

Makalenin Türü / Article Type : Araştırma Makalesi / Research Article  
Geliş Tarihi / Date Received : 12.08.2020  
Kabul Tarihi / Date Accepted : 23.10.2020  
Yayın Tarihi / Date Published : 15.12.2020



 <https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2020.20.58249-779498>

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ EĞİTİM PROGRAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ\*

Metin KARTAL<sup>1</sup>

### ÖZ

Araştırma, Ankara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi'nde açılan '90 saat İnsan Kaynakları Sertifikalı Eğitim Programı'nın' etkililiğini CIPP değerlendirme modeline göre değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Araştırma, veri toplama ve analizi sürecinde nicel ve nitel verilerin toplandığı karma yöntem olarak planlanmıştır. Araştırmada, tek gruplu ön-test-son test zayıf deneysel model kullanılmıştır. Söz konusu programın amaçlarına ve içeriklerine ulaşılma düzeylerini belirlemek için ön-test ve son-test puan ortalamaları arasındaki farkın manidarlığını belirlemeye yardım eden Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi kullanılmıştır. Araştırmada ön-testteki en küçük puanın 31,43, en büyük puanın ise 60,00 olduğu görülmüştür. Bununla birlikte son-testten alınan en küçük puan 57,14, en büyük puan ise 94,29 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlarla, ön-testten alınan puanların daha homojen dağıldığı (Ss= 7,56), yani puanların birbirlerine yakın olduğu; son-testten alınan puanların ise daha heterojen olduğu görülmektedir (Ss=12,30). Başarı Testinden alınan puanlar arasında manidar bir fark vardır (z= 3,52, p<.05). Fark puanlarının sıra-ortalaması ve toplamı ise son-test puanı lehinedir. Özet olarak bir söz konusu programın amaç ve içeriklere ulaşma konusunda bir etkisinin olduğu söylenebilir. Programın öğretme-öğrenme sürecine ilişkin bulgulara bakıldığında da program öğretmenlerinin konuyu önceki ve sonraki derslerle ilişkilendirdikleri, konuya uygun sözel-görsel dili (şekil, sema vb.) etkili biçimde kullanabildikleri, konuları yaşamla ilişkilendirdikleri, katılımcı sorularına uygun-yeterli yanıtlar oluşturdukları ve demokratik bir öğrenme ortamı sağladıkları görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Akademik başarı, insan kaynakları yönetimi, eğitim programı, program değerlendirme, CIPP, İKY

## EVALUATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT CURRICULUM

### ABSTRACT

This study aimed at evaluating the effectiveness of "90-hour Human Resources Management (HRM) Program in Ankara University Continuing Education Center" with CIPP evaluation model. This study was a weak-experimental research since there was no control group. There was a single pre-test-post-test group in order to collect different but complementary QUAL-QUAN data on the same subject for in-depth knowledge. The findings were analyzed with Wilcoxon-Marked-Rank-Test to determine the significant difference between pre-test and post-test achievement. The results showed that lowest score in pre-test was 31.43 and highest was 60.00. Moreover, the low score in post-test was 57.14 and the high score was 94.29. According to these results, participants had more homogeneous distribution scores (Ss=7.56) in the pre-test, which means the scores are close each other, whereas the post-test scores are distributed more heterogeneously (Ss=12.30). The level of achievement between the pre-test and post-test scores showed a significant difference (z=3.52, p<.05). Based on the rank order and sum of the difference scores, this difference is in favor of the post-test score. All in all, it could be said HRM Program has an important effect over the participants' achievement. It may be concluded from the results that the teaching-learning activities (verbal and visual language, such as shapes, diagrams etc.) had a positive positive effect on academic achievement of participants enrolled in HRM program, as well.

**Keywords:** Academic achievement, human resources management, curriculum, program evaluation, CIPP, HRM

\* Bu çalışma, 6. Uluslararası Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Kongresi'nde Sözlü Bildiri olarak sunulmuştur. Diğer taraftan bu çalışma, 2016-2017 Akademik Yılında, Eğitim Programları ve Öğretim Anabilim Dalı, EPG6007-Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi isimli ders kapsamında hazırlanmıştır.

<sup>1</sup> Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, c.metinkartal@gmail.com,  <https://orcid.org/0000-0002-7201-6904>

## 1. GİRİŞ

Tarih boyunca hayatta kalma ve varoluş mücadelesi veren insanlığın temel amaçlarından birisi geleceğin bilinmezliğini kontrol altına almak ve daha iyiye ulaşabilmektedir. Bu amaç doğrultusunda elde edilen kazanımlar, tarihte insanlığın farklı devrimleri deneyimlemesinin yolunu açmıştır. Bu devrimler sırasıyla avcı toplayıcılıktan tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna ve henüz emekleme safhasında olan bilgi toplumundan dijital topluma evrilme şeklinde gerçekleşmiştir. Son tahlilde bu ilerleme ve devrimler insanlık var olduğu sürece gerçekleşmeye devam edecektir. Bu devrimlerde dikkat çeken en önemli nokta insanlar arasında iş dağılımının ve insan gücünün etkili, verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesidir. Bu bakımdan Yarımkaaya (2011) insanın iş süreçleri ile ilişkisinin, insanın var oluşu kadar eski olduğunu ifade etmektedir. Bu ilişki, bireyin içinde bulunduğu sosyal toplumdaki örgüt gelişimine bağlı olarak farklı yönetim araçları (örneğin personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi vb.) ile şekillenmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY); ekonomi, istihdam, çalışanların örgütlenmeleri, çalışma hayatında meydana gelen değişme ve gelişmeler, sendikal haklar ve genel nüfus gibi iş ve çalışma alanlarında ortaya çıkan değişimler sonucunda iş örgütlerinde çalışan personel ile ilgili olarak kullanılan “Personel Yönetimi” kavramının yerini almaya başlamıştır (Mathis & Jackson, 1991).

İKY’nin ilgili alanyazında farklı şekillerde ama aynı muhtevada kavramsallaştırıldığı ve tanımlandığı görülmektedir. Alanyazında yapılan tanımlarda genellikle herhangi bir kuruluşun ya da örgütün yakın ve uzak hedeflerine ulaşabilmek için insan kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanımına gönderme yapılmaktadır. Bu çerçevede yapılan kavramsallaştırmalar ve tanımlar ise Aykaç’a göre (1999) bir kuruluşun hedeflerine ulaşabilmeleri için insan kaynaklarının verimli biçimde kullanılmasının yanı sıra çalışanların belirlenen bu hedefler doğrultusunda ihtiyaçlarının belirlenerek mesleki gelişmelerinin sağlanmasıdır. Şimşek ve Öge’ye göre (2011) insan kaynakları yönetimi bir kuruluşun yakın ve uzak hedeflerini gerçekleştirebilmesi için mevcut insan kaynaklarının mesleki gelişmelerini sağlayarak yeni insan kaynaklarını çalışma süreçlerine dâhil etmesini kapsayan faaliyetlerinin tümüdür. Özdemir (2010) ise İKY’yi örgütsel olarak verimli ve etkili sonuçlara ulaşabilmek için yöneticiler ile çalışanların uyum içerisinde çalışmaları olarak tanımlamaktadır. Son olarak, Bingöl (1997, s. 16) İKY’yi örgütün hedeflerini yerine getirecek ve etkinliği sağlayacak bir tarzda üstün bir işgücünü kazandırma, geliştirme ve koruma sanatı, şeklinde tanımlarken; Sabuncuoğlu (2000, s. 4) ise örgütün amaçları çerçevesinde çalışanın organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi, motive edilmesi amacıyla faaliyetlerin gerçekleştirilmesi şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımsal ifadeler çerçevesinde, İKY’nin bir örgütsel kültür oluşturduğu ve bu oluşum içerisinde insan kaynaklarına sorumluluklar yükleyerek insan odaklı, dinamik ve esnek bir yönetim anlayışı öngörüldüğü anlaşılmaktadır. Bununla birlikte İKY, işletmenin ve çalışanların a’dan z’ye ihtiyaçlarını belirlemek, çözüm önerileri geliştirmek ve sürdürülebilir bir yönetim sunmaktadır. Kuruluşun ihtiyaçlarına uygun olarak iş gücünü en ekonomik şekilde temin etme, iş tanımlarını ve iş değerlendirmeleri hazırlama, sorumluluklarını belirleme, eğitime ve geliştirme, kariyer planlama, performans ölçme, ücretlerini belirleme, örgütlenme, yöneltme, koordine etme, kontrol etme ve yine işçilere her açıdan yatırım yapma gibi konuları içeren çabalar (Saruhan & Özdemir, 2004, s. 172).

1800’lü yıllarda ekonominin tarıma dayalı olması ve küçük aile işletmeciliklerinde yaşça büyük olan üyelerin yer alması ve onların daha küçük bireylere ya da çalışanlara yardım etmesi ve yol göstermesi İKY uygulamalarının temellerini oluşturmuştur (Şimşek & Öge, 2011). Endüstri Devrimiyle hızla artan fabrikalaşmayla birlikte makineler bir taraftan eğitilmiş ve bunları kullanabilecek uzman bireylere gereksinimi arttırırken diğer taraftan onların kariyerlerini yönetecek yöneticilere gereksinimi arttırmıştır. 1911 yılında Taylor tarafından geliştirilen ve verimliliği amaçlayan “*Bilimsel Yönetim Hareketi*” ile birlikte işletmelerde ve üretimlerde hangi metodun ve kişinin daha uygun olacağı konusuna dikkat çekmiştir. Tüm bu iş ve işlemlerin belirli bir sıra, düzen ve uyum içerisinde gerçekleştirilebilmesi için 1911 yılından 1930 yılına kadar İKY uygulamaları “*personel birimi (departmanı)*” olarak bilinen birim tarafından yönetilmiştir. Bu birimde çalışanların işe giriş ve başlama tarihleri, pozisyonları, sağlık bilgileri, performans kayıtları, maaş ve ücret bordroları ve iş başvurularının yönetilmesi gibi farklı alanlarda çalışmalar yürütülmüştür (Noe vd., 1996). 1930 ile 1970 yılları arasında çalışanları korumaya yönelik oluşturulan iş örgütleri *Y Yönetim Teorisi* temelinde çalışanların iş yerlerinde karar alma süreçlerine katılımları, iş tatmini ve sendikalaşma çabaları gündeme gelmiş ve bu sayede çalışanların kendi çalışmalarını ile ilgili sorumluluğu üstlenme durumu ortaya çıkmıştır. II. Dünya Savaşı yıllarında ise bireylerin ilgi, beceri ve yeteneklerinin doğru bir şekilde belirlenebilmesi ve yönetilebilmesi için psikolojik testlerin geliştirildiği görülmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak işe kabul görüşmeleri ve sınavlar, bilgi ve yeteneklerin belirlenmesi gibi konuları kapsayacak şekilde personel birimlerinin sorumlulukları genişlemiştir (Şimşek & Öge, 2011).

Örgütlerin yoğun rekabet ortamında, rakipleri karşısında fark yaratabileceği en temel alan insan gücü olarak kabul edilmektedir. Çünkü bir işletmede sermaye, makine parkı, teknoloji veya malzeme gibi tüm girdiler rakipler tarafından edinebilecekleri gibi istenildiği takdirde bu teknik altyapı kopyalanabilmektedir (Özdemir, 2010). Ancak insan faktörü kesinlikle kopyalanamayacağı için işletmeler açısından rakipleri karşısında elde edecekleri

üstünlük ise sahip olunan iş gücüyle orantılı görülmektedir (Şimşek & Öge, 2011). Ekonominin ve pazarın koşul ve kurallarında meydana gelen gelişmeler hem müşterinin ve yatırımcının taleplerini değiştirmiş hem de işletmelerin İKY'ye bakış açısında ve duruşunda reforma gitmelerini zorunlu kılmıştır (Tüzüner, 2002). Dünya ülkelerinin ekonomik ve insani kalkınmışlıkta, bağımsız kuruluşlarca yapılan endeksleme ve sıralama çalışmalarında ön sıralarda yer alabilmek için eğitime yapılan yatırımları artırmaları beklenmektedir. Eğitimin temel bileşeni ise insandır. Çağdaş toplumlar, verimliliği artırmada ana faktörün insan gücünden geçtiğinin açıkça farkındadırlar.

İstenilen düzeyde ve nitelikte insan kaynaklarının yetiştirilmesinin ve kalkınma hedeflerine ulaşabilmenin yolu kalkınmanın ve gelişmenin lokomotifi olan kurum ve kuruluşların en etkili şekilde yönetilmesi ve insan gücünün en verimli şekilde yönetilmesi yaygın bir kabuldür. Bu kabul noktasında yer alan insan, kuruluşların ve şirketlerin başarı ve başarısızlıklarının oluşmasında ana faktördür. İnsan; duyguları, düşünceleri, yetenekleri, ilgileri ve bilgisiyle çok boyutlu bir varlıktır. Bu kadar farklı boyutlardan oluşan insanın yönetiminde ise farklı yaklaşımların sürece dâhil edilmesini gerekli kılmaktadır (Argon, 2001). Bu bakımdan, geleneksel personel yönetim yaklaşımları insanların ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaktadır. Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışında, her insan bu yönetimin merkezinde yer almaktadır (Açıkalın, 2016).

Geçen bu zaman dilimlerinde, personel yönetimi yaklaşımından insan kaynakları yönetimi anlayışına evrilen bu süreçte yeni anlayışla birlikte yönetsel sorumluluk alanlarının da farklılaştığı ve çeşitlendiği görülmektedir. Muhtevası, kapsamı ve alanı genişleyen kavramda, örgütsel davranıştan endüstriyel ilişkilere kadar birçok konunun iç içe geçtiği görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2000). İKY anlayışını personel yönetimi yaklaşımından ayıran nokta ise yönetsel süreçlerde insanı merkezine alan bir yaklaşımın hâkim olmasıdır. Organizasyonun en alt kademesinden en üst kademesine kadar geniş bir yelpazede İKY kavramının genişlemesi ve yönetsel anlayışta farklı paradigmalardan etkisi İKY sürecinde yeni bir bakışı beraberinde getirmiştir. Bunun bir sonucu olarak insan kaynakları yönetiminin etkin ve verimli olabilmesi için yeni işlevler (fonksiyonlar) belirlenmiştir. Şimşek ve Öge'ye göre (2011) bu işlevler şöyle sıralanmaktadır: Eğitim-geliştirme, insan kaynakları planlama, iş değerlendirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, sosyal güvenlik, tedarik ve seçim, ücret yönetimi. Bu işlevlerin hayata geçirilmesi ise bazı uygulamalara gereksinim vardır. Fındıkçı (2009) uygulamaları şu şekilde ifade etmiştir: Personel seçimi ve personelin işe kabulü, motivasyon, eğitim ve mesleki gelişim, bordrolama, sosyal güvenlik, örgütsel bağlılığı artırma, örgütsel iletişimi sağlama, kurumsal olarak yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşturulması ve son olarak ekip ruhunun (duygusunun) oluşturulması şeklindedir. İKY'nin temel uygulamaları olarak kabul edilen bu boyutların birbirleriyle olan ilişkisini ve etkileşimini araştırmak amacıyla 1990'lı yıllardan sonra bilimsel ve uygulamalı araştırmalar sıklıkla yürütülmeye başlamıştır (Sherman vd., 1996).

İKY, geleneksel birtakım yöntemlerin uygulandığı ve sonuçlarının görüldüğü bir alandan çok daha ötesine geçmiştir. Hatta, örgütler İKY birimlerinde istihdam edecekleri yöneticilerin ya da uzmanların planlı bir eğitim almaları ve bunu belgelendirmeleri istemektedirler (Sherman vd., 1996). Oluşan bu beklentiler ise İKY alanında istenilen standartlara ulaşılabilmesi için bir mesleki eğitim uzmanını ve eğitim programını gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda da üniversitelerin Sürekli Eğitim Merkezleri aracılığıyla İnsan Kaynakları Yönetiminde niteliği artırmak ve günümüzde oluşan talebi karşılamak için çeşitli kurum ve kuruluşlarca farklı isimler altında sertifika programları düzenlenmektedir. Bu sertifika programlarından bazıları şunlardır: Hacettepe Üniversitesi-İnsan Kaynakları Yönetimi Sertifika Programı (İKYSP), Orta Doğu Teknik Üniversitesi-İKYSP, Marmara Üniversitesi-İKYSP, İstanbul Teknik Üniversitesi-İnsan Kaynakları Yöneticiliği Sertifika Programı, Yıldız Teknik Üniversitesi-İnsan Kaynakları Yönetimi Uzmanlığı Sertifika Programı. Bu eğitim programlarının iyi tasarlanması ve uygulaması ne kadar önemliyse, eğitim programlarının uygun bilimsel yöntemlere göre değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının ise eğitim programlarının geliştirilmesinde kullanılması o ölçüde önemlidir (Gözütok, 2001). "Eğitim programlarında belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldı?"; "Programın uygulanması sırasında neler yaşandı?" (Morris & Fitz-Gibbon, 1978/1998) gibi sorulara cevap aramak program değerlendirme açısından önemlidir. Araştırma probleminin belirlenmesi amacıyla, araştırmacı tarafından alanyazında yapılan taramalarda sırasında şu sorulara yanıt aranmıştır: "Üniversiteler tarafından yürütülen İKY eğitim programlarının ne kadar bilimsel ve eğitim programı kapsamında belirlenen eğitsel hedeflere ne kadar uygun gerçekleştirilmektedir?"; "Eğitim programlarıyla hangi sonuçlara erişilmektedir?"; Son olarak, "İKY eğitim programının işlemeyen yönlerinin saptanıp geliştirilmesine yönelik ne gibi önlemler, düzeltmeler, gelişmeler sağlanmaktadır?" Bu sorulara karşın alanyazında herhangi bulgu elde edilememiştir. Son tahlilde bu soruların araştırılması ve bunlara ilişkin bulguların elde edilmesi bir problem olarak durmaktadır.

