



Modern Eğitim Örgütlerinin İhtiyaç Analizi Deđerlendirmelerinde Açık Sistem Modelinin İncelenmesi

Senem Körođlu

Sınıf Öđretmeni

koroglusenem86@gmail.com, ORCID:0009-0003-5226-4489

Büşra Emen

Sınıf Öđretmeni

94busracaliskan@gmail.com, ORCID:0000-0002-3880-9660

Ahmet Şahan

Sınıf Öđretmeni

ahmetsaol@hotmail.com, ORCID:0009-0004-6517-4252

Özet

Modern eğitim örgütlerinde ihtiyaç analizi ile ilgili çalışmalar, okul yöneticilerinin görevini profesyonel olarak yerine getirmesine yardımcı olacak mesleki yeterlikleri edinmeleri ve güncellemeleri için okul/eğitim lensine ilaveten, işletme ve insan kaynakları yönetimi alanlarından faydalanarak okul yöneticilerinin profesyonel bir meslek grubu olarak yetiştirilmesi ve eğitilmesi için eğitim ihtiyacının hangiyeterlik alanında olduğunu belirlemek amaçlı güvenilir, bütünsel bir model geliştirilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle okul yöneticisinin profesyonel eğitim ihtiyacını, işletme yönetimi bağlamında eğitim ve geliştirme gibi farklı bir disiplin lensinden ele alınması, okulyöneticilerinin profesyonel gelişimine farklı katkılar sağlayabilir. Eğitim yönetiminde özellikle açık sistem model uygulaması ile günümüz okul örgütlerinin verimliliğine de ayrıca önemli bir katkısağlayacak etkili ve pratik bir çözüm olması beklenmektedir. Bu modelin uygulaması sonucunda, Millî Eğitim Bakanlığı ve üniversiteler bünyesinde okul yöneticileri ile öğretmenlerin meslekiyeterlikleri temel alınmak kaydıyla tüm eğitim kurumu yöneticileri/liderlerinin ve öğretmenlerin mesleki yeterliklere göre lisans ve/veya lisans üstü eğitim, yetiştirme, atama, hizmet öncesi ve hizmet

İçerik eğitim müfredatlarının belirlenmesi, bu eğitimler sonucunda ölçme ve değerlendirme süreçlerinin verimli bir şekilde bütünsel olarak uygulanmasını sağlanabilir. Bu model, eğitim ihtiyaç analizi literatürüne göre geliştirildiğinden, her türlü meslek ile ilgili tüm eğitim süreçleri için pratik bir model olarak kullanılabilir. Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde görev alacak veya halen görevde olan tüm branşlardan öğretmenlerin eğitimi ve yetiştirilmesi için de aynı amaçla kullanılabilir.

Anahtar Kelimeler: Modern Eğitim Örgütleri, İhtiyaç Analizi, Açık Sistem Modeli

Examination of the Open-System Model in the Needs Analysis Evaluations of Modern Educational Organizations

Abstract

Studies related to needs analysis in modern educational organizations are important for the development of a reliable, holistic model to determine which competence area needs training in order to train and train school administrators as a professional professional group, using business and human resource management fields, in addition to the school/education lens, so that school administrators can acquire and update professional competencies that will help them perform their duties professionally. For this reason, considering the professional training needs of school administrators from a different disciplinary lens, such as education and development in the context of business management, can make different contributions to the professional development of school administrators. It is expected to be an effective and practical solution that will also make a significant contribution to the efficiency of today's school organizations, especially with the open system model application in education management. As a result of the application of this model, the determination of undergraduate and/or postgraduate education, training, appointment, pre-service and in-service education curricula according to the professional competencies of all educational institution managers/leaders and teachers based on the professional competencies of school administrators and teachers within the Ministry of National Education and universities, effective holistic implementation of measurement and evaluation processes as a result of these trainings can be ensured. Since this model has been developed according to the educational needs analysis literature, it can be used as a practical model for all educational processes related to all kinds of professions. It can also be used for the same purpose for the training and education of teachers from all branches who will be employed or are currently employed within the Ministry of National Education.

Key Words: Modern Educational Organizations, Needs Analysis, Open-System Model

Giriş

Örgütlerin etkililiği için insan kaynakları gelişimi ve yönetiminin iyi yapılandırılması kritik öneme sahiptir. Modern eğitim örgütlerinin varlığı, sürekli öğrenme ve beceri gelişimine bağlıdır.

