

**İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNDE
e-EĞİTİMİN BAŞARILI OLMASINI SAĞLAYAN
FAKTÖRLER VE EĞİTİMİ ALANLARIN
BU KONUYA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

Harika ÖZKAN
(Yüksek Lisans Tezi)

Ağustos 2008

**İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNDE
e-EĞİTİMİN BAŞARILI OLMASINI SAĞLAYAN FAKTÖRLER VE
EĞİTİMİ ALANLARIN BU KONUYA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

Harika ÖZKAN

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı - Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Danışman: Yard. Doç. Dr. Serap BENLİGİRAY**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ağustos 2008**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNDE e-EĞİTİMİN BAŞARILI OLMASINI SAĞLAYAN FAKTÖRLER VE EĞİTİMİ ALANLARIN BU KONUYA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Harika ÖZKAN

İşletme Anabilim Dalı - Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ağustos 2008

Danışman: Yard. Doç. Dr. Serap BENLİGİRAY

Teknolojinin gelişimiyle ortaya çıkan e-eğitim, işletmeler tarafından insan kaynaklarının eğitiminde giderek daha yaygın olarak kullanılan eğitim yöntemlerinden biri haline gelmiştir. Bu çalışmanın amacı, e-eğitim sistemini incelemek ve insan kaynakları eğitiminde e-eğitimin başarılı olmasını sağlayan faktörlere ilişkin bu eğitimi alan kişilerin görüşlerini belirlemektir.

Araştırmanın örneklemi, halen çalışmakta ya da bir çalışma geçmişine sahip olan ve e-eğitim sistemini kullanan 41 kişiyi kapsamaktadır. Eğitim alanların e-eğitimin başarılı olması için gereken faktörler hakkındaki görüşlerini belirleyebilmek için bu kişilerden bir e-anketi cevaplamaları istenmiştir. Söz konusu anket formunda ankete katılanların demografik ve çalışma yaşamıyla ilgili özelliklerinin belirlenmesi için 13 soru, e-eğitimin başarılı olmasını sağlayacak faktörlere ilişkin görüşlerin belirlenmesi için 32 soru bulunmaktadır. Katılımcıların e-eğitimin başarılı olmasını sağlayan değişkenlere ilişkin görüşlerini içeren veriler faktör analizi yöntemiyle analiz edilmiştir.

Analiz sonuçları e-eğitim sisteminin etkili olabilmesi için altı faktöre dikkat edilmesi gerektiğini göstermiştir. Bu çalışmanın sonuçları insan kaynakları eğitiminde e-eğitim yöntemini kullanmak isteyenler ile e-eğitim sisteminde dersleri tasarlayan işletmeler için yol gösterici olacaktır.

Anahtar Kelimeler: e-Eğitim, İnsan Kaynakları Eğitimi, e-Eğitim Sisteminde Başarı

ABSTRACT**FACTORS OF e-LEARNING SUCCESS IN HUMAN RESOURCES TRAINING
AND THE OPINIONS OF THE TRAINED ON THIS SUBJECT****Harika ÖZKAN****Department of Business Administration - Program in Management and
Organization****Anadolu University Institute of Social Sciences August 2008****Adviser: Yard. Doç. Dr. Serap BENLİGİRAY**

E-Learning, which has arisen according as the technological developments, has become one of the most frequently used human resources (HR) training methods by companies. The main objective of this study is to examine the e-Learning system and specify the opinions of the ones who have been trained with e-Learning about the factors related to the succession of the system.

The sample of the study contains 41 people trained with e-Learning who are working or had work experience. To determine the opinions of the sample subjects' about the factors required for the e-Learning to be effective, they are asked to answer a survey via Internet. The survey includes 13 questions to define the participants' specialty about their demographic and business life and 32 questions to determine their views about the factors necessary for the e-Learning to be successful. The data obtained the opinions of the participants about the variables which affect the e-Learning's achievements are analyzed with the factor analysis method.

The results of the analysis indicate that there are six factors that affect the succession of e-Learning. The results of this study will be a guide for the managers who want to use e-Learning as a HR training method and the companies which are designing e-Learning systems.

Keywords: e-Learning, Human Resources Training, Success in e-Learning System

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Harika ÖZKAN'ın “İnsan Kaynakları Eğitiminde e-Eğitimin Başarılı Olmasını Sağlayan Faktörler ve Eğitimi Alanların Bu Konuya İlişkin Görüşleri” başlıklı tezi **7 Ağustos 2008** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yard.Doç.Dr.Serap BENLİGİRAY

Üye : Prof.Dr.Hasan DURUCASU

Üye : Yard.Doç.Dr.Fikret ER

.....
.....
.....

Prof.Dr.Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

Harika ÖZKAN

İşletme Bölümü- Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
Yüksek Lisans

Eğitim

- Y.Ls. 2008 Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ls. 2004 Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) İşletme Bölümü
Lise 2000 Antalya Anadolu Lisesi, Matematik-Fen Bölümü

İş

- 2007- Memur. Uludağ Üniversitesi İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı

Mesleki Birlik/Dernek/Kuruluş Üyelikleri

- 2005- Anadolu Üniversitesi Mezunlar Birliği
2005- Eskişehir Genç TEMA
2007- Erasmus Öğrenci Kulübü

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: Antalya, 04 Mart 1982 Cinsiyet: Kadın Yabancı dil: İngilizce

İÇİNDEKİLER

	<u>sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ

1. İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNİN ÖNEMİ VE SAĞLAYACAĞI YARARLAR.....	1
2. İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİM SÜRECİ.....	3
2.1. Eğitim Faaliyetinden Kimin ve Hangi Bölümün Sorumlu Olacağına Karar Verilmesi.....	4
2.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	4
2.2.1. İşletme Analizi	5
2.2.2. İş Analizi.....	6
2.2.3. Birey Analizi.....	6
2.3. Eğitim Amacının Saptanması.....	7
2.4. Eğitim Bütçesinin Hazırlanması	8
2.5. Eğitim Programının Yapılması.....	9
2.6. Eğitimin Yapılması ve Sonuçlarının Değerlendirilmesi	11
3. İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER.....	14
3.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri.....	14
3.1.1. Bir Üste Bağlı Çalışma	16
3.1.2. Yetki Göçerimi.....	16
3.1.3. Rotasyon Eğitimi	17
3.1.4.Staj Yoluyla Eğitim	19
3.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri	19

3.2.1. Anlatım	21
3.2.2. Grup Tartışması	21
3.2.3. Örnek Olay	22
3.2.4. Rol Oynama	23
3.2.5. Duyarlık Eğitimi	25
3.2.6. İşletme Oyunları	27
3.2.7. Macera Öğrenimi.....	27
3.3. e-Eğitim	29

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNDE e-EĞİTİM

1. e-EĞİTİM KAVRAMI	32
2. e-EĞİTİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ	33
2.1. Mektupla Eğitim.....	33
2.2. Radyo, Sinema, Televizyonla Eğitim	35
2.3. Bilgisayar Destekli Eğitim	36
2.4. Web Tabanlı Eğitim	36
2.5. Sanal Sınıflar ve Simülasyon Uygulamaları	37
3. e-EĞİTİMİN TEMEL UNSURLARI	39
3.1. e-Eğitim Teknolojileri.....	39
3.2. e-Eğitimde Eğitim Ortamı Tasarımcısı ve Yöneticisi	41
3.3. Eş Zamanlı ve Eş Zamanlı Olmayan Etkileşim Ortamları	42
3.4. Sanal Sınıflar	43
3.5. Görsel - İşitsel Sunumlar	44
3.6. Tartışma Grupları ve e-Danışmanlık	44
3.7. e-Eğitimde Öğrenci	45
3.8. e-Eğitimde Eğitimci.....	45
4. e-EĞİTİMİN YARARLARI VE SINIRLILIKLARI	46
4.1. e-Eğitimin Sağlayacağı Yararlar	46
4.2. e-Eğitimin Sınırlılıkları.....	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

e-EĞİTİMİN BAŞARILI OLMASINI SAĞLAYAN FAKTÖRLER

1. SİSTEMİN PLANLANMASI	51
2. TEKNOLOJİK GEREKLER.....	53
3. SINIFLARIN YAPISI	54
4. ÖĞRENCİLERİN ROLLERİ VE ÖZELLİKLERİ	56
4.1. e-Eğitimde Öğrencilerin Rollerini.....	57
4.2. e-Eğitimin Başarısında Öğrencilerin Sahip Olması Gereken Özellikler	57
5. EĞİTİMCİLERİN ROLLERİ VE ÖZELLİKLERİ.....	58
5.1. Genel Olarak Eğitimcilik Yetkinlikleri.....	59
5.2. e-Eğitimde Eğitimcinin Rollerini	61
5.3. e-Eğitimin Başarısında Eğitimcinin Sahip Olması Gereken Özellikler	62

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİMİ ALANLARIN e-EĞİTİMİN BAŞARILI OLMASINI SAĞLAYAN FAKTÖRLERE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

1.ARAŞTIRMANIN AMACI	66
2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI.....	66
3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM.....	67
3.1. Veri Toplama Yöntemi	67
3.2. Veri Analiz Yöntemi	69
4. ARAŞTIRMAYA KATILANLARA İLİŞKİN BİLGİLER.....	70
5. ANALİZ SONUÇLARI.....	71
6. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	75
7. ÖNERİLER.....	79
EK.....	81
KAYNAKÇA.....	86

TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

sayfa

Tablo 1. Bir Üste Bağlı Çalışma Yoluyla Eğitimin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri.....	16
Tablo 2. Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitimin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri.....	17
Tablo 3. Rotasyon Eğitimin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri.....	18
Tablo 4. Staj Yoluyla Eğitimin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri.....	19
Tablo 5. Anlatım Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri.....	21
Tablo 6. Grup Tartışması Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri.....	22
Tablo 7 Örnek Olay Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri.....	25
Tablo 8 Rol Oynama Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri.....	24
Tablo 9. Duyarlık Eğitiminin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri.....	26
Tablo 10. İşletme Oyunları Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri.....	29
Tablo 11. Macera Öğrenimi Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri.....	28
Tablo 12. e-Eğitim ve Eğitim Uygulamaları Arasındaki İlişki.....	40
Tablo 13. Bartlett'in Küresellik Testi.....	71
Tablo 14. Açıklanan Toplam Varyansa İlişkin İstatistikler.....	72
Tablo 15. Dönüştürülmüş Faktör Yükleri.....	73
Şekil 1. Yamaç-Eğim Grafiği.....	73

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ

Eğitim ve geliştirme insan yaşamının tüm evrelerinde yer alan önemli bir etkinliktir. Her alanda, her kademedede eğitim şarttır. Gelişmiş toplumlarda eğitimin sona ermesi diye bir kavram yoktur ve eğitilmiş insanın yeri çok önemlidir. Dinamik bir kavram olan eğitim, günümüz iş yaşamının da vazgeçilmez bir unsurudur¹. Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin yaşayabilmek ve rekabetçi üstünlüklerini koruyabilmek için çalışanlarına eğitim vermeleri kaçınılmazdır. İşletmelerde eğitim, çalışanların ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümüdür². Bu kapsamda işletmelerde eğitim, işe alınan insanların işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutumların onlara verilmesi ve mevcut çalışanların şimdiki görevlerini daha iyi yapmaları ile ileriki görevlerinde de yarar sağlamaları amacıyla sunulmaktadır³.

1. İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNİN ÖNEMİ VE SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Çalışanların işle ilgili bilgi ve becerilerini geliştirme suretiyle performanslarını artırmaya yönelik faaliyetleri kapsayan eğitim fonksiyonu, hem işletmenin hem de çalışanların etkililiği açısından oldukça önemlidir⁴. Çünkü çalışanların bir işi kendiliğinden öğrenmesini beklemek, tutum ve davranışlarını kendiliğinden değiştireceğini düşünmek, hemen tecrübe kazanacağını varsaymak hem çok zaman alır hem de maliyetleri yükseltir⁵. Ayrıca işletmelerde çalışanların verimli çalışması,

¹ Pınar Tınaz, **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri** (İstanbul: MESS, 2000), s.13.

² Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000), s.107.

³ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004), s.298.

⁴ Esra Nemli, "Rekabet Edebilirlikte İnsan Kaynakları Eğitimin Rolü," **E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**. Ed.:Selim Yazıcı (İstanbul: Alfa Yayınları, 2004), s.38.

⁵ Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme** (İstanbul: Der yayınları, 1993), s.27.

taşıdıkları niteliklerin yaptıkları işe uymasına bağlıdır. Çalışanların niteliklerinin gelişmesiyle işe uyumları artacak, böylece çalışan ile iş arasında bütünleşme sağlanacaktır⁶.

Eğitim, işletmeye ve çalışanın kendisine önemli yararlar sağlar. Bu yararları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür⁷:

- Eğitim öğrenme zamanını kısaltır. Planlı eğitimle işe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri deneme yanılma yoluyla öğrenmeye göre çok daha kısa zamanda ve daha düşük maliyetle öğretilir.
- Çalışanın işi bilerek ve doğru işe odaklanarak yapmasını sağlar.
- Çalışanın moralini ve motivasyonu artırır, kendine olan güvenini geliştirir.
- Çalışanın olumlu zihinsel tutum geliştirmesini destekler, sorun çözme ve yaratıcı düşünme yetkinliklerini geliştirir. Örgüt karar verme ve problem çözmede daha etkili hale gelir.
- Daha bilgili ve yetkili hale gelmek için örgütte bir sorumluluk duygusu gelişmesini sağlar.
- Örgüt içi iletişimi geliştirir, güven duygusunu destekler, ekip çalışmasını kolaylaştırır.
- İletişimsizlikten ya da başarısızlıktan kaynaklanan gerginlikleri azaltır.
- Daha iyi hizmet ya da daha kaliteli ürün ortaya konulmasını sağlayarak müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırır.
- İşletmenin imajını güçlendiren nitelikli çalışanlara sahip olmak pazarlama faaliyetlerinde rakiplere karşı üstünlük sağlar.
- Çalışanların yetkinliklerinin gelişmesi ile işletmenin önemli bir rekabetçi üstünlük elde etmesini sağlar.

⁶ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1991), s.98.

⁷ “Çalışan Eğitimi,” <http://uzak.mersin.edu.tr/UserFiles/haberlesme/hab-268/bolum8.pdf> 2007; Tınaz, a.g.e., s.13; Barutçugil, a.g.e., s.298.

- Çalışanların elde tutulmasını kolaylaştırır, işgücü devrini azaltır ve böylece yönetimin kolaylaşmasını sağlar.
- Becerileri geliştirerek zaman ve emek kayıplarını azaltır.
- Yeni çalışanın işlerine uyum sağlaması ve verimli olması kolaylaştırır.
- Çalışma sırasında hata ve fireler azaltılır. Dolayısıyla maliyetler düşer.
- Yönetimin denetim ve kontrol maliyetleri azalır.

2. İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİM SÜRECİ

Günümüzde işletmelerin istediği yetenek ve yetkinliklere sahip olan çalışanların bulunması ve işe alınması giderek daha zorlaşmaktadır. Bu durumda, işletmeler işe aldıkları çalışanın eğitim ihtiyacını belirleyerek eğitim faaliyetini kendileri gerçekleştirmektedirler. Ayrıca çalışanların rolleri, sorumlulukları ve çalışma alanları değiştikçe, eğitim planlarının da bu değişikliklere yönelik biçimde değişmesi gerekmektedir⁸.

Çalışanların iş ve bireysel gelişimleriyle ilgili bilgilerin elde edilmesi ve örgütsel önceliklerin belirlenmesiyle, çalışanların faaliyetleri ile örgütsel amaçlarla arasında ilişkinin kurulmasını sağlar. Böylece eğitim programlarının kapsam ve içeriği belirlenecek ve eğitim yöntemi seçilecektir. Eğitim süreci sonucunda da çalışanların öğrendiklerini işlerinde ne derece kullanabildiklerini ölçebilmek amacıyla eğitim faaliyetleri değerlendirilecek ve buradan elde edilecek bilgiler bu sürecin en başına geri bildirim olarak dönecektir⁹.

İnsan kaynakları eğitimi bir süreç olarak ele alındığında altı temel aşamadan oluştuğu söylenebilir. Bu aşamalar sırasıyla eğitim faaliyetinden kimin ve hangi bölümün sorumlu olacağına karar verilmesi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim amacının saptanması, eğitim bütçesinin hazırlanması, eğitim programının yapılması ve eğitimin yapılması ve sonuçlarının değerlendirilmesidir.

⁸ Nemli, **a.g.e.**, s.41.

⁹ Aynı, s.42.

2.1. Eğitim Faaliyetinden Kimin ve Hangi Bölümün Sorumlu Olacağına Karar Verilmesi

Eğitim programının hazırlanması için yapılması gereken çalışmalar oldukça kapsamlıdır. Eğitim alacak çalışanlarla ilgili önceliklerin belirlenmesi, eğitimde hangi yöntemlerin kullanılacağı, eğitimin ne zaman yapılacağı, kaç saat süreceği ve nerede yapılacağı gibi konularda kapsamlı bir çalışmaya gerek vardır¹⁰.

İşletmeler kendi yapılarına, bulundukları sektörün özelliklerine ve çalışanlarının eğitim düzeyine göre eğitim faaliyetlerinin gerçekleşmesini sağlayacak biçimde örgütlenmeye giderler. Bazı işletmelerde eğitim faaliyetleri insan kaynakları bölümüne bağlı bir alt birim tarafından yürütülürken, belirli boyutları aşan işletmelerde bağımsız bir eğitim bölümü kurulabilir¹¹. Eğitim faaliyetlerini uygulayabilmek için çeşitli tür ve düzeyde eğitimciye ihtiyaç duyulur ve eğitimcilerin seçiminde konunun gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumu kazanmış kişilerden yararlanılır. Bu eğitimciler kurum içindeki ya da dışındaki denetmenlerden, çeşitli kademedeki yöneticilerden, rehber kişilerden, alanında uzman çalışanlardan oluşturulabilir¹².

2.2. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

İşletmelerde eğitim ihtiyacı genellikle, çalışanların performans düzeyleri öngörülen standartları karşılamadığında, değişen koşullar nedeniyle işin gerekleri değiştiğinde ve işin geçerliliği veya gerekliliği kalmadığında ya da çalışan işini değiştirdiğinde ortaya çıkar. Eğitimin kendisi bir maliyet unsurudur. Eğitim ihtiyacı doğru belirlenmezse uygulanacak eğitim işletme için gereksiz bir maliyet getirir. Eğitimin, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru konularda ve doğru yöntemlerle verilmesi gerekir¹³.

¹⁰ Aym, s.48.

¹¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.112-113.; Nemli, a.g.e., s.50.

¹² Levent Mercin, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği Ve Geliştirme Etkinliği,” s.141. <http://www.e-sosder.com/dergi/14128-144.pdf>, 2007; Deniz Taşçı, “Personel Eğitimi” **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ed.:Ramazan Geylan (Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1747, 2007), s.114.

¹³ Barutçugil, a.g.e., s.299; Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 115.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde başarılı olabilmek için işletme hakkında, iş hakkında ve işi yapacak kişi hakkında tam ve doğru bilgiler edinilmelidir. Bu amaçla işletme analizi, iş analizi ve birey analizi yapılır.

2.2.1. İşletme Analizi

İşletme analizi, işletmenin uzun ve kısa vadeli hedeflerinin ve bu hedeflerin gerçekleşmesini etkileyebilecek etmenlerin belirlenmesi ile başlar. İşletmenin hedeflerini, kaynaklarını, eğitimin kullanılacağı ortamı ve eğitimi sınırlayabilecek iç ve dış koşulları kapsar¹⁴.

İşletme analizi sırasında;

- İşletmeye ait hedef ve stratejiler incelenir.
- İşletmenin güçlü, zayıf yönleri ile fırsat ve tehlikeler değerlendirilir.
- İşletmenin hangi bölümlerinde eğitime gerek duyulduğu, böyle bir eğitimin ne ölçüde başarılı olacağı gibi konular açığa çıkartılır.
- Performans problemleri olan bölümler belirlenir.
- İşletmenin mevcut bölümlerinde ne gibi eksiklik ve aksaklıkların olduğu saptanır. Bunlardan hangilerinin çalışanların nitelik ve performans yetersizliğinden kaynaklandığı açığa çıkartılır.
- Gelecekte işletmede meydana gelebilecek değişiklikler değerlendirilir. İşletmenin organizasyon yapısında ya da iş süreçlerinde meydana gelebilecek değişikliklerin çalışanlarda doğuracağı bilgi ve beceri ihtiyacı analiz edilir.

Eğitim ihtiyaçları saptanırken üzerinde önemle durulması gereken nokta, eğitim faaliyetlerinin, işletmenin amaçlarına ulaşmasıyla ilişkilendirilmesidir. Ayrıca işletme analizi, kurumun bir bütün olarak incelenmesini, ters giden ya da yöneticilerin tatmin olmadıkları faktörlerin belirlenmesini de sağlar¹⁵.

İşletme analizi gerçekleştirilmediği takdirde, yürütülen eğitim programları işletmenin hedefleri ile birebir örtüşmeyeceğinden, işletmenin yararına olmayan

¹⁴ Zehra Çınar, “İşletmelerde Eğitim ve Eğitim İhtiyaç Analizi,” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=683, 2007.

¹⁵ Barutçugil, a.g.e., s.302; Çınar, a.g.e.

eğitimler için gereksiz zaman ve para harcanmış olur¹⁶. Ayrıca planlanan eğitimin de işletmeye uygun olması ve ölçülebilir sonuçlarının ortaya konması gerekir¹⁷.

İşletmenin analiz edilmesi ile toplam eğitim ihtiyacı belirlenmiş olur. Bundan sonraki aşama, çalışanın yapacağı işin analiz edilmesidir.

2.2.2. İş Analizi

İş analizinde her birimde gerçekleştirilen işlerin, gerekleri ve birbirleri ile ilişkilerinin ortaya konması gerekir. Eğitim ihtiyacı analizi sürecinde iş analiziyle, işlerin eksiksiz ve etkili bir şekilde yürütülebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların neler olduğu saptanır. Bu ihtiyaçtan doğan iş analizinde, öncelikle performansın düşük olduğu alanlarda işlerin temel görev ve sorumlulukları ile işi yapanların sahip olması gereken nitelikler incelenir¹⁸.

İş analizi sonucu, bir işin nasıl yapılacağını gösteren iş tanımı (işin niteliği, yapıldığı şartlar) ve o işi yapacak kişide olması gereken özellikleri (beceri, sorumluluk, asgari başarı standartları) gösteren iş gerekleri belirlenir. İş analizi, işlerin nasıl yapılacağını gösterdiğinden, mevcut performansın olması gereken performanstan ne kadar farklı olduğunu ortaya koymaya yarar¹⁹.

