



Eğitim Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Roller ve Yetkinliklerin İncelenmesi

Mücahit DENER

MEB Eğitim Yöneticisi

mdener3312@gmail.com, ORCID:0009-0007-0220-7207

Engin KAPLAN

MEB Eğitim Yöneticisi

kaplanengin70@gmail.com, ORCID:0009-0006-6409-8600

Özet

Eğitimlerin kuruma özgü bilgi eğitimi olması, know-how içermesi ya da çok sayıda çalışangrupları için sürekli ya da uzun dönemli programlar olarak düşünülmesi durumunda kadroyaalınacak eğitimciler ile çalışmak daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Bu durumda, eğitimci içinayrıntılı iş tanımlarının hazırlanması ve işin gereklerinin açık tanımlanması, gerek mülakatgerekse görevlendirmeler sırasında önemli olmakta, doğru kişinin seçimini ve doğru işlerdegörevlendirilmesini kolaylaştırmaktadır. Eğitici seçiminde, özgeçmişler ve başvuru formları dikkatle incelenerek, adayın iletişim becerisi ve istekliliği test edilmeli, okul ve iş deneyimi, sunum becerisi, program hazırlama yeteneği, eğitim yöntemleri bilgisi, konu hakkındaki uzmanlığı, istekliliği ve eğiticiliğe olan özel ilgisi, inançları, amaçları, değerleri ve tutkuları, eğitim konusundakideneyimi, fiziksel uygunluğu, görünümü, zekâsı, olgunluğu, duygusal kararlılığı ve eğitim durumu dikkate alınmalıdır. Organizasyon içinden ya da dışından seçilecek bir eğiticinin etkinliği; konuya odaklanmasına, yapmak istediklerini yapabilmesine ve kendini adayabilmesine bağlıdır.Odaklanma, konuyu bilmesini ifade eder. Yapabilmek, deneyim ile pekiştirilen becerileri, adanma ise zihinsel tutum ile ilgilidir. Bir eğitici işine ve ilişkilerine olumlu bakıyorsa, eğitimi istekle yapıyorsa, kendisiyle barışık ve insanlara karşı duyarlıysa

kendini adayarak çalışır. Eğitimin kim olduğuna karar verilirken düşünölen kişinin tutumu, amaçları, inançları ve değerleri üzerinde durulmalı, bunların düşünölen eğitimin gereklerine, organizasyonun beklentilerine ve katılımcıların ihtiyaçlarına uygun ve yeterli düzeyde olup olmadığına bakılmalıdır. Eğitimin veya eğitim organizasyonunun seçimi sürecinde, kişinin ya da kuruluşun deneyimleri, eğitim yöntemleri, diğer organizasyonlardaki referansları, kişisel ya da kurumsal imajları dikkate alınmalıdır. Ucuz olduğu düşünölen bir eğitimin etkin olmaması durumunda yol açacağı parasal ya da parasal olmayan kayıpların çok daha fazla olacağını düşünmek gerekir. İyi bir eğitimin maliyetinin her zaman eğitimsizliğin ya da kötü ve yetersiz bir eğitimin maliyetinden çok daha düşük olduğunu fark etmek gerekir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Eğitim Yöneticileri, Yönetici Roller, Yönetici Yetkinlikleri

Examination of the Roles and Competencies that Education Managers Should Have

Abstract

If the trainings are institution-specific information trainings, contain know-how, or are considered as permanent or long-term programs for a large number of employee groups, it would be a more correct approach to work with the educators who will be recruited. In this case, the preparation of detailed job descriptions for the educator and the clear definition of the requirements of the job are important both during the interview and assignments, making it easier to choose the right person and assign them to the right jobs. In the selection of trainers, resumes and application forms should be carefully examined, the candidate's communication skills and willingness should be tested, school and work experience, presentation skills, program preparation ability, knowledge of educational methods, expertise in the subject, willingness and special interest in education, beliefs, goals, values and passions, educational experience, physical fitness, appearance, intelligence, maturity, emotional stability and educational status should be taken into account. The activity of a trainer who will be selected from within or outside the organization; it depends on him focusing on the subject, being able to do what he wants to do and being able to devote himself. Focus refers to knowing the subject. Being able to do is related to skills reinforced by experience, while dedication is related to mental attitude. If an educator looks at his work and relationships positively, if he does the training willingly, if he is at peace with himself and sensitive to people, he works by dedicating himself. When deciding who the trainer is, the attitude, goals, beliefs and values of the person being considered should be focused on, and whether these are appropriate and adequate to the requirements of the training being considered, the expectations of the organization and the needs of the participants should be considered. During the selection process of the trainer or training organization, the experiences of the person or organization, training methods, references in other organizations, personal or corporate images should be

taken into account. It is necessary to think that the monetary or non-monetary losses that will be caused if an education that is considered cheap is not effective will be much greater. It is necessary to realize that the cost of a good education is always much lower than the cost of lack of education or a bad and inadequate education.

