütteki iletişim eğitimi ihtiyacını karşılamaktan uzak olacaktır. Çünkü çalışanların iletişim konusunda ne tür ihtiyacı olduğu hâlâ bilinmemektedir. Bu durumda, şu taktik önem kazanır:

Eğitim programı geliştirirken birkaç kişi ile problemler hakkında konuşulmalı ve neye ihtiyaçları varsa ilgili konulara ağırlık verilen programlar geliştirilmelidir.

Yönetimin desteğini almak

Yönetime göre eğitim iyidir ve eğitim verilmesi gerekli olan iyi bir girişimdir. Eğitim, programları ve bütçeleri kesilecek veya tıraşlanacak bir alan değildir. Eğitime yatırım, verime yatırım olarak kabul edilmelidir.

Değerlendirme için gerekli olan verileri oluşturmak

Bir eğitimi koordine edebilmek için öncelikle gerekli olan bilgi ihtiyacı giderilmedikçe, eğitim sonrası değerlendirme büyük ölçüde başarısız olarak ortaya çıkacaktır. Öncelikle eğitim ihtiyacını belirlemek, eğitim verenlerin etkili bir program tasarımı için öncelikle yapılması gereken adımdır.

Eğitimin ne kadar maliyeti olduğunu ve faydalarını belirlemek

Eğitim, örgüt çalışanları için genellikle katkı yapan bir eylem değil rahatsızlık veren bir olgu olarak görülür. Yöneticiler ise eğitim için fazla para harcamayı gereksiz görürler. Eğitim ihtiyacı analizi teknikleri ile belirlenen zayıf alanlar, isabetli hazırlanan eğitim programları ile düzeltilebilir.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, bir kurumun eğitim ihtiyaçlarını tanımlamak ve bir eğitim programını desteklemek için gereken kaynakların türünü ve kapsamını belirlemek için kullanılır. Bu değerlendirme, etkili bir eğitim programı hazırlamak için ilk adımdır.

Öğrenme hedeflerini belirlemek, eğitim programları tasarlamak ve verilen eğitimin çıktılarını değerlendirmek için bir temel oluşturur. İyi tasarlanmış bir eğitim ihtiyacı değerlendirmesi önemli avantajlar sağlar (Warshauer, 1988).

Bu avantajlar;

1. Yönetimin ve potansiyel katılımcıların devam eden eğitime ve gelişim sürecine bağlılıklarının artırılması,

- 2.Eğitimin görünürlüğünün arttırılması,
- 3.Örgütsel meselelerin açıklığa kavuşturulması,
- 4.Sınırlı kaynakların en iyi biçimde kullanılması,
- 5.Program ve tasarım fikirleri sağlanması,
- 6.Eğitim işlerine nasıl başlanacağını belirlerken gerekli olan stratejilerin üretilmesidir (Barbazette, 2006, s. 16).
- 7.Diğer bir avantaj ise çalışanların işlerini en iyi şekilde yerine getirmeleri için gereken bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmelerine yardımcı olurken örgütlerin performans hedeflerini güncelleyerek çalışanlara moral vermekte ve ilişkilerin güçlenmesini sağlamasıdır (McConnell, 2003, s. 44-45).

Taylor vd. (1998) ve Aziz vd. (2007), eğitim ihtiyacı analizi uygulamalarında, sistematik bir yapının takip edilmemesi ve teorik altyapının kullanılmamasının ciddi bir sorun olduğunu çünkü örgütlerin ad hoc (plansız/doğaçlama) eğitim ihtiyacı karar verme sürecini kullanmakta hala ısrar edildiğini ifade etmişlerdir.

Uygulayıcıların kullandığı bazı modellerin, eğitim kararını etkileyecek önemli birleştirici başlıkları temel almaktan uzak olması sonucu, sosyal ilişkiler ve örgüt dinamiğini etkileyecek güce sahip, örgütün eğitim ile ilgili kararlarını etkileyecek çok farklı paydaşları görmezden gelmektedirler.

