

**İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK BECERİLERİ VE  
BU BECERİLERİN KAZANDIRILMASINA YÖNELİK  
EĞİTSEL BİR MODEL ÖNERİSİ**

**Figen Ünal  
Yüksek Lisans Tezi  
Eskişehir, 2001**

**İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK BECERİLERİ VE  
BU BECERİLERİN KAZANDIRILMASINA YÖNELİK  
EĞİTSEL BİR MODEL ÖNERİSİ**

**Figen Ünal**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
EĞİTİM İLETİŞİMİ VE PLANLAMASI ANABİLİM DALI**

**Danışman: Prof. Dr. Ali Şimşek**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Temmuz 2001**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK BECERİLERİ VE BU BECERİLERİN KAZANDIRILMASINA YÖNELİK EĞİTSEL BİR MODEL ÖNERİSİ

Figen Ünal

Eğitim İletişimi ve Planlaması Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nisan 2001

Danışman: Prof. Dr. Ali Şimşek

Bu çalışmanın temel amacı, istihdam edilebilirlik becerilerini belirlemek ve bu becerilerin etkili biçimde kazandırılabilmesi için eğitim sisteminde yapılması gereken düzenlemeleri ortaya koymaktır.

Araştırma, genel tarama modelinde yürütülmüştür. Verilerin toplanması sürecinde belge tarama, anket ve yüzyüze görüşme teknikleri kullanılmıştır. İstihdam edilebilirlik becerilerini belirlemek amacıyla geliştirilen 100 maddelik Likert ölçeği Eskişehir’de farklı sektörlerde etkinlik gösteren ve çalışan sayısı 50’den çok olan 75 işletmenin insan kaynakları yöneticilerine uygulanmıştır. Verilerin istatistiksel çözümlenmesi korelasyon, t-testi ve çoklu regresyon teknikleriyle yapılmıştır.

Sonuçlar göstermektedir ki, işverenler, işe başvuran adaylarda sorumluluk, teknoloji, uyum, ekip çalışması, zihinsel düşünme, iletişim, akademik işlem ve kendini yönetme becerilerini aramaktadırlar. İşverenlerin gerekli gördükleri becerilerin düzeyi ile çalışanların sahip oldukları becerilerin düzeyi karşılaştırıldığında ise, işverenlerin, işe başvuran adayları hiçbir beceri kategorisinde yeterli bulmadıkları anlaşılmaktadır. Eğitim sistemi ise ya genel nitelikli akademik bilgiler ya da dar kapsamlı meslek alanlarına özgü teknik becerilerin öğretimine odaklanmaktadır. İstihdam edilebilirlik becerilerinin etkili biçimde kazandırılabilmesi için eğitimde bütünlüklü bir yeniden yapılanmaya gereksinim vardır.

## ABSTRACT

### EMPLOYABILITY SKILLS AND A PROPOSED EDUCATIONAL MODEL FOR THE ACQUISITION OF THESE SKILLS

Figen Ünal

Division of Educational Communications and Planning  
Anadolu University Institute of Social Sciences, May 2001

Advisor: Prof. Dr. Ali Şimşek

The main purpose of this study is to identify employability skills, assess the level of their existence in job applicants, and recommend necessary changes that should be carried out in restructuring the Turkish educational system.

The design of the study was based upon the general survey method. The data were gathered through literature review, questionnaire, and interview techniques. A Likert type scale, including 100 items related to employability skills, was administered to the human resources managers of the 75 selected companies in Eskişehir, each of which employed more than 50 workers and functioned in different sectors of the economy. Correlation analysis, t-test, and multiple regression techniques were used in analyzing the data.

Results show that employers want certain employability skills in job applicants: These include the skills related to responsibility, technology, adjustment, team work, intellectual thinking, communication, academic knowledge, and self-management. However, employers indicate that job applicants exhibit none of these skills at a satisfactory level. The current educational system focuses either on teaching general academic information or narrowly-defined technical skills. Thus, the educational system should be restructured for the successful acquisition of employability skills needed in all areas and by all people.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

**Figen ÜNAL'ın "İstihdam Edilebilirlik Becerileri ve Bu Becerilerin Kazandırılmasına Yönelik Eğitsel Bir Model Önerisi"** başlıklı tezi **25 Haziran 2001** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Eğitim İletişimi ve Planlaması** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Ali ŞİMŞEK  
Üye : Prof.Dr.Deniz GULER  
Üye : Doç.Dr.Coskun BAYRAK

Prof.Dr.Enver ÖZKALP  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖNSÖZ

İstihdam edilebilirlik becerileri, bir işle ilgili teknik becerilerin dışında kalan ve çalışanları işverenlerin gözünde değerli kılan niteliklerdir. İşverenler istihdam edilebilirlik becerilerini gerekli görmelerine karşın, bu becerilere istenen düzeyde sahip adaylar bulamadıkları gözlenmektedir. Bu nedenle, istihdam açısından yaşamsal değer taşıyan becerilerin belirlenmesi ve bu becerilerin kazandırılmasına yönelik neler yapılabileceğinin araştırılması gereği ortaya çıkmaktadır.

“İstihdam Edilebilirlik Becerileri ve Bu Becerilerin Kazandırılmasına Yönelik Eğitsel Bir Model Önerisi” adlı bu yüksek lisans tezi, toplam beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemine, amaçlarına, önemine, sayıtlı ve sınırlılıklarına; ikinci bölümde konuyla ilgili literatür taramasına; üçüncü bölümde araştırmanın yöntemine; dördüncü bölümde araştırmanın bulgular ve yorumuna; beşinci bölümde ise araştırmanın özetine, sonuçların ilgili literatürle karşılaştırılarak tartışılmasına ve istihdam edilebilirlik becerilerinin kazandırılmasına yönelik önerilere yer verilmiştir.

Araştırmanın tasarım, uygulama ve yazım aşamalarında en yoğun çalışma anlarında bile zaman ayırarak beni yönlendiren, güçlüklerimi paylaşan ve değerli görüşlerinden yararlanmama olanak sağlayan danışmanım Prof. Dr. Ali Şimşek'e; araştırmanın veri toplama aşamasında ayırdıkları zaman ve gösterdikleri ilgiden dolayı örneklemedeki işletmelerin insan kaynakları yöneticilerine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın, yeni işe başvuracak adayları ya da bir işte çalışmakta olan kişileri bireysel gelişim açısından yönlendirmesi, çalışanlarda hangi istihdam edilebilirlik becerilerinin bulunmasının gerekli olduğu konusunda işverenlere ışık tutması, eğitim sisteminin istihdam edilebilirlik becerilerini kazandırma konusundaki başlıca yetersizliklerini gidermede yardımcı olması ve konuya ilişkin yapılacak araştırmalar için destek sağlayıcı bir nitelik taşımasını dilerim.

Eskişehir, 2001

Figen Ünal

## İÇİNDEKİLER

ÖZ .....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi

## BÖLÜMLER

1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç.....	5
1.3. Önem .....	5
1.4. Sayıtlar .....	5
1.5. Sınırlılıklar.....	6
1.6. Tanımlar .....	6
1.7. Kısaltmalar .....	6
2. LİTERATÜR TARAMASI .....	7
2.1. İstihdam Edilebilirlik Becerilerinin Gerekliliği .....	7
2.1.1. Rekabetçi Ortam.....	7
2.1.2. Çalışan Sayısında Azalma .....	8
2.1.3. Kalite Standartlarına Odaklanma.....	8
2.1.4. Teknolojik Yenilikler .....	9
2.1.5. Katılımcı Yönetim Yapıları .....	10
2.1.6. Beceri Geliştirmeye Verilen Önem .....	11
2.2. İstihdam Edilebilirlik Becerileri.....	12
2.2.1. İstihdam Edilebilirlik Becerilerinin Sınıflandırılması .....	14
2.2.1.1. Amerikan Çalışma Bakanlığı Becerileri .....	14

2.2.1.1.1. İstihdam Edilebilirliğin Temelleri.....	15
2.2.1.1.2. Çalışma Yeterlikleri .....	17
2.2.1.2. Kanada Konferans Kurulu Becerileri.....	19
2.2.1.2.1. Temel Beceriler .....	19
2.2.1.2.2. Kendini Yönetme Becerileri.....	20
2.2.1.2.3. Takım Çalışması Becerileri .....	21
2.2.1.3. İngiliz Kolombiyası Hükümeti Becerileri .....	21
2.2.2. İstihdam Edilebilirlik Becerileri Üzerinde Uzlaşma .....	22
2.2.3. İstihdam Edilebilirlik Becerilerinin Eksikliği .....	27
2.2.4. İstihdam Edilebilirlik Becerilerinin Kazandırılması .....	29
2.2.5. Sınıf Öğretiminin Sınırlılıkları.....	35
3. YÖNTEM .....	43
3.1. Araştırma Modeli .....	43
3.2. Örneklem .....	43
3.3. Verilerin Toplanması .....	46
3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması .....	48
4. BULGULAR VE YORUM .....	49
4.1. Becerilerin Gerekli Görülme Düzeyi .....	49
4.1.1. Sorumluluk Becerileri .....	49
4.1.2. Teknoloji Becerileri .....	51
4.1.3. Uyum Becerileri .....	52
4.1.4. Ekip Çalışması Becerileri .....	53
4.1.5. Zihinsel Beceriler.....	54
4.1.6. İletişim Becerileri.....	55
4.1.7. Akademik Beceriler .....	57
4.1.8. Kendini Yönetme Becerileri.....	58
4.1.9. Genel Beklenti Durumu .....	59
4.2. Becerilerin Varolma (Bulunma) Düzeyi.....	61
4.3. Becerilerin Beklenme ve Bulunma Düzeylerinin Karşılaştırılması....	63
4.4. Beceri Grupları Arasındaki İlişki.....	63



4.5. Beceri Gruplarının Genel Sonuca Etkisi .....	65
5. ÖZET, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....	67
5.1. Özet .....	67
5.2. Tartışma .....	68
5.3. Öneriler .....	71
5.3.1. Becerileri Kazandırmaya Dönük Model Önerisi.....	71
5.3.1.1. Okula Dayalı Eğitim .....	73
5.3.1.1.1. İlköğretim .....	73
5.3.1.1.2. Ortaöğretim.....	75
5.3.1.1.3. Yükseköğretim.....	79
5.3.1.2. Okul Dışı Eğitim.....	80
5.3.1.2.1. Sürekli Eğitim .....	80
5.3.1.2.2. Hizmetiçi Eğitim.....	81
5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	84
KAYNAKLAR.....	86
EK .....	92

## ÇİZELGELER LİSTESİ

<u>Çizelge</u>	<u>Sayfa</u>
1. İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı.....	44
2. İşletmelerin Çalışan Sayıları.....	45
3. İnsan Kaynakları Sorumlularının Eğitim Durumları.....	45
4. Ölçeğin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	48
5. Sorumluluk Becerileri (A).....	50
6. Teknoloji Becerileri (B).....	51
7. Uyum Becerileri (C).....	52
8. Ekip Çalışması Becerileri (D).....	53
9. Zihinsel Beceriler (E).....	55
10. İletişim Becerileri (F).....	56
11. Akademik Beceriler (G).....	57
12. Kendini Yönetme Becerileri (H).....	58
13. Beceri Gruplarının Aldığı Değerlerin Karşılaştırılması.....	60
14. Becerilerin Varolma Düzeylerinin Ortalama Değerleri.....	62
15. Becerilerin Beklenme ve Bulunma Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	63
16. Beceri Grupları Arasındaki İlişki.....	64
17. Beceri Gruplarının Genel Sonuca Etkisi.....	65

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
1. Örgütlerin Değişimlerdeki Genel Eğilimler.....	10
2. Değişik Kurumlar Tarafından Belirlenen Beceriler.....	24
3. Okul-Sektör Beceri Transferinde Öğretmen Özellikleri.....	36
4. Okul-Sektör Beceri Transferinde Öğretmen Etkinlikleri.....	37
5. İşle İlgili Beceri ve Tutumları Kazandırma Modeli.....	38
6. Yeterlik Gelişim Süreci.....	40
7. İstihdam Edilebilirlik Becerilerini Kazandırmaya Dönük Model Önerisi..	72

## BÖLÜM 1

### 1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları, özel anlamda kullanılan bazı kavramların tanımlarına ve araştırmada geçen kısaltmalara ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

#### 1.1. Problem

Teknoloji devrimi, küreselleşme ve bilgi patlaması gibi çağdaş gelişmeler nedeniyle becerili işgücüne duyulan istem giderek artmaktadır. Yeni teknolojiler, bir yandan maliyeti düşürmekte, bir yandan da üretimi hızlandırmaktadır. Son yıllarda iyice belirginleşen küreselleşme olgusu; evrensel rekabetin şiddetlenmesine, yatırımların yaygınlaşmasına ve alternatif çalışma biçimlerinin geliştirilmesine neden olmaktadır. Bilgi patlaması ise, yaşamın her alanında yeni öğrenme gereksinimlerini ortaya çıkarmakta ve bunları karşılamak üzere sürekli eğitimi zorunlu kılmaktadır (Şimşek, 1996).

Bir ülkenin toplam ekonomik performansı, büyük ölçüde, yeni teknolojilerin ve üretken işgücü becerilerinin artmasına ya da bunlara hızlı biçimde ulaşılmasına bağlıdır. Ülkelerin eğitim sistemleri yeni gelişmeleri dikkate almak zorunda oldukları için sözkonusu etkenler, gelişmiş ya da gelişmekte olan tüm ülkeleri yakından ilgilendirmektedir (ILO, 1998).

Günümüz örgütlerinin değişim konusunda yaşadığı temel yönelim ve eğilimlerde ortak bir nokta dikkati çekmektedir. Artık örgütlerde yönetsel hiyerarşi düzleşmekte, takım çalışması yoğunluk kazanmakta ve temel uzmanlık alanlarının dışındaki görevler iş yaşamının bir parçası haline gelmektedir ve tüm bunların doğurgusu da, yapılan işin ya da sergilenen performansın insan kaynakları politikalarıyla doğrudan ilişkilendirilmesi olarak göze çarpmaktadır. (ILO, 1998, s.42). Böylesi bir çalışma

kültürü, işgörenlerin, sürekli çeşitlenen ve uyum sağlamayı kolaylaştıran becerilere sahip olmaları gereksinimini doğurmaktadır.

“Beceri”, edinilmiş ve geliştirilmiş bir yetenek anlamına gelebileceği gibi, bir işi yapmak ya da belli bir görevi tamamlamak için gereksinim duyulan nitelikler olarak da görülebilir. Bu anlamda beceri, çok boyutlu bir kavramdır ve günümüzde birçok iş, yeterli performansın sergilenebilmesi için farklı beceri bileşimlerine sahip olmayı gerektirmektedir. Bunlar göz-el eşgüdümü gibi fiziksel yeteneklerin; analitik sonuç çıkarma, sentez yapabilme, sayısal ve sözel işlemleri tamamlayabilme gibi bilişsel becerilerin ve liderlik, iletişim becerileri, takım çalışması gibi bireylerarası iletişimle ilgili becerilerin yer aldığı farklı bileşimler olabilmektedir (ILO, 1998, s.35).

İşverenlerin çoğu, işe başvuran adayların hazır bulunuşluk düzeyinden önemli ölçüde tatminsizlik duyduklarını belirtmektedirler. Aslında, işverenlerin genç adaylarla ilgili mutsuzlukları, adayların ilgili alandaki yetersiz teknik bilgi ve becerilerinden kaynaklanmamaktadır. Bu konudaki literatür, işverenlerin, mezunların teknik ya da mesleki anlamdaki yeterlikleri konusunda değil, teknik olmayan yeterlikleri konusunda ciddi kuşkuları olduğunu göstermektedir. Teknik olmayan bu yeterlikler genel bir nitelemeyle “istihdam edilebilirlik becerileri” (employability skills) olarak adlandırılmaktadır (Cotton, 1993).

İstihdam edilebilirlik becerileri, çalışanları işverenlerin gözünde değerli kılan ve işle ilgili teknik yeterliklerin dışında kalmakla birlikte yapılan işin kalitesini yükselten niteliklerdir. En yalın sınıflamayla istihdam edilebilirlik becerileri; okuma, aritmetik gibi *temel beceriler* (basic skills); sorun çözme, karar verme gibi *üst düzey düşünme becerileri* (higher-order thinking skills) ve güvenilirlik, olumlu tutum, ortak çalışma gibi *duyuşsal beceri ve özellikleri* (affective skills and traits) içermektedir (Cotton, 1993, s.3).

Çalışma yaşamında önemli bir işlevi yerine getiren istihdam edilebilirlik becerileri, değişik araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde betimlenmekte ve tartışılmaktadır. Değişik yaklaşımlara karşın, tanımlanan beceriler üzerinde önemli ölçüde uzlaşma

sağlandığı görülmektedir (BCAETT, 2000; CRC, 1996; Dench, Perryman & Giles, 1998; Harrison, 1986; Hoffman, 1997; ICPAC, 2000; Kodz, Dench, Pollard & Evans, 1998; McLaughlin, 1995; NBEET, 1992; The Conference Board of Canada, 2000). *Birleşik Devletler Çalışma Bakanlığı Gerekli Becerileri Kazanma Komisyonu* (SCANS, 1991) 36 istihdam edilebilirlik becerisini 8 kategori altında sınıflandırmış ve tanımlamıştır. Bu sınıflamada; *temel beceriler, düşünme becerileri ve kişisel nitelikler* istihdam edilebilirliğin temelleri başlığı altında gösterilmiştir. Öteki beş kategori ise *kaynaklar, kişilerarası ilişkiler, bilgi, sistem ve teknolojiyle ilgili çalışma yeterlikleri* olarak adlandırılmıştır.

SCANS (1991) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, genç insanların yarısından çoğu, okullardan, iyi bir iş bulabilmek ve bulduğu işi koruyabilmek için gerekli bilgi ve becerilerden yoksun olarak ayrılmaktadırlar. İşverenler, giriş düzeyindeki işlere başvuranları istihdam edilebilirlik becerileri açısından oldukça yetersiz bulmakta ve okullardan bu becerilere özel bir önem vermelerini ya da en azından bu becerilerin taşıdığı önemi vurgulamalarını istemektedirler (Cotton, 1993).

Öyle görünüyor ki, istihdam edilebilirlik becerileri hem gelişmiş, hem de gelişmekte olan ülkelerin yurttaşları için yaşamsal bir önem taşımaktadır. Bir insanın yaşamı boyunca en az birkaç kez iş değiştirmek zorunda kalması bunun en açık göstergesidir. Gelişmiş ülkelerde hızla değişen teknoloji, yeni bilgi ve becerilerin kısa sürede öğrenilmesini zorunlu kılmaktadır. Aynı durum, uluslararası yatırımlar ve yerel ekonomik bunalımlar nedeniyle gelişmekte olan birçok ülke için de sözkonusudur.

Türkiye'deki durum da benzerlik göstermektedir. Ortalama insanın genel eğitim düzeyi, henüz beşinci sınıfı aşabilmiş değildir (Şimşek, 2000a). Tüm çalışanların %15'i hiç okula gitmemiş, %65'i ise yalnızca ilköğretimi tamamlamıştır. Okullarda verilen eğitim de, iş dünyasının gereksinimlerini karşılamakta yetersiz kalmaktadır (Şimşek, 1999). Devlet İstatistik Enstitüsü'nün (1998) verilerine göre Türkiye genelinde işsizlik oranı %7,3'dür. Toplam işsizlerin %36,6'sını lise ve daha yüksek düzeyde eğitilmiş gençler oluşturmaktadır. Ortaöğretim ve yükseköğretim

kurumlarında öğrenim görmüş olan gençlerin, toplam işsiz sayısı içindeki oranının yüksekliği, insangücü planlaması açısından düşündürücü ve eğitim sistemindeki sorunları ortaya koyması bakımından da önemli bir göstergedir.

Araştırmacılar, okulların istihdam edilebilirlik becerilerini kazandırma konusundaki yetersizliklerinin nedenleri olarak belli noktalar üzerinde durmaktadırlar. Bunlar arasında özellikle çağdaş yaşamın gerçeklerinden kopuk eğitim politikalarının temel alınması, katı program anlayışı, sınıfta demokratik eğitim stratejilerinin kullanılması yerine aşılamacı (indoctrinational) stratejilerin ağırlık taşıması, bilişsel öğrenmenin deneysel ve uygulamalı öğrenmeye yeğlenmesi, katılımcı olmayan sınıf yapılarının başatlık göstermesi, eğitime etki eden değişkenler açısından ayrımcılığa dayalı öğretmen beklentileri gibi konuları içeren çeşitli sınıf yönetimi ve eğitim uygulamaları üzerinde durulmaktadır (Cotton, 1993; Şimşek, 1999).

Tüm bunların sonucu olarak , Türkiye'nin hem genel eğitim düzeyi düşüktür, hem de verilen eğitim işsizliği azaltmada işlevsel bir katkıya sahip değildir. Çalışma yaşamıyla eğitim kurumları arasında yakınlaşmayı öngören bazı eğitim reformu girişimleri de "mesleki ve teknik eğitim" adı altında belirli mesleklere yönelik eğitim yapmaya dayanmaktadır. Oysa, dünyadaki genel eğilim, teknik yeterliklerden çok tüm çalışma alanlarında gerekli olan istihdam edilebilirlik becerilerini kazandırma yönündedir.

Okullar bu becerileri yeterince kazandıramadığı içindir ki, işverenler, istihdam ettikleri insanları bu becerilerle donatabilmek için hizmetiçi eğitim çalışmalarına ciddi bir yatırım yapmaktadırlar (Şimşek ve Eroğlu, 2000). Çalışanların hizmet öncesi dönemde, eğitim kurumlarından gerekli becerileri edinmiş olarak ayrılmaları durumunda, istihdamları kolaylaşacak ve çalışma sürecindeki eğitim çalışmaları için ayrılan kaynaklar daha işlevsel biçimde kullanılmış olacaktır. Bunun için, istihdam edilebilirlik becerilerinin belirlenmesi ve bu becerileri kazandırabilmek için eğitim sisteminde yapılması gereken değişikliklerin ortaya konulması gerekmektedir.

## 1.2. Amaç

Bu araştırmanın temel amacı, işletmelerde çalışacak insanlarda aranan istihdam edilebilirlik becerilerini belirlemek ve bu becerilerin kazandırılması için eğitim iletişimi açısından uygulanması gereken stratejileri bir model bütünlüğü içinde ortaya koymaktır. Bu amaçla yanıt aranan sorular şunlardır:

1. Günümüz çalışma koşullarında evrensel olarak gereksinim duyulan istihdam edilebilirlik becerileri nelerdir?
2. İşverenler, çalışanlarda daha çok hangi istihdam edilebilirlik becerilerini aramaktadırlar?
3. İşverenlerce istenen ve çalışanlarca sahip olunan istihdam edilebilirlik becerileri arasında farklılıklar var mıdır?
4. Türkiye’de istihdam edilebilirlik becerilerini etkin biçimde kazandırabilmek için eğitim sisteminde ne tür düzenlemeler yapılmalıdır?

## 1.3. Önem

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların,

1. İşe başvuracak adayları, istihdam edilebilmeye ilgili kendi gereksinimlerini belirleme ve giderme açısından yönlendireceği,
2. Çalışanlarda hangi istihdam edilebilirlik becerilerinin bulunmasının gerekli olduğu konusunda işverenlere ışık tutacağı,
3. Eğitim sisteminin istihdam edilebilirlik becerilerini kazandırma konusundaki yetersizliklerini gidermek için çalışma yapanlara katkı sağlayacağı umulmaktadır.

## 1.4. Sayıtlar

Bu araştırmada aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir:

1. Kullanılan kaynaklar konuyla ilgili geçerli, kullanışlı ve güvenilir bilgiler vermektedir.
2. Araştırmanın anket uygulama aşamasında görüşlerine başvuru alan kişiler doğru ve yeterli bilgiler sağlamışlardır.



3. İnsan kaynakları yöneticilerinin görüşlerini belirlemede seçilen örneklem, belirtilen sınırlılıklar içinde evreni temsil yeterliğine sahiptir.

### 1.5. Sınırlılıklar

Araştırma sonuçlarının yorumu ve genellenebilirliği konusunda baştan kabul edilen sınırlılıklar şunlardır:

1. Araştırma, bir iş için gerekli tüm becerileri kapsamayıp yalnızca istihdam edilebilirlik becerileriyle sınırlıdır.
2. Anket yoluyla görüşlerine başvuru yapılan kişiler Eskişehir’de etkinlik gösteren ve 50’den fazla işgören çalıştıran işletmelerin en üst düzeydeki insan kaynakları yöneticileriyle sınırlıdır.
3. Anket uygulaması sırasında toplanan veriler Kasım 2000 – Mart 2001 tarihleri aralığıyla sınırlıdır.

### 1.6. Tanımlar

**Mesleki ve teknik beceriler:** İşgörenlerin kendi çalışma alanlarıyla ilgili olan ve meslek ya da işe özgü yanı ağır basan yeterliklerdir.

**İstihdam edilebilirlik becerileri:** İşverenlerin, bir çalışanın başarısı ve gelişimi için önemli gördüğü, iş bulmak ve işte tutunmak için gerekli olan, tüm meslek alanlarında gereksinim duyulan çekirdek nitelikli becerilerdir. İstihdam edilebilirlik becerileri; sorumluluk, teknoloji, uyum, ekip çalışması, iletişim, kendini yönetme, zihinsel düşünme ve akademik işlem becerilerini kapsamaktadır.

### 1.7. Kısaltmalar

Araştırmada yer alan bazı kısaltmaların açılımları aşağıda verilmiştir:

**SCANS** : The Secretary’s Commission on Achieving Necessary Skills

**ASTD** : American Society for Training and Development

**ACT** : American College Testing

## BÖLÜM 2

### 2. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturan konular olarak istihdam edilebilirlik becerilerinin gereği, farklı kurumlarca belirlenen istihdam edilebilirlik becerileri ve bu becerilerin kazandırılmasına ilişkin yaklaşımlara yer verilmiştir.

#### 2.1. İstihdam Edilebilirlik Becerilerinin Gerekliği

Günümüzde örgütler ayakta kalabilmek için ekonomik, siyasal ve teknolojik alanlarda bir çok baskıyı yenmek ve değişimle başedebilmek zorundadırlar. Bu değişikliklerin başlıcaları; artan rekabet, çalışan sayısında azalma, kalite standartlarına odaklanma, teknolojik yenilikler, katılımcı yönetim yapıları ve beceri geliştirmeye önem verme olarak görünmektedir (Mawer, 1999). Bu etkenler, özellikle yeniden yapılanma ve gelişmelere uyum sağlama açısından tüm ülkelerin eğitim sistemlerini ilgilendirmektedir.

##### 2.1.1. Rekabetçi Ortam

Son yıllarda yerel ya da denizaşırı pazarlarda artan rekabet, asıl olarak Avrupa Topluluğu gibi yeni pazarların ortaya çıkması ve az gelişmiş ülkelerin hızlı ekonomik kalkınmalarından ileri gelmektedir. Ülkeler arasında varolan gümrük vergilerinin kaldırılması da, özellikle işgücü-yoğun endüstrileri olumsuz yönde etkilemektedir.

Yeni bilgi teknolojisi, maliyeti düşürerek ve iletişimin hızını artırarak, üretimde ve mali piyasaların küreselleşmesinde başlıca rolü oynamaktadır. Küreselleşme; rekabetin artmasına ve daha uygun çalışma biçimlerinin ortaya çıkmasına ivme kazandırmaktadır. Günümüzde ayakta kalabilen örgütler, bunu sürdürmek için işleyişlerini radikal bir biçimde yeniden gözden geçirmek ve kâr ağırlıklı düşünmek zorunda kalmaktadırlar. Bunun için de ürün ve hizmetlerini çeşitlendirmeleri ve yeni

pazarlara açılmaları gerekmektedir. Böylece daha geniş fırsatları yakalamaları olası olabilecektir.

### **2.1.2. Çalışan Sayısında Azalma**

Birçok ekonomik etken karşısında ayakta kalmayı başaran örgütlerin fiziksel ya da insan kaynaklarını da stratejik olarak yönetmeleri gerekmektedir. Bunun için örgütler, düşük ve orta düzey beceri sahibi çalışan sayısında azaltmaya giderek, işleyişlerini gerçekleştirebilecek en az miktarda işgücüyle çalışmalarını sürdürmek eğilimindedirler. Bu durumdan özellikle metal, yapı, tekstil, konfeksiyon, hizmet gibi yoğun işgücü gerektiren sektörler etkilenmektedir. Ekonomik koşullar daha iyi bir noktaya gelmeden, işgören sayısının azaltılmasından etkilenen çalışanların tam ve kalıcı istihdamı yeniden kazanmaları olası görünmemektedir. İstihdamın, üretim sektörü gibi emek-yoğun kaynakları giderek azalmaktadır. Yatırımların daha çok teknolojiye yapılması nedeniyle, giderek daha az çalışana gereksinim duyulmaktadır (Şimşek, 1996). Bu da, örgütlerin çekirdek kadrolarının beceri gelişimlerinin önem kazanmasını birlikte getirmektedir.

Üst düzeyde beceri ve eğitime sahip çalışanlar, gerek üretim gerek hizmet sektöründe oluşan, talepte dalgalanmalarla ve değişikliklerle daha kolay başedebilmektedirler. Çalışanların uyum sağlaması, becerilerini geliştirmede ve esneklik konumlarını koruyabilmede kilit öge durumundadır. Örgütlerin değişen koşulları nedeniyle yaşamsal durumda olan istihdam, çalışanların becerilerini kanıtlamalarına ve yeni durumlara uyum sağlayabilme kapasitelerine bağlıdır.

### **2.1.3. Kalite Standartlarına Odaklanma**

Günümüzde tüm sektörlerde ISO gibi uluslararası kalite standartlarına uymak bir baskı unsuru durumundadır. Bu standartlara gereksinim duyulması bir yana, yeni pazarlara girmek için en az doyumun sağlanması konusunda, müşterilerin satın alacakları ürün ya da hizmetin akreditasyonunda ısrarlı oldukları görülmektedir.

