



## EĞİTİM DEĞERLENDİRME AŞAMASININ YANLIŞLANABİLİRLİK, MODERN ÖRGÜT VE RASYONELLİK ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ\*

### EXAMINATION OF THE TRAINING ASSESSMENT PHASE IN THE FRAMEWORK OF FALSEABILITY, MODERN ORGANIZATION AND RATIONALITY

Fuat MAN<sup>1</sup>, Canan YILMAZ<sup>2</sup>

1. Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi,  
fuatman@sakarya.edu.tr,  
https://orcid.org/0000-0002-7135-8320

2. Arş. Gör., Sakarya Üniversitesi,  
cananyilmaz@sakarya.edu.tr,  
https://orcid.org/0000-0003-2618-3215

**Makale Türü**                      **Article Type**  
Araştırma Makalesi              Research Article

**Başvuru Tarihi/Application Date**  
04.07.2019

**Yayına Kabul Tarihi/Acceptance Date**  
26.10.2020

**DOI**  
10.20875/makusobed.586840

\* Bu çalışma, 5-8 Aralık 2018 tarihleri arasında düzenlenen İzmir Uluslararası İktisadi İdari Bilimler Kongresi'nde "Modern Örgüt, Rasyonellik ve 'Yanlışlanabilirlik': Eğitim Değerlendirme Aşamasının Taşıdığı Muğlaklık Üzerine Bir Tartışma" başlığıyla sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

#### Öz

Bu çalışmanın amacı, bir kavramlar karması oluşturmak değildir. Bu çalışmanın oldukça net bir amacı bulunmaktadır: Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesinin yanlışlanabilirlik bağlamında ele alarak muğlaklığı ortadan kaldıracak bir girişim olarak Kirkpatrick modelini incelemektir. Eğitim yatırımının değerlendirme aşamasında, verilmiş olan eğitimin başarısının tam olarak hesap edilememesi eğitim ve geliştirme faaliyetlerini oldukça muğlak bir alana dönüştürmektedir. Hâlbuki modern örgüt, rasyonellik temelinde bulunma iddiasındadır. Bu temel ise, hesap edilebilirliğe, tahmin edilebilirliğe, öngörüye işaret etmektedir. Kısacası rasyonellik, modern örgüt açısından, 'yanlışlanamayan' olgulara ve durumlara karşı mesafeli olmayı gerektiren bir vasıftır. Bu çalışmada, 'yanlışlanamayan' muğlak bir alan olarak eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin modern örgüt içindeki çelişkili durumu tartışılmakta ve bu muğlaklığı aşmaya yönelik girişimlerden birisi olan Kirkpatrick modeli yanlışlanabilirlik kavramı ekseninde ele alınmaktadır. Sonuç olarak modern örgütte eğitim geliştirmenin değerlendirme aşamasının taşıdığı muğlaklık için Kirkpatrick modelinin uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim ve Geliştirme, Kirkpatrick Değerlendirme Modeli, Modern Örgüt, Rasyonellik, Yanlışlanabilirlik

#### Abstract

The purpose of this study isn't to create a mixture of concepts. This study has very clear purpose: To examine Kirkpatrick model as an attempt to eliminate ambiguity by considering evaluation of training and development activities in the context of falsifiability. In the evaluation phase of education investment, inability to calculate success training provided makes training and development activities very ambiguous area. However, modern organization claims to be based on rationality. This basis points to calculability, predictability and foresight. In short, rationality is characteristic that requires keeping distance from "unfalsifiable" facts and situations for modern organization. In this study, contradictory situation training and development activities in modern organization as "unfalsifiable" area is discussed and Kirkpatrick model, which is one of attempts to overcome this ambiguity, is discussed in axis falsifiability concept. As a result, it has been concluded that Kirkpatrick model can be applied to ambiguity evaluation phase training in modern organization.

**Keywords:** Training and Development, Kirkpatrick Assessment Model, Modern Organization, Rationality, Falsification

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Research problem**

The scientific character of social sciences has always been problematic since the beginning. On the other hand, management sciences have tried to locate business practices and studies in a scientific position. The early attempts of these motivations were systematic management and scientific management approaches. These attempts were suitable for the perspective of modernity and its management vision since modern vision has not accepted any ambiguity. Moreover, one of the most important figures among logical empiricism, Karl Popper, provided a criterion that determines if any statement is scientific or not, which was *falsification*. According to that criteria, to be scientific, any theory or statement has to be falsifiable. This criterion does not mean that any false statement is valuable, but it refers to the scientific value of statements that may be falsifiable. Because many propositions outside of the scientific field are within the limits that are impossible to prove with certain criteria and therefore this information cannot be trusted. On the other hand, many areas in management practices are far away from the ability that falsification criteria indicate. One of them is the evaluation level of training process. However, this level is such an important one because at the end of training process, organisations would like to know whether training is worth or not. In another words, modern organisations would like to know the return of their investment for training. So, Kirckpatrick evaluation model could provide opportunities to overcome these ambiguities in training evolution level.

### **Purpose**

The purpose of the paper is to discuss the Kirckpatrick evaluation model and propose that it as an assessment tool for organization to overcome the uncertainty about the return of investment of training. The paper demonstrates that modernity indicates clear aims and thereby modern organizations adopt that approach. Thus, recently, organisations have a tendency to use statistics more and more. With a fifth component of ROI, Kirckpatrick model could help organisations to overcome the uncertainty problem.

### **Method**

This paper is basically a review article. Using mainly literature review, it makes a discussion about the ambiguity in training assessment and offers an assessment model, Kirckpatrick assessment model, to resolve this problem. The paper consists of three main parts. In the first main part, we provide the basic information about the approach of modernity, reliable knowledge problem and falsification criteria for that problem. The second main part is about the uncertainty of training assessment through the lens of modern organisations. And finally, we analyse the potentiality of Kirckpatrick assessment model for that uncertainty.

### **Conclusion**

Training as a HR function is such a broad concept and includes numerous different practices. Thus, training never implies a single –unique- process and way of learning. So, it is not possible to develop one assessment tool for all trainings but some tools could be quite practical. The Kirckpatrick model is one of them and could be used for very different training practices. Of course, it is not an exact solution for ambiguity but with ROI, it could be very useful for organisations wanting to avoid uncertainty.

## 1. GİRİŞ

Öncelikle modernlik kavramının içerdiği kilit anlama baktığımızda, bu kavramın içerisinde düzen isteğini barındırdığını görmekteyiz. Bu düzen isteğinin altında ise kontrol etme, öngörebilme motivasyonu yatmaktadır. Öyleyse modernliğin bakış açısı aynı zamanda bilimsel epistemoloji ile uyumludur. Başka bir ifadeyle doğanın işleyiş yasalarını bilmek ve doğayı anlamlandırmada mümkün olduğunca metafizikten ve gizemden uzak durma isteği söz konusudur. Bu anlamda modern örgüt denildiğinde bu ilkelere uygun bir tasarım kastedilmektedir. Weber'in ideal bürokratik tipi, tam olarak bu motivasyonu yansıtmaktadır. Örgütler en genel anlamda bir piramit şeklinde tasarlanmakta ve bu tasarımın en etkin tasarım yöntemi olduğu kabul edilmektedir. Hatta modern İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarına bakıldığında, İKY fonksiyonlarının da aynı bakış açısına göre işlediği görülmektedir. Örneğin; tüm İKY ders kitaplarının iş analizi fonksiyonuyla başlamasının mantığı, 'kendiliğindenlik' seçeneğinin ya da 'gelişigüzel yöntemlerin' güvenilmez olduğu varsayımına dayanmaktadır.

