

HİZMET-İÇİ EĞİTİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Doç. Dr. İlhan AKHUN*

I. GİRİŞ

Bir görevi yapmak veya amaca ulaşmak için insan ve malzeme kaynaklarından oluşan ve bunların çalışmasını düzenlemek için gerekli örgüt ve işlemlere *sistem* adı verilir. Gerçek bir *kapalı devre sisteminin* özellikleri şunlardır: (1) sınırları açıkça tanımlanabilen bir bütündür, (2) bir görevi veya amacı vardır, (3) birbirinden ayrı ve birbirini etkileyen çeşitli kısımları vardır ve (4) belli bir dönüt (feedback) mekanizması vardır.

Sistem analizi bütün bir sistemi analiz etmek, değerlendirmek, programlamak ve yönetmek için kullanılan birbirine bağlı ve birbirini etkileyen teknikler dışısından bir tanesidir.

Sistem analizi hizmet-içi eğitime uygulandığı gibi, bu genellikle sistemin bütün disiplinlerini kapsar. Karar vermeyi geliştiren bir teknik olarak görülür. Eğitim sisteminin analizinin temel amacı sistemin bütün kısımlarının en verimli bir biçimde çalışması için eğitim yöneticilerinin seçimler yapmasında ve karar vermesinde yardımcı olmaktır. Daha açık bir deyişle, eğitim sisteminin analizinin amacı eğitim yöneticilerinin eldeki kaynakları, kurumun görev ve amaçlarını etkin ve verimli bir biçimde başarmak için, planlama, düzenleme, yönetme ve kontrol etmede yardımcı olmaktır.

Hizmet-içi eğitim sisteminin çeşitli kısımlarını ve aralarındaki ilişkileri gösteren bir model Şekil-1'de gösterilmiştir. Model kapalı devre sistemin bütün özelliklerine sahiptir. Şekilde gösterildiği gibi sistem amaç ve görevlerle başlar; sistemin son ürünün değerlendirilmesine kadar diğer unsurlar ile devam eder ve tekrar amaç ve görevlere döner; değerlendirme, dönüt ve gelişme çevrimini sürekli olarak

* Eğitim Yönetimi-Teftiş ve Planlaması Bölümü Öğretim Üyesi.

tekrar eder. Hizmet-içi eğitim sistemi temel olarak üç kısımdan oluşur: (1) sistem ihtiyaçlarının saptanması, (2) sistemin gelişmesi ve (3) sistemin değerlendirilmesi.

Hizmet-içi eğitim sisteminin değerlendirilmesi eğitici ve eğitilenlerin seçimi, eğitim sisteminin değerlendirilmesi, kriter ölçülerinin analizi ve uygulanması ve eğitim görenlerin izlenmesi gibi çeşitli aşamaları içermektedir.

II. DEĞERLENDİRME

A. Anlam ve Amacı

Genel olarak değerlendirme bir işin ne kadar iyi yapılmış olduğuna karar vermektir. Değerlendirme bir faaliyetin değerini bazı ölçütler ile karşılaştıran bir karar verme işlemidir.

- Geçen yıl neler başardık?
- Başarı ve başarısızlıklarımız neler olmuştur?
- Kuvvetli ve zayıf yönlerimiz nelerdir?
- Amaçlarımıza ne dereceye kadar ulaşılmıştır?
- Bundan sonra alınması gereken önlemler nelerdir?

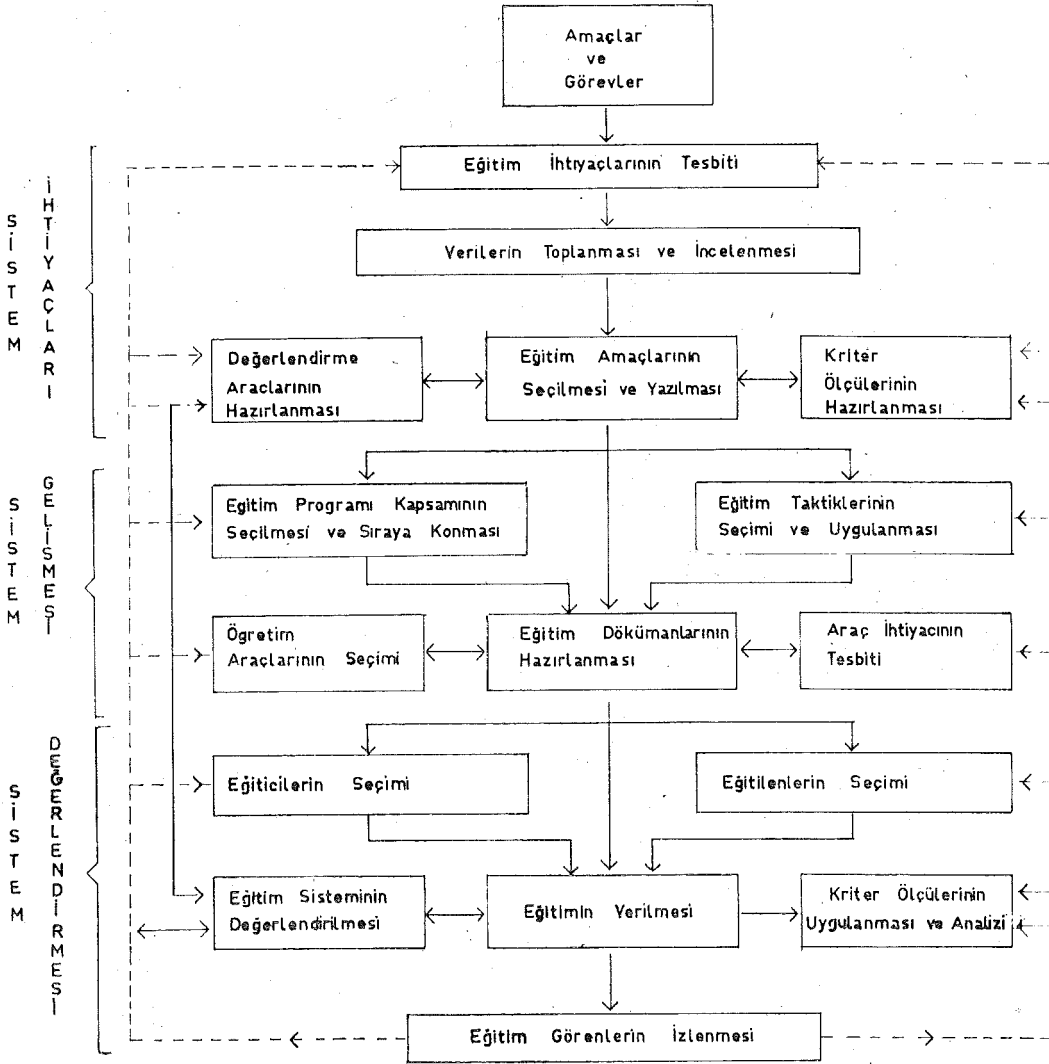
Bu ve benzeri sorular bir faaliyeti değerlendirirken soracağımız sorulardır.