### 1.1. Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın amacı, Ankara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi'nde (ANKÜSEM) açılan ve 17 kişinin katıldığı 90 saat süren “*İnsan Kaynakları Sertifikalı Eğitim Programı'nın*” etkililiğini CIPP (Context [Bağlam], Input [Girdi], Process [Süreç], Product [Ürün]) modeline göre değerlendirmektir. Araştırmanın alt amaçları; değerlendirme modelinin boyutları olan *Bağlam*, *Girdi*, *Süreç* ve *Ürün* doğrultusunda belirlenmiştir. Belirlenen alt amaçlar şu şekildedir:

*Bağlam Soruları:* “İKY eğitim programı katılımcılarının ön test son test puanları arasında manidar bir fark var mıdır?”; “İKY eğitim programının ihtiyaç haline gelmesindeki nedenler nelerdir?”; “Katılımcıları İKY eğitim programına katılmaya motive eden unsurlar nelerdir?”

*Girdi Soruları:* “İKY eğitim programları hakkında katılımcıların görüşleri nelerdir?”

*Süreç Soruları:* “Gözlem formlarında belirlenen alanlara ve İKY eğitim programını yürüten öğretmenlerin eğitim programının amaçlarına ve içeriğine uygun olarak hangi strateji, yöntem ya da teknikleri kullanmıştır?”; “İKY eğitim programının (amaçları, içeriği ve eğitim programı öğretmenleri çerçevesinde) yürütüldüğü öğretme-öğrenme süreçlerine ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri nelerdir?”; “Katılımcıların, İKY eğitim programı içeriği hakkındaki görüşleri nelerdir?”; “İKY eğitim programında yer alan içeriklerden hangilerinin değiştirilmesi gerekmektedir? Mevcut program içeriklerine başka hangi içeriklerin eklenmesi gerekmektedir?”

*Ürün Soruları:* “İKY eğitim programı sonunda katılımcılarda gözlenebilir davranış değişiklikleri nelerdir?”; “İKY eğitim programının güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?”

Bu araştırma; ANKÜSEM’de, 27 Mart 2017-13 Haziran 2017 tarihleri arasında toplam 90 saat süren “*İnsan Kaynakları Sertifikalı Eğitim Programı*”, eğitim programı öğretmenleri ve programa katılan 17 kişi, araştırmacı tarafından hazırlanan Gözlem Formları (Eğitmen Gözlem Formu, Büyük Grup Tartışması, Soru-Yanıt ve Anlatım Yöntemi Gözlem Formları) ve eğitim-katılımcı görüşme soruları ve son olarak program değerlendirme modellerinden CIPP (Context [Bağlam], Input [Girdi], Process [Süreç], Product [Ürün]) değerlendirme modeli ile sınırlıdır.

### 1.2. Araştırmanın önemi

Yurtiçi ve yurtdışı alanyazında İKY’ye ilişkin piyasa ve pazar analizi, insan kaynaklarında kapasite artırımı, iş verimliliği, insan kaynaklarının yönetimi, rekabet ve örgütsel performansın değerlendirilmesi gibi birçok araştırmanın (Acar, 2006; Akçakaya, 2010; Altıntuğ, 2009; Balkan & Büyükbese, 2008; Delaney & Huselid, 1996; Dincer, 2013; Reilly & Williams, 2006; Wright vd., 2003) yapıldığı görülmektedir.

Yurtiçi alanyazında İKY ile ilgili araştırmaların ve çalışmaların son zamanlarda yoğunlaştığı görülmektedir. Bunun arkasındaki itici güç daha önce de ifade edildiği gibi küreselleşme ve bunun neticesinde kurum ve kuruluşlar arasındaki etkileşimin ve iletişimin artmasıdır. Yoğun etkileşim ve iletişim ise birbirlerine bağımlı hale gelmiş şirketleri ya da kuruluşları doğurmaktadır. Ancak yapılan çalışmalarda şirketlerin ya da kuruluşların İKY kapsamında geliştirmiş oldukları uygulamaların, başka bir başka şirket ya da kuruluş tarafından ya uyarlandığı ya da kuruluş ve şirketlerin bu konuda birbirlerine öykündükleri görülmektedir.

Ergin (2002), Türkiye’deki İKY çalışmalarına ve uygulamalarına şöyle bir açıklık getirmektedir:

*“İKY işinin sadece ‘moda’ olduğu için başlatıldığı, pek çok uygulamanın bilimsel bir temele dayanmadan yürütüldüğü, zaten uygulamacıların bir kısmının bu konuda ehliyeti olmadıkları için, bu işlerin el yordamıyla yapıldığı izlenimindedir”*

Bu tespit çerçevesinde hem yurtiçi hem de yurtdışı alanyazında görüldüğü gibi farklı kurumlarca İKY alanında yürütülmüş ya da yürütülmekte olan eğitim programlarına yönelik herhangi bir değerlendirme çalışmasının yapılmadığı görülmektedir. ANKÜSEM’de 2007 yılından beri yürütülmekte olan “*İnsan Kaynakları Sertifikalı Eğitim*” programının ve diğer kurumlarca yürütülen benzeri programların değerlendirmesine yönelik herhangi bir araştırmanın yapılmadığı tespit edilmiştir.

Bu çalışma sayesinde İKY eğitim programının değerlendirilmesi ilk defa yapılmış olacaktır. Deneysel bir araştırma süreci olarak eğitim programının değerlendirilmesi çalışması, programların daha işlevsel, yaşama dönük, değişen toplumun ve bireyin gereksinimlerine yanıt verecek bir duruma getirilebilmesini sağlamaktadır (Varış, 1996). Çalışmanın yapılması, söz konusu programın etkililiği ve işlevselliğine yönelik ilk bulguları ortaya koyması bakımından önemlidir. Bu nedenle mevcut İKY eğitim programının uygulanmasına ilişkin elde edilecek bulgular, sonuçlar ve öneriler çerçevesinde bir değerlendirilmenin yapılması ve programın geliştirilmesi alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca ANKÜSEM’de İKY eğitim programının eğitimleri sürdürüleceği için değerlendirme çalışmasının önemi daha da artmaktadır.



## 2. YÖNTEM

Araştırma, bir eğitim programı değerlendirme çalışması olup, değerlendirilecek olan eğitim programının etkililiği CIPP Modeli'ne göre ölçülmüştür. Stufflebeam (1971) tarafından geliştirilen bu modelde dört öge bulunmaktadır: Bağlam (Context), Girdi (Input), Süreç (Process) ve Ürün (Product) şeklindedir. Stufflebeam'e göre değerlendirme sürecinde yetkililerin programla ilgili dört boyutta karar vermesi gerekmektedir. Bunlar "planlama, yapılandırma, uygulama ve yeniden düzenleme" ile ilgili kararlardır (Fitzpatrick vd., 2003, s. 89). Stufflebeam'in CIPP Modeli'ni oluşturan dört öge çerçevesinde araştırmacı şu sorulara yanıt aranacaktır:

**Bağlamın Değerlendirilmesi:** Bu aşamada eğitim programıyla ilgili genel bir yapı ve bu yapı içindeki unsurlar ve mevcut durum incelenerek gerçek koşullar tanımlanmaya çalışılır. Buradaki amaç eğitim programının amaçlarının belirlenmesinde temel olacak bilgilerin elde edilmesi ve amaçların saptanmasıdır. Burada, karşılanamayan ihtiyaçlar ve ihtiyaçların karşılanmamasının nedenleri araştırılır (Stufflebeam & Shinkfield, 2007; Stufflebeam, 1971). Bu çerçevede bağlamın değerlendirilmesi aşamasında eğitim programının genel amacı ve programda yer alan her bir öğrenme birimine ait kazanımların katılımcıların ihtiyaçlarına uygun olup olmadığı, amaçların güncel olup olmadığı ve kazanımların sektörün beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olup olmadığı gibi sorulara cevap aranmıştır.

**Girdinin Değerlendirilmesi:** Bu aşama eğitim programının amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç olan veri kaynaklarının belirlenmesine ve bunların nasıl kullanılacağına ilişkin bulgu(lar) sağlar. Girdi analizinde; "Eğitim programının amaçları uygun olarak belirlenmiş mi?"; "Amaçlar programın genel amaçları ile tutarlı mı?"; "Öğretme-öğrenme stratejilerine uygun mu?" gibi sorularla programın çeşitli öğeleri ile ilgili sorulara yanıtlar aranır (Stufflebeam & Shinkfield, 2007; Stufflebeam, 1971). Girdinin değerlendirilmesi aşamasında, "Kazanımlar uygun bir şekilde belirlenmiş mi?"; "Kullanılan öğretim stratejileri uygun mu?"; "Programın kapsamı, genel amaç ve kazanımlarla tutarlı mı?"; "Uygulama ortamı programın gereklerine uygun mu?" gibi sorulara cevap aranmıştır.

**Süreci Değerlendirilmesi:** Bu aşamada ise eğitim programının yürütülmesinden sorumlu uzman kişilere programın boyutları hakkında sistematik ve düzenli bilgi vermek amaçlanmaktadır. Süreç değerlendirmesinde programın tasarımı yapılan hataları belirlemek ya da programın uygulama aşamasında doğabilecek engelleri ve sınırlılıkları önceden belirleyip kayıt altına alarak belirlenen hedeflere erişilme durumuna ilişkin bilgi vermek gibi amaçlar bulunmaktadır (Stufflebeam & Shinkfield, 2007). Sürecin değerlendirilmesi aşamasında, "Program içeriğinin tam olarak verilmiş mi?"; "Önerilen öğretim stratejilerinin uygulandı mı?"; "Eğitiminin programın uygulanmasına etkisinin ne doğrultuda (olumlu ya da olumsuz) olmuştur?" gibi sorulara cevap aranmıştır.

**Ürünün Değerlendirilmesi:** Bu son aşamada ise eğitim programının sonunda ulaşılması beklenen ya da planlanan amaç(lar) yoluyla ortaya çıkan öğrenme ürünlerinin ya da davranışlarının sistematik bir şekilde karşılaştırmak amacıyla veri toplanır ve bir yargıya varılır. Şöyle ki ürün değerlendirme aşamasında programın uygulandığı grubun ihtiyaçlarının hangi ölçüde karşılandığı saptanır. Böylece eğitim programını değiştirme ya da iyileştirme, iptal etme ya da devam etme gibi kararların alınabilmesi için bulgular sağlar. (Stufflebeam & Shinkfield, 2007). Ürün değerlendirme, programa devam etme, programın düzeltilmesi, değiştirilmesi ya da sonlandırılması gibi kararlara yönelik bulguları ortaya koyar (Stufflebeam, 1971; Worthen & Sanders, 1973).

Araştırma, veri toplama ve verilerin analizi sürecinde nicel ve nitel verilerin birlikte toplandığı karma bir yöntem çalışması olarak planlanmıştır. Karma yöntem desenlerinden yakınsayan paralel desen kullanılmıştır. Bu desenin amacı, araştırma ile ilgili derinlemesine bilgi sahibi olmak için aynı konu üzerinde farklı fakat birbirini tamamlayıcı nitelikte veri toplamaktır. Nitel ve nicel veriler eşzamanlı olarak toplanır, fakat analizleri ayrı ayrı yapılır. Daha sonra bu iki veri grubunun sonuçları birleştirilerek sonuca gidilmektedir (NİC+NİT= Elde edilen sonuçların birleştirilmesi) (Creswell & Plano-Clark, 2017).

Bu çalışmada tek gruplu ön test-son test zayıf deneysel araştırma modeli kullanılmıştır. Deneysel desenler, neden-sonuç ilişkilerini belirlemek amacıyla, doğrudan araştırmacının kontrolü altında, gözlenmek istenen verilerin üretildiği araştırma modelleridir (Karasar, 2005). Zayıf deneysel desende ise bağımlı değişkene ilişkin ölçümler, tek grup üzerinde aynı ölçme araçları kullanılarak uygulama öncesinde ön test ve uygulama sonrasında son test olarak elde edilmektedir (Büyüköztürk vd., 2010).

### 2.1. Çalışma grubu

Araştırma sorularına yanıt aramak için iki farklı çalışma grubu üzerinden elde edilen veriler kullanılmıştır. İlk çalışma grubu "İnsan Kaynakları Sertifikalı Eğitim Programı"na katılan 17 kişiden (8 erkek, 9 kadın) oluşmaktadır. Bu katılımcılardan 1'i programa ön test uygulandıktan sonra katıldığı için, ortalama farklarının test edilmesinde bu katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmamıştır. İkinci çalışma grubu programın yürütülmesinde yer alan öğretmenlerden (n=12) oluşmaktadır. Bu çalışma grubunda, öğretmenlerin program süresince kullanmış oldukları öğretim yöntem ve tekniklerine ilişkin veri toplanmıştır.

Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların ve eğitmenlerin kişisel bilgilerine (cinsiyet, mezun olunan program, program derecesi) ilişkin betimleyici istatistiklerinin (frekans ve yüzde dağılımları) incelemeleri Tablo 1 ve Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 1.**

*Çalışma Grubundaki Katılımcılara İlişkin Kişisel Bilgiler*

| Kişisel Bilgilerin Dağılımı |                                          | f  | %     |
|-----------------------------|------------------------------------------|----|-------|
| Cinsiyet                    | Kadın                                    | 9  | 47,1  |
|                             | Erkek                                    | 8  | 52,9  |
|                             | Toplam                                   | 17 | 100,0 |
| Mezun Olunan Program        | Antropoloji                              | 1  | 5,9   |
|                             | Fizik Öğretmenliği                       | 1  | 5,9   |
|                             | Halkla İlişkiler ve Tanıtım              | 1  | 5,9   |
|                             | İktisat                                  | 1  | 5,9   |
|                             | İngilizce Öğretmenliği                   | 1  | 5,9   |
|                             | İnsan Kaynakları ve Yönetimi             | 1  | 5,9   |
|                             | İşletme                                  | 2  | 11,8  |
|                             | İşletme (İngilizce)                      | 1  | 5,9   |
|                             | Maliye                                   | 2  | 11,8  |
|                             | Muhasebe                                 | 2  | 11,8  |
|                             | Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler | 1  | 5,9   |
|                             | Sosyoloji                                | 1  | 5,9   |
|                             | Toplam Kalite Yönetimi                   | 1  | 5,9   |
|                             | Ziraat Mühendisliği                      | 1  | 5,9   |
|                             | Toplam                                   | 17 | 100,0 |
| Öğrenim Düzeyi              | Ön Lisans                                | 2  | 11,8  |
|                             | Lisans                                   | 12 | 70,6  |
|                             | Yüksek Lisans                            | 3  | 17,6  |
|                             | Toplam                                   | 17 | 100,0 |

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların 9’u (%47,1) kadın, 8’i (%52,9) erkektir. Çalışma grubunun 1’i (%5,9) Antropoloji, 1’i (%5,9) Fizik Öğretmenliği, 1’i (%5,9) Halkla İlişkiler ve Tanıtım, 1’i (%5,9) İktisat, 1’i (%5,9) İngilizce Öğretmenliği, 1’i (%5,9) İnsan Kaynakları ve Yönetimi, 2’si (%11,8) İşletme, 1’i (%5,9) İşletme (İngilizce), 2’si (11,8) Maliye, 2’si (%11,8) Muhasebe, 1’i (%5,9) Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler, 1’i (%5,9) Sosyoloji, 1’i (%5,9) Toplam Kalite Yönetimi ve 1’i (%5,9) Ziraat Mühendisi bölümlerinden mezun kişilerden oluşmaktadır. Ayrıca programa katılanların öğrenim düzeylerine bakıldığında göre 2 katılımcı “Ön Lisans” (%11,8), 12 katılımcı “Lisans” (%70,6), 3 katılımcı ise “Yüksek Lisans” (%17,6) şeklinde sıralanmaktadır.

Çalışma grubunda yer alan eğitmenlerin kişisel bilgilerine (cinsiyet ve mezun olunan program/derecesi) ilişkin betimleyici istatistiklere (frekans ve yüzde dağılımları) ilişkin bilgiler Tablo 2’te verilmiştir.