Örgütler rekabeti devam ettirebilmeleri için çalışanlarının düzenli olarak sürekli eğitim ve gelişme (Training and Development-T&D) sürecinde olduklarından emin olmaları gerekir.

Eğitim ve gelişme aktiviteleri, örgütlere, adapte olma, rekabet etme, diğer örgütlerin arasından sıvılabilmek, araştırma-geliştirme, üretim, güvenlik, ilerleme, gelişme ve örgüt amaçlarına ulaşmalarına izin verir (Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith-Jentsch, 2012).

Eğitim ve gelişmede kullanılan başat metotlardan ilki, örgüt çalışanlarının bilgilerini, becerilerini şekillendirmek ve geliştirmektir (Kraiger, Passmore, Santos & Malvezzi, 2014, s. 2).

Profesyonelce tasarlanmış bir personel eğitimi ile çalışanların bilgi ve beceri gelişimlerini sağlayarak örgütün her devirde en önemli kaynağı olan insan kaynağından, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere azami ölçüde faydalanması sağlanabilir (Drucker, 1996).

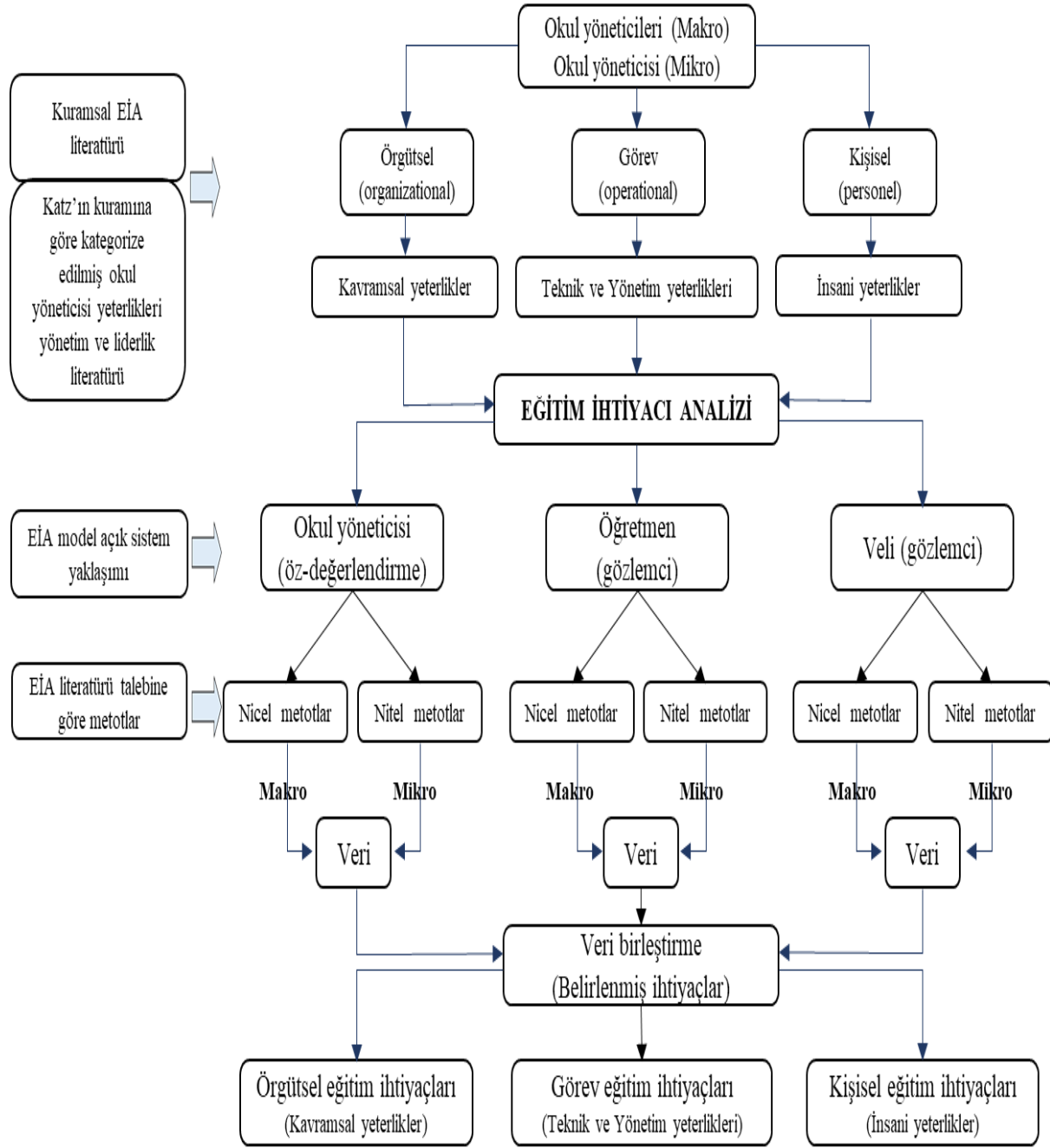
Eğitim, potansiyel olarak insanın anlamda gelişim sürecinde kazandığı yeterlikler veya yeni kazanım aktivitesidir. Bu anlamda çağa uygun eğitim anlayışlarının geliştirilmesi önem arz etmektedir (Kraiger vd., 2014, s. 16).