Kaliteye bu denli odaklanması, örgütteki işleyişin tutarlılığını sağlamak için tüm süreçlerin sıkı denetimini gerektirmektedir. Bu standartların dökümantasyonu, ilgili süreçlerin belgelenmesi demektir ve bu da akreditasyon sürecinde sürece ilişkin el kitapları gibi belgeleri geliştirebilen ve kullanabilen, iş kayıtları tutabilen, kalite denetimleri ve raporlamalarını üstlenebilen çalışanlar gerektirmektedir. Ayrıca, kalite geliştirme çalışmalarında, çalışanlardan çizelge ve grafiklerde sunulan bilgilerin istatistiksel yorumu da beklenmektedir. Bunun için çalışanların temel okuryazarlık becerilerine sahip olmaları gerekli görülmektedir.

Kalite yönetiminin ayrılmaz bir parçası da takım çalışmasıdır. Kalite geliştirme çalışmalarında; kendini yöneten ve yapılan tartışmalarda etkin biçimde fikir üretebilen takımlar istenmektedir. Birçok kalite geliştirme stratejisi de, ortaya çıkan sorunlara tanı koymak ve çözüme ulaştırmak için takım çalışmasına dayanmaktadır. Kaliteye odaklanma, örgütler için müşteri gereksinimlerini ön planda tutan ve sürekli geliştirme çalışmalarına katılan ve katkıda bulunan, her biri birer takım üyesi olarak çalışabilecek insanlar gerektirmektedir. Takım çalışmasının başarıya ulaşabilmesi için de takım üyeleri işbirliği becerilerine sahip olmalıdır.

#### **2.1.4. Teknolojik Yenilikler**

Değişik teknolojilerin kullanılmaya başlanması, üretimi artırırken belirli görevleri yerine getiren çalışanların sayısının da azalmasına neden olmaktadır. Bilgisayardan GSM şebekelerine kadar iletişim teknolojileri, daha fazla bilgiyi geniş bir kitlenin kullanımına sunmaktadır. Teknolojiye olan talebin giderek artmasıyla, her düzeyde çalışandan gerekli bilgilerin sağlanması ve kullanılması için gereksinim duyulan becerilere sahip olmaları beklenmektedir. Bilgisayar, faks ve çeşitli ofis araçları artık sadece yönetici ofislerinde değil, hastanelerden fabrikalara, marketlerden otellere kadar birçok işyerinde bulunmaktadır. Varolan teknolojilerden tam kapasite yararlanılması, elde edilen bilgiyi mantıklı ve anlamlı kılmak için temel okuryazarlık becerilerinden daha fazlasını gerektirmektedir. Çalışanlar teknolojiye tam olarak yararlanabilmek için görüşerek anlaşma, sorun çözme ve takım çalışması gibi birbirleriyle ilgili karmaşık becerilere de sahip olmalıdırlar.

### 2.1.5. Katılımcı Yönetim Yapıları

Örgütlerin yönetim yapılarındaki değişimde oluşan genel eğilimler Şekil 1'de görülmektedir. Bu genel eğilimlere bakıldığında, örgütlerin hiyerarşi ve katı yapıdan uzaklaşıp esnekliği benimsedikleri ve bu durumun sonucu olarak da, özel uzmanlık gerektiren işlerin yerini çok-işlevli takımlara bıraktığı görülmektedir.

Değişken	Eski Sistem	Yeni Sistem
Örgüt	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Hiyerarşik</li> <li>◆ Katı</li> <li>◆ Uzmanlığa dayalı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Düz</li> <li>◆ Esnek</li> <li>◆ Çok işlevli takım ağları</li> </ul>
İş Tasarımı	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dar</li> <li>◆ Tek iş yapma</li> <li>◆ Kendini tekrar eden/ standartlaştırılmış sorumluluklar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Geniş</li> <li>◆ Birçok iş yapma</li> <li>◆ Çoklu sorumluluklar</li> </ul>
Çalışan Becerileri	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Özel uzmanlık becerileri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Çoklu beceriler</li> </ul>
İşgücü Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Emir-kontrol sistemleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Kendi kendini yönetme</li> </ul>
İletişim	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Yukarıdan aşağıya</li> <li>◆ Bilme zorunluluğu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Geniş olarak yayılmış</li> <li>◆ Geniş açılı bilgi</li> </ul>
Karar Verme	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Emir zinciri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Merkezileşmeden kaçınma</li> </ul>
Yönetim	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sabit/standart işleyiş prosedürleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sürekli değişim altındaki prosedürler</li> </ul>
Çalışan Özerkliği	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Düşük</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Yüksek</li> </ul>
Çalışan Bilgisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Geniş</li> </ul>

Şekil 1. Örgütlerin Değişimlerdeki Genel Eğilimler

Kaynak: U. S. Department of Commerce, U. S. Department of Education, National Institute of Literacy, & The Small Business Administration. (1999). **21st century skills for 21st century jobs** (p. 3). [On-line]. Available at: <http://www.vpskillsummit.org>

Şekil 1'den hareket edildiğinde; örgütlerde çalışanlara düşen görevler, artık kendini tekrar eden tek iş olmaktan çıkıp, geniş sorumluluk isteyen birçok iş haline gelmektedir. Örgüt içi iletişim ve bilgi akışı, yönetsel hiyerarşinin sonucu olarak yukarıdan aşağıya değil, yaygın ya da yatay olarak sağlanmaktadır.

Bu değişiklikler, çalışma prosedürlerinin sürekli değişimini de birlikte getirmektedir. Bunların sonucu olarak, çalışanların gereksinim duydukları beceriler, çoklu beceriler haline gelmekte, karar verme ve yönetim sorumlulukları çalışanlara aktararak çalışanların daha özerk hale gelmeleri beklenmektedir. Sürekli değişim yaşayan ve çalışanlarından daha çok çeşitlenmiş iş bekleyen örgütler, çalışanlarını daha fazla izlemekte ve örgütün çalışan bilgisi üst düzeye çıkmaktadır. Tüm bu değişikliklerin, işverenlerin çalışanlardan talep ettikleri ve çalışanların istihdam için gereksinim duydukları becerileri artırdığı görülmektedir.

Örgütsel hiyerarşinin düzleşmesi, yönetim biçimlerinde ve örgütsel kültürde buna karşılık olan değişiklikleri de gündeme getirmektedir. Bu yeni kültür, çalışanların sahip oldukları uzmanlıklardan yararlanma ve daha işbirlikçi olma eğilimindedir. Yeni katılımcı/çoğulcu kültür, örgütün vizyon/misyon ifadelerine, amaçlarına ya da girişimlerine de yansımakta ve örgütsel öncelikleri belirlemektedir.

Örgüt hiyerarşisinin değişimiyle çalışanların sorumluluğu artmakta, eğitim ve denetim mekanizmalarında takımlar önem kazanmaktadır. Takımlarda sorumluluğun artması, hiyerarşik sınırların belirsizleştiği, işbirlikçi yaklaşımın benimsendiği, örgütsel iletişimin kolaylaştığı bir ortam yaratmayı amaçlamaktadır. Bu gibi uygulamalar, varolan kaynakların tam olarak kullanılabilmesi kadar, örgütsel hedeflere ulaşımı sağlamakta ve çalışanların iş doyumunu da artırmaktadır.

### **2.1.6. Beceri Geliştirmeye Verilen Önem**

Sözkonusu gelişmelerin her biri örgütlerin çalışan sayısının önemli ölçüde azaltılmasına neden olmakta ve yüksek kalite standartlarından ve teknolojik ilerlemelerden geri kalmamalarını gerektirmektedir. Buna karşın çalışan becerilerine olan talep giderek artmaktadır. Sonuç olarak, bugün, girişimcilerin ve ekonominin

ayakta kalması için çalışan becerilerinin yaşamsal değer taşıdığı yaygın olarak kabul görmüş bir anlayıştır. Kapsamlı ulusal ya da uluslararası araştırmalar da aynı sonuca dikkat çekmektedir (Mawer, 1999). Çalışanlarca kazanılacak becerinin kendisi üst düzey bir beceri olmasa da, beceriyi çabucak edinmek ve üretken bir biçimde kullanmak sağlam bir güven gerektirir ve üst düzey becerilerle yakından ilgilidir. Bu nedenledir ki, yeni teknolojiler ve yeni iş organizasyonlarıyla ilgili tartışmalar, temel beceriler ve bunların işgücünün farklı kısımlarına etkileri üzerinde odaklanmıştır.

Çalışanların sahip oldukları beceri ve yeteneklerin artan önemi, örgütler için rekabet ortamında ayakta kalmak; bireyler için istihdam edilebilir olmak ve ücret gelişimi için fırsat sağlamak; toplum için ulusal ekonominin uluslararası alanda rekabetin üstesinden gelmesi ve rekabetin getirdiklerinden tüm toplumun yararlanması açısından eğitimin sahip olduğu rolü vurgulamaktadır (OECD, 1993).

Çalışanlar açısından beceri kazanma, performans temelli ücretlendirme ve daha üst düzeyde eğitimlerin artması sonuçlarını doğuracaktır. Bu değişiklikler sonucunda daha fazla eğitime gereksinim duyulacağı ve bunun önemli olduğu açıktır. Eğitim sonucunda çalışanlar, yaptıkları işlerde daha fazla sorumluluk sahibi olabilecek ve sağduyu kazanabileceklerdir. Çalışanların performanslarına bağlı olan ücretlendirme politikaları, geniş bir yelpaze içinde çeşitlilik gösteren ve değişik çalışma alanlarında uygulanabilme şansı bulunan becerilere sahip olmayı gerekli kılmaktadır.

## 2.2. İstihdam Edilebilirlik Becerileri

İstihdam sözkonusu olduğunda, çoğunlukla beceri kavramının yerine, eğitim düzeyi ya da meslek kavramları kullanılmaktadır. Eğitim, genellikle okula devam edilen yıl ya da edinilen diplomalarla tanımlanmaktadır. Alınan eğitimin kalitesinin ölçülmesi ise oldukça güç olmaktadır. Meslek kavramı ise, gereken beceriler konusunda daha fazla bilgi sağlamakta, fakat “meslek” başlığı altında değişen becerilerin doğasını açıklamakta başarısız kalmaktadır (ILO, 1998, s.35).

“Beceri”, edinilmiş ve geliştirilmiş bir yeterlik ya da bir işi yapmak ve belli bir görevi tamamlamak için gereksinim duyulan niteliklerdir. Bu anlamda beceri, çok boyutlu bir kavramdır ve birçok iş, yeterli performansın sergilenebilmesi için fiziksel, zihinsel ve iletişimsel beceri bileşimlerini gerektirmektedir.

Günümüzde işverenler tarafından genç çalışan adaylarının yalnızca mesleki bilgi ve becerilerine değil, teknik olmayan yetenekleri konusuna da oldukça önem verilmektedir. Teknik olmayan bu yeteneklerin diğer adı “istihdam edilebilirlik becerileri” (employability skills) olarak bilinmektedir (Cotton, 1993).

Öte yandan istihdam edilebilirlik (employability) ve istihdam (employment) kavramları aynı şeyler değildir. İstihdam, bir kişinin bir işe sahip olması, bir işte çalışıyor durumda bulunmasıdır. Yeterince hazır olmayan ve uygun alt yapısı bulunmayan bir kişi için bir işte çalışmak geçici bir durumdur. İstihdam edilebilirlik ise, işyerinde istihdamı sürdürmek, gelişebilmek ve ilerleyebilmek için gereken niteliklere sahip olunmasıdır (Bhaerman & Spill, 1988).

İstihdam edilebilirlik bir kişinin kariyer planlaması ve performans geliştirilmesi gibi konuların ötesinde işe uygunluğunu da içeren kapsamlı bir kavramdır. İstihdam edilebilirlik, uzun ya da kısa vadede bireylerin ya da olası ve varolan işverenlerin gereksinimlerini karşılamak için bu sayılanları birçok görüş açısından inceler ve bireylere gereken desteğin ve kaynakların sağlanması sorumluluğunu alır.

İstihdam edilebilirlik birçok tarafı ilgilendiren çok yönlü bir konudur. Konuya bireyler, işverenler, aracılar ve kaynak sağlayanlar açısından bakılabilir (James, 1999). *Bireyler*, bir işte çalışma, işte çalışmayı sürdürme, işle ilgili beceri ve deneyimlerini geliştirme gibi kaygılara sahiptir. *İşverenler*, girişimleriyle ilgili istihdam edilebilirlik açısından sorunlara sahiptir. Bir işe doğru insanı alma, aldığı kişiyi işte tutma, işe aldığı kişiye işi daha iyi yapması konusunda destek verme, işe aldığı kişi için işle ilgili değişiklikler yapma bu sorunlardan bazılarıdır. İşverenlerin öteki sorunları, bireylere geniş bir istihdam edilebilirlik alanı sağlamakla ilgilidir. *Aracılar*, bireyleri ya da işverenleri istihdam edilebilirlik açısından destekleyen özel



ya da kamuya ait örgütler, bireyler ya da topluluklardır. Aracıların etkinlikleri ve destekleri arasında, bireylere iş sağlamak, işverenlere iş için doğru kişiyi bulmak, bireylere işte tutunmalarına yardımcı olmak, bireylerin işler arasındaki geçişlerine yardımcı olmak yer almaktadır. *Kaynak sağlayanlar*, makro düzeyde istihdam edilebilirlikle ilgilidir ve ulusal ya da yerel gereksinimlere yönelik mali kaynak sağlama ya da gerekli yasaları yürürlüğe koyma konusunda yetkilerinden dolayı istihdam edilebilirlik konusunda itici güç durumundadırlar.

Konuya değişik taraflar açısından baktıktan sonra, istihdam edilebilirlik becerilerini basit olarak, çalışanları işverenlerin gözünde değerli kılan, teknik yeterliklerin dışındaki nitelikler olarak tanımlamak olasıdır. İstihdam edilebilirlik becerileri; okuma, aritmetik gibi *temel beceriler* (basic skills); sorun çözme, karar verme gibi *üst düzey düşünme becerileri* (higher-order thinking skills) ve güvenirlilik, olumlu tutum, ortak çalışma gibi *duyuşsal beceri ve davranışları* (affective skills and traits) içermektedir (Cotton, 1993, s.3).

### 2.2.1. İstihdam Edilebilirlik Becerilerinin Sınıflandırılması

Farklı araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde sınıflanan istihdam edilebilirlik becerilerini belirleme çalışmaları sırasında bazı kaynakların sıkça kaynak gösterilmesi dikkati çekmektedir. Bunlar; *Birleşik Devletler Çalışma Bakanlığı Gerekli Becerileri Kazanma Komisyonu* (SCANS) tarafından belirlenen beceriler, *Kanada Konferans Kurulu* (The Conference Board of Canada) tarafından belirlenen beceriler ve *İngiliz Kolombiyası Hükümeti* (The Government of British Columbia) tarafından belirlenen becerilerdir.

#### 2.2.1.1. Amerikan Çalışma Bakanlığı Becerileri

Amerikan Çalışma Bakanlığı Komisyonu SCANS (1991), toplam 36 istihdam edilebilirlik becerisini 8 kategoride sınıflandırmıştır. Bu sınıflamada; *temel beceriler*, *düşünme becerileri* ve *kişisel nitelikler* istihdam edilebilirliğin temelleri başlığı altında gösterilmiştir. Öteki 5 kategori ise *kaynaklar*, *kişilerarası ilişkiler*, *bilgi*, *sistemler* ve *teknolojiyle ilgili çalışma yeterlikleri* olarak adlandırılmıştır.

### 2.2.1.1.1. İstihdam Edilebilirliğin Temelleri

#### *Temel Beceriler*

*a. Okuma.* Düzyazı ya da el kitapları, grafikler ve listeler gibi farklı biçimlerde düzenlenmiş yazılı bilgileri bir işi yapmak için anlamak ve yorumlamak; ana fikri ve asıl mesajı belirleyerek bir metinden öğrenmek; konuyla ilgili ayrıntıları saptamak, konuya yabancı ya da teknik sözcüklerin anlamını çıkarmak; bir raporun, teklifin ya da iddianın doğruluğu, uygunluğu, biçimi ve yerinde kullanımı ile ilgili yargıda bulunmak.

*b. Yazma.* Yazılı olarak düşünceleri, fikirleri ve bilgileri iletme; mektup, yönerge, el kitapçığı, rapor, grafik ve akış şemaları gibi belgeleri oluşturmak; tam ve doğru biçimde kayıt tutmak; konuya, amaca ve hedef kitleye uygun olarak biçim ve düzenleme yaparak dili kullanmak; hazırlanan materyallerde bulunan ayrıntılara dikkat etmek; doğru bilgi ve uygun vurgu için biçim, dilbilgisi, yazım hataları ve noktalama işaretlerini kontrol etmek ve gözden geçirmek.

*c. Aritmetik/matematik.* Basit hesaplamaları yapmak ve problemleri çözmek; tamsayı ve yüzdeler gibi temel sayısal kavramları pratik bir şekilde kullanmak; hesap makinesi olmaksızın bazı sonuçları bulmak; nicel bilgileri elde etmede ve sunmada tablo, grafik ve şekilleri kullanmak. Birçok matematiksel teknik arasından uygun olanı seçerek hesaplama yapmak; gerçek yaşam durumlarının mantıklı açıklamaları için sayısal veriler kullanmak; matematiksel kavramları ve bilgileri yazılı ya da sözlü olarak açıklamak; meydana gelen herhangi bir olayda şans faktörünü de hesaba katmak.

*d. Dinleme.* Sözlü iletileri ve beden dili gibi öteki uyarıcıları kavrama, öğrenme, değerlendirme ya da konuşanı destekleme için almak, dikkatini yoğunlaştırmak, yorumlamak ve tepki vermek.

*e. Konuşma.* Fikirleri dinleyiciye ve duruma uygun olarak zihinde düzenlemek ve sözlü olarak iletme; grup içi sohbetlere, tartışmalara ve sunumlara katılmak; bir iletiyi bildirmede uygun ortamı seçmek; duruma ve dinleyiciye uygun olarak ve biçimsel, tonlama ve karmaşıklık açısından düzenleyerek sözel dili ve beden dilini kullanmak; açık biçimde konuşmak ve söyleyeceklerini iletme; dinleyicilerin geribildirimlerini anlamak ve gerektiğinde soru sormak.

### *Düşünme Becerileri*

- a. Yaratıcı düşünme.* Yeni fikirler üretmek; hayal gücünü özgürce kullanmak; düşünceleri ve bilgileri yeni biçimlerde birleştirmek; ilgili görünmeyen fikirler arasında bağlantı kurmak; yeni alternatifler ortaya koymak için hedefleri yeniden biçimlemek.
- b. Karar verme.* Hedefleri ve sınırları belirlemek; alternatifler üretmek; riskler üzerinde düşünmek; en iyi alternatifi seçmek ve değerlendirmek.
- c. Sorun çözme.* Bir sorun ortaya çıktığında anlamak; gerçekleşen ve gerçekleşmesi gereken arasındaki farkı ayırmak ve tanılamak, farklılıklar için olası nedenleri saptamak ve çözüm için bir eylem planı tasarlamak ve uygulamak; gelişmeleri izlemek ve değerlendirmek; planları bulgular doğrultusunda gözden geçirmek ve düzeltmek.
- d. Zihin gözüyle görebilme.* Resim, grafik gibi sembolleri ve nesnelere düzenlemek; bir taslaktan genel yapıyı anlamak; şematik olarak bir sistemin işleyişini görmek; öyküsel tanımlamalardan etkinliklerin akışını çıkarmak ya da bir tarifi okuyarak yemeğin tadını anlamak; bu bilgileri işleyebilmek
- e. Nasıl öğreneceğini bilme.* Varolan ya da değişen durumlarda yeni bilgi ve becerileri elde etme ve uygulamada etkili ve verimli öğrenme teknikleri kullanmak; bireysel öğrenme biçimleri (görsel, sözel vb.), formal öğrenme stratejileri (not alma, ortak özellikleri olan unsurların bir araya toplanması vb.) ve informal öğrenme stratejileri (yanlış varsayımlara dayanan ve sonucu etkileyen saptamaların farkına varılması vb.) gibi öğrenme tekniklerini bilmek ve kullanmak.
- f. Sonuç çıkarma.* İki ya da daha fazla şeyin arasındaki ilişkinin temelinde yatan bir kural ya da ilkeyi ortaya çıkarmak ve bunu sorun çözmede kullanmak. Örneğin; varolan bir bilgiden sonuç çıkarmak için mantık kullanmak, bir metin ya da amaçlar kümesinden kurallar ya da ilkeler çıkarmak; kural ve ilkeleri yeni durumlara uygulamak; bir dizi sonuç ya da olgunun hangisinin doğru olduğunu belirlemek.

### *Kişisel Nitelikler*

- a. Sorumluluk.* Hedefe ulaşmada üst düzeyde çaba harcamak ve azmetmek; yaptığı işte mükemmel olmak için standardını yüksek tutup ayrıntılara önem vererek, istemediği bir iş bile olsa üst düzey konsantrasyon sergileyerek sıkı çalışmak; bir işi

tamamlamada üst düzeyde dikkat, dakiklik, istek, iyimserlik ve dayanma gücü sergilemek.

*b. Kendine saygı.* Kendi değerlerine inanmak ve kendine karşı olumlu bakış açısını sürdürmek; sahip olduğu beceri ve yetenekleri sergileyerek kanıtlamak; başkaları üzerindeki etkisinin farkında olmak; duygusal kapasitesini ve gereksinimlerini ve bunları nasıl karşılayacağını bilmek.

*c. Girişkenlik.* Anlayış göstermek; cana yakın ve dost canlısı olmak; kendi grubu içinde ya da yeni bir grupta nazik, uyumlu ve empatik olmak; sosyal işlerde atak olmak; başka insanlarla ve ne söyledikleri ya da yaptıklarıyla ilgili olmak; gereken durumlarda uygun yanıtı verebilmek.

*d. Kendini yönetme.* Kendi bilgi, beceri ve yeteneklerini doğru ve tam olarak değerlendirmek; iyi tanımlanmış ve gerçekçi kişisel hedefler belirlemek; hedef için ilerleme ve gelişmeleri izlemek; başarı için kendini güdülemek; kendini kontrol etmek; duygusal ve savunmacı olmayan tepkiler vermek.

*e. Dürüstlük/doğruluk.* Güvenilir olmak; kişisel ya da ortak değerlerle çelişen kararlar vermemek ya da davranışlar sergilememek; çelişkili davranışların inançlara ve organizasyon kurallarına ve kişilere etkisini anlamak; bir eylemi gerçekleştirmede ahlaklı bir yol seçmek.

#### 2.2.1.1.2. Çalışma Yeterlikleri

##### *Kaynaklar*

*a. Zaman.* Hedefleri ve ilgili etkinlikleri seçmek; onları sıraya koymak; uygun zamanlamayı yapmak; program hazırlamak izlemek.

*b. Para.* Bütçe hazırlamak ve yerinde kullanmak; önceden tahmin etmek; kayıt tutmak; amaçlara ulaşmada bütçe ayarlaması yapmak.

*c. Materyal ve tesisler.* Materyalleri/tesisleri etkili ve verimli bir biçimde kullanmak, elde etmek, saklamak, belli bir iş için ayırmak.

*d. İnsan kaynakları.* İşe göre becerileri değerlendirmek ve dağıtmak, performansı değerlendirmek ve geri besleme sağlamak.

### *Kişilerarası Beceriler*

- a. Bir takıma üye olarak katılma.* Grubun çabasına katkıda bulunmak.
- b. Öteki insanlara yeni beceriler öğretme.* Başkalarının gelişimine yardımcı olmak.
- c. Müşteriye hizmet etme.* Müşteri beklentilerinin tatmini için çalışmak.
- d. Liderlik.* İşyerindeki konumu gereği varolan işyeri politikalarının sorumluluğuyla fikirlerini iletmek, diğerlerini ikna etmek ve inandırmak,
- e. Uzlaşma için anlaşma.* Kaynakların değişimini gerektiren anlaşmayı sağlamak, farklı ilgileri çözmek.
- f. Farklılıklarla çalışma.* Farklı altyapıları ve geçmişleri olan kadın ve erkeklerle iyi çalışabilmek.

### *Bilgi*

- a. Bilgiyi elde etme ve değerlendirme.* Değişik kaynaklar kullanarak gerekli bilgiye ulaşmak, ulaştığı bilgiler arasından amacına uygun işlevsel bilgiyi seçmek.
- b. Bilgiyi düzenleme ve koruma.* Elde ettiği bilgileri işlevlerine uygun düzenleyerek korumak ve saklamak.
- c. Bilgiyi yorumlama ve iletmek.* Elde ettiği bilgileri amacına uygun biçimde yorumlamak ve gerekli yerlere iletmek.
- d. Bilgiyi işlemede bilgisayar kullanma.* Bilgiyi elde etmek, düzenlemek, saklamak ve iletmek için bilgisayardan yararlanmak.

### *Sistem*

- a. Sistemleri anlama.* Hangi toplumsal, örgütsel ve teknolojik sistemlerin etkili ve verimli biçimde çalıştığını ya da işlediğini bilmek.
- b. Performansı izleme ve düzeltme.* Eğilimlerin farkına varmak; sistem işleyişi üzerindeki etkileri tahmin etmek; sistem performansındaki sapmaları tanılamak ve düzeltmek.
- c. Sistemleri geliştirme ya da tasarılama.* Performansın iyileştirilmesi için varolan sisteme yönelik değişiklikler önermek; alternatif sistemler geliştirmek.

### *Teknoloji*

- a. Teknoloji seçme.* Bilgisayar ve ilgili öteki teknolojileri de içeren yöntemleri, araçları ve donanımları seçmek.
- b. Teknolojiyi işe koşma.* Teknoloji kullanmadaki amacı ve donanımın kurulması ve çalışması için gereken uygun işlemleri anlamak; gerekli durumlarda uygun teknolojiyi kullanmak.
- c. Donanımın aksaklıklarını giderme ve çalışmasını sürdürme.* Bilgisayar ve ilgili teknolojileri de içeren donanımlarla ilgili sorunları saptamak, engellemek ve gidermek.

#### **2.2.1.2. Kanada Konferans Kurulu Becerileri**

Kanada Konferans Kurulu (Conference Board of Canada, 2000) istihdam edilebilirlik becerilerini 11 kategori altında sınıflandırmış ve tanımlamıştır. Bu sınıflamada *temel beceriler* başlığı altında iletişim, bilgiyi yönetme, sayıları kullanma, düşünme ve sorun çözme; *kendini yönetme becerileri* başlığı altında olumlu tutum ve davranışlar sergileme, sorumluluk, değişen koşullara uyma, sürekli öğrenme, güvenli çalışma; *takım çalışması becerileri* başlığı altında ise başkalarıyla çalışma ve yapılan iş ve projelere katılma gösterilmiştir.

##### **2.2.1.2.1. Temel Beceriler**

*a.İletişim.* Sözcük, grafik, tablo gibi farklı biçimlerde sunulan bilgiyi okumak ve anlamak; öteki insanların dikkatini çekebilecek ve anlamalarını sağlayacak biçimde yazmak ve konuşmak; karşıdaki kişinin bakış açısını anlamak ve değerlendirmek için dinlemek ya da soru sormak; elektronik posta, bilgisayar gibi çeşitli bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak bilgiyi paylaşmak; fikirleri açık bir biçimde anlatmak ve açıklamak için ilgili bilimsel, teknolojik, matematiksel bilgi ve becerileri kullanmak.

*b.Bilgiyi yönetme.* Uygun teknolojiyi ve bilgi sistemlerini kullanarak bilgiyi toplamak, konumlandırmak ve düzenlemek; sanat, dil, fen, teknoloji, matematik, sosyal bilimler gibi farklı disiplinlerden bilgi ve becerilere erişmek, çözümlenmek ve uygulamak.

*c. Sayıları kullanma.* Neyin ölçülüp hesaplanmasına gerek duyulduğuna karar vermek; uygun yöntem, araç ve teknoloji kullanarak verileri gözlemlemek ve kaydetmek; hesaplamaları doğrulamak ve yordamak.

*d. Düşünme ve sorun çözme.* Sorunları saptamak ve değerlendirmek; farklı görüş açıları araştırmak ve onları gerçekler doğrultusunda değerlendirmek; bir sorunun teknik, bilimsel ve matematik boyutlarının farkına varmak; sorunun kökenlerini belirlemek; sorunlara olası farklı çözümler üretmede yaratıcı ve yenilikçi olmak; düşünme, bilgi edinme, paylaşma, sorun çözme ve karar verme yolu olarak bilim, teknoloji ve matematikten yararlanmaya hazır olmak; karar vermek ya da öneride bulunmak için çözüm yollarını değerlendirmek; çözümleri uygulamak; bir çözüm işe yaradığında onu geliştirme fırsatlarını gözetmek.

#### **2.2.1.2.2. Kendini Yönetme Becerileri**

*a. Olumlu tutum ve davranışlar sergileme.* Kendinden emin olmak; dürüstlük ve ahlak çerçevesinde kişilerle, sorunlarla ve durumlarla ilgilenmek; kendinin ve öteki insanların çabalarına değer vermek; sağlığına dikkat etmek; ilgi göstermek; inisiyatif sahibi olmak ve çaba harcamak.

*b. Sorumluluk.* Çalışma ve özel yaşamını dengelemek için hedeflerini ve önceliklerini belirlemek; hedefe ulaşmak için zamanı, parayı ve başka kaynakları planlamak ve yönetmek; riskleri değerlendirmek ve yönetmek; kendi hareketlerinden ve içinde bulunduğu grubun hareketlerinden sorumlu olmak; sosyal sorumluluk taşımak ve içinde yaşadığı topluma katkıda bulunmak.