2.2.3. Birey Analizi

Eğitim ihtiyacını belirlemeye yönelik birey analizinde, ilgili kişinin performansı üzerinde durulur, mevcut performansının yanında, çalışanın değerleri, ihtiyaçları, potansiyel performansı ve kişisel kariyer gelişim planları ele alınır. Bu analizde çalışanın var olan bilgi ve becerileri ile ulaştığı performansının istenen performansa uygun olup olmadığı saptanır. Çalışanın eğitim ihtiyacı, istenilen performans düzeyiyle ulaştığı performansı arasındaki farktır. Performans farkının bilgi, beceri ve nitelik eksikliğinden mi, yoksa motivasyon, işe uyumsuzluk, ücret yetersizliği ve benzeri başka sebeplerden mi kaynaklandığı araştırılır. Eğer fark eğitim ihtiyacından kaynaklanıyorsa,

¹⁶ Çınar, a.g.e.

¹⁷ Çınar, a.g.e.

¹⁸ Barutçugil, a.g.e., s.302; Çınar, a.g.e.

¹⁹ Çınar, a.g.e.

bu ihtiyacın hangi yönde ve konuda olduğu saptanır. Böylelikle iş gerekleri ile çalışanın bilgi ve becerileri arasındaki fark belirlenir²⁰.

2.3.Eğitim Amacının Saptanması

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinden sonra eğitim amaçlarının belirlenmesi gerekir. Amaçlar ihtiyaçlara göre daha spesifik niteliktedirler. Eğitim ile çalışanların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarında bir değişim hedeflenmektedir. Bu değişimin somut ve ölçülebilir amaçlar halinde ortaya konması, çalışanların amaçlar hakkında bilgilendirilmesi gerekir²¹.

İşletmelerde yürütülen eğitim çalışmalarından beklenen amaçlar genel bir değerlendirmeye, ekonomik amaçlar ve sosyal-insancıl amaçlar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir²²:

- **Ekonomik amaçlar:** İşletmelerin temel amaçları olan kar ve verimliliği artırmak için gerekli olan adımları atmaktır. Bu nedenle eğitimin ekonomik amacı, işletmede mal veya hizmet üretiminin en düşük maliyetle en yüksek düzeye ulaştırılması, bir başka ifadeyle üretimde optimal noktaya ulaşılması için gerekli olan çalışmaları kapsamaktadır. Bu amaca göre işletmeler yöneticilerini ve çalışanlarını hata-fire oranlarını azaltmak, kaza oranlarını azaltmak, üretim miktarını artırmak, kaliteyi artırmak gibi eğitimlere tabi tutarak onları verimliliğe ve kaliteli üretime endekslemiş olurlar.
- **Sosyal-insancıl amaçlar:** Eğitim sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değildir. Aynı zamanda eğitim işletmede çalışanlara dolaylı ve dolaysız biçimde katkı sağlayan bir süreçtir. Eğitim çalışanların teknik ve mesleki yönden bilgilerini arttırmalarının yanı sıra, onların genel kültürlerini ve fiziksel yeteneklerini de arttırır. Ayrıca çalışanlar arasında iletişim, etkileşim ve sosyal dayanışma sağlar. Bir işletmede yapılan eğitim insana yatırım demektir. İşletmeler varlıklarını toplumun bireylerine borçludurlar. İnsan üretilen malı satın alır, işletmeye emeğini katar, işletmelerin

²⁰ Barutçugil, a.g.e., s.302; Çınar, a.g.e.; “Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi,” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/eia.pdf>, 2007

²¹ Nemli, a.g.e., s.48.

²² Sabuncuoğlu, a.g.e., s.109-110; Levent Mercin, a.g.e., s.137.

gelişmesini sağlar. Bu nedenle insanlar işletmelerin hizmetinde değil, işletmeler insanın hizmetinde olmalıdır ve eğitimlerin işletmeye olduğu kadar insanlara da katkı sağlaması gerekmektedir.

Eğitimde ekonomik ve sosyal-insancıl amaçlar bir bütün olarak düşünülmeli ve eğitimin biri işletmeye diğeri insana yönelik olan bu iki amacı birbirinden ayırt edilmemelidir. Ayrıca bu amaçlar ölçülebilir nitelikte olmalıdır. Eğitimler için ölçülebilir amaçların belirlenmesi, eğitimin ne ölçüde başarılı olduğunu belirleyebilmek için de gereklidir. Başka bir anlatımla, eğitimin amaçları, eğitimin değerlendirilmesi için de önemli bir başlangıç noktası teşkil eder²³.

2.4.Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Eğitimden beklenen katkıların elde edilebilmesi için yeterli parasal olanakların yaratılması gerekir. Bunun için de bir eğitim bütçesi hazırlanmalıdır. Eğitim bütçesinin hazırlanması eğitim programlarının planlanabilmesi için de çok önemlidir. Eğitimlerin sayısı, süresi, yöntemleri ve nitelik özellikleri büyük ölçüde belirlenen bütçeye bağlıdır²⁴.

Günümüzde işletmeler için eğitim bir yatırım fonksiyonunu oluşturmaktadır. Eğitim bir yatırım olarak kabul edildiğine göre çeşitli eğitim faaliyetlerini gerçekleştirecek bir mali tablonun da belirlenmesi gerekir. Eğitimden beklenen amaç uzun dönemde verimliliği ve karlılığı yükseltmektir. Çalışanların yetenek ve nitelikleri geliştikçe verimlilik oranı buna doğru orantılı olarak artacaktır. Ancak bunun için her zaman çok sayıda çalışanın her konuda eğitilmesi gerekmez. Bazen eğitim programına katılan çalışan sayısını artırmak yerine sınırlı sayıda çalışanın eğitilmesi yeterli olabilecektir. Plansız ve programsız bir eğitim, işletmeye gereksiz harcamalar oluşturacaktır. Bu nedenle bir yandan işletmenin gerçek eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, öte yandan belirlenen eğitim programlarının gerçekleştirilmesi için gerekli ve rasyonel bütçenin hazırlanması zorunludur²⁵.

²³ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.111; Nemli, **a.g.e.**, s.305.

²⁴ Barutçugil, **a.g.e.**, s.310.

²⁵ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.123.

Eğitim bütçesi hazırlanırken bir yıllık dönemler esas alınır. Bu dönem içinde eğitimle ilgili tüm harcamalar ve bunları karşılayacak kaynaklar belirlenir. Eğitim bütçesinin hazırlanmasında çeşitli yaklaşımlar kullanılabilir. Örneğin, eğitim bütçesi olarak, her yıl satışların ya da kârların belirli bir yüzdesinin kullanılması kararlaştırılabilir. Rakip ya da benzer büyüklükteki bir işletmenin bütçesi kıyaslama yoluyla ölçü alınabilir. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesiyle ortaya çıkartılan eğitim taleplerinin düzeyine göre bir karar verilebilir. Bazen de özel ihtiyaçlar çıktığında, duruma özgü kararlarla bütçe belirlenebilir²⁶.

Eğitim bütçesi hazırlıklarında, yıllık bütçe hazırlandıktan sonra bunun aylara göre dağılımı da belirlenmeli ve nakit akış kontrolü açısından aylık eğitim bütçeleri yapılmalıdır. Ekonomik dalgalanmalar, sektörel krizler ve döviz kurları gibi değişkenler eğitim bütçesinin hazırlanması sırasında dikkate alınmalı, iyimser ve kötümser senaryolara göre alternatif eğitim bütçeleri de düşünülmelidir²⁷.

2.5.Eğitim Programının Yapılması

İşletmelerde eğitim ihtiyacı saptanarak amaçlara uygun eğitim programının hazırlanması ve uygulanması için verilecek eğitimleri planlamak gereklidir. Eğitim programı hazırlanırken, işletmenin uzun dönemli amaçları ile orta ve kısa dönemli hedeflerinin birlikte gözetilmesi gerekmektedir. Bugünkü sorunların çözümü için eğitime ağırlık veren bir organizasyonun gelişmeler karşısında yetersiz kalma olasılığı bulunurken, uzun dönemli amaçları öne alan bir işletme de güncel sorunlar karşısında sıkıntıya düşebilir. Bu nedenle eğitim programının kısa, orta ve uzun dönemde yararları görülecek eğitimleri gündeme alması gerekir²⁸.

Ayrıca eğitim programının planlanması sırasında, eğitim alacak çalışanlarla ilgili önceliklerin belirlenmesi, eğitim konularının saptanması, eğitimde hangi yöntemlerin kullanılacağı, eğitimin kim tarafından ve ne zaman verileceği, ne kadar süreceği ve nerede yapılacağı konularında kapsamlı bir çalışma yapılması gerekmektedir²⁹.

²⁶ Aynı, s.123; Barutçugil, a.g.e., s.310.

²⁷ Barutçugil, a.g.e., s.311.

²⁸ Aynı s. 308.

²⁹ Nemli, a.g.e., s.50.

Eğitim programının hazırlanması sırasında ele alınması gereken başlıca konular şunlardır:

- **Eğitim alacak kişilerin seçilmesi:** İşletmenin işletme analizi, iş analizi ve birey analizi yaparak belirlediği eğitim ihtiyaçları ile çeşitli bölümlerinden gelen eğitim istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak eğitim programının kapsamına alınacak olan çalışanlar belirlenir. Burada önemli olan eğitim amaçları çerçevesinde öncelikli olarak eğitim alması gereken çalışanların belirlenmesidir³⁰.
- **Eğitim konularının belirlenmesi:** Eğitim konuları, eğitim ihtiyaçları ve amaçları doğrultusunda belirlenir. Hangi konulardaki eğitimler çalışanlara faydalı olacak, istenen davranış değişikliğini sağlayacak ve performansı artırırsa o eğitimlere öncelik verilmesi gereklidir³¹.
- **Eğitim yönteminin seçilmesi:** Eğitim yönteminin seçiminde eğitimin amacı, çalışanların sahip oldukları özellikler, mevcut fiziksel olanaklar, eğitimcilerin özellikleri gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. Tüm bu unsurlar göz önüne alınarak hangi eğitim yönteminin daha faydalı olacağı karşılaştırılır. Eğitim yöntemleri işbaşı ve iş dışı eğitim yöntemleri olarak ikiye ayrılır. İşbaşı eğitim yöntemlerinde işe alıştırma, yönlendirme yöntemi, staj yoluyla eğitim ve iş değiştirme yöntemi gibi yöntemler bulunmaktadır. İş dışı eğitim yöntemlerinde ise anlatım yöntemi, örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi gibi yöntemler bulunmaktadır³².
- **Eğitimin zamanının ve süresinin saptanması:** Eğitimin zamanının mümkün olduğunca çalışanların işlerini aksatmayacak şekilde ayarlanması gerekir. Çalışanların işlerinden mümkün olduğunca az ayrı kalması istenir. Diğer yandan çok kısa sürede verilen eğitimlerin başarı oranının düştüğü bilinmektedir. Eğitimin süresine karar verilirken bu iki unsur arasında dengenin sağlanması gerekmektedir³³. Eğitim zamanı saptanırken işletmenin iş yoğunluğu da dikkate alınmalıdır. Örneğin mevsimsel veya dönemsel olarak yoğun iş yapan işletmelerde eğitimler işlerin aksamayacağı tarihler seçilerek yapılmalıdır.

³⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.122.

³¹ Nemli, a.g.e., s.50.

³² Aynı s.50.; Sabuncuoğlu, a.g.e., s.122.

³³ Nemli, a.g.e., s.51.

Ayrıca verilecek eğitim tekrar veya devam niteliğinde yeni eğitimler gerektiriyorsa, bu eğitimler arasında olması gereken süre saptanmalı ve sonraki eğitimin zamanı da belirlenmelidir.