Bu tür çalışmaların çoklukla hala tercih edilmesinin sebebi ise örgütlerin içindeki politik dinamikler dahilinde kişisel çıkarlar, çatışma ve güç ilişkilerinin, eğitim ihtiyaçlarının analiz sürecini destekleyen verilerin güvenilirliğini zayıflatabilme amaçlı olabilmeleridir (Clarke, 2003).

Maalesef araştırmacıların teknik ve bilimsel önerileri ile gerçek pratikte uygulananlar arasındaki boşluk hala devam etmektedir. Latham (1988), bu boşluğun, filtreleme yapamayan teori ve araştırmalardan kaynaklandığını ileri sürmüştür.

Bu ifadelerden, eğitim ihtiyacının teorik ve bilimsel altyapı kullanılarak akademik profesyoneller tarafından uygulanmasının öneminin iş dünyasında irdelemesi faydalı olabilir.

Başka bir deyiş ile, eğitim ihtiyacı analizi, makro ve mikro seviyelerde bilimsel araştırma

(Chevannes, 2002; Clough, 2000; Gibson, 1998; Smith & Topping, 2001; Thompson vd., 1987; Tyler & Hicks, 2001) ve proje süreci (McClelland, 1993) olmakla birlikte her disiplin içinde uygulanabilen disiplinler arası bir alandır (Altschuld & Watkins, 2014) ve bu alanın bilimsel veri dışında girdileri kabul etmesi mümkün görünmemektedir.

Örgütlerin; özellikle üreten birimleri açısından, eğitim rahatsızlık veren ve mali kaynaklarını israf edildiği bir eylem olarak görülebilir. Bu olumsuz yaklaşımlar, çoğunlukla fazlaca kaynak harcanan buna karşılık beklenen etkiyi gösteremeyen başarısız eğitim deneyimlerinin sonucunda oluşmaktadır. Bu durumda kilit bir soru ve cevabı üzerinde düşünmek gerekir: Eğitime karşılık eğitimsizliğin maliyeti arasında ne fark vardır? (Michalak & Yager, 1979, s. 20).

Bu şartlarda eğitim ihtiyaçlarına göre tasarlanmış bir eğitim bir anlamda kazançlı bir yatırımdır. McClelland (1993)'a göre, literatürde yapılan araştırmalarda, sektörler özel yürütülen eğitim ihtiyaç analizi çalışmaları, kendi literatürüne göre bilimsel altyapısı oluşturulmuş, bir proje tasarımı olarak hazırlanmıştır.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesindeki basamaklarına göre şekillenen projelerde, hedef sektörde beklenen amaçlara göre süreç planlaması gerçekleştirildiği gözlemlenmiştir. Bu nedenle literatür taramasında karşılaşılan performans çalışmaları, her sektöre özel geliştirmiş bir proje niteliği taşımakta olduğu görülmüştür.

Kaliteli bir eğitim ihtiyacı analizi uygulaması, etkili bir eğitim programının ilk basamağını meydana getirir. Bu aşama, öğrenme hedefleri, eğitimin tasarlanması ve verilen eğitimin sonuçlarının ortaya çıkarılmasında örgüte kaliteli bir araç sunar.

Sonuç

Eğitim ihtiyaçları, eğitim ve beceri kazandırma döngüsünde başlangıç noktasıdır ve bu döngü, hedef topluluğun öğrenme ihtiyaçlarını belirlemekle başlayan sürekli bir döngü oluşturur.

İlaveten, eğer değerlendirme, paydaşların görüşlerini yok saymış ise veya yanlış sorular yönelmiş veya yanlış bilgiler içermekte ise verilecek eğitim örgütün veya örgüt çalışanlarının gerçek ihtiyaçları ile örtüşmeyecektir.