Modern Eğitim Örgütlerinin İhtiyaç Analizinin Kuramsal Altyapısı

Örgütlerin, günümüzde, yaygın ve ortak problemi, değişen ve dönüşen iş şartları ile çalışanların yeterliliklerinin uyumsuz hâle gelmesidir (Açıklan, 1991).

EİA, teorisyenler veya akademisyenler tarafından dizayn edilen, iyi bir eğitim programının en önemli parçasını oluşturan, zorunlu bir eylemdir (Moore & Dutton, 1978). Ayrıca EİA ilkelerine göre yapılan araştırmalar, liderler ve yönetici yetiştirme sorunsalı üzerinde etkili bir çözüm olabilir (Salas vd., 2012).

Şekil 1. Eğitim ihtiyaç analizinin kuramsal altyapısı ile ilgili akış diyagramı



Kaynak: McClelland, S. B. (1993). Training needs assessment: An open-systems application. *Journal of European Industrial Training*, 17(1), 12-17 makalesinden uyarlanmıştır.

Yönetim geliştirme genellikle eğitimden farklıdır; çünkü, bilgi, beceri ve yeterliklerin örgütsel yüksek seviye pozisyonlar için öğrenme hedefleridir. Diğer taraftan EİA saf araştırma olmaktan

ziyade kurumun holistik bir bakış açısı ile değerlendirilmesini gerektiren (Gould, Kelly, White & Chidgey, 2004), kendi literatürüne göre tasarlanan, bilimsel çerçevesi oluşturulmuş bir proje tasarımı; hedefsektörde beklenen amaçlara göre süreç planlamasına sahip epistemolojik bir altyapısı olan başlıca bir alandır (Altschuld & Watkins, 2014; McClelland, 1993; Skinner, Saunders & Beresford, 2004; Taylor, Driscoll & Binning, 1998).

Okul yöneticilerin, en çok eğitim ihtiyacı hissedilen ilk 10 ana ve alt yeterlik alanları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Okul aile iş birliğini sağlama (Teknik/Yönetmel),
- AR-GE ve proje faaliyetlerini yürütebilme (Teknik/Yönetmel),
- Sosyal çevre ve okul ile iş birliğini sağlama (Teknik/Yönetmel),
- Diğer kurumlarla iş birliği ve ortaklık geliştirebilme (Kavramsal),
- Mesleki gelişmeleri takip edebilme (Teknik/Yönetmel),
- Okul için gerekli donanımı sağlama (Teknik/Yönetmel),
- Kurumu örgütleyebilme (Teknik/Yönetmel),
- Sivil savunma ile ilgili tedbirleri alabilme (Teknik/Yönetmel),
- Mesleki koçluk ve profesyonallizm (Kavramsal),
- Planlama yapabilme (Teknik/Yönetmel) (Altschuld & Watkins, 2014; McClelland, 1993; Skinner, Saunders & Beresford, 2004; Taylor, Driscoll & Binning, 1998).