- **Eğitimi verecek kişilerin belirlenmesi:** Eğitimler işletmenin kendi eğitimcileri tarafından ya da konusunda uzman yöneticileri tarafından verilir. Eğitim ihtiyacı işletme içi kaynaklardan karşılanamıyorsa işletme dışından üniversitelerden ya da eğitim ve danışmanlık hizmeti veren firmalardan sağlanabilir³⁴. Eğitimi verecek kişilerin belirlenmesinde bu kişilerin, verecekleri eğitim hakkında sahip oldukları bilgi, beceri ve tutumlarındaki yeterlilikleri ile öğretilecek konular, eğitim teknik ve yöntemlerini uygulama konusundaki yeterlilikleri dikkate alınır³⁵.
- **Eğitimin yerinin belirlenmesi:** Eğitim yerinin belirlenmesinde en önemli faktör, eğitimin işbaşında ya da iş dışında verilmesidir. İşbaşındaki eğitimler çalışanların ofislerinde ya da fabrikada çalışırken verilir. İş dışı eğitim yöntemi tercih edildiğinde eğitim, işletmenin kendi eğitim tesislerinde, danışmanlık şirketinin mekânlarında ya da otellerde verilebilir. e-eğitim yöntemi kullanıldığında çalışanlar kendi ofislerinde ya da evlerinde bilgisayarlarının başında eğitim alabilirler³⁶.

2.6.Eğitimin Yapılması ve Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Eğitim programının amaçlarına ulaşp ulaşmadığının belirlenmesi için eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Burada hem amaçlanan davranış değişikliklerinin gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemek gibi davranışsal unsurlar, hem de eğitime yapılan yatırımın getirisinin ölçülmesi gibi maddi unsurlar söz konusudur. Yani sağlanan eğitimlerin, bir yandan işletmenin ekonomik amaçlarına ne ölçüde katkı sağladığı, öte yandan eğitime katılanlara ne gibi yararlar getirdiği belirlenmelidir.

³⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.112-113.; Nemli, a.g.e., s.50.

³⁵ Tuğray Kaynak ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, 2000), s.184.

³⁶ Aynı s.51.

Eğitimin amaçlara ulaşmada sağladığı katkıyı değerlendirebilmek için eğitim sonuçlarının ölçülebilir olması gerekir. Bunun için de düzenlenen eğitimlerin değerlendirilmesini sağlayacak göstergeler belirlenmelidir³⁷. Örneğin iş miktarı, işin kalitesi, maliyetler, iş kazaları, devamsızlık, çalışan devir hızı, çalışanların memnuniyet düzeyi, müşterilerin memnuniyet düzeyi gibi göstergeler belirlenmeli ve bunlarda meydana gelen değişimler çeşitli parametreler ile ölçülmelidir³⁸. Daha sonra bu ölçülen sonuçlar, karşılaştırmalar / kıyaslamalar yoluyla yorumlanır. Karşılaştırmalarda, aynı göstergelerin önceki yıllardaki düzeyleri, sektör ortalamaları (ya da standartları), rakip işletmelerin değerleri veya sektördeki başarılı tanınan firmaların aynı göstergelerdeki durumları ölçüt olarak alınabilir.

Eğitimin değerlendirilmesi konusunda, Donald Kirkpatrick tarafından oluşturulmuş olan bir değerlendirme modeli bulunmaktadır. Dört düzeyli bu değerlendirme modeli eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde çok fazla yararlanılan bir modeldir. Modelin basamakları aşağıda incelenmektedir³⁹:

1. Çalışanların aldıkları eğitim konusundaki memnuniyetlerinin belirlenmesi.
2. Çalışanların eğitim sonucunda öğrenme derecelerinin ölçülmesi. (Bilgi düzeyinde, yeteneklerde, tutumlarda değişiklik olmuş mu?)
3. Çalışanların eğitimde öğrendiklerini işbaşında kullanabilme derecelerinin ölçülmesi.
4. Eğitimin iş sonuçlarını ne ölçüde etkilediğinin ölçülmesi. (Maliyetlerde azalma, karda artış, satışlarda artış vb.)

Modelin birinci düzeyi, işletmelerde eğitim programlarının değerlendirilmesinde en fazla kullanılan yöntem olmaktadır. Eğitim sonunda katılımcılara dağıtılan bir anket formu yardımıyla eğitim hakkındaki düşüncelerinin ve memnuniyetlerinin belirlenmesine çalışılmaktadır. Eğer görüşler olumlu ise eğitimin yararlı olduğu ve sürdürülmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır. Ancak bu genel yaklaşım çoğu zaman eğitimin etkinliğini ölçmekten uzak kalmaktadır⁴⁰.

³⁷ “Eğitim Parametreleri,” <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5220>, 2006.

³⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.139.

³⁹ Nemli, a.g.e., s.52.

⁴⁰ Aynı, s.52.

Ön test – son test yöntemi olarak da adlandırılan ikinci düzey değerlendirmede, eğitime katılanlara eğitimden önce bilgi düzeylerini ölçmek üzere bir test uygulanmakta, eğitim sonrasında da aynı test katılımcılara tekrar uygulanmaktadır. Eğer test sonuçları daha yüksekse, eğitimin başarılı olduğu sonucuna varılmaktadır. Ancak bu yöntemle eğitimle elde edilen olumlu sonucun katılımcıların performansına nasıl yansıtacağı belirlenememektedir⁴¹.

Önceki-sonraki performans yöntemi de denilen üçüncü düzey değerlendirmede, her katılımcının eğitim öncesi ve sonrası iş performansı değerlendirilmektedir. Eğitim sonrası performans iyileşmişse bu fark eğitime bağlanmaktadır. İkinci düzey değerlendirmede, katılımcıların eğitim öncesi ve sonrası bilgi düzeyleri ölçülürken, üçüncü düzey değerlendirmede doğrudan iş performansı ölçülmektedir⁴².

Eğitimin iş sonuçlarının ne ölçüde etkilediğinin ölçümü modelin dördüncü düzeyini oluşturmaktadır. Bu düzey teorik anlamda, çalışanların eğitimde öğrendiklerini işbaşında kullanabilmeleri ile işletmenin karlılık, maliyetler, kalite vb. iş sonuçlarında ne gibi iyileşmeler olduğunun belirlenmesini hedeflemektedir. Bu iyileşmelerin eğitimden kaynaklandığı belirlendiği takdirde eğitimin değerlendirilmesi gerçekleşmiş olacaktır. Bununla birlikte, eğitim programlarının sonuçlarını bu düzeyde değerlendiren işletme sayısı yok denecek kadar azdır, zira bu düzeyde ölçme ve değerlendirme oldukça zor ve maliyetlidir⁴³.

Eğitim sonuçlarının değerlendirilmesiyle ilgili en temel göstergeler miktar, kalite, zaman ve maliyet ile ilgili olanlardır. Ancak bunların bazı durumlarda çeliştiği görülecektir. Örneğin, eğitim kalitesini yükseltmek istenildiğinde maliyetler yükselecek veya zamanın kısaltılmasına çalışıldığında kalite düşecektir. Eğitimin miktarını artırmak yükselen maliyetleri göze almaya neden olacaktır. Bu nedenle, yalnızca eğitim politikası ve stratejileri için en önemli göstergeleri belirleyip onları ölçerek değerlendirmek yeterli olacaktır⁴⁴.

⁴¹ Aynı, s.53.

⁴² Aynı, s.53.

⁴³ Aynı, s.53.

⁴⁴ Barutçugil, a.g.e., s.314.

3. İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

İnsan kaynakları eğitiminde çok çeşitli yöntemlerden yararlanılmaktadır. Eğitimin etkililiği, ihtiyaçları karşılayacak en uygun yöntemin uygulanmasıyla ilgilidir⁴⁵. Uygulanacak eğitim yöntemleri çeşitli faktörlere bağlı olarak değişmektedir. Bu faktörler; eğitime katılacakların düzeyi, sayısı, eğitim için ayrılan zaman, bütçe ve eğitimin kimler tarafından verileceği gibi unsurlardan oluşur⁴⁶.

Eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşmasında en önemli faktörlerden biri de, çalışana, yaptığı işe ve eğitim konusuna en uygun eğitim yöntemlerinin seçilmesi ve uygulanmasıdır. Bilgi ve becerilerin çalışanlara etkin bir şekilde kazandırılabilmesi için geliştirilmiş pek çok eğitim yöntemi vardır⁴⁷. Eğitim yöntemleri genel kabul görmüş bir sınıflandırma ile işbaşında ve iş dışında eğitim yöntemleri olarak iki ana grupta incelenmektedir⁴⁸.

3.1. İşbaşı Eğitim Yöntemleri

İşbaşında uygulanan yöntemler, deneyimli bir çalışanın rehberliğinde, eğitimi alan kişinin işletmeden ve işinden uzaklaşmadan, işle ilgili görevlerini daha iyi yapabilmesini sağlamak amacıyla eğitilmesine dayanır⁴⁹. Çalışan bir yandan işini yaparken, diğer yandan eğitime tabi tutulur. Bu tip yöntemlerin uygulanmasında işin gerçekleştirildiği gerçek araç-gereç ve doküman kullanılır. Çalışandan işini yapması istenir ancak bunu tam bir performansla gerçekleştirmesi beklenmez. Herhangi bir hata yaptığında bunu düzeltmesi için kendisine fırsat verilir ve destek olunur⁵⁰.

⁴⁵ “Ferhat Şenatalar, **İşletme ve Eğitim** (Kazancı Hukuk Yayınları, Sayı.46, 1985” Hatice Özutku, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Açıdan İncelenmesi”, (Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 1999), s.165’deki alıntı.

⁴⁶ Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.124.

⁴⁷ “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 1 (İşbaşı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf>, 2006.

⁴⁸ Özutku, **a.g.e.**, s.166.

⁴⁹ “Louis E Bone ve David L. Kurtz, **Contemporary Business**. Orlando, The Dryden Pres, 1990” Taşkın, **a.g.e.**, s.148’deki alıntı; Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. İngilizce’den çeviren: Canan Çetin. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999, s.192.

⁵⁰ “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 1 (İşbaşı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf>, 2006.

İşbaşında uygulanan eğitimin hem işletmeye hem de çalışana birçok katkısı bulunmaktadır. Bunlar şöyle özetlenebilir⁵¹:

- İşbaşı eğitim yöntemleri düşük maliyetlidir. Eğitim araç ve gereçlerine ayrıca yatırım yapılması gerekmediği gibi yol, konaklama vb. giderler de ortaya çıkmaz.
- Eğitim, iş sırasında ve gerçek iş koşullarında yapıldığı için öğrenilen bilgilerin hemen uygulanma olanağı vardır.
- Öğrenilen işe aktarılırken ortaya çıkabilecek uyum sorunları pek yaşanmaz.
- Çalışan işinden uzaklaşmadığı için, işte fazla bir aksama olmaz.
- Eğitimcinin gözetiminde yürütüldüğü için eğitimi alan kişi öğrenmek için daha ciddi çaba gösterir.

İşbaşı eğitim yöntemlerinin bazı zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bu yönleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁵²:

- İşbaşı eğitimini veren sorumlu kişi eğitimcilik yetkinliğine sahip olmayabilir.
- Gerçek çalışma koşulları ve yöntemleri yeteri kadar çağdaş olmayabilir. Çalışan bu durumda çağdaş teknolojik bilgileri edinememiş olur.
- Eğitim aşamalarında büyük oranda hatalı ve bozuk mal üretilebilir, makine ve donanım kaybı olabilir.
- Çalışma koşulları, gürültü, pislik ayrıca stres vb. durumlar açısından olumlu bir eğitim ortamı oluşturmayabilir.
- Çok sayıda çalışanın eğitim alması durumunda, eğitim ortamı istenilen ölçüde verimli olmayabilir.

İşbaşı eğitim yöntemleri arasında bir üste bağlı çalışma, yetki göçerimi, rotasyon, staj yoluyla eğitim sayılabilir. İşbaşında uygulanan bu eğitim yöntemlerinin kısaca incelenmesinde yarar vardır.

⁵¹ “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 1 (İşbaşı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf>, 2006; Sabuncuoğlu, a.g.e., s.126.