Modernlik bakış açısının dayanağı olan bilimsel bilgi, güvenilir bilginin nasıl elde edilebileceğinin yollarını aramaktadır. Bu yolda kullanılacak yöntemlerden birisi ünlü 'yanlışlanabilirlik' kriteridir. Buna göre herhangi bir önerme yanlışlanamıyorsa, bu önerme zaten en başta bilimsel bilginin repertuarına girmeyi hak etmiyordur; başka bir ifadeyle bu önermenin sunduğu bilgiye güvenemeyiz. Bu doğrultuda çalışma, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirme aşamasının bu kriter bağlamında taşıdığı muğlaklığı gösterme amacını taşımaktadır.

Bu kapsamda çalışmada öncelikle modernitenin nasıl bir perspektif ile dünyaya baktığı 'yanlışlanabilirlik' kavramı ekseninde ele alınmaktadır. Çünkü yanlışlanabilirlik kavramı bilimsel bilgiyi, bilimsel olmayan bilgiden ayırt etmek için kullanılabilir bir yöntem sunmaktadır. Ayrıca hangi bilgilere güvenilemeyeceği hususunda yanlışlanabilirlik yaklaşımının varsayımları, bu çalışmada konu edinilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirme aşamasına uygun düşmektedir. Eğitim ve geliştirme literatüründe muğlaklık açısından ele alınan sorunlardan biri olan 'değerlendirme' aşamasının temel sorunun bu aşamada sonuçlar ile eğitim arasındaki bağın, yanlışlanabilirlik ilkesine göre kurulamamasından kaynaklanmaktadır. Bu durum ise bu aşamaya yönelik kuşku devam etmesine neden olmaktadır.

Bu doğrultuda çalışmada öncelikle, modern örgütün modernlik gözlüğü ile işleyişinin ne anlama geldiği ortaya konulmaktadır. Çalışmanın temel amacı; eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesinin yanlışlanabilirlik bağlamında ele alarak muğlaklığı ortadan kaldıracak bir girişim olarak Kirkpatrick modelini incelemektir. Bu kapsamda çalışmada temel amaç doğrultusunda; eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin izlediği döngünün son aşaması olan 'değerlendirme' aşamasının önemine, değerlendirme aşamasında kullanılan yöntemlerin ve yine bu aşamada karşılaşılan sorunların neler olduğuna değinilmektedir. Değerlendirme aşamasının taşıdığı sorunun büyüklüğünün, değerlendirmenin modernliğin perspektifine uygun bir araca sahip olamamasından geldiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Genel olarak bu çalışmada kavramsal bir tartışma sürdürülmektedir. Çalışmada yapılan tartışma literatür taramasına dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. Çalışmanın literatürde daha önce eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirme aşamasının yanlışlanabilirlik, modern örgüt ve rasyonellik çerçevesinde ele alınmamasından dolayı özgün bir çalışma olduğu söylenebilir. Elbette literatürde çok incelenmemiş olmak tek başına özgünlük kriteri olamaz ancak burada işaret edilen eksiklik, bu alanda sıklıkla işaret edilen bir sorunla (muğlaklık) ilişkili olduğu için anlamlıdır. Çalışma sonucunda değerlendirme aşamasının örgütlerde yaşanan muğlaklık problemini gidermek için Kirkpatrick modelini önererek uygulama açısından katkı sağlayacak niteliktedir. Bunun yanında çalışma, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirme aşamasının yanlışlanabilirlik, modern örgüt ve rasyonellik çerçevesinde ele alarak teorik katkı da sağlamaktadır.

## 2. MODERN ÖRGÜT, GÜVENİLİR BİLGİ VE YANLIŞLANABİLİRLİK

Modern kelimesi ilk kez Habermas (1994, s. 31)'ın ifadesiyle; Latince 'modernus' olarak 5. yüzyılda Hristiyan dönemini Pagan ve Roma dönemlerinden ayırmak için kullanılmıştır. Dolayısıyla modernlik bir tür Ortaçağ Hristiyan dünyasının icadıdır. Latince kökenli olan sözcük temelde eskinin karşıt anlamı yani bugüne ait olma anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Böylece eski pagan dünyanın keskin bir karşıtı olarak o günün Hristiyan dünyası fikri bu kavramla anlatılmıştır (Kumar, 2010, s. 88). Kelimenin Aydınlanma bağlamında ve burada kullanılan anlamı da bu çerçevede eski ile olan keskin karşıtlık şeklinde okunabilir. Ancak burada artık Hristiyanlık da bu eskinin içine girmiş durumdadır. 18. yüzyılda Rönesans ile tam

anlamıyla ortaya çıkıp her şeyi kapsayan modern kavramı Jeanniere (1993, ss. 15-16)'nin de belirttiği gibi; köklü değişikliklerden sonra ortaya çıkan bir durumu ifade etmektedir. Modernizm Lemert (1997, s. 26)'in ifadesiyle; 15. yüzyıl keşiflerinden başlayarak 2. Dünya Savaşından sonra geçen 20 yıl boyunca Avrupa ve Kuzey Amerika'nın tüm ilişkilerinde egemen olan gerçekliktir. Weber, Tönnies, Simmel gibi Alman toplum bilimcileri açısından modernlik; yönetimde rasyonelliği temel alan, olgu-değer ve ahlaki olanın kurumsal alandan ayrılmasını ifade etmektedir (Weber, Tönnies ve Simmel, 2000).

Sosyolojik açıdan modernlik Giddens (2016, s. 9)'in ifadesiyle; Avrupa'da ortaya çıkıp tüm dünyayı saran örgütlenme ve yaşama biçimidir. Tüm bu tanımlamalardan hareketle modernizm; gelenekselliğin zıddı konumunda olup rasyonellik ve kurumsal değer yargıları ayırımına dikkat çeker. Paz (1993, s. 89)'ın ifade ettiği gibi modernlik; geleneksel din, ekonomi, politika, hukuk, tarih, öğretisi ve felsefenin kısaca gelenekselliğin eleştirisiyle ortaya çıkıp tüm dünyaya yayılmıştır. Modernliğin temel ilkelerini Sütgöl (1993, s. 10)'ün belirttiği; rasyonellik, evrensellik, açıklık, küreselleşme, yapılaşdırma ve Paz (1993, s. 94)'ın ifade ettiği ilerleme ve kalkınma olarak sıralamak mümkündür.

Bu ilkeler ışığında modernizmin Cooper ve Burrell (1994, s. 95)'a göre iki teorisi vardır: Sistemik Modernizm ve Eleştirel Modernizm. Sistemik modernizm Simon ve Comte'un belirttiği aklın araçsallaştırılmasını ifade etmektedir. Eleştirel modernizm ise; Kant'ın aydınlanma projesinin yeniden hayata geçirilmesini ifade etmektedir. İkisinin ortak noktasını rasyonellik ve düzen konularındaki görüşleri oluşturmaktadır. Temel olarak modernizmde doğayı ve olayları anlayıp çözümlemede insan aklının (rasyonelite) gücüne inanılmaktadır. Modern toplumda bu inanış etrafında şekillenmektedir.