Değerlendirme her kurumun esaslı bir parçasıdır. Bunu ihmal eden kurumlar YOK olma tehlikesini göze alırlar. Değerlendirmenin temel amacı gelişmeye yol açmaktır. Bu, işimizi daha etkili yapmamıza olanak verir. Değerlendirme bizi amaçlarımızı, metotlarımızı, işlemlerimizi ihtiyaçlar ve başarılar bakımından ölçmeğe ve bunları bulgularımızın ışığı altında değiştirmeye zorlar. Değerlendirme gelecek için yapılacak planlamaya temel teşkil eder.

Eğitimin değerlendirilmesi, temel olarak, daha önceden saptanmış olan eğitim amaçlarına eğitilenlerin ne dereceye kadar ulaşabildiklerini ortaya koyan düzenli ve sürekli bir süreç olarak tanımlanabilir.

B. Ne Zaman Değerlendirmeli?

Değerlendirme gerçekte her zaman devam eder. Değerlendirme ile ilgili yargıların bazıları devamlı olarak yapılmaktadır. Eğitime katılanlar devamlı olarak yermede ve övgüde bulunurlar. Eğitim yöneticilerin işlerin ne kadar iyi veya ne kadar kötü gittiği hakkındaki kanı-



Şekil 1-Hizmet içi eğitim sisteminin çeşitli aşamalarını gösteren bir model

ları ise her zaman vardır. Yöneticiler bu yargıların ve kendi kanılarının her ikisine karşı hassastırlar. Devamlı fakat bilinçsiz olan bu değerlendirme, zamanında yapılan gelişmelerle sonuçlanır. Fakat bu düzenli ve sürekli bir değerlendirme işlemi olarak aynı amaca yardım etmez.

Bir otomobil sahibinin, aracını belirli sürelerde kontrol ettirmeyi yararlı bulması ve bir doktorun her hastasını her sene sağlık kontrolünden geçirmeyi istemesinin iyi bir şey olması gibi bir eğitim yöneticisini değerlendirme için belirli bir zaman saptaması çok yararlı olur. Tercihan programın sonunda olmak üzere hiç olmazsa senede bir kez programın değerlendirmesi yapılmalıdır. Birçok yerde sene içinde daha fazla sayıda değerlendirmeler yapılması istenilir. Örneğin, her devrenin veya kursun sonunda yapılması.

C. Kim Değerlendirmeli?

Yapılan eğitim faaliyeti ile ilgili olarak bir yargıda bulunabilecek olan herkes değerlendirme işleminde yer almalıdır. Eğitimin özelliğine göre aşağıdaki gruplardan bir veya daha fazlası genellikle değerlendirme işlemine katılabilir.

1. *Eğitilenler.* Eğitilenlerin, kursiyerlerin, grup üyelerinin veya dinleyicilerin kanuları görüşmeler veya anketler yardımıyla anlaşılabilir. Veya bütün grubu temsil eden küçük bir grubun yargıları toplanabilir.
2. *Eğiticiler.* Eğitime katılanlardan sonra bunların gelişmesinden doğrudan sorumlu olanlar, alınan sonuçların değerlendirilmesi için en iyi durumdadır. Bu yargılar ayrı ayrı görüşmeler aracılığıyla veya yazılı olarak, yahut eğiticiler arasında yapılan toplantılarla elde edilebilir.
3. *Eğitim Şefi.* Bir eğitim faaliyetinin yönetiminden sorumlu olanlar eğitimin sonuçlarını bir bütün olarak gözleme durumundadır. Bunlar tabiatıyla yargılarını kendileri yapar ve bunları öğretmen ve komite toplantılarında ve yazılı raporlarında belirtirler. Eğitim şefleri kendi yargılarını yapmaya ek olarak, diğer bütün kaynaklardan gelecek yargıların toplanmasına başlar veya kolaylaştırır ve bunları karma bir değerlendirme sisteminde toplarlar.
4. *Eğitim Komitesi.* Eğitim komitesi eğitim programının amaçlarının ve politikasının saptanmasından sorumlu olduğu için özellikle değerlendirme ile ilgilenir. Eğer komite yeni amaçları

ve politikayı zekice karar vermek durumunda olacaksa, sonuçları doğrudan izlemek ve diğer bütün kaynaklardan gelen yargıları kontrol etme olanağına sahip olmalıdır.

5. *Uzmanlar.* Değerlendirme işlemine yardım etmek için üniversitelerden, danışma bürolarından ve diğer kaynaklardan uzmanlar davet etmek çoğu zaman arzu edilir. Birçok kurum kendi değerlendirmelerini yapabilmeleri için ilk kademe-deki makamlara gerekli bilgileri vermek zorundadır.

III. DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ

Yapılan bir eğitim faaliyetini değerlendirmede ilk iş karşılaştırmanın yapılacağı bir ölçütün bulunmasıdır. Genellikle iki tür ölçüt değerlendirmede kullanılır: (1) Amaçların yerine getirilmesi ile ilgili ölçütler ve (2) Eğitimin işleyişinin verimini ortaya koyan ölçütler.

A. Amaçların Yerine Getirilmesi İle İlgili Ölçütler.

Amaçlar eğitim faaliyetine yön verdiği ve onun değerini ortaya koyduğu için, amaçlarla ilişkisi olmayan değerlendirme bir anlam taşımaz. Değerlendirme işleminde sorulması gereken ilk soru “Biz ne başarmak istedik?” tir. İşlemin sonraki kısmı “Tespit ettiklerimizi ne dereceye kadar başardık?” sorusu ile ilgilenir.

Değerlendirmeyi yapanlar ancak bu sorulara cevaplar bulduktan sonradır ki “Bu amaçlar uygun muydular?” “Bunlardan başka bizlerin yöneleceği diğer amaçlar var mıdır?” gibi soruları düşünebilir.

Amaçların yerine getirilmesi ile ilgili ölçütler dört grup altında toplanabilir:

1. *Kişilerdeki Değişikliklerle İlgili Olanlar.* Her eğitim programının bir tek amacı vardır: *O da kişilerin davranışlarında belirli değişikliklerin meydana gelmesidir.* Bu değişikliklerin niteliğine bağlıdır. Bilgideki değişiklikleri ölçmek için bir tür ölçüt, davranışlardaki çeşitli değişiklikler için bir başka ölçüt, beceriler ve anlama için de başka ölçütler kullanılmalıdır. Bütün durumlardaki değişikliklerin hepsi için kullanılacak ölçütlerin bir listesi yoktur. Her durumda beklenen sonuçları ölçmek özel ölçütlerin seçilmesi gerekir. Örneğin, toplulukta konuşma ile ilgili bir eğitim programının sonuçları aşağıdaki soruları cevaplandırmakla ölçülebilir:

- Kişi ne kadar daha fazla beceri ile konuşabilir?
- Kişinin bir topluluk önünde konuşma yeteneğine ne kadar güveni vardır?
- Telaffuzdaki yanlışların hangileri giderilmiştir?
- Anlatımdaki gelişme ne kadar olmuştur?
- Kişi ne dereceye kadar daha geniş ilgiler geliştirmiştir?

2. *Kurumun Gelişmesi İle İlgili Olanlar*: Her kurumun kendi gelişmesi için hedef tuttuğu daha az veya daha çok açık olan amaçlar vardır. Bazı tipik kurumsal amaçlar ve bunların yerine getirilip getirilmediğini ortaya koyan ölçütler aşağıda verilmiştir.

<u>Amaçlar</u>	<u>Ölçütler</u>
Belirli bir sayı ve nitelikte faal üyelik sağlamak.	<ul style="list-style-type: none"> ● Ne kadar yeni üye kaydedilmiştir? ● Bunlar ne dereceye kadar sorumluluk olmayı kabul etmişlerdir? ● Bunlar arzu edilen kişilermiydiler?
Parasal işler için uygun bir sistem geliştirmek.	<ul style="list-style-type: none"> ● Bütçe açığı var mıydı? ● Çevreden yeteri kadar parasal destek sağlandı mı? ● Giderler yeterli olarak kontrol edildi mi?
Dernek üyelerine toplum içinde saygınlık kazandırmak.	<ul style="list-style-type: none"> ● Diğerleri dernek hakkında ne düşünür? ● Halk derneğin başarılarına dair ne dereceye kadar haberdar edilmiştir?

3. *Eğitim Programının Kapsamı İle İlgili Olanlar*: Bir eğitim programının kapsamış olduğu konularla ilgili özel amaçları hatırlamaksızın bir eğitim programını değerlendirmek hemen hemen olanaksız olacaktır. Amaçlardan biri belirli sayıdaki toplantı, kurs ve diğer eğitim faaliyetlerini sağlamak olabilir.

Bu durumda ölçüt yalnız saymak olacaktır. Diğer bir amaç, verilen bir konuyu kapsayan kursların açılmasını sağlamak olabilir. Örneğin, on öğrenme sahasının her birinde en az bir konuşma, konferans veya kurs açılması. Bu amacın yerine getirilmesinin ölçülmesi gerçekten açılan kurslarla, başlangıçta açılması planlanan kursların

basitçe karşılaştırılması olacaktır. Birçok kurumda, eğitim programının kapsamının değerlendirilmesi için genel bir ölçüt "Program iyi hazırlanmış ve bütün katılanların ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamış mıdır?" sorusudur.

4. *Toplumdaki Hizmetlerle İlgili Olanlar:* Birçok kurum kişilere yaptıkları hizmetlerden başka topluma herhangi bir biçimde yararlı olmak amacını güder. Bunlar para yardımları, üyelerinin veya personelinin hizmetlerini adaması v.b. gibi doğrudan olabilir. Bu tip amacın değerlendirilmesi lira, insan-saati veya belirli ölçü birimleri ile olabilir. Diğer taraftan topluma hizmet, kamu eğilimini etkilemek gibi de dolaylı olabilir. Örneğin, alkol aleyhtarlığı veya doğum kontrolü ile ilgili bir kanun taslağını benimsemek. Bu tip amacın yerine getirilmesinin değerlendirilmesi çok daha zordur. Gerçekte, bu dolaylı hizmetlere önem veren birçok kuruluş faaliyetlerinin istenilen sonuçları sağladığı inancı ile yaşar görünür.

