



Eğitim Yönetimi Modellerinden Örgüt, Görev ve Kişi Analizlerinin İncelenmesi

Esra Atıpler

MEB Eğitim Yöneticisi

esraatipler@gmail.com, ORCID:0000-0003-4531-1040

Elif Atıpler

Sınıf Öğretmeni

elifatipler@gmail.com, ORCID:0000-0002-1061-2807

Özet

Eğitimin çekirdek örgüt düzeyi olan okulda, paydaşların bütünleşik çabaları, okul yöneticilerinden beklenen eğitim liderliği ile verimli sonuçlara bağlanabilir. Okul liderlerinin ve eğitimcilerin, temel yeterliklere göre eğitilmesi ve geliştirilmesi, toplumsal ihtiyaçlarımız olan yerel ve küresel değerlerin okullardan başlayarak kökleşmesini sağlayarak, toplumun lehine ortak bir mesleki anlayış oluşturacaktır. Bu bağlamda okul yöneticisinden ve eğitimcilerden beklenen temel yeterlikleri, meslek, yönetim ve liderlik boyutlarında işlevsel olarak analiz ederek seçme, yetiştirme, eğitime ve geliştirme aşamalarında eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, okul liderlerinin ve eğitimcilerin mesleki gelişimi için etkili bir ilk adım olarak eğitim yönetimi modellemesinde öne çıkmaktadır. Bu çalışmada, okul paydaşlarından eğitim yöneticilerinin ve eğitimcilerinin eğitim ihtiyacının belirlenmesine yönelik sunulan yeterliklere dayalı eğitim yönetimi analizi modeli bağlamında, yöneticilere, eğitimcilere ve araştırmacılara, uygulamaya yönelik somut bir seçenek olması beklenmekle birlikte bu kapsamda örgüt analizi (organisation analysis), görev analizi (task/operational analysis) ve kişi (bireysel) analizi (person analysis) kavramlarına değinilecektir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Eğitim Modeli, Örgüt, Görev ve Kişi Analizleri

Examination of Organization, Task and Person Analyses from Educational Management Models

Abstract

At the school, which is the core organizational level of education, the integrated efforts of stakeholders can be linked to effective results with the educational leadership expected from school administrators. The training and development of school leaders and educators according to basic competencies will create a common professional understanding in

favor of society by ensuring that local and global values, which are our social needs, are rooted starting from schools. In this context, determining the educational needs at the stages of selection, training, training and development by functionally analyzing the basic competencies expected from school administrators and educators in the dimensions of profession, management and leadership stands out in educational management modeling as an effective first step for the professional development of school leaders and educators. In this study, the concepts of organization analysis (organization analysis), task analysis (task /operational analysis) and person analysis (person analysis) will be discussed in this context, although it is expected to be a concrete option for managers, educators and researchers in the context of the educational management analysis model based on the competencies presented to determine the educational needs of education managers and educators from school stakeholders.

Key Words: Educational Management, Educational Model, Organization, Task and Person Analysis

Giriş

Eğitim yönetimi analizinde günümüzde farklı modeller ortaya atılmıştır. Bu modellerin, örgüt yapıları, örgütün yönetim anlayışı, vizyonu, amaçları ve varlık sebebine göre değiştiği söylenebilir.

Örgütün yönetim anlayışı, örgütün var olduğu zamana ait paradigmlar ve örgüt yapısının birbiri ile etkileşiminden bahsedilebilir ve örgüt çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını belirlemede de bu oluşumlara paralel modeller geliştirilmesi başarılı bir analiz koşulu olabilir.

Bu nedenle örgüt, yönetim, yapı gibi örgütsel temel değişkenlerin, yönetsel ihtiyaç belirleme döngüsünün bir uzantısı olan eğitim yönetim analizi ve bu sürecinin tasarımında öneme sahip olduğu görülmektedir (Jonassen vd., 1999).

Yakınçağın en temel dinamik ve ivme güçlerinden biri olarak endüstri devriminden bu yana, örgütlerde çalışanların eğitim yönetimi ihtiyacını belirlemeleri için farklı modeller geliştirilmiş ve uygulanmıştır.