Öğretmenlerin, en çok eğitim ihtiyacı hissedilen ilk 10 ana ve alt yeterlik alanları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Okul için gerekli donanımı sağlama (Teknik/Yönetmel),
- İnsan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetebilme (Teknik/Yönetmel),
- Diğer kurumlarla iş birliği ve ortaklık geliştirebilme (Kavramsal),
- Çalışanların mesleki gelişmelerini yönetebilme (Teknik/Yönetmel),
- Sosyal çevre ve okul ile iş birliğini sağlama (Teknik/Yönetmel),
- Planlama yapabilme (Teknik/Yönetmel),
- Kurumu örgütleyebilme (Teknik/Yönetmel),
- Duygu kontrolünü gerçekleştirebilme (İnsani),

- Mesleki koçluk ve profesyonizm (Kavramsal),
- Okul aile iş birliğini sağlama (Teknik/Yönetmel) (Altschuld & Watkins, 2014; McClelland, 1993; Skinner, Saunders & Beresford, 2004; Taylor, Driscoll & Binning, 1998).

Velilerin, en çok eğitim ihtiyacı hissedilen ilk 10 ana ve alt yeterlik alanları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Okul için gerekli donanımı sağlama (Teknik/Yönetmel),
- İzleme ve değerlendirme yapabilme (Teknik/Yönetmel),
- Sosyal çevre ve okul ile iş birliğini sağlama (Teknik/Yönetmel),
- Değişimi yönetebilme ve uyum (Kavramsal),
- Planlama yapabilme (Teknik/Yönetmel),
- İnsan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetebilme (Teknik/Yönetmel),
- İnceleme denetleme işlerini yürütebilme (Teknik/Yönetmel),
- AR-GE ve proje faaliyetlerini yürütebilme (Teknik/Yönetmel),
- Kurumu örgütleyebilme (Teknik/Yönetmel),
- Fiziki mekân ve donanımları iş sağlığı ve güvenlik bakımından hazırlama (Teknik/Yönetmel) (Altschuld & Watkins, 2014; McClelland, 1993; Skinner, Saunders & Beresford, 2004; Taylor, Driscoll & Binning, 1998).

Tablo 1. Eğitim ihtiyacının teknik, kavramsal ve yönetmel süreçleri

Eğitim İhtiyacının Teknik,
Kavramsal ve Yönetmel Süreçleri

Okul Yöneticisi

Öğretmen

Veli

• Okul aile iş birliğini
sağlama
(Teknik/Yönetmel)

• Okul için gerekli
donanımı sağlama
(Teknik/Yönetmel)

• Okul için gerekli
donanımı sağlama
(Teknik/Yönetmel)

• AR-GE ve proje
faaliyetlerini
yürütemilme
(Teknik/Yönetmel)

• İnsan kaynaklarını etkili
bir şekilde yönetebilme
(Teknik/Yönetmel)

• İzleme ve
değerlendirme
yapabilme
(Teknik/Yönetmel)