⁵² “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 1 (İşbaşı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf>, 2006.

3.1.1. Bir Üste Bağlı Çalışma

Bir üste bağlı çalışma ile eğitim, işletmeye yeni gelen veya iş değiştiren bir çalışanın bilgi, beceri ve tecrübe sahibi bir çalışanın yanına yetiştirilmek üzere yerleştirilmesi esasına dayanır. Çalışan görevini yerine getirirken, üstü tarafından eksik görülen yönleri belirlenip, bu yönlerin tamamlanması konusunda çalışma yaptırılıp, eksikliklerin giderilmesi sağlanır. Özellikle işletmeye yeni gelen ya da iş değiştiren ve görevine dair temel bilgileri almış olan çalışanların eğitiminde kullanılmaktadır⁵³.

Bir üste bağlı çalışarak uygulanan eğitimin bazı olumlu ve olumsuz özellikleri bulunmaktadır. Bu etkiler Tablo 1'de özetlenmektedir.

Tablo 1. Bir Üste Bağlı Çalışma Yoluyla Eğitimin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri

Olumlu Özellikler	Olumsuz Özellikler
Basit işlerin öğretilmesinde çok etkili olmaktadır.	Üst astına doğru bildiklerini öğretirken kendi yanlışlarını da aktarabilir.
Sık sık tekrarlanan unsurlardan oluşan bir işin kısa zamanda deneysel yöntemle öğretilmesi çok kolaydır.	İşi öğreten kişinin bilgili ve yetenekli olması, her zaman onun iyi bir eğitimci olduğu anlamını taşımaz.
İş işbaşında tamamen uygulamalı olarak öğrenildiğinden çok etkilidir.	Üstün eğitim sırasında kendi işini aksatabilme ihtimali vardır.
Maliyeti düşüktür.	Eğitim sırasında hatalar, fireler ya da iş kazaları olabilir.

Kaynak: “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 1 (İşbaşı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf>, 2006; Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000), s.126.

3.1.2. Yetki Göçerimi

Yetki göçerimi bir yönetici ya da örgütsel birim tarafından astlarında çalışanların belirli görevleri yerine getirmesi amacıyla onlara iş yaptırma hakkının devredilmesidir. Yetki göçerimi devredenin yetkiden vazgeçmesi ya da tamamını sürekli olarak

⁵³ “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 1 (İşbaşı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf>, 2006; Özutku, **a.g.e.**, s.166.

başkasına bırakması demek değildir⁵⁴. Yetki göçerimi yoluyla, çalışana işletmenin sıra düzeninde sahip olmadığı bir yetki verilir. Burada amaç çalışanın yetkisi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneğinin gelişmesini sağlamaktır⁵⁵. Bu eğitim ile çalışanın sorumluluk bilincinin ve karar alma yeteneğinin geliştirilmesi hedeflenir. Bu yöntemin başarıya ulaşmasında en önemli görev üstlere düşer. Öncelikle üstün astıyla iyi bir işbirliği kurması, ona güvenmesi ve yardımcısı olması gerekir. Bu nedenle üstlerin işi bilmesi, ehil olması gereklidir. Aynı zamanda üstler astlarına hedef göstermeli, bunun yanında izlenecek yol ve yöntem konusunda işini astlarına bırakmalıdır⁵⁶.

Bu eğitim yöntemiyle astların hem örgüte hem de kendilerine olan güveni artacak dolayısıyla örgüt açısından verimli sonuçlar oluşturacaktır. Çalışan açısından ise doyum sağlayacak ve motivasyonu artıracaktır.

Yetki göçerimi yoluyla eğitimin diğer olumlu ve bazı olumsuz yönleri Tablo 2’de özetlenmektedir.

Tablo 2. Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitimin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri

Olumlu Özellikler	Olumsuz Özellikler
İki yönlü iletişimi gerektiren basit bir yöntemdir.	Yöntemin başarısını yöneticinin yeteneği belirler.
Uygulanması kolay ve maliyetleri düşüktür.	Ağırlık yöneticinin üzerinde toplanmıştır.

Kaynak: “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 1 (İşbaşı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf>, 2006; Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000) s.127.

3.1.3. Rotasyon Eğitimi

Son yıllarda işbaşı eğitimi alanında yaygın olarak kullanılan tekniklerden biri de rotasyon yöntemidir. Bu yöntem, yönetici veya operasyonel çalışan düzeyinde uygulanabilir. Rotasyon yöntemi önceden belirlenmiş bir plana göre çalışanlara

⁵⁴ Erdal Ünsalan ve Bülent Şimşeker, **Meslek Yüksekokulları İçin METEP’e Göre Hazırlanmış İnsan Kaynakları Yönetimi** (Ankara: Detay Yayıncılık, 2006), s.48.

⁵⁵ Deniz Taşçı, **a.g.e.**, s.108.

⁵⁶ A. Doğan Canman, **Çağdaş Çalışan Yönetimi** (Ankara: TODAİE Yayınları, 1995), s. 98; Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.127.

işletmenin çeşitli bölümlerinde ve belli bir zaman diliminde, eğitim vermeyi içerir. Amaç, ileride çok önemli görevlere atanabilecek yöneticilerin ve çalışanların işletmede yer alan çeşitli işlevleri ve bu işlevlerin anahtar noktalarını yakından tanımasını sağlamaktır⁵⁷.

Rotasyon eğitiminin bazı olumlu ve olumsuz yönleri Tablo 3’de özetlenmektedir.

Tablo 3. Rotasyon Eğitimin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri

Olumlu Özellikler	Olumsuz Özellikler
Çalışana işletmenin çeşitli fonksiyonlarını yakından tanıma olanağı sağlar.	Çalışanların bir işte uzmanlaşmasını engelleyebilir.
Yöneticilere ve yönetici adaylarına teknik yeterlilik kazandırır.	Çalışan devir hızının yüksek olduğu işletmelerde uygulanması anlamlı değildir.
Çalışanların birbirlerini yedeklemesi sağlanır.	İşinde uzmanlaşmış çalışanların başka işlerde de çalışmalarını önermekle işletmede verimin azalması gibi bir sorun yaratılabilir.
Sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusu kalkar.	
Kişilerin gerçek anlamda başarılı olabileceği işler saptanmış olur.	

Kaynak: “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 1 (İşbaşı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf>, 2006; Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000), s.127; Hatice Özutku, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Açıdan İncelenmesi”, (Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 1999), s.165.

⁵⁷ “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 1 (İşbaşı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf>, 2006; Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.127; Özutku, **a.g.e.**, s.167.

3.1.4.Staj Yoluyla Eğitim

Staj, çalışan adayları için söz konusu olup, adayların ileride yapmaları muhtemel olan görevlerin benzerlerini geçici bir süre için yapmaları esasına dayanır. Böylelikle stajyerlere ileride yüklenebilecekleri görevlere ilişkin, çalışma koşullarını tanıma, işleri öğrenme, mesleki sorumluluk taşıma ve işe uyum yeteneklerini geliştirme gibi olanaklar sağlanır. Bu yöntemle eğitim alan adaylar, belli teorik bilgilere sahiptirler. Adayların sahip olduğu bu bilgileri uygulaması ve davranışa dönüştürmesi için, ilgili oldukları alanda kendilerine görev yaptırılır⁵⁸.

Staj yoluyla eğitim yönteminin bazı olumlu ve olumsuz yönleri Tablo 4’de özetlenmektedir.

Tablo 4. Staj Yoluyla Eğitimin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri

Olumlu Özellikler	Olumsuz Özellikler
İş dışında kazanılmış bilgi ve becerilerin, işbaşında uygulanarak pekiştirilmesi sağlanır.	Staj gören kişi kurumun çalışanı olmadığı için onunla ilgilenmesi gereken çalışanlar yeterli ilgiyi göstermeyebilir.
Çalışan adaylarının hem kuruma hem de işe alışma olanağı sağlanmış olur.	Zaman alıcı bir yöntemdir.

Kaynak: “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 1 (İşbaşı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf>, 2006; Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Ankara: Yargı Yayınevi, 2000), s.124.

3.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İş dışı eğitim yöntemleri, genellikle teorik bilgiler vermeye yönelik hazırlanan, uygulama yönü daha az olan, çalışanı işinin başından uzaklaştırarak, işletmenin içinde veya dışında eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğü yöntemlerdir⁵⁹.

İş dışında eğitim kısa süreli kurslar, yoğun yönetici geliştirme programları, MBA ve doktora programları gibi birçok değişik yöntemi içermektedir⁶⁰. Çalışanlara

⁵⁸ “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 1 (İşbaşı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf>, 2006.

⁵⁹ “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İşdışı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>, 2006.

çeşitli konularda fakat özellikle işe ilişkin alanlarda bilgi, beceri ve olumlu davranışlar kazandıracak iş dışı eğitim yöntemlerinin hem işletmeye hem de çalışana birçok katkısı bulunmaktadır. Bunlar şöyle özetlenebilir⁶¹:

- Eğitim konusunda uzman bir eğitimci tarafından yürütüldüğü için çalışanlar üzerinde etkililiği artar.
- İşbaşında eğitime göre daha sistematik ve planlı bir eğitim söz konusudur.
- Çalışanlar planlanmış bir eğitim süresinde, işin zor yönlerini de ayrıntılı olarak öğrenebilirler.
- Çok sayıda çalışan aynı anda yetiştirilebilir.
- Eğitimin maliyeti işbaşı eğitim yöntemlerine oranla daha kolay hesaplanabilir.
- Çalışanlara günlük baskılardan uzak, rahat bir ortamda düşünme olanağı sağlar.
- Diğer işletmelerden kişilerin de katıldığı eğitim programlarında, çalışanlar başkalarının deneyimlerinden de yararlanma olanağı bulurlar.

İş dışı eğitim yöntemlerinin bazı zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bu yönleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁶²:

- Çalışanlar eğitimden sonra gerçek çalışma koşullarına geçişte uygulama ve uyum güçlükleriyle karşılaşabilirler.
- Eğitime katılanların işlerinden uzaklaşmaları üretim kaybına neden olur.
- İşbaşı eğitimlere göre, genellikle daha maliyetli ve organizasyonu daha zordur.

İş dışı eğitim yöntemleri arasında anlatım, grup tartışması, örnek olay, rol oynama, duyarlık eğitimi, işletme oyunları, macera öğrenimi ve e-eğitim sayılabilir. İş dışında uygulanabilen çeşitli eğitim yöntemlerini kısaca incelemek yararlı olacaktır.

⁶⁰ Özutku, **a.g.e.**, s.167.

⁶¹ “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İşdışı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>, 2006; Özutku, **a.g.e.**, s.167.

⁶² “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İşdışı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>, 2006.

3.2.1. Anlatım

Anlatım yöntemi yetkili ve uzman bir kişinin, öğretilmesi planlanmış bir konuyu dinleyici grubuna anlatması şeklinde uygulanır. En eski ve alışılmış yöntemlerden biri olan anlatım yöntemiyle kuramsal bir takım bilgilerin, derli toplu ve sistemli olarak kısa zamanda ve çok sayıda kişiye verilmesine olanak sağlanır. Yöntemin etkinliğini artırmak için görsel/işitsel araçlardan yararlanılabilir⁶³. Sınıf içi öğrenme, kongre, konferans, panel, seminer vb. etkinliklerde anlatım yöntemi kullanılır.

Anlatım yönteminin bazı olumlu ve olumsuz yönleri Tablo 5’de özetlenmektedir.