*c. Değişen koşullara uyma.* Bağımsız ya da bir takımın üyesi olarak çalışabilmek; çeşitli görev ya da projeleri yürütmek; yenilikçi ve becerikli olmak, bir işi tamamlamak için hedeflere ulaşmada değişik seçenekler belirlemek ve önermek; değişime karşı açık olmak ve yapıcı tepkiler vermek; hatalarından ders alabilmek ve geribildirime açık olmak; belirsizliklerle başedebilmek.

*d. Sürekli öğrenme.* Sürekli öğrenme ve gelişmeye açık olmak; kişisel gelişim alanlarını ve sahip olduğu üstünlükleri değerlendirmek; kendi öğrenme hedeflerini oluşturmak; öğrenme kaynaklarına ve fırsatlarına ulaşmak; öğrenme hedeflerine ulaşmak için planlı davranmak.

*e.Güvenli çalışma.* İşyerinde kişisel ya da grup sağlığı ve güvenlik uygulamalarının farkında olmak ve onların gereğince hareket etmek.

### **2.2.1.2.3. Takım Çalışması Becerileri**

*a.Başkalarıyla çalışma.* Grup dinamiklerini anlamak ve grup içinde çalışmak; takımın amaçlarını açık ve anlaşılır kılmak; esnek olmak, takım içinde öteki insanlardan gelen düşünce, fikir ve katkılara saygılı, açık ve destekleyici olmak; kişilerin çeşitliliğini, bireysel farklılıklarını ve bakış açılarını kabul etmek ve saygı duymak; geribildirimini kabul ederek ve sağlayarak yapıcı davranmak; bilgiyi ve uzmanlığı paylaşarak takıma katkıda bulunmak; bir takımı, performansını artırması için uygun olduğunda liderlik yaparak ve destekleyerek güdülemek; takım içinde çözüme ulaşmada yaşanan uyuşmazlıkların rolünü anlamak; uygun durumlarda uyuşmazlıkları yönetmek ve çözmek.

*b.Yapılan iş ve projelere katılma.* İyi tanımlanmış amaç ve çıktılarla bir işi ya da projeyi başından sonuna dek yürütmek; iş için plan geliştirmek, geribildirimini araştırmak, yeniden gözden geçirmek ve uygulamak; belirlenmiş kalite standartları için çalışmak; bir iş ya da proje için uygun araç ya da teknolojileri seçmek ve kullanmak; değişen gereksinimlere ve bilgiye uyum sağlamak; bir işin ya da projenin başarısını sürekli izlemek ve geliştirme yollarını belirlemek.

### **2.2.1.3. İngiliz Kolombiyası Hükümeti Becerileri**

İngiliz Kolombiyası Hükümeti (BCAETT, 2000), istihdam edilebilirlik becerilerini 12 kategori altında toplayarak aşağıdaki biçimde tanımlamıştır:

*a.İşi bilme.* İş ortamında sağduyulu hareket etmek; müşteri beklentilerine ve gereksinimlerine duyarlı ve cevap vermeye istekli olmak; müşterilerle etkili bir biçimde ilgilenmek; işin gerektirdiği bilgiler ve etkinlikler yoluyla örgütle ilgili konuşmak ve yazmak; şirketle kendini özdeşleştirmek.

*b.Bilgi teknolojisinden yararlanma.* Sürekli gelişme gösteren bilgi teknolojisinin yeni kullanımlarını öğrenmeye istekli olmak.



*c. Uygun davranışlar sergileme.* Ahlaklı ve dürüst olmak; üretken, işbirlikçi, sorumlu, güvenilir, esnek davranmak; özellikle değişime karşı olumlu tutumlar sergilemek.

*d. Konuşma ve dinleme.* Karmaşık bilgiyi almak, kavramak ve yorumlamak; ast ya da üstlerinden, müşterilerden, takım arkadaşlarından karşı karşıya ya da telefon yoluyla konuşarak bilgi edinmek, araştırmak ve bilgiyi anlaşılır kılmak.

*e. Yazma.* Açık ve anlaşılır bir biçimde, kısa ve öz yazmak; yazım kurallarına uymak ve bu konuda tutarlı olmak.

*f. Kişisel standartları sürdürme.* Çalıştığı örgütün beklentilerine uyacak kişisel temizlik, bakım, görünüm ve giyim standartlarını sürdürmek; yaşam standardını korumak.

*g. Sayılarla çalışma.* Sayısal veriler çıkarmak ve kaydetmek; toplama, çıkarma, çarpma ve bölme gibi işlemleri, yüzde hesaplarını içeren tam ve doğru üst düzey hesaplamalar yapmak.

*h. Sorunlara yanıt verme.* İş yerinde gerçekleşen olaylara karşı uyanık olmak ve sorunları saptayabilmek; olası ya da gerçek sorunları araştırmak ve değerlendirmek; sözlü ya da yazılı olarak öz ve açık bir biçimde ifade edebilmek.

*ı. Sürekli öğrenme.* Kendi öğrenme sorumluluğunu almak; başkalarıyla çalışma yoluyla, el kitaplarından, yönergelerden ya da hatalarından sürekli öğrenmek.

*i. Planlama.* Zamanı yönetebilmek, birbiriyle ilişkili bir dizi etkinliği planlayabilmek ve üstlenebilmek.

*j. Takım içinde çalışma.* Takım üyesi olarak çalışmak; takımın etkililiğine katkıda bulunmak; farklılıklara karşı saygılı olmak; sorumluluk almak ve karar vermede istekli olmak.

*k. Donanım kullanma.* Farklı seçenek ve ortamlardan iş için gereken donanım seçimini yapmak, kurmak ve çalıştırmak.

*l. Okuma.* Kısa notlardan ya da düzyazıdan gerekli özet bilgiyi okuyarak edinmek ve yorumlamak.

### **2.2.2. İstihdam Edilebilirlik Becerileri Üzerinde Uzlaşma**

Amerikan Çalışma Bakanlığı, Kanada Konferans Kurulu ve İngiliz Kolombiyası Hükümeti tarafından belirlenen istihdam edilebilirlik becerilerinden sonra, beceriler

üzerinde başka grupların sağladığı uzlaşma Şekil 2’de gösterilmiştir. Beş kurumun belirlediği becerilerin karşılaştırılması, bir bireyin “istihdam edilebilir” olarak tanımlanabilmesi için hangi becerilere sahip olması ve bunun sağlanması için nasıl bir program hazırlanması gerektiği konusunda yardımcı olmaktadır.

Bu gruplar; “iş ve endüstri çevrelerinin ilgi ve gereksinimlerine duyarlı bir örgüt olan *Amerikan Yetiştirme ve Geliştirme Topluluğu* (ASTD), ekonomi ve işgücünün geliştirilmesi konusundaki gündemle ilgilenen *Amerikan İşgücü Becerileri Komisyonu* (The Commission on the Skills of the American Workforce), yüksek öğretime hizmet veren ve işle ilgili becerilerin geliştirilmesi konusunda çalışmalar yapan *Amerikan Üniversite Testleri Kuruluşu* (ACT), Amerika’daki çalışanlara iş dünyasına hazırlanma konusunda rehberlik sağlayan *Birleşik Devletler Çalışma Bakanlığı Gerekli Becerileri Kazanma Komisyonu* (SCANS) ve *Alman Mesleki Eğitim Dairesi*” olarak sıralanabilir (Sheckley, Lamdin, & Keeton, 1993, p. 109).

Bu beş beceri listesinde kaynakların etkili kullanımı, bireylerarası beceriler, bilginin elde edilip kullanılması, örgütsel sistemleri anlama ve çeşitli teknolojilerle çalışabilme yeteneği konularında yapılan vurgulamanın benzerlik gösterdiği dikkati çekmektedir. Özellikle, ACT, ASTD ve SCANS tarafından listelenen becerilerin birbirlerine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bu raporların üçü de öğrenmeyi öğrenme; okuma, yazma, hesaplama becerileri; iletişim ve sorun-çözme becerileri; güdülenme; kendini geliştirme ve liderlik becerilerine dikkat çekmektedir. Alman Mesleki Eğitim Dairesi bu becerilere sistem yaklaşımını temel alarak düşünme, karar verme, planlama ve düzenleme becerilerini eklemiş, SCANS ise bilgiyi edinme ve kullanma becerisini katarak katkıda bulunmuştur.

Gerek bu beş grubun listelediği istihdam edilebilirlik becerileri, gerekse yapılan araştırmaların en çok referans gösterdiği SCANS, Kanada Konferans Kurulu ve İngiliz Kolombiyası Hükümeti becerilerinin önemli istihdam edilebilirlik becerileri konusunda uzlaştıkları açıkça görülmektedir. Bunların dışında farklı araştırmacılar tarafından yapılmış değişik sınıflamalarla karşılaşılmakta; ancak değişik sınıflamalara karşın, tanımlanan beceriler üzerinde önemli ölçüde uzlaşma

ASTD	Amerikan İşgücü Becerileri Komisyonu	Alman Mesleki Eğitim Dairesi	ACT	SCANS
◆ Nasıl öğreneceğini bilme	◆ Öğrenme kapasitesi, lise dersleriyle ilgili bilgiler	◆ Zihinsel yetenek	◆ Öğrenme yeteneği	◆ Bilgiyi elde etme ve kazanma
◆ Okuma, yazma ve hesaplama yeterlikleri	◆ Okuma, yazma, hesaplama		◆ Okuma, yazma, hesaplama	◆ Temel beceriler
◆ Dinleme ve sözel iletişim		◆ İletişim	◆ Dinleme ve sözel iletişim	◆ Çeşitli teknolojiler kullanarak bilgi iletme, görüşme
◆ Yaratıcı düşünme, sorun çözme	◆ Düşünme, sorun çözme	◆ Sistemli düşünme	◆ Sorun çözme, eleştirel ve bilimsel sonuç çıkarma	◆ Bilgiyi düzenleme, besleme ve yorumlama
◆ Kendine saygı duyma, hedef oluşturma, kariyer geliştirme	◆ Tek başına çalışabilme	◆ Kişisel gelişim, duygusal yetenek, yaratıcılık, özerklik	◆ Güdülenme, kendini geliştirme	
◆ Bireylerarası beceriler, görüşme becerileri, takım çalışması	◆ Küçük gruplarda etkili çalışabilme	◆ Sosyal yetenekler, işbirliği	◆ Bireylerarası beceriler, görüşme, takım çalışması	◆ Karmaşık sosyal, örgütsel ve teknik ilişkileri kavrama, takım çalışması yapma
◆ Örgütsel etkililik, liderlik		◆ Karar verme, planlama, düzenleme	◆ Örgütsel etkililik, liderlik	◆ Belirleme, düzenleme, planlama ve kaynak sağlama

Şekil 2. Değişik Kurumlar Tarafından Belirlenen Beceriler

Kaynak: Sheckley, B. G., Lamdin, L., & Keeton M. T. (1993). *Employability in a high performance economy* (p. 110). Waynesville, NC: The Council for Adult & Experiential Learning.

sağlandığı görülmektedir (Carnevale, Gainer, & Meltzer, 1990; Hoffman, 1997; ICPAC, 2000; Kodz, Dench, Pollard, & Evans, 1998; NACE, 1997; NBEET, 1992; Sheckley, Lamdin, & Keeton, 1993).

Kodz, Dench, Pollard & Evans (1998) tarafından yapılan araştırma Batı Yetiştirme ve Girişim Konseyi (Western Training and Enterprise Council) ve Batı Öğrenme Ortaklığı (Learning Partnership West) için yapılmıştır. Amacı, becerilerin, gençlerin gelişimine nasıl katkıda bulunduğunu belirlemektir. Becerilerin kazandırılması için neler yapılması gerektiği ve gelecekteki eğilimler konularını da içermektedir. Araştırmanın örneklemini üniversiteleri de kapsamak üzere eğitim kurumları ve işverenlerdir. Veri toplamada derinlemesine görüşme, grup görüşmesi ve anketten yararlanılmıştır. Araştırmada anahtar beceriler olarak iletişim, sayılarla çalışma, bilgi teknolojilerinden yararlanma, başkalarıyla birlikte çalışabilme, kendi öğrenme ve performansını geliştirme ve sorun çözme yer almaktadır.

Indiana Kariyer ve Ortaöğretim Sonrası İlerleme Merkezi (Indiana Career and Postsecondary Advancement Center), (ICPAC, 2001) Indiana'daki işverenler arasında giriş düzeyi, orta düzey ve yönetici düzeyindeki çalışanlarda hangi becerilere gereksinim duyduklarını belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda giriş düzeyindeki işler için okuma, yazma ve dinleme becerilerini içeren iletişim becerileri ve matematiksel beceriler; orta düzey işler için bu becerilere ek olarak bilgisayar okuryazarlığı, sorun çözme ve karar verme becerileri; yönetsel düzey için ise bu iki düzeye ek olarak bütçeleme, yordama, kayıt tutma, mali kaynakları yerinde kullanma, düzenleme, bilgiyi işleme, sistematik düşünme ve ileri bilgisayar becerileri belirlenmiştir.

Hoffman (1997) çalışmasında Illinois'deki işverenlere yapılan küçük çaplı bir araştırmadan sözedilmektedir. Araştırma, Illinois'nin güney bölgesinde etkinlik gösteren on şirketin insan kaynakları bölümü ve beş ekonomik ve endüstriyel geliştirme kurul üyesi arasında yapılmıştır. Araştırmada, katılımcılara, işe alacakları adaylarda aradıkları belirli beceriler ve bu becerilerin hangilerini önemli buldukları sorulmuştur. İşverenlerin yanıtları benzerlik taşımaktadır. İşverenler özellikle okuma

ve yazma becerilerini de içeren etkili iletişim kurabilme becerilerini, bilgisayar becerilerini, matematiksel becerileri, iş ahlakı, dürüstlük, sorumluluk, dakiklik, esneklik ve takım çalışması becerilerini vurgulamışlardır.

Ulusal Kolejler ve İşverenler Derneği (National Association of Colleges and Employers) (NACE, 1997) tarafından yapılan araştırma, işverenlerin çalışanlarda aradıkları becerileri belirlemeye dönüktür ve 421 işveren arasında yapılmıştır. Araştırma insan kaynakları bölüm sorumlularına ve okullardaki kariyer rehberlik çalışmalarına katkıda bulunmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda işverenlerin en çok önem verdikleri beceriler sözel iletişim becerileri olarak belirlenmiştir. Bu becerileri sırasıyla kişilerarası beceriler, analitik beceriler, takım çalışması becerileri ve esneklik gibi beceriler izlemektedir. Araştırmada işverenler bu becerilerin tümünü teknik becerilerden daha önemli bulduklarını belirtmişlerdir.

NBEET (1992) araştırması, Avustralya Ulusal İstihdam, Eğitim ve Yetiştirme Kurulu (Australia's National Board of Employment, Education and Training) tarafından yapılmıştır. Araştırmada işverenler tarafından giriş düzeyi eleman aramak amacıyla verilen iş ilanları incelenmiştir. Bu araştırmada da sözel ve yazılı iletişim becerileri en çok aranan becerilerdir. Bu becerileri takım çalışması, kişilerarası beceriler, inisiyatif kullanma, analitik yetenek ve esneklik, araştırma, bilgisayar, liderlik, yaratıcılık, enerjik olma, güdülenme, başarı hırsına sahip olma, uyum gibi beceriler izlemektedir.

Carnevale, Gainer, & Meltzer (1990) tarafından yapılan araştırma, Amerikan Eğitim ve Geliştirme Topluluğu (The American Society for Training and Development) ve ABD Çalışma Bakanlığı (U.S. Department of Labor) örgütlerinin desteklediği bir araştırmadır. Bu araştırma önce okuma, yazma, hesaplama gibi temel becerilerden yola çıkmış, daha sonra zamanla becerileri geliştirmiştir. Araştırma sonuç olarak okuma, yazma, hesaplamayı içeren temel becerileri, etkili konuşma ve dinlemeyi içeren iletişim becerilerini, sorun çözme ve yaratıcı düşünmeyi içeren uyum becerilerini, kendini yönetme ve geliştirme becerilerini içeren gelişim becerilerini,

başka insanlarla çalışma becerilerini içeren grup becerilerini ve liderlik becerilerini içermektedir.

Sheckley, Lamdin,& Keeton (1993) Yetişkin ve Deneyimsel Öğrenme Konseyi (The Council for Adult & Experiential Learning) tarafından yayınlanan çalışmasında çeşitli beceri sınıflamalarından söz etmiş ve sonuçta öğrenmeyi bilme, temel akademik beceriler, iletişim, bilişsel beceriler, bireysel gelişim, kariyer geliştirme, kişilerarası beceriler, takım çalışması, liderlik ve örgütsel etkililik becerilerini önermişlerdir.

### 2.2.3. İstihdam Edilebilirlik Becerilerinin Eksikliği

Araştırmalar sonucu belirlenen ve üzerinde önemli ölçüde uzlaşma sağlanan istihdam edilebilirlik becerilerine karşın, SCANS (1991) tarafından yürütülen araştırmanın en çarpıcı sonucu olarak, genç insanların yarısından çoğunun, okullardan, iyi bir iş bulabilmek ve işi koruyabilmek için gerekli bilgi ve temelden yoksun olarak ayrılmaları görülmektedir (Packer, 1992). Bu, verilen eğitimin yetersiz kaldığı, ekonominin ve işverenlerin, çalışanların sahip olduğu becerilerden memnun olmadıkları sonuçlarını ortaya koymaktadır.

İşverenler, giriş düzeyindeki işlere başvuranları istihdam edilebilirlik becerileri açısından oldukça yetersiz bulmakta ve okullardan bu becerilere özel bir önem vermelerini ve bu becerilerin sağlıklı biçimde kazandırılmasını istemektedirler. Bu sonuç, SCANS tarafından yapılan araştırmanın bulgularını desteklemektedir. Charner'ın (1988) yaptığı çalışmada işverenler, çalışanların bu becerilerden yoksun olmalarının nedenlerini şöyle açıklamaktadır (Aktaran: Cotton, 1993, s.4):

- Düşük akademik başarı,
- Zayıf tutumlar, kendine güven eksikliği,
- Hedeflerin yokluğu, düşük güdülenme düzeyi,
- Şevk ve istek yoksunluğu, liderlik ve inisiyatif azlığı,
- İş görüşmesi için yeterli hazırlık yapılmaması,
- Kişisel güvenlik ve yarara fazla önem verilmesi,

- Gerçekçi olmayan ücret istem ve beklentileri,
- İş alanı için yetersiz hazırlık, uygun olmayan alt yapı,
- Program dışı etkinliklerin yokluğu,
- Yetersiz temel beceriler (okuma, yazma, matematik vb.)

İşverenlere göre çalışanların becerilerinin yetersizliğini açıklayan bu nedenlere bakıldığında, daha önce açıklanan ve üzerinde uzlaşma sağlandığı belirtilen istihdam edilebilirlik becerilerinin önemi bir kez daha anlaşılmaktadır. Burada belirtilen sorunların, Cotton (1993) tarafından belirtilmiş olan ve araştırmalarda genellikle birbirine benzeyen başlıklar altında toplanan istihdam edilebilirlik becerilerinin kazandırılmasıyla üstesinden gelinbilir.

Düşük akademik başarı, yetersiz temel beceriler, uygun olmayan alt yapı, yeterli hazırlığın olmayışı gibi nedenler *temel becerilerin*; liderlik ve inisiyatif yokluğu, düşük güdülenme düzeyi, şevk ve istek yoksunluğu, hedeflerin belirlenmeyişi gibi nedenler *üst düzey düşünme becerilerinin*; zayıf tutumlara sahip olma, kendine güven eksikliği, kişisel güvenlik ve çıkarlara gereğinden fazla önem verilmesi gibi nedenler de *duyuşsal beceri ve davranışların* kazandırılmasıyla ortadan kaldırılabilir.

İşverenlerin çoğu temel, üst düzey ve duyuşsal istihdam edilebilirlik becerilerine sahip olan çalışanlar istemekte ve istihdam edilebilirlik becerilerinden duyuşsal beceriler ve davranışlar sınıfında yer alan üç becerinin bir iş için en önemli beceriler olduğunu belirtmektedirler. Bu üç beceri; güvenilirlik, sorumluluk ve işe karşı olumlu tutumdur. Temel istihdam edilebilirlik becerilerine de özel mesleki becerilerden daha fazla önem verilmektedir (Cotton, 1993, s.3).

Orta ve büyük ölçekli, kamu ve özel şirketlerde farklı yönetsel düzeylerde çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda, giriş düzeyinde bir iş için genel olarak özel mesleki becerilerin; üst düzey okuryazarlık, işe karşı sorumluluk, iletişim kurabilme yeteneği ve öğrenmeyi yaşam boyu sürdürme gibi becerilerden daha az yaşamsal görüldüğü belirtilmektedir (Cotton, 1993).

Natriello (1989), işverenlerin giriş düzeyi çalışan nitelikleriyle ilgili gereksinimlerine ilişkin 14 çalışmayı incelemiş ve bu incelemede üç ortak sonuca ulaşmıştır. Bunlar aşağıda görülmektedir (Aktaran: Cotton, 1993, s.4):

1. İşverenler, çalışanların tutumlarına çok önem vermektedirler.
2. İşverenler, belirli iş becerilerinden çok temel becerileri önemsediklerini vurgulamaktadırlar.
3. İşverenler, istihdam edilebilirlik becerilerini çalışanlar için iş çevresinde bir anlayış ve kavrayış sağlamaları açısından önemli görmektedirler.

İstihdam edilebilirlik becerileriyle ilgili olarak yapılmış üç çalışma Young (1986) tarafından incelenmiştir. Bu çalışmalarda, çalışanlara en çok gereksinim duydukları yeterlikler sorulmuş ve sonuç olarak en çok toplumsal becerilere, işe karşı olumlu tutumlara ve temel iletişim becerilerine gereksinim duydukları belirlenmiştir. İşle ilgili teknik becerilerin, bu üç çalışmada öncelikli görülmediği gibi, aksine geri plana itildiği görülmüştür (Aktaran: Cotton, 1993).

#### **2.2.4. İstihdam Edilebilirlik Becerilerinin Kazandırılması**

İstihdam edilebilirlik becerilerinin gerekliliği ve çalışanlarda işverenler tarafından yetersiz bulunduğu görüldükten sonra bu becerilerin kazandırılması, başka bir deyişle öğretilmesi gündeme gelmektedir. Öğrencilerin istihdam edilebilirlik becerilerini okullardaki derslerde rastlantı sonucu edindiklerine inanan birçok mesleki ve normal program öğretmenleri ve okul yöneticileri bulunmaktadır (Cotton, 1993). Buna karşın araştırmalar istihdam edilebilirlik becerilerinin öğretilbilir olduğunu savunmaktadırlar (Carnevale, Gainer & Meltzer, 1990; Gregson, 1992; Gregson & Trawinski, 1991; Gregson & Bettis, 1991; Stasz ve diğerleri, 1990, 1993). Demek oluyor ki, istihdam edilebilirlik becerileri doğrudan ya da dolaylı olarak öğretilbilmektedir.

Araştırmacılar, okulların istihdam edilebilirlik becerilerinin öğretilmesi konusundaki yetersizliklerinin nedeni olarak yeterince katılımcı olmayan eğitim stratejileri,



program içerikleri, öğretmen-öğrenci ilişkileri, sınıf yapıları, öğretmen beklentileri, değerlendirme biçimleri, teknoloji kullanımı gibi konuları kapsayan sınıf yönetimi ve eğitsel uygulamalarla ilgili boyutları belirtmektedirler (Cotton, 1993; Şimşek, 2000).

İstihdam edilebilirlik becerilerine ilişkin araştırmalar “demokratik” ve “aşılamacı” öğretim yaklaşımlarını, öğrencilerin çalışma tutum ve değerlerini geliştirmedeki etkililikleri açısından karşılaştırmıştır. Buna göre, demokratik öğretim yaklaşımları, öğrencilere ve çalışanlara istihdam edilebilirlik becerilerini kazandırmak için aşılamacı (indoctrinational) öğretim yaklaşımlarından daha üstün bulunmuştur (Gregson, 1992; Gregson & Trawinski, 1991; Gregson & Bettis, 1991; Stasz ve diğerleri, 1990, 1993).

Gregson & Bettis (1991) araştırmasında Virginia'nın 11 bölgesinde çalışan 50 eğiticinin iş tutumlarını ve değerlerini öğretmede hangi stratejileri benimsedikleri araştırılmıştır. Eğiticilere, yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla iş tutum ve değerlerini öğretmede hangi stratejileri kullandıkları sorulmuş ve örnek bir durum üzerinde hangi stratejilerin kullanılmasını yararlı gördüklerini belirtmeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda başarılı eğiticilerin tartışma, rol oynama, birebir rehberlik gibi demokratik stratejileri sık kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Gregson & Trawinski (1991) araştırması, Gregson & Bettis (1991) tarafından yapılan araştırmayı destekler nitelikte ve daha geniş kanıtlar sunan deneysel bir çalışmadır. Araştırmaya katılan öğrenciler üçe bölünmüştür. Otomotiv, bilgisayar, elektronik, makine alanlarında öğrenim gören deney grubu 63 kişiden oluşmuştur ve başarılı istihdam edilebilirlik nitelikleri konulu etkileşimli videodiski kullandıkları bir programa katılmışlardır. Beş hafta süren program boyunca demokratik öğretim stratejileri kullanılmıştır. Otomotiv, marangozluk ve kaynakçılık bölümlerinde öğrenim gören ve 85 kişiden oluşan kontrol grubuna istihdam edilebilirlik becerileri sınıfta öğretilmiştir. Öteki kontrol grubu 130 öğrenciden oluşmuştur. Bu gruba becerileri öğretmeye dönük herhangi bir şey yapılmamış ve normal program uygulanmıştır. Araştırma sonucunda demokratik stratejilerin istihdam edilebilirlik

becerilerini öğretme konusunda daha etkili olduğu, öğrencileri katılıma özendirdiği ve toplumsal eşitliği vurguladığı ortaya çıkmıştır.

Stasz ve diğerleri (1990) tarafından yapılan araştırmaların amacı, istihdam edilebilirlik becerileri ve tutumlarını öğretmeye yönelik bir yaklaşım geliştirmek ve bu yaklaşımı sınıflarda uygulayarak okul-istihdam arasındaki bağlantıyı kurmaktır. Araştırma akademik ve mesleki eğitim veren okullarda gerçekleştirilmiştir. Beceri ve tutumların öğretilmesine ilişkin bilgilerin elde edilmesine yönelik görüşme ve sınıf içi gözlemlerin yapılabilmesi için etnografik alan araştırması kullanılmıştır. Araştırma sonunda meslek eğitimi veren okullarda istihdam edilebilirlik beceri ve tutumlarının öğretildiği derslerden farklı olarak, akademik eğitim veren okullarda bu becerilerin yeterince öğretilmediği görülmüştür. Bu sonuç, akademik ve meslek eğitimi veren okullardaki programların birbirinden farklı olduğuna ve bu programların bütünleştirilmesini güçleştirdiğine işaret edilmektedir.

Stasz ve diğerleri (1993) tarafından yapılan ikinci araştırma 1990 yılında yapılan araştırmanın devamı niteliğindedir. Önceki araştırmada beceri ve tutumların kazandırılmasına yönelik veriler elde edilmiş, bu araştırmada ise ulaşılan veriler doğrultusunda eğitim amaçları, sınıf düzenlemesi, eğitim teknikleri ve bağlamı içeren bir yaklaşım geliştirilmiştir.

Araştırmalara göre istihdam edilebilirlik becerilerinin kazandırılmasını sağlayan *birinci etken*, aşılamacı eğitim stratejilerinin yerine daha çok demokratik stratejilerin benimsenmesidir. Genel olarak, demokratik yaklaşımlar öğrencilerin değerler, tutumlar ve çalışan sorumlulukları hakkındaki bilinçlerini artırmaktadır. Rol oynama, benzeşim, sorun çözme ve grup tartışması gibi stratejiler öğrencileri kendi tutumlarını keşfetme konusunda cesaretlendirdiği ve yalnızca tek sonucu desteklemediği için doğasında demokratiktir. Aşılamacı öğretim stratejileri, öğrencilere onların cesaretini kıran ve sorgulama yapmalarını engelleyen bir biçimde bilgi verme sürecidir. Bu süreç, öğrenci girdilerini en aza indiren stratejileri içermektedir. Düzenlatım ve ödül yoluyla öğretim, aşılamacı stratejiler arasında yer almaktadır (Gregson, 1992).

Öğrencilere duyuşsal istihdam edilebilirlik becerilerini kazandırmada başarılı olan öğretmenlerle, bu konuda daha az başarılı ya da tümüyle başarısız olan öğretmenler karşılaştırıldığında, başarılı öğretmenlerin demokratik stratejilere daha çok, aşılamacı stratejilere ise daha az yöneldikleri ortaya çıkmıştır. Buna karşın, çalışma değerlerini ve tutumlarını öğretmede aşılamacı öğretim stratejilerine de başvurulmaktadır. İstihdam edilebilirlik becerilerini kazandırmada gereğinden daha yoğun ya da yanlış kullanılan stratejiler, aşılamacı olmalarından çok, becerilerin kazandırılması konusunda etkisiz oldukları için eleştirilmektedir (Gregson, 1992; Gregson & Trawinski, 1991).

Becerileri kazandırma konusunda *ikinci etken*, program hedeflerinin istihdam edilebilirlik becerilerini içermesidir. İstihdam edilebilirlik becerilerinin kazanılması, öteki program hedefleriyle birlikte açıkça ifade edildiğinde, becerilerin öğrenilme olasılığı artmaktadır. Beceriler bir programdaki öğretim amaçlarını içerdiğinde en iyi biçimde öğrenilmektedir (Lankard, 1990; Stasz ve diğerleri, 1990, 1993). Bunun için öğretim amaçları mutlaka istihdam edilebilirlik becerilerini kapsayacak biçimde düzenlenmelidir.