Key Words: Educational Management, Educational Managers, Executive Roles, Executive Competencies

Giriş

Eğitim yönetiminde en önemli sac ayaklarının başında hiç kuşkusuz eğitim kurumlarının lideri olan eğitim yöneticileri gelmektedir. Eğitim yöneticilerine bu anlamda çok önemli işler düşmektedir (Fındıkçı, 2000).

Eğitim yöneticileri eğitim sürecini öğretmenlerle yürütmektedir. Eğitimin niteliğini ön çıkaran başat bir unsur olarak eğitim kalitesi konusunda parayla satın alınamayacak ya da üçüncü kişilere hazırlatılacak tek unsur öğretmenlerdir (Noe, 1999).

Öğretmenlerin kalitesi, fiziki görünümü, yüz ifadesi ve sunuş şeklidir. Eğitimin amacına ulaşabilmesi için eğitimcilerin profesyonel düzeyde sunuş yeteneğine sahip olması ve öğretmenlik konusunda eğitim almış olması şarttır (Fındıkçı, 2000).

Eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin başarılı olabilmeleri için sabır, hoşgörü ve insanları sevebilme yeteneklerine sahip olmaları mesleklerini yetkinlikle ortaya koymaları açısından çok önemlidir (Şimşek, 2000).

Hangi düzeyde olursa olsun eğitim verecek kişinin seçimi eğitimlerin hedefine ulaşması, amaçlanan verimin sağlanması bakımından önemlidir. İşçilere yönelik eğitimlerde daha anlaşılır, net, seviyeye uygun olması gereklidir. Bunun için bu konuda geliştirmiş insan kaynakları uzmanları, eğitimci olarak tercih edilebilir (Noe, 1999).

Eğitim kurumları başta olmak üzere kamuda çalışan diğer işçi ve memurlara yönelik eğitimlerde kurum içinden ya da dışından konuyla ilgili bilgili kişilere görev verilmelidir (Fındıkçı, 2000).

Yönetici eğitimlerinde ise genellikle kurum dışından konuyla ilgili uzman ve ağırlıklı olarak akademisyenlere görev verilebilir. Deneyimli ve başarılı iş adamlarından eğitim verme konusunda

yararlanılabilir. Pratik olması, örneklerin uygulamadan gelmesi bakımından bu eğitimler büyük yarar sağlayacaktır (Şimşek, 2002).

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN

ROLLER ve YETKİNLİKLER

Eğitim yöneticiliği ölkemizde olduğu gibi tüm dünyada üzerinde önemle durulan bir konudur. Gelişmiş ölkelerde özellikle eğitim yöneticiliğine çok büyük değer ve sorumluluklar yüklenmektedir. Amerikan Eğitim ve Geliştirme Derneği'nce (AEGD) yapılmış çalışmaya göre eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken 5 önemli rol ve her bir rolde başarılı olabilmesi için gerekli önemli yetenekler tablo 1'de tanımlanmıştır (Noe, 1999).

Roller	Yetkinlikler
Analiz/Değerleme Rollerini <ul style="list-style-type: none">◆ Araştırmacı◆ İhtiyaçlar analisti◆ Değerlendirmeci	Endüstriyi anlama; bilgisayar yeteneği veri analiz becerisi, araştırma becerileri

Geliştirme Roller <ul style="list-style-type: none">◆ Program tasarımcı◆ Malzeme geliştirici◆ Değerlendirici	Yetişkin öğrenimini anlama; geribildirim, yazışma, elektronik sistemler ve amaçları hazırlamadaki beceriler
Stratejik rol <ul style="list-style-type: none">◆ Yönetici pazarlamacı◆ Değişim ajanı◆ Kariyer danışmanı	Kariyer geliştirme teorisi; işi anlama, yetki göçerme becerileri, eğitim ve geliştirme teorisi, bilgisayar becerisi

Eğitici/Rehber Rolü	Yetişkin öğrenimi ilkeleri; koçluk yapma, geribildirim, elektronik sistemler ve grup süreçleriyle ilgili beceriler
Yönetmel	Bilgisayar yeteneği; tesisleri seçme ve tanımlama becerileri, fayda-maliyet analizi, proje yönetimi, kayıt yönetimi

Tablo 1. Eğitim Yöneticilerinin Roller ve Yetkinlikleri

Kaynak: Noe, 1999.