**Tablo 2.**

*Çalışma Grubundaki Eğitmenlere İlişkin Kişisel Bilgiler*

| Kişisel Bilgilerin Dağılımı               |                                        | f  | %     |
|-------------------------------------------|----------------------------------------|----|-------|
| Cinsiyet                                  | Kadın                                  | 3  | 25,0  |
|                                           | Erkek                                  | 9  | 75,00 |
|                                           | Toplam                                 | 12 | 100,0 |
| Mezun Olunan Program ve Öğrenim Düzeyleri | Endüstri Mühendisliği/Lisans           | 1  | 8,3   |
|                                           | Endüstri Mühendisliği/Dr               | 1  | 8,3   |
|                                           | Psikoloji/YL                           | 1  | 8,3   |
|                                           | İnsan Kaynakları/YL                    | 3  | 25,0  |
|                                           | İş Hukuku/YL                           | 1  | 8,3   |
|                                           | İstatistik/Lisans                      | 1  | 8,3   |
|                                           | Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık/Dr | 1  | 8,3   |
|                                           | İşletme/YL                             | 1  | 8,3   |
|                                           | Eğitim Programları ve Öğretim/Dr       | 1  | 8,3   |
|                                           | İşletme/Lisans                         | 1  | 8,3   |
|                                           | Toplam                                 | 12 | 100,0 |

Tablo 2’de görüldüğü gibi öğretmenlerin 3’ü (%25,0) kadın, 9’u (%75,0) erkektir. Çalışma grubunun 1’i (%8,3) Endüstri Mühendisliği/Lisans, 1’i (%8,3) Endüstri Mühendisliği/Dr, 1’i (%8,3) Psikoloji/YL, 2’si (%25,0) İnsan Kaynakları/YL, 1’i (%8,3) İş Hukuku/YL, 1’i (%8,3) İstatistik/Lisans, 1’i (%8,3) Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık/Dr, 1’si (%8,3) İşletme/YL, 1’i (%8,3) Eğitim Programları ve Öğretim/Dr ve 1’i (%8,3) İşletme/Lisans, bölümlerinden mezun öğretmenlerden oluşmaktadır.

## 2.2. Veri toplama araçları

### 2.2.1. Araştırmada kullanılan nicel veri toplama araçları

Bu çalışmada tek grup ön test-son test zayıf deneysel araştırma modeli aracılığıyla nicel verilerin elde edilmesi için “Başarı Testi” uygulanmıştır. Öğretmenlerin program süresince kullanmış oldukları öğretim yöntem ve tekniklerine ilişkin olarak program süresince gözlem notları tutulmuştur.

#### 2.2.1.1. İnsan Kaynakları Yöntemi (İKY) Başarı Testi

Eğitim programına katılacak olan kişilerin giriş davranışlarının belirlenmesi amacıyla araştırmacı tarafından “İKY Başarı Testi” uygulanmıştır. Başarı testinde her bir doğru yanıt “1” puan, her bir yanlış yanıt ise “0” puan olarak kabul edilerek toplam puan elde edilmiştir. Başarı testi eğitim programına katılan bireylere ön test ve son test olarak uygulanmıştır. Ön test ile son testten elde edilen puanlarla giriş davranışları ile çıkış davranışları arasındaki farktan yola çıkarak katılımcıların başarıları yorumlanmıştır. Hazırlanan Başarı Testinin sorularının program içeriğine ve hedeflere göre dağılımı Tablo 3’te gösterilmiştir.

**Tablo 3.**

*İçerik, Hedefler ve Başarı Testindeki İlgili Maddeler*

| İçerik (Konu)                                 | Kazanım                                                                         | Başarı Testindeki Madde No.’ları |    |    |    |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----|----|----|
| 1. İnsan Kaynaklarına Giriş                   | 1. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile ilgili genel kavramları tanımlar.        | 6                                | 12 | 16 |    |
|                                               | 2. İKY çalışma alanlarını belirler.                                             |                                  |    |    |    |
| 2. İş Analizi                                 | 23. İş analizi yapar.                                                           | 1                                | 13 | 19 | 21 |
| 3. Personel Seçme ve Yerleştirme Süreci       | 6. İş değerlendirme yöntemlerinden birisini belirler.                           |                                  |    |    |    |
|                                               | 7. Yetkinlik temelli mülakat yönetimini tanımlar.                               | 9                                | 14 |    |    |
|                                               | 19. Personel seçme yerleştirme sürecini kullanır.                               |                                  |    |    |    |
| 4. Yetenek Yönetimi                           | 4. Yetenek yönetimi ile ilgili gerekli olan bilgileri tanımlar.                 | 5                                |    |    |    |
| 5. Yetkinlik Bazlı Mülakat Yöntemi            | 3. Temel mülakat yöntemlerini belirler.                                         |                                  |    |    |    |
|                                               | 7. Yetkinlik temelli mülakat yönetimini tanımlar.                               | 4                                |    |    |    |
|                                               | 18. Yetkinlik temelli mülakat yöntemini kullanır.                               |                                  |    |    |    |
| 6. PSP (Personel Seçiminde Psiko-drama)       | -                                                                               | -                                | -  | -  | -  |
| 7. Örgüt İçi İletişim                         | 14. Örgüt içi iletişimin önemini uygulamalarla açıklar.                         |                                  |    |    |    |
|                                               | 12. Temel iletişim becerilerini tanımlar.                                       |                                  |    |    |    |
|                                               | 13. Başarılı iletişim için gerekli olan kavramları belirler.                    | 3                                | 7  | 10 | 11 |
|                                               | 25. Kendini doğru ifade eder.                                                   |                                  |    |    |    |
|                                               | 26. Beden dili, göz kontağı, hitap, ses düzeyi vb. etkili bir şekilde kullanır. |                                  |    |    |    |
| 8. Personel Seçiminde Psikometrik Yöntemler   | -                                                                               | -                                | -  | -  | -  |
| 9. İnsan Yönetiminde Zor İnsanlar ve Yönetimi | -                                                                               | -                                | -  | -  | -  |
| 10. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları        | 6. İş değerlendirme yöntemlerinden birisini belirler.                           | 2                                |    |    |    |
|                                               | 22. Performans yönetim sistemlerini kullanır.                                   |                                  |    |    |    |
| 11. Eğitim Sunum Teknikleri                   | 13. Başarılı iletişim için gerekli olan kavramları belirler.                    | 31                               | 32 |    |    |
|                                               | 25. Kendini doğru ifade eder.                                                   |                                  |    |    |    |

**Tablo 3 (devamı).***İçerik, Hedefler ve Başarı Testindeki İlgili Maddeler*

| İçerik (Konu)                                | Kazanım                                                                                                                                         | Başarı Testindeki Madde No.'ları |    |    |    |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----|----|----|
| 12 Eğitim Programı Geliştirme                | 10. Personel eğitiminde eğitim programı geliştirme yöntemlerini tanımlar<br>17. Personel eğitiminde geliştirmiş bir eğitim programını kullanır. | 6                                | 22 |    |    |
| 13. Strateji ve Stratejik Yönetim            | 20. Küçük çaplı bir firma için kariyer yol haritası hazırlar.<br>24. Görev tanımlarını belirler.                                                | 35                               |    |    |    |
| 14. Performans Değerlendirme                 | 9. Performans yönetim sistemlerini belirler.<br>22. Performans yönetim sistemlerini kullanır.                                                   | 33                               |    |    |    |
| 15. İş Değerleme ve Ücret Yönetim Sistemleri | 21. Çalışanlar için bir ücret sistemi hazırlar.                                                                                                 | 17                               | 18 | 20 | 25 |
| 16. İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku      | 5. İş ve Sosyal Güvenlik mevzuatının genel çerçevesini belirler.<br>15. Bu 4857 sayılı kanun kapsamında özlük işlemlerini bilir.                | 26                               | 27 | 28 | 29 |
| 17. İK Uzmanları için Araştırma Yöntemleri   | -                                                                                                                                               | -                                | -  | -  | -  |
| 18. Örgütsel Stres ve Çatışma Yönetimi       | 8. İKY alanında çalışanlara yardımcı olacak disiplinleri (stres yönetimi, etkili iletişim, sunum teknikleri vb. gibi) tanımlar.                 | 23                               | 24 |    |    |
| 19. Özlük İşleri ve Bordrolama               | 15. Bu 4857 sayılı kanun kapsamında özlük işlemlerini bilir.<br>16. Bir ücret bordrosu hazırlar.                                                | 34                               |    |    |    |
| 20. Kariyer Yönetimi                         | 11. Kariyer yönetim yaklaşımını belirler.<br>20. Küçük çaplı bir firma için kariyer yol haritası hazırlar.                                      | 8                                | 15 |    |    |
| 21. Workshop- Sanal İK                       | -                                                                                                                                               | -                                | -  | -  | -  |

#### 2.2.1.2. Gözlem formları

Eğitim ortamında öğretmenlerin davranışlarını ayrıntılı olarak tanımlamak ve eğitimin çeşitli boyutlarında öğretmenin yeterliliğini ortaya koymak amacıyla bir gözlem formu geliştirilmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından hazırlanan “*Aday Öğretmen Öğretmenlik Uygulaması Ders İçi Gözlem Genel Değerlendirme Formu (Form 4-B) (MEB, 2016)*” temel alınarak formda yer alacak maddeler belirlenmiş ve bu çerçevede “*Eğitmen Gözlem Formu*” yapılandırılmıştır. Öğretme-öğrenme süreçlerine ilişkin yapılacak gözlemlerde “*Anlatım Yöntemi Gözlem Formu, Büyük Grup Tartışması Gözlem Formu, Soru Yanıt Yöntemi Gözlem Formu*” (Uysal, 2010) kullanılmıştır.

#### 2.2.2. Araştırmada kullanılan nitel veri toplama araçları

Eğitim programının değerlendirilmesinde kullanılan CIPP değerlendirme modelinde yer alan “Bağlam, Girdi, Süreç ve Ürün” boyutları hakkında nitel verilerin elde edilmesi nicel veriler kadar önemlidir. Bu doğrultuda, değerlendirmede dikkate alınacak boyutlar aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

*Çevrenin/Bağlamın (Context) değerlendirilmesi*, araştırmacının değerlendirme süresince almış olduğu gözlem notları ve araştırmacı tarafından hazırlanan “*Eğitmen ve Katılımcı Görüşme Formundaki*” açık uçlu sorulardan elde edilecek verilerle belirlenmiştir.

*Girdinin (Input) değerlendirilmesinde*, İKY ile ilgili yapılan alanyazın taraması sonucunda hazırlanmış olan “*İKY Başarı Testi*” neticesinde elde edilen bulgular doğrultusunda “*Eğitmen ve Katılımcı Görüşme Formundaki*” açık uçlu sorular belirlenmiştir.

*Sürecin (Process) değerlendirilmesinde*, program geliştirme hatalarını tespit etmek ya da uygulama aşamasında ortaya çıkabilecek eksiklikleri öngörmek, ilerleme kaydedildikçe sürecin kaydını tutmak hedeflenmiştir. Bu amaçla araştırmacı tarafından öğretim yöntem ve teknikleri değerlendirme formları (Eğitmen Gözlem Formu, Büyük Grup Tartışması, Soru-Yanıt, Anlatım Yöntemi Gözlem Formları) kullanılmış, bu form yardımıyla bu boyuta ilişkin veri elde edilmiştir. Ayrıca yine araştırmacı tarafından hazırlanan “*Eğitmen ve Katılımcı Görüşme Formu*”ndaki açık uçlu sorulardan yararlanılmıştır.



Ürünün (Product) değerlendirilmesi için beklenen ürünle gerçekleşen ürünün karşılaştırılmasını yapabilmek için veri toplanmıştır. Bu amaçla araştırmacı tarafından hazırlanmış “İKY Başarı Testi” hem ön-test hem de son-test olarak katılımcılara uygulanmıştır. Buna ek olarak araştırmacı tarafından hazırlanan “Eğitmen ve Katılımcı Görüşme Formu”ndaki açık uçlu sorularla da veriler elde edilmiştir. Böylece program hakkında programı değiştirme, iptal etme ya da devam etme kararlarının verilmesi konusunda ilgililere bulgular sağlanmıştır.

Nitel verilerin elde edilmesi için eğitim programının içeriği ve program konusuyla ilgili yapılan alanyazın taramasıyla araştırmacının hazırlamış olduğu olan “Eğitmen Görüşme Formu” ve “Katılımcı Görüşme Formu” kullanılmıştır. Bu formlar yardımıyla “Bağlam, Girdi, Süreç ve Ürüne-CIPP” ilişkin derinlemesine bilgi edilmeye çalışılmıştır.

#### 2.2.2.1. Eğitmen görüşme formu

Eğitim programının etkililiğini değerlendirmek ve sertifika programı eğitmenlerinin görüşlerini toplamak için araştırmacı tarafından görüşme formu hazırlanmıştır. Sorular, CIPP değerlendirme modelinde yer alan “Bağlam, Girdi, Süreç ve Ürün” boyutları hakkında araştırmacıya nitel veri sağlaması açısından önemlidir. Böylece katılımcıların görüşlerine dayalı olarak İKY eğitim programının etkililiği ve programın daha etkili olabilmesi için eğitmenlerin deneyimleri hakkında derinlemesine ve ayrıntılı bilgiler sunulmuştur (Creswell, 1998).

#### 2.2.2.2. Katılımcı görüşme formu

Eğitim programının etkililiği ve yapılacak program değerlendirmesi için katılımcılara eğitim programı hakkındaki görüşlerinin toplanması amacıyla araştırmacı tarafından görüşme formu hazırlanmıştır. Sorular, CIPP değerlendirme modelinde yer alan “Bağlam, Girdi, Süreç ve Ürün” başlıkları hakkında araştırmacıya nitel veri sağlaması açısından önemlidir. Bu çerçevede katılımcıların görüşlerinin yardımıyla İKY programının etkililiği ve katılımcıların deneyimlemeleri hakkında derinlemesine ve ayrıntılı bulgular sunulmaktadır (Creswell, 1998).

### 2.3. Verilerin analizi

Veri toplama araçlarıyla elde edilecek veriler nicel ve nitel olmak (Büyüköztürk, 2013) üzere iki ayrı şekilde analiz edilmiştir. Uygulama alanındaki gözlem, görüşme ve uygulama ile elde edilen veriler için bilgisayarda bir veri tabanı oluşturulmuştur. Verilerin çözümlenmesinde ise SPSS 22 istatistik programından yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında program hedefleri ve içerikleri doğrultusunda geliştirilen *Başarı Testi*, İK Sertifikalı Eğitim programında belirlenen araştırma ve çalışma evrenine (n=17) eğitim programının uygulamaları öncesinde (ön-test) ve program sonrasında (son-test) uygulanmıştır. Elde edilen veriler araştırmanın alt amacı doğrultusunda katılımcıların program içeriklerine ulaşma düzeyleri ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Araştırma alt amacına yanıt aramak için elde edilen veriler ışığında katılımcıların *Başarı Testinden* elde ettikleri puanlar standartlaştırılmış mutlak başarı puanları (MBP) hesaplanarak karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu hesaplama için aşağıdaki eşitlikten yararlanılmıştır.

$$MBP = \frac{\text{Öğrencinin Puanı}}{\text{Testten alınabilecek en yüksek puan}} \cdot 100$$

İKY sertifikalı eğitim programının hedeflerine ulaşılma düzeylerini belirlemek amacı ile son testten elde edilen madde güçlük indeksleri hesaplanmış ve hedeflere ve öğrenme birimlerindeki kazanımlara erişim düzeyleri için .75 değeri ölçüt alınmıştır (Bloom, 2012). Bu ölçütün referans noktası olarak ise Özçelik (2013, s. 180-187) ve Baykul (2015, s. 282) tarafından ortaya konan “Bir davranışın öğrenci yönünden ulaşılabilir olması, öğrencilerin bu davranışı yoklayan yeterli geçerlik ve güvenilirlik derecesindeki soruyu doğru cevaplayabilmesi ve davranışların öğrencilerin %75’i tarafından kazanılabilir nitelikte olması” ifadesi alınmıştır. Araştırma verilerinin analizinde normallik varsayımı karşılanamadığı (çalışma grubu 30 kişiden az olduğu) için değişkenler (ön-test ve son-test) arası farklılıkların araştırılmasında *Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi* uygulanmıştır (Büyüköztürk, 2013). Ayrıca etki büyüklüğü ( $\eta^2$ ) katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulardan ulaşılan sonuçlara göre düzenlenen İKY eğitim programının katılımcıların program içeriklerine ulaşmada önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir. Bu bulgulara göre etki büyüklüğü ( $d=0.80$ ,  $\eta^2=0.68$ ) büyük düzeydedir. Çünkü etki büyüklüğü 0.00-0.10 (etkisiz), 0.20-0.40 (küçük düzey etki), ve 0.50-0.70 (orta düzey etki) ve son olarak 0.80-1.00 (büyük etki) olarak tanımlanmıştır (Cohen, 1998). Buna göre başarıyı arttırmada gözlenen varyansın %68’i açıklanabilmektedir. Büyük (geniş) etki düzeyi, Hattie (2009) tarafından kabul edilebilir etki alanı şeklinde yorumlanabileceği ifade edilmektedir.

### 3. BULGULAR

Bu bölümde, başarı testi hazırlanırken temel alınan hedeflere ve içeriklere ve bu çerçevede hazırlanan başarı testindeki ilgili maddeleri gösteren tablolara yer verilmiştir. Araştırmada CIPP değerlendirme modeli temel alınarak araştırma bulguları dört boyutta verilmiştir. CIPP'nin dört boyutu *Bağlam*, *Girdi*, *Süreç* ve *Ürün* çerçevesinde yapılandırıldığı için alt amaçlar da bu doğrultuda sırasıyla sunulmuş ve yorumlanmıştır.