Becerileri kazandırma konusunda *üçüncü etken* okul ortamıdır. Okul ortamı gerçek iş yaşamının bir kopyası biçiminde düzenlendiğinde, öğrenci ödevleri ve çalışmaları gerçek iş ortamında çalışanların gerçekleştirdiklerine benzediğinde, istihdam edilebilirlik becerilerinin kazandırılma olasılığı artmaktadır (Berryman, 1990, 1991; Gregson & Bettis, 1991; Stasz ve diğerleri, 1990, 1993). Buna göre, gerçek ya da gerçek iş ortamına benzeyen öğrenme çevreleri, gerçeklerden soyutlanmış ya da bağlamından uzaklaştırılmış öğrenme çevrelerinden daha etkilidir. Öğretim programı, istihdam edilebilirlik becerilerine sürekli göndermeler yapacak biçimde tasarlanmalıdır. Öğretmenler, istihdam edilebilirlik becerileri kazanımında hangi öğrenci çalışmalarının ne derece etkili olduğunu öğrencilere tümevarım yaklaşımıyla iletmelidirler (Cotton, 1995).

Beceri geliştirme konusunda başarılı sınıflarda, öğretmenlerin, işe ilişkin değer ve tutumlarını öğrencilerin iş ortamında yaşayacaklarına benzer bir bağlamda (context)

öğrettikleri görülmüştür (Gregson & Bettis, 1991). Bilgi, içinde öğrenildiği bağlamın ve geliştiği etkinliğin ayrılmaz bir parçası (Brown, Collins, & Duguid, 1989) olduğu için istihdam edilebilirlik becerilerini kazandırmada da bilgiyi gerçek iş ortamı bağlamından kesinlikle ayırmamak gerekmektedir. Öğrencilere istihdam edilebilirlik becerilerinin kazandırılması ve bu becerileri etkin kullanabilmeleri için öğrencilerin öğrenme sürecine etkin olarak katılmalarının sağlanması gerekmektedir, çünkü bir işi almak ve işte tutunmak için iş ortamında tüm süreçlere bireylerin etkin katılımı beklenmektedir.

Becerilerin kazandırılmasında *dördüncü etken* öğretmenlerin öğrencilerden yüksek beklenti içinde olmalarıdır. İstihdam edilebilirlik becerilerinin başarıyla öğretildiği sınıfların bir özelliği de, içinde bulunduğu okul kültürü nasıl olursa olsun, öğretmenlerin öğrencilerden, öğrenmeleri ve davranışları konusunda yüksek beklenti içinde olmaları ve bunu onlara iletmeleridir (Lankard, 1990; Stasz ve diğerleri, 1990, 1993). Öğretmenlerin, öğrenme ve davranışları konusunda yüksek beklenti içinde olmaları ve bunu öğrencilere bildirmeleri etkili eğitimin önemli bir özelliğidir (Cotton, 1990). Öğrencilere düşük beklenti iletilmesi, onlara öğrenme kapasiteleri konusunda olumsuz iletiler verilmesi anlamına gelmekte ve düşük beklentiye karşılık olarak öğrencilerin de düşük çaba harcamalarına neden olmaktadır.

Öğrencilerinden yüksek beklenti içinde olan öğretmenler, karşılarında genellikle daha çok sorumluluk sahibi öğrenciler bulmaktadırlar. Gerçek iş ortamında işverenler; çalışanlardan temel beceriler, sorumluluk, zamanlama, uyum, karar verme, inisiyatif kullanma, takım çalışması gibi yeterlikler konusunda beklentilere sahiptir. Gerçek iş ortamına benzeyen öğrenme çevreleri oluşturmak için öğretmenlerin de öğrencilerden bu konularda üst düzey bir beklenti içinde olmaları gerekmektedir (Cotton, 1993).

İstihdam edilebilirlik becerilerini kazandırma konusunda *beşinci etken*, öğrenci-öğretmen etkileşimidir. Bu becerilerin etkili olarak kazandırıldığı ortamlarda öğretmenler, öğrenme sürecinde bilgi aktaran bir kişi olmaktan çok, öğrencilerin kendi öğrenme sorumluluklarını almalarını sağlamak için bir rehber gibi

davranmaktadırlar (Gregson, 1992; Stasz ve diğeri, 1990, 1993). Bunun için öğrenme; öğretmen ya da danışmanlık rolünü üstlenecek bir kişinin yol göstericiliğinde usta-çırak ilişkisi içinde bir deneyim paylaşımı olarak gerçekleşmelidir (Brown, Collins, & Duguid, 1989). Bu durum, gerçekçi öğrenme çevrelerinin tasarımıyla oldukça önemlidir.

Öğretmenin bir rehber ya da yol gösterici rolünü alması sürecinde öğrenciler, yalnızca bilgi ve beceriye değil, kendi öğrenme sorumlulukları üzerinde olumlu bir bakış açısı edinmeye de gereksinim duymaktadırlar (Stasz ve diğeri, 1993). Süreç içinde öğretmenin rolü, gerçek iş ortamındaki denetçilerin (supervisor) çalışanlarla ilişkisine benzemektedir. Bu durum, öğrencileri grup içinde yaşanan sorunları çözmeye, karar vermeye, inisiyatif almaya, ortaya çıkan fikirleri değerlendirmeye yönlendirmektedir.

Öğrencilerin gelişmelerini, kendilerinin ve öğretmenlerin izleyebilmesi için onlara iş ortamıyla ilgili belirli durumlar verilebilir ve bunları öğretmenin rehberliğinde tartışmaları sağlanabilir. Tartışma sonunda öğrencilerden, sorunu çözmek için yapılabilecekler konusundaki önerilerini rol oynama yöntemiyle canlandırmaları istenebilir. Bu süreç, öğrencilerin işle ilgili tutum ve alışkanlık gelişmelerinin rol oynama yönteminden yararlanarak izlenmesini sağlayacaktır. Öğrencilerin kazandığı tutum ve alışkanlıkların izlenmesi konusunda rol oynama dışında grup tartışması, takım çalışması, örnek olay çözümlemesi gibi başka yöntemlerden de yararlanılabilir. Düzenlatım, öğrencilere duyuşsal becerilerin kazandırılması konusunda, rol oynamanın sahip olduğu kadar güdüleyici bir güce sahip değildir (Gregson, 1992).

İstihdam edilebilirlik becerilerinin kazandırılmasında *altıncı etken*, öğretimin bireyselleştirilmesidir. Katılımcıların üst düzey istihdam edilebilirlik becerilerine sahip olduğu sınıflarda öğrenme, kitaplara ya da katı ders planlarına bağlı olmaktan çok, öğrencilerin öğrenme biçimleri ve gereksinimleri doğrultusunda belirlenmiş ve olabildiğince bireyselleştirilmiştir (Stasz ve diğeri, 1990, 1993). Başarılı öğretmenlerin sınıfları gözlemlendiğinde; öğretim içeriğinin ve stratejilerin kitap ve

program yönelimli değil; öğretmenin, farklı özelliklere sahip öğrencileri sürecin içine katma anlayışına bağlı olarak geliştiği görülmüştür (RAND, 1993).

Öğretmenlerin istihdam edilebilirlik becerilerini kazandırma konusunda bu tür yaklaşımlar geliştirebilmeleri için daha serbest olmaları gerekmektedir. Program belirleme, sınıf düzenleme ve öğretim yaklaşımları konusunda özerkliğe sahip öğretmenlerin daha başarılı oldukları görülmüştür (Stasz ve diğerleri, 1990, 1993).

Bu bilgiler doğrultusunda, istihdam edilebilirlik becerilerinin kazandırılmasında öğretmenin önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Kuşkusuz bu süreçte sorumlu olacak tek taraf öğretmen değildir, ama öğrencilerle doğrudan etkileşim halinde olan ve öğretim işini doğrudan yürüten öğretmendir. Bunun için öğretmenlerin temel bazı özelliklere sahip olması ve sınıfta işlevsel etkinlikler düzenlemesi gerekmektedir. Şekil 3'te öğretmenin sahip olması gereken özellikler belirtilirken, Şekil 4'de öğretmenin gerçekleştirmesi gereken etkinlikler örnekleriyle verilmiştir. Öğrencilere beceri kazandırmak ve tutumlarını geliştirmek durumunda olan öğretmenlerin, kendilerinin de bu beceri ve tutumlara sahip olması gerekmektedir.

### **2.2.5. Sınıf Öğretiminin Sınırlılıkları**

Sınıfta gerçekleştirilen öğretim etkinliklerinin, istenen istihdam edilebilirlik beceri ve tutumlarını kazandırma konusunda yetersiz kaldığı araştırmalar tarafından ortaya konulmuştur. Sınıf temelli öğretime bağlı kalma, istihdam edilebilirlik becerilerinin kazandırılmasında etkisiz kalma nedenlerinden biridir (Sheckley, Lamdin, & Keeton, 1993). Öğrenme transferi konusunda yapılan çalışmalara göre, birçok öğrenci sınıfta gerçekleştirilen öğretim etkinlikleri sırasında edindikleri bilgi, beceri ve yeterlikleri iş ortamına taşıyıp uygulamada başarısız olmaktadır (Laker, 1990).

Sınıf öğretimi düşünüldüğünde, özellikle iş ortamıyla ilgili kaynak ve materyallerin sağlanması, teknolojilerin etkili ve verimli olarak kullanılması, karmaşık iş süreçlerinin anlaşılması konularında yetersiz kaldığı görülmektedir. Sınıf öğretimi örnek olay çözümlene, iletişim kuralları, yönetim modelleri gibi kuramsal bilgilerin

Öğretmen Özellikleri	Örnekler
◆ Öğrenci gereksinimlerini anlamak ve karşılamak	◆ Kişisel gereksinimleri anlamak ◆ Eğitsel gereksinimleri anlamak ◆ Beceri ve teknik gereksinimleri anlamak
◆ Sektörle ilgili olmak	◆ Staj ve iş izleme çalışmaları yapmak ◆ Sektör ve iş dünyasından temsilcilerle görüşmek
◆ Mikro ve makro düzeyde sektör hakkında bilgi sahibi olmak	◆ Küresel ekonominin olduğu kadar yerel sektörün de gereksinimlerinden haberdar olmak
◆ Gerekli temel becerilere sahip olmak	◆ Dinleme becerilerine sahip olmak ◆ Sözel ve bireylerarası iletişim becerilerine sahip olmak ◆ Yazma becerilerine sahip olmak
◆ Uyumlu ve değişime açık olmak	◆ Esnek olmak ◆ Teknolojik ilerlemelerle birlikte değişime istekli olmak
◆ İşe karşı olumlu tutum sergilemek	◆ Öteki insanlarla ilgilenmek ◆ Yerel işgücü temelli ekonomiye karşı olumlu bakmak
◆ Görünüm ve davranışlarında profesyonel olmak	◆ Temiz ve derli toplu olmak ◆ Güvenilir ve düzenli olmak ◆ Cana yakın ve dostça olmak
◆ Okulda öğrenilenlerin sektörde uygulanmasını sağlamak	◆ Okulda öğrenilenlerin sektörde nasıl kullanılacağına ilişkin pratik örnekler vermek
◆ Eğitim ve okullar hakkında bilgi sahibi olmak	◆ Kendi aldığı bireysel disiplinin de ötesinde eğitim sürecini iyi bilmek
◆ Kendi alanında yeterince bilgili olmak	◆ Alanıyla ilgili yeni teknolojileri izlemek
◆ Öğretim sürecinde yaratıcı ve yenilikçi olmak	◆ Rol oynama, benzeşim, takım çalışması, bağlamsal öğrenme gibi öğretim stratejilerini kullanmak
◆ Öğretime yatırım yapmak	◆ Öğrenmeye yatırım yapmak ◆ İş dünyasıyla olduğu kadar öğrencilerle de ilgilenmek

Şekil 3. Okul-Sektör Beceri Transferinde Öğretmen Özellikleri

Kaynak: Schmidt, B. J., Finch, C. R. & Moore, M. (1997). **Facilitating school-to-work transition: Teacher involvement and contributions** (p. 35). (MDS-938). Berkeley, CA: National Center for Research in Vocational Education.

Öğretmen Etkinlikleri	Örnekler
◆ Öğrencilerin sektör deneyimi edinmelerini sağlamak	◆ İşyerinde öğrencileri izlemek ve rehberlik etmek ◆ Öğrencilerin işbirliği ortamında çalışmasını sağlamak ◆ Öğrencilerin staj yapmasına yardımcı olmak
◆ Öğrencilerin sektör işleyişini anlamalarını sağlamak	◆ Öğrencilerin sektörel alan gezileri yapmalarını sağlamak ◆ İşyerinde bir staj programı tamamlamak
◆ Okul programlarını belirlemede sektör temsilcilerini sürece katmak	◆ Sektör temsilcilerinin program önerisinde bulunmaları için danışmanlık kurulları oluşturmalarını sağlamak ◆ Sektör hakkında bilgi vermek için konuk temsilciler çağırmak
◆ Öğrencilere okul etkinlikleri içinde sektör deneyimi yaşatmak	◆ Öğrencilerin yerel örgütler için projeler yapmasını sağlamak ◆ Öğrencilerin sektörle ilgili organizasyonlar yapmasını sağlamak
◆ Okulda verilen öğretimin sektör odaklı olmasını sağlamak	◆ Laboratuvar uygulamaları yapmak ◆ Öğrenci çalışmalarının olabildiğince uygulanmasını sağlamak
◆ Eğitimin daha iyi verilebilmesi için sektörle ilgili daha fazla şey öğrenmek	◆ İşyerlerinde bir staj programı tamamlamak ◆ Sektörde yarı zamanlı çalışmak
◆ Sektörde çalışmak	◆ Yaz aylarında sektörde çalışmak ◆ Sektörde yarı zamanlı olarak çalışmak ◆ Sektöre yönelik projeler geliştirmek ve uygulamak
◆ İşverenler ve toplumla bağlantı halinde olmak	◆ İşverenlerle formal ya da informal olarak bağlantı kurmak ◆ İşverenlere ve topluma gerektiğinde yardım sağlamak ◆ Bağlantı ve ortaklıklar kurmak
◆ Sınıf içi yaşantıları sektör beklentileri doğrultusunda tasarımılamak	◆ Sınıf etkinliklerini sektör beklentilerine uygun olarak planlamak ◆ Öğretme sürecinde gerçek iş yaşamından örnekler kullanmak
◆ Varolan öğrencileri ve mezun olanları izlemek	◆ Öğrencileri işe yerleştirmek ve değerlendirmek ◆ Mezunları sektörde izlemek

Şekil 4. Okul-Sektör Beceri Transferinde Öğretmen Etkinlikleri

Kaynak: Schmidt, B. J., Finch, C. R. & Moore, M. (1997). **Facilitating school-to-work transition: Teacher involvement and contributions** (p. 11). (MDS-938). Berkeley, CA: National Center for Research in Vocational Education.



kazandırılmasına elverişli olmakla birlikte; karmaşık yönetim biçimlerini anlama, keşfetme, takım çalışması yapma gibi gerçek deneyimleri gerektiren becerilerin kazandırılmasında elverişli değildir. Okulda ya da iş ortamında istihdam edilebilirlik becerilerinin kazandırılabilmesi için sınıfta gerçekleştirilen öğretim etkinlikleriyle gerçek iş ortamı arasında etkileşim sağlanmalı ve birbirini tamamlayan öğrenme çevreleri oluşturulmalıdır.

Beceri ve tutumları kazandırmada başarı sağlayan etkinlikleri belirlemek için sekiz sınıf arasında karşılaştırma yapılmış ve öğretim hedefleri, ortam düzenleme, öğretim teknikleri ve bağlamdan oluşan bir model ortaya çıkmıştır (Stasz ve diğerleri, 1993). Söz konusu model Şekil 5'te görülmektedir. Dört ögeye sahip olan bu model, becerilerin tamamını kapsamamakla birlikte, istihdam edilebilirlik becerilerinin kazandırılabilmesi için sınıf öğretimiyle gerçek iş ortamı arasındaki etkileşimin sağlanması konusunda analitik bir bakış açısı sağlamaktadır.

Hedefler	Ortam Düzenleme	Öğretim Teknikleri	Bağlam
◆ Sonuç çıkarma becerileri	◆ Durumlu öğrenme	◆ Modeller	◆ Bilgiye erişim
◆ İşle ilgili tutumlar	◆ Uzman uygulamaları	◆ Birebir yetiştirme (coaching)	◆ Başarı için baskı
◆ İşbirliği becerileri	◆ Güdüleme	◆ Yapı kurma (scaffolding)	◆ Profesyonel eğitim koşulları
◆ Belirli bilgi ve beceriler	◆ İşbirliği	◆ Ekleme (articulation)	
	◆ Öğretmen rolleri	◆ Yansıma ◆ Keşfetme	

Şekil 5. İşle İlgili Beceri ve Tutumları Kazandırma Modeli

Kaynak: Stasz, C., Ramsey, K., Eden, R., DaVanzo, J., Farris, H., & Lewis, M.

(1993). **Classrooms that work: Teaching generic skills in academic and vocational settings** (p. 7). (MDS-263). Berkeley, CA: National Center for Research in Vocational Education.

Sunulan model, işle ilgili beceri ve tutumların kazandırılmasının öğretim amaçlarına katılması ve bu amacın sınıf ortamında tasarılanarak uygulanması açısından da yardımcı olmaktadır. Modelde dört öge, birbirinden ayrı gibi görünmesine karşın, uygulamada birbirleriyle doğrudan ilişkilidir ve “çalışan sınıflar” oluşturulabilmesi için birbirini bütünleyen bir yapıda düşünülmelidir. Bu açıdan bakıldığında; modelde, öğretim hedefleri ortam tasarımı ve öğretim tekniklerini etkilemektedir. Ortam tasarımı ve öğretim etkinlikleri de birbirinden etkilenmektedir. Öte yandan bağlam; hedefleri, ortam tasarımı ve öğretim tekniklerini etkilemektedir (Stasz ve diğerleri, 1993, s.55). Ayrıca modelde durumlu öğrenme, takım çalışması, güdüleme ve öğretmen rolleri vurgulanmaktadır. Sınıf düzenlenmesinde kullanılacak bu tür etkinlikler, sınıfta demokrasiyi sağlayabilecek etkinlikler arasında görülmektedir (Şimşek, 2000b).

Şimdiye değin sözü edilen “sınıf” ve “öğretmen” kavramları, okul ortamı için olduğu kadar iş ortamı için de düşünülebilir. İstihdam edilebilirlik becerilerinin okul ortamında kazandırılması gerektiği gibi, bu becerilere sahip olmayan ya da bu beceriler konusunda yetersiz kalan çalışanlar için hizmetiçi eğitim yoluyla iş ortamında kazandırılması gereği de ortaya çıkmaktadır. Becerilerin iş ortamında kazandırılması, okul programlarına destek sağlamak ya da sürekli öğrenmeyi gerçekleştirmek açısından düşünülebilir.

İş ortamında becerilerin geliştirilmesi, büyük ölçüde çalışanların eğitim ve uzmanlık düzeyiyle yakından ilgilidir. Eğitim ve uzmanlık birarada yeterlik olarak düşünüldüğünde, bunun çalışma yaşamı boyunca sürekli olarak geliştiği gözlenmektedir. Çalışanların yeterlik gelişim süreci Şekil 6’da verilmiştir. Bu sürece bakıldığında, beş kategori görülmektedir. Bu kategoriler; acemiler, biraz bilenler (advanced beginner), uygulamacılar, profesyoneller ve uzmanlar olarak belirlenmiştir. En alt düzey olan acemilerle, en üst düzey olan uzmanlar arasındaki en büyük fark, işlerini yaparken nasıl düşündükleridir. Acemiler belirlenmiş sınırlar içerisinde esneklik olmaksızın düşünme eğilimindedirler. İçinde buldukları duruma bakmadan belirlenmiş kurallara bağlı kalmaktadırlar. Buna karşılık uzmanlar, sezgisel ve bütüncül olarak düşünmektedirler. Acemiler çoğunlukla temel

Yeterlik Düzeyi	Tanımlama	Kurallar ve Durumlar	Öğrenme Vurgusu
<b>Acemiler</b>	Analitik, bakış açısı olmayan, durumdan ayrı ve yansız	Bağlamsal düşünmeksizin uygulanan kurallar	Anahatları kitap/ kitapçıklarda belirlenmiş temel kural ve yollarla öğrenme
<b>Biraz Bilenler</b>	Analitik, bakış açısı olmayan, durumla ilişkili ama kararları ayrı ve yansız	Belirli durumlarda istisnası olan kurallar	Kurallara uyarlanması gereken bir durumun değişik yönleri
<b>Uygulamacılar</b>	Analitik, bir bakış açısı seçmiş, kararları ayrı ve yansız ama sonuçla ilişkili	Yaygın olarak uygulanan genel ilkeleri izleyen kurallar	Yaygın olarak uygulanan genel ilkeler
<b>Profesyoneller</b>	Analitik, deneyimlerinden bakış açısı edinmiş, kararları ayrı ve yansız ama anlayışla ilişkili	Deneyim kazandıkça yumuşayan ve ayarlanan kurallar ve genel ilkeler	Deneyime dayalı kapsamlı modeller Bütüncül davranışı tamamlayıp bildiren görüntü ve sezgiler
<b>Uzmanlar</b>	Sczgisel, deneyimlerinden bakış açısı edinmiş, karar ve sonuçla ilişkili	El ve eldiven gibi birbirine uygun kurallar, ilkeler, eylemler ve sonuçlar	Bütünleştirilmesi gereken eylem, ilke ve sonuçlar

Şekil 6. Yeterlik Gelişim Süreci

Kaynak: Sheckley, B. G., Lamdin, L. & Keeton M. T. (1993). **Employability in a high performance economy** (p. 180). Waynesville, NC: The Council for Adult & Experiential Learning.

kural ve yöntemlere odaklanırken, uzmanlar kendi zihinlerinde bütüncül modeller canlandırmaktadırlar (Sheckley, Lamdin, & Keeton, 1993). Yeterlik gelişim sürecinde, uzmanlarla acemiler arasındaki öteki kategorilerde de çalışırken nasıl düşündükleri konusunda önemli farklar olduğu görülmektedir.

Bu düzeyler arasındaki öteki önemli ayırım, öğrenme sürecinde daha çok nelere odaklandıklarıdır. Acemiler belirlenmiş temel kural ve yöntemlere odaklanırken,

biraz bilenler bir durumu kurallarla düşünmekte ve değişik yönlerini öğrenmek istemektedirler. Uygulamacılar yaygın biçimde kullanılan ilkelere yoğunlaşırken; profesyonellerin, deneyimi işin içine kattıkları ve bütüncül davranışa odaklandıkları görülmektedir. Uzmanlar ise tüm eylemleri, ilkeleri ve sonuçları hesaba katmakta ve bu doğrultuda öğrenmektedirler (Sheckley, Lamdin, & Keeton, 1993).

Brown, Collins, & Duguid (1989), insanları öğrenme özellikleri bakımından üç grupta incelemiştir. Bunlar öğrenciler, sıradan insanlar ve uygulayıcılardır. Bu gruplama çalışanların yeterlik sürecindeki gelişimine benzemektedir. Çalışanların yeterlik gelişim sürecinde her aşama birbirinden farklılık gösterdiği gibi, öğrenciler, sıradan insanlar ve uygulayıcıların değişik durumlardaki tepkileri de birbirinden farklıdır. Öğrenciler, farklı durumlarda sıradan insanlar ve uygulayıcılara göre farklı tepkiler vermektedirler. Öğrenciler okul eğitiminde tanımlanmış sorunlar, soyut tanımlar ve yasalarla yüz yüzedirler ve uygulayıcıların günlük yaşamda durumlu olarak geliştirdikleri sorun çözme ve karar verme sürecinden yoksun kalmaktadırlar. Öğrencilerin okulda sınırları çizilmiş sorunlarla karşılaşmaları, gerçek yaşamda farklı durumlarla karşılaştıklarında sorun çözme ve karar vermelerini engellemektedir. Bu durumda öğrenciler, okulda öğrendiklerinden gerçek yaşamda yararlanamamakta, esneklik ve değişik durumlara uyum becerileri geliştirememektedirler.

Okuldaki öğrenmenin başka ortamlardaki öğrenmeden farkı dört yolla açıklanmıştır (Resnick, 1988). *Birincisi*; insanlar okul dışındaki ortamlarda bilgi paylaşımına dayalı öğrenmeden farklı olarak, okulda bireysel bir süreçte öğrenmektedirler. Öğrenciler okulda, ödevler ve sınıf içi etkinlikler gibi toplumdaki yalıtılmış işlerle uğraşmakta ve toplumsal bağlamdan uzak kalmaktadırlar. *İkincisi*; okuldaki düşünce etkinliklerine karşıt olarak, okul dışındaki ortamlarda araç kullanımının daha yaygın işe koşulmasıdır. Okul dışındaki öğrenme ortamlarında bilgisayar, hesap makinesi, defter gibi araçlar kullanılarak gerçekleştirilen bilişsel etkinlikler, yaşamın bir parçası olarak sorun çözme sürecinde kullanılmaktadır. *Üçüncüsü*; dışarıdaki olaylar, nesnelere ve durumlarla ilgili bağlamsal yapıdan farklı olarak, öğrenciler okulda sembollere dayalı öğrenmektedirler. *Dördüncüsü* ise; okuldaki öğrenmenin genellenebilir olmasına karşılık, okul dışındaki öğrenmeler belirli durumlara özgü

yeterlikleri geliştirmeye yöneliktir. Okulun öğrenmedeki işlevi, genel nitelikte ve geniş alanda kullanılan becerileri ve kavramları öğretmektir. Buna karşın, okul dışında gerçekleşen öğrenme etkinlikleri her durumun farklı özelliklerine yönelik etkinlikler olarak ortaya çıkmaktadır.

Buna göre, okul ve okul dışında gelişen öğrenme etkinliklerinin farklı işlevlere sahip olduğu görülmektedir. İstihdam edilebilirlik becerilerinin kazandırılabilmesi için okuldan yararlanılacağı gibi, gerektiğinde okul dışındaki öğrenme çevrelerinden de yararlanılmalıdır. Genel nitelikli ve geniş alanlara uygulanabilir bilgi ve becerilerin, başka bir deyişle temel becerilerin kazandırılması için okuldan; sorun çözme, karar verme gibi düşünme ve duyuşsal becerilerin kazandırılmasında da okul dışındaki öğrenme ortamlarından yararlanılması yerinde olabilir.

Literatüre genel olarak bakıldığında, işverenler tarafından istihdam edilebilirlik becerilerine duyulan gereksinimin gün geçtikçe arttığı görülmektedir. Ancak istihdam edilebilirlik becerileri ve istihdam kavramları arasındaki ayrımı iyi yapmak gerekmektedir. İstihdam bir işte çalışma durumuyken, istihdam edilebilirlik becerileri bireylerin çalışmalarının sürekliliğini sağlayan daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu beceriler, her sektörde ve her düzeyde çalışanın zaten sahip olması gereken mesleki becerilerin dışındaki becerilerdir.

Çeşitli kurumlar tarafından yapılan beceri sınıflamaları ve tanımlar incelendiğinde, araştırma sonuçlarının belli noktalarda birleştiği ve önemli ölçüde uzlaşma sağladığı görülmektedir. Buna karşın, işverenlerin çalışanların sahip olduğu istihdam edilebilirlik becerilerinden tatmin olmadıkları ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, bu becerilerin kazandırılmasıyla ilgili çeşitli yaklaşımların benimsenmesi gündeme gelmektedir. Okul ve okul-dışı ortamların sağlıklı biçimde kaynaştırılmasıyla bu becerilerin kazandırılması kolaylaşmaktadır.

## BÖLÜM 3

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve çözümlenmesiyle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma genel tarama modelinde yürütülmüştür. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimler. Genel tarama modelleri ise, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evren ya da bir örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 1998). Bu araştırmada, konuyla ilgili literatürden yararlanılarak “İstihdam Edilebilirlik Becerileri”ni belirlemeye yardımcı olacak bir ölçek geliştirilmiş ve elde edilen veriler doğrultusunda, örnekleme yer alan işverenlerin konuyla ilgili görüşleri hakkında genel bir yargıya varılmıştır. Sonuçta, becerileri kazandırmaya yönelik öneriler geliştirilmiştir. Bu yönüyle, araştırmada izlenen yaklaşım, genel tarama modeline uygundur.

#### 3.2. Örneklem

Amaçlarda belirtildiği üzere, araştırma, işverenlerce önemli bulunan “İstihdam Edilebilirlik Becerilerini”ni ve bu becerilerin kazandırılmasına yönelik stratejileri belirlemeye dönüktür. Bu nedenle, evren ve örnekleme belirlemek amacıyla Türkiye İş Kurumu Eskişehir İl Müdürlüğü’ne başvurulmuş ve Eskişehir’de yer alan, 50’den fazla çalışanı bulunan, sanayi ve hizmet sektöründe etkinlik gösteren işletmelerin bir listesi elde edilmiştir. Toplam 125 adet işletmenin yer aldığı bu listede zamanla değişiklikler olmuş ve bazı işletmeler kapanmış ya da üretimlerini durdurmuşlardır. Listenin güncelleştirilmesinden sonra geriye kalan 100 kadar işletme, araştırmacı tarafından ziyaret edilmiş ve araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. Yaklaşık 10 işletmenin yöneticileri, ilke olarak bu tür araştırmalara katılmadıklarını belirtmiş;

15 kadar işletmenin yöneticilerinden de, yapılan üç aşamalı izleme çalışmasına karşın yanıt alınamamıştır. Sonuç olarak, anketlerin uygulanması sürecinde listede kalan yaklaşık 100 işletmenin içinden 75 işletmeye ulaşılmıştır. Bu işletmelerin sektörlere göre dağılımı Çizelge 1’de görülmektedir.

