

## 1990'LARIN EĒİTİM YÖNETİCİLERİNİ GELİŞTİRMEK İÇİN ÇAĒDAŞ DURUMLAR VE PRATİK STRATİJİYER(\*)

*Yazan: Khairul Baharein Mohd Noor  
Liverpool John Moores Üniversitesi  
Öğretim Görevlisi  
İNGİLTERE*

*Çeviren: Hakan SARI  
S. Ü. Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bil. Böl. Öğrt. Gör.  
KONYA*

### *1- Gelişen Değişikler*

Bir çok yazar, bugünkü kurumların tahmin edilmeyecek kadar büyük, sürekli ve düzensiz çevresel değişikliklerle yüzyüze kaldıklarını ve bunun kurumlar açısından olağanüstü önemli bir durum olduğunu açıklamışlardır (Dracker, 1990; Morgan, 1990; Peters, 1987; Durcan ve Oates, 1994). Yüksek bir seviyede hissedilen ve sık sık literatürde açıklanan değişikliklerden bazdan; bilgi ve teknolojik sistemlerdeki yenileşmeler ve devrim, öğrenci servislerindeki yenileşmeler, toplulaşma ve ulusların birbirlerine karşı açık olmaları konularında olmuştur. Bu senaryoların yansımalarıyla, Durcan ve Oates'in (1994:2) belirttiğine göre, hızlı değişmeler, özellikle teknoloji alanındaki devrimler ilgili hızlı yarışma ve öğrenci beklentileri kummsal işlemlerin karışıklığını da yükseltmiştir.

Bu durumu bilen Durcan ve Oates (1994:2) kurumların ve okulların daha çok yaratıcı ve ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte olması gerektiğini, kurumların işgücünün zeka kapasitelerini kullanma yolu ile daha uzuru süren güçlü ve dayanıklı yönetim anlayışı getirerek riskleri azaltabileceklerini belirtmektedirler. Okullar veya kurumların yapıcı ve olumlu bir şekilde ihtiyaçlara cevap verme gereksinimi duymaları, sürekli olarak değişen ve gelişen değişikliği sürdürmeleri, kurumların canlı ve birbirleriyle yarış içinde kalmalarını sağlamaları gerekir. Drucker'in de (1980:1) belirttiği gibi, yönetimde ilk konu, kurumların güçlüğünü sağlamak, onun kapasitesini artırmak, ani değişikliğe uyum sağlamalarına yardımcı olmak ve fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmalarına yardımcı olmaktır. Böylece kurumlar için etkili ve tam bir yönetim işlevi yerine getirme, özellikle yöneticilerin gelişmesi için gerekli olup, çevresel isteklerin yerine getirilmesi, çevre ile iyi ilişkilerin kurulması için de son derece önem arzeder.

\* Bu çeviriyi okuyup eleştiren ve günümüz Türkçesiyle yazılmasına katkılarından dolayı S.Ü.Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölüm başkanı Sayın Doç. Dr. Savaş BÜYÜKKARAGÖZ hocama içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu tür gelişmeler, yöneticiler için hayatidir. Çünkü kurumsal hedeflerin gerçekleşmesini belirtmede bunlar çok önemli rol oynamaktadır. Gerçekten Drucker, yönetimde uygulama (The Practice of Management) adlı kitabında, "iyi bir çevrede, yöneticilerin kalite ve performanslarını işin başarısı belirlemektedir." demiştir; Ayrıca ona göre, yönetimin canlı kalıp kalmayacağını da işin başarısı belirlemektedir.

Buna uygun olarak, kurumların eğitim yönetimi üzerinde durmalarının gerekli olduğu, eğitim ve gelişmenin, yönetimlerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaç ve isteklerini karşılama açısından son derece önemli olduğu görüşü ağırlık kazanmaktadır. Bu konu üzerinde Down (1991:155) kurumların; eğitim yönteminin önemini kavradıklarını, yönetimi geliştirmenin önemini anladıklarını ve bunların hızlı ve kompleks çevre ile karşılaşmada onlara yardım ederek yönetimin başarısı için anahtar rolü oynayan etkü yöneticilere yardım etmek için gerekli olduğunu söylemektedir.