B. Eğitimin İşleyişinin Verimini Ölçen Ölçütler

Eğitim programının işleyişinin verimi, amaçlara ulaşılması ile yakından ilgilidir. Bir kurumun faaliyet göstermesi sayesinde kişiler için bazı değişiklikler elde edilir, kuruluş gelişir, program meydana gelir ve topluma hizmet edilir. Bununla beraber eğitim programının işleyişinin verimi tamamen değişik tip bir ölçüt sistemini gerektirir. Bir kurumun faaliyetinin verimi aşağıdaki hususlar bakımından ölçülebilir:

1. Yönetsel organizasyon ve işlemler.
2. Komite faaliyetleri.
3. Eğiticilerin faaliyeti.
4. Fiziksel çevrenin durumu ve kullanılması.
5. Eğiticinin ve öğretim yöntemlerinin etkisi.

1. *Yönetsel Organizasyon ve İşlemler.*

Yönetsel organizasyon ve işlemlerin etkisi aşağıdaki soruların cevaplandırılması ile ölçülebilir:

- a. Politikayı tayin etmekle ve onu uygulamak arasında açık bir ayırım var mıdır?
- b. Faaliyetlerin dağıtımı organizasyonun genel planına uygun mudur?

- c. Yetkiler ve sorumluluklar belirli ve açık mıdır?
- d. Bütün personel ve organizasyon birimleri arasında etkili bir işbirliği var mıdır?
- e. Büro hizmetleri nicelik ve nitelik bakımından yeterli midir? Giden yazılara zamanında cevap alınır mı? Dosyalama verimli midir?
- f. Gelen yazılar düzgün bir biçimde ve zamanında işlem görür mü? Asgari bir bekleme süresi ve işlem var mıdır?
- g. Evraklar gerektiği kadar ayrıntılı ve pratik olduğu kadar da basit midir?

2. Komite Faaliyetleri

Komite faaliyetlerinin verimi aşağıdaki soruların cevaplandırılması ile ölçülebilir:

- a. Komite faaliyetleri açıkça belirtilmiş ve bütün üyelerce bilinmekte midir?
- b. Komite sorumluluklarını yerine getirmek için yeteri kadar sık olarak toplantı yapar mı?
- c. Komite bir grup olarak iyi çalışır mı? Komite bir grup olarak sorumluluk yüklenir, beraberce düşünür ve olumlu kararlar alır mı?
- d. Komite üyeleri organizasyonun amaçlarına inanırlar mı? Faal midirler?
- e. Komiteye yapılan hizmetler yeterli midir? Komite ile ilgili olarak yapılacak toplantının yazıları zamanında gönderilir mi? Tutanaklar usulüne uygun olarak tutulur mu? Alınan kararların uygulanıp uygulanmadığı takip edilir mi?

3. Eğiticilerin Faaliyeti

Eğiticilerin faaliyetinin etkisi aşağıdaki soruların cevaplandırılması ile ölçülebilir:

- a. Rekabetten çok bir ekip çalışma ruhu var mıdır?
- b. Olumlu bir önderlik var mıdır?
- c. Programın ihtiyaçlarına göre yeteri kadar eğitici var mıdır?
- d. Eğiticiler öğrettikleri konular için yeterli midir?

- e. Bütün işler için iş tanımları yapılmış mıdır? Bütün eğiticiler sorumluluklarını biliyorlar mı?
- f. Çalışma koşulları ve ücretler iyi, personel işleri ve uygulamaları doğru mudur?
- g. Eğiticilerin morali yüksek midir?

4. Fiziksel Çevrenin Durumu ve Kullanılması

Eğitim faaliyetinin fiziksel çevre yönünden işleyişinin veriminin ölçüleri aşağıdaki şekildedir:

- a. Organizasyonun amaçlarını başarmak için hazırlanan eğitim faaliyetine ayrılan yer yeterli midir?
- b. Ayrılan yerler mevki, dekorasyon ve mobilya bakımından uygun mudur?
- c. Fiziksel çevre ısıtma, ışıklandırma, havalandırma ve temizlik bakımından iyi bir durumda tutulur mu?
- d. Yeteri kadar yönetsel ve eğitsel malzeme var mıdır? Varsa iyi bir durumda korunur mu?
- e. Eğitim araçlarının bozularak veya aşınarak eğitimin verimli bir şekilde işleyişine engel olmaması için gerekli önlemler alınmış mıdır?
- f. Kullanılan yer ve araçlar pratik olabildiği gibi kapasiteye mümkün olduğu kadar yakın mıdır?

5. Eğiticilerin ve Öğretim Yöntemlerinin Etkisi

Eğiticilerin verimi kişiler için ulaşılması istenilen amaçların başlanması derecesinde ölçülür. Bununla beraber bazı somut ölçütler kullanılabilirse de, eğiticilerin veriminin değerlendirilmesi aşağıdaki soruların cevaplandırılması ile yapılabilir:

- a. Toplantılara devam normal midir?
- b. Grup amaçları açıkça belirtilmiş midir? Bunlara ulaşılmış mıdır?
- c. Eğitime katılanların ihtiyaçları, ilgileri saptanmış ve karşılanmış mıdır?
- d. Eğiticiler ve liderler bütün öğretim yöntem ve araçlarını bilmekte midir? Gerekliğinde en iyi yöntemi seçerler mi?

- e. Yeni öğretim yöntemleri aranır ve denenir mi?
- f. Eğiticiler yönetsel sorumluluklarını verimli bir biçimde yerine getirir mi?
- g. Eğiticiler sonuçları sık sık değerlendirir mi?