Çizelge 1  
İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	f
Gıda	8
Yapı	9
Hizmet	16
Tekstil	5
Petrokimya	4
Beyaz Eşya/ Metal	10
Plastik	5
Ambalaj	4
Toprak Ürünleri	9
Makina/ Otomotiv	5
<b>Toplam</b>	<b>75</b>

Çizelgeye bakıldığında, en çok işletme hizmet sektöründe bulunmakta, bunu metal, yapı ve toprak ürünleri sektörlerinde etkinlik gösteren işletmeler izlemektedir. İşletmelerden petrokimya ve ambalaj sektörlerinde etkinlik gösterenlerin sayılarının azlığı da dikkati çekmektedir.

Örneklemedeki işletmelerin çalışan sayıları Çizelge 2’de görülmektedir. Buna göre, 42 işletmenin çalışan sayısının 51 ile 200 arasında değiştiği görülmektedir. Çalışan sayısı 500’ün üzerinde olan işletmeler de 19 adettir ve örneklemede önemli bir yer tutmaktadır. Geriye kalan 14 işletmenin çalışan sayıları ise 201 ile 500 arasında değişmektedir. Kısacası, örneklemedeki 75 işletmenin 56’sında çalışan sayısı 100’ün üzerinde olup, üst-orta ölçekte yer alan ya da büyük olarak nitelendirilen işletme sayısının çokluğu dikkati çekmektedir.

Çizelge 2  
İşletmelerin Çalışan Sayıları

Çalışan Sayısı	f
51 - 100	19
101 - 200	23
201 - 300	6
301 - 400	6
401 - 500	2
500'den çok	19
<b>Toplam</b>	<b>75</b>

Anketler, her işletmenin insan kaynaklarından en üst düzeyde sorumlu ve eleman alımında yetkili yöneticilerine verilmiştir. Bu kişilerin en son tamamladıkları eğitim kademelerine göre durumları Çizelge 3'de görülmektedir.

Çizelge 3  
İnsan Kaynakları Sorumlularının Eğitim Durumları

Eğitim Durumu	f
Lise	7
Önlisans	4
Lisans	55
Yüksek lisans	7
Doktora	2
<b>Toplam</b>	<b>75</b>

Bu çizelgeye göre, 75 işletmenin insan kaynaklarından sorumlu kişilerinden lisans mezunu olanların sayısı (55 kişi) oldukça yüksektir. Önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora öğrenimi görenleri dikkate aldığımızda ise, üniversite eğitimi alanların sayısının 68, lise mezunu olanların ise yalnızca 7 kişi olduğu görülmektedir. Buna göre, anketleri yanıtlayan insan kaynakları sorumlularının tamamına yakın bir bölümünün yükseköğretim düzeyinde eğitime sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.



### 3.3. Verilerin Toplanması

İstihdam edilebilirlik becerilerini saptayacak araştırmada, kavramsal çerçevenin oluşturulması ve ilgili alanyazının araştırılması amacıyla belge tarama; işverenlerin, çalışanlarda gerekli gördükleri istihdam edilebilirlik becerilerini öğrenmek ve varolan durumla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla anket; örneklemedeki işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin, özel durumlara ilişkin düşüncelerini almak için de görüşme teknikleri kullanılmıştır.

Belge tarama, konuyla ilgili kitaplardan, süreli yayınlardaki makalelerden, araştırma raporlarından, kütüphane ve İnternet yoluyla ulaşılabilecek çeşitli materyallerden yapılmıştır. Belge tarama yoluyla elde edilen verilerin ışığında istihdam edilebilirlik becerilerini değerlendirmeyi amaçlayan bir ölçek taslağı geliştirilmiştir.

Bu taslak, eğitim ve istihdam konularında bilimsel çalışmalar yapan beş öğretim üyesine verilerek geçerlik testi uygulanmıştır. Eleştiri ve öneriler alındıktan sonra, taslakta bazı değişikliklere gidilmiş ve bu düzeltmelerin tümü için ilgili öğretim üyelerinin onayı alınmıştır. Ardından, ölçeğin ön denemesi yapılmıştır. Pilot çalışma, Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Eğitim İletişimi ve Planlaması bölümünde öğrenim gören 35 son sınıf öğrencisiyle gerçekleştirilmiştir. Eğitim İletişimi ve Planlaması son sınıf öğrencileri, mezun olma aşamasında buldukları ve kısa süre bir içinde işletmelerin insan kaynakları bölümlerinde görev alacakları düşünülerek seçilmiştir. Pilot çalışma sonucunda ölçek son biçimini almış ve 100 maddeden oluşan bu ölçek 75 işletmeye uygulanmıştır.

Verilerin toplanması sırasında dönüş oranını artırmak amacıyla ölçek, yöneticilere elden verilmiştir. Verilen ölçeğin olabildiğince kısa süre içinde doldurulması istenmiş ve yaklaşık bir hafta içinde elden teslim alınmıştır. Gerektiğinde telefonla izleme çalışması da yapılmıştır. Bu süreçte ve anketlerin işletmelerden geri alınması sırasında insan kaynakları yöneticileriyle kısa görüşmeler yapılarak, onların konuyla ilgili kişisel düşünceleri de alınmıştır.

Uygulanan ölçek, iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda işletme hakkında bilgilerin isteneceği anket bölümü, ikinci kısımda işverenlerin gerekli buldukları istihdam edilebilirlik becerileriyle ilgili görüşlerinin alınacağı Likert tipi ölçek bulunmaktadır. Geniş kullanım alanına sahip olan Likert ölçeği, bir konu veya davranışı belirlemek amacıyla oluşturulmuş yargılara, yanıtlayan kişinin katılımının ya da reddinin derecesini ölçmek amacıyla oluşturulan bir ölçek türüdür (Borg & Gall, 1989).

Beş kademeli Likert biçiminde hazırlanan ölçek, 100 maddeden ve 8 alt gruptan oluşmaktadır (Bkz. Ek). Bu alt gruplar; Sorumluluk Becerileri, Teknoloji Becerileri, Uyum Becerileri, Ekip Çalışması Becerileri, Zihinsel Beceriler, İletişim Becerileri, Akademik Beceriler ve Kendini Yönetme Becerileridir. Her beceri grubunun altında ilgili ifadeler sıralanmış ve grupların her birinde 12-14 madde yer almıştır. Katılımcıların istihdam edilebilirlik becerileriyle ilgili görüşlerini belirttikleri her beceri grubunun sonunda da, işe başvuran adayların bu becerilere sahip olma durumlarıyla ilgili görüşlerinin istendiği bir madde yer almıştır.

Ölçeğin güvenilirliği, aynı amaca yönelik olarak oluşturulan bir grup değişkenin iç tutarlılığını ölçmeye yönelik olarak kullanılan Cronbach Alpha analiziyle belirlenmiştir (Mehrens & Lehmann, 1984). İlgili analiz sonuçları Çizelge 4'de görülmektedir.

Ölçekte yer alan değişkenlerin genel olarak iç tutarlılık düzeyine (güvenirliğine) bakıldığında, 100 maddeli ölçeğin iç tutarlılığı 0.96 bulunmuştur. Her alt beceri grubu için de güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha katsayısının 0.75 ile 0.88 arasında değiştiği görülmüştür. Güvenirlik düzeyi en düşük beceri grubu 0.75 ile teknoloji becerileri, en yüksek beceri grubu ise 0.88 katsayı ile kendini yönetme becerileridir. Her alt beceri grubunun sonunda becerilerin adaylarda bulunma düzeyinin değerlendirildiği maddelerin kendi aralarındaki iç tutarlılığa bakıldığında da Alpha katsayısı 0.87 olarak elde edilmiştir.

Çizelge 4  
Ölçeğin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Beceri Grupları	Alfa Katsayısı
(A) Sorumluluk Becerileri	0,82*
(B) Teknoloji Becerileri	0,75*
(C) Uyum Becerileri	0,78*
(D) Ekip Çalışması Becerileri	0,84*
(E) Zihinsel Beceriler	0,85*
(F) İletişim Becerileri	0,88*
(G) Akademik Beceriler	0,81*
(H) Kendini Yönetme Becerileri	0,88*
<b>Tüm Maddeler</b>	<b>0,96*</b>

Bu sonuçlar doğrultusunda, ölçeğin istihdam edilebilirlik becerilerini oluşturan farklı boyutları dengeli olarak temsil ettiği ve hem genel hem de alt kategoriler düzeyinde güvenilir sonuçlar sağladığı söylenebilir.

### 3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

İstihdam edilebilirlik becerilerinin belirleneceği araştırma sonucunda elde edilen verilere farklı istatistiksel çözümleme teknikleri uygulanmıştır. Çözümlemelerde, tersi belirtilmedikçe .05 anlamlılık düzeyi temel alınmıştır.

Verileri çözümlemeye öncelikle merkezi dağılım ve değişkenlik ölçülerinden yararlanılmıştır. Ölçekte her kategoride bulunan becerilerin beklenme düzeyi ile, becerilerin varolma düzeylerini karşılaştırmak amacıyla t-testi; beceri grupları arasında bağıntı olup olmadığını görmek amacıyla korelasyon katsayısı; beceri gruplarının ya da bileşimlerinin sonuca etkilerini görmek amacıyla çoklu regresyon analizi tekniği kullanılmıştır. Tüm istatistiksel işlemler SPSS paket programından yararlanılarak IBM bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular raporun dördüncü bölümünde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

## BÖLÜM 4

### 4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma sırasında toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmelerine ve bunlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Ölçek, 100 maddeden ve 8 alt beceri grubundan oluşmaktadır. İstatistiksel çözümlenmeler bu gruplarda bulunan maddelere verilen yanıtlar doğrultusunda, her kategori için ayrı ayrı yapılmıştır.

Ölçek 5 dereceli Likert Ölçeği olduğu için, istatistiksel çözümlenmeler yapılırken seri genişliği (4) ölçeğin düzey sayısına (5) bölüldüğünde, aralık genişliği 0.8 olarak bulunmuştur. Böylece 1.00'dan başlayıp 0.8 birim artırıldığında her aralığın alt ve üst sınırları aşağıdaki gibi çıkmaktadır. Eşik değer olarak 3.41 ve üzeri gerekli ya da çok gerekli olarak alınmış ve yorumlamalar buna göre yapılmıştır. Çizelgelerdeki rakamların puan karşılıkları da aşağıdaki gibi alınmıştır.

1.00 - 1.80  $\Rightarrow$  1 (Kesinlikle gereksiz)

1.81 - 2.60  $\Rightarrow$  2 (Gereksiz)

2.61 - 3.40  $\Rightarrow$  3 (Kararsızım)

3.41 - 4.20  $\Rightarrow$  4 (Gerekli)

4.21 - 5.00  $\Rightarrow$  5 (Kesinlikle gerekli)

#### 4.1. Becerilerin Gerekli Görülme Düzeyi

##### 4.1.1. Sorumluluk Becerileri

Ölçeğin birinci alt grubunu oluşturan Sorumluluk Becerileri (A) kategorisindeki maddelerin her birine verilen yanıtların ortalama değerleri Çizelge 5'de sunulmuştur.

Maksimum 5 puan üzerinden sorumluluk becerilerinin ortalama değeri 4.31'dir. Bu değer 20 ile çarpıldığında 100 üzerinden 86'ya karşılık geldiği görülmektedir ve oldukça yüksek bir değerdir. Sorumluluk becerileri kategorisinde yalnızca bir maddenin ortalamasının kritik değerden düşük olduğu gözlenmektedir.

Çizelge 5  
Sorumluluk Becerileri (A)

Maddeler	N	1	2	3	4	5	M	SD
A1	75	0	0	1	32	42	4.55	0.53
A2	75	0	0	1	47	27	4.35	0.51
A3	75	0	0	10	41	24	4.19	0.65
A4	75	0	0	1	26	48	4.63	0.51
A5	75	0	1	3	40	31	4.35	0.63
A6	75	1	4	5	22	43	4.36	0.92
A7	75	0	1	6	29	39	4.41	0.70
A8	75	0	0	3	22	50	4.63	0.56
A9	75	0	7	9	43	16	3.91	0.84
A10	75	0	1	2	25	47	4.57	0.62
A11	75	3	20	14	30	8	3.27	1.09
A12	75	0	3	3	41	28	4.25	0.72
A13	75	0	2	1	25	47	4.56	0.66
A14	75	0	3	3	36	33	4.32	0.74

Sorumluluk becerileri kategorisinin aldığı ortalama puan ve frekans değerlerine bakıldığında; A1-kişisel olarak bir işin sorumluluğunu üstlenebilme (M=4.55), A2-düzenlenen eğitim ve geliştirme çalışmalarına katılma (M=4.35) ve A4-yaptığı işte ayrıntılara önem verme ve dikkatli olma (M=4.63) becerileri öteki maddelere oranla en yüksek değerleri alan becerilerdir. Bu becerileri 75 kişiden 74'ü gerekli ya da kesinlikle gerekli bulmuştur.

Sorumluluk becerileri grubunda, A11-bir iş için gerekli bütçeyi hazırlayabilme maddesini 23 kişinin gereksiz ya da kesinlikle gereksiz bulduğu ve 14 kişiyle kararsızlarda da yığılma olduğu gözlenmektedir. Maddenin 3.27 ortalama değerini aldığı ve bu değer 3.41 kritik değerinden düşük olduğu gözlenmektedir. Bu madde grupta görece en düşük değeri almıştır.

#### 4.1.2. Teknoloji Becerileri

Teknoloji Becerileri (B) kategorisindeki maddelerin her birine verilen yanıtların ortalama değerleri izelge 6'da verilmiştir.

Çizelge 6  
Teknoloji Becerileri (B)

Maddeler	N	1	2	3	4	5	M	SD
B15	75	0	0	1	47	27	4.35	0.51
B16	75	0	3	3	36	33	4.32	0.74
B17	75	0	1	4	38	32	4.35	0.65
B18	75	0	12	13	38	12	3.67	0.93
B19	75	0	10	11	44	10	3.72	0.86
B20	75	0	17	9	39	10	3.56	0.99
B21	75	0	7	6	43	19	3.99	0.85
B22	75	0	8	10	53	4	3.71	0.73
B23	75	0	4	6	55	10	3.95	0.66
B24	75	0	11	9	50	5	3.65	0.81
B25	75	0	3	8	55	9	3.93	0.62
B26	75	0	12	10	44	9	3.67	0.89

Teknoloji becerileri grubunda, üçü dışındaki maddelerin ortalama değerlerinin 4.00'ün altında olduğu, ama hiçbir madde değerinin 3.41 kritik değerinden dūřuk olmadığı görülmektedir. Maksimum 5 puan üzerinden teknoloji becerilerinin ortalama değeri 3.90'dır. Bu değer 100 üzerinden 78'e karşılık gelmektedir.

Teknoloji becerileri kategorisinin aldığı ortalama puan ve frekans değerlerine bakıldığında, B15-iş için gerekli teknolojileri kullanabilme becerisi öteki maddelere oranla en yüksek değeri almıştır. Bu beceriyi 75 kişiden 74' gerekli ya da kesinlikle gerekli bulmuştur. Maddenin ortalama puanı 4.35'tir.

Teknoloji becerileri grubunda, B20-sorumlu olduğu işle ilgili kullanılabilecek uygun teknolojiyi seçme maddesini 17 kişinin gereksiz ya da kesinlikle gereksiz bulduğu ve

bu oranın görece yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca bu maddede kararsızların sayısındaki yığılma da dikkati çekmektedir. Maddenin 3.56 ortalama puanını aldığı gözlenmektedir.

#### 4.1.3. Uyum Becerileri

Uyum Becerileri (C) kategorisindeki maddelerin her birine verilen yanıtların ortalama değerleri Çizelge 7'de gösterilmiştir.

Çizelge 7  
Uyum Becerileri (C)

Maddeler	N	1	2	3	4	5	M	SD
C27	75	0	1	2	25	47	4.57	0.62
C28	75	0	5	3	28	39	4.35	0.85
C29	75	0	4	6	27	38	4.32	0.84
C30	75	0	1	4	43	27	4.28	0.63
C31	75	1	4	14	30	26	4.01	0.94
C32	75	0	0	0	57	18	4.24	0.43
C33	75	0	0	6	49	20	4.19	0.56
C34	75	0	0	6	45	24	4.24	0.59
C35	75	0	1	4	53	17	4.15	0.56
C36	75	0	0	1	40	34	4.44	0.53
C37	75	0	0	5	27	43	4.51	0.62
C38	75	0	1	2	19	53	4.65	0.60

Uyum becerileri grubunda tüm maddelerin sahip olduğu ortalama değerlerin 3.41 kritik değerinden, hatta 4.00'dan yüksek olduğu gözlenmektedir. Bu, yöneticilerin uyum becerilerini gerekli ve önemli bulduklarını göstermektedir. Maksimum 5 puan üzerinden uyum becerilerinin ortalama değeri 4.33'dür. Bu değer 100 üzerinden 87'ye karşılık gelmektedir ve gereklilik düzeyini açıkça ortaya koymaktadır.

Uyum becerileri kategorisinin aldığı frekans değerlerine bakıldığında, C32-yeni durumlara uyum sağlayabilme becerisinin en yüksek değeri aldığı gözlenmektedir. Maddeyi 75 kişinin tamamı gerekli ya da kesinlikle gerekli bulmuştur ve ortalama puanı 4.24'dür. Bu da, sözkonusu becerinin ne kadar gerekli görüldüğünü belirgin biçimde yansıtmaktadır.

Uyum becerileri grubunda, C28-uyumlu ve uzlaşmacı bir tutum sergileme (M=4.35) ve C31-işyerinde yaşanan çatışmaları başarıyla yönetebilme (M=4.01) becerileri öteki becerilere oranla düşük değerler almışlardır. Bu becerileri 75 kişiden yalnızca 5'i gereksiz ya da kesinlikle gereksiz bulmuştur.

#### 4.1.4. Ekip Çalışması Becerileri

Ekip Çalışması Becerileri (D) kategorisinde yer alan maddelerin her birine verilen yanıtların ortalama değerleri Çizelge 8'de sunulmuştur.

Çizelge 8  
Ekip Çalışması Becerileri (D)

Maddeler	N	1	2	3	4	5	M.	SD
D39	75	0	0	2	47	26	4.32	0.52
D40	75	0	0	2	47	26	4.32	0.52
D41	75	0	3	1	47	24	4.23	0.67
D42	75	0	4	1	38	32	4.31	0.75
D43	75	0	1	1	36	37	4.45	0.60
D44	75	0	4	3	46	22	4.15	0.73
D45	75	0	2	4	50	19	4.15	0.63
D46	75	0	2	2	47	24	4.24	0.63
D47	75	0	4	9	41	21	4.05	0.79
D48	75	0	1	8	43	23	4.17	0.67
D49	75	0	2	1	43	29	4.32	0.64
D50	75	0	1	3	51	20	4.20	0.57



Ekip çalışması becerileri grubunda tüm maddelerin sahip olduğu ortalama değerlerin 4.00'den ve doğal olarak da 3.41 kritik değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Maksimum 5 puan üzerinden ekip çalışması becerilerinin ortalama değeri 4.24'dir. Bu değer 100 üzerinden 85'e karşılık gelmektedir. Bu sonuç, yöneticilerin ekip çalışması becerilerini gerekli ve önemli bulduklarını kesin olarak göstermektedir.

Ekip çalışması becerileri kategorisinin aldığı frekans değerlerine bakıldığında, D39-işyerinde yaşanan başarı ya da başarısızlığı paylaşmayı bilme ve D40-gerektiğinde iş arkadaşlarına yardım etmeye istekli olma becerilerinin en yüksek değerleri aldığı görülmektedir. Bu becerileri toplam 75 kişiden 73'ü gerekli ya da kesinlikle gerekli bulmuştur ve ortalama değerleri 4.32'dir.

Ekip çalışması becerileri grubunda; D42-astlarının performansını değerlendirebilme ve düşüncelerini bildirme (M=4.31), D44-başkalarıyla kaynak alış-verişi yapmaya istekli olma (M=4.15) ve D47-işyerindeki sorunları paylaşabilme (M=4.05) becerileri öteki becerilere oranla düşük değerler almıştır. Bu becerileri 75 kişiden yalnızca 4'ü gereksiz ya da kesinlikle gereksiz bulmuştur.

#### 4.1.5. Zihinsel Beceriler

Zihinsel Beceriler (E) kategorisindeki maddelerin her birine verilen yanıtların ortalama değerleri Çizelge 9'da gösterilmiştir.

Zihinsel beceriler kategorisinde üç maddenin ortalaması 4.00'ün altındadır, ama hiçbir maddenin ortalaması 3.41 kritik değerinin altına düşmemektedir. Maksimum 5 puan üzerinden zihinsel becerilerin ortalama değeri 4.14'dür. Bu değer 100 üzerinden 83'e karşılık gelmektedir ve yüksek olarak değerlendirilebilir.

Zihinsel beceriler kategorisinin aldığı frekans değerlerine bakıldığında, E62-akıl yürütmede doğruluk ve tutarlılık sahibi olma becerisi öteki alt becerilere oranla en yüksek değerleri almıştır. Bu beceriyi 75 kişiden 74'ü gerekli ya da kesinlikle gerekli bulmuştur ve ortalama değeri 4.32'dir.

Çizelge 9  
Zihinsel Beceriler (E)

Maddeler	N	1	2	3	4	5	M	SD
E51	75	0	2	0	61	12	4.11	0.51
E52	75	0	4	4	52	15	4.04	0.69
E53	75	0	1	1	47	26	4.31	0.57
E54	75	0	1	7	49	18	4.12	0.61
E55	75	0	3	11	45	16	3.99	0.73
E56	75	0	6	11	44	14	3.88	0.80
E57	75	0	2	3	58	12	4.07	0.55
E58	75	0	1	1	44	29	4.35	0.58
E59	75	0	0	2	44	29	4.36	0.54
E60	75	1	1	9	35	29	4.20	0.81
E61	75	0	0	2	46	27	4.33	0.53
E62	75	0	0	1	49	25	4.32	0.50
E63	75	0	3	3	53	16	4.09	0.64
E64	75	1	7	7	46	14	3.87	0.88

Zihinsel beceriler grubunda, E64-hayal gücünü de kullanarak yeni fikirler üretebilme maddesini 8 kişinin gereksiz ya da kesinlikle gereksiz bulduğu gözlenmektedir. Bu madde, grupta görece en düşük değeri alan maddedir ve ortalaması 3.87'dir. Öte yandan, E55-bir sistemin işleyişini kafasında zihinsel olarak canlandırabilme ve E56-yeni bilgi ve becerileri öğrenmede etkili öğrenme stratejileri kullanabilme becerilerinde kararsızlarda öteki becerilere oranla yığılma olduğu gözlenmektedir.

#### 4.1.6. İletişim Becerileri

İletişim Becerileri (F) kategorisinde yer alan maddelerin her birine verilen yanıtların ortalama değerleri Çizelge 10'da yansıtılmıştır.

Çizelge 10  
İletişim Becerileri (F)

Maddeler	N	1	2	3	4	5	M	SD
F65	75	0	2	3	50	20	4.17	0.62
F66	75	0	4	11	42	18	3.99	0.78
F67	75	0	6	14	40	15	3.85	0.83
F68	75	0	1	5	53	16	4.12	0.57
F69	75	1	12	13	34	15	3.67	1.02
F70	75	2	14	16	34	9	3.45	1.02
F71	75	0	1	7	45	22	4.17	0.64
F72	75	0	1	11	43	20	4.09	0.68
F73	75	0	1	11	42	21	4.11	0.69
F74	75	0	4	9	44	18	4.01	0.76
F75	75	0	0	5	47	23	4.24	0.57
F76	75	0	0	5	37	33	4.37	0.61

İletişim becerileri kategorisinde 4 maddenin ortalaması 4.00'ün altındadır, ancak hiçbir maddenin ortalaması 3.41 kritik değerinin altına düşmemektedir. Maksimum 5 puan üzerinden iletişim becerilerinin ortalama değeri 4.31'dir. Bu değer 100 üzerinden 86'ya karşılık gelmektedir. Bu değer, gereklilik düzeyini yansıtmaya açısından oldukça yüksektir.

İletişim becerileri kategorisinde bulunan becerilerin aldığı frekans değerlerine bakıldığında; F65-fikirlerini zihninde uygun biçimde düzenleyip iletebilme (M=4.17), F75-iletişim kurarken karşısındakinin düşüncelerini de göz önünde tutma (M=4.24) ve F76-aldığı bilgiyi doğru yorumlayıp gereken yere iletebilme (M=4.37) becerilerinin görece yüksek değerler aldığı görülmektedir. Bu becerileri 75 kişiden 70'i gerekli ya da kesinlikle gerekli bulmuştur.

İletişim becerileri grubunda; F69-diğer insanların ne söyledikleri ya da yaptıklarıyla ilgilenme (M=3.67) ve F70-gerektiğinde toplantılara başkanlık edebilme (M=3.45) becerileri öteki becerilere oranla düşük değerler almışlardır. Bu becerilerden F69'u

75 kişinin 13'ü, F70'i ise 75 kişinin 16'sı gereksiz ya da kesinlikle gereksiz olarak değerlendirmiştir. Bu iki maddenin yanısıra, F67-beden dilini iyi kullanabilme maddesindeki kararsız kalanların görece çokluğu da dikkati çekmektedir.

#### 4.1.7. Akademik Beceriler

Akademik Beceriler (G) kategorisindeki maddelerin her birine verilen yanıtların ortalama değerleri Çizelge 11'de verilmiştir.

Çizelge 11  
Akademik Beceriler (G)

Maddeler	N	1	2	3	4	5	M	SD
G77	75	0	12	14	34	15	3.69	0.97
G78	75	0	2	4	47	22	4.19	0.65
G79	75	0	0	6	47	22	4.21	0.58
G80	75	0	6	9	48	12	3.88	0.77
G81	75	0	0	5	28	42	4.49	0.62
G82	75	0	0	4	41	30	4.35	0.58
G83	75	2	24	16	27	6	3.15	1.05
G84	75	0	3	9	54	9	3.92	0.63
G85	75	0	6	13	50	6	3.75	0.72
G86	75	0	3	10	53	9	3.91	0.64
G87	75	1	0	12	45	17	4.03	0.72
G88	75	0	3	7	40	25	4.16	0.75

Akademik beceriler grubunda, 12 maddeden 6'sının ortalama değerlerinin 4.00'ün altında olduğu, G83-basit işlemleri hesap makinesi kullanmadan yapabilme maddesinin dışındaki maddelerin değerlerinin 3.41 kritik değerinden düşük olmadığı görülmektedir. Maksimum 5 puan üzerinden akademik becerilerin ortalama değeri 3.98'dir. Bu, 100 üzerinden 80'e karşılık gelmektedir ve becerilerin gerekliliğini göstermesi açısından yüksek bir değerdir.

Akademik beceriler kategorisinin aldığı frekans değerlerine bakıldığında, G82-tam ve doğru biçimde kayıt tutabilme becerisi öteki maddelere oranla en yüksek değeri almıştır. Bu beceriyi 75 kişiden 71'i gerekli ya da kesinlikle gerekli bulmuştur. Maddenin ortalaması 4.35'tir.

Akademik beceriler grubunda, G83 maddesini 26 kişinin gereksiz ya da kesinlikle gereksiz bulduğu ve bu oranın öteki maddelere oranla yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca bu maddede kararsızlardaki yığılma da dikkati çekmektedir. Madde, gereklilik konusunda 3.15 ortalama değerini almıştır.

#### 4.1.8. Kendini Yönetme Becerileri

Kendini Yönetme Becerileri (H) kategorisinde yer alan maddelerin her birine verilen yanıtların ortalama değerleri Çizelge 12'de verilmiştir.

Çizelge 12  
Kendini Yönetme Becerileri (H)

Maddeler	N	1	2	3	4	5	M	SD
H89	75	0	3	13	34	25	4.08	0.82
H90	75	0	0	3	45	27	4.32	0.55
H91	75	0	0	5	55	15	4.13	0.50
H92	75	0	0	8	46	21	4.17	0.60
H93	75	0	0	10	45	20	4.13	0.62
H94	75	0	0	3	37	35	4.43	0.57
H95	75	0	3	6	31	35	4.31	0.79
H96	75	0	0	3	30	42	4.52	0.58
H97	75	0	1	8	45	21	4.15	0.65
H98	75	0	1	4	51	19	4.17	0.58
H99	75	1	2	7	40	25	4.15	0.80
H100	75	0	0	3	26	46	4.57	0.57

Kendini yönetme becerileri grubunda tüm maddelerin sahip olduğu ortalama değerlerin 3.41 kritik değerinden ve hatta 4.00'dan yüksek olduğu görülmektedir. Maksimum 5 puan üzerinden kendini yönetme becerilerinin ortalama değeri 4.26'dır. Bu değer 100 üzerinden 85'e karşılık gelmektedir ve bu sonuç, yöneticilerin kendini yönetme becerilerini gerekli ve önemli bulduklarını göstermektedir.

Kendini yönetme becerileri kategorisinin aldığı frekans değerlerine bakıldığında; H90-sahip olduğu beceri ve yetenekleri kullanabilme (M=4.32), H96-sağlığına ve görünümüne özen gösterme (M=4.52) ve H100-kendine güven duygusuna sahip olma (M=4.57) becerilerinin görece en yüksek değerleri aldığı görülmektedir. Bu becerileri 75 kişiden 72'si gerekli ya da kesinlikle gerekli bulmuştur.

Kendini yönetme becerileri grubunda; H89-kendi değerlerine inanma ve bunları her durumda koruma (M=4.08), H95-hedefe ulaşmak için üst düzeyde çaba harcama (M=4.31) ve H99-olumsuz durumlarda pozitif düşünebilme (M=4.15) becerileri öteki becerilere oranla düşük değerler almışlardır. Bu becerileri 75 kişiden 3'ü gereksiz ya da kesinlikle gereksiz bulmuştur. H89 maddesinin yanında H93-iyi tanımlanmış ve gerçekçi kişisel hedefler belirleyebilme maddelerinde kararsızlarda yığılma olduğu gözlenmektedir.