• Sosyal çevre ve okul ile iş
birliğini sağlama

• Diğer kurumlarla iş
birliği ve ortaklık

• Sosyal çevre ve okul ile iş
birliğini sağlama

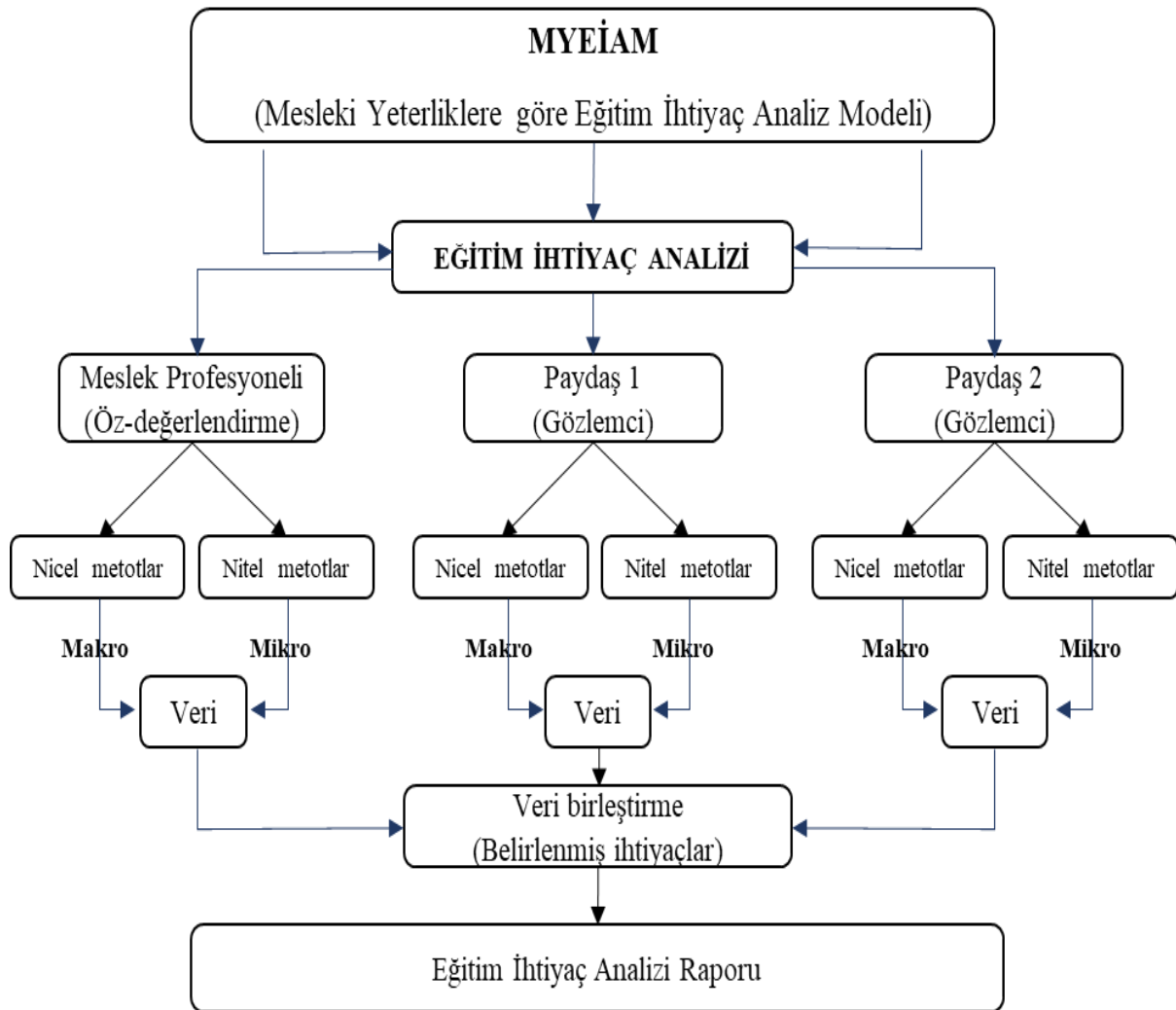
(Teknik/Yönetmel)	geliştirebilme (Kavramsal)	(Teknik/Yönetmel)
• Diğer kurumlarla iş birliği ve ortaklık geliştirebilme (Kavramsal)	• Çalışanların mesleki gelişimlerini yönetebilme (Teknik/Yönetmel)	• Değişimi yönetebilme ve uyum (Kavramsal)
• Mesleki gelişmeleri takip edebilme (Teknik/Yönetmel).	• Sosyal çevre ve okul ile iş birliğini sağlama (Teknik/Yönetmel)	• Planlama yapabilme (Teknik/Yönetmel)
• Okul için gerekli donanımı sağlama (Teknik/Yönetmel)	• Okul için gerekli donanımı sağlama (Teknik/Yönetmel)	• İnsan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetebilme (Teknik/Yönetmel)
• Kurumu örgütleyebilme	• Kurumu örgütleyebilme	• İnceleme denetleme

(Teknik/Yönetmel)	(Teknik/Yönetmel)	işlerini yürütebilme (Teknik/Yönetmel)
• Sivil savunma ile ilgili tedbirleri alabilme (Teknik/Yönetmel)	• Sivil savunma ile ilgili tedbirleri alabilme (Teknik/Yönetmel)	• AR-GE ve proje faaliyetlerini yürütebilme (Teknik/Yönetmel)
• Mesleki koçluk ve profesyonallzm (Kavramsal)	• Mesleki koçluk ve profesyonallzm (Kavramsal)	• Kurumu örgütleyebilme (Teknik/Yönetmel)
• Planlama yapabilme (Teknik/Yönetmel)	• Planlama yapabilme (Teknik/Yönetmel)	• Fiziki mekân ve donanımları iş sağlığı ve güvenlik bakımından hazırlama (Teknik/Yönetmel)

Kaynak: McClelland, S. B. (1993). Training needs assessment: An open-systems application. *Journal of European Industrial Training*, 17(1), 12-17 makalesinden uyarlanmıştır.