IV. DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

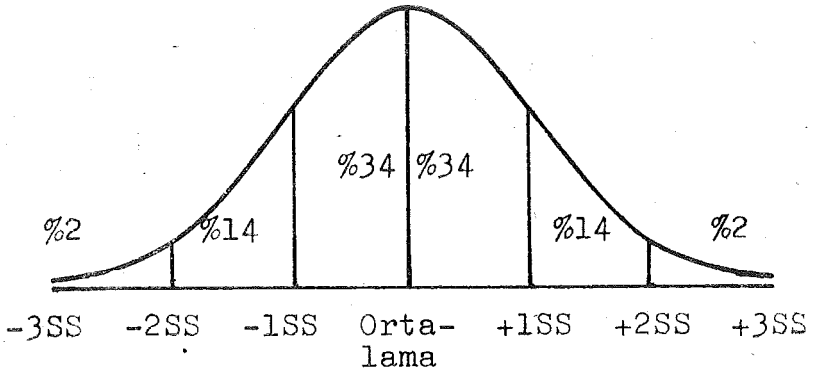
Eğitimin değerlendirilmesi ile ilgili gerekli verileri toplamak için birçok yöntem kullanılabilir. Bu yöntemlerin birçoğuna kişilerin kendi yargıları esas olduğundan yanılmaya, tarafsızlığa ve dış görünüşteki farklılara yol açar. Birçok değerlendirme araç sadece bazı sonuçları ölçmek için hazırlanmıştır. Bu nedenle, iyi bir değerlendirme birçok yöntemin kullanılmasını gerektirir.

A. Eğitime Katılanların Tepkilerini Elde Etme Yöntemleri

Bir eğitim faaliyetine katılanların kanıları ve hisleri, tamamen soyut olmakla beraber, değerlendirmeye esas olacak veriler için en önemli kaynaktır. Tecrübeli öğreticiler herhangi bir topluluk içinde hiç bir şeyden memnun olmayan bazı kronik şikayetçilerin bulunacağı gibi, herşeyi iyi bulan bazı Pollyanna'ların da olacağını bilir.

Yargıları değerlendirmek zorunda olan kişiler için en faydalı kavramlardan biri *normal dağılım eğrisi*'dir (Normal olasılık veya çan eğrisi). Bu eğri genel olarak bir topluluktaki özelliklerin veya olayların muhtemel dağılımını veya şansa göre nasıl olabileceğini belirtir. Eğri, grubun yaklaşık olarak % 34'ünün (yükseklik, ağırlık, zekâ, uyum vb. gibi ve hemen diğer bütün fiziksel veya psikolojik özellikler bakımından) ortalamanın bir standart sapma altına veya üstüne düşeceğini bildirir. Ortalamadan iki standart sapma yukarı ve aşağı olanlar grubun % 48'ini kapsar. Grubun % 2'si iki standart sapmanın üstüne veya eksi iki standart sapmanın altına düşer. Şekil-2.

Yetişkinlerin katıldığı bazı eğitim faaliyetlerine gelenlerin seçimi tamamen şansa ve tesadüfe bağlı olmakla beraber, çoğu zaman katılanların özelliklerinin normal dağılım eğrisine göre gruplanma eğilimi vardır. Böyle olmakla bir eğitim yöneticisi "normal" sayıdaki yerme ile karşılaşınca rahatsız olmaz veya "normal" sayıdaki övgü ile karşılaşınca da fazlası ile memnun olmaz. Normal dağılım eğrisine göre programa katılanların yaklaşık olarak % 2'si fazlasıyla olumsuz ve diğer % 2'si fazlasıyla iltifatkâr; yaklaşık olarak % 14'ü orta derecede



Şekil 2 - Normal dağılım eğrisi

olumsuz ve diğer % 14'ü tam olumlu; yaklaşık olarak % 68'in cevapları normal olacaktır. Bundan dolayı uyanık bir eğitim yöneticisi yermeyi alışkanlık haline getiren kimselerin eleştirilerine saygılı olacak ve bunların memnuniyetsizliklerinin nedenlerini de ortadan kaldırmaya çalışacaktır.

Eğitimin değerlendirilmesi nedenlerini katılanların yargılarını toplamak için bazı pratik yöntemler aşağıya çıkarılmıştır:

1. *Görüşmeler:* Eğitime katılanlarla bürolarda, koridorlarda ve toplantı odalarında gayri resmi olarak konuşmak için birçok olanak vardır. Uyanık öğretici ve yöneticiler bu fırsatlarda eğitime katılanlarla konuşurken önemli bilgiler toplayabilir. Birçok durumda kişisel ilişkilerle daha resmi ve derin görüşmeler yapma olanağı vardır. Bu yöntem kişilerin davranışlarındaki değişiklikler hakkında gerçek verilerin elde edilmesi kadar katılanların tepkileri hakkında da önemli bilgilerin toplanmasına yol açacaktır.

2. *Temsilciler Heyeti:* Çeşitli faaliyetlerin temsilcileri ile grup tartışmaları yapmak mümkün olduğunda eğitime katılanların eğitim hakkında ne hissettiklerine ilişkin daha ayrıntılı bilgi toplanabilir. Genellikle böyle bir heyetin değerlendirme sorumluluğuna ek olarak planlama ve hizmet işlevleri vardır. Böylece heyet üyelerinin fikirlerini uygulayabilmeleri mümkün olur.

3. *Anketler:* Eğitime katılanlardan bilgi toplamak için çeşitli anketler kullanılabilir. Bunlar davranışlarla ilgili özel bilgi toplayan-

lar ile genel kanıları araştıranlar arasında değişir. Bir kural olarak, sorular ne kadar özel olursa, elde edilen bilgi de o derecede güvenilir olur. Bu, özellikle, soruların kanıları elde etmekten çok davranışları ölçmek için yönetildiği durumlarda önemlidir. “Öğrenmeniz sonucu olarak ne gibi şeyler yaparsınız?” sorusu “Ne öğrendiğinizi sanırsınız?” sorusundan daha iyi cevaplar elde edecektir.