Bu kategoride, öteki kategorilere oranla, gereksiz ya da kesinlikle gereksiz diyenlerin sayısının azlığı ve kararsızlığını belirtenlerin sayısının görece artması dikkati çeken en önemli noktalaradır.

#### **4.1.9. Genel Beklenti Durumu**

Her beceri grubunun aldığı değerleri ayrı ayrı incelendikten sonra, grupların aldıkları ortalama değerler, karşılaştırma yapabilmek için Çizelge 13'de gösterilmiştir.

Çizelgeye bakıldığında, genel olarak en yüksek ortalama değerleri sorumluluk ve uyum becerilerinin, en düşük ortalama değerleri de teknoloji becerileri ve akademik becerilerin aldığı gözlenmektedir. Teknolojik ve akademik becerilerin ortalama değerleri gerçekte çok düşük değerler olmayıp, 5 üzerinden 3.90 ve 3.98 olarak

Çizelge 13  
Beceri Gruplarının Aldığı Değerlerin Karşılaştırılması

Beceriler	N	M	M(%)	SD
(A) Sorumluluk	75	4.31	86	0.39
(B) Teknoloji	75	3.90	78	0.40
(C) Uyum	75	4.33	87	0.36
(D) Ekip Çalışması	75	4.24	85	0.39
(E) Zihinsel	75	4.14	83	0.38
(F) İletişim	75	4.02	80	0.49
(G) Akademik	75	3.98	80	0.42
(H) Kendini Yönetme	75	4.26	85	0.42

ortaya çıkarken, bunlar 100 üzerinden 78 ve 80 değerlerine karşılık gelmektedir. Bu değerler yine de eşik olarak benimsenen 3.41'in üstündedir. Teknoloji becerileri ve akademik beceriler kategorilerinin dışındaki tüm grupların aldığı ortalama değerlerin 4.00 değerinin üzerinde olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte teknoloji ve akademik becerilerin aldığı ortalama değerler 4.00'e oldukça yakındır.

Beceri gruplarının altında yer alan 100 madde genel olarak incelendiğinde, beceri gruplarının hiçbirinin aldığı değer, kritik değer olan 3.41'in altında olmadığı gözlenmektedir. Öte yandan, 4.00'ün altında 22 adet değer bulunmakta, bu değerlerin 15'i Teknoloji Becerileri (B) ve Akademik Beceriler (G) kategorilerinde toplanmaktadır.

Buna göre, yeni teknolojileri etkin kullanma ya da işle ilgili teknolojiler üretme konusunda beklentilerin ötekilere oranla görece düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Akademik beceriler kategorisindeki ortalamalara bakıldığında; işverenlerce, dil ve yazılı iletişimle ilgili sözel becerilerin daha çok, sayısal ve görsel iletişimle ilgili becerilerin ise daha az gerekli bulunduğu gözlenmektedir.

Bu sonuçlar, anketi yanıtlayanların çalışan olarak daha çok mavi yakalı personeli düşünmesinden kaynaklanmaktadır. Bu iki kategoride bulunan beceriler, işçilere oranla teknisyen ve mühendislerden daha çok beklenmektedir. İki kategoride benzerlik gösteren bu sonuçlara göre, yöneticilerin, teknoloji becerilerini ve sayısal becerileri daha çok teknik alanlarla ilgili olarak düşündükleri söylenebilir. Yapılan görüşmelerde bu durum kısmen dile getirilmiştir.

Ölçekteki 100 maddenin genel ortalamasına bakıldığında 4.15 değeri bulunmaktadır. Bu sonuç, ölçekte sıralanan becerilerin gerekli görüldüğünü ve çalışanlardan beklendiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu değer 100 üzerinden 83'e karşılık gelmektedir. Ulaşılan sonuç, hem ölçeğin geçerliği hem de gerekli becerilerin saptanabilmesi açısından önemlidir.

Ölçekte yer alan 100 maddenin tamamına bakıldığında C38-işyerindeki disiplin kurallarına özen gösterme becerisi 4.65 ortalamayla en yüksek, G83-basit işlemleri hesap makinesi kullanmadan yapabilme becerisi 3.15 ortalamayla en düşük düzeyde gereki görülmüştür. Ölçekteki 100 maddenin frekanslarına bakıldığında, C32-yeni durumlara uyum sağlayabilme becerisini 75 kişinin tamamı gerekli ya da kesinlikle gerekli bulurken, G83-basit işlemleri hesap makinesi kullanmadan yapabilme becerisini 75 kişinin 26'sı gereksiz ya da kesinlikle gereksiz bulmuştur. Kararsızlarda en çok yığılmanın olduğu maddeler ise, 16 kişinin kararsız kaldığı F70-gerektiğinde toplantılara başkanlık edebilme ve yine 16 kişinin kararsız kaldığı G83-basit işlemleri hesap makinesi kullanmadan yapabilme maddeleridir.

Ölçekteki beceri grupları genel olarak değerlendirildiğinde; uyum becerileri, ekip çalışması becerileri ve kendini yönetme becerileri kategorilerinde yer alan tüm maddelerin değerlerinin 4.00'ün üstünde olduğu görülmektedir.

#### **4.2. Becerilerin Varolma (Bulunma) Düzeyi**

Yöneticilerin, her kategori sonunda, işe başvuranlarda aranan becerileri bulabilme düzeyleriyle ilgili görüşlerini belirttikleri maddelerin ortalama değerleri Çizelge



14’de yansıtılmıştır. Çizelgede “1-Çok az”, “2-Az”, “3-Orta”, “4-İyi” ve “5-Çok iyi” anlamlarına gelmektedir.

Çizelge 14  
Becerilerin Varolma Düzeylerinin Ortalama Değerleri

Beceri Grupları	N	1	2	3	4	5	M	SD
(A) Sorumluluk	75	2	31	18	17	7	2.95	1.06
(B) Teknoloji	75	5	32	17	17	4	2.77	1.05
(C) Uyum	75	0	17	20	33	5	3.35	0.91
(D) Ekip Çalışması	75	1	22	22	27	3	3.12	0.93
(E) Zihinsel	75	1	20	21	31	2	3.17	0.91
(F) İletişim	75	0	19	30	24	2	3.12	0.82
(G) Akademik	75	0	28	24	18	5	3.00	0.94
(H) Kendini Yönetme	75	0	28	20	24	3	3.03	0.93

Çizelgeye göre, varolan durumla ilgili olarak belirtilen görüşlerin ortalaması 3.06’dır. Bu da kritik düzey olan 3.41’in altındadır. Elde edilen bu değer 100 üzerinden 61’e karşılık gelmektedir. Gerekli bulunan beceriler konusunda hiçbir kategorinin ortalaması 3.41’in altına düşmezken, hiçbir kategoride varolan durum değerlendirmesi, eşik kabul edilen sınırın üzerine çıkamamıştır. Ortalama yüzdelere bakıldığında değerlerin birbirine çok yakın olduğu gözlenmektedir. Standart sapmalar açısından ise, sorumluluk (SD=1.06) ve teknoloji (SD=1.05) becerilerinin standart sapmaları en yüksek, iletişim becerilerinininki (SD=0.82) en düşüktür.

Bu sonuçlara göre, uyum becerilerinin ortalamasının ötekilere oranla en yüksek, teknoloji becerilerinin ortalamasının ise en düşük olduğu gözlenmektedir. Buradan hareketle, teknoloji becerileri hem en az beklenen, hem de en az bulunan beceriler olarak değerlendirilebilir. Hemen belirtmek gerekir ki, bu durum özellikle mavi yakalılar için geçerlidir.

### 4.3. Becerilerin Beklenme ve Bulunma Düzeylerinin Karşılaştırılması

Ölçeğin her kategorisinde bulunan maddelere verilen yanıtlarla, becerilerin varolma düzeylerine ilişkin yanıtlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Bu testin sonuçları Çizelge 15’de görülmektedir.

Çizelge 15

Becerilerin Beklenme ve Bulunma Düzeylerinin Karşılaştırılması

Beceri Grupları	sd	t	p
(A) Sorumluluk	74	-10.196	.0001**
(B) Teknoloji	74	-9.344	.0001**
(C) Uyum	74	-9.354	.0001**
(D) Ekip Çalışması	74	-9.760	.0001**
(E) Zihinsel	74	-8.436	.0001**
(F) İletişim	74	-8.134	.0001**
(G) Akademik	74	-9.140	.0001**
(H) Kendini Yönetme	74	-10.544	.0001**

Uygulanan t-testi sonuçlarına göre tüm kategorilerde becerilerin beklenme düzeyi, varolma düzeylerinden istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde yüksek çıkmıştır. En yüksek t değeri 10.544 ( $p < 0.0001$ ) ve en düşük t değeri 8.134 ( $p < 0.0001$ ) olarak gözlenmiştir. Bu sonuca göre, yöneticilerin istedikleri düzeyde becerilere sahip adaylar bulamadıkları anlaşılmaktadır.

### 4.4. Beceri Grupları Arasındaki İlişki

Ölçekteki beceri grupları arasında ilişki olup olmadığını görmek için, değişkenler arasındaki bağıntıyı açıklayan korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. İlgili sonuçlar Çizelge 16’da sunulmuştur.

Çizelge 16  
Beceri Grupları Arasındaki İlişki

	A	B	C	D	E	F	G	H
A		.659**	.522**	.519**	.543**	.519**	.439**	.491**
B	.659**		.489**	.477**	.514**	.585**	.415**	.487**
C	.522**	.489**		.467**	.525**	.606**	.293*	.609**
D	.519**	.477**	.467**		.664**	.593**	.356**	.585**
E	.543**	.514**	.525**	.664**		.620**	.475**	.547**
F	.519**	.585**	.606**	.593**	.620**		.468**	.705**
G	.439**	.415**	.293*	.356**	.475**	.468**		.531**
H	.491**	.487**	.609**	.585**	.547**	.705**	.531**	

Çizelgedeki sonuçlara göre, tüm beceri grupları arasında olumlu korelasyon gözlenmektedir. En düşük korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı olmak üzere 0.293, en yüksek korelasyon ise 0.01 düzeyinde anlamlı olmak üzere 0.705'tir. Bu katsayılar, beceri grupları arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Başka bir deyişle, beceri gruplarından birine olan talebin artması ötekilere olan talebin de arttığını göstermektedir.

Katsayılara göre en yüksek ilişki 0.705 katsayısıyla iletişim becerileri ve kendini yönetme becerileri arasında gözlenmektedir. Yöneticilerin, çalışanlardan iletişim becerilerine ilişkin beklentilerinin artmasına paralel olarak, kendini yönetme becerileriyle ilgili beklentileri de artmaktadır.

Bu sonuçlar göz önüne alındığında, öteki beceri gruplarına oranla daha az beklenen teknoloji becerileri ile akademik becerilerin, tüm beceri gruplarıyla yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Buna göre, beceri gruplarının ve her grupta yer alan tekil becerilerin birbirinden ayrı düşünülmemeyeceği söylenebilir.

#### 4.5. Beceri Gruplarının Genel Sonuca Etkisi

Korelasyon katsayılarının belirlenmesiyle aralarında anlamlı düzeyde ilişki görülen beceri gruplarının, genel sonucu ne düzeyde etkilediklerini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 17’de görülmektedir.

Çizelge 17

Beceri Gruplarının Genel Sonuca Etkisi

Beceri Grupları	R <sup>2</sup>
Sorumluluk Becerileri	0.579
Teknoloji Becerileri	0.570
Uyum Becerileri	0.531
Ekip Çalışması Becerileri	0.576
Zihinsel Beceriler	0.630
İletişim Becerileri	0.714
Akademik Beceriler	0.431
Kendini Yönetme Becerileri	0.665

Çizelgeye bakıldığında, ölçekten elde edilen sonuçları, sorumluluk becerilerinin %58, teknoloji becerilerinin %57, uyum becerilerinin %53, ekip çalışması becerilerinin %58, zihinsel becerilerin %63, iletişim becerilerinin %71, akademik becerilerin %43 ve kendini yönetme becerilerinin %67 oranlarında etkilediği görülmektedir. İletişim becerileri %71 oranıyla sonucu tek başına en fazla etkileyen beceri grubudur.

Ölçek genelinde en az ortalama değerleri alan teknoloji becerileri ve akademik beceriler kategorilerinin ölçek ortalamasını birlikte ne düzeyde etkilediklerini bulmak amacıyla çoklu regresyon uygulandığında R<sup>2</sup> değeri 0.712 bulunmuştur. Buna göre, bu iki beceri grubu birlikte düşünüldüğünde, ölçek ortalamasının %71’i açıklanmaktadır. Başka bir deyişle, bu iki kategori, ötekilere oranla biraz daha az

gerekli görülmesine karşın, bunların bileşiminin toplam sonuca ilişkin değerleri önemli ölçüde açıklayabildikleri gözlenmektedir.

Ölçeğin değerlerini öteki ikili beceri gruplarının ne ölçüde açıkladığına bakıldığında, sorumluluk becerileri ve iletişim becerileri kategorilerinin birarada %86 oranıyla ölçek değerlerini en çok etkileyen beceri grupları olduğu ortaya çıkmaktadır. İkili olarak ölçeğin değerlerini en az etkileyen beceri grubu çifti ise %69 oranıyla sorumluluk ve teknoloji becerileri bileşimidir. Öteki ikili grupların etkileri ise hepsi anlamlı olmak üzere bu oranlar arasında değişmektedir.

Ölçeğin değerlerini üçlü beceri gruplarının ne ölçüde açıkladığı incelendiğinde, teknoloji becerileri, zihinsel beceriler ve kendini yönetme becerileri bileşimlerinin birarada %92 oranıyla ölçek değerlerini en çok etkileyen beceri grupları olduğu görülmektedir. Üçlü olarak ölçeğin değerlerini en az etkileyen beceri grupları ise %78 oranıyla sorumluluk becerileri, teknoloji becerileri ve akademik becerilerin bileşimidir. Öteki üçlü beceri gruplarının etkileri ise, hepsi anlamlı olmak üzere yine bu oranlar arasında değişmektedir.

Ölçeğin değerlerini dördü beceri gruplarının ne ölçüde açıkladığına bakıldığında, sorumluluk becerileri, zihinsel beceriler, iletişim becerileri ve kendini yönetme becerileri kategorilerinin birarada %95 oranıyla ölçek değerlerini en çok etkileyen beceri grupları olduğu görülmektedir. Dördü olarak ölçeğin değerlerini en az etkileyen beceri grupları ise %88 oranıyla sorumluluk, teknoloji, uyum ve akademik becerilerin bileşimidir. Bu grup ölçek değerlerini en az etkileyen grup olmasına karşın, oldukça yüksek bir değere sahiptir. Öteki dördü beceri gruplarının etkileri ise hepsi anlamlı olmak üzere bu oranlar arasında değişim göstermektedir.

Ölçekte yer alan beceri grupları arasındaki korelasyon katsayıları ve çoklu regresyon analizi sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, tüm beceri gruplarının birbirleriyle iç içe oldukları ve birbirlerini yakından etkiledikleri gözlenmektedir. Bu da, elde edilen bulguların bağıl durumunu açıkça ortaya koymaktadır.

## BÖLÜM 5

### 5. ÖZET, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın özetine, sonuçların tartışılmasına ve istihdam edilebilirlik becerilerinin kazandırılabilmesi için eğitsel açıdan yapılması gerekenlere ilişkin önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Özet

Bu araştırmanın amacı; istihdam edilebilirlik becerilerinin neler olduğunu, işverenlerin hangi istihdam edilebilirlik becerilerini gerekli gördüklerini ve sözkonusu becerileri işe başvuran adaylarda hangi düzeyde bulduklarını belirleyerek, bunların kazandırılmasına yönelik öneriler geliştirmektir.

Araştırmada ilk olarak konuyla ilgili literatür taraması yapılmış ve bu süreç sonunda istihdam edilebilirlik becerilerini kapsayan bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçek, Likert tipi bir ölçektir ve 8 alt beceri grubunda 100 maddeyi içermektedir. Bu ölçek yardımıyla, Eskişehir sınırları içinde bulunan, çalışan sayısı 50'den çok olan ve farklı sektörlerde etkinlik gösteren toplam 75 işletmenin en üst düzey insan kaynakları yöneticilerine ulaşılmıştır.

Eskişehir'de etkinlik gösteren 75 işletmenin yöneticilerine uygulanan ölçekten elde edilen veriler doğrultusunda, işverenlerin işe başvuran adaylarda hangi becerileri gerekli gördükleri belirlenmiş ve gereklilik düzeyi, adayların sözkonusu becerilere sahip olma düzeyiyle karşılaştırılmıştır. Böyle bir karşılaştırmanın amacı, işverenlerin, işe başvuran adayların sahip oldukları becerilerin düzeyinden tatmin olup olmadıklarını ortaya çıkarmaktır.

Oluşturulan ölçek yardımıyla elde edilen veriler üzerinde SPSS programı kullanarak istatistiksel analizler yapılmıştır. Ölçekte bulunan istihdam edilebilirlik becerilerinin beklenme düzeyi ile varolma düzeylerini karşılaştırmak amacıyla t-testi yapılmıştır.

Beceri grupları arasında ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla korelasyon, beceri gruplarının sonuç üzerindeki etkilerini belirlemek için de çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi ve betimsel olarak sunulması sırasında merkezi dağılım ölçülerinden de yararlanılmıştır.

## 5.2. Tartışma

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, işverenler, veri toplama aracı olan ölçekteki 8 kategori altında listelenen istihdam edilebilirlik becerilerinin her birini gerekli ya da çok gerekli bulmuşlardır. Bu sonuç, literatürde yer alan istihdam edilebilirlik becerilerini belirleme çalışmalarını desteklemektedir. (BCAETT, 2000; CRC, 1996; Dench, Perryman & Giles, 1998; Harrison, 1986; Hoffman, 1997; ICPAC, 2000; Kodz, Dench, Pollard & Evans, 1998; McLaughlin, 1995; NBEET, 1992; SCANS, 1991; The Conference Board of Canada, 2000) Bu çalışmalarda, istihdam edilebilirlik becerileri değişik biçimlerde sınıflanmış ancak sözkonusu becerilerin üzerinde önemli ölçüde uzlaşma sağlanmıştır. Buna göre, araştırmada belirlenen istihdam edilebilirlik becerilerinin küresel ölçekteki işveren beklentilerini karşılayacak beceriler olduğu söylenebilir. Araştırmanın Eskişehir örnekleminde hareket edildiğinde, Türkiye'deki işverenlerin gereksinim duyulan işgücü nitelikleri konusunda evrensel ölçülerde düşünebildikleri ve nitelikli insan kaynaklarına olan gereksinimin ayırında oldukları söylenebilir.

İşverenlerin adaylardan bekledikleri becerilerin düzeyi ile adayların sahip oldukları düzey karşılaştırıldığında ise, arada anlamlı bir fark görülmesi; başka bir deyişle, işverenlerin adayların sahip oldukları beceri düzeyinden genelde tatmin olmadıkları belirlenmiştir. Bu sonuç da, literatürdeki işverenlerin becerilerle ilgili görüşlerini desteklemektedir (Charner, 1988; Cotton, 1993; Packer, 1992; SCANS, 1991). Buna göre, adaylar işverenlerin istihdam edilebilirlik becerileriyle ilgili beklentilerini karşılayamamakta ve yetersiz görülmektedirler. Bunun doğal sonucu olarak da, işverenler istihdam ettikleri insanlara hizmetiçi eğitim vermektedirler. Demek oluyor ki, örgün eğitim kurumları, üretimde gereksinim duyulan insan kaynaklarını

yetiştirmede başarısız kalmakta ve işverenler teknik olmayan becerileri bile kendileri kazandırmak için girişimlerde bulunmaktadırlar (şimşek ve Eroğlu, 2000).

işverenler, istihdam edilebilirlik becerilerinin tamamını gerekli görmelerine ve bu konudaki beklentilerini bildirmelerine karşın, ölçekte bulunan akademik beceriler ve teknoloji becerileriyle ilgili beklentileri öteki kategorilere oranla daha düşüktür. işverenler, özellikle teknoloji becerileri kategorisinde bulunan “teknolojileri etkin kullanma ve yeni teknolojiler üretme becerileri” ile akademik beceriler kategorisinde yer alan “sayısal ve görsel iletişimle ilgili temel beceriler” konusuyla ilgili görece daha düşük beklenti belirtmişlerdir.

Bu durum, büyük ölçüde, işverenlerin, bu becerileri mavi yakalı işgörenlerden çok beyaz yakalı çalışanlar için düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. işverenlerin, sözü edilen kategorilerde ötekilere oranla daha düşük beklenti iletmeleri, çalışanlarda bu becerileri bulamadıkları için zaman içinde beklentilerini azaltmalarından da ileri gelmiş olabilir. İstihdam edilebilirlik becerilerinin mavi yakalıları için daha az gerekli görülmesi, sektörlerdeki işleyişin de açık bir göstergesidir. Çalışma ortamında mavi yakalı işgörenlerden standartlaşmış işler beklendiği ve yaptıkları işlerle ilgili fazla esneklik tanınmadığı söylenebilir.

Bu becerilerin mavi yakalı işgörenlerden daha az beklenmesi, bu insanların eğitim durumlarıyla da ilgili olabilir. Mavi yakalı işgörenler beyaz yakalıları oranla daha düşük düzeyde eğitime sahiptirler (şimşek ve Eroğlu, 2000). işverenlerin, eğitim durumu düşük çalışanlardan beklentilerinin de az olması, eğitim sisteminin bazı becerileri kazandıramadığının da kabul edilmesi anlamına gelebilmektedir. Özellikle mavi yakalı işgörenler başta olmak üzere, eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar, hizmetiçi eğitim etkinliklerinden de beyaz yakalı işgörelere oranla daha az yararlandırılmaktadırlar (şimşek ve Eroğlu, 2000). Bu durum, hem düşük beklenti iletilen hem de eğitimlerine gereken önem verilmeyen mavi yakalıların kendilerini geliştirme olanaklarının azlığını da göstermektedir. Oysa istihdam edilebilirlik becerilerini kazandırma sürecinde öğrencilere ya da çalışanlara yüksek beklentilerin



iletilmesi, bu becerilerin kazandırılma olasılığını önemli düzeyde artırmaktadır (Cotton, 1990; Lankard, 1990; Stasz ve diğçerleri, 1990, 1993).

Korelasyon katsayılarına bakıldığında, tüm beceriler arasında olumlu korelasyon gözlenmiştir. Bu sonuç, herhangi bir kategorideki beklentilerin artmasının öteki kategorilere ilişkin beklentilerin de artacağına işaret etmektedir. Bu sonuçlar göz önüne alındığında, öteki beceri gruplarına oranla biraz daha az beklenen teknoloji becerileriyle akademik becerilerin, tüm beceri gruplarıyla yakından ilişkili olduğu görölmektedir. Buradan hareketle, beceri gruplarının ve her gruptaki becerilerin birbirinden ayrı düşünülmemesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu durum beyaz yakalılar için olduğu kadar, mavi yakalılar için de geçerlidir.

Aralarında anlamlı düzeyde ilişki görölen becerilerin genel sonucu ne düzeyde etkilediklerini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizlerinin sonuçları değerlendirildiğinde, işverenlerin görece düşük beklenti ilettikleri teknoloji becerileri ve akademik becerilerin bile, birlikte sonucun üçte ikisinden fazlasını açıkladıkları görölmüştür. Buna göre, genel olarak istihdam edilebilirlik becerileri birbirleriyle iç içe oldukları ve ayrı düşünölemeyecekleri için beceri kategorileri arasında ayırım yapmadan her düzeyde çalışana bu becerilerin kazandırılması gerekmektedir. Sözkonusu iki beceri kategorisinin biraz daha az gerekli görölmesi, belki de okulların teknik ve akademik becerilere ağırlık vererek bunları belli ölçülerde kazandırıyor olmasından kaynaklanabilir. Özellikle işletmelerdeki üretim hatlarında çalışanların çoğunun mesleki ve teknik lise mezunu olması bunda etkili olmuş olabilir.

Genel sonucu tek başına en fazla etkileyen beceri grubu iletişim becerileri grubudur. Buna göre iletişim becerileri istihdam edilebilirlik becerileri arasında önemli bir yere sahiptir. Ulaşılan bu sonuç, en çok önem verilen becerilerdeki uzlaşmaya işaret eden araştırmaların sonuçlarını da desteklemektedir (Carnevale, Gainer, & Meltzer, 1990; Hoffman, 1997; ICPAC, 2000; Kodz, Dench, Pollard, & Evans, 1998; NACE, 1997; NBEET, 1992; Sheckley, Lamdin, & Keeton, 1993).

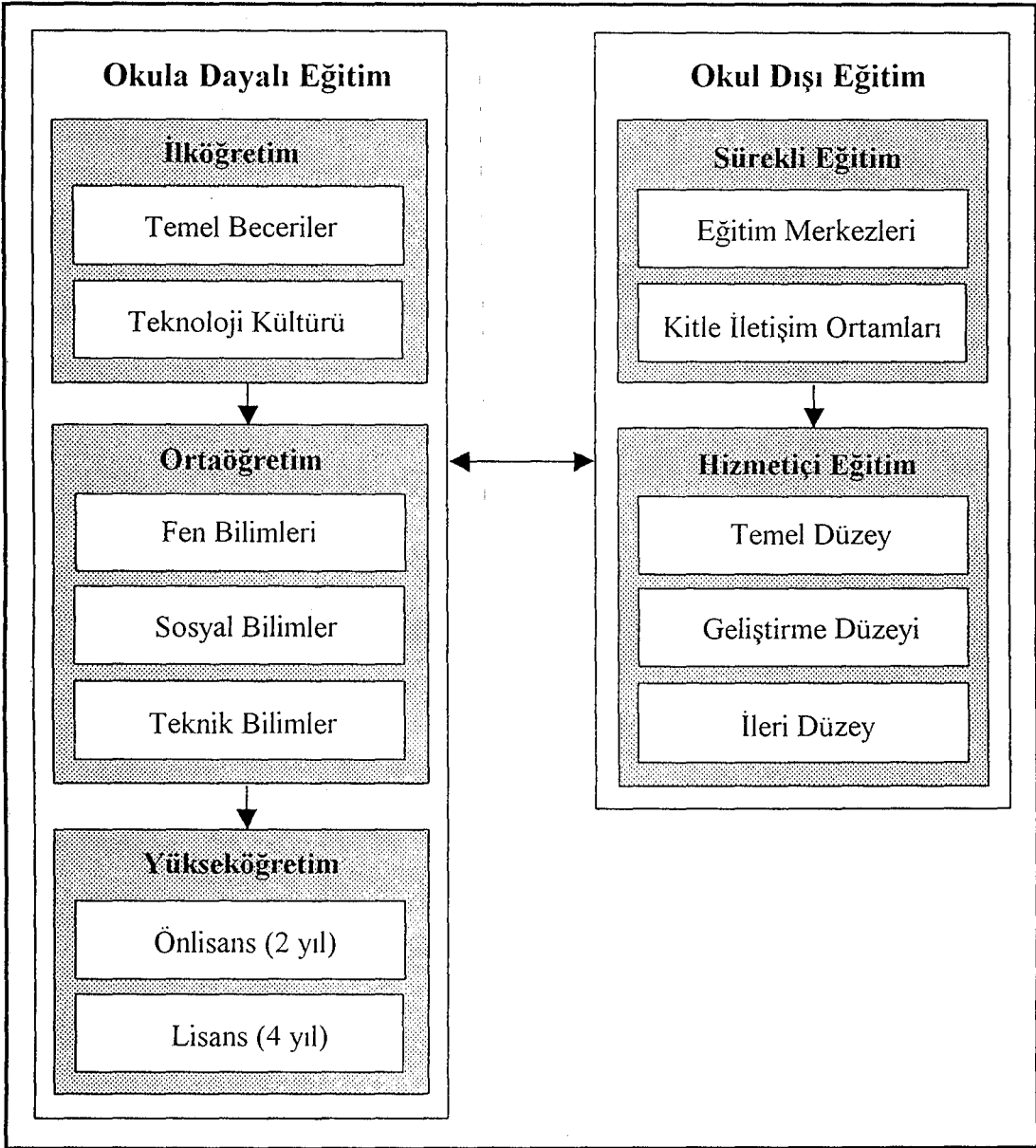
Çağımızın gerektirdiği düzeyde etkili iletişim kurabilen, kendi kararlarını verebilen, yaratıcılık sergileyen, ekip çalışmasına yatkın, sorun çözmede başarılı, teknoloji becerilerine sahip, demokratik değerlerle donatılmış ve sağlam kişilik sahibi bireylerin eğitiminin; varolan bilgilerin hiç sorgulanmadan ezberletilmesini öngören, bilgi aşılamacı, katı programlara dayalı, etkileşim öngörmeyen, öğretmeni merkez alan, bireysel farklılıkları gözardı eden yaklaşımlarla gerçekleştirilemeyeceği açıkça görülmektedir. Bu yüzden, çağdaş toplum yaşamına ciddi katkılarda bulunabilecek yeterliklere sahip bireylerin eğitimi için yeni yöntem, strateji ve yaklaşımların benimsenmesi gerekmektedir. Bunun için okul eğitimiyle sınırlı kalmadan okul dışı öğrenme çevrelerinden de yararlanılması bir zorunluluk olarak belirmektedir.

### **5.3. Öneriler**

Türk eğitim sisteminin insangücü çıktıklarına bakıldığında, sistemin öğrencilere istihdam edilebilirlik becerilerini kazandırmaktan yoksun olduğu ve okulda öğrenilenlerin gerçek yaşamla ilişkilendirilemediği görülmektedir. Sağlam kişilikli, demokratik değerlerle donatılmış, üretime katkıda bulunabilen, sorumluluk bilincine sahip ve kendisiyle barışık bireylerin yetiştirilebilmesi için yeni yaklaşımlar benimsenmelidir. Bu doğrultuda, öncelikle okulda verilen örgün eğitimle yetinmeyip, eğitimi sürekli ve gerçekçi hale getirmekte yarar vardır. Bu anlayışın bir yansıması olarak, istihdam edilebilirlik becerilerini kazandırmayı sağlayabileceği düşüncesiyle geliştirilmiş olan model Şekil 7’de sunulmuştur.