Mesleki yeterlilikler eğitim ihtiyacı modeli, farklı örneklem metotları ile belirlenen çoklu paydaş görüşlerini dikkate alan (Ford & Noe, 1987; Gould vd., 2004; Sachs vd., 2004), çoklu metot ile güvenilirliği arttırılmış (Guba & Lincoln, 1981), disiplinler arası iş birliği güçlü bir kuramsal alt yapıya göre tasarlanarak nicel ve nitel metotların eş zamanlı kullanıldığı (While, Ulman & Forbes, 2007), EİA literatürünün desteklediği, güvenilir ve pratik bir EİA modeli (Watkins & Altschuld, 2014) olarak kabul edilmektedir.

Şekil 2. Mesleki yeterlilikler eğitim ihtiyacı modeli



Kaynak: McClelland, S. B. (1993). Training needs assessment: An open-systems application.

Journal of European Industrial Training, 17(1), 12-17 makalesinden uyarlanmıştır.

Modern Eğitim Örgütlerinde Açık Sistem Modelinin Uygulanması

Modern eğitim örgütlerinde eğitim ihtiyaç analizi modelleri içinde, en önemli modellerin başında hiç kuşkusuz McClelland (1993)'ın açık sistem modeli gelmektedir. Açık sistem modeli (Şekil 2), 11 adımda gerçekleşen bir modeldir. Bu adımlar;

- Amaçları belirlemek,
- Değerlendirilecek grubunu belirlemek,
- Nitelikli kaynakların kullanılabilirliğini belirleyerek projeyi yürütmek ve denetlemek,
- Süreç için üst düzey yönetim desteğinden yararlanmak ve taahhüt almak,
- Değerlendirme yöntem ve araçlarını gözden geçirmek ve seçmek,
- Kritik zaman dilimlerini belirlemek,
- Planlama ve uygulama yapmak,
- Geribildirim toplamak,
- Geribildirimleri analiz etmek,
- Sonucu ortaya çıkarmak,
- Bulgular ve önerileri sunmaktır.

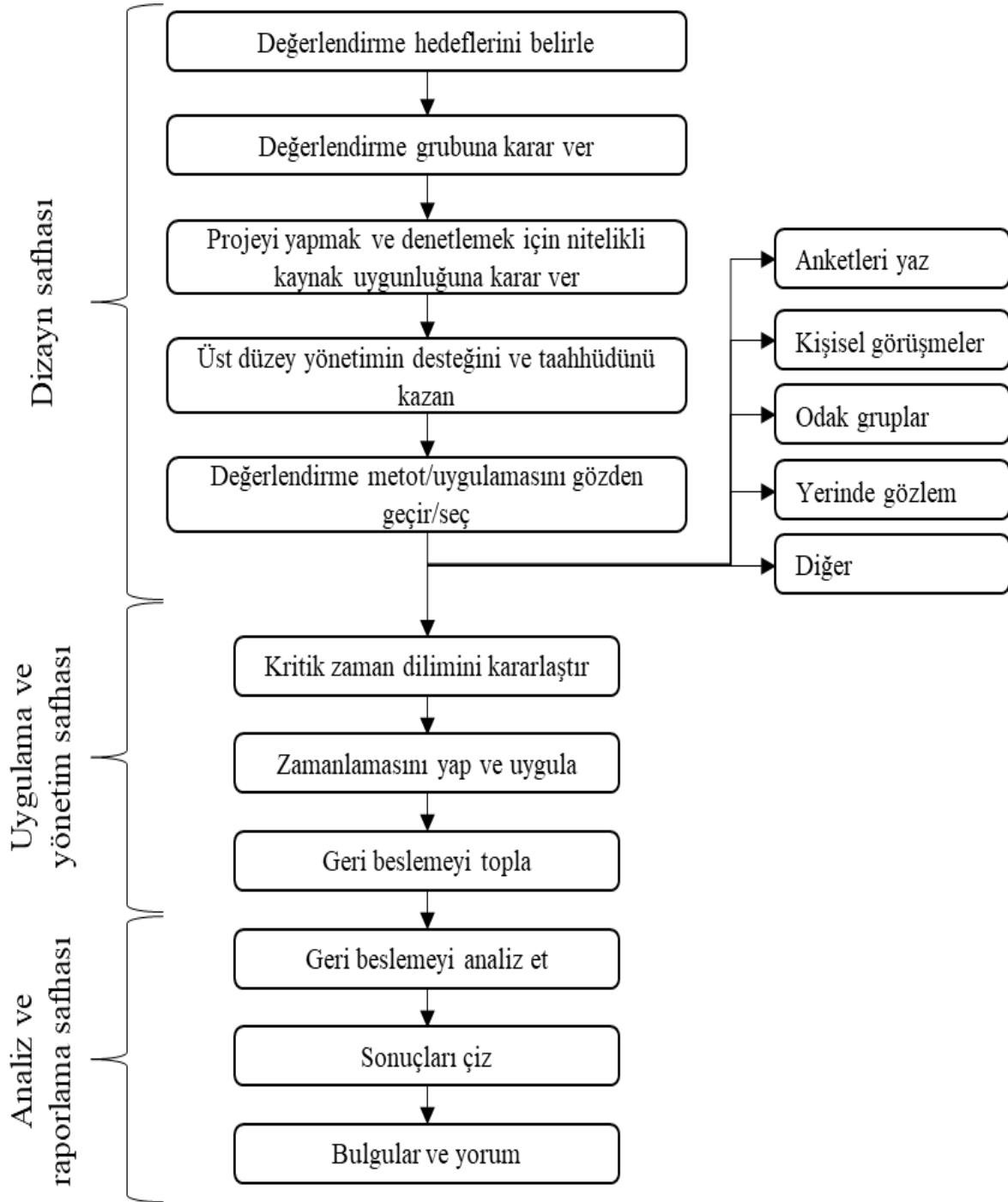
McClelland (1993)'a göre, bir sistem esas olarak, bir bütün olarak çalışmak üzere tasarlanan etkileşimli veya birbiriyle ilişkili bileşenler grubudur. Kapalı sistemde, bu bileşenler hiyerarşik bir yapı içinde etkileşime girerler mesela “X” bileşeni, “Y” bileşeninin gerektireceği özelliklere sahiptir, “Z” bileşeni “Y” bileşende belirli özelliklerini gerektirir’ varsayımları söz konusudur.