#### 3.1. İKY eğitim programında uygulanan başarı testinin ön test ve son testte elde edilen ortalama puanlara ilişkin bulgular ve yorumlar

Programın içeriklerine ulaşılma düzeyleri açısından katılımcıların arasındaki farkı ortaya koymak amacı ile elde edilen bulgular değerlendirilmiş, ilk olarak katılımcıların ön-test ve son-test puan ortalamaları arasındaki farkın manidarlığına bakılmıştır. Katılımcıların ön-test ve son-test ortalama puanları arasında manidar bir fark olup olmadığını belirlemek üzere bu toplam puanlara Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi uygulanmıştır.

**Tablo 4.**

*Başarı Testi Puanlarının Betimsel İstatistikleri*

| Ölçüm    | N  | Ss    | En Küçük Puan | En Büyük Puan | $\bar{X}$ |
|----------|----|-------|---------------|---------------|-----------|
| Ön-test  | 16 | 7,56  | 31,43         | 60,00         | 47,86     |
| Son-test | 16 | 12,30 | 57,14         | 94,29         | 79,64     |

Tablo 4 incelendiğinde, katılımcıların ön testten aldığı en küçük puanın 31,43, en büyük puanın ise 60,00 olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, katılımcıların son testten aldığı en küçük puanın 57,14, en büyük puanın ise 94,29 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar çerçevesinde, çalışma grubunda yer alan katılımcıların ön testten aldıkları puanların daha homojen dağıldığı ( $Ss= 7,56$ ), yani birbirlerine yakın puanlar aldıkları; son testten aldıkları puanların ise daha heterojen dağıldığı anlaşılmaktadır ( $Ss= 12,30$ ).

Katılımcıların ön test ve son test ortalama puanları arasında manidar bir fark olup olmadığını belirlemek üzere *Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi* uygulanmıştır. Teste ilişkin sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.**

*Ön-Test ve Son-Test Ortalama Puanları Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi Sonuçları*

| Öntest-Sontest | N  | Sıra Ortalaması | Sıra Toplamı | z     |
|----------------|----|-----------------|--------------|-------|
| Negatif Sıra   | 0  | ,00             | ,00          |       |
| Pozitif Sıra   | 16 | 8,50            | 136          | 3,52* |
| Eşit           | 0  | -               |              |       |

$p<.00$ ; \*Negatif Sıralar Temeline Dayalı

Tablo 5 incelendiğinde, analiz sonuçları araştırmaya katılan katılımcıların program içeriklerine ulaşılma düzeyleri *Başarı Testinden* aldıkları ön-test ve son-test puanları arasında manidar bir fark olduğunu göstermektedir ( $z= 3,52$ ,  $p<.05$ ). Fark puanlarının sıra ortalaması ve toplamı dikkate alındığında, gözlenen bu farkın pozitif sıralar, yani son test puanı lehine olduğu görülmektedir.

Katılımcıların programda yer alan içeriğe göre ön test ve son testten aldıkları ortalama puanlar ve puanlar arasındaki farkın manidar olup olmadığını belirlemek üzere yapılan Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.**

*İçeriğe Göre Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi Sonuçları*

| İçerik                                  | n  | Ortalama Doğru Sayısı |          | Ön-Test    |             |     | Son-Test   |             |     | z     |
|-----------------------------------------|----|-----------------------|----------|------------|-------------|-----|------------|-------------|-----|-------|
|                                         |    | Ön-Test               | Son-Test | Min. Doğru | Maks. Doğru | Ss  | Min. Doğru | Maks. Doğru | Ss  |       |
| 1. İnsan Kaynaklarına Giriş             | 16 | 1,81                  | 2,56     | 0          | 3           | ,91 | 1          | 3           | ,63 | 2,053 |
| 2. İş Analizi                           | 16 | 1,94                  | 2,69     | 1          | 3           | ,68 | 1          | 4           | ,79 | 2,44b |
| 3. Personel Seçme ve Yerleştirme Süreci | 16 | ,38                   | 0,38     | 0          | 1           | ,50 | 0          | 1           | ,50 | 0,00b |
| 4. Yetenek Yönetimi                     | 16 | ,50                   | 0,56     | 0          | 1           | ,52 | 0          | 1           | ,51 | ,38b  |

**Tablo 6 (devamı).***İçeriğe Göre Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi Sonuçları*

| İçerik                                        | n  | Ortalama Doğru Sayısı |          | Ön-Test    |             |      | Son-Test   |             |     | z      |
|-----------------------------------------------|----|-----------------------|----------|------------|-------------|------|------------|-------------|-----|--------|
|                                               |    | Ön-Test               | Son-Test | Min. Doğru | Maks. Doğru | Ss   | Min. Doğru | Maks. Doğru | Ss  |        |
| 5. Yetkinlik Bazlı Mülakat Yöntemi            | 16 | ,69                   | ,69      | 0          | 1           | ,48  | 0          | 1           | ,48 | 0,00b  |
| 6. PSP (Personel Seçiminde Psiko-drama)       | 16 | -                     | -        | -          | -           | -    | -          | -           | -   | -      |
| 7. Örgüt İçi İletişim                         | 16 | 2,81                  | 3,00     | 2          | 4           | ,75  | 1          | 4           | ,97 | -,69b  |
| 8. Personel Seçiminde Psikometrik Yöntemler   | 16 | -                     | -        | -          | -           | -    | -          | -           | -   | -      |
| 9. İnsan Yönetiminde Zor İnsanlar ve Yönetimi | 16 | -                     | -        | -          | -           | -    | -          | -           | -   | -      |
| 10. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları        | 16 | ,25                   | ,75      | 0          | 1           | ,45  | 0          | 1           | ,48 | 2,53b  |
| 11. Eğitim Sunum Teknikleri                   | 16 | 1,50                  | 1,75     | 1          | 2           | ,52  | 0          | 2           | ,58 | 1,63b  |
| 12 Eğitim Programı Geliştirme                 | 16 | 1,25                  | 1,87     | 0          | 2           | ,78  | 1          | 2           | ,34 | 2,33b  |
| 13. Strateji ve Stratejik Yönetim             | 16 | ,06                   | ,69      | 0          | 1           | ,25  | 0          | 1           | ,48 | 3,16b  |
| 14. Performans Değerlendirme                  | 16 | ,75                   | 1,00     | 0          | 1           | ,45  | 1          | 1           | ,00 | 2,00b  |
| 15. İş Değerleme ve Ücret Yönetim Sistemleri  | 16 | 1,81                  | 3,62     | 0          | 3           | ,84  | 3          | 4           | ,50 | 3,45b  |
| 16. İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku       | 16 | 1,19                  | 4,50     | 0          | 4           | 1,05 | 3          | 5           | ,73 | 3,54b  |
| 17. İK Uzmanları için Araştırma Yöntemleri    | 16 | -                     | -        | -          | -           | -    | -          | -           | -   | -      |
| 18. Örgütsel Stres ve Çatışma Yönetimi        | 16 | ,87                   | 1,25     | 0          | 2           | ,72  | 1          | 2           | ,48 | 1,73b* |
| 19. Özlük İşleri ve Bordrolama                | 16 | ,94                   | ,81      | 0          | 1           | ,25  | 0          | 1           | ,40 | 1,00b* |
| 20. Kariyer Yönetimi                          | 16 | -                     | -        | -          | -           | -    | -          | -           | -   | -      |
| 21. Workshop- Sanal İK                        | 16 | -                     | -        | -          | -           | -    | -          | -           | -   | -      |

1, 2, 3, 5, 7, 10, 12, 13, 14, 15, 16. Maddeler için  $p < .05$ ; 4, 11, 18, 19. Maddeler için  $p > .05$ ; 6, 8, 9, 17, 20, 21. Maddeler programın hedeflerinde yer almadığı için p değeri elde edilememiştir.

\*b Negatif Sıralar Temeline Dayalı

Tablo 6 incelendiğinde; programdaki içeriklerden, 4. Yetenek Yönetimi, 11. Eğitim Sunum Teknikleri, 18. Örgütsel Stres ve Çatışma Yönetimi ve 19. Özlük İşleri ve Bordrolama içerikleri hariç diğer içeriklerde son test lehine manidar fark vardır ( $p < .05$ ). Son olarak, program içeriğinde yer alıp da hedef olarak ifade edilmeyen 6. PSP (Personel Seçiminde Psiko-drama), 8. Personel Seçiminde Psikometrik Yöntemler, 9. İnsan Yönetiminde Zor İnsanlar ve Yönetimi, 17. İK Uzmanları için Araştırma Yöntemleri, 20. Kariyer Yönetimi ve 21. Workshop- Sanal İK konularına yönelik eğitim programında herhangi bir amaç(lara) ya da öğrenme birimine ilişkin herhangi bir kazanım(lara) yer verilmediği için “Başarı Testinde” bunlara yönelik olarak soru hazırlanmamış ve bu içeriklerin puan ortalamaları hesaplanamamıştır.

### 3.2. Gözlem formlarına ve İKY eğitim programı eğitmenlerinin programın hedeflerine ve içeriğine yönelik kullandıkları strateji, yöntem, tekniklere ilişkin bulgular ve yorumlar

İKY eğitim programı, 12 eğitmen tarafından yürütülmüş olup eğitmenlerin öğretme-öğrenme süreçlerine ilişkin kullanılan Eğitmen Gözlem Formuyla toplanan verilere ilişkin betimleyici istatistikleri (frekans ve yüzde dağılımları) Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7.**  
*Eğitmen Gözlem Formundaki Alanlara İlişkin Yeterlik Düzeyleri*

|           |                                                                                                        | Hayır |      | Kısmen |     | Evet |      |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|--------|-----|------|------|
|           |                                                                                                        | f     | %    | f      | %   | f    | %    |
| <b>1.</b> | <b>KONU ALANI ve ALAN EĞİTİMİ BİLGİSİ</b>                                                              |       |      |        |     |      |      |
| 1.1.      | Konuyu önceki ve sonraki derslerle ilişkilendirebilme                                                  | 1     | 7,1  | -      | -   | 13   | 92,9 |
| 1.2.      | Konunun gerektirdiği sözel ve görsel dili (şekil, sema, grafik, formül vb.) uygun biçimde kullanabilme | 3     | 21,3 | -      | -   | 11   | 78,7 |
| 1.3.      | Konu ile alanın diğer konularını ilişkilendirebilme                                                    | 8     | 57,1 | 1      | 7,1 | 5    | 35,7 |
| 1.4.      | Konuları yaşamla ilişkilendirebilme                                                                    | 3     | 21,3 | -      | -   | 11   | 78,7 |
| 1.5.      | Konuyu özetleyebilme ve uygun dönütler verebilme                                                       | 8     | 57,1 | 1      | 7,1 | 5    | 35,7 |
| <b>2.</b> | <b>ÖĞRETME-ÖĞRENME SÜRECİ</b>                                                                          |       |      |        |     |      |      |
| 2.1.      | Kazanımları açık bir biçimde ifade etti                                                                | 10    | 71,4 | -      | -   | 4    | 28,6 |
| 2.2.      | Konuya uygun araç-gereç ve öğretim teknolojilerinden yararlanabilme                                    | 8     | 57,1 | 1      | 7,1 | 5    | 35,7 |
| 2.3.      | Özel öğretim yaklaşım, yöntem ve tekniklerini bilme                                                    | 8     | 57,1 | 1      | 7,1 | 5    | 35,7 |
| 2.4.      | Öğrencilerde yanlış gelişmiş kavramları belirleyebilme                                                 | 10    | 71,4 | -      | -   | 4    | 28,6 |
| 2.5.      | Öğrenci sorularına uygun ve yeterli yanıtlar oluşturabilme                                             | 4     | 28,4 | -      | -   | 10   | 71,6 |
| 2.6.      | Derse uygun bir giriş yapabilme                                                                        | 8     | 57,1 | 1      | 7,1 | 5    | 35,7 |
| 2.7.      | Derse ilgi ve dikkati çekebilme                                                                        | 8     | 57,1 | 1      | 7,1 | 5    | 35,7 |
| 2.8.      | Demokratik bir öğrenme ortamı sağlayabilme                                                             | 1     | 7,1  | -      | -   | 13   | 92,9 |
| 2.9.      | Derse ilgi ve güdünün sürekliliğini sağlayabilme                                                       | 8     | 57,1 | 1      | 7,1 | 5    | 35,7 |
| 2.10.     | Sınıf içerisinde etkin katılımı sağlayabilmek için etkinlikler düzenleyebilme                          | 8     | 57,1 | 1      | 7,1 | 5    | 35,7 |
| 2.11.     | Zamanı etkin ve verimli kullanabilme                                                                   | 10    | 71,4 | -      | -   | 4    | 28,6 |
| <b>3.</b> | <b>İLETİŞİM</b>                                                                                        |       |      |        |     |      |      |
| 3.1.      | Anlaşılır açıklamalar ve yönergeler verebilme                                                          | 10    | 71,4 | -      | -   | 4    | 28,6 |
| 3.2.      | Konuya uygun düşündürücü sorular sorabilme                                                             | 10    | 71,4 | -      | -   | 4    | 28,6 |
| <b>4.</b> | <b>ÖLÇME-DEĞERLENDİRME</b>                                                                             |       |      |        |     |      |      |
| 4.1.      | Hedef davranışlara ulaşma düzeyini değerlendirebilme                                                   | 10    | 71,4 | -      | -   | 4    | 28,6 |
| 4.2.      | Hedef davranışlara uygun değerlendirme biçimleri belirleyebilme                                        | 9     | 63,9 |        |     | 5    | 36,1 |
| 4.3.      | İçeriğe uygun değerlendirme yöntemleri kullanabilme                                                    | 9     | 63,9 |        |     | 5    | 36,1 |
| 4.4.      | Geri bildirimleri zamanında ve uygun bir şekilde verebilme                                             | 9     | 63,9 |        |     | 5    | 36,1 |

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin 1.1, 1.2, 1.4, 2.5 ve 3.3 maddeleri öğretmenlerin neredeyse tamamının uyguladığı görülmektedir. Gözlemlerin büyük çoğunluğunda öğretmenlerin; konuyu önceki ve sonraki derslerle ilişkilendirdiği, konunun gerektirdiği sözel ve görsel dili (şekil, sema, grafik, formül vb.) uygun biçimde kullanabildiği, konuları yaşamla ilişkilendirdiği, katılımcı sorularına uygun ve yeterli yanıtlar oluşturduğu ve demokratik bir öğrenme ortamı sağladığı gözlenmiştir. Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin 1.3, 1.5, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 3.1, 3.2, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 4.2, 4.4, 5.1, 5.2, 5.3 ve 5.4 maddelerini ya hiç uygulamadıkları ya da kısmen uyguladıkları görülmektedir. Gözlemlerin tamamına yakınında öğretmenlerin konu ile alanın diğer konularını ilişkilendirmedikleri, konuyu özetleyemedikleri ve uygun dönütler veremedikleri, kazanımları açık bir biçimde ifade etmedikleri, konuya uygun araç-gereç ve öğretim teknolojilerinden yararlanamadıkları, özel öğretim yaklaşım, yöntem ve tekniklerini bilmedikleri, katılımcılarda yanlış gelişmiş kavramları belirlemedikleri, derse uygun bir giriş yapamadıkları, derse ilgi ve dikkati çekemedikleri, derse ilgi ve güdünün sürekliliğini sağlayamadıkları, sınıf içerisinde etkin katılımı sağlayabilmek için etkinlikler düzenleyemedikleri, zamanı etkin ve verimli kullanamadıkları, anlaşılır açıklamalar ve yönergeler veremedikleri, konuya uygun düşündürücü sorular sormadıkları, hedef davranışlara ulaşma düzeyini değerlendiremedikleri, hedef davranışlara uygun değerlendirme biçimleri belirleyemedikleri, içeriğe uygun değerlendirme yöntemleri kullanamadıkları ve geri bildirimleri zamanında ve uygun bir şekilde veremedikleri gözlenmiştir.

Eğitmenlerin eğitim programının uygulanması süresince kullanmış oldukları strateji, yöntem ve tekniklere ilişkin betimleyici istatistikleri (frekans ve yüzde dağılımları) Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8.***Strateji/Yöntem/Tekniklerin Uygulama Sayılarına İlişkin Bilgiler*

| Eğitmenler | Strateji/Yöntem/Teknik |                 |                       |                       |
|------------|------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|
|            | Soru-Yanıt Yöntemi     | Anlatım Yöntemi | Büyük Grup Tartışması | Küçük Grup Tartışması |
|            | f                      | f               | f                     | f                     |
| E1         | 1                      | 1               | 0                     | 0                     |
| E2         | 2                      | 5               | 1                     | 1                     |
| E3         | 1                      | 1               | 0                     | 0                     |
| E4         | 4                      | 4               | 1                     | 1                     |
| E5         | 0                      | 1               | 0                     | 0                     |
| E6         | 0                      | 1               | 0                     | 0                     |
| E7         | 0                      | 1               | 0                     | 0                     |
| E8         | 1                      | 1               | 0                     | 0                     |
| E9         | 0                      | 1               | 0                     | 0                     |
| E10        | 0                      | 1               | 0                     | 0                     |
| E11        | 0                      | 1               | 0                     | 0                     |
| E12        | 1                      | 1               | 0                     | 0                     |
| Toplam     | 10                     | 19              | 2                     | 2                     |

Tablo 8 incelendiğinde program boyunca en çok kullanılan strateji, yöntem ve tekniklerin sırasıyla Anlatım Yöntemi (f=19), daha sonra Soru-Yanıt Tekniği (f=10) ve son olarak Büyük Grup ve Küçük Grup Tartışması (f=2) olduğu görülmektedir. Öğrencilerin derse katılımlarını sağlayacak strateji, yöntem ve teknikler arasında kabul edilen küçük grup tartışmasının hemen hemen hiçbir eğitmen tarafından kullanılmazken alanyazında öğretmen merkezli bir yöntem olarak kabul edilen anlatım yönteminin ise eğiticiler tarafından tercih edildiği görülmektedir. Bu bulgular çerçevesinde, eğitimlerin yoğunluklu olarak öğretmen/eğitici merkezli yürütüldüğü söylenebilir.