Örgütün yönetim anlayışı, örgütün var olduğuzamana ait paradigmlar ve örgüt yapısının birbiri ile etkileşimi göz önüne alındığında, örgütçalışanlarının eğitim yönetimi analizinde de bu oluşumlara paralel modeller geliştirilmiştir. Aslında bütün eğitim yönetim analizi modellerinin, temelde, geleneksel model ve mekanik yetişkin eğitimi yaklaşımdan türetildiği söylenebilir.

İhtiyaç belirleme, hedefi isabetleyerek eğitimi ortaya çıkaran bir eylemdir (McArdle, 1998, s. 4). Diğer taraftan, eğitim, yetersiz kurulumu olan sistem ve kaynaklar veya personel ihtiyacı olan

durumları iyileştirecek bir çözüm değildir (Sorenson, 2002, s. 32).

McArdle (1998, s. 4)'a göre çalışanların bilgi ve becerilerini arttırmak bu durumlarda zaman ve para israfından başka bir şey değildir. Fakat sadece eğitim eksiki değil, örgütsel kaynakların ve yönetimden kaynaklanan sorunların da belirlenmesine yardımcı olabilir.

Bu süreç ile, problemlerin açık ve net bir şekilde anlaşılmasını ve bu problemlerin en iyi çözümlerinin bulunmasını sağlar. Doğru yapıldığında, yönetim analizi kurum için akıllıca bir yatırımdır. Doğru problemler üzerinde çalışarak zaman, para ve emek tasarrufu sağlar.

Eğitim yönetimi analizinin uygulanacağı sektöre göre yaklaşımlar, model ve tekniklerde farklılıklar ve çeşitlilik ortaya çıkabilir. Ayrıca, yapılan pek çok çalışmada, örgüte ait karakteristik özellikler; kaynaklar, büyüklük, amaçlar, kamu ya da özel olması, global ya da yerel olması gibi, eğitim yönetim analizi ve tekniğini belirlerken göz önünde bulundurulması gerekir (Hannum & Hansen, 1989; Moseley & Heaney, 1994).

Bir eğitim yönetim analizi aşamasında tekniği seçerken ne tür bir model izleneceğini karar verebilmek için Brown (2002) aşağıdaki soruları sormayı önerir:

- 1.Hedeflenen problemin niteliği nedir?
- 2.Geçmişte eğitim yönetimi ihtiyacı nasıl tespit edildi ve sonuçları ne oldu?
- 3.Analizin bütçesi nedir?
- 4.Kurumda eğitim yönetimi ihtiyaç analizi nasıl algılanıyor?
- 5.Analizin yapılmasına yardımcı olmaya müsait kimler var?
- 6.Değerlendirme çalışmasını tamamlamak için gerekli zaman sınırlaması nedir?
- 7.Başarılı bir eğitim yönetimi ihtiyaç analizi raporunun ölçütü ne olacaktır?

Seçilen modellerde, örgütün yapısı, amaçları, yönetim yaklaşımları, tüm örgütün ortaya çıkardığı büyük resmin değerlendirmesinde değerlendirilen ihtiyaçlar, bu ihtiyaçların eğitimle giderilecek veya eğitim dışı seçeneklerle çözümlenecek olanları belirlemek, eğitim yönetimi ihtiyacının belirlenmesi ile gerekli olan eğitimin hazırlıklarının yapılması etkili bir rol oynadığı söylenebilir.

Diğer bir anlatımla, model örgütün bütünsel varlığının iyi teşhis edilmesi ile de belirlenebilir.

En geleneksel eğitim yönetimi analizi metodu çalışanlara ihtiyaçlarını ve ne tür eğitimler istediklerini sormak ve sıralamaya koyarak eğitim içeriklerini belirlemektir. Bu tür bir değerlendirme modeli, büyük örgütlerde pek çok çalışanın eğitim yönetimi ihtiyacını kısa sürede belirlemek için oldukça pratik görünmekle beraber performans temelli ve çoklu veri kaynağı kullanılmadığı için, çalışanların ihtiyaçlarından çok isteklere göre şekillenen eğitim programlarının hazırlanmasına neden olur (Cekada, 2010).