Bununla birlikte açık bir sistemde, bileşenlerin çoğu, diğerlerinden bağımsız olarak çalışabilecekleri için onlara daha fazla esneklik veren özelliklere sahip olma eğilimindedir.

Açık sistem, beceri ve/veya bilgi eksikliği alanlarını belirlemek amacıyla yazılı anketlerle birlikte rasgele kişisel görüşmeler içerebilir. Ayrıca, bu ihtiyaçların nasıl ele alınacağına dair elde edilen

verilerin ya da geri bildirimlerin kapsamlı bir analizinden elde edilerek tavsiyelerde bulunulur.

Şekil 2. Modern eğitim örgütlerinde eğitim ihtiyaç analizi değerlendirmesi: Açık sistem modeli.



Kaynak: McClelland, S. B. (1993). Training needs assessment: An open-systems application. *Journal of European Industrial Training*, 17(1), 12-17 makalesinden uyarlanmıştır.

Açık sistem değerlendirmesinin ilk aşaması tasarım basamağıdır. Bu basamak, değerlendirmenin hedefleri, amaçlarının belirlendiği, değerlendirmedeki hedef kitle ve özellikleri, değerlendirmede kullanılacak teknikler ve uygulama aşamasında görev alacak kalifiye personel ile birlikte çalışmayı yönetecek kişinin belirlenmesi temel araştırma ve planlama basamağıdır.

Bir değerlendirme tasarlarken ve planlarken göz önünde bulundurulması gereken çok sayıda madde vardır ve belirli bir önem sırasına sahip olmasalar da öncelikle projenin üstlenilme nedenlerini belirlemek esastır.

Sonuç

Modern eğitim örgütlerinde ihtiyaç analizi ile ilgili çalışmalar, okul yöneticilerinin görevini profesyonel olarak yerine getirmesine yardımcı olacak mesleki yeterlikleri edinmeleri ve güncellemeleri için okul/eğitim lensine ilaveten, işletme ve insan kaynakları yönetimi alanlarından faydalanarak okul yöneticilerinin profesyonel bir meslek grubu olarak yetiştirilmesi ve eğitilmesi için eğitim ihtiyacının hangi yeterlik alanında olduğunu belirlemek amaçlı güvenilir, bütünsel bir model geliştirilmesi açısından önemlidir.