#### **5.3.1. Becerileri Kazandırmaya Dönük Model Önerisi**

İstihdam edilebilirlik becerilerini kazandırmaya dönük model, temel olarak okula dayalı (örgün) ve okul dışı (yaygın) eğitim öğelerinden oluşmaktadır. Örgün eğitim yapılanmasında ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim; yaygın eğitim bünyesinde ise genellikle okul dışında gerçekleştirilen sürekli eğitim ve hizmetiçi eğitim yer almaktadır. Önerilen modelin ana hatları aşağıda açıklanmaktadır.



Şekil 7. İstihdam Edilebilirlik Becerilerini Kazandırmaya Dönük Model Önerisi

### 5.3.1.1. Okula Dayalı Eğitim

Örgün eğitim, okullarda sistemli olarak gerçekleştirilen eğitimi kapsamaktadır ve genelde ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim alt sistemlerinden oluşmaktadır.

#### 5.3.1.1.1. İlköğretim

İlköğretim, sekiz yıl süren zorunlu temel eğitimi kapsamaktadır. İlköğretimin amacı, bireylere çağın gerektirdiği sağlam bir yurttaşlık bilinci kazandırmanın yanısıra, onları ilgi, yetenek ve eğilimleri doğrultusunda ortaöğretim ve üst eğitim aşamalarına hazırlamaktır. Bunun için, ilköğretimin felsefesi, genelde okula devam etme süresini ifade eden zorunlu eğitimden çok, tüm yurttaşlara ortak bir anlayış kazandırmayı öngören temel eğitimi esas almalıdır (Şimşek, 1997).

İlköğretim, olabildiğince okulöncesi eğitimin kazandırdığı birikime dayanmalı ve sonrasında gelen ortaöğretim programını tamamlayıcı nitelikte olmalıdır. Buradan hareketle, ilköğretimin başarısında hem okulöncesi dönemdeki yaşantılar, hem de ortaöğretimle kurulan bağlantılar önemli olmaktadır.

Temel eğitim anlayışını benimseyen bir ilköğretim, öğrencileri yalnızca üst öğrenim için yetiştirmekle kalmamalı, aynı zamanda onları yaşama da hazırlamalıdır. Temel eğitim, bir ülkenin tüm yurttaşları için geçerli ve gerekli olan yeterlikleri kazandıran eğitimidir ve bireylerin yaşam karşısında başarılı olmalarını sağlayacak bilgi, tutum ve becerilerin kazandırılmasını öngörmektedir. Temel eğitimi tamamlayanların, kendi gereksinimlerini karşılamada, görevlerini yerine getirmede ve sorumluluklarını üstlenmede daha bilinçli davrandıkları gözlenmektedir (Şimşek, 1997).

Öğrencilerin kişisel ilgi ve yeteneklerinin ilköğretim sırasında belirlenebilmesi için ilköğretimden başlanarak meslek alanları kapsamlı biçimde tanıtılmalı ve seçecekleri alanlara öğrencilerin kendilerinin karar vermesine olanak sağlanmalıdır. Bunun dışında okuma, yazma, matematik, dinleme, konuşma gibi altyapı oluşturmaya yönelik, temel okur-yazarlık düzeyini geliştirecek beceriler de ilköğretim aşamasında

kazandırılmalıdır. Bu becerilerin ilköğretimde kazandırılması, daha üst düzeydeki becerilerin başarılı biçimde öğrenilmesi sürecinde kolaylık sağlayacaktır. Ancak bunun önkoşulu, her öğrencinin bireysel farklılıklarını ortaya çıkarmak ve bunları dikkate alacak eğitsel düzenlemeler yapabilmektir.

Temel eğitim için öngörülen yeterlikler iletişim, öğrenme, araştırma, işbirliği, sağlık ve üretkenlik ile ilgili becerilerdir (Şimşek, 1997). *İletişim becerileriyle* ses, metin, şekil, görüntü, grafik, sayı ve hareket gibi sembol sistemleri kullanılarak okuma, yazma, konuşma, dinleme, hesaplama gibi temel beceriler kazandırılmalıdır. *Öğrenme becerileriyle* temel eğitim süresince öğrenciler için sorun niteliği taşıyan durumlar hakkında bilgi toplamaları, bu bilgileri kullanmaları ve öğrenme sürecini kendilerinin yönetmeleri sağlanmalıdır. *Araştırma becerileriyle*, en etkili sorun çözme yaklaşımı olan bilimsel yöntemle ilişkin alışkanlıklar geliştirilmelidir. *İşbirliği becerileriyle* toplumsal yaşamın işbölümüne dayandığı ve bu süreçte herkesin katkısının olduğu anlayışı öğrencilere öğretilmelidir. *Sağlıkla ilgili beceriler* temel düzeydeki temizlik, bakım ve beslenme bilgilerini içermeli ve bunlar bireylerin yaşam kalitesiyle ilişkilendirilmelidir. *Üretkenlik becerilerinin* kazandırılmasıyla öğrencilerin ekonomik, bilimsel, teknolojik ve sanatsal değerlerin yaratılması sürecine katkıda bulunmaları sağlanmalıdır.

İlköğretim düzeyindeki değişik alt programlar kendi içinde birbirini tamamlayacak biçimde bütüncül bir anlayışla yürütülmelidir. İlköğretim süresince öğrencilerin kişisel ilgi, yetenek ve eğilimlerine uygun rehberlik çalışmaları yapılmalı ve öğrencilerin kendilerini denemelerine fırsat tanınmalıdır. Uygulanan programlar çeşitlilik sunmalı ve öğrencilerin ilgi duydukları alanlardaki başarı durumlarını yaşayarak görmelerine fırsat vererek, ilköğretim düzeyinde kazandırılacak çekirdek becerilerle teknolojik gelişmelere kolayca ayak uydurmaları sağlanmalıdır.

Türkiye'deki sekiz yıllık ilköğretimin birinci kademesi olarak kabul edilen ilk beş yıl boyunca çağdaş yaşam için öngörülen temel nitelikli beceriler kazandırılmalı, ikinci kademe olarak görülen son üç yılda teknoloji kültürü kazandırmayı amaçlayan programlar uygulanarak meslekler ve çalışma dünyası öğrencilere kapsamlı biçimde

tanıtılmalıdır. Bu tanıtım, her akademik yıl boyunca düzenli etkinlikler olarak gerçekleştirilmelidir. Çok yönlü bir tanıtımı gerçekleştirebilmek için görsel-işitsel ortamlar hazırlanabileceği gibi, öğrencilerin değişik çalışma ilkelerini ve mesleki uygulamaları yerinde görmelerini sağlayacak sektör gezileri de düzenlenebilir. Bunların dışında, belli bir program çerçevesinde okuldaki öğrencilerin sektörde çalışan insanlarla buluşturulması gerçekleştirilebilir. Böylece, öğrencilerin kaynak kişilere doğrudan ulaşmaları sağlanmış olacaktır.

İlköğretimdeki temel beceriler ve teknoloji kültürü çalışmaları sonucunda, öğrencilerin ortaöğretim aşamasında öğrenim görecekları çok amaçlı lisede seçecekleri bölümlere karar vermeleri kolaylaşmış olacaktır. Böylece öğrenciler kendilerini deneyip, ilgileri doğrultusunda başarılı olacakları alanlara karar verip, bir üst eğitime devam edebileceklerdir. İlköğretimdeki teknoloji eğitimi ve rehberlik çalışmalarının etkin biçimde yürütülmesi, çok amaçlı liselerin de başarı şansını artıracaktır çünkü ilköğretimin kendi amaçlarına ulaşamaması durumunda, ortaöğretim sistemi de doğal olarak aksayacaktır.

#### **5.3.1.1.2. Ortaöğretim**

Bugünkü haliyle, mesleki ve teknik liselerde verilen eğitim de içinde olmak üzere, gençlere sunulan eğitim iş dünyasının gereksinimlerini karşılayamamaktadır. Genel liseler yalnızca üniversiteye öğrenci hazırlamakta ve programlarında gerek iş yaşamı, gerek günlük yaşam için işlevsel bilgilere çok az yer vermektedirler. Giderek çeşitlenen meslek liselerindeki eğitim, yalnızca dar meslek alanları için yapılmakta ve gereksinim duyulan çok yönlü işgücünü yetiştirmede yetersiz kalmaktadır. Eğitim kurumları sektöre yönelik programlar uygulayamadıkları için işverenler, işe aldıkları elemanları yeniden eğitmek zorunda kalmaktadırlar (Şimşek, 1999).

Türkiye’de ortaöğretim sisteminin özellikle mesleki ve teknik eğitim ağırlıklı olarak yeniden yapılandırılması amacıyla Şimşek (1999) tarafından çok amaçlı lise modeli önerilmiştir. Söz konusu modelin kuramsal dayanak, eğitsel yaklaşım ve örgütsel yapılanması, bu araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlarca desteklenmekte; fakat

araştırmanın kendine özgü kapsamı ve amaçları açısından bazı değişiklikler gerekli görülmektedir. Dolayısıyla, burada önerilen istihdam edilebilirlik becerilerini kazandırmaya dönük modelin ortaöğretime ilişkin bölümü, aslında Şimşek (1999) modelinin geliştirilmiş biçimidir.

Çok amaçlı lise modeli, hem genel liselerdeki yaşamdan kopuk eğitimin, hem de meslek liselerindeki aşırı çeşitlenmenin çözümü olarak ortaya çıkmaktadır (Şimşek 1999). Birçok ülkede başarıyla uygulanan çok amaçlı liselerde, genel ve mesleki eğitim ayrımı ortadan kaldırılmıştır. Bu okullarda bulunan az sayıdaki bölümler, akademik ve mesleki disiplinleri kaynaştıracak bir eğitim anlayışını temel almaktadır. Buna bağlı olarak, öğrenilen tüm bilgiler uygulama açısından işlevsel değer taşımaktadır. Çok amaçlı okullarda, sınırları neredeyse kesin olarak belirlenmiş dar meslek alanlarında değil, çok sayıda mesleğin temelini oluşturabilecek ana sektörlerle dayalı bir eğitim yaklaşımının benimsenmesi, öğrenilen yeterliklerin işlevselliğini artırmaktadır. Dolayısıyla, okullarda kazanılan yeterlikler, değişik meslek dallarına ve zamanla ortaya çıkan gelişmelere kolayca uyarlanabilmektedir. Bu yönüyle, çok amaçlı liselerdeki eğitim anlayışı, sürekli istihdam edilebilirlik olasılığını artırmaktadır.

Çok amaçlı liselerde genel ve mesleki eğitim ayrımlaşması kaldırılarak geniş tabanlı bir eğitim verildiği için mezunlar hem çalışma yaşamının hem de yükseköğretimin gerektirdiği yeterliklerle donatılmaktadırlar. Böylece, bu okulları tamamlamış öğrencilerin önünde iki seçenek ortaya çıkmaktadır. Bunlardan biri üniversite, öteki iş yaşamıdır. Üniversiteye gidemeyenler, kısa süreli yönlendirme eğitimlerinden sonra herhangi bir işyerinde çalışabilmekte ve kolayca uyum sağlayabilmektedirler.

Sosyal bilimler, fen bilimleri ve teknik bilimler olmak üzere üç akademik bölüme sahip olması önerilen çok amaçlı liseler (Şimşek 1999), sekiz yıl süren ilköğretimin üzerine dört yıllık bir ortaöğretim sunmalıdır. Uygulanacak programın birinci yılında öğrencilerin kendi gizilgüçlerini gerçekçi biçimde tanımalarına ve sahip oldukları gizilgüçlere uygun eğitim seçeneklerini değerlendirmelerine olanak verilmelidir. Bu yönüyle çok amaçlı liselerin birinci yılı aslında tanıtım, araştırma, bilgilendirme ve

yönlendirme amaçlıdır. Son üç yılda öğrenim görülecek olan bölümlerin her biri mesleğe yönelik program düzenleme anlayışı yerine, sektöre yönelik program düzenleme anlayışını temel almalıdır ve kendi bünyelerindeki tüm alanları kapsayıcı bir nitelik taşımalıdır. Burada önerilen sosyal bilimler, fen bilimleri ve teknik bilimler bölümleri birbirinden tümüyle bağımsız değil; birbirini destekleyen alanlar olarak görülmelidir. Kaldı ki, uygulanacak olan bireysel farklılıklara duyarlı program anlayışı ve modüler kredili sistemle bir bölümün öğrencileri, öteki bölümlerin sağladığı eğitsel olanaklardan da yararlanabileceklerdir.

*Sosyal bilimler bölümü*, genelde insan ilişkilerine dayalı olan alanlarda gereksinim duyulan nitelikli insan gücünü yetiştirmelidir. Sosyal bilimler bölümünü yeğleyen öğrenciler turizm, ekonomi, hukuk, işletme ve eğitim gibi alanlarda çalışabilecekleri gibi, yükseköğretime de devam edebilirler. Bu alanlarda hizmet sektörünün ön plana çıktığı görülmektedir. Bu kadar çeşitli alanları kapsayan sosyal bilimler bölümünün amacına ulaşması için programlara toplum yaşamının temel alanlarında geçerli olabilecek geniş ölçekli kullanıma sahip bilgiler yansıtılmalı ve yeni gelişmelere uygun güncelleştirme çalışmaları yapılmalıdır.

*Fen bilimleri bölümü*, gelişen bilim ve teknolojinin temelini oluşturan alanlara yönelik eğitim vermelidir. Bölüm; matematik, fizik, kimya, biyoloji gibi temel bilimlerin yanısıra tıp, eczacılık, veterinerlik gibi uygulamalı alanları da kapsamalıdır. Fen bilimleri bölümüne yönelen öğrenciler için özellikle teknolojik ve zihinsel beceriler vurgulanmalı, öteki alanlarla da yakın ilişkiler sağlanmalıdır. Bu bölümü bitiren öğrencilerin, uygulamalı alanlarda becerili eleman olarak çalışmalarını ya da temel bilimler alanlarında yükseköğretime devam etmeleri özendirilmelidir.

*Teknik bilimler bölümü*, endüstriyel alanlarda gereksinim duyulan elemanları yetiştirmelidir. Bu bölümün programları geliştirilirken, özellikle tekstil, otomotiv, gıda, elektronik, yapı, makine gibi alanların gereksinimleri temel alınmalıdır. Teknik bilimler bölümünü bitiren öğrenciler, bu alanlarda nitelikli ya da uzman işgücü olarak çalışabilecekleri gibi, bu alanların herhangi birinde yükseköğretime de devam edebilirler.



Burada yer alan bölümler birbirinden ayrı gibi görünmesine karşın, çok amaçlı lisenin programı esnek bir yapıya sahip olmalıdır ve öğrenciler kendi bölümleri dışındaki bölümlerden de ders alabilmelidirler. Bunun için program, öğrencinin izlemesini kolaylaştıracak modüler bir yaklaşımla tasarlanmalıdır. Her bölüm, kendi bünyesindeki mesleklerin dar kapsamlı eğitimi yerine, bunların ortak kültürünü ve alana ilişkin ortak yeterlikleri kazandırmalıdır. Çok amaçlı lise modelinin benimsenmesiyle, liselerin programları bütünleştirilecek ve gereksinim duyulan çok yönlü insangücü yetiştirilebilecektir. Çok amaçlı lise programının öğrencilere kazandırabileceği en temel anlayış şudur: Dar alanlara özgü mesleki becerilerle belki bir iş bulunabilir ama günümüzün hızla değişen koşullarında bunun uzun süreli olması zordur; öte yandan, geniş bir sektörel tabana dayalı çekirdek becerilerin kazanılması istihdam edilebilirliği kolaylaştıracaktır (Şimşek 1999).

İstihdam edilebilirlik becerilerinin kazandırılabilmesi için çok amaçlı lise modeli çerçevesinde öğrencilere çalışma yaşamı anlatılmalıdır. Bu tanıtım, temel eğitimdeki teknoloji kültürü çalışmaları üzerine yapılandırılmalıdır. Öğrencilerin, değişik sektörleri tanımalarıyla kendi ilgilerini belirlemelerine yardımcı olunabileceği gibi; bu, geçerli ve güvenilir ölçme araçlarıyla da belirlenebilir. Bu nedenle, okullardaki danışmanlar tarafından öğrencilerin ilgi, yetenek ve eğilimleri belirlenmeli ve elde edilen sonuçlar öğrencilerle paylaşılmalıdır. Bunun için danışman, öğrenci ve velinin birarada olduğu özel toplantılar gerçekleştirilmelidir. Bu süreçte öğrenci olasılıklar hakkında bilgilendirilmeli ve vereceği kararlara karışılmamalıdır.

Gerek ilköğretimdeki, gerek çok amaçlı liselerdeki eğitim etkinlikleri alabildiğine zengin bir çeşitliliğe sahip olacağı için eğitim ortamları buna uygun bir anlayışla düzenlenmelidir. Öğrenme ve öğretme süreçlerinin gerçekleştirilmesi için gerçek ortamlar kullanılmalı, bunun olanaksız olduğu durumlarda ise gerçeği temsil eden seçenek ortamlar yeğlenmelidir. Eğitimin gerçek ortamlarda yapılabilmesi açısından okul-sektör işbirliği büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden, gerektirdiğinde öğrenciler işyerlerine gönderilmeli ve doğrudan deneyim kazanmaları sağlanmalıdır.

### 5.3.1.1.3. Yükseköğretim

Ortaöğretimlerini çok amaçlı lisede tamamlayan ve yükseköğretime devam etmek isteyen öğrenciler, kendi gizil güçlerine uygun bir alana yönlendirilmeli ya da uygun alanlarda yüksek öğrenim yapmaları özendirilmelidir. Bu, yükseköğretimde kendi bölümüyle ilgili bir alana yerleşmek isteyen öğrencilere ek puan verilmesi, katsayı artışının sağlanması ya da belirli bir miktar ortaöğretim kredisinin öngörülmesi gibi düzenlemelerle kolaylaştırılmalıdır (Şimşek 1999). Bugünkü sistemde üniversiteye giriş için yapılan tek sınav uygulaması yeniden gözden geçirilmelidir. Öğrencilerin yükseköğretime geçişi yalnızca tek sınavla belirlenmemeli, hem akademik başarıları hem de genel yetenekleri giriş puanlarına yansıtılmalıdır. Böylece üniversiteye giriş kişisel çabaya bağlı olacak ve fırsat eşitliği sağlanacaktır.

Ortaöğretimde çok amaçlı liselerin benimsenerek, dar meslek eğitimi yerine sektöre yönelik geniş tabanlı yeterlikler kazandırma eğitiminin yapılmasıyla, meslekte uzmanlaşma eğitimi yükseköğretime kaydırılacaktır. Böylece, ortaöğretim sistemi, çalışma yaşamındaki her alan ve her birey için gerekli olan istihdam edilebilirlik becerilerine ağırlık verirken; yükseköğretim hizmeti sunan üniversiteler teknik anlamda uzmanlaşmaya yöneleceklerdir. Seçecekleri bir alanda ara kademe eleman olabilmek için önlisans eğitimi almak isteyen çok amaçlı lise mezunları meslek yüksekokullarına sınavsız geçebilmelidirler. Böylece isteyen herkese önlisans eğitimi verilebilecektir.

Çok amaçlı liselerden mezun olan gençlerin çalışma yaşamına yönelmeleri, meslek yüksekokullarına geçmeleri ya da dört yıllık lisans programlarına devam etmeleri durumunda birçok seçenekleri olacağı açıktır. Kaldı ki, ne yaparlarsa yapsınlar, onun gerektirdiği altyapıya kavuşmuş olacaklardır. Bu durum, üniversite kapılarındaki aşırı kitlesel yığılmayı da belli bir oranda azaltacaktır.

### 5.3.1.2. Okul Dışı Eğitim

Yaygın eğitim, okul dışında gerçekleştirilen eğitim etkinliklerini kapsamaktadır ve genel olarak sürekli eğitim ve hizmetiçi eğitimden oluşmaktadır. Bu tür eğitim çalışmaları okullar tarafından gerçekleştirilebileceği gibi, çeşitli kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve özel kuruluşlarca da yürütülebilir. Dahası, bu konuda kitle iletişim araçlarının oynadığı rol de önemlidir.

#### 5.3.1.2.1. Sürekli Eğitim

İstihdam edilebilirlik becerilerinin kazandırılmasında sürekli eğitim çalışmaları yaşamsal öneme sahiptir. Hemen her alanda sürekli olarak yeni gelişmeler yaşandığı için örgün eğitimden sonra da bireylerin eğitim gereksinimlerinin karşılanması kaçınılmaz olmaktadır. Örgün eğitim kurumlarının dışında kalan bireylere, esnek bir yapıda bilgi, tutum ve beceri kazandırmaya yönelik bir sürekli eğitim örgütlenmesine gereksinim duyulmaktadır.

Sürekli eğitim hizmetleri, bu amaçla oluşturulmuş merkezlerde verilebileceği gibi, kitle iletişim araçlarından yararlanılarak da sağlanabilir. Sürekli eğitim sağlayacak merkezlerin yapılandırılması, şu andaki sistemde hizmet vermekte olan Çıraklık Eğitim Merkezleri ve Halk Eğitim Merkezlerinin birleştirilerek, Sürekli Eğitim Merkezleri adı altında örgütlenmesiyle gerçekleştirilebilir (Şimşek, 1999). Bu doğrultuda çıraklık, yetişkin ve halk eğitimi çalışmaları işlevsel beceri kazandırmaya dönük bir anlayışla yeniden ele alınmalıdır.

Sürekli eğitim merkezleri, örgün eğitim kurumlarının ve sektörün de katkılarının sağlanmasıyla oluşturulmalıdır ve programları örgün eğitim kurumlarında ya da sektörde hizmetiçi eğitim etkinliklerinde uygulanan programlarla bağlantılı olarak düzenlenmelidir. Bu merkezlerden, gereksinim duyan herkes yararlanabilmeli ve eğitim etkinlikleri hem genel kültür hem de mesleki konuları içermelidir.

Sürekli Eğitim Merkezleri, örgün eğitim kurumları çatısı altında hizmet verebileceği gibi, sektöre bağlı olarak da hizmet sunabilmelidir. Burada önemli olan merkezlerin kuruluş amacına yönelik ölçütlerin sağlıklı biçimde belirlenmesidir. Sürekli eğitim için ölçütlerin belirlenmesi, bu hizmeti alan kişilerin yeterliklerinin belgelenmesi yönünden de önem taşımaktadır. Sürekli eğitim programlarını tamamlayanların kazanacakları beceriler, hangi düzeyde oldukları da belirtilerek belgelenmelidir. Bunlar temel, geliştirme ve ileri düzey beceriler olarak oluşturulabilir. İstihdam edilebilirlik becerilerinin yeterliğe dayalı olarak belgelenmesi yalnızca sürekli eğitim hizmetleri için geçerli olmayıp, örgün eğitim kurumları ve sektörde çalışanlar için de geçerlidir. Bu kurumların tümünde koşul olarak uygulanan programlar sonucunda kazanılan becerilerin belgelenmesi için gerekirse ulusal bir değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır.

İstihdam edilebilirlik becerilerinin kazandırılmasında sürekli eğitim merkezlerinden yararlanılabileceği gibi, kitle iletişim araçlarından da yararlanılabilir. Özellikle televizyon, ailelerin bilinçlendirilmesi konusunda yardımcı olabilir. Televizyon yoluyla istihdam edilebilirlik becerilerine ilişkin beklentilerin iletilmesi ve bu becerilerin kazandırılabilmesinin vurgulanması, önerilen modelin işleyişine destek olacaktır. Gazete ve dergilerden de benzeri bir biçimde yararlanılabilir. Bunların dışında çokortamlı öğrenme teknolojileri büyük bir fırsat olarak belirmektedir. Bu ortamların, hem kitlesel hem de bireysel öğrenme gereksinimleri için sağladığı etkileşimli olanaklardan mutlaka yararlanılmalıdır (Şimşek, 1998). Başka ortamların yanısıra İnternet, kompakt diskler ve bilgisayar destekli eğitsel yazılımlar becerilerin kazandırılmasına ilişkin seçenek ortamlar olarak kullanılabilir. Bu ortamlar yoluyla, özellikle araştırma, öğrenmeyi öğrenme, keşfetme, tartışma, bilgi paylaşımı, uyum, güncelleştirme ve işbirliği gibi becerilerin kazandırılması kolaylaşabilir.

#### **5.3.1.2.2. Hizmetiçi Eğitim**

İstihdam edilebilirlik becerilerinin kazandırılmasına dönük olarak burada önerilen modelin bir parçası olan örgün eğitim alt sistemi işlevini yerine getirebilirse, bireyler çok yönlü bir eğitim almış olacaklardır. Başka bir deyişle, burada önerilen modelin

uygulanmasıyla okur-yazarlık düzeyi yüksek, çalışacağı alanın çekirdek becerilerini kazanmış, geniş bir genel kültüre sahip ve kısa bir yönlendirme eğitiminden sonra her işletmede çalışabilecek elemanlar yetiştirilecektir. Buna karşın bugün çalışmakta olan kişilerin eğitim düzeylerine bakıldığında, %65 gibi büyük bir çoğunluğun ilkokul mezunu olup, bir üst eğitim kurumuna devam etmedikleri görülmektedir (DİE, 1998).

İstihdam edilebilirlik becerilerinin kazandırılması amacıyla çalışma sürecinde gerçekleştirilen eğitim etkinliklerinin, her düzeye uygun öğrenme yaşantıları biçiminde düzenlenmesi gerekmektedir. Bunun için çalışanların yeterli gelişim sürecinden yola çıkılarak üç aşamalı bir sınıflama benimsenmelidir. Bu aşamalar *yeni başlayanlar, uygulamacılar ve uzmanlar* olabilir. Yeni başlayanlar için temel, uygulamacılar için geliştirme, uzmanlar için de ileri düzey eğitimler verilmelidir. Bu aşama ya da kademeler arasındaki öğrenme farklarının dikkate alınması, uygun öğrenme yaşantılarının kazandırılmasında oldukça önemlidir. Yeni başlayanlar; ortaöğretim ya da daha üst düzey eğitim almış, gerekli becerileri kazanarak gelmiş ve alıştırma eğitimine gereksinim duyan ya da okulda gerekli becerileri edinmemiş kişiler olarak düşünülebilir. Uygulamacılar ve uzmanların çoğu, çalışma yaşamında belirli bir deneyim kazanmış ve gelişmelere ayak uydurmak isteyen kişilerdir. Bu aşamalar için geliştirme ve ileri düzey eğitimler hazırlanabilir.

*Temel düzeydeki* eğitimlerde sorumluluk, iletişim, teknoloji okuryazarlığı gibi temel beceriler; *geliştirme düzeyindeki* eğitimlerde karar verme, uyum, takım çalışması, sorun çözme gibi beceriler; *ileri düzey* eğitimlerde ise o aşamaya kadar edinilenlerin geliştirilmesine yönelik stratejik düşünme, yaratıcılık, kendini yönetme becerileri kazandırılmalıdır.

İşyerlerinde yapılan eğitimler kapsamında örgün eğitime devam eden öğrenciler için de işletmelerde öğrenme fırsatları sağlayacak ortamlar hazırlanmalıdır. İstihdam edilebilirlik becerilerini kazandırmanın yaşamsal önemi ve iş dünyasının beklentileri okullara iletilmelidir. İstihdam olanağı sağlayacak işletmeler, eğitimin her aşamasında katkı vermelidir çünkü istihdam edilebilirlik becerilerinin sektör yardımı

olmaksızın yalnızca okullarda kazandırılması son derece zordur. İşletmeler, eğitim programlarının iş dünyasının gereksinimlere uygun biçimde geliştirilmesine katkıda bulunabileceği gibi, mezunlar için çalışma olanaklarının artırılması konusunda da katkı sağlayabilirler. İşletmelerin katkısının gerçekleşmesiyle eğitim-istihdam dengesinin kurulması kolaylaşacaktır. Ayrıca, eğitim kurumları, iş dünyası ve meslek örgütlerinin ortak katkılarıyla istihdam edilebilirlik becerileriyle ilgili standartlar ve performans ölçütleri belirlenmelidir. Dahası, yeterlik ve performansa göre ücretlendirme ya da ödüllendirme yapılarak, bu becerilerin kazandırılması özendirilmelidir.

Araştırmaların açıkça ortaya koyduğu gibi, istihdam edilebilirlik becerilerinin kazandırılmasında eğiticiler yaşamsal bir rol oynamaktadırlar. Buna yönelik olarak, öncelikle eğiticilerin istihdam edilebilirlik becerilerini kazandırma konusundaki yetersizlikleri giderilmeli ve becerilerin kazandırılması için gereken konularda mesleğe girmeden önceki dönemde ya da mesleklerini yürütme sürecinde eğitim almaları gerekmektedir (Şimşek ve Eroğlu, 2000).

Örgün eğitim kurumlarında, hizmetiçi eğitimde ya da sürekli eğitim merkezlerinde uygulanan istihdam edilebilirlik becerilerinin kazandırılmasına yönelik programlarda bireylerin mesleki becerilerinden çok işverenlerin de değerli bulduğu çekirdek beceriler pekiştirilmelidir. Eğitim etkinliklerinin gerçekleştiği ortam olabildiğince gerçek çalışma ortamına benzer biçimde düzenlenmeli, ödev ve uygulamalar da gerçek iş ortamında yürütülen etkinliklere benzer nitelikler taşımalıdır. Rol oynama, benzeşim, sorun çözme alıştırmaları, inceleme gezileri, örnek olay çözümlenmeleri, grup tartışması gibi demokratik öğretim stratejileri kullanılmalı ve düzenlatım, ödüle dayalı öğrenme, ezberleme gibi uygulamalar en aza indirilmelidir. Öğrencilerin çalışmaları bir danışman yardımıyla ya da çağdaş/nesnel anlamda usta-çırak ilişkisi içerisinde izlenerek onlara rehberlik sağlanmalıdır.