Ek I’de her toplantının sonunda toplantıya katılanların tepkilerini ortaya çıkarmak için kullanılan bir anket örneği gösterilmiştir. Bu, grubun ilgisinin ne dereceye kadar iyi olarak sağlandığı hakkında yönetici veya eğiticie bazı ipuçları verir.

Daha ayrıntılı bir anket ise Ek II’de gösterilmiştir. Bu çeşitli kursları kapsayan bir eğitim programında kullanılır ve devrenin en son toplantısında dağıtılır.

Anketlerin birçok sınırlılıkları vardır. Bunlar çoğu zaman faaliyeti aksatır ve katılanların tepkisini uyandırır. Cevap verenin isminin yazılması istenmezse anket sonuçlarına daha fazla güvenilebilir. Fakat bu gizlilik kontrolü önler. Anketlerin değeri, geniş ölçüde, kullanılan ifadeye bağlıdır. Anketteki ifadelerin açık, kısa ve anlaşılır olması- na dikkat edilmelidir.

4. *Öğretim Faaliyetleri*: Öğretim esnasında veya bir grubu yönetirken grup üyeleri tarafından devamlı olarak değerlendirmeler elde etmek için birçok olanak ortaya çıkar. Bu olanaklar kısa testlerle grup tartışmaları arasında değişir. Son zamanlarda önem kazanan bir teknik somut bir grup gözlemcisinin değerlendirmesidir.

B. Kişilerdeki Değişiklikleri Ölçme Yöntemleri

Eğitim faaliyetinin değerinin son ölçüsü kişilerde meydana getirdiği gerçek değişikliklerdir. Bütün değerlendirme yöntemleri ne gibi değişikliklerin meydana geldiğini ortaya koyan ipuçlarını verecek bilgileri toplamaya çalışır. Fakat bu yöntemlerin çoğu basit tahminlere, kanılara ve soyut yargılara bağlıdır. Bununla beraber birçok durumda meydana gelmekte olan değişikliklerin doğru ve somut olarak ölçülmesi de mümkündür. Kişilerdeki değişiklikleri ölçmek için en çok kullanılan yöntemler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1. *Testler*: Bilgi, beceri, istidat, davranış, zevk ve anlamayı ölçmek için testler hazırlanmıştır. Bir öğretim devresinin başlangıcında bir test vermek ve testin bir eşitini devre sonunda tekrarlamakla öğrenme deneyimlerinin sonucu olarak meydana gelen değişiklikleri doğrudan

ölçmek mümkün olur. İkinci testten birkaç ay veya yıl sonra verilen üçüncü bir testle de kişinin öğrendiklerinin ne kadarının kaldığı saptanabilir.

2. *Vaka Araştırmaları*: Bir kimsenin öğrenme deneyimine başladığında geçmiş hayatı ile ilgili tam bilgi toplamak ve buna kişi öğrenme deneyimini tamamlayana kadar yenilerini eklemekle, özellikle uyum, davranış ve alışkanlıklarda ki değişiklikleri ayırt etmek mümkündür. Vaka araştırmaları çok zaman alır ve becerili görüşmecileri gerektirir. Bunlar ayrıca bütün bir grup içinden alınan örneklem için pratiktir. Vaka araştırmaları öğrenme deneyimlerinin bir kişi üzerindeki tüm etkisini incelemek için diğer bütün değerlendirme yöntemlerinden daha üstündür.

3. *Kontrol Grupları*: Deneysel araştırmalarda değişiklikleri doğru olarak elde etme yöntemlerinin en güvenilir olanlarından biri kontrol gruplarının kullanılmasıdır. Bunlar, üzerlerinde deneme yapılmakta olan gruplarla aynı niteliklere sahip olup denemekte olan etmenlerden yalıtılmıştır. Örneğin, insan ilişkileri ile ilgili bir eğitim programının kişilerin uyumunu ne derecede geliştirdiğini ölçmek için, eğitim programı bir deneme grubuna ve aynı özelliklere sahip olan bir kontrol grubuna uygulanır.

Her iki gruptaki kişilerin uyumlarını eğitimin uygulanmasından önce ve sonra ölçmekle, kontrol grubunda meydana gelmeyen değişikliklerin deneme grubunda meydana gelip gelmediğine karar vermek olanaklıdır. Bu arada eğitim dışındaki etkilerin meydana getireceği herhangi bir değişikliğin değerlendirmeye girmesi de önlenir.

4. *Üretim Fişleri*: Eğitim programlarının sonuçlarını ölçmek için endüstride sık kullanılan bir araç, üretim fişlerinin eğitimden önce ve sonra karşılaştırılmasıdır. Bundan dolayı eğer bir işçi bir eğitim programına girmeden önce saatte 50 parça ve programı tamamladıktan sonra 70 parça üretiyorsa, diğer etmenler sabit kalmak koşuluyla, eğitimin bu artmayı meydana getirdiğine inanmak gerekir.

V. VERİLERİN GÖZLEMCİLER YARDIMIYLA TOPLANMASI

Bir eğitim programının değerlendirilmesi ile ilgili bilgiler programa katılanların dışındaki gözlemciler yardımıyla toplanabilir. Başarılan sonuçları gözleyebilmek için, en iyi durumda olan kişiler yöneticiler ve öğretmenlerdir. Bununla beraber bunların gözlemci olarak kusurları değerlendirmenin sonucu ile olan kişisel ilgileridir. Bu nedenle somut olabilmek bunlar için zor olabilir. Bunlar arzulamadıkları değişikliklerin meydana geldiği durumlara önem vermemek ve küçük

başarılar üzerinde durmak eğilimi gösterebilir. Bu sınırlılıklara karşın, yöneticilerin ve öğretmenlerin gözlemlerinin bir program değerlendirilmesi için gerekli verilerin temel kaynağı olduğu hususunda kuşkusuz yoktur. Ayrıca öğretici ve eğitimcilerin değerlendirme işleminde yer alması, kendi kendine kontrol hissini uyandırma ve kişisel gelişmeyi ilerletmek için mükemmel bir araçtır.