Taylor vd. (1998)'a göre, eğitim yönetimi analizinde, iki teorik model 30 yılı aşan tüm zamanlarda klasikleşerek baskın ve yaygın bir kullanım alanı bulmuştur. Bu modellerin, amaç ve uygulama seviyesi açısından kategorize edildiği söylenebilir.

Bunlar; O-T-P (organization- task-personel) (örgüt- görev -kişi) analizi ve performans analizi modelleridir. Her iki klasik modelin kombinasyonunu ise entegre/bütüncül (integrative) modeldir.

Daha sonra, Anderson (1994) ise eğitim yönetimi analizi modelleri, teorik temeller, örgüt ve yönetim anlayışına göre kategorize eder; bunlar geleneksel, proaktif ve bu iki modelin birleştiği entegre edilmiş (bütünleşik) modellerdir. McClelland (1993)'ın açık sistem modeli de eğitim yönetim analizi modelleri içinde diğer önemli bir modeldir.

EĞİTİM YÖNETİMİ MODELLERİ

O-T-P Modeli

McGehee ve Thayer (1961), Training in Bussiness and Industry (İş ve Endüstride Eğitim) isimli kitabında, geleneksel eğitim yönetim analizini üç aşamada ele almıştır: Örgüt analizi (organisation analysis), görev analizi (task/operational analysis) ve kişi (bireysel) analizi (person analysis). O-T-P ise bu üçlünün kısaltmasıdır.

Örgüt Analizi

Brown (2002)'a göre örgüt analizi, eğitimin nerede gerekli olduğunu ve hangi koşullar altında eğitimin uygulanacağını inceler. Gelişen ve değişen örgüt içinde, çalışanların geleceğin ihtiyaç duyacağı bilgi, beceri ve yetenekleri belirler.

Düşük performans, çalışanların fazla izin kullanmaları ve diğer problemler belirlenebilir. Analiz gerçekleştirildikten sonra eğitim hedefleri bu problemlere uygun şekilde geliştirilebilir. Bir örgütsel yönetim analizi ayrıca çalışan şikayetleri, müşteri şikayetleri, kalite kontrol sorunları, kaza kayıtları vb. ile de ilgilenebilir.

Örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı alanlar da göz önünde bulundurulmalıdır. Örgütlerin vizyonları için tasarlanan döngülü planlarda belirlenen aksiyonlara yönelik uygulamalar, yeni ekipman ve bu ekipmanların çalışanlar tarafından etkili, verimli ve güvenilir bir şekilde kullanılabilir hâle getirme, standartlar ve prosedürlerdeki değişikliklere bağlı yeterliliklerde geliştirilmeye ihtiyaç duyulması, takım çalışması içinde, yeni kişilerarası yeterlilikler ve karar verme aşamasındaki kültürel değişim ihtiyacı örgüt analizinde ortaya çıkabilecek olasılıklardır.

Örgüt kendi iş havuzunda değişimisteyebilir. Daha fazla kadın, azınlıklar, göçmenler ve diğer çalışanların bütüne dahil olması,işverenlerin çalışanların bu çeşitliliği iş kültürüne yerleştirilmesi ve bu farklılıkların yönetilmesi ve verimi arttıran bir güç hâline getirilmesi bir eğitim yönetimi ihtiyacı olarak ortaya çıkabilir.

Yasaların değişimi ve uyum da bir örgütsel ihtiyacı zorunlu hâle getirebilir. Örneğin 1998'de eşcinsellere yönelik şiddetin suç sayılması ve yasaklanması sonucunda konu ile ilgili gerekli bilgiler, çalışanlara ve yöneticilere eğitimle verilmiştir (s. 572).

Miller ve Osinski (2002)'ye göre ise örgüt analizinde gözden geçirilmesi gereken örgütsel bağlamlar şunlardır:

- 1.Organizasyon ve amaçları,
- 2.Öğrenilmesi gereken işler ve ilgili işler,
- 3.İşi yapmak için gereken yeterlilikler ve beceriler,

4.Eğitilecek bireyler.