Eğitim yönetimi sürecinde öğretmen ve eğitim tasarımcısı vb. uzmanlar, genellikle öncelikli olarak analiz, geliştirme veya eğitim rollerine kendilerini adarlar ve bu nitelikleri ile ön plana çıkarlar (Ziya, 2001).

Eğitim kurumlarının başındaki eğitim yöneticileri, zamanlarının çoğunu yöneticilik ve stratejik rollere ayırsalar bile, uzmanlar kadar olmasa da eğitim ya da geliştirme rolünü de üstlenmektedirler (Sabuncuoğlu, 2010).

İnsan kaynakları veya personel yöneticilerinin her ne kadar öncelikli sorumlulukları, organizasyonun insan kaynakları işlevini (örneğin, adamlama, yerleştirme, ücret, sosyal yararlar vb.) yerine getirmeleri olmasına rağmen onların pek çok eğitimci rollerini tamamlamaları için istenebilmektedir (Eren, 1989).

Eğitim yönetimi sürecinde iş başında başarılı bir eğitim profesyonelleri olmak için, geçerli araştırma ve eğitim uygulamaları üzerine güncel olarak kalmayı bilmek gerektirmektedir (Noe, 1999).

Eğitimlerin kuruma özgü bilgi eğitimi olması, know-how içermesi ya da çok sayıda alışangrupları için sürekli ya da uzun dönemli programlar olarak düşünülmesi durumunda kadroyaalınacak eğitimciler ile çalışmak daha doğru bir yaklaşım olacaktır (Ziya, 2001).

Bu durumda, eğitimci iinayrıntılı iş tanımlarının hazırlanması ve işin gereklerinin açık tanımlanması, gerek mülakat gerekse görevlendirmeler sırasında önemli olmakta, doğru kişinin seçimini ve doğru işlerde görevlendirilmesini kolaylaştırmaktadır (Barutçugil, 2004).

Eğitici seçiminde, zgemişler ve başvuru formları dikkatle incelenerek, adayın iletişim becerisi ve istekliliği test edilmeli, okul ve iş deneyimi, sunum becerisi, program hazırlama yeteneği, eğitim yöntemleri bilgisi, konu hakkındaki uzmanlığı, istekliliği ve eğiticiliğe olan özel ilgisi, inançları, amaçları, değerleri ve tutkuları, eğitim konusundaki deneyimi, fiziksel uygunluğu, görünümü, zekâsı, olgunluğu, duygusal kararlılığı ve eğitim durumu dikkate alınmalıdır (elik, 1995).

Eğitim programları hazırlanırken beklenen eğitim yükünü karşılayacak yeterli sayıda eğitici bulunmaması durumunda gereken niteliklerin belirlenmesinden uygun adayın bulunup işe alınmasına kadar ortalama üç ay kadar bir srenin gerekeceği dikkate alınmalıdır (Ziya, 2001).

Eğitim sürecinde çoğu zaman, kadro içinden seçilen eğiticilerin yeni programları verebilmeleri için kendi bilgi ve becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu durum, dışardan seçilerek işe alınan eğiticileriin daha sık görülen bir durumdur (Barutçugil, 2004).

Organizasyon içinden ya da dışından seçilecek bir eğiticinin etkinliği; konuya odaklanmasına, yapmak istediklerini yapabilmesine ve kendini adayabilmesine bağlıdır. Odaklanma, konuyu bilmesini ifade eder. Yapabilmek, deneyim ile pekiştirilen becerileri, adanma ise zihinsel tutum ile ilgilidir (Eren, 1989).

Bir eğitici işine ve ilişkilerine olumlu bakıyorsa, eğitimi istekle yapıyorsa, kendisiyle barışık ve insanlara karşı duyarlıysa kendini adayarak çalışır. Eğiticinin kim olduğuna karar verilirken dşnlen kişinin tutumu, amaçları, inançları ve değerleri üzerinde durulmalı, bunların dşnlen eğitimin gereklerine, organizasyonun beklentilerine ve katılımcıların ihtiyaçlarına uygun ve

yeterli düzeyde olup olmadığına bakılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2010).