Modern toplumu Giddens (2016, ss. 56-68) dört boyutla ifade etmektedir. Bunlar; kapitalizm, sanayileşme, gözetim/denetim ve şiddet araçlarının kontrolüdür. Modern toplum bu boyutların birleşiminden meydana gelmektedir. Modern toplumun en önemli özelliği mekân ve zaman kavramlarının değişimine sebep olmasıdır. Modern toplumda bireyler neredeyse tüm gününü hatta yaşamını örgütlerde geçirdiği için modern toplum, örgütler bütünü olarak görülmektedir. Öyle ki örgütler rasyonellik, hiyerarşi, formel ilişkiler, informal ilişkiler, kâr gibi konuların yoğun olarak işlendiği yerlerken giderek sosyal yaşantımız da bu değerlere göre şekil almaktadır. Modern örgütler; iş bölümü ve uzmanlaşmanın geliştiği sadece formel görevlerin yerine getirilmediği aynı zamanda sosyal etkinliklerin de yapıldığı kurumlardır. Modern örgüt, küreseldir; geçmişin reddidir, akılcılık üzerine kuruludur; otorite ve düzen sınırına sahiptir, örgüt ve yönetim dilini profesyonelleştirmektedir. En önemli özelliği düzen, rasyonellik ve istikrarı vurgulamasıdır (Cooper ve Burrell, 1994; Bauman, 2010; Bauman 2017).

Modern örgüt rasyonellik temelinde yükseldiği için örgütlenme biçimi olarak bürokrasiyi şekillendirmiş, işgören ve yönetici arasına işlevsel sınırlar getirmiş ve bireyin denetlenmesini ön plana çıkarmıştır. Ayrıca bürokratikleşmenin getirisi olarak Atiker (1995, s. 189)'in de belirttiği gibi modern örgütlerde bireyin rolüne uyumlandırılması esastır. Modern örgütler Weber'in bürokrasi modeline göre şekillendiğinden modern örgütlerin genel özelliklerini; işlemlerin açıkça belirtilmiş kurallara bağlanması, hiyerarşi, iş basitleştirme, iş bölümü, uzmanlaşmış bilgi ve liyakat oluşturmaktadır. Bu noktada diğer örgüt modellerinden süreklilik, düzenlilik ve rasyonellik açısından ayrılmaktadır.

Modernitenin temel perspektifi, belli bir rasyonellik üzerinden hareket ederek bir düzen kurma girişimine dayanmaktadır. Bu düzen arayışının temel nedeni, öngörülebilir ve dolayısıyla da denetlenebilir bir dünya kurma isteğidir. Bundan dolayı bürokrasi modeli modern örgütün ideal tipini göstermektedir (Weber, 2020, s. 32). Çünkü burada rasyonel bir tasarım bulunmakta ve akışlar önceden belirlenmiş kurallara bağlanmaktadır. Bu noktada modern örgüt her bir girişimin önceden ne tür bir çıktısı olacağını bilmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda öncelikle güvenilir bilgiye ulaşmak gerekmektedir.

Galilei'den (1564-1642) itibaren güvenilir bilgi (bilim) ve güvenilir olmayan bilginin birbirinden ayrılması gerektiği problem olmuş ve bu ayrımı ortaya koyabilme girişimleri Auguste Comte (1798-1857) ile başlayıp birçok filozofun da bu problemin peşinden sürüklenmesine yol açmıştır. Ströker (2005, s. 89)'in de ifadesiyle; hata ve önyargıdan kabul edilebilir oranda temizlenmiş ve temsil etmeyi hedeflediği şeye sadık kalarak temsil eden bilgi güvenilir bilgi olarak tanımlanmaktadır. Güvenilir bilgi belirli ölçütlere dayanmaktadır. Genel kabul bu ölçütün doğrulanabilirlik olduğudur.

Olgucu teori, doğrulamanın hem olanaklı olduğunu hem de test etme sayısı ile doğru orantılı olduğunu kabul etmektedir (Popper, 2018, s. 94). Ancak, evrensel içerikteki doğruluğa yetecek sayıda test yapılamayacağından doğrulama her zaman kuşku ve eksik olacaktır. Buna karşılık doğrulanamayan bir tane örnek gösterildiğinde tümdengelmisel olarak genellemenin yanlışlığı ortaya konulacaktır. Popper (2018,

s. 11), bir taraftan deneysel bilimler ve diğer taraftan metafizik dizgeler yanında matematik ve mantık arasında bize ayırım yaptırarak güvenilir bilgi için bir ölçüt bulma problemine “sınır çizme problemi” demektedir. Tam da bu noktada Popper yanlışlanabilirlik ilkesini sınır çizmenin anahtarı olarak ortaya koymuştur. Güvenilir bilgi için ölçüt olarak doğrulanabilirliğin değil yanlışlanabilirliğin ele alınması gerekmektedir (Güzel, 2010, s. 98). Çünkü güvenilir bilgi yanlışlamaya açık olan bilgidir.

Popper, eğer mantıkçı pozitivistlerin güvenilir bilgi ile güvenilir olmayan bilgi arasındaki sınırın doğrulanabilirlik olduğu yönündeki tezlerine uyularak doğrulanabilirlik ölçütü olarak alınırsa bazı problemlerin ortaya çıkacağını belirtmektedir. Bu problemler; teorilerin olgularla olan uygunluğunun onların bilimsel olduğu anlamına gelmemesi ve teorinin yaptığı genellemenin tüm örneklerini gözlemlemenin olanaksız olmasıdır. Popper (2018, s. 87)’in ifadesiyle; doğa yasasının doğrulanabilmesi ancak kapsamındaki tüm olayların tek tek görgül olarak belirlenip tüm olayların kendisiyle tutarlı olduğunun belirlenmesi durumunda mümkündür ve bu asla gerçekleşemez. Olgular hakkında yeni bir bilgiye ulaşılma isteniyorsa teorinin sınırlarını aşmak gerekmektedir ve bu noktada yanlışlanabilirlik ön plana çıkmaktadır. Popper (1995, s. 141)’in ifadesiyle:

“Yanlışlanabilirlik ölçütü ile çözülmeye çalışılan ne anlam ne anlamsızlık ne doğruluk ne de kabul edilebilirlik problemidir. Bazen hedefin yanlış teorileri ayıklamak değil teoriler kurmak olduğu belirtilebilir. Zaten hedef teoriler kurmak olduğu için, onları test etmek gerekir. Ancak bütün çabalara rağmen onlar, yanlışlanamadığı takdirde, onların şiddetli testlere dayanabildiklerini söylemek mümkündür.”