İstihdam edilebilirlik becerilerinin kazandırılmasına yönelik olarak gerçekleştirilen etkinliklerde bireylerin dikkati kaliteye, işi tam ve zamanında yapmaya, olumlu tutumlara ve sorumluluk bilincine çekilmelidir. Sınıfta verilen öğretim yoluyla, iş

değerlerine de işaret edilmelidir. Bireylere, bir görevi başarılı bir biçimde yerine getirebilecek yeteneğe sahip oldukları ve bunun onlardan beklendiği iletilmeli ve bu konuda başarıya ulaşmaları için cesaret verilmelidir. Başka bir deyişle, bireylerden yüksek beklentilerde bulunularak davranışların işyeri normlarıyla ilişkilendirilmesi sağlanmalıdır. Dahası, istihdamının sürekli olmasını isteyen kişilerin gelişmeleri yakından izlemeleri gerektiği vurgulanmalıdır.

Özet olarak denilebilir ki, bireylerde istihdam becerilerini geliştirmeyi amaçlayan eğitim uygulamalarında izlenecek stratejiler, gerçek deneyimlere dayandırılmalı ve katı bir programa bağlı kalmaktan ya da işlevsel olmayan planları uygulamaktan kaçınılmalıdır. Bu süreç içinde eğitimciler alternatif eğitim yaklaşımlarını kullanma açısından esneklik tanınmalıdır.

### 5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

Bu araştırmanın sonuçlarına bağlı olarak, gelecekte yapılabilecek ya da yapılmasında yarar görülen araştırmalarla ilgili öneriler aşağıda sunulmuştur:

1. İstihdam edilebilirlik becerilerinin sınıf ortamında kazandırılması için değişik stratejilerin geliştirilmesine ilişkin yaklaşımlar araştırılmalıdır.
2. İstihdam edilebilirlik becerilerini kazandırmada durumlu (situated) öğrenme anlayışının olası etkileri araştırılmalıdır.
3. Türkiye genelindeki değişik sektörler tarafından hangi istihdam edilebilirlik becerilerinin daha çok istendiği ya da beklendiği araştırılmalıdır.
4. İşletmelerin büyüklüklerine göre işverenlerin çalışanlarda aradıkları istihdam edilebilirlik becerilerinin değişip değişmediği araştırılmalıdır.
5. Kariyer gelişimleri boyunca işgörenlerin hangi becerilere hangi aşamalarda daha çok gereksinim duydukları araştırılmalıdır.
6. İstihdam edilebilirlik becerilerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesine yönelik araştırmalar yapılmalıdır.
7. Belirlenen istihdam edilebilirlik becerilerinin işe alma sürecinde işverenlerin kararlarını nasıl etkilediği araştırılmalıdır.

8. Okul-sektör işbirliğiyle gerçekleştirilen uygulamalı çalışmaların, istihdam edilebilirlik becerilerini kazandırma üzerindeki etkileri araştırılmalıdır.



## KAYNAKLAR

BCAETT, (2000). **Employability skills for British Columbia**. The Government of British Columbia: Ministry of Advanced Education, Training & Technology.

Berryman, S. E. (1991). **Designing effective learning environments: Cognitive apprenticeship models**. New York, NY: Columbia University, Institute on Education and the Economy. [CD-ROM]. Abstract from: ERIC: ED337689.

Berryman, S. E. (1990). **When American businesses change: The imperatives for skill formation**. NCEE Occasional Paper No 9. New York, NY: Columbia University, Institute on Education and Employment. [CD-ROM]. Abstract from: ERIC: ED347215.

Bhaerman, R & Spill, R. (1988). A dialogue on employability skills: How can they be taught? **Journal of Career Development**, 15 (1), 41-52.

Borg, W. R. & Gall, M. D. (1989). **Educational research**. New York: Longman.

Brown, J. S., Collins, A., & Duguid, P. (1989). Situated cognition and the culture of learning. **Educational Researcher**, 18 (1), 32-42.

Carnevale, A. P., Gainer, L. J., & Meltzer, A. S. (1990). **Workplace basics: The essential skills employers want**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Charner, I. (1988). Employability credentials: A key to successful youth transition to work. **Journal of Career Development**, 15 (1), 30-40.

Cotton, K. (1995). **Effective schooling practices: A research synthesis**. Northwest Regional Educational Laboratory: School Improvement Research Series. Portland, OR: NWREL.

Cotton, K. (1993). **Developing employability skills**. Northwest Regional Educational Laboratory: School Improvement Research Series, VIII. Research Close-Up #15. Portland, OR: NWREL.

Cotton, K. (1990). **Expectations and student outcomes**. Northwest Regional Educational Laboratory: School Improvement Research Series, IV. Research Close-Up #7. Portland, OR: NWREL.

CRC. (1996). **What employers want**. Career Resource Center: Division of Student Affairs. [On-line]. Available at: [http://www.crc.ufl.edu/CLASLink/Employers\\_Want.html](http://www.crc.ufl.edu/CLASLink/Employers_Want.html)

Dench, S., Perryman, S., & Giles, L. (1998). **Employers' perceptions of key skills**. Institute For Employment Studies. IES Report 349. Brighton: The Institute For Employment Studies.

DİE. (1998). **Hanehalkı işgücü anketi sonuçları: Nisan 1997**. Ankara: Yazar.

Gregson, J. (1992). Effective Pedagogical Strategies for Work Attitudes Instruction. **Journal of Industrial Teacher Education**, 29 (3), 60-79.

Gregson, J. A. & Bettis, P. J. (1991). **Secondary trade and industrial education work values instruction: Emancipatory or indoctrinational?** Paper presented at the American Vocational Association Convention, Los Angeles, CA.[CD-ROM]. Abstract from: ERIC: ED341781.

Gregson, J. A. & Trawinski, S. C. (1991). **The impact of designed democratic pedagogy on trade and industrial students' work values and attitudes**. Paper presented at the American Vocational Association Convention. Los Angeles, CA. [CD-ROM]. Abstract from: ERIC: ED341780.

- Harrison, C. (1986). **Education and employment: Overview**. [CD-ROM]. Abstract from: ERIC: ED268303. ↗
- Hoffman, C. D. (1997). Skills employers seek, or who will be the hot workers of the 21st century. **Illinois Labor Market Review**, 3 (4). ↗
- ICPAC. (2000). **Skills you will need for the workplace**. Infoseries IS-82. IA: Indiana Career and Postsecondary Advancement Center. ,
- ILO. (1998). **World employment report 1998-1999: Employability in the global economy how training matters**. Geneva: The author.
- James, R. (1999). Defining employability. **t Magazine**. [On-line]. Available at: [http://www.tmag.co.uk/articles/June\\_983.html](http://www.tmag.co.uk/articles/June_983.html)
- Karasar, N. (1998). **Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler** (8. baskı). Ankara: Nobel.
- Kodz, J., Dench, S., Pollard, E., & Evans, C. (1998). **Developing the key skills of young people: An evaluation of initiatives in the former Avon area**. (IES Report # 350). Brighton: The Institute For Employment Studies. ↗
- Laker, D. R. (1990). Dual dimensionality of training transfer. **Human Resource Development Quarterly**, 1(3), 209-223.
- Lankard, B. A. (1990). **Employability: The fifth basic skill**. ERIC Digest No. 104. Columbus, OH: ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education. [CD-ROM]. Abstract from: ERIC: ED325659.
- Mawer, G. (1999). **Language and literacy in workplace education: Learning at work**. New York: Longman.

- McLaughlin, M. (1995). **Employability skills profile: What are employers looking for?**. [CD-ROM]. Abstract from: ERIC: ED399484.
- Mehrens, W. A. & Lehmann, I. J. (1984). **Measurement and evaluation in education and psychology**. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- NACE. (1997). **Job outlook '97 survey**. Bethlehem, PA: National Association of Colleges and Employees.
- Natriello, G. (1989). **What do employers want in entry-level workers? An Assessment of the Evidence**. National Center for Education and Occasional Paper. (No.7). New York: Columbia University.
- NBEET. (1992). **Skills sought by employers of graduates**. National Board of Employment, Education and Training, Fire Science and Management: FSTY3002. [On-line]. Available at:  
<http://online.anu.edu.au/Forestry/fire/mm/course94/NBEET/NBEET.html>
- OECD. (1993). **Industry training in Australia, Sweden and the United States**. Paris: The Author.
- Packer, A. H. (1992). Taking action on the SCANS report. **Educational Leadership**, 49 (6), 27-31.
- RAND. (1993). Teaching generic skills for the workplace. **Education & Human Resources Program Policy Brief, 2**.
- Resnick, L. (1988). Learning in schools and out. **Educational Researcher**, 16 (9), 13-20.

- SCANS. (1991). **What work requires of schools: A SCANS report for America 2000**. The Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills, Washington, DC: U.S. Department of Labor.
- Schmidt, B. J., Finch, C. R., & Moore, M. (1997). **Facilitating school-to-work transition: Teacher involvement and contributions**. National Center for Research in Vocational Education, MDS-938. Berkeley, CA: NCRVE.
- Sheckley, B. G., Lamdin, L., & Keeton M. T. (1993). **Employability in a high performance economy**. Waynesville, NC: The Council for Adult & Experiential Learning.
- Stasz, C., Ramsey, K., Eden, R., DaVanzo, J., Farris, H., & Lewis, M. (1993). **Classrooms that work: Teaching generic skills in academic and vocational settings**. (MDS-263). Berkeley, CA: National Center for Research in Vocational Education.
- Stasz, C., Ramsey, K., McArthur, D., & Lewis, M. (1990). **Teaching and learning generic skills for the workplace**. Santa Monica, CA: RAND.
- Şimşek, A. (2000a). Eğitim sistemimizde yeniden yapılanmayı gerektiren temel sorunlar ve çözüm önerileri. **Eğitim-Sen Dördüncü Olağan Genel Kurulu'nda Sunulan Bildiri**. Ankara.
- Şimşek, A. (2000b). Özgürlükçü öğrenme. In A. Şimşek (Ed.), **Sınıfta demokrasi** (ss. 26-52). Ankara: Eğitim-Sen.
- Şimşek, A. (1999). **Türkiye'de mesleki ve teknik eğitimin yeniden yapılandırılması**. İstanbul: TUSİAD.
- Şimşek, A. (1998). Eğitsel iletişimde çokortamlı teknolojik gelişmeler. **Kurgu: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 15, 311-326.

Şimşek, A. (1997). Temel eğitimin sekiz yıla çıkarılması. **Mercek: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Dergisi**, 2 (7), 12-21.

Şimşek, A. (1996). Bilgi toplumunda eğitsel yönelimler. **Kurgu: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 14, 241-247.

Şimşek, A. & Eroğlu, E. (2000). **Büyük ve orta ölçekli işletmelerde insan kaynaklarını geliştirme çalışmaları**. Ankara: Alman Teknik İşbirliği Kuruluşu (GTZ).

The Conference Board of Canada, (2000). **Employability skills 2000<sup>+</sup>**. [On-line]. Available at: <http://www.conferenceboard.ca/nbec/pubs.htm>

U. S. Department of Commerce, U. S. Department of Education, National Institute of Literacy, & The Small Business Administration. (1999). **21st century skills for 21st century jobs**. [On-line]. Available at: <http://www.vpskillssummit.org>

Young, J. L. (1986). What competencies do employees really need?: A review of three studies. **Journal of Career Development**, 12 (3), 240-249.

**EK**

**İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK BECERİLERİ VE BU BECERİLERİN  
KAZANDIRILMASINA YÖNELİK EĞİTSEL BİR MODEL ÖNERİSİ**

Sayın Yönetici,

Bu araştırma, bir iş için yeni eleman alırken, işe başvuran adaylarda aranan becerilerin belirlenmesi, bu becerilerin kazandırılmasında eğitim sisteminin eksiklerinin ortaya konulması ve sözkonusu becerileri daha etkili kazandırmaya katkı sağlayacak yeni bir model önerisinin sunulması amacıyla yapılmaktadır.

Araştırma örneklemini için, Eskişehir’de 50’den çok işgören çalıştıran işyerlerinin listesi oluşturulmuştur. İşletmeniz de bu ölçütlere uygun işletmeler arasında yer almaktadır. Bu yüzden sizin de görüşlerinize gereksinim duyulmuştur. Görüşleriniz bizim için çok önemlidir.

Bu araştırma, bir yüksek lisans tez çalışmasıdır. Toplanan veriler, yalnızca araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacak ve başka hiçbir kişi ya da kuruluşa gösterilmeyecektir. Çalışmanın sonunda, veri çözümleme işlemleri biter bitmez tüm veriler yok edilecektir.

Sizden istenen, ekteki anketi olabildiğince kısa süre içinde doldurmanızdır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, siz ve işletmeniz hakkında bazı bilgiler, ikinci bölümde ise, istihdam edilebilirlik becerileriyle ilgili ifadeler hakkındaki görüşleriniz sorulmaktadır. İkinci bölümdeki ifadelere katılma durumunuzu belirtirken aşağıdaki derecelendirmeyi kullanmanız önerilmektedir.

- 1 Kesinlikle gereksiz
- 2 Gereksiz
- 3 Kararsızım
- 4 Gerekli
- 5 Kesinlikle gerekli

Dolduracağınız bu anket üç gün sonra tarafımızdan teslim alınacaktır. Ankete zaman ayırarak araştırmamıza katkıda bulunduğunuz için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araştırmacı

Arş. Grv. Figen ÜNAL  
Anadolu Üniversitesi  
İletişim Bilimleri Fakültesi  
Eğitim İletişimi ve Planlaması  
Tel: 335 05 80 / 2531-2532  
Fax: 320 45 20

Danışman

Doç. Dr. Ali ŞİMŞEK  
Anadolu Üniversitesi  
İletişim Bilimleri Fakültesi  
Eğitim İletişimi ve Planlaması  
Tel: 335 05 80 / 2531-2532  
Fax: 320 45 20



## I. Kişisel Bilgiler

Lütfen bu bölümde kendiniz ve işletmeniz hakkında bilgi veriniz.

İşletmenizin adı: .....

İşletmenizin kuruluş yılı: .....

İşletmenizin etkinlik alanı (Sektör): .....

İşletmenin türü (A.Ş./Ltd. Şti./Koll. Şti.): .....

İşletmenizde çalışan kişi sayısı (Toplam): .....

Mavi yakalı: .....

Beyaz yakalı: .....

İşletmedeki görev ünvanınız: .....

Kaç yıldır bu işyerinde çalışmaktasınız?: .....

Daha önce başka işletmelerde çalıştınız mı?: .....

Öğrenim durumunuz: .....

Öğrenim gördüğünüz alan: .....

## II. İşe Alınacak Adayların Becerileri Hakkında Görüşler

Lütfen bu bölümde işe alacağınız adayların sahip olması gereken beceriler konusundaki görüşlerinizi uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz. Ayrıca her beceri kategorisinin sonunda, gölgeli yazılmış bölümde, işe başvuran adayların, belirtilen yeterliklere genel olarak ne düzeyde sahip olduklarını değerlendiriniz.

		Kesimlikle gereksiz	Gereksiz	Kararsızım	Gerekli	Kesimlikle gerekli
<b>A. Sorumluluk Becerileri</b>						
1.	Kişisel olarak bir işin sorumluluğunu üstlenebilmelidir.	1	2	3	4	5
2.	Düzenlenen eğitim ve geliştirme çalışmalarına katılmalıdır.	1	2	3	4	5
3.	Kendi öğrenme sorumluluğunu üstlenebilmelidir.	1	2	3	4	5
4.	Yaptığı işte ayrıntulara önem vermeli ve dikkatli olmalıdır.	1	2	3	4	5
5.	Sorumlu olduğu işi organize etme becerilerine sahip olmalıdır.	1	2	3	4	5
6.	Müşteri tatminine önem vermelidir.	1	2	3	4	5
7.	İşyerinde temizlik ve çevre düzenine dikkat etmelidir.	1	2	3	4	5
8.	Verilen bir işi zamanında tamamlayabilmelidir.	1	2	3	4	5
9.	İş için gerekli materyallerin neler olduğuna karar verebilmelidir.	1	2	3	4	5
10.	Zamanı verimli kullanabilmelidir.	1	2	3	4	5
11.	Bir iş için gerekli bütçeyi hazırlayabilmelidir.	1	2	3	4	5
12.	Eldeki kaynakları akılcı biçimde kullanabilmelidir.	1	2	3	4	5
13.	Aldığı işi tamamlamada istekli davranmalıdır.	1	2	3	4	5
14.	Bir işi tamamlamada dayanma gücü sergilemelidir.	1	2	3	4	5
<i>Yukarıda sıralanan sorumluluk becerilerinin, işe başvuran adaylarda genel olarak bulunma derecesini değerlendiriniz.</i>		Çok az	Az	Orta	İyi	Çok iyi
İşe başvuran adayların çoğu sorumluluk becerilerine istenen düzeyde sahiptir.		1	2	3	4	5

<b>B. Teknoloji Becerileri</b>		Kesinlikle gerekli	Gerekli	Kararsızım	Gerekli	Kesinlikle gerekli
15.	İş için gerekli teknolojileri kullanabilmelidir.	1	2	3	4	5
16.	Gerektiğinde bilgi işlemede bilgisayardan yararlanabilmelidir.	1	2	3	4	5
17.	Yeni teknolojiler doğrultusunda kendini geliştirebilmelidir.	1	2	3	4	5
18.	Teknolojinin etkin kullanımı için gerekli koşulları hazırlayabilmelidir.	1	2	3	4	5
19.	Kullandığı makinelerin performansındaki sapmaları belirleyip düzeltebilmelidir.	1	2	3	4	5
20.	Sorumlu olduğu işle ilgili kullanılacak uygun teknolojiyi seçebilmelidir.	1	2	3	4	5
21.	Bilgisayarda basit paket programları kullanabilmelidir.	1	2	3	4	5
22.	Bir düşünceyi/bilgiyi iletmeye görsellerden (şekil, resim vb.) yararlanabilmelidir.	1	2	3	4	5
23.	İşyerinde kullanılan ekipmanı ve bunların işlevlerini açıklayabilmelidir.	1	2	3	4	5
24.	Bir sunuş için gerekli materyalleri hazırlayabilmelidir.	1	2	3	4	5
25.	Teknolojik gelişmeleri yakından izleyebilmelidir.	1	2	3	4	5
26.	İşle ilgili yeni teknolojilerin geliştirilmesine katkıda bulunabilmelidir.	1	2	3	4	5
<i>Yukarıda sıralanan teknoloji becerilerinin, işe başyuran adaylarda genel olarak bulunma derecesini değerlendiriniz.</i>		Çok az	Az	Orta	İyi	Çok iyi
İşe başyuran adayların çoğu teknoloji becerilerine istenen düzeyde sahiptir.		1	2	3	4	5

<b>C. Uyum Becerileri</b>		Kesinlikle gerekli	Gerekli	Kararsızım	Gerekli	Kesinlikle gerekli
27.	İş arkadaşlarına karşı hoşgörülü ve saygılı olmalıdır.	1	2	3	4	5
28.	Uyumlu ve uzlaşmacı bir tutum sergilemelidir.	1	2	3	4	5
29.	Bir eylemi gerçekleştirmede toplumsal alınlığa uyan bir yol seçmelidir.	1	2	3	4	5
30.	Duygusal olmayan tepkiler verebilmeli ve kendini kontrol edebilmelidir.	1	2	3	4	5
31.	İşyerinde yaşanan çatışmaları başarıyla yönetebilmelidir.	1	2	3	4	5
32.	Yeni durumlara uyum sağlayabilmelidir.	1	2	3	4	5
33.	Stresle başa çıkmayı bilmelidir.	1	2	3	4	5
34.	Herhangi bir durumda farklı açılardan düşünebilmelidir.	1	2	3	4	5
35.	Bir durumda olası riskleri hesaba katarak hareket edebilmelidir.	1	2	3	4	5
36.	Hatalarından ders alabilmelidir.	1	2	3	4	5
37.	İşyerinde geçerli olan politikalara uymalıdır.	1	2	3	4	5
38.	İşyerindeki disiplin kurallarına özen göstermelidir.	1	2	3	4	5
<i>Yukarıda sıralanan uyum becerilerinin, işe başyuran adaylarda genel olarak bulunma derecesini değerlendiriniz.</i>		Çok az	Az	Orta	İyi	Çok iyi
İşe başyuran adayların çoğu uyum becerilerine istenen düzeyde sahiptir.		1	2	3	4	5

<b>D. Ekip Çalışması Becerileri</b>		Kesinlikle gerekli	Gerekli	Kararsızım	Gerekli	Kesinlikle gerekli
39.	İşyerinde yaşanan başarı ya da başarısızlığı paylaşmayı bilmelidir.	1	2	3	4	5
40.	Gerektiğinde iş arkadaşlarına yardım etmeye istekli olmalıdır.	1	2	3	4	5
41.	Bir işi herkesin becerilerine uygun olarak dağıtabilmelidir.	1	2	3	4	5
42.	Astlarının performansını değerlendirebilmeli ve düşüncelerini bildirmelidir.	1	2	3	4	5
43.	Ekip içinde etkin ve uyumlu çalışabilmelidir.	1	2	3	4	5
44.	Başkalarıyla kaynak alış-verişi yapmaya istekli olmalıdır.	1	2	3	4	5
45.	Farklı eğitime ve geçmişe sahip olan kişilerle birlikte çalışabilmelidir.	1	2	3	4	5
46.	Grup içinde tartışılan sorunlara çözüm önerabilmelidir.	1	2	3	4	5
47.	İşyerindeki sorunları paylaşabilmelidir.	1	2	3	4	5
48.	Başkalarıyla çalışmaktan zevk alabilmelidir.	1	2	3	4	5
49.	Ortak çalışma yaparken ekibin tümünü düşünebilmelidir.	1	2	3	4	5
50.	Toplantılarda alınan ortak kararlara katkıda bulunabilmelidir.	1	2	3	4	5
<i>Yukarıda sıralanan ekip çalışması becerilerinin, işe başvuran adaylarda genel olarak bulunma derecesini değerlendiriniz.</i>		<b>Çok az</b>	<b>Az</b>	<b>Orta</b>	<b>İyi</b>	<b>Çok iyi</b>
<b>İşe başvuran adayların çoğu ekip çalışması becerilerine istenen düzeyde sahiptir.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>E. Zihinsel Beceriler</b>		Kesinlikle gerekli	Gerekli	Kararsızım	Gerekli	Kesinlikle gerekli
51.	Başkalarından öğrenme yeteneğine sahip olmalıdır.	1	2	3	4	5
52.	Çevresini dikkatli biçimde gözlemleyebilmeli ve bu yolla öğrenebilmelidir.	1	2	3	4	5
53.	Bir sorun ortaya çıktığında farkına varabilmelidir.	1	2	3	4	5
54.	Sorunun çözümü için bir plan tasarlayabilmeli ve uygulayabilmelidir.	1	2	3	4	5
55.	Bir sistemin işleyişini kafasında zihinsel olarak canlandırabilmelidir.	1	2	3	4	5
56.	Yeni bilgi ve becerileri öğrenmede etkili öğrenme stratejileri kullanabilmelidir.	1	2	3	4	5
57.	İki ya da daha fazla şey arasındaki ilişkileri kavrayabilmelidir.	1	2	3	4	5
58.	Bilgiye hangi yoldan ulaşabileceğini bilmelidir.	1	2	3	4	5
59.	Sorun çözümünde öncelikleri belirleyebilmelidir.	1	2	3	4	5
60.	Gerektiğinde kendi başına karar verebilmelidir.	1	2	3	4	5
61.	Doğru, gerçekçi ve akla uygun kararlar verebilmelidir.	1	2	3	4	5
62.	Akıl yürütmeye doğruluk ve tutarlılık sahibi olmalıdır.	1	2	3	4	5
63.	Bir görüşün doğruluk düzeyi ile ilgili yargıda bulunabilmelidir.	1	2	3	4	5
64.	Hayal gücünü de kullanarak yeni fikirler üretebilmelidir.	1	2	3	4	5
<i>Yukarıda sıralanan zihinsel becerilerin, işe başvuran adaylarda genel olarak bulunma derecesini değerlendiriniz.</i>		<b>Çok az</b>	<b>Az</b>	<b>Orta</b>	<b>İyi</b>	<b>Çok iyi</b>
<b>İşe başvuran adayların çoğu zihinsel becerilere istenen düzeyde sahiptir.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>F. İletişim Becerileri</b>		Kesinlikle gerekli	Gerekli	Kararsızım	Gerekli	Kesinlikle gerekli
65.	Fikirlerini zihninde uygun biçimde düzenleyip iletebilmelidir.	1	2	3	4	5
66.	Topluluk önünde konuşabilmeli ve bir fikri etkili biçimde sunabilmelidir.	1	2	3	4	5
67.	Beden dilini iyi kullanabilmelidir.	1	2	3	4	5
68.	Konuşma sırasında karşısındakinin tepkilerini değerlendirebilmelidir.	1	2	3	4	5
69.	Diğer insanların ne söyledikleri ya da yaptıklarıyla ilgilenmelidir.	1	2	3	4	5
70.	Gerektiğinde toplantılara başkanlık edebilmelidir.	1	2	3	4	5
71.	Sahip olduğu becerileri diğer insanlara öğretebilmelidir.	1	2	3	4	5
72.	Sosyal işlerde girişken olmalıdır.	1	2	3	4	5
73.	Bir fikri yazılı olarak etkili bir biçimde iletebilmelidir.	1	2	3	4	5
74.	Bir fikri aktarmada amacı ve hedef kitleyi dikkate almalıdır.	1	2	3	4	5
75.	İletişim kurarken karşısındakinin düşüncelerini de göz önünde tutmalıdır.	1	2	3	4	5
76.	Aldığı bilgiyi doğru yorumlayıp gereken yere iletebilmelidir.	1	2	3	4	5
<i>Yukarıda sıralanan iletişim becerilerinin, işe başvuran adaylarda genel olarak bulunma derecesini değerlendiriniz.</i>		<i>Çok az</i>	<i>Az</i>	<i>Orta</i>	<i>İyi</i>	<i>Çok iyi</i>
<b>İşe başvuran adayların çoğu iletişim becerilerine istenen düzeyde sahiptir.</b>		1	2	3	4	5

<b>G. Akademik Beceriler</b>		Kesinlikle gerekli	Gerekli	Kararsızım	Gerekli	Kesinlikle gerekli
77.	Yabancı bir dili iyi derecede bilmelidir.	1	2	3	4	5
78.	Yazılı bilgileri anlayıp yorumlayabilmelidir.	1	2	3	4	5
79.	İşle ilgili bir raporu yerinde ve doğru olarak kullanabilmelidir.	1	2	3	4	5
80.	Mektup, el kitapçığı, rapor gibi belgeleri hazırlayabilmelidir.	1	2	3	4	5
81.	Anadilini doğru kullanabilmelidir.	1	2	3	4	5
82.	Tam ve doğru biçimde kayıt tutabilmelidir.	1	2	3	4	5
83.	Basit işlemleri hesap makinesi kullanmadan yapabilmelidir.	1	2	3	4	5
84.	Grafik, şekil ve çizimleri okuyarak gerekli bilgiyi elde edebilmelidir.	1	2	3	4	5
85.	Sayısal bilgileri sunmada grafik, tablo ve çizimleri kullanabilmelidir.	1	2	3	4	5
86.	Bir durumu açıklamada sayısal verilerden yararlanabilmelidir.	1	2	3	4	5
87.	Sözlü olarak anlatılan bir şeyi dinleyerek öğrenebilmelidir.	1	2	3	4	5
88.	Alanla ilgili teknik terimlerin anlamlarını bilmelidir.	1	2	3	4	5
<i>Yukarıda sıralanan akademik becerilerin, işe başvuran adaylarda genel olarak bulunma derecesini değerlendiriniz.</i>		<i>Çok az</i>	<i>Az</i>	<i>Orta</i>	<i>İyi</i>	<i>Çok iyi</i>
<b>İşe başvuran adayların çoğu akademik becerilere istenen düzeyde sahiptir.</b>		1	2	3	4	5

<b>H. Kendini Yönetme Becerileri</b>		Kesinlikle gerekmez	Gerekmez	Kararsızım	Gerekli	Kesinlikle gerekli
89.	Kendi değerlerine inandırmalı ve bunları her durumda korumalıdır.	1	2	3	4	5
90.	Sahip olduğu beceri ve yetenekleri kullanabilmelidir.	1	2	3	4	5
91.	Gereksinimlerini ve bunları nasıl karşılayacağını bilmelidir.	1	2	3	4	5
92.	Kendi birikim ve deneyimlerini değerlendirebilmelidir.	1	2	3	4	5
93.	İyi tanımlanmış ve gerçekçi kişisel hedefler belirleyebilmelidir.	1	2	3	4	5
94.	Düşünceleri ve davranışları tutarlı olmalıdır.	1	2	3	4	5
95.	Hedefe ulaşmak için üst düzeyde çaba harcamalıdır.	1	2	3	4	5
96.	Sağlığına ve görünümüne özen göstermelidir.	1	2	3	4	5
97.	Başkalarına karşı yol gösterici olmalıdır.	1	2	3	4	5
98.	Belli bir durumda hedeflerini ve sınırlarını belirleyebilmelidir.	1	2	3	4	5
99.	Olumsuz durumlarda pozitif düşünebilmelidir.	1	2	3	4	5
100.	Kendine güven duygusuna sahip olmalıdır.	1	2	3	4	5
<i>Yukarıda sıralanan kendini yönetme becerilerinin, işe başvuran adaylarda genel olarak bulunma derecesini değerlendiriniz.</i>		<b>Çok az</b>	<b>Az</b>	<b>Orta</b>	<b>İyi</b>	<b>Çok İyi</b>
İşe başvuran adayların çoğu kendini yönetme becerilerine istenen düzeyde sahiptir.		1	2	3	4	5