Eğiticinin veya eğitim organizasyonunun seçimi sürecinde, kişinin ya da kuruluşun deneyimleri, eğitim yöntemleri, diğer organizasyonlardaki referansları, kişisel ya da kurumsal imajları dikkate alınmalıdır. Ucuz olduğu düşünülen bir eğitimin etkin olmaması durumunda yol açacağı parasal ya da parasal olmayan kayıpların çok daha fazla olacağını düşünmek gerekir (Ziya, 2001).

Eğitim yönetimi süreci dahilinde iyi bir eğitimin maliyetinin her zaman eğitimsizliğin ya da kötü ve yetersiz bir eğitimin maliyetinden çok daha düşük olduğunu fark etmek gerekir (Barutçugil, 2004).

Eğitim yönetiminde en önemli sac ayaklarının başında hiç kuşkusuz eğitim kurumlarının lideri olan eğitim yöneticileri gelmektedir. Eğitim yöneticilerine bu anlamda çok önemli işler düşmektedir (Fındıkçı, 2000).

Eğitim yöneticileri eğitim sürecini eğitmenlerle yürütmektedir. Eğitimin niteliğini ön çıkaran başat bir unsur olarak eğitim kalitesi konusunda parayla satın alınamayacak ya da üçüncü kişilere hazırlanacak tek unsur eğitmenlerdir (Noe, 1999).

Eğitmenlerin kalitesi, fiziki görünümü, yüz ifadesi ve sunuş şeklidir. Eğitimin amacına ulaşabilmesi için eğitimcilerin profesyonel düzeyde sunuş yeteneğine sahip olması ve eğitmenlik konusunda eğitim almış olması şarttır (Fındıkçı, 2000).

Eğitim kurumlarında görevli eğitmenlerin başarılı olabilmeleri için sabır, hoşgörü ve insanları sevebilme yeteneklerine sahip olmaları mesleklerini yetkinlikle ortaya koymaları açısından çok önemlidir (Şimşek, 2000).

Hangi düzeyde olursa olsun eğitim verecek kişinin seçimi eğitimlerin hedefine ulaşması, amaçlanan verimin sağlanması bakımından önemlidir. İşçilere yönelik eğitimlerde daha anlaşılır, net, seviyeye uygun olması gereklidir. Bunun için bu konuda geliştirmiş insan kaynakları uzmanları, eğitimci olarak tercih edilebilir (Noe, 1999).

Eğitim kurumları başta olmak üzere kamuda çalışan diğer işçi ve memurlara yönelik eğitimlerde kurum içinden ya da dışından konuyla ilgili bilgili kişilere görev verilmelidir (Fındıkçı, 2000).

Yönetici eğitimlerinde ise genellikle kurum dışından konuyla ilgili uzman ve ağırlıklı olarak akademisyenlere görev verilebilir. Deneyimli ve başarılı iş adamlarından eğitim verme konusunda yararlanılabilir. Pratik olması, örneklerin uygulamadan gelmesi bakımından bu eğitimler büyük

yarar sağlayacaktır (Şimşek, 2002).

Bir eğitim programında eğiticinin temel görevlerini şu başlıklar altında toplamak mümkündür (Barutçugil, 2002);

Eğitim Planlanması, Organize Edilmesi ve Programlanması

1. Eğitim yerinin organize edilmesi.
2. Eğitim sunuşunun planlanması ve programlanması.
3. Katılımcıların davet edilmesi.
4. Eğitim için gerekli malzemelerin hazırlanması ve üretilmesi.
5. Ekipman ve araçların temin edilmesi, kontrol edilmesi ve hazırlanması.
6. Eğitiminin eğitim sunuşu için kendisini hazırlaması.

Eğitim İçeriğinin Hedef Grubun Beklentilerini Karşılacak Şekilde Hazırlanması ve Uygulanması

1. Programın sektöre uygun içeriğe kavuşturulması.
2. Programın yerel kültüre uygun içeriğe kavuşturulması.
3. Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine ilişkin bilgi alınması.
4. Programın müşterinin ihtiyaçlarına göre uyarlanması.
5. Mesajların, örneklerin ve benzetmelerin programın katılımcılarına uyarlanması.
6. Katılımcı notlarının ve görsel malzemelerin müşteriye göre tasarlanması.

Öğrenme ve Gelişmeye Uygun Bir Tutum Oluşturulması

1. Programı açarken dikkatin yakalanması.

2. Katılımcıların rahat etmelerinin sağlanması.

Platform Becerileri ve İletişim

1. Görsel malzemelerin ve ekipmanın profesyonelce kullanılması.
2. Ortamın etkili kullanılması.
3. Beden dilinin kullanılması.
4. Sesin kullanılması.
5. Soruların ele alınması.
6. Sınırların etkili bir şekilde kontrol edilmesi.