Bilim insanının görevi Gillies (1993, s. 29)’in ifadesiyle, eleştirerek deney ve gözlem gibi araçlarla test ederek bu çıkarımlarının yanlış olduğunu kanıtlamak veya bunları çürütmektir. Popper (2018, s. 89)’a göre bir teorinin bilimsel olmasının ya da bir bilginin güvenilir olmasının ölçütü teorinin yanlışlanabilir, sınanabilir veya çürütülebilir olmasıdır. Kısacası Popper için bilim, yanlış teorilerin elenmesinden ibarettir. Bilimsel olan ve dolayısıyla güvenilir bilginin en önemli özelliği, onların yanlış olma riskini üstlerine alıp birtakım şeyleri yasaklamalarıdır. Çünkü teori doğru ise bazı şeyler olamaz, eğer oluyorsa teori doğru değildir demektir. Popper (1994, s. 352)’in ifadesiyle:

“Bir zamanlar doğru, hatta kesin saydığımız bilgilerin pek de doğru olmadıkları ve düzeltilmelerinin gerektiği ortaya çıkar. Doğruluğu arama çabası, yanlış bir çaba değildir; yanlışlama düşüncesi, hiçbir zaman doğruya vardığımızdan emin olamayacağımız anlamına gelmektedir. Hatalardan yararlanılabilir ve her hatanın ortaya çıkarılışı da bilgide gerçek bir ilerleme sağlar. Önemli olan bilimin yanlışlanabilir olduğudur; çünkü bilim, insan ürünüdür.”

Bilimin ilerlemesi ile teorinin yanlışlanabilirlik olasılığının artması arasında Ströker (2005, s. 117)’in de belirttiği gibi, “karşılıklı bir bağıntı” vardır. Platon (1998, s. 47)’un ifadesiyle; neyi bilmediğinin farkına varmak, başka bir ifadeyle bilmediğini bilmek aktörü bir anda bilgisiz kılmaktadır. Yanılma ya da hayal kırıklığına uğrama aktörün kurmuş olduğu beklentileri yerle bir ederken yenileri için de potansiyel bir kanal açacaktır. Bu kanal ile güvenilir bilgiye ulaşılması mümkün olacaktır.

Tüm bu bilgiler ışığında her bir girişimin önceden ne tür bir sonucu olacağını bilinmesini gerektiren modern örgütte eğitim yatırımı ve özellikle eğitimin değerlendirilmesi aşaması muğlak bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim değerlendirme aşaması modern örgüt bağlamında sorunlu bir alandır. Kısacası eğitimin amacına ulaşıp ulaşmadığı sorusunun yanıtı yanlışlanabilirlik kriterine göre bir sorun gibi durmaktadır.

### **3. MODERN ÖRGÜTÜN PERSPEKTİFİ VE EĞİTİM DEĞERLENDİRME AŞAMASININ TAŞIDIĞI MUĞLAKLIK**

Bu başlıkta, buraya kadar kısaca ortaya koymaya çalıştığımız perspektife göre eğitim yatırımının modernlik perspektifinden nasıl bir sorun barındırdığına bakılacaktır. Modernliğin perspektifinden bakıldığında, dünya nesnel ve bilinebilir bir dünyadır. Dolayısıyla özne olarak insan onu bilebilir, işleyişini anlayabilir ve gidişatını kestirebilir. Bu bakışa göre, modern öncesinin birçok gizemi çözülmüş olmaktadır. Weber (2006, s. 214) bunu ‘dünyanın büyüünün bozulması’ olarak ifade etmektedir. Aynı bakış açısı, modern örgütlerde de kestirilemeyen, açıklanamayan durumlardan kaçınmak olarak karşımıza çıkmaktadır.

Modern örgüt, operasyonlarında hesaplamayı kullanarak sonuçlara dair hesaplamalar yapmaktadır. Bir yatırımda bulunacağı zaman, o yatırımın getirisini önceden görmek istemekte, dolayısıyla bununla ilgili hesaplamalar yapmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine bakıldığında ise durum bu kadar net

görünmemektedir. Her ne kadar klasik iktisatta beşerî sermaye kuramı, tıpkı başka konularda yaptığı gibi hesaplamalar yapıyorsa da bu hesaplamalara gerçek hayatta ne kadar güvenildiği büyük bir soru işaretidir. Bilindiği gibi bu literatür, kâğıt üstünde bazı varsayımlar altında (ceterisparibus), kişinin neden bir eğitim yatırımı yapması veya yapmaması gerektiğinin öngörülebileceğini iddia etmektedir. Dolayısıyla da bu öngörüye göre aktörler (hem işçiler hem de işverenler) bu yatırıma katlanmaya değer olup olmadığına karar vermektedir (Ehrenberg ve Smith, 2012; Borjas 2015; Biçerli 2016).

Ancak pratikte maddi olmayan bir yatırım olarak eğitimin getirisi ile ilgili güvenilir bir öngörüye sahip olmak çok mümkün görünmemektedir. Bir bina yatırımı yaptığımızda belirli koşullarda ne kadarlık bir yatırım geri dönüşü edineceğinizi hesaplamak mümkünken aynı şey eğitim yatırımı için o kadar da kolay olmamaktadır. Örgütlerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yönelik yatırımlar yapmada yaşanan isteksizlik büyük ölçüde bu noktayla ilgilidir (Toffler, 2018, s. 65). Çünkü yapılacak bir yatırımdan nelerin ortaya çıkacağını tam olarak bilememek, modern örgütün temel dayanaklarına uymamaktadır. Bu nokta aynı zamanda bu çalışmanın araştırmış olduğu, “eğitim ve geliştirme faaliyetleri neden yönetimin ancak gönülsüzce desteğini alır” sorusunun da yanıtını oluşturmaktadır. Çünkü sonucunun (geri dönüşünün) kesin olarak / somut hesaplamalarla gösterilemediği yatırımlarda bulunmak, burada bahsedilen modernlik perspektifine uymamaktadır. Bu yatırımın geri dönüşü ile ilgili yöneticilerin zihnindeki soru işaretlerine güzel bir örnek tüm kariyerini Koç topluluğunda geçirmiş olan Tuğrul Kutadgobilik’in otobiyografisinde yer almaktadır. Eğitimin önemini kavramaya başlayan grup, üst düzey yöneticileri kalite konusunda bir eğitime tabi tutmaya karar verir. Eğitim İtalya’da gerçekleşecektir. Kutadgobilik ile eğitimin İtalya’da yapılacağına olumlu bakmayan Vehbi Koç arasındaki konuşma şöyledir (Kutadgobilik, 2017, s. 97):

“- Efendim, biz zaten bu projeyi sizin için yapmıyoruz!

- Peki, kimin için yapıyorsunuz o zaman?

- Bu projeyi torunlarınız ve onların torunları için yapıyoruz. Kalite konusunu çözemsek, torunlarınıza bırakacak bir Koç Holding kalmayabilir.” Sonuçta Vehbi Koç ikna olur.