Eğitmenler tarafından en çok kullanılan yöntem olan Anlatım yönteminin uygulamadaki yeterlik düzeyleri Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9.***Eğitmenlerin Anlatım Yöntemini Uygulamadaki Yeterlik Düzeyleri*

| Anlatım |                                                                                                               | Hayır |       | Kısmen |       | Evet |        |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|-------|------|--------|
|         |                                                                                                               | f     | %     | f      | %     | f    | %      |
| 1.      | Etkin bir anlatım için sınıf kontrolünü sağladı.                                                              | -     | -     | -      | -     | 19   | 100,00 |
| 2.      | Dersin başında hedefleri açıkça belirterek katılımcıları hedeften haberdar etti.                              | 11    | 57,90 | 3      | 15,80 | 5    | 26,30  |
| 3.      | Belli bir sürelerde tek nokta üzerinde odaklaştı.                                                             | 3     | 15,80 | -      | -     | 16   | 84,20  |
| 4.      | Konu dışına çıkmadan zor noktalar için açıklama yaptı.                                                        | 3     | 15,80 | -      | -     | 16   | 84,20  |
| 5.      | Dersi farklı öğretim araçları ile zenginleştirdi.                                                             | 10    | 52,60 | -      | -     | 9    | 47,40  |
| 6.      | Çelişik anlatımlardan ve zamirlerden sakındı.                                                                 | 3     | 15,80 | -      | -     | 16   | 84,20  |
| 7.      | Materyali küçük bölümlere ayırarak sundu.                                                                     | 3     | 15,80 | -      | -     | 16   | 84,20  |
| 8.      | Yönlendirmeleri açık olarak ve adım adım verdi.                                                               | 5     | 26,30 | -      | -     | 14   | 73,70  |
| 9.      | Etkin bir anlatım için sınıf kontrolünü sağladı.                                                              | 3     | 15,80 | -      | -     | 16   | 84,20  |
| 10.     | Ses tonunu anlatım süresince etkili kullandı.                                                                 | 6     | 31,60 | 9      | 47,40 | 4    | 21,10  |
| 11.     | Anlatımı, beden dili ve el-kol hareketi ile destekledi.                                                       | 5     | 26,30 | -      | -     | 14   | 73,70  |
| 12.     | Katılımcılarla göz bağıntısı kurdu.                                                                           | 3     | 15,80 | -      | -     | 16   | 84,20  |
| 13.     | Zor noktalar için ayrıntılı ve fazladan açıklamalar yaptı.                                                    | 3     | 15,80 | -      | -     | 16   | 84,20  |
| 14.     | Katılımcılara somut örnekler sundu.                                                                           | 3     | 15,80 | -      | -     | 16   | 84,20  |
| 15.     | Katılımcılara farklı örnekler sundu.                                                                          | 3     | 15,80 | -      | -     | 16   | 84,20  |
| 16.     | Soruları farklı hız kullanarak sordu.                                                                         | 16    | 84,20 | -      | -     | 3    | 15,80  |
| 17.     | Bir sonraki noktaya geçmeden önce üzerinde durulan konunun katılımcılar tarafından anlaşıldığından emin oldu. | 2     | 10,50 | 5      | 26,30 | 12   | 63,20  |
| 18.     | Sunulan bilginin kavrandığını anlamak amacıyla katılımcılara sorular sordu.                                   | 7     | 36,80 | 2      | 10,50 | 10   | 52,60  |
| 19.     | Katılımcıların kendi cümleleriyle konuyu özetlemeleri sağlandı.                                               | 9     | 47,40 | 10     | 52,60 | -    | -      |
| 20.     | Ders sonunda konuyu kısaca özetledi ve/veya katılımcılara kısa bir özet dağıttı.                              | 10    | 52,60 | 9      | 47,40 | -    | -      |



Tablo 9 incelendiğinde öğretmenlerin 1, 3, 4, 6, 7, 9, 12, 13, 14 ve 15. maddelerini uyguladıkları görülmektedir. Gözlemlerin büyük çoğunluğunda öğretmenlerin dersin belirli zaman diliminde tek bir nokta üzerinde yoğunlaştıkları, konu dışına çıkmadan zor noktalar için açıklama yaptıkları, çelişkili anlatımlardan ve zamirlerden sakındıkları, materyali küçük bölümlere ayırarak sundukları, etkin bir anlatım için sınıf kontrolünü sağladıkları, katılımcılarla göz teması kurdukları, zor noktalar için ayrıntılı ve fazladan açıklamalar yaptıkları, katılımcılara somut örnekler sundukları ve katılımcılara farklı örnekler sundukları gözlenmiştir. Tablo 9 incelendiğinde öğretmenlerin 2, 5, 10, 16, 18, 19 ve 20. maddelerini ya hiç uygulamadıkları ya da kısmen uyguladıkları görülmektedir. Gözlemlerin tamamına yakınında öğretmenlerin dersin başında katılımcıları hedeften tam olarak haberdar etmedikleri, dersi farklı öğretim araçları ile zenginleştirmedikleri, ses tonunu anlatım süresince etkili kullanmadıkları, soruları farklı hız kullanarak sormadıkları, sunulan bilginin kavrandığını anlamak amacıyla katılımcılara sorular sormadıkları, katılımcıların kendi cümleleriyle konuyu özetlemelerine imkân vermedikleri, ders sonunda konuyu kısaca özetleme ve/veya katılımcılara kısa bir özet dağıtma gibi yöntemleri seçmedikleri gözlenmiştir. Bu gözlem sonuçları katılımcı görüşleriyle desteklenmektedir:

*“Eğitmenlerden birkaçının dışında, dersler farklı bir yöntemde işlemeyi tercih etmediler. Dersler hep hoca merkezindeydi. Çok pasiflik sanki(Ö6). “Bir ya da iki hoca dışında, istenilen eğitim sunulmuştur. Diğer hocaların hepsi neredeyse sandalyesine oturup, slayttan notları okuyup geçmiştir (Ö12). Eğer oturarak ders anlatmayı kastediyorsanız genelde hepsi oturarak anlatım yaptı (Ö2)”*

Görüşme tekniği ile elde edilen bu bulgular, gözlem formuyla elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Ancak katılımcıların da ifade ettiği gibi anlatım yöntemi kullanıldığında, katılımcılar çoğunlukla edilgen (dinleyici) konumundadırlar (Sözer, 2004). Yani katılımcı pasiftir (Gözütok, 2019, s. 197). Eğitimci tarafından tercih edilen ve kullanılan bir diğer yöntem ise Soru-Yanıttır. Bu yöntemin uygulanmasında öğretmenlerin yeterlik düzeyleri Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10.**

*Eğitmenlerin Soru-Yanıt Yöntemini Uygulamadaki Yeterlik Düzeyleri*

| Soru Yanıt |                                                                                             | Hayır |     | Kısmen |    | Evet |     |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|--------|----|------|-----|
|            |                                                                                             | f     | %   | f      | %  | f    | %   |
| 1.         | Farklı düzeylerde sorular oluşturdu.                                                        | 5     | 50  | -      | -  | 5    | 50  |
| 2.         | Hedefleri gerçekleştirmeye yönelik sorular sordu.                                           | 6     | 60  | 2      | 20 | 2    | 20  |
| 3.         | Katılımcıların çoğunluğunun doğru yanıtlayabileceği sorular sordu.                          | 2     | 20  | 2      | 20 | 6    | 60  |
| 4.         | Sorularını anlaşılır biçimde sordu.                                                         | 1     | 10  | -      | -  | 9    | 90  |
| 5.         | Katılımcıların düzeylerine uygun sorular sordu.                                             | 1     | 10  | -      | -  | 9    | 90  |
| 6.         | Konunun kilit noktalarına değinen sorular sordu.                                            | 7     | 90  | 3      | 30 | -    | -   |
| 7.         | Soruları tek tek sordu.                                                                     | -     | -   | -      | -  | 10   | 100 |
| 8.         | Eğiticinin sorduğu soruların sırası kolaydan zora doğruydı.                                 | 8     | 80  | -      | -  | 2    | 20  |
| 9.         | Mantıklı sorular yöneltti.                                                                  | -     | -   | -      | -  | 10   | 100 |
| 10.        | Soruları sorduktan sonra katılımcıların uygun yanıtlar hazırlaması için yeterli süre verdi. | 8     | 80  | 2      | 20 | -    | -   |
| 11.        | Soruları farklı hız kullanarak sordu.                                                       | 10    | 100 | -      | -  | -    | -   |
| 12.        | Soruları tüm sınıfa yöneltti ve bazı katılımcıları tercih etme yoluna gitmedi.              | -     | -   | -      | -  | 10   | 100 |
| 13.        | Soruları ve yanıtları tekrarlamaktan kaçındı.                                               | 1     | 10  | -      | -  | 9    | 90  |
| 14.        | Soruları sorarken rahatlatıcıydı. Tehditkâr bir tavır takınmadı.                            | -     | -   | -      | -  | 10   | 100 |
| 15.        | Soru sorma süresinde olumluydu.                                                             | -     | -   | -      | -  | 10   | 100 |
| 16.        | Soru-yanıt sırasında kendilerini ifade etmede zorluk çeken katılımcıları yüreklendirdi.     | 6     | 60  | -      | -  | 4    | 40  |
| 17.        | Beklediği yanıtların dışına çıkan yanıtları kabullendi.                                     | 3     | 30  | -      | -  | 7    | 70  |
| 18.        | Katılımcının soruyu yanlış anladığını gördüğünde soruyu bir başka şekilde sordu.            | 2     | 20  | -      | -  | 8    | 80  |
| 19.        | Yanıtlar yetersiz ya da eksik olduğunda, katılımcılara destekleyici bilgiler verdi.         | 1     | 10  | -      | -  | 9    | 90  |

Tablo 10 incelendiğinde öğretmenlerin 4, 5, 6, 7, 9, 12, 14, 15, 18 ve 19.maddelerini uyguladıkları görülmektedir. Gözlemlerin büyük çoğunluğunda öğretmenlerin hedefleri gerçekleştirmeye yönelik sorular sordukları, tercih ettikleri soruların sırasının kolaydan zora olmadığı, soru sorarken farklı bir hız kullanmadıkları ve soru-yanıt sırasında kendilerini ifade etmede zorluk çeken katılımcıları yüreklendirmek için herhangi bir şey yapmadıkları görülmektedir. Tablo 10 incelendiğinde öğretmenlerin, 1, 6 ve 10. maddeleri neredeyse hiç uygulamadıkları görülmektedir. Gözlemlerin yarısından fazlasında öğretmenlerin soru-yanıt yöntemini uygularken, dersin başında

düşük düzeyli, daha sonra yüksek düzeyli sorular sormadıkları, katılımcılara soruyu yanıtlamaları için yeterli düzeyde düşünme süresi tanımadıkları ve katılımcıların sözlü ya da sözsüz yanıtlarına dönük herhangi bir olumlu ya da olumsuz pekiştirici vermedikleri gözlenmiştir. Oysa öğretmenin soru-yanıt yöntemini etkili kullanmasının anahtar noktaları, katılımcı yanıtlarını etkili olarak dinlemesi, yanıtlara ilgi göstermesi ve katılımcı görüşlerini paylaşmaya istekli olmasıdır. Sözel güdüleyicilerin yanı sıra baş sallama, gülme, onaylama gibi jest ve mimiklerle katılımcıyla etkileşime geçmek önem taşımaktadır (Gözütok, 2019, s. 177). Araştırmacının elde etmiş olduğu gözlemlerde de bu durumun aksine, yanıtları bilinen ve soruyu sormadan önce tartışılan ya da anlatılan konuya ilişkin soruların (üst-düzy düşünme gerektirmeyen) katılımcılara sorulduğu gözlemlenmiştir. Bu soruların da konuları sentezleme ya da üst düzey bir düşünme gerektirecek türden sorular olmadığı görülmektedir. Eğitimci tarafından çok az kullanılan yöntemler, Büyük Grup ve Küçük Grup tartışmalarıdır. Bu yöntemlerle ilgili yapılan gözlemler ve katılımcılarla görüşmeler neticesinde, katılımcıların en çok sevdikleri derslerin aslında katılımcıların eğitim faaliyetlerine daha çok katıldıkları ve grup olarak yaptıkları dersler olduğu anlaşılmıştır. Bu gözlem bulguları da katılımcı görüşleriyle desteklenmektedir:

*“Aslında eğitim süresince inanin bende en çok iz bırakan ders İnsan Kaynaklarına Giriş, İş Analizi, PSP (Personel Seçiminde Psiko-drama) ve Personel Seçiminde Psikometrik Yöntemler dersleridir. Çünkü bu derslerde bizler derslere çok daha fazla katıldık, küçük öbekler halinde işler yaptık ve en önemlisi sınıfın havası bu derslerle daha ısındı, yani birbirimize sınıf olarak kaynaştık (Ö8). İki derste kullanılan yöntemleri hiç unutmuyorum. İnsan Kaynaklarına Giriş ve İş Analizi. Bu iki derste bir sürece yani uygulamaya dâhil olduk ve çok eğlendiğimizi düşünüyorum. Keşke bütün dersler bu şekilde sunulsa (Ö12)”*

### 3.3. İKY eğitim programının öğretme-öğrenme sürecine ilişkin bulgular ve yorumlar

İKY eğitim programının öğretme-öğrenme sürecine ilişkin görüşlerinden elde edilen verilerin içerik analizi yoluyla çözümlenmiş ve bulgular tablolar halinde sunulmuştur. Ayrıca gözlemlerden elde edilen bulgular görüşme verilerini desteklemek amacıyla birlikte verilmiştir. Katılımcıların İKY eğitim programının amacı, içeriği ve program eğitmenleri bağlamında İKY eğitim programının öğretme-öğrenme sürecine ilişkin görüşleri Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11.**  
*İKY Eğitim Programının Öğretme-Öğrenme Sürecine İlişkin Görüşler*

| Kategori                     | Tema                                                  | Kod                                                                                                                                                                      | f  |
|------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Öğretme-öğrenme Faaliyetleri | Öğrenme sağlamayan araçlar (Projeksiyon, Beyza Tahta) | Akılda kalıcılığı sağlayan yöntemlerin azlığı (f=5), bu araçlar kullanıldı ama çok fazla şey öğrenemedik, bilgi çoktu öğrenemedik (f=7)                                  | 12 |
|                              |                                                       | Sayı az olmasına rağmen çok konuşma imkânı bulamadık (f=4), tartışmayla öğrenmenin sağlanamaması (f=1)                                                                   | 5  |
|                              | Ders notları                                          | Olumsuz görüş (zamanında elimize ulaşmaması, sunum çıktılarının kopyası olması, anlayacağımız şekilde olmaması, düzenli ders notunun olmaması başarımı etkiliyor) (f=14) | 14 |

Tablo 11 incelendiğinde katılımcıların öğretme-öğrenme süreciyle ilgili en çok ders notlarına (f=14) dönük olumsuz görüş aktardıkları görülmüştür. Ders notlarıyla ilgili olarak katılımcılar notların sunum çıktılarının olması nedeniyle bazı noktaların anlaşılması konusunda güçlük yaşadıklarını ve ders notlarının basılı biçimde verilmesinin de pek etkili olmayacağını ifade etmişlerdir. Bunun yerine eğitim programının içeriğini kapsayan ders notlarının hazırlanmasının etkili olacağı vurgulanmıştır. Son olarak düzenli bir ders notunun katılımcılara sağlanmamasının da başarılarını etkilediğini ifade etmişlerdir. Diğer taraftan basılı ders notlarının tam zamanında kendilerine ulaştırılmamasından kaynaklı olarak dersleri takip etmekte zorluk yaşadıkları ifade edilmiştir. Katılımcılar (f=12), öğrenmeyi sağlayacak yöntemlerin az kullanılması, projeksiyonun çok yoğun kullanılmasının ve beyaz tahtanın etkili kullanılmamasının öğrenmelerini olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir:

*“Bir ya da iki tane dersin dışında genel olarak eğitmenlerin slaytları hızlıca okuyup geçtikleri, hatta bazı derslerde 100’ü aşın slaytları 2-3 saat gibi bir zamanda bitirdiklerini ve bu dersle ilgili hiçbir şey hatırlamıyorum (Ö11). Bazı derslerde 277 slayt gibi bir içeriğin 2 saatte verildiğine şahit olduk (Ö4).”*

Diğer taraftan öğrenmeyi kolaylaştıran ve katılımcıların tartışmaları için uygun öğrenme ortamlarının yeterince düzenlenemediği katılımcılar tarafından ifade edilmiştir (f=5). Araştırmacının almış olduğu gözlem notları ve

gözlem formlarından elde edilen bilgiler de aslında bu bulguları destekler niteliktedir. Eğitimci tarafından genellikle anlatım yönteminin tercih edilmesi, iş birliğine dayalı, grup çalışmalarının ya da bireysel çalışmaların yapıldığı yöntemlerin daha az tercih edilmesi bu bulguyu destekler niteliktedir.