Kıymetli bilgilerin birçoğunun yöneticiler ve eğitimciler tarafından görüşmeler ve grup toplantıları yardımıyla elde edilmesine karşın, birçok yönetici daha ayrıntılı bilgilerin devre sonlarında verilen yazılı değerlendirme formları ile elde edilebildiğini anlamıştır.

Yeşitli kurumlarda bir yönetici veya öğretmenin değerlendirmesi için kullanılan formun bir örneği Ek- III'de gösterilmiştir.

Faaliyetle doğrudan doğruya ilgisi olmayan yönetici personelin ve uzmanların yaptığı gözlemler de değerlendirme işlemi için yararlı bilgiler sağlayabilir. Bu gözlemler düzenli olarak ve belirli bir standart değerlendirme formuna göre yapılmaları halinde çok kullanışlıdır. Gözlemcilerin tam olarak nelere dikkat edeceğini bilmeleri için değerlendirilecek etmenlerin bir listesi yapılmalıdır.

VI. DEĞERLENDİRMENİN SONUÇLARI

Değerlendirme işlemi, ölçütleri ve yöntemleri bazı kimselerin planlamasını ve zaman harcamalarını gerektirir. Değerlendirme bütün bu çabalara değer mi? Değerlendirme yardımıyla ne başarılabilir?

Değerlendirme herhangi bir şekilde değişiklikle sonuçlanmadı ise değerlendirmeye gerek kalmayacaktır. Değerlendirme yardımıyla elde edilen bilgilere dayanarak çeşitli değişiklikler yapılabilir.

Değerlendirmenin sonucu olarak şunlar yapılabilir:

A. *Eğitim Programı Değiştirilebilir.* Değerlendirme işleminin ortaya koyduğu yeni ihtiyaçlar ve ilgilerin ışığı altında eğitim amaçları değiştirilebilir. Bu amaçlar aynı zamanda kurum ve çevredeki gelişmelerin etkileri altında kalabilir. Kurumun çalışma verimi de, değerlendirme işlemi sayesinde elde edilen bilgilerin bir sonucu olarak geliştirilebilir.

B. *Değerlendirme Sonuçları Eğitime Katılanlara ve İlgililere Duyulur.* Değerlendirmeye yardım edenlerin değerlendirme sonuçlarını ve bu sonuçlara göre ne gibi değişiklikler yapıldığını bilmeleri gerekir. Eğer değerlendirme sonuçları ve yapılan değişiklikler bunlara duyurulursa, ilgileri arttırılmış olur.

C. *Değişiklikler Eğiticileri Etkiler*. Değerlendirmenin ortaya çıkardığı önerilerin birçoğu programın bir bütünü olarak gelişmesi ile ilgili olmasına karşın, bunların büyük bir kısmı bazı faaliyet ve kurslarla ilgilidir. Bu gelişmeler sadece eğiticiler tarafından yerine getirilebilir. Aynı zamanda her eğiticinin sorumlu olduğu faaliyetle ilgili yargılar kendilerine tam ve samimi olarak duyurulmalıdır. Bu raporlar suçlamaktan çok çözülmesi gereken sorunlar üzerinde duran somut sonuçlar halinde ortaya konulursa, eğiticiler bunları savunmaya geçmezsiniz kabul edecek ve yapıcı değişiklikler meydana gelecektir.

Birçok kurum tarafından düzenlenmekte olan hizmet-içi eğitim faaliyetleri halkımıza ve toplumumuza yardım etmek için önemli ve devamlı sonuçlar meydana getirmektedir. Özellikle endüstrideki eğitim henüz gelişme halindedir. Fakat bu eğitim gün geçtikçe önem kazanacaktır. Mevcut eğitim programlarını geliştirmek ve bunların varlığına inandırmak için sonuçları ölçmek ve değerlendirmek çok önemlidir.

KAYNAKLAR

- Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, *Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti Semineri*, (Yayın No. 24), Ankara: Ayyıldız Matbaası A.Ş. 1968.
- , *Eğitim Yöneticileri Semineri*, (Yayın No. 14), Ankara: Başbakanlık Devlet Matbaası, 1967.
- Halsey, George D., *Training Employees*, New York: Harper Brothers, 1949.
- Knowles, Malcolm S., *Informal Adult Education*, New York: Association Press, 1955.
- Millî Eğitim Bakanlığı, *Hizmet-içi Eğitim ve Teknikleri*, Eğitim Birimi Müdürlüğü Yayınları No. 45, Ankara: Ayyıldız Matbaası A.Ş., 1966.
- Odiorne, George S., *Training by Objectives*, New York: The McMillan Company, 1970.
- Otto, Calvin P. and Rollin O. Glaser, *The Management of Training*, California: Addison - Wesley Publishing Company, 1970.
- Özdemir, Özkaya, *Hizmet-İçi Eğitimde Temel İlkeler ve Teknikler*, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, (Yayın No. 16), Ankara: Başbakanlık Devlet Matbaası, 1967.
- Tracey, William R., *Designing Training and Development Systems*, American Management Association, Inc., 1971.
- , *Evaluating Training and Development Systems*, American Management Association, Inc., 1968.

EK - I

TOPLANTI SONU DEĞERLENDİRME FORMU

FAALİYET

Tarih

Zamanınızın bir kaç dakikasını bu günkü toplantı hakkında ne hissettiğinizi bize bildirmek için verebilir misiniz? Bu toplantımızı geliştirmeye yardım edecektir.