Tablo 5. Anlatım Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri

Olumlu Özellikler	Olumsuz Özellikler
Düzenlenmesi kolay ve maliyeti düşüktür.	Aktarılan bilgilerin unutulması kolaydır.
Verilmek istenen bilgilerin sistematik bir şekilde aktarılmasına olanak sağlar.	Tek yönlü iletişim söz konusudur.
Kısa zamanda çok sayıda katılımcıya ulaşılabilir.	Katılımcıların rolü ve katkıları sınırlıdır. Pasif ve dinleyici konumunda kalırlar.
Her kademedeki çalışana bilgi aktarımı için kullanılabilen bir yöntemdir	Konuları katılanlara sıkmayacak bir biçimde aktarmak zordur.
Özel öğretim araç ve gereçlerine ihtiyaç yoktur.	Katılanların konuları aktarıldıkları hızda anlamaları beklenir.

Kaynak: “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İşdışı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>, 2006; Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000), s.132.

3.2.2. Grup Tartışması

Grup tartışması yöntemi sayıları 8–12 kişiden oluşan bir grubun, bir eğitmeni veya lider başkanlığında toplanıp sorunları veya soru ve yorumları tartışmaları şeklinde uygulanır. Amaç katılımcıların bilgisini artırmak ve belli davranışları kazanmaktır. Tartışma sırasında sorunlar açıklanır ve çözüm yolları araştırılır. Ancak belli kararlara

⁶³ “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İşdışı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>, 2006; Sabuncuoğlu a.g.e., s.132; Özutku, a.g.e., s.168.

ve kesin sonuçlara ulaşılması beklenmez. Grup tartışması yönteminde tartışılacak konunun açık olarak belirlenmesi ve sınırlandırılması gerekir. Ayrıca yöntemin başarılı olması için katılımcıların önceden konu üzerinde hazırlık yapmaları zorunludur⁶⁴.

Grup tartışması yönteminin bazı olumlu ve olumsuz yönleri Tablo 6'da özetlenmektedir.

Tablo 6. Grup Tartışması Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri

Olumlu Özellikler	Olumsuz Özellikler
Grupta dinamik katılma olduğundan öğrenme hızlı olur.	Katılımcılar bazen ana konudan uzaklaşabilir.
Deneyim ve bilgi alışverişi olanağı vardır.	Eğitimci ya da grup lideri tartışmayı yönetme konusunda yetkin olamayabilir.
Her katılımcıya kendi fikrini ifade etme fırsatını verir.	Bazı durumlarda güçlü bir katılımcı diğerlerini bastırabilir.
Konu ile ilgili oldukça fazla fikir üretilebilir.	

Kaynak: “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İşdışı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>, 2006; A. Doğan Canman, **Çağdaş Çalışan Yönetimi** (Ankara: TODAİE Yayınları, 1995), s. 102.

3.2.3. Örnek Olay

Örnek olay (vaka) yöntemi ilk defa 1920’li yıllarda Harvard Business School’da eğitim alanına sokulmuş fakat daha sonraları uygulama alanı çok genişleyerek işletmelerde de, özellikle genç yöneticilerin ve yönetici adaylarının işletme yönetimine alıştırmaları için kullanılmıştır⁶⁵.

Örnek olay yöntemi küçük gruplara uygulanır ve gruptaki tüm katılımcıların örnek olay çözümüne katılması gerekir⁶⁶. Bu yöntemde iş yaşamının gerçek sorunları, katılımcılara örnek olay ya da vaka adı verilen bir metinle sunulmaktadır. Bu metinde yer alan işletme probleminin katılımcılara tarafsız bir şekilde ve tüm ayrıntılarıyla

⁶⁴ “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İşdışı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>, 2006; Canman, **a.g.e.**, s.102.

⁶⁵ Sabuncuoğlu **a.g.e.**, s.135.

⁶⁶ Özutku, **a.g.e.**, s.168.

verilmesi gerekir. Metnin kalitesi olayın gerçeklik derecesine ve açık bir şekilde anlaşılır olmasına bağlıdır. Yöntemin başarılı olmasında verilen metnin özelliklerinin yanı sıra tartışmaları yöneten eğitmenin de yeteneği ve bilgisi son derece önemlidir. Burada eğitimci olaya bizzat çözüm getirmek yerine, katılımcıları çözüm aramaya yöneltir, tartışmanın gereksiz yerlere kaymasını engelleyen ve onların tutum ve davranışlarının olumlu yönde gelişmesine yardımcı olan bir yol izlemelidir⁶⁷.

Örnek olay yönteminde temel amaç, gerçek bir durumu ya da sorunu bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yöneltmektir. Böylece bu grup çalışmasına katılanların bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, karar seçeneklerini belirleme ve çeşitli görüşleri eleştirme yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır⁶⁸.

Örnek olay yönteminin bazı olumlu ve olumsuz yönleri Tablo 7’de özetlenmektedir.

3.2.4. Rol Oynama

Rol oynama yönteminde, katılanlara hazırlanan bir problemin çözümünü sağlamak üzere organizasyon içinde var olan değişik roller verilerek, onlardan bir başkası yerine geçmesi ve bir başkası gibi düşünmesi istenir. Kişiler üstlendikleri bu hayali rollere sahip çıkarak kararlar alır, tartışır ve etkili çözümü bulmaya çalışır⁶⁹.

Bu yöntem özellikle çalışma yaşamındaki yüz yüze ilişkilerin uygulanmasını göstermek için yapılır. Ayrıca yöntem kullanıldığında katılımcıların karar verme, yönetsel beceriler, iş görüşmesi konularında gelişmelerinin sağlanması amaçlanır. Ayrıca bu yöntem belirli hedeflere ulaşmak için birlikte çalışanların katkılarını artırmayı, özellikle yöneticilerin beşeri ilişkilerini geliştirmelerini, başkalarına karşı davranışlarını değiştirebilmelerini ve kişisel sorunlara eğilebilmelerini sağlamak gibi birçok amaçla da kullanılabilir⁷⁰.

⁶⁷ “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İşdışı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>, 2006; Sabuncuoğlu a.g.e., s.135.

⁶⁸ Sabuncuoğlu a.g.e., s.135.

⁶⁹ Aynı, s.135.

⁷⁰ Özutku, a.g.e., s.168-169.

Rol oynama yönteminin bazı olumlu ve olumsuz yönleri Tablo 8’de özetlenmektedir.

Tablo 8. Rol Oynama Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri

Olumlu Özellikler	Olumsuz Özellikler
Katılımcılar kendilerine güven sağlayan geri bildirimler alırlar.	Katılımcıların role girme becerisi sınırlı olabilir.
Kişilerarası ilişkileri geliştirme açısından etkilidir.	Katılımcılar ciddiyetlerini kaybedebilirler.
Katılımcılara gerçek ortamlarda nasıl davranması gerektiğini öğretir.	Benzetimlerin yapmacık karşılanması olasılığı vardır.
Katılımcıları gerçek iş yaşamına alıştıran, başkalarıyla iletişim kurmayı ve işbirliğini öğreten, sorunlara çözümler aramaya yönelten bir eğitim yöntemidir.	Kontrolsüz rol oynama nedeniyle yeterli sonuçlara ulaşılamayabilir.
	Oynanan rol gerçek yaşama çok yakın ise olumsuz tepkilere yol açabilir.
	Ayrıca eğitime katılmayan diğer çalışanlar tarafından, roller işbaşında oynanmadığı için, bu rolleri oynayan çalışanların gerçek sorumluluk içinde olmadığı düşünülebilir.

Kaynak: “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İşdışı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>, 2006; Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000), s.136.

Tablo 7. Örnek Olay Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri

Olumlu Özellikler	Olumsuz Özellikler
Katılımcıların gerçek durumlarda doğru karar verme becerilerini geliştirir.	Yavaş bir eğitim yöntemidir.
Katılımcıların, çözüm yolları bulmak için yaptıkları tartışmalarda, etkili iletişim kurma ve aktif katılım becerilerinin geliştirilmesi sağlanır.	Tartışma sıkıcı hale gelebileceğinden, hem eğitimcinin hem de katılımcıların belli iletişim becerilerine sahip olmasını gerektirir.
Katılımcılara karar verme süreçlerini etkileyen değişik faktörlerin farkına varma olanağı sağlanır.	Özellikle belli bir çözüme ulaşamadıklarında, katılımcılar arasında hayal kırıklığı yaşanabilir.
Katılımcıların bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme ve çeşitli görüşleri eleştirme yeteneklerinin geliştirilmesine olanak sağlanır.	Bu yöntem, küçük ve homojen gruplara uygulanabilir niteliktedir.

Kaynak: “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İşdışı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>, 2006.

3.2.5. Duyarlık Eğitimi

Daha çok kurumsal gelişme için kullanılan, T-Grup* yöntemi olarak da bilinen bu yöntemde, katılımcılardan 12–15 kişiden oluşan gruplarda, daha önce belirlenmemiş olan bir konu üzerinde çalışmaları istenir. Yani daha önceden düzenlenmiş bir program mevcut değildir. Grup en azından bir ölçüde yapılanmamıştır ve grup süreçlerini oluşturma sorumluluğu üyeler üzerindedir. Söz ve davranışlarında tamamen özgür olup, dışarıdan herhangi bir yardım almadan çalışmalarını sürdürürler⁷¹.

Duyarlık eğitimi, katılımcıların kendi his, tepki, algı ve davranışlarını inceleyerek fark etmelerini ve bunların başkalarını ne yönde etkilediğini öğrenmelerini

* T. Grup yöntemi adını “Training Group”dan almaktadır. Anlamı “Eğitim Grubudur.”

⁷¹ “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İşdışı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>, 2006.

sağlar⁷². Bir grup çalışması şeklinde uygulanan yöntemin amacı katılanların mesleki ve teknik bilgilerini geliştirmek değil, bireylerin davranış yapılarında olumlu etkiler yaratmaktır. Özellikle insancıl ilişkiler açısından grubun gelişme süreci ve etkileşimin doğası konularında katılanların eğitimi amaçlanır. Grup tartışmasına katılan her üye hem kendisini hem de başkalarını daha iyi anlamaya çalışır, güdülerini duygularını analiz eder ve davranışlarının etkilerini izler. Eğitime tabi olan katılımcıda böylece artan duyarlık, ondaki kişiler arası ilişki kurma yeteneklerinin de artmasına yol açacak ve onun başkalarına daha yararlı olmasını sağlayacaktır. Bu yöntemin ayrıca demokratik ve katılımcı liderlik becerisini de artırdığı söylenebilir⁷³.

Grupta eğitimcinin rolü ise katılımcıların değer yargılarını ve varsayımlarını rahatça tartışabilecekleri bir ortam hazırlamaktır⁷⁴.

Duyarlık eğitiminin bazı olumlu ve olumsuz yönleri Tablo 9’da özetlenmektedir.

Tablo 9. Duyarlık Eğitiminin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri

Olumlu Özellikler	Olumsuz Özellikler
Katılımcılara kendilerini anlamaları ve davranışlarının nedenlerini bulmaları konularında yardımcı olur.	Katılımcılar, özellikle kendi davranışları ile ilgili olumsuz bilgilerden hoşlanmayabilirler.
Katılımcıların davranışlarının başkaları üzerindeki etkisini öğrenmelerinde etkili bir yöntemdir.	Grup içerisinde öfke ve çatışma yaratabilir.
Grup etkileşimi oldukça fazla düzeydedir.	Eğitimin iş ile ilgilendirilmesi konusunda zorluklar yaşanabilir.

Kaynak: “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İşdışı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>, 2006.

⁷² “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İşdışı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>, 2006.

⁷³ Sabuncuoğlu a.g.e., s.134.

⁷⁴ “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İşdışı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>, 2006.