## *2- Yönetimi Geliştirmek İçin Tanım ve Kavramlar.*

Kurumlar üzerinde çok açık bir şekilde etkili olan yöneticilerin, performansını geliştirmek için kurumların bir araç olarak yönelimi geliştirmeyi doğru bir çaba içerisinde oldukları gözlenmektedir (Campbell, Dunette, lawer and Vveick, 1970; Humble, 1973; Saari, Johnson, Mclaughlin and Zimmerle, 1988). Saari ve diğerleri (1988:742) tarafmdan bir Survey araştırmasında, bütün kurumların (şirketier dahil) yöneticilerini değişen kavram ve ilkeler için en son tekniği verme ve öğretmenin, eğitim yönetimi için gerekli olduğuna dair yüksek bir eğilimin başladığını belirtmişlerdir.

Yönetimi geliştirme düşüncesi, yöneticileri bugünkü kurumlar için hazırlama ve yetiştirmede çok önemli bir konu olarak görülmektedir. Çünkü bugünün yöneticileri daha kompleks becerileri ve sorumlulukları yüklenmek zorundadır. Margerison (1991:2) bu durumu şöyle açıklamaktadır:

"Yönetimi geliştirme, bugün, işini sürdürmek isteyen herhangi bir kurum için en önemli bir görevdir. Bu durum daha açık olmaya başlamışken, insanların düzenli bir konuma göre ne için yaptıkları gündeme geliyorken ve merkeziyetçi yönetimden yerinde yönetime doğru bir gidiş yükseliyorken, bizim yöneticüeri geliştirmemiz gerekir. Bu yöneticüer, başarılı yönetimlerini sadece kendileri değü, diğer insanların yardım ve aracılığıyla da başardı bir yönetim üreteceklerdir."

Bu yüzden yönetimin geliştirilmesi ile, yöneticilerin maiyetinde bulunanlarla iyi bir ilişki kurarak etkili bir iş üretimini gerçekleştirebilmeyi öğrendiği kadar, kendi sınırlılık ve rollerini yeniden düzenlemelerine de yardım edebilecektir. Bazı yazarlar, yönetimi geliştirme için ortak olarak şöyle bütanım yapmaktadırlar. Yönetimi geliştirme, eğitim yönetiminin planlanması ve formal olarak uygulanması ile yönetsel etkinlikleri geliştirmek için bir yaklaşımdır (Morris, 1978; Havvrylyshyn, 1983, craig,1987). Bununla birlikte, bazıları da şu şekilde bir tamın geliştirmişlerdir. Yönetimi geliştirme, sadece formal eğitimi değil aynı zamanda liderlik etme, danışmanlık ve yönetsel işleri planlama, puanlama, kurum dışı projeleri yürütme, kişisel girişim ve deneyimleri değerlendirme gibi çok geniş aktiviteleri de kapsar (Ashton, and Easterby Smith, 1979; Wexley and Baldwin, 1986; Kubr ve Prokopenko 1989;"Mumford 1989" Temporal, 1990; Heisler and Benham 1992). Diğer bir deyinle, bu yazarları göre, yönetimi geliştirme durumu sadece müdürlerin eğitimini kapsamaz, aynı zamanda yöneticilerin iş durumuna göre hayat boyu işlemlerin ve bunun da sürekli öğrenmeyle ilgili olduğunu açıklamaktadır.

Bu duruma göre, kişisel olarak şunu söyleyebiliriz; sürekli öğrenme ve gelişimin bir sonucu olarak (planlanmış ve planlanmamış aktiviteler ve deneyimlerde) yöneticilerin yetenekleri, bilgilerine yardım edecek ve sonunda kurumların amaçlarmm gerçekleşmesine yol açacaktır. (Şema 1 'e bakınız).