Bu nedenle okul yöneticisinin profesyonel eğitim ihtiyacını, işletme yönetimi bağlamında eğitim ve geliştirme gibi farklı bir disiplin lensinden ele alınması, okul yöneticilerinin profesyonel gelişimine farklı katkılar sağlayabilir.

Eğitim yönetiminde özellikle açık sistem model uygulaması ile günümüz okul örgütlerinin verimliliğine de ayrıca önemli bir katkı sağlayacak etkili ve pratik bir çözüm olması beklenmektedir.

Bu modelin uygulaması sonucunda, Millî Eğitim Bakanlığı ve üniversiteler bünyesinde okul yöneticileri ile öğretmenlerin mesleki yeterlikleri temel alınmak kaydıyla tüm eğitim kurumu

yöneticileri/liderlerinin ve öğretmenlerin mesleki yeterliklere göre lisans ve/veya lisans üstü eğitim, yetiştirme, atama, hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitim müfredatlarının belirlenmesi, bu eğitimler sonucunda ölçme ve değerlendirme süreçlerinin verimli bir şekilde bütünsel olarak uygulanmasını sağlanabilir.

Bu model, eğitim ihtiyaç analizi literatürüne göre geliştirildiğinden, her türlü meslek ile ilgili tüm eğitim süreçleri için pratik bir model olarak kullanılabilir. Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde görev alacak veya halen görevde olan tüm branşlardan öğretmenlerin eğitimi ve yetiştirilmesi için de aynı amaçla kullanılabilir.

Ayrıca örgütlerin mevcut yapıları ve yönetim tarzlarına göre, EİA literatürüne dayalı, bilimsel ölçütlerle yöneticilerinin mesleki yeterlikleri temel alınarak ve yeterliklere göre eğitim ihtiyacını analiz ederek eğitim ihtiyacını analizinde uygulamaya yönelik somut bir model önermesi sebebiyle önemlidir.

Bu gerekçelerden hareketle, eğitim ihtiyaç analizi alanının teorik temellerine göre eğitim yönetiminde disiplinler arası paradigmaya dayanan bir araştırmanın yapılması, alana ve uygulamaya önemli bir katkı ve farklı bir bakış açısı sağlayabilir.

Kaynakça

Ak Küçükçayır, G. (2021). Örgüt yapıları ve eğitim örgütleri. N. Cemaloğlu, & M. Özdemir, (Eds), *Eğitim yönetimi* içinde (s. 73-101) Ankara: Pegem Akademi.

Barbazette, J. (2006). *Training needs assessment: Methods, tolls and techniques*. San Francisco: Pfeiffer.

Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: Yıldırma. *Bilig*, 42, 111-126.

Clark-Carter, D., & Marks, D. F. (2004). *Intervention Studies: Design and Analysis*. *Research Methods for Clinical and Health Psychology*, 166.

Clarke, N. (2003). The politics of training needs analysis. *Journal of Workplace Learning*, 15(4), 141-153. <https://doi.org/10.1108/13665620310474598>.

Demirel, Ö., & Budak, Y. (2003). Öğretmenlerin hizmet içi eğitim ihtiyacı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 33(33), 62-81.

Maxwell, J.A. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review* 62(3), 279-300.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

Michalak, D. & Yager, E. (1979). *Making the training process work*. New York: Harper & Row.

Miller, P. (2016). *Exploring school leadership in England and The Caribbean: New insights from a comparative approach*. London: Bloomsbury.

Moore, M. L., & Dutton, P. (1978). Training needs analysis: Review and critique. *Academy of Management Review*, 3(3), 532-545.

Rossett, A. (1982). A typology for generating needs assessments. *Journal of Instructional Development*, 6(1), 28-33.

Senge, P. M. (2013). *Beşinci disiplin: Öğrenen organizasyon sanatı ve uygulaması* (İldeniz, A., Doğukan, A., & Pala, B., Çev.). İstanbul: Yapı Kredi.

Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Skills for disruptive digital business. *Journal of Business Research*, 94, 257-263.

Şahin, A. E. (2000). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(22), 243-260.

Taylor, P. J., Driscoll, M. P. O., & Binning, J. F. (1998). A new integrated framework for training needs analysis. *Human Resource Management Journal*, 8(2), 29-50.