### 3.4. İKY eğitim programının günümüzde ihtiyaç haline gelmesine ilişkin bulgular ve yorumlar

İKY eğitim programının günümüzde ihtiyaç haline gelmesine ilişkin katılımcıların görüşlerini tespit etmek amacıyla yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin içerik analizine ilişkin bulgular Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12.**

*İKY Eğitim Programının Günümüzde İhtiyaç Haline Gelmesine İlişkin Katılımcı Görüşleri*

| Kategori                                         | Tema                                                                          | Kod                                                                                                                           | f |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| İKY Eğitim Programlarının İhtiyaç Haline Gelmesi | İş piyasalarının talebi                                                       | İşten bilen uzman ihtiyacı (f=4), uzman personel bulma sıkıntısı (f=1), rekabet edebilen personel (f=1)                       | 6 |
|                                                  | Dünya’nın değişmesi ile birlikte İK yönetim anlayışının değişmesi             | İnsanları yönetmede İK’ya olan ihtiyaç (f=4), bilgi toplumu (f=1), bilgiyi üreten ve yöneten insan (f=1) rekabet ortamı (f=1) | 7 |
|                                                  | İK birimlerinin artması                                                       | Profesyonelleşme (f=4), bilgiye, beceriye ve yeteneğe verilen önemin artması (f=1)                                            | 5 |
|                                                  | Özel sektörün hızla artması                                                   | Kurumsallaşma (f=3)                                                                                                           | 3 |
|                                                  | İnsana bakış açısının değişmesi ve İK uzmanlarının öneminin farkına varılması | Algı değişikliği ve mesleğin önemi artması (f=1), kurum-İç ilişkilerin değişmesi (f=1)                                        | 2 |

Tablo 12 incelendiğinde, katılımcılar İKY eğitim programının günümüzde ihtiyaç haline gelmesindeki en büyük etkenin iş piyasalarının giderek profesyonelleşmesi ve uzman arayışının artması olduğunu ifade etmektedirler. Bu bulgu, eğitimci ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen bulgularla desteklenmektedir. Eğitimci bu durumu her alanda İKY’den anlayan profesyonel personele ihtiyaç duyulması, iş sektörlerinde insanın önemli bir kaynak olarak görülmesi ve motivasyon faktörleri şeklinde ifade etmektedirler. Diğer taraftan İKY eğitim programlarının günümüzde ihtiyaç haline gelmesindeki diğer etmen olarak özel sektörde faaliyet gösteren firmaların insan kaynaklarına bakış açısının değişmesi ve insan odaklı bir anlayışın hâkim olması gösterilmektedir.

### 3.5. Katılımcıları İKY eğitim programına katılmaya motive eden unsurlara ilişkin bulgular ve yorumlar

Katılımcıları, İKY eğitim programına katılmaya motive eden unsurları tespit etmek amacıyla yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin içerik analizi yapılmış ve elde edilen bulgular tablolar halinde sunulmuştur. Katılımcıları İKY eğitim programına katılmaya motive eden unsurlara ilişkin bulgular Tablo 13’te verilmiştir.

**Tablo 13.**

*Katılımcıları İKY Eğitim Programına Katılmaya Motive Eden Unsurlara İlişkin Görüşleri*

| Kategori                     | Tema                                                                               | Kod                                                                                                                                                                            | f  |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Programa Katılma Motivasyonu | Yeni iş fırsatları yaratma                                                         | İş kaygısı (f=2), yeni iş fırsatları(f=1), işini kaybetme korkusu (f=1), ekonomik kriz (f=1), elimde belge olsun (f=1), sektörde sertifikası olanların istihdam edilmesi (f=1) | 7  |
|                              | Şirketlerin profesyonelleşme vizyonu                                               | Profesyonelleşme (f=3), işi hakkıyla yapma (f=1), uzmanlaşma (f=1)                                                                                                             | 5  |
|                              | Pratik (Uygulama) yönünden yoğun                                                   | Olumlu görüş (f=17)                                                                                                                                                            | 17 |
|                              | Şirketlerin İK Müdürlerinin yönlendirmesi                                          | Yönlendirme (f=4), tavsiye (akran ya da müdürleri tarafından) (f=1)                                                                                                            | 5  |
|                              | Programın günü/saatinin uygunluğu (Pazartesi-Salı-Cuma Akşam yürütülmesi uygundur) | Sabahları mesaiye olmamdan ötürü akşam saatleri bana uygun (f=10), gündüzleri işlerimin olmasından ötürü (f=2), hafta sonu aileme zaman ayırmak isteğimden dolayı (f=2)        | 14 |
|                              | Programın günü/saati (Pazartesi, Salı-Cuma şeklinde verilmesi kopukluk yaratıyor)  | Olumsuz görüş (f=4)                                                                                                                                                            | 4  |

Tablo 13 incelendiği zaman katılımcıların İKY eğitim programına katılmalarında en fazla iş kaygısının motive edici olduğu (f=7) görülmektedir. Bunu da İK alanında şirketlerin profesyonelleşme atılımları (f=5) ve İK departmanlarındaki kişilerin personelleri yönlendirmesi (f=5) izlemektedir. Bu bulgu yapılan çeşitli araştırmalarla

da desteklenmektedir. Sherman vd. (1996) İK geleneksel birtakım yöntemlerin uygulandığı ve sonuçlarının görüldüğü bir alandan çok daha ötesine geçmiş ve örgütler İKY alanında istihdam edecekleri yöneticilerin ya da uzmanların planlı bir eğitim almaları ve bunu belgelendirmelerini noktasına geldiğini ifade etmektedir. Diğer taraftan eğitmenleri İK alanında eğitmen olmaya iten motivasyonlarla ilgili olarak eğitmenlerin uygulamadan gelmeleri, lisansüstü eğitimlerini bu alanda yapmış olmaları ve edindikleri tecrübeleri paylaşma isteği gibi unsurlar ifade edilmiştir. Katılımcıların ANKÜSEM'deki programı tercih etme sebebi söz konusu programdaki uygulama faaliyetlerinin yoğunluğudur (f=17). Ayrıca katılımcılar programın uygulandığı gün ve saatlerin katılımcılara uygunluğunun çok önemli bir etken olduğunu ifade etmiştir (f=14). Katılımcılardan bazıları (f=4) ise, programın birbirini takip eden günlerde verilmemesinin kendilerinde olumsuz bir etki yaptığını belirtmiştir.

### 3.6. İKY eğitim programları hakkında katılımcıların görüşlerine ilişkin bulgular ve yorumlar

İKY eğitim programları hakkında katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen veriler içerik analiziyle tablolaraştırılarak sunulmuştur. Katılımcıların İKY eğitim programları hakkındaki genel görüşleri Tablo 14'te verilmiştir.

**Tablo 14.**

*İKY Eğitim Programları Hakkında Katılımcıların Genel Görüşleri*

| Kategori                                  | Tema                                                     | Kod                                                                                     | f  |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| İKY eğitim programlarına ilişkin görüşler | Farklı programların kuramsal yönden yoğun olması         | Olumsuz görüş(f=15)                                                                     | 15 |
|                                           | İKY eğitim programının, pratik (uygulama) yönünden yoğun | Olumlu görüş(f=17)                                                                      | 17 |
|                                           | Hiç İKY eğitim programını incelememiş olanlar            | Aklıma gelmedi(f=2), incelemeyi hiç düşünmedim(f=1), böyle bir şeye gerek duymadım(f=1) | 4  |
|                                           | İş başvurularında öncelik                                | Öncelik/Avantaj(f=3)                                                                    | 3  |

Tablo 14 incelendiğinde farklı üniversitelerde yürütülmekte olan İKY eğitim programlarının kuramsal olarak yoğun olması ve bu programların şirketlerde ya da kuruluşlardaki gerçek uygulamaları, olayları ve durumları içermediği (f=15) ifade edilmiştir. Buna karşın katılımcılar, ANKÜSEM'deki eğitim programının gerçek hayata daha uygun ve uygulama faaliyetlerinin yoğun olduğunu (f=17) ifade etmişlerdir. Farklı üniversitelerde yürütülmekte olan İKY eğitim programları hiç incelemeyen katılımcılar ise buna neden olarak böyle bir değerlendirmeyi düşünmedikleri, buna gerek duymadıkları ya da akla böyle bir şey gelmediğini (f=4) söylemişlerdir. Ancak, tüm temalar bir bütün olarak incelendiğinde, programa gelen katılımcıların belli bir araştırma ve inceleme süreçlerinden geçerek İKY eğitim programını tercih ettikleri görülmektedir. Son olarak katılımcılar, İKY eğitim programı sonunda yapmış oldukları iş başvurularında daha fazla öncelik/avantaj elde ettiklerini (f=3) belirtmişlerdir.

### 3.7. Katılımcıların, İKY eğitim programının içeriği hakkındaki görüşlerine (değiştirilmesi ya da eklenmesi) ilişkin bulgular ve yorumlar

Katılımcıların, İKY eğitim programının içeriği hakkındaki görüşlerine (içeriklerden hangileri değiştirilmeli ya da içeriğe neler eklenmeli vb. gibi) ilişkin görüşlerinin belirlenmesi için yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin içerik analizi yapılarak tablolar halinde sunulmuştur. Katılımcıların, İKY eğitim programının içeriğine ilişkin görüşleri Tablo 15'te verilmiştir.

**Tablo 15.**

*Katılımcıların İKY Eğitim Programının İçeriğine İlişkin Görüşleri*

| Kategori                                          | Tema                                                    | Kod                                                                                                                                  | f  |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| İKY eğitim programının içeriğine ilişkin görüşler | İçerik çok önemli ama eğitici yöntemlerini değiştirmeli | Farklı öğretim yöntemleri kullanılmalı (f=10)                                                                                        | 10 |
|                                                   | Şirketlerde yaşanan sorunlara ve gerçeklere dönüklük    | Gerçek olaylar (f=10), her zaman görebileceğimiz durumlar ya da olaylar (f=3), hep yaşadığımız problemler (f=2)                      | 15 |
|                                                   | İçeriğin verilme süresi                                 | Yetersiz ve arttırılmalı (f=13)                                                                                                      | 13 |
|                                                   | Farklı yöntemler öğrenme ve dikkati arttırdı            | Etkileşimli öğretim (f=8), gruplar halinde çalışma (f=3), tartışma yapmak (f=2), psiko-drama (f=2), farklı bir şekilde tanışma (f=2) | 17 |

Tablo 15 incelendiğinde katılımcıların İKY eğitim programının içeriğine ilişkin görüşleri değerlendirildiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır: Katılımcılar eğitim programının *Strateji ve Stratejik Yönetim, Özlük İşleri ve Bordrolama*

içeriğinde daha fazla uygulamaya dönük olması, gerçek olayların ve gerçek hayatta kullanılan belgelerin sınıf içinde kullanılması gerektiğini (f=15) belirtmişlerdir. Eğitim programının *Performans Değerlendirme, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku, Özlük İşleri ve Bordrolama, İş Analizi* ve son olarak *İK Uzmanları için Araştırma Yöntemleri* içeriklerinin ise ders saatlerinin yetersiz olduğu ve artırılması gerektiği (f=13) düşünülmektedir. Bu gözlem sonuçları katılımcı görüşleriyle desteklenmektedir:

*“Bazı dersler bence İKY’de olmazsa olmaz şeklindedir. Bunlar İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku ve Özlük İşleri ve Bordrolama. Bunlar bence hem yasal süreçler anlamında hem de parasal mevzularda çok önemlidir. Keşke ders saati biraz daha fazla olsaydı (Ö13). Dersler genel olarak iyiydi, ancak bazılarının yetmediğini düşünüyorum, mesela Performans Değerlendirme gibi (Ö2)”*

Son olarak katılımcılar, programın başında *İnsan Kaynaklarına Giriş* ve *İş Analizi* içeriklerinde eğitmenler tarafından kullanılan etkileşimli öğretim yöntemlerinin derse, eğitim programına ve sınıf içi iletişime üst düzey katkı sağladığını belirtmişlerdir.

*“Mesela şunu söyleyeyim insan kaynaklarına giriş çok iyiydi. İlk ders hoca bizi sınıfa tanıtırken Psiko-drama filan yaptı, bence bu yöntemin çok etkili olduğunu düşünüyorum. Bütün sınıf bir anda bütün hobilerini fobilerini filan öğrenmiş oldu. Bir de birbirini tanımış olduk. Bu yöntemde sınıfta herkes kendine yakın olabileceğini hissettiği birini seçti ve birbirleriyle konuşarak tanıma fırsatı buldular. İlk başlarda hiç kimse birbirinin adını bile bilmezken bir anda bu yöntem sayesinde sınıf kaynaşmış oldu. Derste de iş analizi dersinde hoca küçük grupları ayırdı bizleri ve herkes farklı sınıflarda çalışmaya başladı Bence bu yöntemde çok etkiledi. Bu iki dersi çok sevdim (Ö17). İki derste kullanılan yöntemleri hiç unutmuyorum. İnsan Kaynaklarına Giriş ve İş Analizi. Bu iki derste bir sürece yani uygulamaya dâhil olduk ve çok eğlendiğimizi düşünüyorum. Keşke bütün içerik bu şekilde sunulsa (Ö12)”*

### 3.8. İKY eğitim programı sonunda katılımcılarda gözlenebilir davranış değişikliklerine ilişkin bulgular ve yorumlar

Katılımcıların, İKY eğitim programının içeriğine ve İKY eğitim programında yer alan içeriklerden hangilerinin değiştirilmesine ya da mevcut program içeriklerine başka hangi içeriklerin eklenmesine ilişkin görüşleri Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16.**

*İKY Eğitim Programı Sonunda Katılımcılarda Gözlenebilir Davranışlara İlişkin Görüşler*

| Kategori                                               | Tema                                                     | Kod                                                                                                                                                                                                                 | f  |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Katılımcılarda gözlemlenebilir davranış değişiklikleri | İKY eğitim programının içeriği hakkında bilgili hissetme | Bilgi sahibiyim (f=10), kendimi bilgili hissediyorum (f=4), İKY nedir, ne değildir biliyorum (f=3)                                                                                                                  | 17 |
|                                                        | İş yerinde daha özgüvenli                                | Özgüvenliyim (f=8), yürüyüşüm değişti (f=4), kendimi uzman olarak görüyorum (f=1)                                                                                                                                   | 13 |
|                                                        | İş yerinde daha rahat iletişim                           | İletişime açığım (f=4), kendimi rahat ifade ediyorum (f=2), iletişim kazalarını önleyebileceğimi düşünüyorum (f=2), iletişim için çaba harcıyorum (f=1), iletişim kazalarının önüne geçebileceğime inanıyorum (f=1) | 10 |
|                                                        | İş yerindeki personel yeteneklerinin farkında olma       | Farkındalık (f=4)                                                                                                                                                                                                   | 4  |

Tablo 16 incelendiğinde İKY eğitim programı sonunda katılımcılarda gözlenebilir davranış değişikliğinin en fazla *İKY eğitim programı içeriği hakkında kendini bilgili hissetme* olduğu görülmektedir (f=17). Daha sonra, bu eğitimin sonunda katılımcılar çalışmış oldukları kurumlarda daha öz güvenli olduklarını (f=13), çalışmış oldukları şirketlerde iletişime daha açık ve kişileri dinlemek için çaba sarf eden (f=10) ve çalıştıkları şirketteki personelin yeteneklerinin farkında olan bireyler haline geldiklerini ifade etmişlerdir. Bu bulguları yapılan diğer araştırmalar desteklemektedir (Argon & Sipahioğlu, 2015; Scarpello & Ledvinka 1988). Araştırmalar İKY alanında çalışanların bilgi ve iletişim (örgüt içi ve dışı) gibi konularda eğitim ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini vurgulamaktadır.

### 3.9. İKY eğitim programının güçlü ve zayıf yönleri ilişkin bulgular ve yorumlar

İKY eğitim programının güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin unsurların belirlenmesi için yapılan görüşmelerden elde edilen verilerin içerik analizi yapılarak tablolar halinde sunulmuştur. Katılımcıların, İKY eğitim programının güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin görüşleri Tablo 17’de verilmiştir.