Yukarıdaki yönetimi geliştirme ile ilgili tanım ve açıklamalardan yola çıkarak, Mumford'un (1989), yönetimi geliştirmenin sadece formal ve planlanmış işlemlerle değü, aynı zamanda kısmen de olsa informal işlemleri gerektirir şeklindeki görüşüne katılmak gerekir. Mumford şöyle demiştir: "Yönetimi geliştirme, informal ve formal işlemleri içine alan bütün işlemlerdir" (s.5). Böylece informal işlemler deyince, yöneticilerin görevlerini yerme getirirken yavaş yavaş kazanılan deneyimlere yol açması, kurumlarda onların gelişimine doğru bir duruma neden olmaktadır. Gerçekte, Wewley ve Baldvvin (1986:285) yönetimin gelişmesini iş yaparken ve iş dışında oluşabileceğini belirtmişler, iş dışında da çok değerli deneyimlerin öğrenilebueceğini belirtmişlerdir.

### *3- Eğitim Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramların Anlaşılır Duruma Getirilmesi.*

Eğitim yönetimi terimi, yönetimi geliştirme şemsiyesi altmda tutulup t>azı uzmanlar tarafından ikisi arasmda bir ayırım yapdmamış, bunlarla ilgili açde bir tartışma yapılmamış ve ikisi arasmda bir fark gözetmeksizin birisini

diğerinin yerinde kullanmışlardır (Legatt, 1972; Saari ve diğ., 1988). Bu durum bazı akademisyen ve uygulayıcılar tarafından birisi birisini kaplayan ve aralarında fark görülmeyen bir durum olarak algılanmasına neden olmuştur.

Bunun aksine, Keys ve Wolfe (1988) eğitim yönetimi üe yöneticüer hizrr et-içi eğitim yaptırma arasmdaki önemli bir farka ışık tutmuşlardır. Onlara göre, eğitim yönetimi derece derece verilen kurumlardaki formal sınıf uygulaması sekimde yetenek, bügi ve hünelerinin genişçe elde edilmesidir. Halbuki yönetimde hizmet-içi eğitim, gerçekte pozisyon ve kurumsal olarak özel durumların iş içerisindeki deneyim ve kredisi olmayan programlar olarak karşımıza çıkmaktadır (s.205-206). Bu açıklamayla şu anlatılmak istenmektedir: Eğitim Yönetimi, yönetsel uygulamalar için bügi üretirken, Yönetimde hizmet-içi eğitim faaliyetleri yönetsel etkinlikleri geliştirmeyi amaçlayan ve işle ilgili özel yetenekleri geliştirmeyi hedeflemektedir.

Heisler ve Benham'ın (1992) diğer çalışmalarında da şöyle bir tanımlama geliştirmişlerdir:

"Eğitim Yönetimi, alanında çok geniş ve doğal olarak hemen ve uzun dönemli uygulamalara sahiptir. En üst ve alt düzeydeki yöneticüeri geliştüme ve uygulamalarını etkileyen, kompleks durumlarda sağlıklı bir anlayışı kazandırmaktır.

Yöneticüerin hizmet-içi eğitimle yetiştirilmesi alan daha dar kapsamlı olup, doğal olarak işle ilgili ve bugünkü durumları kapsamaktadır. Bugünkü yönetsel sorunlara pratik faydalar sağlayan bügüeri gösterir ki bunlara (konu ve işle ) ilgili uygulama durumları üzerinde yoğunlaşmıştır."

Bu tanımlamalardan şöyle bir sonuç çıkarılabilm Eğitim Yönetimi, bilişsel alanla ilgili yeteneklerin gelişmesi üzerinde önemle durmaktadır. Bunları göz önüne aldığımızda bu iki deyin arasmda anlamlı bir farkın olduğunu söyleyebiliriz. Eğitim yönetimi, yönetsel uygulama için bireyi hazırlayan, sertifika kazandıran, formal öğretim yoluyla doğası içinde analitik ve büi^sel alanda genel yetenek ve yönetsel bügüeri geniş olarak kazanma durumudur, yöneticülerinin hizmet- içi eğitimde amaç ise, işle üğü formal ve üfonnal aktiviteleri ve bügüeri, bir kişinin özel bir kurumda başardı bir şekilde uygulaması için ona yönetsel beceri ve sorumluluktan pratik ve istendik bir anlayış kazandırmadır (Şema 2'ye bakınız).

