

kullanılmaya devam edilmesi anlamını taşır. Eğitim transferinde kabul gören “Benzer Unsurlar Teorisi”ne göre, eğitim transferi ancak eğitim anında öğrenilenlerin gerçek yaşamdaki ile aynı olduğunda oluşabileceği varsayımını kabul eder. “Uyarım Genelmesi Yaklaşımı”na göre, uzak transfer önemlidir. “Bilişsel Geçiş Teorisi”ne göre ise, eğitilenin edindiği beceri gerektiğinde kullanılabilir (Çetin, 1999).

Öğrenmenin işe transferi çok önemli bir konu olmasına karşın çoğu şirket bunu gerçekleştirmek için özel bir çaba harcamamaktadır. Büyük bir olasılıkla, öğrenme transferinin eğitim sürecinin doğal bir aşaması olduğunu düşünmekte ve ek bir çabaya gerek görmemektedirler. Çoğu organizasyonda yaygın olarak görülen durum, öğrenilenlerin sınıf ortamında kalması ve iş yaşamını başarılı şekilde transfer edilememesidir. Bunun nedenleri çoğu kez, eğitim ihtiyaçlarının yanlış belirlenmesi, öğrenilenlerin kullanma fırsatı bulunmaması, öğrenilenlere karşı olumsuz tutum sergileyen iş çevresi, değişime ve yeniliğe uygun olmayan şirket kültürü, izleme, kontrol ve değerlendirme süreçlerinin yetersizliği olmaktadır (Barutçugil, 2002).

Motorola firmasında yaşanan bir eğitim deneyimini bu anlamda incelemek yerinde olur: Kalite konulu bir eğitim programı, binlerce kişiye uygulanmış ve milyonlarca dolara mal olmuştur. Yöneticiler bu eğitimden sonra kalite konusunda büyük bir ilerleme beklerken, fazla bir şeyin değişmediğini gözlemlemişler, ayrıca yöneticilerin fikirleri kolayca kavrıldıkları ve benimsedikleri hâlde uygulamada eski tutumlarını korudukları görülmüştür. Uygulanan eğitimde becerileri tamamen öğrenen ve benimseyen üst yöneticilerin destek verdiği işletmelerde eğitime harcanan her doların 33 dolar getirisi olmuş, eğitim programının bir kısmını alıp uygulayan işletmelerde sadece eğitime yapılan yatırım geri kazanılmış, eğitimi alıp uygulayamayan işletmelerde eğitim masrafının getirisi olmamıştı. Bu eğitimde karşılaşılan bir başka sorun da, işçileri okuma yazma, dil ve basit matematik işlemlerini bilmemesiydi. Öğrenmeleri için halk eğitimi merkezleri ile işbirliği yapıldı. Bütün çabalarına rağmen öğrenemeyen, ancak eskisinden de çok çalışan işçiler için işletmede ne yapıp edip becerecekleri başka işler bulundu (Altaç ve Par, 1996).

İş başı eylemi ölçmek için, eğitime katılanların yeni becerileri iş başında kullanma arzusunda olduklarını, yeni becerileri kullandıkları zaman daha az hata yaptıklarını, verilen işi tamamlayabilmek için yeni beceriler kullandıklarını, verilen işleri yeni becerilerle daha hızlı yaptıklarını, yeni becerilerini kullanmak için fırsatlar araştırdıklarını gözlemleyebilmek gerekir (Erengül, 1998).

## **Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesi, Kavramlar ve Kullanılan Modeller**

Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi farklı kıyaslama esasları ve eğitimin bütünlüğünü oluşturan katmanlarına ilişkin sonuçları ölçmek ve bu ölçmelerle toplanan verileri değerlendirmek anlamına gelir. Değerlendirme sonuçları eğitime katılanların başarıları bakımından sıralanması; eğitimin işe transferinin ne ölçüde gerçekleştiği, eğitime harcanan kaynağın geri dönüşümü ve eğitim programlarının revizyonu gibi farklı amaçlara hizmet eder.

Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesiyle ilgili “eğitim sonuçları”, “eğitim etkinliği”, “eğitim değerlendirme” ve “eğitimin işe transferi” gibi kavramlar literatürde bulunmaktadır.

Eğitimin etkinliği, işletmenin ve eğitilenlerin eğitimden sağladıkları faydaları ifade eder. Eğitim değerlendirme, programının faydalarını belirlemek için belirli sonuçların veya kriterlerin ölçümünü içerir (Çetin, 1999).

Değerlendirme, kullanılan kıyas esaslarına göre de sınıflandırılabilir. Bunlar, “norma dayalı değerlendirme” ve “hedefe dayalı değerlendirme”dir. Norma dayalı değerlendirme bireyleri karşılaştırma ve seçme işlerinde işe yarar olmakla birlikte, eğitim programının geliştirilmesi açısından yeterli değildir. Programı geliştirme açısından önemli olan bireylerin birbirlerine göre ne durumda oldukları değil, istedik özellikleri kazanıp kazanmamış olmalarıdır (Ertürk, 1997). Buna ürinde bakarak değerlendirme de denilebilir.

İş yerinde yapılan eğitimlerin etkinliklerinin değerlendirilmesinde kullanılan klasik ve en çok kabul görmüş modellerden biri Kirkpatrick modelidir. 1959'da Donald Kirkpatrick tarafından geliştirilen bu modelde eğitimin etkinliği 4 aşamada -Tepki, Öğrenme, Davranış ve İş Sonuçları- ölçülür. (<http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>) Benzer olarak, Phillips modelinde de bu 4 aşamaya 5. aşama eklenmiş ve eğitim etkinliğinin geri dönüş oranı Return On Investment-ROI- hesaplanmıştır.

Yetişkin eğitimi ilkelerine uygun biçimde eğitim programının değerlendirme süreci ise, katılımcıların eğitim ortamına getirdikleri bilgi ve becerinin eğitim programının başında ölçülmesi ile başlar. Bu yaklaşıma örnek olarak halk sağlığı alanında bir eğitim projesi olan JHPIEGO'da kullanılan metodoloji sunulmuştur. Bkz. Tablo 1 (JHPIEGO, 2003).

Tepkinin ölçülmesinde üzerinde durulan, katılımcıların eğitimden memnun olup olmaması, işlerine yönelik olarak eğitimden algıladıkları fayda ya da kullanışlılık ve eğitimden geliştirilmesi gereken zorlayıcı veya engelleyici unsurların