Program İçeriği ile İlgili Bilginin ve Uzmanlığın Ortaya Konulması

1. Program içeriğinin yapılandırılması.
2. Bir örneğin verilmesi.

Öğrenme Ortamının Yönetimi

1. Bütün grupla profesyonel bir ilişkinin kurulması ve sürdürülmesi.
2. Etkili bir öğrenme sürecini sağlamak için farklı eğitim yöntemlerinin bir araya getirilmesi.
3. Öğrenme engellerinin ortadan kaldırılması.
4. Grubun enerji düzeyinin yönetimi.
5. Öğrenme sürecinin izlenmesi.

Performansın ve Sonuçların Değerlendirilmesi

1. Amaçların ölçülesi için bir değerlendirme formunun verilmesi.

2. Geri bildirim yapıcı bir şekilde ele alınması.
3. Değerlendirme sonuçlarından yararlanılması.
4. Sonuçların gelecekteki eğitim programlarının sunuşlarına uyarlanması.
5. Uzun dönem memnuniyetin sağlanması.

Eğiticilik Mesleğinin İnanç ve Değerlerine Uygun Çalışılması

1. Eğitim şirketinin misyonu, vizyonu ve değerlerine saygı gösterilmesi.
2. Güvenilir bir ekiple çalışılması.
3. Diğerlerinin eğitilmesi, geliştirilmesi ve onlara rehberlik edilmesi.
4. Belgelendirme ve kalite kontrol etkinliklerine katılımın sağlanması.

Sonuç

Eğitim yönetimin vazgeçilmez unsuru eğitim yöneticileridir. Eğitim yöneticileri bir rol model olarak aynı zamanda sahip oldukları özellikler sebebiyle eğitim kurumlarının lideri konumundadırlar.

Eğitim yöneticileri, zamanlarının çoğunu yöneticilik ve stratejik rollere ayırsalar bile, uzmanlar kadar olmasa da eğitim ya da geliştirme rolünü de üstlenmektedirler. Bu rol eğitim yöneticilerinin plan ve program açısından yeterli niteliklere sahip olma anlayışını da beraberinde getirmektedir.

Eğitim yöneticilerinin temel görevlerini yerine getirebilmesi için sahip olması gereken bazı yetkinlikler vardır. Bu yetkinler asıl anlamda eğitim yöneticisini yönetici yapan ve diğer yöneticilerden ayıran özellikler taşımaktadır.

Yetkinliler insanların daha yaşamlarının ilk yıllarında edindikleri ya da öğrendikleri inançları ve genel tutumlarının eyleme dönüşmesidir. Yetkinlik söz konusu bir işin nasıl yapılması gerektiği ve çalışanın o işi nasıl yaptığı ile ilgilidir.

Eğitim yönetim sürecinde bir eğiticinin analitik düşünme yeteneğine sahip olması, iletişim kabiliyetinin olması, katılımcıların beklentilerine karşı duyarlı olarak onlarla işbirliği içinde olması

ve kendisini sürekli geliştirmesi gereklidir.

Eğitim yöneticileri olasılıkları bir bütün olarak değerlendirebilmelidir. Alternatifler konusunda kendi kendine karar alma yeteneği almalı ve bu kararları uygulama konusunda tereddüde düşmemelidir.

Eğitim sürecinde eğitici durumun gereklerine göre uyum sağlamalı, esnek olmalıdır. Eğitim programını uygulamak için stratejiler geliştirecek organizasyon ve planlama kabiliyetine sahip olmalıdır.

İnsan ilişkileri kuvvetli olmalı, bu çerçevede yararlı ve sağlıklı iş ilişkileri geliştirmelidir. Katılımcılara rehberlik ederek onların eğitim ihtiyaçlarını saptamalı ve geliştirmelidir. Birlikte çalıştığı kişileri yetkilendirmeli ve sorumluluk vermeli, liderlik vasıflarını taşımalıdır.

Kaynakça

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.

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

Fındıkcı, İ. (2000), Eğitim Yönetimi, İ.Ü.İ.F. Yayınları. 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, Özgeçmişlerle 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.

Ziya, İlhami. (2001), Eğitim Yönetiminde Kurumların İşlev ve Görevleri, Eğitimde Reform Dergisi, 9(16), Ankara.