Eğitim yönetimi bilişsel ve analitik hünelerinin geliştirilmesi vurgulaması sebebiyle, akademik karakter içerisinde betimlenebilir. Geniş oranda bügi ve anlayışın verilmesi demek olan eğitim yönetimi, yöneticüer için somut

durumları üreten, onların tutum ve yeteneklerini geliştiren, çok değişik becerilerin bir çok durumsal kontext içerisinde uygulanabilmelerini temin edecektir. Bu yüzden eğitim yönetimi, özel bir kurumda özel bir beceriyi elde etme durumunu içermemektedir. Genelde, eğitim yönetimi, alcademik kurumlarca belirlendiği gibi, motive edilmiş bir ortamda, yönetsel uygulamalar için bir kişinin nitel yönünü artırıcı formal eğitimle ilgili genel bilgi ve hünelerinin kazanılmasıdır.

Eğitim yöneticilerinin hizmet -içi eğitimleri ise, özel kurumlarda çalışan belirli bir yönetici grubuna işle ilgili günlük sorunlara, günün gerektirdiği pratik çözümlerin vermesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla, eğitim yönetimi, kişileri (yöneticileri) daha geniş kompleks ve farklı durumlar için bilgili olmaya hazırlarken, Eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim yoluyla eğitilmesi, gerçek hayat içerisinde cereyan eden ve ortaya çıkan sorunlara karşı gerçek çözümler bulma bilgisinin kazandırmaya yöneliktir. Yani, hizmet içi eğitim programları işle ilgili performansı ve diğer durumları geliştirmeye yönelik yönetsel sorunlara acil ve pratik bilgilerinin kazandırılması durumlarını geliştirme ve değerlendirmeye yöneliktir (Goldstein, 1989 ve 1980; Wexley ve Latham, 1981).

Bir çok araştırmacı, raporlarında, eğitim yönetimi ve hizmet içi eğitim programlarının kurumlara çok hayati yararlar sağladığını belirtmek ederler. (Handy, 1987; Constable ve McCormick 1987; Dorn, 1991). Bu durum ise, hem yönetim hem de kurumların etkililiğinin artırılmasına neden olmuştur. (Campbell, ve diğerleri, 1970; Slocum ve Had, 1972; Zenger, 1985 Burke ve Day, 1986; Barham ve diğerleri, 1987; Saari ve diğerleri, 1988; Kubr ve Propenko, 1989; Buckley ve Çapla, 1992). Örneğin, kurumların etkili olmasına neden olan hizmet-içi eğitimi programlarını gözleyen Zenger (1985:8), "En güçlü araçlardan biri olan eğitim-öğretim faaliyeti, bireylerin yönetsel yeteneklerinin hızlı ve direk olarak gelişmesine neden olmaktadır" demiştir.

Uzun dönemde uygulanabilirliğini gerçekleştirmek için kurumlar, yüksek seviyede rekabetçi ve hızlı bir şekilde değişen çevrenin üstesinden gelmek için, bir araç olarak ya eğitim yönetimi ile ilgili son bügüeri veya yöneticileri hizmet-içi eğitim yoluyla bilgilendirmeyi doğru bir atılım içerisinde oldukları belirtilmektedir. Örneğin, İngiliz yöneticileri yetiştirme (the Making of British Managers) adlı raporlarda, Constable ve McCormick (1987), İngilterede yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili durumları niceleyerek, çoğu yöneticilerin çok geniş, kapsamlı ve profesyonel bir eğitim ve öğretim programlarından geçmeleri gerektiğini, bunun ise başarılı bir yönetici olmaları için şart olduğunu çok geniş boyutlu olarak vurgulamışlardır.

Günümüzdeki yönetsel durumlar için ilgili işlerin büyük bir karışık içerisinde olduğunu düşünerek, çoğu araştırmacılar, örneğin, (Wexley ve Baldwin, 1986; Albanese, 1986; Heisler ve Benham, 1992) Eğitim Yönetimi ile Hizmet içi Eğitimin Anlamlı bir şekilde birbirleriyle çok yakın bir ilişki içerisine girmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun hem bireysel büyüme ve gelişme hem de kurumsal etkililiği sağlamak açısından önemli olduğunu belirtmektedir.