Nasıl düşündüğünüzü en iyi belirten ifadenin yanındaki parantezin içine (X) işareti koyunuz.

1. Kanaatimce bu toplantıda

- () Çok fazla şeyler öğrendim.
 () Çok şeyler öğrendim.
 () Bazı şeyler öğrendim.
 () Biraz şeyler öğrendim.
 () Hiç bir şey öğrenmedim.

2. Tüm olarak bugünkü toplantı

- () Mükemmeldi
 () Çok iyiydi
 () Ortaydı
 () Fenaydı
 () Çok fenaydı

3. Bu toplantıyı

- () Çok iyi bir izlenim ile terk ediyorum.
 () Memnun olarak terk ediyorum.
 () Normal olarak terk ediyorum.
 () Memnun olmayarak terk ediyorum.
 () Cesaretim kırılmış olarak terk ediyorum.

4. Şu andan itibaren bu faaliyet beni

- () Çok fazla ilgilendirir.
 () Çok ilgilendirir.
 () Biraz ilgilendirir.
 () Çok az ilgilendirir.
 () Hiç ilgilendirmez.

AÇIKLAMALAR:

(Yaprağın arkasını kullanabilirsiniz)

.....

.....

.....

EK - II

ÖĞRENCİ TARAFINDAN DOLDURULAN DEĞERLENDİRME
ANKETİ

Bundan sonraki programlarımızı planlarken sizlerin şimdiki kurslarımız hakkındaki düşüncelerinizi-ihtiyaçlarınızı-ne dereceye kadar karşılayabildiğimizi ve bunları daha iyi bir şekilde nasıl karşılayabileceğimizi bilmenin bizim için çok önemli ve yararlı olduğuna inanmaktayız. Bundan dolayı aşağıdaki soruları cevaplandırmak için beş dakikanızı bize ayırabilir misiniz?

Kurs veya

Seminerin Adı:

Öğretmen:

Toplantının zamanı

ve tarihi:

Devre:

1. Siz bu kursa ilk başladığınız zaman amacınız ne idi? Bu kurstan neler öğrenmeyi ümit etmişsiniz.

.....
.....

2. Gerçekten bu kurstan neler öğrendiniz? (Bunların madde madde bir listesini yapınız).

.....
.....

3. Kurs ilgi duyduğunuz bütün konuları kapsadı mı? Cevabınız "Hayır" ise, ne gibi konuların eklenmesini önerirsiniz?

.....
.....

4. Öğretmenin uygulamış olduğu öğretim metotlarında kuvvetli ve zayıf olan noktalar nelerdir?

a) Kuvvetli noktalar (Niçin olduğunu açıklayınız)

.....
.....

b) Zayıf noktalar (Niçin olduğunu açıklayınız)

.....
.....

EK - II

5. Bu kursu almadan önce yapmakta olduğunuz birşeyin farklı olarak yapılmaya başlanması ile sonuçlandı mı? Açıklayınız:

.....

.....

6. Aşağıdaki alanlarda gelişmek için ne gibi önerilerde bulunursunuz?

a) Yönetim işleri:

.....

.....

b) Fiziksel çevre:

.....

.....

c) Kursların seçimi:

.....

.....

d) Öğretim yöntemleri:

.....

.....

7. Ne gibi yeni konular önerirsiniz?

.....

.....

8. Ek açıklamalar

.....

.....

.....

.....

.....

EK - III

ÖĞRETMENİN DEĞERLENDİRME FORMU

Faaliyetin adı :

Tarih :

Öğretmenin adı :

Toplantının yeri ve zamanı :

I. Grubun özellikleri

A. Tertip

1. Katılanların toplamı :

Erkek :

Kadın :

2. Yaşların dağılımı genişliği :

3. Önceki öğrenimler :

4. Temsil edilen meslekler :

5. Devre için devam yüzdesi % :

B. İhtiyaçlar ve ilgiler

1. Programa katılanlar bu faaliyetin sonunda neler öğrenmeyi beklediler?

.....

.....

2. Sizce bunların programa katılmalarının gerçek sebepleri neler idi?

.....

.....

C. Sizin kanaatinizce bu grubun en önemli özelliği neydi?

Buna karşı tepkiniz ne oldu?

.....

.....

II. Amaçlar

A. Genel

1. Bu faaliyetin amaçlarını devre başlangıcında nasıl düşündünüz?

.....

.....

.....

EK - III

2. Edindiğiniz tecrübelerle göre bu amaçları gelecek için nasıl değiştirirsiniz?

B. Özel

1. Bu kişilerle ne gibi özel amaçları başarmayı ümit ettiniz?

2. Bu amaçlara ne dereceye kadar ulaşıldı?

III. Metotlar ve müfredat

A. Metotlar

1. Bu faaliyette uyguladığınız temel metotları kısaca açıklayın.

2. Katılanlar bunların hangilerine en iyi tepki gösterdiler?

3. Bu faaliyete katılanların ilgilerini değerlendirin?

İlgiler önemli olarak azalıp çoğaldı mı? (Cevabınız evet ise bunun sebeplerini gösterebilirsiniz?)

4. Gelişme için ne gibi önerilerde bulunursunuz?

B. Müfredat

1. Bu faaliyetin kapsamış olduğu konuları kısaca açıklayın.

2. Bu faaliyetin tekrar edilmesi halinde, müfredatta ne gibi değişiklikler önerirsiniz?

EK - III

IV. Değerlendirme

A. Bu faaliyetin amaçlarını ne dereceye kadar yerine getirdiğinizi sanırsınız?

B. Kişilerle ne gibi özel sonuçlar başarıldı? Davranışlarda ne gibi değişiklikler meydana geldi? (Açıklayınız).

C. Bu faaliyetin gelişmesi için ne gibi genel önerilerde bulunursunuz? Tüm olarak programın gelişmesi için hangilerini?