Öte yandan dünyada yaşanan derin bir dönüşüm bulunmakta ve bu dönüşümü anlamlandırmak isteyen tüm analizler şu ya da bu şekilde bilginin önemine işaret etmektedir (Toffler, 2018; Bell, 1976; Castells, 2013). Genel olarak sanayi sonrası toplum tezleri olarak adlandırılabilir bu yaklaşımların içinde hem Bell’in yaklaşımı gibi oldukça iyimserler hem de Gorz’un yaklaşımı gibi karamsarlar bulunmaktadır (Parlak, 2004, s. 48). Ancak özellikle Toffler’in ilk dönem yazılarında sıklıkla vurgulanan ve daha sonraları da yaygınlaşan ‘bilgi toplumu’ vurguları hep bilginin üretilmesi ve bilginin sağladığı avantajlar ile bunun sonuçlarına odaklanmaktadır. Öte yandan sanayi sonrası toplumun alametifarikası olan hizmet istihdamının artması, diğer bir ifadeyle istihdamın sektörel olarak beyaz yakaya kayması ‘bilgi işçisi’ kavramının da çokça ele alınmasına yol açmaktadır. Burada konuyu dağıtmamak için bu kavram ile ilgili tartışmalara girilmemekte ancak buradaki ‘bilgi’ vurgusuna dikkat çekmek istenilmektedir. Kısacası tüm bunlar, örgütler dünyasında sürekli bir değişime işaret etmekte ve örgütlerin bir şekilde bu değişime ayak uydurmaları gerektiğini göstermektedir. İşte örgütlerin bu makro değişime ayak uydurmalarını sağlayan araç eğitim ve geliştirme faaliyetleridir. Elbette eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin geçmişi çok eskilere dayanmaktadır (Kaufman, 2008; 2010). Ancak yakın zamanda bu alanın daha fazla ön plana çıkması, alanın öneminin artmasıyla orantılı olarak bu alana yapılan harcamaların artması (TM, 2017) ve dolayısıyla da örgütlerin bu alana kayıtsız kalamamalarının altında bu köklü değişim dalgası yatmaktadır.

Bir yandan değişime ayak uydurmaya yönelik güçlü bir istek bulunmakta ancak öte yandan bu alana harcanacak fonların getirisi ile ilgili soru işaretleri tam olarak bertaraf edilememektedir. Diğer bir ifadeyle bir yandan pratik ihtiyaçlar bulunmakta öte yandan bu ihtiyaçları karşılamanın örgütlerin üzerinde buldukları ‘modernlik ruhu’na tam uyamaması ya da ‘yanlışlanabilirlik’ ilkesine uymayan bir durumun varlığı bu yöndeki girişimler açısından isteksizlikler doğurmaktadır.

Bilindiği gibi eğitim ve geliştirme faaliyetleri kabaca dört adımdan oluşmaktadır: Bunlardan ilki, ortaya çıkan bir –diyelim ki- performans açığını gidermenin tek yolunun eğitim olup olmadığına karar vermek için yapılan eğitim ihtiyaç analizi; ikincisi, bu ilk adım sonrası şayet bu açıklığı gidermenin etkili yolunun eğitim olacağına karar verildiyse bu eğitimin tasarlanması; üçüncüsü, tasarlanan bu eğitimin katılımcılara nakledilmesi olan transfer aşaması ve nihayet sonucusuysa tüm bu eğitimin faaliyetinin başlangıçtaki amacına ne ölçüde ulaştığını tespit etmeye yönelik olan değerlendirme aşamasıdır.

Özellikle bu çalışmanın odağındaki aşama olan dördüncü aşama bu süreçteki en sorunlu aşama konumundadır. Eğitim ve Geliştirme Platformu Derneği (TEGEP)’in 2017 yılında 82 şirketten topladığı

verilerle hazırlanmış olduğu Kurumsal Eğitim Araştırması'na göre şirketlerin %92'si memnuniyet analizi; %47'si öğrenme analizi; %33'ü davranış analizi; %22'si iş sonuçlarına etki analizi ve %14'ü ise yatırım getirisi hesaplaması yapmaktadır. Raporun bu verileri sunan yönetici özetinin ilgili paragrafı şu ifadeyle sona ermektedir (TEGEP, 2018): "Eğitim değerlendirme, şirketlerin en çok zorlandığı alanlardan birisi olarak ön plana çıkmaktadır."

#### 4. MUĞLAKLIKLA BAŞA ÇIKMA GİRİŞİMİ OLARAK KIRKPATRICK MODEL

Bilindiği gibi tepki, öğrenme, davranış ve sonuç analizleri ünlü Kirkpatrick değerlendirme düzeylerini göstermektedir (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2007, s. 14). Daha sonraları bu değerlendirme düzeylerini örgütlerin 'modern' ruhuna uygun hale getirmek için eklenen geri dönüşüm oranı hesabı (ROI) uygulanması karmaşık ve zor bir yol olduğundan TEGEP (2018)'in raporunda da en düşük düzeyli adım olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kirkpatrick değerlendirme modeli dört düzeyden oluşmaktadır: tepki (reaksiyon), öğrenme, davranış ve sonuç. Tepki düzeyi bir nevi müşteri memnuniyeti taraması olarak görülmektedir. Gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetinin, katılımcılar tarafından nasıl karşılandığını ortaya koymaya yönelik bir düzeydir. Kirkpatrick ve Kirkpatrick (2007, s. 76), bu düzeyde mutlaka eğitim, eğitimin içeriği, eğitmen ve bu eğitimin işle ilişkisinin ölçülmesi gerektiğini belirtmektedir. Pratikte birçok eğitim faaliyeti sadece bu düzeyle sınırlı bir değerlendirme yapmaktadır. Hazırlanan bir anket formuyla, katılımcılara eğitim etkinliği, eğitimin içeriği ve eğitmeni nasıl buldukları ve eğitimin işleriyle bir ilişkisini kurup kuramadıkları sorulmaktadır. Tahmin edilebileceği gibi sadece bu seviyeden oluşan bir değerlendirme faaliyeti ile eğitimin asıl amacına ulaşım ulaşamadığını belirlemek mümkün olmayacaktır.

Bu değerlendirme modelindeki ikinci düzey, öğrenme düzeyidir. Kirkpatrick ve Kirkpatrick (2007, s. 29)'e göre her eğitim etkinliğinin üç amacı bulunur: Bunlardan birincisi katılımcıların yaptıkları işle ilgili bilgiler edinmeleri, ikincisi yeni beceriler edinmeleri ve sonuncusu ise bu yeni öğrenmelerden sonra davranışlarını/tutumlarını bu yeni öğrenmelere göre değiştirmeleridir. Dolayısıyla öğrenme aslında en nihayetinde davranış değişikliği ile sonuçlanması beklenen sürecin temeli olarak görülmektedir. İşte bu düzey, öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmeye yöneliktir. Yazarlar bilgi ve beceri kazanımını ölçmenin zorluğuna özellikle işaret etmektedir. Bu ölçüm için önerdikleri listede ise bir kontrol grubu oluşturmak, ön ve son test yapmak ve kesinlikle tüm katılımcılardan geri bildirim almak seçenekleri yer almaktadır (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2007, s. 58).