Örgütsel bir analiz yapmak için gereken bilgiler aşağıdakileri içeren çeşitli kaynaklardan elde edilebilir:

- 1.Örgütsel amaç ve hedefler, görev bildirimleri, stratejik planlar,
- 2.Personel envanteri, arka arkaya planlama, uzun ve kısa vadeli personel ihtiyacı,
- 3.Beceri envanteri, şu anda mevcut ve kısa-uzun vadeli ihtiyaçlar, örgütsel iklim endeksleri (iş / yönetim ilişkileri, şikâyetler, ciro oranları, devamsızlık, öneriler, verimlilik, kazalar, kısa süreli hastalık, çalışan davranışlarının gözlemlenmesi, tutumanketleri, müşteri şikâyetleri),
- 4.Verimlilik endekslerinin analizi (İşçilik maliyetleri, malzeme maliyetleri, ürün kalitesi, ekipman kullanımı, üretim oranları, dağıtım maliyetleri, atık, aşğılama süresi, geç teslimatlar, onarımlar) (Miller ve Osinski, 2002).

Bunlar için gözden geçirilmesi gerekenler şunlardır;

- 1.Ekipman, teknoloji veya otomasyondaki değişiklikler,
- 2.Yıllık rapor,
- 3.Yeniden yapılanma veya işin yeniden yapılandırılması için planlar,
- 4.Denetim istisnaları; ödül sistemleri,
- 5.Planlama sistemleri,
- 6.Delegasyon ve kontrol sistemleri,
- 7.Çalışan tutumları ve memnuniyetidir (Miller ve Osinski, 2002).

Operasyonel/Görev Analizi

Operasyonel/görev analizinde, her özgün işe edinilmiş olması gereken bilgi ve beceri ile mevcut olan bilgi ve beceriler arasındaki boşluk eğitimi gerektirir. Bu fazda veriler, görev tanımları, standart uygulama prosedürleri, iş güvenliği/tehlikeleri analizi, performans, en iyiuygulama için literatür taraması, işbaşı gözlemleri, anketler ve görüşmeler yolu ile toplanabilir (Miller & Osinski, 1996, s. 3-4).

Etkili bir görev analizi yapılması gereken görevleri belirler; görevlerin gerçekleştirileceği koşullar, görevlerin ne sıklıkla ve ne zamangerçekleştirildiği; gereken performansın miktarı ve kalitesi, görevleri gerçekleştirmek için gereken bilgi ve becerileri ve bu becerilerin en iyi nerede ve nasıl kazanıldığını belirler (Brown, 2002, s. 573).

Görev analizi, performans standartlarını oluşturmak, standartları yerine getirebilmek için ne tür görevlerin yerine getirilmesi, bu görevler nasıl yerine getirildiği ve bu görevler için zorunlu ve gerekli olan bilgi ve yetenekler neler olduğu, eğitimin içeriğinin belirlenmesidir. Operasyonel adım, daha çok iş veya görev analizi olarak daha çok kullanılmaktadır (Holton, Bates & Naquin, 2000, s. 250).

Görev analizi, iş gereksinimleriyle başlar ve çalışanların bilgi ve becerilerini, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için karşılaştırır. İş tanımlarını ve iş ile ilgili özgün gereklilikleri inceleyerek beklenen performans ve çalışanların işlerini başarmak için ihtiyaç duydukları beceriler hakkında gerekli bilgileri sağlar.

Performans ve iş gereklilikleri arasındaki herhangi bir boşluk, görev eğitimi için bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Performans gösterilmesi gereken görevlerin hangi koşullar altında gerçekleştirilmesi gerektiği, hangi sıklıkla ve ne zaman yapılacağı, beklenen performansın kalitesi ve miktarı, görevin yerine getirilmesi için gerekli yetenek, tecrübe, bilginin ölçülmesi ve bu yeterliliklerin nerede ve nasıl en iyi şekilde hazırhâle geleceği konularını kapsar (Brown, 2002).