**Tablo 17.***İKY Eğitim Programının Güçlü ve Zayıf Yönlerine İlişkin Görüşler*

| Kategori                                      | Tema                                               | Kod                                                                                                         | f  |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| İKY Eğitim Programının Güçlü ve Zayıf Yönleri | Profesyonel Kadro                                  | Güçlü Yön (f=17)                                                                                            | 17 |
|                                               | Uygulamaya dönük program olması                    | Güçlü Yön (f=17)                                                                                            | 14 |
|                                               | Hafta içi akşam olması                             | Güçlü Yön (f=13)                                                                                            | 13 |
|                                               | Programın günlerinin peş peşe olmaması             | Zayıf Yön (f=4)                                                                                             | 4  |
|                                               | Programın bazı içeriklerinde uygulamanın azlığı    | Zayıf Yön (f=17)                                                                                            | 17 |
|                                               | Program organizasyonu ve iletişim ağının zayıflığı | Zayıf Yön (Dersin iptal olduğu gün haberim olmadı (f=14), ders olmadığı halde boşuna ANKÜSEM'e geldim (f=3) | 17 |

Tablo 17 incelendiğinde İKY eğitim programının en güçlü yönlerinin profesyonel bir ekiple yürütülmesi, uygulama ağırlıklı bir eğitim programı olması ve derslerin hafta içi akşam saatlerinde olmasıdır (f=17, f=14, f=13). Eğitim programının hafta içi pazartesi, salı ve cuma gibi birbirini takip etmeyen günler şeklinde işlenmesinin dersler arasında kopukluğa neden olduğu, bunun da programın zayıf yönü olduğu ifade edilmiştir (f=4). Bazı katılımcılar, bazı derslerde (örneğin, Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, Strateji ve Stratejik Yönetim, Performans Değerlendirme, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku ve Özlük İşleri ve Bordrolama) uygulamaya dönük herhangi bir faaliyetin yapılmadığını söylemiştir (f=15). Son olarak, programın organizasyonu ile ilgili ciddi sorunlar yaşadıklarını ve yeterli bir iletişim ağının bulunmadığını belirtmişlerdir.

#### 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırmadan elde edilen bulgular çerçevesinde katılımcıların giriş davranışları ile çıkış davranışları arasındaki fark genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların yürütülen eğitim programının amaçlarına ve öğrenme birimlerindeki kazanımlara erişim bakımından başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların elde ettikleri bu başarı ise yürütülen eğitim programının etkili olduğunu göstermektedir. Buna karşın İKY eğitim programında değerlendirme yapılamayan öğrenme birimlerinin içeriklerini kapsayan amaçlara ve kazanımlara eğitim programında açıkça yer verilmediği tespit edilmiştir. Bu bakımdan bir eğitim programının etkililiğini ölçülebilmede en önemli belirleyici söz konusu eğitim programının ölçülebilir amaçlara, hedeflere ya da kazanımlara sahip olmasıdır.

Eğitmenlerin öğretme-öğrenme süreçlerinde İKY eğitim programının genel amaçları ve içeriğine bağlı olarak genellikle öğretmen-merkezli strateji, yöntem ya da teknikleri daha çok tercih ettikleri görülmüştür. Bu teknikler arasında anlatım yöntemi eğitim programı boyunca göze çarpmaktadır. Diğer taraftan öğrenci merkezli yaklaşımların ise eğitmenler tarafından genellikle tercih edilmediği saptanmıştır. Grup çalışmalarının (örneğin büyük grup ya da küçük grup tartışma yöntemleri vb. gibi) öğrencinin derse katılımına olumlu yönde katkı sağladığı görülmektedir (Uyar & Doğanay, 2018). Bu araştırmada elde edilen bu bulgu yapılan diğer araştırmalarla da desteklenmektedir. Öğretme-öğrenme süreçlerinde modern ya da öğrenci merkezli öğretim yaklaşımlara pek yer vermemelerine karşın öğretmenler ve eğitmenler demokratik bir sınıf ortamı yaratma, öğrencilere bilişsel olarak kılavuzluk etme ve kendi öğrenme yollarını yaratmak için bu yöntemden belli bir ölçüde yararlanma gereği duymaktadır (Küçükahmet, 2001, s. 75). Buna rağmen dersler yine de öğretmenlerin ve katılımcıların alışmış olduğu biçimde geleneksel tarzla yürütülmektedir (Gözütok, 2019, s. 196). Bu geleneksel yapı İKY eğitim programının yürütüldüğü eğitim ortamlarında görülmüştür. Bu bulgu yapılan araştırma sonuçları ile desteklenmektedir. Bektaş (2001) tarafından yapılan çalışmada geleneksel bir yaklaşımla yapılandırılmış (öğretmen-merkezli) eğitim ortamlarındaki öğrencilerin başarıları ile çağdaş yaklaşımla yapılandırılmış (öğrenci-merkezli) eğitim ortamlarındaki öğrencilerin başarıları arasında manidar bir farkın olduğu ve bu farkın ise öğrenci-merkezli eğitim ortamlarındaki öğrencinin lehine olduğu saptanmıştır. Doğan (2004) tarafından sınıf öğretmenleriyle yapılan çalışmada, öğretmenlerin öğretme-öğrenme süreçlerinde en çok tercih ettikleri yöntemlerin anlatım yöntemi ve soru-yanıt yöntemi olduğu görülmüştür. Kalaycı (1994) tarafından öğretmenlerle yapılan çalışmada ise öğretmenlerin sınıf-içi ana etkinlik ve alt etkinliklere ayırdıkları zaman dilimi içerisinde kullandıkları öğretim yöntemlerinin sırasıyla soru-yanıt, anlatım yöntemi ve kitap-dergilerden okuma etkinliklerinin olduğu; Taşkaya ve Bal (2009) tarafından yapılan çalışmada ise öğretmenlerin en çok soru-cevap, anlatım ve tartışma yöntemlerini kullandıkları saptanmıştır. Bu bulgulara benzer olarak Yiğit (2008) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin hayat bilgisi ve sosyal bilgiler derslerini, geleneksel olarak nitelendirilen anlatım ve soru-yanıt yöntemlerine dayalı olarak işledikleri belirlenmiştir. Son tahlilde yapılan araştırmalara katılan öğretmenlerle yapılan görüşmeler sırasında öğretme-öğrenme sürecinde geleneksel olarak nitelendirilen yöntemlerin yoğunluklu olarak tercih edilmesinin nedeni olarak şunlar tespit edilmiştir: Sınıflarının mevcudunun fazlalığı, yönetimle ilgili yaşanan sorunlar, ders süresinin yeterli olmaması ve ders içeriğini yetiştirememeye kaygısıdır. İKY eğitim programının

yürütüldüğü eğitim ortamlarında katılımcı sayısı az olmasına karşın program süresinin istenilen düzeyde olmamasından dolayı, öğretme-öğrenme sürecinde öğretmenlerin geleneksel bir miras olarak taşınan bu kaygıyı eğitim ortamlarına taşıdığı görülmektedir. Bunun yanı sıra katılımcılarla yapılan görüşmelerde, İKY eğitim programının öğretme-öğrenme sürecinde kullanılan yöntemlere ilişkin hem öğretmenlerin hem de katılımcıların yanlış bilgilere sahip olduğu saptanmıştır. Bu yöntem, öğretmenlerin ya da eğiticinin yalnızca konuştukları ya da sandalyeden oturarak ders sunumu yaptıkları bir yöntem olarak bilinirken; bunun tam aksine, anlatım yöntemini kullanan bir öğretmenin katılımcıları hedeften haberdar etmesi, ses tonuyla, vurgularıyla, jest ve mimikleriyle sunumunu desteklemesi, dersi farklı öğretim araçları ile zenginleştirilmesi ve ders sonunda katılımcıların konuyu tam olarak anlayıp anlamadıklarını belirlemek amacıyla sorular sorması gibi noktaları yerine getirmesi beklenmektedir (Uysal, 2010). Elde edilen bulgularda öğretmenlerin büyük çoğunluğunun bu noktaları tam olarak uygulamadıkları gözlemlenmiş ve anlatım yöntemini yanlış bildikleri şekilde uyguladıkları görülmüştür. Bunun sonucunda da sınıf içi etkileşimin neredeyse hiç olmadığı ve katılımcıların pasif dinleyici olmanın ötesine geçemedikleri saptanmıştır. Ancak öğretmenler öğretme-öğrenme sürecinde öğrenci merkezli yaklaşımları kullandıkları zaman öğrencinin derse katılımının, sınıf-içi etkileşimin ve öğrencilerin kendi öğrenme stillerini tanıma olanağının bir o kadar artması beklenmektedir. Gözütok (2019, s. 222) öğrenci merkezli yaklaşımların (örneğin, küçük grup tartışmaları) katılımcıların sınıf içi etkileşimine fırsat tanınması, kendi yeteneklerini ve birbirlerini tanıması, grup psikolojisi yaratması ve tartışma yeteneği geliştirmesi bakımından önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu saptamalara benzer bir şekilde Akbaş (2017) tarafından yapılan araştırmada küçük grup tartışması yönteminin öğrencilerin belirli (spesifik) bir konu hakkında düşüncelerini (formal ya da informal olarak) rahatça ifade edebilmelerini sağladığı ve sınıf içi iletişimi artırdığı tespit etmiştir.

İKY eğitim programının öğretme-öğrenme sürecinde öğretmenlerin, soru-yanıt yöntemini kullanırken gözlemlerin büyük çoğunluğunda hedefleri gerçekleştirmeye yönelik sorular sormamalarının yanı sıra; soru sorarken farklı bir hız kullanmadıkları ve soru-yanıt sırasında kendilerini ifade etmede zorluk çeken katılımcıları yüreklendirmek için herhangi bir şey yapmadıkları ve dersin başında düşük düzeyli, daha sonra yüksek düzeyli sorular sormadıkları, katılımcılara soruyu yanıtlamaları için hiç süre tanımadıkları ve katılımcıların sözlü ya da sözsüz yanıtlarına pekiştirici vermedikleri belirlenmiştir. Gözütok (2010) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin sorulan sorulara katılımcıların verdikleri yanlış yanıtlara düzeltme vermekte zayıf kaldıkları ve bunun bir sonucu olarak katılımcıların da yanlış öğrenmelerine neden oldukları görülmüştür. Soru-yanıt yöntemi, öğretmenler tarafından yalnızca katılımcıya sorular sorup yanıt aldıkları bir yöntem olarak görülmektedir. Oysa soru sorma yönteminin uygulanması, algılandığı gibi birebir cevap vermeyi değil farklı yorumlarda bulunma, tartışma, sonuç çıkarma ve çıkarımda bulunma gibi üst düzey düşünme becerilerini (Uysal, 2010) kapsamaktadır. Kan (2006) tarafından yapılan bir araştırmada belirtildiği gibi soru-cevap yöntemi, bir şeyin tekrarlanması şeklinde değil, katılımcıların yorum yapmalarını ve konuları sentezleyebilmelerini sağlayan, manidar sonuçlara ulaşabilecekleri yorumlama tarzında sorular sorularak uygulanmalıdır.

İKY eğitim programının öğretme-öğrenme süreçlerine ilişkin ulaşılan bir diğer sonuç ise eğitim programı süresince kullanılan ders notlarına ilişkindir. Katılımcılar, öğretme-öğrenme süreçlerinde akademik başarılarıyla ilgili yaşadıkları sorunları bilimsel ilkeler doğrultusunda hazırlanmayan ders notlarıyla ilişkilendirmişlerdir. Bu bulgu yapılan çalışmalarla (Arın, 2006; Çelebioğlu, 2009; Keklikçi, 2011) desteklenmektedir. Bu çalışmalarda katılımcıların derslerde gösterdikleri başarıda ders notlarının manidar bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ders notlarının katılımcıların konular arasında ilişki kurmasında, öğrenmeyi kolaylaştırmada ve akılda kalıcılığı artırmada etkisinin olduğu araştırmaların sonuçları arasındadır. Gözütok'a göre (2019, s. 295) ders kitapları, kaynak materyaller, çalışma kitapları ve basılı materyallerin katılımcıların her an ulaşabilecekleri, gece gündüz başvurabileceği, istediği hızda izleyebileceği formatta olması gerekmektedir. Gözütok'un (2019, s. 297) yine aynı çalışmasında öğretmenler basılı materyaller ister hazır bir materyal olsun ister öğretmen tarafından hazırlansın, çok titiz bir çalışmanın ürünü olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Elde edilen bu bulguya ek olarak öğrenmeyi kolaylaştıracak yöntemlerin az kullanılmasının, projeksiyonun çok yoğun kullanılmasının ve beyaz tahtanın etkili kullanılmamasının katılımcıların öğrenmelerini olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu bulgu Gözütok (2019), Demirel vd. (2002) ve Eliküçük (2006) tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen bulgularla örtüşmektedir. İlgili çalışmalarda projeksiyon kullanımının son yıllarda en çok kullanılan ya da bilinçli bir şekilde tercih edilen bir öğretim yardımcısı aracı olduğu ifade edilmektedir. Ancak teknolojik temelli bu yardımcı ya da tamamlayıcı araç(lar) pedagojik ya da androgojik açıdan uygun bir biçimde katılımcıya sunulması gerekmektedir. Bu araçlar kullanılırken bazı ilkelere dikkat edilmesi lazımdır. Bunlar notların ve sözel ipuçlarının öğrenciye sunumunda tahtanın kullanılması, sunumda özet bilginin verilmesi, katılımcının sürekli gözlenmesi/izlenmesi/takip edilmesi ve yalnızca sunuların açık bırakılmaması, sunumlarda görsel öğeleri yer veilmesi ve son olarak sunumlar arka arkaya hızlı bir şekilde kullanılarak bilişsel yükün artırılmaması (Gözütok, 2019, s. 294) şeklindedir. Gözütok (2019, s. 294) eğer bu ilkeler dikkatli bir biçimde kullanılmazsa bunların etkili bir öğretim aracı olmayacağı gibi öğrenmeyi engelleyici birer araca dönüşebileceklerini vurgulamaktadır.

İKY eğitim programının günümüzde ihtiyaç haline gelmesinin nedenlerine ilişkin elde edilen bulgulardan şu sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlar, iş piyasalarının giderek profesyonelleşmesi, iş sektörlerde insanın önemli bir kaynak olması ve uzman arayışının artması şeklindedir. Bu sonuçlar yapılan çalışmaların (Açıkalın, 2016; Bingöl, 1990; Doğan & Demiral, 2008; Erdemir, 2014; Erdoğan, 2013; Saldamlı, 2008; Tunçer, 2012; Yüksel, 2000) sonuçları ile örtüşmektedir. Yapılan bu çalışmalarda İKY'nin şirket ve organizasyon politikalarının artık daha disiplinli, profesyonel, sistematik ve düzenli bir biçimde yürütülmesini gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Diğer taraftan, bu çalışmalarda bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte, İKY'nin iş piyasalarında ve iş gücünde önemli bir faktör haline geldiği ve insan kaynakları yönetiminin rekabet etmenin, bilgiyi üretmenin ve yönetmenin ve son olarak büyümenin ve gelişmenin sürekli kılınmasının odağı haline geldiği ifade edilmektedir. Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall'e göre (2003) bilginin ve bilgi ekonomisinin hâkim olduğu bu yüzyılda İKY bireyin kendini yeniden düzenleyerek yaratma sürecinde yardımcı olması ve bu sayede örgütün değişimine ve dönüşümüne katkı sağlaması beklenmektedir. Bu beklentiyi karşılamanın yegâne yolu ise örgüt içi bireylerle ve diğer birimlerle sürekli iletişim ve bilgi paylaşımı içinde olmaktadır.

İKY eğitim programına katılmayı tercih eden katılımcıların motivasyonel (psikolojik) itici gücünün arkasında iş kaygısı, İKY alanında şirketlerin profesyonelleşmesi, İKY birimlerindeki kişilerin personeli yönlendirmesi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara benzer bir şekilde eğitmenleri İKY alanında eğitmen olmaya iten motivasyonlar ise eğitmenlerin uygulamadan gelmeleri, lisansüstü eğitimlerini bu alanda yapmış olmaları ve edindikleri tecrübeleri paylaşma isteği gibi unsurlar belirlenmiştir. Buna karşın, alanyazında elde edilen bu bulguları destekleyecek herhangi bir çalışmaya ise ulaşılamamıştır.

Çeşitli kurumlarca yürütülmekte olan İKY eğitim programlarına ilişkin katılımcıların görüşlerinde ise İKY eğitim programlarının daha çok teoriye dönük oldukları ve programların şirketlerde ya da örgütlerde gerçek deneyimleri ve uygulamaları içermedikleri saptanmıştır. Buna karşın ANKÜSEM tarafından organize edilen İKYSP'nin kuramsal bilgi ile uygulamalı bilgi arasındaki doğal boşluğu uygun yöntemlerle doldurduğu ve eğitsel faaliyetlerin ise gerçek yaşamda karşılaşılabilecek türden olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra İKY eğitim programı sonunda ise katılımcıların yapmış oldukları iş başvurularında daha fazla öncelik/avantaj elde ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ancak elde edilen bu bulguları da destekleyecek nitelikte herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır.