Albanese'in (1986: 67) sonuçladığı gibi, Eğitim Yönetimi bilişsel öğrenmeyi sağlamaya çalışırken, Hizmet içi eğitim, yöneticilerin nasıl yöneticilerin nasıl yönetmesi ile ilgili hünelerü kazanılması, böylece anlamlı ve etkili öğrenmeyle, bilişsel yetenek ve hüneler elde etme arasındaki dengenin sağlanması, yönetimin gelişmesi için son derece önemli olup, bunlarla ilgili çok iyi hazırlanmış bir plan yaparak başarımın artmasına çalışmaktadır. Böylece, sürekli şekilde yükselen kurumsal etkililik için meydana gelen hayati uyarıcılar, etkili olmak için eğitim yönetimi felsefesi ile karşılıklı işbirliği ve gelişme içerisine girmesi gerekir, şeklindeki görüşler ağırlık kazanmaya başlamıştır (Wexley ve Baldwin, 1986:288).

Kurumlar yönetimi çağdaş bir şekilde geliştirmek için genelde bir çaba içindeyken-, yönetsel konulardaki performansı artırıcı, geliştirici ve öğrenme işlemleri böylece kurumsal amaçlarla bağlantılı olarak yerüne getirilmeye çalışılmaktadır. Temporal'e göre (1990:8), yönetimi geliştirme maliyede de ilişkili olup, gelişmiş kurumsal performanslarla kar geliştirme maliyeyi de ilişkili olup, gelişmiş kurumsal performanslarla kar getirmeyecek olursa, değersiz bir yatırım olarak gösterilebilir. Ek olarak, Wexley ve Baldwin (1986:288) Yönetimi geliştirme hareketleri ve aktivitelerin kurumsal hedefler ve amaçlarla çok sıkı bir bağ içerisinde olmaları gerektiğini vurgulamışlardır.

Sonuç olarak, genelde şu şekilde gelişen bir kabul vardır. Eğitim Yönetimi, bireyin eğitim ve gelişmesi, çok anlamlı derecede bireysel büyüme ve kurumsal etkinlik için doğru yol açan bir katalizör olarak hareket edebilecektir. (Johnson, 1976; Cameron, 1980; Bramley, 1986; Hovvard, 1991; Wexley ve Latham, 1991) (Bakınız Figür 2). Ayrıca, eğitim yönetimi fert üzerinde iş hazzını sağlar (işe gelmeme durumlarını azaltıp) performansı artırır, üreticiliğini artırır, iş kalitesini artırır) kazaları ve zaman israfını önler, kuruma bağlılığı artırır (tüm çalışanların moralini artırır ve onların beraber veya birlik içinde olma duygularını kuvvetlendirir, kişiye kendini bilmesini ve tanınmasına (statüsünü) yardımcı olur, iş gelişimini ve kişiyi

bir üst sosyal yönden statü kazanabileceği dereceye terfi etmesine neden olmaktadır. Buna paralel olarak, bunun gibi faydalı olanaklar kurumların etkililiğine doğru yol açarak, sistemin ve ürünün hedeflerinde bir başarıya (değerlerde bir büyüme, üründe nicel ve nitel olarak değişmelere) neden olur, Müşteri (öğrencilerin) hoşnuuğunu sağlar, (şikayetleri azaltır, hayal güçlerini geliştirir) grup dinamiğini ve etkileşimi geliştirerek, kesmtisini bilgi transferi ve akışını sağlar, başarıyı arttırır ve istenen hedeflerini en yüksek düzeyde gerçekleşmesine neden olur.

#### *REFERENCES*

#### Şema 1

#### YÖNETİMİN GELİŞTİRİLMESİ İÇİN E L E M A N L A R

#### **YÖNETİMİ GELİŞTİRME FAALİYETLERİ**

#### **SONUÇLAR**

#### **Eğitim Yönetimi**

Genel Yönetimsel uygulamalar için yeteneklerin ve çağdaş bilgilerin geniş oranda geliştirilmesi durumu