Öte yandan, görev analizi bu hedeflere ulaşmak için nelerin öğrenilmesi gerektiğini belirler. Bu nedenle öğrenme hedefleri ifadesiyle başlayarak aslında neyin öğretileceğini belirlemek için görev analizi kullanılır. Öğretici tasarım kararlarını vermek amacıyla öğrenme durumunu analiz eder. Başlıca işlevi, görevleri ve görev bileşenlerini düzenlemek ve bunları sıralamaktır (Oppenheim,

1992).

Miller ve Osinski (2002)'ye göre görev analizi, bir iş veya bir meslek grubu hakkında ve optimum performans elde etmek için gereken bilgi, beceri, tutum ve yeterlikler hakkında veri sağlar. Bir görev analizi için veri toplamak için çeşitli kaynaklar vardır:

1.İş tanımı:

İşin gerçekleştirilmesinde yer alan ana faaliyetlerin ve bu faaliyetlerin gerçekleştirildiği koşulların açıklayıcı bir ifadesi. Doğru bir iş tanımı mevcut değilseveya güncel değilse iş analizi teknikleri kullanılarak hazırlanmalıdır.

2.Performans standartları:

Mesleğin görevlerinin amaçları ve değerlendirileceği standartlar.

3.İş gözlemi:

İş örnekleme.

4.İş esası:

İşin nasıl uygulandığı hakkında bilgi.

5.İş envanteri anketi:

Görevleri önemi ve zaman harcamak için değerlendirilmesi.

6.İşle ilgili literatürün gözden geçirilmesi:

Diğer firmalardan en iyi uygulamalarını araştırılması, profesyonel yayınların incelenmesi.

7.İşle ilgili soruların ilgili paydaşlara yöneltilmesi:

Görevliler, denetçiler, üst yönetim.

8.İşletme sorunlarının analizi:

Arıza süresi, atık, onarım, geç teslimat, kalite kontrol.

Kişi (Bireysel) Analizi

Kişi analizi ise hedeflenen çalışan grubunun görevlerini nasıl yerine getirdiğini analiz etmeyi amaçlar. Bir çalışanın eğitim programının ihtiyaçlarını belirlerken performans değerlendirmesinden elde ettiği bilgileri veya verileri kullanmak en yaygın yöntemdir (Brown, 2002).

Bir çalışanın incelemesi sonucunda eksiklikleri ortaya çıkarırsa çalışanın performans standardını karşılamasına yardımcı olmak için eğitim tasarlanabilir. Kişi analizi, eğitimin hedef kitlesi olan örgüt çalışanlarını ifade eder.

Bu aşama, her örgüt çalışanının, görevi ile ilgili performans standartları ile ilgili durumu, performans gözlemi veya uzmanlık sınavı ile belirlenmesidir. Bu tipoloji, nispeten yıllardır değişmemekle birlikte sonradan bazı katkılar yapılmaya çalışılmıştır (Taylor vd., 1998).

Bireysel analiz, çalışanlardan, görüşme, test, anket gibi çeşitli metotlarla elde edilen verilerle, kişilerin yeterlilik, beceri ve bilgileri belirlenir. Performans değerlendirmesi de bu veriler dâhilinde kullanılabilir.

Verimlilik, işedevam durumu, gecikmeler, kazalar, haksız davranışlar, müşteri şikâyetler, ürün kalitesi ve tamir için ihtiyaç duyulan ekipmanlar performans problemlerini açıklayabilir etkenlerdir (Miller & Osinski, 1996, s. 4).

Eksikliklerin belirlenmesi, kişilerin eğitim yönetimi ihtiyaçlarının kaliteli bir biçimde giderilmesine ve bu eğitimlerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesini sağlayacaktır (Brown, 2002).

Miller ve Osinski (2002)'ye göre bireysel analiz, çalışanın işi ne kadar iyi yaptığını analiz eder ve hangi çalışanın ne tür bir eğitime ihtiyacı olduğunu belirler. Bireysel analiz için mevcut olan bilgi kaynakları şunlardır:

1. Performans değerlendirmesi:

Zayıflıkları ve iyileştirme alanlarını tanımlar.