3.2.6. İşletme Oyunları

İşletme oyunları yönteminde bir eğitimci başkanlığında, eğitime katılan her bireye hayali bir işletmenin temsilcisi rolü verilir. Daha sonra bu temsilcilere işletmeye ilişkin bilgi ve belgeler de verilir ve ortaya atılan sorunla ilgili kararlar almaları ve kendi aralarında işletme adına ilişki kurmaları istenir. Katılımcıların aldıkları kararlar bir forma doldurularak bilgisayar ya da bir jüri aracılığı ile değerlendirilir ve sonuçlar gruba duyurularak eğitim faaliyeti tamamlanır. Böylece katılımcılar gerçek iş yaşamına ve çevre ilişkilerine varsayımlara dayanarak alıştırılır⁷⁵.

Bu yöntemde, katılımcılara bazı yeteneklerini geliştirebilecekleri, zorlayıcı bir ortam hazırlanmaktadır. İş yaşamında karşılaşılabilecek pazarlama, üretim, finans vb. konulardaki sorunların bir benzetimleri yapılmakta ve katılımcıların gerçekten işletmeyi etkileyecek kararlar vermek durumunda oldukları varsayılarak, tepkiler göstermeleri beklenmektedir. Rol oynamayı da içeren bu yöntemde etkileşimde bulunan insanların duygularından çok idari sorunları vurgular. Bu nedenle rasyonel ve duygusal öğeler arasında daha iyi bir denge sağlar ve gerçek iş durumuna daha yakındır⁷⁶.

İşletme oyunları yönteminin bazı olumlu ve olumsuz yönleri Tablo 10'da özetlenmektedir.

3.2.7. Macera Öğrenimi

Macera öğrenimi yöntemi, yapılanmış açık hava oyunlarından yararlanılarak takım çalışması ve liderlik becerilerinin geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır⁷⁷. Bu yöntemde, grup içerisindeki katılımcıların problem çözme, çatışma yönetimi ve risk alma gibi grup verimliliğiyle ilgili becerilerinin farkına varmaları ve bunları geliştirmeleri amaçlanır⁷⁸.

Macera öğrenimi arazide sürünme, duvara ve dağa tırmanma ve güven düşüşü gibi güç ve fiziki açıdan zorlayıcı oyunlar içermektedir. Yöntemin başarılı olması için

⁷⁵ “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İşdışı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>, 2006; Sabuncuoğlu a.g.e., s.136.

⁷⁶ “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İşdışı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>, 2006.

⁷⁷ Noe, a.g.e., s.210.

⁷⁸ Aynı, s.210.

oyunların, katılımcılar tarafından geliştirilmesi beklenen becerilerle ilgili olması gerekir. Ayrıca oyunlardan sonra deneyimli bir grup yöneticisi veya eğitimcisi tarafından, oyun sırasında neler olduğu, ne öğrenildiği, oyundaki olayların iş ortamıyla nasıl bağlantılı olduğu ve hedeflerin nasıl belirleneceği ile öğrenilenlerin işbaşında nasıl uygulanacağına ilişkin bir tartışma yürütülmelidir⁷⁹.

Macera öğrenimi yönteminin bazı olumlu ve olumsuz yönleri Tablo 11’de özetlenmektedir.

Tablo 11. Macera Öğrenimi Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri

Olumlu Özellikler	Olumsuz Özellikler
Katılımcıların oyunlar sırasında birbirlerini korumaları yoluyla oluşturulan güven iş yaşamlarına da yansımaktadır.	Oyunlar sırasında katılımcılar fiziksel zarara uğrayabilirler.
Katılımcıların takım çalışmasına uyumlarını, kişilerarası iletişim becerileri artırır.	Oyunlar sırasında kasti olarak duygusal stres yaratılabilir ve mahremiyete saldırı gibi sorunlar ortaya çıkabilir.
Oyunlar, güçlü duygusal deneyimlerin paylaşılmasını sağlar. Bu durum katılımcıların zor davranış kalıplarını kırmalarına yardım etmekte ve davranışlarını değiştirmelerini sağlayabilmektedir.	Oyunlar sırasında takım oyuncuları arasında oluşan bir güvensizlik katılımcılar tarafından iş yaşamına da yansıtılabilir.

Kaynak: Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. Çev: Canan Çetin. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1999, s.210-211.

⁷⁹ Aynı, s.211.

Tablo 10. İşletme Oyunları Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri

Olumlu Özellikler	Olumsuz Özellikler
Katılımcılara hem bilgilerini aktarmada hem de yönetsel fikirlerini uygulamada deneyim kazandırır.	Genellikle her ekibin kararlarını ve sonuçlarını incelemek zordur.
Katılımcıların davranışlarını değerlendirme ve düzeltmeye yardımcı olur.	Bazı ekipler olayı fazla ciddiye alabilirler.
Bu yöntemde koşulların suni olarak yapılandırılmasının, amaçları belirleme, ileriye yönelik tahminler yapma, planlama yeteneğini geliştirme vb. konularda çeşitli bilgi ve beceriler kazandırıcı olduğu görüşü kabul görmektedir.	Oldukça pahalı bir eğitim yöntemidir ve bu nedenle uygulama alanı kısıtlanmakta ve genellikle yöneticilerin eğitiminde kullanılan bir yöntem olarak benimsenmesine yol açmaktadır.
	Eğitim süreci yavaş gelişebilir.

Kaynak: “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İşdışı Eğitim Yöntemleri),” <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>, 2006.

3.3. e-Eğitim

Günümüzde eğitim teknolojisi ile yapılan eğitimlerin önemi giderek artmaktadır. Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, eğitime odaklı sınıf-salon eğitimlerinin dışında, yeni ve oldukça etken elektronik eğitim, yani e-eğitim yöntemlerini de ortaya çıkarmaktadır⁸⁰.

e-eğitim, teknoloji yardımı ile İnternet, intranet veya bir bilgisayar ağı bulunan platform üzerinden gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerine verilen genel isimdir. Geniş olarak değerlendirildiğinde e-eğitim, çalışanın eğitmenle ayrı mekanlarda olmasına karşın, eş zamanlı olan (senkron) veya eş zamanlı olmayan (asenkron) çoklu ortam teknolojisi yardımıyla eğitim alma sürecidir⁸¹.

e-eğitimde kullanılan birçok yeni teknoloji, eğitim sağlanmasına yardımcı olan özelliklere sahiptir. Bu özellikler birçok duyuya hitap etme, geri bildirim alma ve

⁸⁰ Barutçugil, a.g.e., s.310.

⁸¹ “E-Learning Nedir?”,

<http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=45&T=5>, 2001.

güçlendirme ve eğitimcilerden ihtiyaç anında bilgi alabilmedir. Yeni teknolojiler ayrıca çalışanların evlerinden veya işlerinden 24 saat eğitim alabilmelerine olanak sağlamaktadır⁸².

e-eğitim yöntemlerinden bilgisayara dayalı eğitimler, özellikle bilgi ağırlıklı teknik eğitimlerde başarıyla uygulanmaktadır. Etkileşimli uzaktan eğitim; bilgisayar, uydu iletişimi ve televizyon aracılığıyla, özellikle geniş bir coğrafyaya yayılmış büyük işletmeler için ideal eğitim çözümü olabilmektedir. Bu nedenle, eğitim planlaması aşamasında, farklı teknolojiler, yöntemler ve araç-gereçler maliyet ve etkililik kriterleri ışığında gözden geçirilmeli ve doğru seçimler yapılmalıdır⁸³.

Özet olarak eğitim ve geliştirme insan yaşamının tüm evrelerinde yer alan önemli bir etkinliktir. Gelişmiş toplumlarda eğitimin sona ermesi gibi bir kavram yoktur. Günümüzün rekabet koşullarında da işletmeler yaşayabilmek ve rekabetçi üstünlüklerini koruyabilmek için çalışanlarına eğitim vermektedirler. İşletmelerde eğitim fonksiyonu, çalışanların işle ilgili bilgi ve becerilerini geliştirme yoluyla performanslarını artırmaya yönelik faaliyetleri kapsar.

İnsan kaynakları eğitimi bir süreç olarak ele alındığında altı temel aşamada incelenebilir. Bu aşamalar sırasıyla eğitim faaliyetinden kimin ve hangi bölümün sorumlu olacağına karar verilmesi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim amacının saptanması, eğitim bütçesinin hazırlanması, eğitim programının yapılması ve eğitimin yapılması ve sonuçlarının değerlendirilmesidir.

Eğitiminin etkililiği, ihtiyaçları karşılayacak en uygun yöntemin uygulanmasıyla ilgilidir. İnsan kaynakları eğitiminde çok çeşitli yöntemlerden yararlanılmaktadır. Uygulanacak eğitim yöntemleri, eğitime katılacakların sayısı, düzeyi, eğitim için ayrılan zaman, bütçe, eğitimin kimler tarafından verileceği gibi unsurlara bağlı olarak değişmekte ve genel olarak işbaşı ve iş dışı eğitim yöntemleri olarak iki ana grupta incelenmektedir.

İşbaşında uygulanan yöntemler, eğitimi alan çalışanın işletmeden ve işinden uzaklaşmadan eğitilmesi faaliyetlerinden oluşur. İşbaşı eğitim yöntemleri arasında bir üste bağlı çalışma, yetki göçerimi, rotasyon, staj yoluyla eğitim sayılabilir.

⁸² Noe, **a.g.e.**, s.243.

⁸³ Barutçugil, **a.g.e.**, s.310.

İş dışı eğitim yöntemleri genel olarak teorik bilgiler vermeye yönelik hazırlanan, uygulama yönü daha az olan, çalışanın işinin başından ayrılarak işletme içinde veya dışında eğitilmesi faaliyetlerini kapsar. İş dışı eğitim yöntemleri arasında anlatım, grup tartışması, örnek olay, rol oynama, duyarlık eğitimi, işletme oyunları, macera öğrenimi ve e-eğitim sayılabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNDE e-EĞİTİM

1. e-EĞİTİM KAVRAMI

Öğrenme, insanların doğdukları andan itibaren başladıkları ve yaşamları boyunca devam ettirdikleri bir süreçtir. İnsanların içinde doğuştan var olan bu öğrenme dürtüsü, çeşitli unsurların yardımı ile pekiştirilmekte ve geliştirilmektedir. Teknoloji her alanda olduğu gibi insanların öğrenme süreçleri üzerinde de etkili olmuştur. Öğrenmenin sistematik anlamda gerçekleştiği ilk yerlerden biri olan okullardaki kara tahta ve tebeşir bile bu gelişmelerden payını almıştır. Hızla değişen çevre şartları, insanları sürekli ve daha hızlı öğrenmeye zorlamıştır⁸⁴.

21.Yüzyıl bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı bir yüzyıl olacaktır. Küreselleşme ile birlikte bilginin dolaşımı da artmış, bu bilgiden en fazla yararlanma ve bu bilgiyi alma teknolojileri de geliştirilmiştir⁸⁵. Gelişen iletişim teknolojilerinin eğitimde kullanılması, yeni bir kavram değildir. Teknoloji oldukça uzun zamandır eğitime hizmet etmekte ve çok önemli faydalar sağlamaktadır. Farklı mekanlardaki insanlar arasında, eş zamanlı veya farklı zamanlı eğitim ve öğretim faaliyetleri olarak tanımlayabileceğimiz uzaktan eğitim, e-eğitim kavramını da içine alır⁸⁶.

Uzaktan eğitim, eğitim çalışmasını planlayanlar ve uygulayanlar ile öğrenenler arasında iletişim ve etkileşimin özel olarak hazırlanmış öğretim üniteleri ve çeşitli ortamlar yoluyla belli bir merkezden sağlandığı bir eğitim yöntemidir. Bu yöntem fiziksel olarak farklı mekanlardaki eğitim alan, eğitim veren ve eğitim materyallerinin iletişim teknolojileri aracılığıyla bir araya getirildiği resmi veya kurumsal bir eğitim faaliyetidir⁸⁷.

⁸⁴ Selim Yazıcı, *E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm* (İstanbul: Alfa Yayınları, 2004), s.xvii.