**Bireysel Gelişme**

#### **Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitimi**

Pratik çözümler için işle ilgili durumların gelişmesi

#### **Deneyim**

Bireyin iş olanaklarını ve iş performansını geliştiren diğer öğrenme yaşantıları

**Kurumsal Etkilük**

**Değerlendirme**

Ş e m a 2

E Ğ İ T İ M Y Ö N E T İ M İ İ L E Y Ö N E T İ C İ L E R E Y Ö N E L İ K H İ Z M E T İ Ç İ  
E Ğ İ T İ M A N A H T A R Ö Z E L L İ K L E R İ V E E T K İ L İ L İ K L E R İ N İ N  
K A R Ş İ L A Ş T I R I L M A S I

**E Ğ İ T İ M Y Ö N E T İ M İ**

Geniş olarak değişik alanlardaki bilgilerin de öğrenildiği bilişsel ve analitik yetenekler üzerine yoğunlaşır

Uzun bir süre gerekir.

Özel bir konuyla ilgilenmez ya da kurum üzerinde yoğunlaşılmaz.

Uygulamalar hem de uzun dönemde ortaya çıkacak sorunlarla ilgilidir.

Akademik bir kurum (Üniversite gibi) tarafından yürütülür.

Genelde kurs sonunda bir sınavla sertifika verilir.

**Y Ö N E T İ M D E H İ Z M E T İ Ç İ  
E Ğ İ T İ M**

Özel ve pratik yetenekler üzerine yoğunlaşır.

Çok kısa sürelidir.

Doğal olarak bir kurum yada özel bir iş ile ilgilidir.

Günlük sorunlarla ilgili uygulamaları içerir

Eğitün bir kurum veya kuruluş tarafından yürütülür.

Program sonunda herhangi bir sertifika verilmez.

*i*

Her ikisi de şu durumlara yol açar

**B İ R E Y İ N G E L İ Ş M E S İ**

Bireyde,

Motivasyon ve doyuma ulaşma

Performansın artması

Bağlılık ve kurumu koruma

Kişisel benlik ve statüsünü bilme

İşteki gelişimi ve bir üste terfi etme

**K U R U M S A L E T K İ L İ L İ K**

Bireyde,

Sistemin amaçlarını gerçekleştirme

Kaynakları yükseltme

Öğrencinin hoşnut olması

Kaliteyi artırma (başardı öğrencüer yetiştirme)

Kaynak: Cameron (19809 ve Bramley (1986) dan alınmıştır



*REFERENCES*

*KAYNAKÇA*

Albanese, R., (1989) Competency - based Management Education, the Journal of Management Development, Special issue, Vol. 8, No.2. pp.66-76

Barbam, K., Fraser, J., and beatb, L., (1987) Management For the Future: How Leading International Companies Develop managers to Acbieve Their Vision, Asbirdge Management College, U.K.

Bennet, R., (1984) Management Education For Real, in A. Kakabadse and S. Mukbi (eds) the Future Of Management Education, Aldersbot: Gower, U.k.

Bramley, R, (19869 Evaluation in mumford, A., (1986) Handbook of Management Development, 2nd. Edition, Gower Puhisbing, U.K.

Buckley, R., and Çapla, J., (1992) The Theory And Practice Of Ttaining, 2nd Ed., Kogan Page, U.K.

Burke, M., and Day, R., (1986) A Cummulative Study of The Effctveness of Managerial Training, Journal of Applied Psybolgy, vol. 71, no.2.pp232-245

Cameron, K., (1980) Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness, Organizational Dynamics, A M A C O M , Aıtumn. pp. 66-80

Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., and Weick, K.E., (1970) Managerial Behavior, Performance and Effectiveness, Mc Graw Hill, U.S.A.

Constable , J., and Mc Cormick (1987) A Report for BIM and CBI into Management training, education and devlopment, April, British Institute fo Management, U.K.

Craig, R.L., (1987) Training and Devlopment bandbook: A Guide To Human Reource Development, 3 rd Edition, A S T D , Mc Graw Hill, U.S.A.\*

\*Down, T, (1991) The Training Agency And Management education: Training and Devlopment, in Mick silver (1991 Competent To Manage: Approaches To Management Training and Devlopment, Routledge, U.K. Organizations, Jossey-Bass Publisbers, California, U.S.A.