2. Performans problemleri:

Verimlilik, devamsızlık veya gecikme, kazalar, şikâyetler, atık, ürün kalitesi, duruş süresi, onarımlar, ekipman kullanımını, müşteri şikâyetleridir.

3.Gözlem:

Hem davranışa hem de davranışın sonuçlarına dikkat edilir.

4.İş örnekleri:

Üretilen ürünleri gözlemlenir.

5.Röportajlar:

Yönetici, amir ve çalışanlarla konuşulur. Çalışana, öğrenmesi gereken neyeinandığını sorulur.

6.Anketler:

Mülakatın yazılı şekli, testler, iş bilgisi ve becerileri gibi işle ilgili nitelikleri ölçmek zorundadır.

7.Tutum anketleri:

Moral, motivasyon ve memnuniyeti ölçer.

8.Kontrol listeleri veya eğitim ilerleme çizelgeleri:

Güncel becerilerin güncel bir listesi.

McGehee ve Thayer (1961) O-T-P modeli ile belirlenen eğitim yönetimi ihtiyaçlarının sonuçları, belirlenen kararlar, makrodan mikroya planlanan analizlerle, örgütsel ihtiyaçlar, görev veya iş ihtiyaçları ve çalışanların kişisel ihtiyaçları araştırılarak ortaya çıkarılır.

Buna göre örgütsel hedeflerin takibinde eğitim girişimlerinin en iyi nereye yönlendirilmesi gerektiğini belirlemek için örgüt düzeyinde ihtiyaç analizi, kişi düzeyindeki analiz kadar önemlidir (McGehee & Thayer'den aktaran Leat & Lovell, 1997).

Her üç seviyede elde edilen bu veriler, birbiri ile ilintili olduğu için her basamak için veri toplanmasına ihtiyaç vardır. Daha sonra organizasyonda ihtiyaç analizi, görev ve kişidüzeyinde etkili bir eğitim stratejisi sağlamak için entegre edilebilecekleri bir yaklaşım tanımladılar.

Toplanan bilgilere dayanarak eğitim yönetimi ihtiyaçları tanımlanabilir, öğrenme hedefleri belirlenebilir ve çalışanın ihtiyaçları kadar kurumun ihtiyaçlarını da karşılamak için bir eğitim

programı geliştirilebilir. Bunun tersine performans analizi, arzu edilen ve mevcut olan arasındaki uyumsuzluk alanını belirlemek ve takibinde bu açığın sebeplerini belirlemeye odaklanır (Brown, 2002; Taylor vd., 1998).

Sonuç

Eğitim yönetimi analizinin uygulanacağı sektöre göre yaklaşımlar, model ve tekniklerde farklılıklar ve çeşitlilik ortaya çıkabilir. Eğitim yönetim analizinde bu anlamda farklı seçeneklerde modeller ortaya atılmıştır. Seçilen modellerde, örgütün yapısı, amaçları, yönetim yaklaşımları, tüm örgütün ortaya çıkardığı büyük resmin değerlendirmesinde değerlendirilen ihtiyaçlar, bu ihtiyaçların eğitimle giderilecek veya eğitim dışı seçeneklerle çözümlenecek olanları belirlemek, eğitim yönetimi ihtiyacının belirlenmesi ile gerekli olan eğitimin hazırlıklarının yapılması etkili bir rol oynadığı söylenebilir. Diğer bir anlatımla, model örgütün bütünsel varlığının iyi teşhis edilmesi ile de belirlenebilir.

En geleneksel eğitim yönetimi analizi metodu çalışanlara ihtiyaçlarını ve ne tür eğitimler istediklerini sormak ve sıralamaya koyarak eğitim içeriklerini belirlemektir. Bu tür bir değerlendirme modeli, büyük örgütlerde pek çok çalışanın eğitim yönetimi ihtiyacını kısa sürede belirlemek için oldukça pratik görünmekle beraber performans temelli ve çoklu veri kaynağı kullanılmadığı için, çalışanların ihtiyaçlarından çok isteklere göre şekillenen eğitim programlarının hazırlanmasına neden olur.