Eğitimin etkili olabilmesi, etkili bir eğitim ihtiyacı analizi uygulanması ile mümkündür. Eğitim ihtiyacı analizinin etkililiği ise yürütülmesi ve açık getirileri de dâhil olmak üzere iyi bir planlama gerektirir.

Öğrenme hedefleri, eğitimin tasarlanması verilen eğitimin sonuçlarının ortaya çıkarılmasında örgüte kaliteli bir araç sunar.

Yine benzer şekilde, bazı araştırmacılar, bir eğitim ve gelişim programı tasarlanmasının, beş aşamada gruplandırılabilir bir dizi aşamayı içerdiğini ifade etmişlerdir: Eğitim ihtiyaç analizi, öğretim amaçları, tasarım, uygulama ve değerlendirme. Gerçek bir eğitim gerçekleşmeden çok önce eğitim yöneticisi, eğitimin, kim, ne, ne zaman, nerede, neden ve nasıl olduğunu belirlemelidir.

Kaynakça

Aziz, S., Mullins, M. E., Balzer, W. K., Grauer, E., Burnfield, J. L., Lodato, M. A., & Cohen-Powless, M. A. (2007). Understanding the training needs of department chairs. *Studies in Higher Education*, 30(5), 571-593.

Baartman, L. K., & De Bruijn, E. (2011). Integrating knowledge, skills and attitudes: Conceptualising learning processes towards vocational competence. *Educational Research Review*, 6(2), 125-134.

Bai, H., & Martin, S. M. (2015). Assessing the needs of training on inclusive education for public school administrators. *International Journal of Inclusive Education*, 19(12), 1229-1243.

Creswell, J.W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among the Five Traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Çelebi, N., & Taşçı, G. (2014). Öğretmenlerin maruz kaldığı mobbing (yıldırma). *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 5(9), 43-65.

Çelenk, S. (2003). Okul başarısının ön koşulu: Okul aile dayanışması. *Elementary Education Online*,

2(2), 28-34.

Duncan, G. J. (1994). Families and neighbors as sources of disadvantage in the schooling decisions of white and black adolescents. *American Journal of Education*, 103(1), 20-53.

Edralin, D. M. (2004). Training: A strategic HRM function. *Centre for Business and Economic Research and Development*, 7(4), 1-4.

Erçetin, Ş. Ş., & Eriçok, b. (2016). Yayınlarda yer alan okul yöneticilerinin yeterliklerinin analizi (Ulakbim 2004-2016). *Electronic Turkish Studies*, 11(14), 239-256.

Ergen, H., & Eşiyok, İ. (2017). Okul müdürlerinin ders denetimi yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 2-19.

Ford, J. K., & Noe, R. A. (1987). Self-assessed training needs: The effects of attitudes toward training, managerial level, and function. *Personnel Psychology*, 40(1), 39-53.

Fowler, F. (1992). How unclear terms affect survey data. *Public Opinion Quarterly*, 56(2), 218-232.

Gürsel, M. (2012). Eğitim yöneticisinin yeterlikleri: Endüstri meslek lisesi yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin bir araştırma. Konya: Fakülte akademi.

Güven, İ. H. (2002). İlköğretim okulu yöneticilerinin yeterliklerinin değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2013). *Multivariate data analysis*. London: Pearson Education Limited.

Küçüktepe, C. (2013). Sınıf öğretmenlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının öğretmen görüşlerine göre belirlenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 26-43.

Latham, G.P. (1988). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*, 39, 545-82.

Özdemir, S., Sezgin, F., & Kılıç, D. Ö. (2015). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri. *Eğitim ve Bilim*, 40(177), 365-383.

Özyiğit, M. K., & Atik, Z. E. (2021). Covid-19 sürecinde psikolojik danışma ve süpervizyon: Evdekal deneyimi. *Başkent University Journal of Education*, 8(1), 253-274.

Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Şekerci, M., & Aypay, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, 57(57), 133-160.