- Drucker, R E ; (1980) *Managing In Turbulent Times*, Butterworth-Neinemann Limited, U.K.
- Drucker, R E , (1955) *The Practice Of Management*, Heinemann Professional Publisbing,U.K.
- Durcan, J., and Oates, D., (1994) *The Manager as Coach: Developing Your Team For Maximum Performance*, Financial Times, Pitmen Publisbing, U.K.
- Goldstein, I.L.,and Associates, (1989) *Training And Development in*
- Goldstein, I.L. (1980) *training in Work Organizations*, Annual Reviewv of Psycbology, 31,pp,22:9-272.
- Hand, H.H., and Slocum, J.W., (1972) *A Longitudinal Study Of The Effects Of a Human Relations Training On Managerial Effectiveness*, Journal Of Applied Psycbology, vol. 56, no. 5. pp. 412-417.
- Handy,C., (1987) *The Making Of Manages: A Report On Management Education, Training And Development In The US, West Germany, France, Japan, and The UK*, London: National Economic Development Office.
- Handy, C., Gordon, C., Gow, I., and Randlesome,c, (1988) *Making Managers*, Pitman Publisbing, U.K.
- Hawrylybyn, B., (1983) *Management education: A Conceptual Framevork*, in Taylor, B., and Lippitt, G., (1983) *Management development And Tranining Handbook*, 2 nd Edition, Mc Graw Hill, U.K.
- Heisler, W.J., and Benbam, P.O., (1992) *The Cballenge Of Managimirt Development In North America In The 1990s*, The Journal Of Management Development, vol. 11, no.2 pp. 4-19
- Hovvard, M., (1991) *training Pays, Sales And Marteting Managemenk*, January, pp. 8-11.
- Humble, J., (1973) *tne Experienced Manager: Improving The Performance*, Mc Graw Hill, U.K.
- Jobnson, R., (1976) *Organization and Management of Training*, inCraig, R.L., ((1976) *Training and Development Nandbook*, 2nd Ed.,ASTD, McGraw Hill, U.S.A.
- Keys, B., and Wolfe.,J., (1988) *Management education And Development: Current Issues And Emerging Trends*, Journal Of Management, vol. 14, no.2.pp.205-229.

- Kubr, M., and Prokopenko, J., (1989) Diagnosing Management training and Developing Needs. Concepts And Tecbinpues, Management Development Series No. 27, International Labour Office, Geneva. Legatt, t.W., (1972) The Training of British Managers: A Study of Need and Demand, National Economic Development Office, U.K.
- Margerison, C, (1991) Making Management Development Work: Achieving Success in the Nineties, McGraw Hill, U.K.
- Morgan, G., (1990) Riding The Waves Of Change: Developing Managerial Competencies for a Turbulent World, Jossey-Bass, U.S.A.
- Morris, J., (1978) Management Development and Development Management Development: Context and Strategies, U.K.
- Mumford, A., (1989) Management Development: Strategies For Action, Institute of Personnel Management, U.K.
- Pell, M., (1984) Management Development and Training: A Survey of Current Policy and Practice , British Institute of Management and Professional Publishing Ltd., U.K.
- Saari. L.M., Johnson, T.R., Mclaughlin, S.D., and Zimmerle, D.M., (1988) A Survey of Management Training and Education Practices in U.S. Companies, Journal Of Personnel Psychology, Vol. 41 pp. 731-743.
- Taylor, B., and Lippitt, G., (1983) Management Development and Training Handbook, 2 nd Edition, Mc Graw Hill, U.K.
- Temporal, P, (1990) Linking Management Development To The Corporate Future - The Role of The Professional, The Journal of Management Development, Special issue, vol. 9, no.5. pp. 7-15.
- Wexley, K.N., and Latbam, G.P., (1991) Developing And Training Human Resources in Organizations, 2nd Edition, Harpes-Collir s Publisbers, U.S.A.
- Wexley, K.N., and Latbam, G.P., (1981) Developing And Training Human Resources in Organizations, Scott, Foresman and Compny, U.S.A.
- Zenger, J., (1985) Training For Organisational Excellence, Journal of European Industrial Training, vol. 9, no. 7. pp.3-8.