Katılımcıların İKY eğitim programının içeriğine ilişkin görüşlerinde ise eğitim programında yer verilen içeriklerden özellikle uygulama yönü kuramsal yönünden daha çok olduğu kabul edilen Strateji ve Stratejik Yönetim, Özlük İşleri ve Bordrolama gibi ders içeriklerine yer verilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan, Performans Değerlendirme, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku, Özlük İşleri ve Bordrolama, İş Analizi ve İK Uzmanları için Araştırma Yöntemleri gibi derslerin içeriklerinin kuramsal kısmının yoğun olmasından ötürü, bu derslerin uygulama saatlerinin artırılması gerektiği belirlenmiştir. Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, Strateji ve Stratejik Yönetim, Performans Değerlendirme, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku ve Özlük İşleri ve Bordrolama gibi derslerin uygulama faaliyetlerinin az olması derslerin kavranmasını güçleştirdiği ve eğitim programının yürütülmesinde ise yeterli bir iletişim ağına (Google groups, WhatsApp vb. gibi) bulunmamasından ötürü iletişimsel problemlere neden olduğu saptanmıştır. Son olarak, İnsan Kaynaklarına Giriş ve İş Analizi derslerinde eğitmenler tarafından kullanılan etkileşimli öğretim yöntemlerinin derse ve sınıf içi iletişime üst düzey katkı sağladığı belirlenmiştir. Bu bulguyu destekler nitelikte Gözütok (2019, s. 222) küçük grup tartışmalarının katılımcıların sınıf içi etkileşimine fırsat tanınması, kendi yeteneklerini ve birbirlerini tanıması, grup psikolojisi yaratması ve tartışma yeteneği geliştirmesi bakımından önemini vurgulamaktadır.

İKY eğitim programı sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri açısından değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır: Eğitim programının güçlü yönleri; İKY alanında uzman bir eğitmen takımı tarafından eğitim programının yürütülmesi, programın uygulama boyutunun ağırlıklı olması ve derslerin hafta içi akşam saatlerinde yürütülmesidir. Eğitim programının zayıf yönü olarak da dersler arasında bir kopukluğa neden olan birbirini izlemeyen günlerde (örneğin; hafta içi pazartesi, salı ve cuma şeklinde) derslerin işlenmesi olarak gösterilmiştir.

Son olarak, eğitim programının sonunda katılımcıların elde etmiş oldukları öğrenme ürünleri ile katılımcılarda görülen davranış değişiklikleri bakımından İKY eğitim programı değerlendirildiğinde, katılımcılara hem eğitim programı başında ve sonunda uygulanan başarı testinden elde edilen sonuçlara hem de katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen bulgulara göre katılımcıların kendilerini eğitim programı sonrasında İKY alanında daha bilgili ve özgüvenli hissettikleri; iletişime açık, kişileri dinleyen ve çalıştıkları şirketteki personelin yeteneklerinin farkında olmaya çalışan bir İKY uzmanı olma yolunda mesafe kattıkları sonucuna ulaşılmıştır.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.31671/dogus.2019.257>
- Açıkalın, A. (2016). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının personel yönetimi*. Pegem Akademi Yayınları.
- Akbaş, M. (2017). *İlköğretim düzeyindeki üstün yetenekli öğrencilerin çeşitli sosyobilimsel konulara ilişkin argümantasyon kalitesinin ve informal düşünme becerisinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, 7(25), 145-174.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: Yetenek yönetimi yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari İlimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 445-460.
- Argon, T. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi ilkelerine ilişkin Bolu ve Düzce illeri ilköğretim okulları yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Argon, T. & Sipahioğlu, M. (2015). Eğitim sendika yönetici ve üyelerinin MEB insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 315-334. <http://10.17860/efd.05075>
- Arın, D. (2006). *Sosyal bilgiler dersinde güncel olayların kullanımının öğrenci başarısına ve hatırd tutma düzeyine etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması*. Nobel Yayın-Dağıtım.
- Balkan, İ. & Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı karar verme: Kararlara katılım konusunda kararlara katılım çalışanların düşüncelerine yönelik bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 29-56.
- Baykul, Y. (2015). *Eğitimde ve psikolojide ölçme: Klasik test teorisi ve uygulaması*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bektaş, Ö. (2001). *Hayat bilgisi öğretimi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi ve beşerî ilişkiler*. Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Bingöl, D. (1997). *Personel yönetimi* (3. Baskı). Beta Yayınları.
- Bloom, B.S. (2012). *İnsan nitelikleri ve okulda öğrenme* (D. A. Özçelik, Çev). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (18. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (6. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Erlbaum.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research: Choosing among five traditions*. Sage Publications.
- Creswell, J. W. & Plano-Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage Publications
- Çelebioğlu, B. (2009). *İlköğretim birinci sınıf öğrencilerinin problem çözme stratejilerini kullanabilme düzeyleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uludağ Üniversitesi.
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. <http://dx.doi.org/10.5465/256718>
- Demirel, Ö., Seferoğlu, S. S. & Yağcı, E. (2002). *Öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme* (2. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dincer, B. (2013). Kurumsal yönetimin farklı teoriler yoluyla değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(36), 15-26.
- Doğan, C. (2004). Sınıf öğretmenlerinin derslere ilişkin görüşleri ve tercih ettikleri öğretim yöntemleri: İstanbul örneği. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(2), 193-203.
- Doğan, S. & Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Eliküçük, H. (2006). *Öğretmenlerin öğretme-öğrenme süreçlerinde teknoloji kullanma yeterlilikler* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Erdemir, E. (2014). Etik ve ahlak arasında insan kaynakları yönetimi. *İş Ahlakı Dergisi*, 5(2), 5-11.
- Erdoğan, E. (2013). *İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve psikoteknik testlerin önemi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atılım Üniversitesi.
- Ergin, C. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi: Psikolojik bir yaklaşım*. Academy Plus Yayıncılık.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi* (7. Baskı). Alfa Yayınları.
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R., & Worthen, B. R. (2003). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines* (3rd ed.). Allyn ve Bacon.
- Gözütok, F. D. (2001). Program değerlendirme [Program evaluation]. Gültekin, M. (Ed.), *Öğretimde planlama ve değerlendirme içinde* (ss. 175-190). Anadolu Üniversitesi Yayınları.



- Gözütok, F. D. (2019). *Öğretim ilke ve yöntemleri* (5. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Morris, L., & Fitz-Gibbon, C. T. (1998). *How to deal with goals and objectives? Program Evaluation Kit*. [Hedefler ve hedef davranışlarla nasıl baş ederiz?] (T. Gürkan & F. D. Gözütok, Çev.). Pegem Yayıncılık. (Orijinal çalışmanın yayın yılı 1978)
- Hattie, J. A. C. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.
- Kalaycı, N. (1994). *İlkokul II. Sınıf hayat bilgisi dersini okutan öğretmenleri, bu dersteki etkinliklere ayırdıkları sürelerin değerlendirilmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Kan, Ç. (2006). Etkili sosyal bilgiler öğretimi arayışı. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(2), 537-544.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi* (15. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Keklikçi, H. (2011). *İlköğretim öğrencilerinin matematik korkuları üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Osmanpaşa Üniversitesi.
- Küçükahmet, L. (2001). *Öğretim ilke ve yöntemleri*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Lengnick-Hall, M. L. & Lengnick-Hall, C. A. (2003). *Human resource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (1991). *Human resource management* (6th ed.). West Publishing Company.
- Millî Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2016). *Aday öğretmen öğretmenlik uygulaması ders içi gözlem genel değerlendirme formu (Form 4-B)*. <https://bit.ly/2XTVeZM>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (1996). *Fundamentals of human resource management* (2nd ed.). Irwin-McGraw-Hill.
- Özçelik, D. A. (2013). *Okullarda ölçme ve değerlendirme: Öğretmen el kitabı*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Özdemir, Y. (2010). *Türkiye'deki insan kaynakları yönetimi anlayışının belirlenmesine yönelik bir araştırma: İSO 500 örneği* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Reilly, P., & Williams, T. (2006). *Strategic HR: Building the capability to deliver*. Gower Publishing.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi* (1. Baskı). Ezgi Yayınevi.
- Saldamlı, A. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde bilişim teknolojisinin kullanımına yönelik bir araştırma: Tekirdağ örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 239-263.
- Saruhan, Ş. C. & Özdemir, A. Ö. (2004). *Değer hedefli işletmecilik* (1. Baskı). Marmara Üniversitesi. Nihad Sayar Eğitim Vakfı.
- Scarpello, V. G., & Ledvinka, J. (1988). *Personnel/human resource management: Environments and functions*. PWS-Kent Publishing Company.
- Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (1996). *Managing human resources*. South-Western College Publishing.
- Sözer, Y. (2004). *Ne parlak fikir! Yaratıcı düşünme yöntemleri*. Sistem Yayıncılık.
- Stufflebeam, D. L. (1971). The relevance of the CIPP evaluation model for educational accountability. *Journal of Research and Development in Education*, 5(2), 19- 25.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation theory, models, and applications*. A Wiley Imprint.
- Şimşek, M. Ş. & Öge, H. S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi* (4. Baskı). Eğitim Akademi.
- Taşkaya, S. M. & Bal, T. (2009). Sınıf öğretmenlerinin sosyal bilgiler öğretim yöntemlerine ilişkin görüşleri. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(27), 173-185.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Tüzüner, L. V. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Uyar, M. Y. & Doğanay, A. (2018). Öğrenci merkezli strateji, yöntem ve tekniklerin akademik başarıya etkisi: Bir meta-analiz çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 186-209. <https://doi.org/10.17860/mersinefd.334542>
- Uysal, A. (2010). *Sınıf öğretmenlerinin 2009 hayat bilgisi öğretim programında belirtilen strateji, yöntem ve teknikleri uygulamadaki yeterlik düzeylerinin belirlenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Varış, F. (1996). *Eğitimde program geliştirme: Teoriler-teknikler*. Alkım Kitapçılık Yayıncılık.
- Worthen, B. R. & Sanders, J. R. (1973). *Educational evaluation: Theory and practice*. Wadsworth Publishing Company.
- Wright, P., Gardner, T., & Moynihan, L. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00096.x>
- Yarımkaya, A. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi: 19 kolay bilgi*. İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (ISO-KATEK).
- Yiğit, E. Ö. (2008, Mayıs 2-4). *Sınıf öğretmenlerinin ve ilköğretim öğrencilerinin hayat bilgisi ve sosyal bilgiler derslerinin uygulanma düzeyinde ilişkin görüşleri karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri*. [Sözlü Bildiri]. VII. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Gazi Kitabevi.



## EXTENDED ABSTRACT

### 1. Introduction

In the 1800s, the economy was based on agriculture and members of established families were involved in small family business to help the younger family members or employees. Since then, this labor mentality and staff management rationale gradually has led to the development of human management practices in modern ages (Şimsek & Öge, 2011). Had been developed by Taylor in 1911, "Scientific Management Movement" asked the following questions: How many times and motion would be allocated? Which method and person would be more suitable for companies and productions? These inquiries were grassroots for the theory and practices of the human resource management. From 1911 until 1930, HR practices were organized by a unit called as the 'personnel department', in which all tasks and operations could be carried out in a correct order and harmony. Under the umbrella of this unit, the labor has been carried out in different fields (Noe et al., 1996, p. 2), such as selection, recruiting, in-service training and development, compensation, performance management, and employee relations etc. Between 1930 and 1970, work organizations were based on the theory of 'Y' for the sake of the protection of employees and supported their participation in the decision at workplaces, job satisfaction, and unionization efforts, by which employees have felt much more responsibility as if they worked on their own work. In the years of the First World War, the psychological tests have been developed to correctly determine the interests, skills, and abilities of individuals. Upon these developments, the responsibilities of personnel departments have expanded the cover issues, such as recruiting interviews and examinations, determination of professional knowledge and skills etc (Şimsek & Öge, 2011).

### 2. Method

The aim of this study is to evaluate the effectiveness of the "90-hour Human Resources Management (HRM) Program in Ankara University Continuing Education Center" according to the CIPP evaluation model. This study was a weak-experimental research since there was no control group (Büyüköztürk et al., 2010). There was a single pre-test-post-test group in order to collect different but complementary QUAL-QUAN data on the same subject for in-depth knowledge. QUAL-QUAN data were collected simultaneously, but the analysis was done separately. Then the results of two data groups were combined (QUAN+QUAL=omnined results) (Creswell & Plano Clark, 2017). In this study, a single group pre-test-post-test, a weak experimental research model was used. Experimental patterns were research models, in which the data to be observed were collected directly under the control of the researcher in order to determine causal relationships (Karasar, 2005). The findings were analyzed with Wilcoxon-Marked-Rank-Test to determine the significant difference between pre-test and post-test achievement. The first study group consisted of 17 persons (9 females, 8 males) enrolled in the "Human Resources Management Program". Since one of the students has participated in the program after the pre-test, the data from this participant was not used in the statistical tests.

### 3. Findings, Discussion, and Results

The findings of the study have shown that the low score of the participants from the pre-test is 31.43 and the high score is 60.00. Besides, it is seen that the low post-test score of the participants was 57.14 and the high score was 94.29. Basing upon these findings, it could be said that the participants in the study group had a more homogeneous distribution of scores ( $sd=7.56$ ) in the pre-test, which means the scores were close each other. However more heterogeneously the post-test scores were distributed ( $sd=12.30$ ).

The level of achievement of the participant at program objectives and its contents had put forwarded that there was a significant difference between the pre-test and post-test scores ( $z=3.52$ ,  $p<.05$ ). Having analyzed the the rank order and sum of the difference scores, it was seen that this difference was in favor of the post-test score. According to these findings, it could be said that the enacted Human Resources Management Program had an important effect over the academic achievements of the participants in terms of the program contents.

The in-class observation findings regarding the teaching-learning process have shown that participants effectively benefited the verbal and visual language (shapes, diagrams, graphics, formulas, etc.) and, in turn, correlated these with their real life. Moreover, in-class activities were satisfactorily organized to provide the sufficient responses to participant questions and to create a democratic learning environment. However, the selected strategies and techniques were not directly related with the contents, for instance, the trainers had summarized the topic at the end of the class, but not given the appropriate feedbacks, not clearly expressed the learning objectives, not used the appropriate teaching strategies, methods, and techniques, not determined the concepts, not prepared the appropriate warm-up and lead in activities, not caught the level of attention and interest, not organized the activities for the sake of effective participation in the class, not used effective and efficient time-management, not given the

clear instructions and guidelines, not assessed the level of attainment to the learning objectives, not determining appropriate forms of evaluation for target behaviors, and not used the appropriate evaluation approaches for the content. Concerning the descriptive statistics on the strategies, methods, and techniques used by the trainers over the course of the program were as follows: Demonstration method (f=19), Q&A technique (f=10) and small group discussion (f=2). Based upon these findings, it could be said that the most used two methods were respectively as the followings: The traditional lecture method of teaching and Q&A technique. Nevertheless, the least used method was the group discussions (small, large, and focus). This finding was supported by a study of Küçükahmet (2001, p. 75). Küçükahmet (2001, p. 75) said that although there has not been enough allocation for the modern teaching and learning approaches in the class, teachers feel the need of using the more modern teaching methods in almost every lecture. Moreover, Gözütok (2019, p. 196) has put forwarded that lessons have generally a traditional atmosphere, in which teachers and students are participated, but it is better appropriate to use the verbal and visual language (figure, diagram, graphic, formula, etc.) required by the content in relation to the past and next lessons. Other findings were about the lectures' notes. Almost all of students were negative and said that the less use of active teaching methods was used, the more level of motivation and attention were decreased. Moreover, the excessive use of projection and ineffective use of whiteboard were seen to have had a negative impact on students' learning.

The most important factor in becoming an HR program most wanted is the increasingly professionalization of labor markets, which is being an important unit in labor sectors and, in turn, the companies have needed to increase the number of human resource management. In these parallels, motivational indicators of the participant students in HRM program were respectively job anxiety, professionalization of companies in the HR field, and the orientation of the personnel of the HR departments. Moreover, the indicators motivating the trainers to become an expert in the field of HRM were the sectoral expectations, being a graduate from the HR department, and wishing to share the experiences on HRM field.

Overall suggestions for HRM program the its trainers should allocate more modern teaching methods and techniques. As for teaching-learning process, they should use the warm-up and lead-in techniques in order to draw students attention to the class, express the learning objectives at the very beginning of the class, use the efficient teaching materials and techniques, and assessment approaches, and lastly prepare a wrap-up activities to sum up and brush up the content. If necessary, it could be organized a professional development program on teaching-learning approaches for the trainers. It is recommended that the content of the subjects should be prepared more carefully and the textbook should be handed in participants in due time. Last but not least, it is suggested that the HRM program should be revised in terms of the balance between the theory and practice and that more attention should be given to activities enhancing participants' communication and presentation skills.

## ETİK BEYANNAME

Yapılan bu araştırmanın yazım sürecinde bilimsel ve etik kurallara araştırmacı tarafından uyulmuş, farklı eserlerden yararlanılması durumunda atıfta bulunulmuş, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmamış, araştırmanın tamamı veya bir kısmı farklı bir akademik yayın platformunda yayımlanmak üzere gönderilmemiştir. Tüm bu durumlardan araştırmada ismi bulunan yazarın bilgisi olduğunu ve gerekli kurallara uyulduğunu beyan ederim. 04/11/2020



Metin KARTAL

Araştırmanın Sorumlu Yazarı

Not: Bu makale Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisine 10.06.2019 tarihinde gönderilmiştir (no. 580120). Dergipark yazılım değişikliği esnasında yaşanan teknik aksaklıktan dolayı yazara iade edilmiş, ardından sisteme tekrar yüklenmiştir. Bu nedenle 2020 yılı gönderiminde zorunlu olan etik kurul kararı bulunmamaktadır.