Üçüncü düzey, davranışlarla ilgilidir. Kirkpatrick ve Kirkpatrick (2007, ss. 89-97), bu aşamanın genelde ihmal edildiğini, ancak son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yazarlar bu düzeyi ölçmenin en az dört yolunun bulunduğu bahsetmektedir: (1) Taramalar ve anketler kullanılarak, iş başındaki çalışanı gözlemleyen herkese likert ölçekli bir form verilebilir ya da onlara açık uçlu sorular sorulabilir, (2) Gözlem ve kontrol listeleri kullanılabilir, (3) Eğitime katılmış olan kişinin bitirmiş olduğu iş kontrol edilebilir ve (4) Mülakatlar ve odak grup görüşmeleri yapılabilir. Üçüncü düzey, 'katılımcı eğitim programından ayrıldıktan sonra ne olur?' ya da 'katılımcıların iş davranışlarında ne tür değişiklikler oluyor?' sorularına odaklanmaktadır. Bu soruları cevaplamak çok kolay değildir. Çünkü: (1) Katılımcılar davranışlarını, bunu yapacakları bir fırsatları olana kadar değiştiremez, (2) İkincisi bu fırsatı bulduklarında bile davranışlarındaki değişimin ne zaman gerçekleşeceğini tahmin etmek mümkün değildir (diğer bir ifadeyle davranış değişikliği ilk fırsatta da gerçekleşebilir asla gerçekleşmeyebilir de), (3) Son olarak eğitime katılmış olan kişi öğrendiklerini işine uygulayabilir ve şu sonuçlardan birisine ulaşabilir: (a) Bu yeni durumu sevdim ve bunu devam ettireceğim. (b) Bu yeni durumu sevmedim, eski iş yapma tarzımı sürdüreceğim. (c) Bu yeni durumu sevdim ancak şefim ya da zaman kısıtları bunu sürdürmeme engel oluyor. Dolayısıyla bu üçüncü aşama, muğlaklığı sürdürmeye yönelik önemli tehlikeler barındırmakta ve bu aşamanın titizlikle yapılması gerekmektedir. Yazarlar bu tehlikeleri bertaraf etmek için şu önerilerde bulunmaktadır: (1) Mümkünse bir kontrol grubu oluşturun, (2) Biraz zaman tanıyın, (3) Mümkünse hem program öncesini hem de sonrasını değerlendirin, (4) Mülakat için katılımcının davranışlarını gözlemleyen kişileri iyi seçin, (5) Tam örneklem alın (tüm katılımcılar), (6) Değerlendirmeyi uygun zamanlarda tekrarlayın ve (7) Fayda-maliyet karşılaştırması yapın.

Bu modelin son aşaması sonuçlarla ilgilidir. Denebilir ki aslında tüm eğitim faaliyetlerinin amacı, bu düzeyin incelediği alanla ilgilidir. Bu düzeyde, aslında örgüt düzeyinde sonuçlarda ne tür değişiklikler oldu, sorusunun cevabı bulunmaya çalışılmaktadır. Burada da bir önceki düzeyde kullanılan yöntemler, dördüncü düzey için tasarlanarak kullanılmaktadır. Ayrıca çıktılar üzerinden de bir değerlendirme yapılmaktadır.

Yazarlar şu örneği vermektedir (Kirkpatrick ve Kirkpatrick, 2007, s. 128): Örneğin bir satış eğitiminden sonra, satış departmanına bir e-posta atıp -sıcak bir giriş yazısından sonra- şu soruları sorarak değerlendirmeniz için veri toplayabilirsiniz: Son altı ayda satışların miktarında herhangi bir değişiklik fark ettiniz mi? Ettiyeniz, detaylandırabilir misiniz? Bu değişimi, ekibinizin katılmış olduğu eğitime ne ölçüde bağlayabilirsiniz? Kısacası, bu son düzey büyük resim ile ilgilidir. Ulaşılmak istenen makro amaç ne ölçüde gerçekleşti ve bu sonuç, eğitim faaliyetinin bir sonucu mudur? Sorusunun cevabını görmeye yaramaktadır.

Günümüzde teknolojik ve sosyo-ekonomik gelişmeler eğitim değerlendirmesinin değişimine neden olmaktadır (Rajeev, Madan ve Jayarajan, 2009, s. 274). Literatürde son dönemlerde modern örgütlerde Kirkpatrick değerlendirme düzeyleri üzerinden araştırma yapan birçok çalışma bulunmaktadır (Lin, Chen ve Chuang, 2011; Rafiq, 2015; Dorri, Akbari ve Sedeh, 2016; Abdelhakim vd., 2018; Jingjing ve Lorenzo, 2017; Jones, Fraser ve Randall, 2018). Tüm bu çalışmaların sonucunda da dört aşamanın birden uygulanmasının eğitim değerlendirmesinde önemi vurgulanmaktadır. Genel olarak tüm çalışmalar bu dört seviyenin birlikte uygulanması ile eğitimin değerlendirilmesinin doğru sonuçlara en yakın sonucu ortaya çıkardığı belirtilmektedir.

Yukarıda verilen araştırma örneklerine ek olarak Kirkpatrick ve Kirkpatrick (2006, ss. 117-168)'de ortaya çıkardıkları değerlendirme modelini örgütlerde uygulanıp elde edilen sonuçları listelemiştir. Bu uygulama örneklerinden Duke Enerji, First Union, Gap Inc. ve Pollar Learning Alliance aşağıda incelenmiştir.

Tektaş'ta enerji üretim, dağıtım, toplama ve geliştirme işini yürüten ve 23.000 işgörene sahip Duke Enerji şirketinde yapılan uygulamada önce 1 sonra 2 ve 3. düzeyde değerlendirmelerde bulunarak işgören performansı hakkında bilgi edinilmiştir. Malcolm Baldrige Ödülü (MBA)'nde değerlendirme için tepki, öğrenme, davranış ve sonuç düzeylerinde ölçüm önerildiğini gören örgüt zamanla aslında bu düzeylerin Kirkpatrick değerlendirme düzeyleri olduğunu anlamıştır. Bunun üstüne veriler elektronik ortama aktarılmış ve bir projeye dönüştürülmüştür. Proje kapsamında değerlendirme modeli tam ve doğru bir şekilde uygulanmaya çalışılmıştır. Proje sonucunda teorik açıdan sürekli iyileştirme alanlarının belirlenmesi, program başarı ölçümü ve yatırım getirisinin tespitinin birbirinden ayrılamaz bir bütün oldukları sonucuna varılmıştır. Bunun sonucunda eğitim değerlendirmelerinde modeli uygulamanın doğru ve güvenilir olduğu kanaatine varılmıştır.

İşgörenlerine örgüt başarı ve büyümesindeki katkısının ne kadar değerli olduğunu hissettirmeyi temel amaç edinen First Union kişisel gelişim eğitimlerinin verilmesini strateji olarak belirlemiştir. Şirket tarafından "CARE" olarak kısaltılan "İletişim (Communication), Farkındalık (Awareness), Yenileme (Renewal) ve Güçlendirme (Empowerment)" bileşiminden oluşan eğitim programıyla iş gören kişisel gelişimi sağlanmaktadır. Program gayet başarılı bir şekilde ilerlerken son birkaç yılda yaşanan büyüme sonucunda sorunlar yaşanmaya başlanmasının üstüne kurum adına büyük bir çaba olan programın değerlendirilmesine karar verilmiştir. Değerlendirme için Kirkpatrick değerlendirme modeli tercih edilmiştir. Tepki düzeyi için standart katılımcı değerlendirme formu güncellenmiş, öğrenme ve davranış düzeyleri için programdan kısa bir süre sonra değerlendirme anketiyle ölçüm yapılmış ve sonuç düzeyi için ciroya bakılarak değerlendirme yapılmıştır. Tepki düzeyi olumlu, öğrenme ve davranış düzeyi ölçümü sonuçları yeni bilgilerin zamanla unutulduğu ve son aşama sonuç değerlendirmesi de ciro artışı tespitiyle tamamlanmıştır. Sonuçta CARE programının şirket için faydalı olduğu belirlenerek eksik kaldığı tespit edilen noktaların geliştirilmesine karar verilmiştir.