Taylor vd. (1998)'a göre, eğitim yönetimi analizinde, iki teorik model 30 yılı aşan tüm zamanlarda klasikleşerek baskın ve yaygın bir kullanım alanı bulmuştur. Bu modellerin, amaç ve uygulama seviyesi açısından kategorize edildiği söylenebilir. Bunlar; O-T-P (organization- task-personel) (örgüt- görev -kişi) analizi ve performans analizi modelleridir. Her iki klasik modelin kombinasyonunu ise entegre/bütüncül (integrative) modeldir.

Daha sonra, Anderson (1994) ise eğitim yönetimi analizi modelleri, teorik temeller, örgüt ve yönetim anlayışına göre kategorize eder; bunlar geleneksel, proaktif ve bu iki modelin birleştiği entegre edilmiş (bütünleşik) modellerdir. McClelland (1993)'ın açık sistem modeli de eğitim yönetimi analizi modelleri içinde diğer önemli bir modeldir.

Brown (2002)'a göre örgüt analizi, eğitimin nerede gerekli olduğunu ve hangi koşullar altında eğitimin uygulanacağını inceler. Gelişen ve değişen örgüt içinde, çalışanların geleceğin ihtiyaç duyacağı bilgi, beceri ve yetenekleri belirler. Düşük performans, çalışanların fazla izin kullanmaları ve diğer problemler belirlenebilir.

Analiz gerçekleştirildikten sonra eğitim hedefleri bu problemlere uygun şekilde geliştirilebilir. Bir örgütsel yönetim analizi ayrıca çalışan şikayetleri, müşteri şikayetleri, kalite kontrol sorunları, kaza kayıtları vb. ile de ilgilenebilir.

Operasyonel/görev analizinde, her özgün işe edinilmiş olması gereken bilgi ve beceri ile mevcut olan bilgi ve beceriler arasındaki boşluk eğitimi gerektirir. Bu fazda veriler, görev tanımları, standart uygulama prosedürleri, iş güvenliği/tehlikeleri analizi, performans, en iyiuygulama için literatür taraması, işbaşı gözlemleri, anketler ve görüşmeler yolu ile toplanabilir.

Etkili bir görev analizi yapılması gereken görevleri belirler; görevlerin gerçekleştirileceği koşullar, görevlerin ne sıklıkla ve ne zamangerçekleştirildiği; gereken performansın miktarı ve kalitesi, görevleri gerçekleştirmek için gereken bilgi ve becerileri ve bu becerilerin en iyi nerede ve nasıl kazanıldığını belirler.

Kişi analizi ise hedeflenen çalışan grubunun görevlerini nasıl yerine getirdiğini analiz etmeyi amaçlar. Bir çalışanın eğitim programının ihtiyaçlarını belirlerken performans değerlendirmesinden elde ettiği bilgileri veya verileri kullanmak en yaygın yöntemdir. Bir çalışanın incelemesi sonucunda eksiklikleri ortaya çıkarırsa çalışanın performans standardını karşılamasına yardımcı olmak için eğitim tasarlanabilir.

Kişi analizi, eğitimin hedef kitlesi olan örgüt çalışanlarını ifade eder. Bu aşama, her örgüt çalışanın, görevi ile ilgili performans standartları ile ilgili durumu, performans gözlemi veya uzmanlıksınavı ile belirlenmesidir. Bu tipoloji, nispeten yıllardır değişmemekle birlikte sonradan bazıkatkılar yapılmaya çalışılmıştır.

Kaynakça

Aydoğan İ. 2002. MEB ilköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin personel geliştirmeye ilişkin görüşleri (Kayseri ili örneği). Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi EğitimBilimleri Enstitüsü,

Ankara.

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 veİnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 5(9), 43-65.

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

Tyler, C. & Hicks, C. (2001). The occupational profile and associated training needs of the nurse prescriber: An empirical study of family planning nurses. Journal of Advanced Nursing 35(5), 644–653.