1994 yılında Gap, GapKids, Banana Republic ve Gap Inc. için liderlik eğitimi gerekliliği görülmüştür. Odağında denetim ve liderlik becerisi olan "Süpervizörler için Liderlik Eğitimi (LTS)" programı uygulanmak üzere seçilmiştir. Üç günlük program, Durumsal Liderlik II modelinin yanı sıra iletişim becerileri, hedef belirleme, eylem planlama, performansı izleme, geri bildirim verme ve tanınma sağlamaya odaklanmıştır. Programın değerlendirilmesi dört düzeyli Kirkpatrick modeliyle gerçekleştirilmiştir. Tepki düzeyi için katılımcı değerlendirme anketi, öğrenme düzeyi için katılımcı anketi, davranış düzeyi için yönetici anketi ve uzun dönem davranış değişikliği için altı ve dokuz ay sonra yönetici raporları ve sonuç düzeyi için de satış ve devir oranları raporlarının incelenmesine karar verilmiştir. Tepki düzeyinden olumlu yanıtlar alınmıştır. Öğrenme düzeyinde yeni şeyler öğrenildiği tespit edilmiştir. Davranış düzeyinde kısa dönemde beceri gelişimi gözlenmiş ve uzun vadede de yine davranış değişiminin sağlandığı belirlenmiştir. Sonuç düzeyinde devir oranının düştüğü ve %80 ciro artışı gözlemlenmiştir. Değerlendirme sonrasında eğitimin devamlı olarak verilmesine karar verilmiştir.



Pollak Learning Alliance, yirmi yılı aşkın süredir hem şirketlere hem de hükümete öğrenme çözümleri sunan büyük ve köklü bir Avustralya eğitim şirkettir. Hedefi işyeri performansını artırmaktır. Pazarlama eğitiminde yatırım geri dönüşümünü incelemeye karar veren şirket Kirkpatrick modeliyle değerlendirme yapmıştır Sürece PLAM (Hazırla, Uygula, Öğren, Ölç) adı verilmiştir. Tepki düzeyi katılımcı anketiyle, öğrenme düzeyi önce/sonra testiyle, davranış düzeyi eylem planı gerçekleşme düzeyiyle ve sonuç düzeyi de işe yansınmasıyla ölçümlenmiştir. Tepki düzeyi olumlu sonuçlanmıştır. Öğrenme düzeyinde katılımcıların yarısından fazlasının yeni bilgi edindiğini tespit edilmiştir. Davranış düzeyinde katılımcıların büyük çoğunluğunun yeni bilgiyi davranışa yansıttığı tespit edilmiştir. Sonuç düzeyinde genel olarak şirket ciro artışı belirlenmiştir. Değerlendirme sonuçlarına göre pazarlama eğitiminin başarılı olduğu ve devamlılık arz etmesi kararına varılmıştır.

Yukarıdaki bilgilerden hareketle Kirkpatrick değerlendirme düzeylerinin örgütlerin modern ruhuna uygun bir değerlendirme alanı oluşturduğu görülmektedir. Her bir düzeyin ayrı ayrı uygulanması eğitim ve geliştirme faaliyetinin değerlendirme aşamasında yaşanan muğlaklığı gidermek açısından önem arz etmektedir.

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Değerlendirme aşaması eğitim ve geliştirme sürecinin en kritik ve karmaşık aşamasıdır. Çünkü değerlendirme aşamasında, faaliyeti düzenleyenler, faaliyetin amaca ulaşip ulaşmadığını ortaya koymaya çalışmaktadır. Aslında tüm eğitim faaliyetlerinin amacı, değerlendirme aşamasının incelediği alanla ilgilidir. Bu aşamada, örgüt düzeyinde sonuçlarda ne tür değişiklikler oldu sorusunun cevabı bulunmaya çalışılarak örgütün eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle ilgili kâr ve performans açısından değerlendirme yaptığı aşamayı oluşturmaktadır. Bu açıdan değerlendirme aşamasındaki muğlaklığın giderilerek örgüt tarafından eğitim ve geliştirme yatırımlarının sürdürülmesi ve hatta artırılması sağlanabilir. Bu noktada eğitim ve geliştirme sürecinin değerlendirme aşamasındaki muğlaklık Kirkpatrick modeli ile aşılabılır.

Kirkpatrick modeli, kendi içinde oldukça sistematik ve muğlaklıkları ortadan kaldırmaya yönelik bir tasarımdır. Modelin öngördüğü veri toplama ve analiz sürecinin titizlikle yapılması, modeli, bu muğlaklığı ortadan kaldırma noktasında güçlü bir girişim konumuna yerleştirmektedir. Literatürde değerlendirme aşaması için Kirkpatrick modeli yanında birçok yöntem bulunmaktadır: Kaufman'ın Beş Aşamalı Değerlendirme Modeli, Philips'in Beş Aşamalı ROI Modeli, CIRO Modeli, CIPP Modeli, TIER Modeli, Eisner Modeli, Stake Modeli ve Scriven Modeli. Bu noktada yukarıda yer alan örnek uygulamalardan da anlaşıldığı üzere eğitim ve geliştirme sürecinde özellikle değerlendirme aşamasındaki muğlaklığı ortadan kaldırmak için kullanılması en uygun yöntemlerden birisi Kirkpatrick modelidir.

Kirkpatrick modeli, eğitim etkinliğinin nasıl sonuçlandığını dört düzeyde ortaya koymaya çalışmaktadır. Bunlardan ilki tepki düzeyidir. Diğer bir ifadeyle katılımcılar eğitim faaliyetlerini nasıl buldular sorusunun cevabını bulmaya yöneliktir. İkinci düzey öğrenme ile ilgilidir. Bir başka anlatımla hedeflenen bilgi aktarımının gerçekleşip gerçekleşmediği hususunu incelemektedir. Üçüncü düzey, bu öğrenilenlerin davranışa (iş performansına) aktarılabilirliği durumuyla ilgilidir. Son düzey ise tüm bu eğitim faaliyetinin örgütün genel seyrine etkisinin ne olduğuna yöneliktir. İşte tüm bu düzeyleri ölçmeye çalışmak ve özellikle de son düzeyde eğitim faaliyetlerinin örgütün genel seyrine katkısının ne olduğunu ortaya çıkartmak son derece zordur ve yanlışlanabilirlik prensibine göre kesin bir sonuç elde etmek çoğunlukla mümkün değildir. Her ne kadar bu son düzeyde daha kesin sonuçlar elde etmek için yatırımın geri dönüşünü hesaplamaya yönelik girişimler bulunmaktaysa da yine de periyodik olarak bu değerlendirmeler yapıldığı için ortaya çıkan sonuçların kesin bir biçimde alınan eğitime atfedilip atfedilemeyeceği muğlak bir alan olarak kalmaya devam etmektedir.

Yukarıda da ele alındığı üzere Kirkpatrick modeli, kendi içinde oldukça sistematik ve müphemlikleri ortadan kaldırmaya yönelik bir tasarım olarak görülmektedir. Gerçekten de modelin öngördüğü veri toplama ve analiz sürecinin titizlikle yapılması, modeli, bu muğlaklığı ortadan kaldırma noktasında güçlü bir girişim konumuna yerleştirmektedir. Kısacası, eğitim ve geliştirme sürecinin değerlendirme aşamasının modernlik kriteri bağlamında taşıdığı muğlaklık her ne kadar önemini sürdürüyorsa da Kirkpatrick modeli ile bu muğlaklığın aşılmasında önemli mesafelerin alınabileceği görülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abdelhakim, A.S., Jones, E., Redmond, E.C., Griffith, C.J. ve Hewedi, M. (2018), Evaluating cabin crew food safety training using the Kirkpatrick model: an airlines' perspective, *British Food Journal*, 120(7), ss. 1574-1589. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2017-0395>
- Atiker, E. (1995). *Bireyselleşme ve toplumsal farklılaşma*. İstanbul Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bauman, Z. (2010). *Liquid times: Living in an age of uncertainty*. Polity.
- Bauman, Z. (2017). *Akışkan modernite*. (Çev. S. O. Çavuş). Can Yayınları.
- Bell, D. (1976). *The coming of post-industrial society*. Basic Books.
- Biçerli, M. K. (2016). *Çalışma ekonomisi*. Seçkin Yayınları.
- Borjas, G. J. (2015). *Çalışma ekonomisi*. (Çev. K. Gökten, Ç.E. Şahin ve Ü. Akçay). Dora Yayınları.
- Castells, M. (2013). *Ağ toplumunun yükselişi*. (Çev. E. Kılıç). İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Copper, R. ve Burrell G. (1998). Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction. *Organization Studies*, 9(1), 91-112.
- Dorri, S. A., M. ve Sedeh, M. D. (2016). Kirkpatrick evaluation model for in-service training on cardiopulmonary resuscitation. *Iran Nurs Midwifery Res*, 21(5), 493-497.
- Ehrenberg, R. G. and Smith, R. S. (2012). *Modern labor economics: Theory and public policy*. Prentice Hall.
- Giddens, A. (2016). *Modernliğin sonuçları*. (Çev. E. Kuşdil). Ayrıntı Yayınları.
- Gillies, D. (1993). *Philosophy of science in the twentieth century: Four central themes*. Blackwell Publishers.
- Güzel, C. (2010). *Bilim felsefesi*. Kırmızı Yayınları.
- Habermas, J. (1994). Modernlik: Tamamlanmamış bir proje. N. Zeka, (Eds.) içinde, Postmodernizm (Çev. G. Naliş, ss.186-246). K1Y1 Yayınevi.
- Jeanniere, A. (1993). Modernite nedir?. M. Küçük, (Eds.) içinde, *Modernite versus modernite* (Çev. N. Tutar Küçük, ss.112-150). Vadi/Toplum.
- Jingjing, L. and Lorenzo, C. (2017). Assessing the performance of a tourism MOOC using the Kirkpatrick model: A supplier's point of view. In C. Lorenzo (Eds.) *Information and communication technologies in tourism* (pp.129-142). Blackwell Publishers.
- Jones, C., Fraser, J. and Randall, S. (2018). The evaluation of a home-based paediatric nursing service: Concept and Kirkpatrick model. *Journal of Research in Nursing*, 23(6), 492-501.
- Kaufman, B. E. (2010). *Hired hands or human resources?: Case studies of HRM programs and practices in early American Industry*. Cornell University Press.
- Kaufman, B. E. (2008). *Managing the human factor: The early years of human resource management in American Industry*. Cornell University Press.
- Kirkpatrick, D. L. and Kirkpatrick, J. D. (2007). *Implementing the four levels: A practical guide for effective evaluation of training programs*. Bk.
- Kirkpatrick, D. L., and Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs*. Barret-Koehler Publishers.
- Kumar, K. (2010). *Sanayi sonrası toplumdaki post-modern topluma çağdaş dünyanın yeni kuramları*. (Çev. M. Küçük). Dost Kitabevi.

- Kutadgobilig, T. (2017). *Koç'ta üç nesil: Sanayi barışına adanmış bir hayat hikâyesi*. YKY.
- Lemert, C. (1997). *Postmodernism is not what you think*. Blackwell Publishers.
- Lin, Y.T., Chen, S.C. and Chuang, H.T. (2011). The effect of organizational commitment on employee reactions to educational training: An evaluation using the Kirkpatrick four-level model. *International Journal of Management*, 28(3), 926-938.
- Parlak, Z. (2004). Sanayi ötesi toplum teorilerinin eleştirel bir değerlendirmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 95-125.
- Paz, O. (1994). Şiir ve modernite. M. Küçük (Eds.) içinde, *Modernite versus modernite*. (Çev. N. Tural Küçük). Vadi/Toplum.
- Platon, (1998). *Sokrates'in savunması*. (Çev. N. Berkes). Cumhuriyet Kitapları.
- Popper, K. (1994). *Açık toplum ve düşmanları: Hegel, Marks ve sonrası*. (Çev. M. Tunçay). Remzi Kitabevi Yayınları.
- Popper, K. (1995). *Tarihselciliğin sefaleti*. (Çev. S. Orman). İnsan Yayınları.
- Popper, K. (2018). *Bilimsel araştırmanın mantığı*. (Çev. İ. Aka ve İ.Turan). Yapı Kredi Yayınları.
- Rafiq, M. (2015). Training evaluation in an organization using Kirkpatrick model: A case study of PIA. *European Journal of Business and Management*, 7(25), 152-162.
- Rajeev P, Madan MS and Jayarajan K. (2009). Revisiting Kirkpatrick's model-an evaluation of an academic training course. *Curr Sci*, 96, 272-276.
- Ströker, E. (2005). *Bilim kuramına giriş*. (Çev. D. Özlem). İnkılap Kitabevi Yayınları.
- Sütgöl, A. (1993). Postmodernizmin temellendirilmesi. 4. *Boyut*, (3) 4, ss.9-14.
- TEGEP (2018). *Kurumsal eğitim araştırması 2017*. [http://Www.Tegep.Org/Tegep/Eep/Specific/Tegep/Upload/Tegepkurumsalegitimarastirmasiraporu\\_2017\\_K.Pdf](http://Www.Tegep.Org/Tegep/Eep/Specific/Tegep/Upload/Tegepkurumsalegitimarastirmasiraporu_2017_K.Pdf), (03/09/2018).
- TM-Training Magazine (2017). 2017 training report. *Training Magazine*. November/December 2017.
- Toffler, A. (2018). *Üçüncü dalga*. (Çev. S. Yeniçeri). Koridor Yayınları.
- Weber, M. (2006). *Sosyoloji yazıları*. (Çev. T. Parla). İletişim Yayınları.
- Weber, M. (2020). *Bürokrasi ve otorite*. (Çev. H.B. Akın). Adres Yayınları.
- Weber, M., Tönnies, F. and Simmel, G. (2000). *Şehir ve cemiyet*. (Çev. A. Aydoğan). İz Yayıncılık.