⁸⁵ Onur Çağlayan, "E-öğrenim'in Gelişimi ve Türkiye'deki Durumu," <http://www.idealearning.com>, 2007.

⁸⁶ Ebru Salmaner, "Dünden Bugüne E-Öğrenme," <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=308&SAYI=20>, 2004.

⁸⁷ <http://www.trakya.edu.tr/tuzem/intro.swf>, 2007.

e-eğitim ise, yerel alan ağı (İntranet), geniş alan ağı (İnternet) veya bir bilgisayar ağı bulunan platform üzerinden, bireyin kendi kendine öğrenmesi ile gerçekleşen, bilgiye ulaşmada zaman, mekan sınırı tanımayan, eş zamanlı ya da eş zamanlı olmadan diğer öğrenenler ve eğitimciler ile iletişim kurulan, bilgisayar teknolojisinin sağladığı görsel ve işitsel tepkiler ile etkileşim kurulabilen, sosyo-ekonomik statü engellerini ortadan kaldıran, bireylere yaşam boyu eğitimin üstünlüğünden yararlanma olanağı sağlayan bir eğitim ortamıdır⁸⁸.

2. e-EĞİTİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Tarih boyunca, gelişen teknoloji ile birlikte, eğitimde kullanılan materyaller ve eğitim şekilleri de değişmiştir. Önceleri eğitim sadece öğretmen ve öğrencinin aynı mekanda bulunduğu bir ortamda gerçekleştirilirken, iletişim olanaklarının gelişmesi ile birlikte öğrenci ile öğretmenin farklı ortamlarda bulunduğu sistemler de kullanılmaya başlanmıştır⁸⁹.

Uzaktan eğitim uygulaması çok eskilere dayanmasına karşın gelişen teknolojiye dayalı olarak değişim göstermiştir. Günümüzdeki bilgi ve iletişim teknolojilerine dayanarak e-eğitim olarak sunulan uzaktan eğitim sadece üniversitelerde değil işletmelerde de hızla yayılmaktadır⁹⁰. Üstelik mektupla eğitim yöntemiyle başlayan uzaktan eğitim günümüzde sanal eğitim uygulamalarına kadar gelmiştir. Bu aşamalar tarihsel gelişim sırasıyla aşağıda incelenmektedir.

2.1. Mektupla Eğitim

19. yy. başlarında, ulaşım olanaklarında ortaya çıkan kolaylıklar ve posta sisteminin gelişmesine paralel olarak, öğrenci ile öğretmenin farklı ortamlarda bulunduğu ve eğitimin mektuplar ile gerçekleştirildiği bir sistem kullanılmaya

⁸⁸ “Çevrimiçi Öğrenme Nedir?,” http://cevrimici.aof.edu.tr/genel_bilgiler/sub01.htm, 2005–2006.

⁸⁹ Ali Gürbüz, Hakan Kaptan, Ali Buldu, “Yeni Bir Eğitim Olgusu Olarak Web Tabanlı Eğitime Kısa Bir Bakış,” <http://www.ef.sakarya.edu.tr/dergi/efdergisayi3-1f.pdf>, 2005.

⁹⁰ Türkiye Bilişim Derneği ve diğerleri, “Bilgi Toplumu Doğru,” **Türkiye 2. Bilişim Şurası Sonuç Raporu** (Ankara, 2004), s. 363; <http://www.enocta.com/tr/kaynaklar.asp>, 2007.

başlanmıştır. Uzaktan öğrenimin başlangıcı sayılan mektupla eğitim, bir okul veya yetkili kurum tarafından posta vasıtasıyla yürütülen öğretim yöntemidir⁹¹.

İlk olarak, Avrupa’da, 1840 yılında, Sir Isaac Pitman, stenografi* dersini mektup yolu ile öğretmeye başlamıştır. Aynı yıllarda bir İskoç eğitimci olan James Stewart, Cambridge Üniversitesi’nde benzer bir sistem kullanmıştır. Avrupa’da bu yeni eğitim sistemi uygulanırken, Amerika’da 1870 yılında Illinois Üniversitesi’nde mektup ile evde eğitim programı başlatılmıştır. Ayrıca, New York’ta 1883 yılında bir “Mektuplaşma Üniversitesi (Correspondence University)” kurulmuştur⁹². 1890 yılında, Avustralya’da Queensland Üniversitesi’nde açık kampüs eğitimi başlatılmıştır. Yine A.B.D.’de benzer bir uygulama 1920 yılında Columbia Üniversitesi’nde uygulanmıştır⁹³. Bu sayede farklı coğrafyalarda yaşayan öğrencilere eğitim hizmetlerinin sunulabilmesi olanaklı hale gelmiştir. Ayrıca, herhangi bir sebepten dolayı yeterli eğitim alamayan veya eğitimlerine devam edemeyen insanların da eğitim alması sağlanmıştır.

Türkiye’de ise, uzaktan eğitim uygulamaları, 1927 yılında “iletişim yoluyla eğitim” kavramının telaffuz edilmesiyle birlikte gündeme gelmiştir⁹⁴. Türk eğitim sistemi içerisinde ilk uzaktan eğitim uygulamaları, Milli Eğitim Bakanlığı’nın “Mektupla Öğretim” uygulaması çalışmalarını, 1958-59 öğretim yılında özellikle Ankara dışında bulunan bankacılar için ilk defa mektupla öğretim kursları uygulamasıyla başlamıştır. 1960 yılında da Milli Eğitim Bakanlığı, İstatistik ve Yayımlar Müdürlüğü bünyesinde uzaktan eğitim yapmayı amaçlayan Mektupla Öğretim Merkezi Kurulu’nu kurmuştur⁹⁵. Türkiye’de işletmelerdeki ilk uzaktan eğitim uygulamasını ise, 1956 yılında Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma

⁹¹ “Uzaktan Öğrenimin Tarihçesi,”

http://bote.balikesir.edu.tr/~bote0219/bote_files_uzaktan_egitim/dunu_bugunu.htm, 2007.

* Söylenen sözleri özel işaretlerle ve hızlı yazmaya yarayan bir yazı çeşidi.

⁹² William Horton, **Designing Web-Based Training** (New York: J. Wiley, 2000), s.3.

⁹³ Serhat Yanık, “Bilgi ve Teknoloji Devriminin Işığında Kurumsal Eğitim Yöntemlerinin Gelişimi” **E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**. Ed.:Selim Yazıcı (İstanbul: Alfa Yayınları, 2004), s.154.

⁹⁴ Türkiye Bilişim Derneği ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 368.

⁹⁵ İlhan Özdi, “Uzaktan Öğretimin Evrensel Çerçevesi Ve Türk Eğitim Sisteminde Uzaktan Öğretimin Yeri,” (Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 1986), s. 18.

Enstitüsü başlatmıştır. Bu uygulamada, bankalarda çalışanlar mektupla öğrenim görmüşlerdir⁹⁶.

Hem dünyada hem de Türkiye’de, teknolojideki gelişmelere paralel olarak mektupla eğitim uygulaması, zaman içinde ya yerini radyo-televizyon yayınlarına, video ve kasetçalar gibi araçlarla yapılan uygulamalara bırakmış ya da bu uygulamaları yardımcı materyal olarak bünyesinde barındırmaya devam etmiştir⁹⁷.

2.2. Radyo, Sinema, Televizyonla Eğitim

Görsel ve işitsel kitle iletişim araçları olan radyo ve televizyon toplum yaşamına önce haberleşme aracı olarak girmiş, geniş toplulukları etkileme özelliklerinden dolayı eğitimde de etkili biçimde kullanılmıştır. Radyo yoluyla eğitim, sese dayalı olarak derslerin yayın yoluyla eğitim alanlara ulaştırılmasını, sinema ve televizyonla eğitim ise hem sese hem görüntüye dayalı derslerin, banttan televizyon yayını şeklinde veya canlı yayın yoluyla sunumunu kapsar⁹⁸.

Sürekli ilk radyo vericisi 1920’de ABD’de, ilk düzenli televizyon yayını ise İngiltere’de 1936 yılında çalışmaya başlamıştır. 1940’lı yıllardan itibaren de okul eğitiminde ve uzaktan öğretimde televizyon eğitim programları, öğrenimi güçlendirici ve destekleyici bir unsur olarak kullanılmıştır⁹⁹.

Türkiye’de ise, ilk radyo yayını 1927’de, ilk televizyon yayını ise, TRT ile 1968’de başlamıştır. Milli Eğitim Bakanlığı, 1951’de “Öğretici Filmler Merkezi”ni kurarak uzaktan eğitimi kurumsallaştırmıştır. Merkez, eğitim filmleri üreterek eğitimde teknoloji kullanımını köylere dek ulaştırmıştır. Öğretici Filmler Merkezi, gelişen teknolojilerin bünyesine katılmasıyla adını ve misyonunu değiştirerek gelişmiş; televizyonun ülkemize girmesi ile de televizyonu eğitim aracı olarak kullanmaya, radyo ve televizyon ile uzaktan eğitim hizmetleri vermeye başlamıştır. 1982 yılında Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Sistemi’nin oluşturulması, 1992’de Açık Öğretim Lisesi’nin

⁹⁶ Zeki Kaya, “Uzaktan Eğitim,” <http://www.canaktan.org/egitim/egitim-metodoloji/uzaktan-egitim.htm>, 2007.

⁹⁷ Yanık, **a.g.e.**, s.155; Gamze Başkömürcü ve Yusuf Öztürk, “Uzaktan Eğitim Sistemlerinin Tasarımı,” 1. Türkiye Uluslar arası Uzaktan Eğitim Sempozyumu’na sunulan bildiriler, (Ankara, 1996), s.55

⁹⁸ “Uzaktan Eğitim’in Tanımı,” <http://e.cu.edu.tr/tanitim/distEdu.asp>, 2007.

⁹⁹ İsmail Çallı, Aytekin İşman ve Orhan Torkul, “Sakarya Üniversitesi’nde Uzaktan Eğitimin Dünyü Bugünü ve Geleceği,” <http://www.ef.sakarya.edu.tr/dergi/efdergisay3-1f.pdf>, 2005.

kurulması, 1998’de Açık İlköğretim Okulu’nun hizmete başlaması ile de ülkemizde her düzeyde eğitim talebinin karşılanması amaçlanmıştır¹⁰⁰.

İşletmelerde çalışanların eğitimi sürecinde radyo, sinema ve televizyonla eğitim yöntemi çok yaygın olarak kullanılmamıştır. Bu tür bir uygulamaya ihtiyaç duyabilecek uluslararası işletmeler bile sınıf eğitimlerini tercih etmişlerdir. Ancak iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler bu yaklaşımın değişmesine neden olmuştur¹⁰¹.

2.3. Bilgisayar Destekli Eğitim

Bilgisayarın eğitim sürecinde ilk kullanımı II. Dünya Savaşı yıllarına rastlamaktadır. Savaş sırasında, Amerikan ordusunda karmaşık silahların öğretimi bilgisayarlar yardımı ile yapılmıştır. Bilgisayarın genel eğitimde ilk kullanıldığı yıllar 1950’li yılların sonudur. Bu yıllarda A.B.D.’de Stanford Üniversitesi’nden bir ekip IBM bilgisayarları ile ilkökul düzeyinde bir çalışma yapmıştır¹⁰².

1970’lerin başlarında bilgisayar, medya ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler nedeniyle, uzaktan eğitim uygulamalarında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Hem dünyada hem de Türkiye’de kişisel bilgisayar (PC) kullanıcısı sayısındaki artışla birlikte, 1980’li yıllardan itibaren eğitimde bilgisayarların kullanım oranı hızla artmıştır. Özellikle CD-ROM teknolojisinin katkısıyla, bilgisayar destekli eğitim uygulamaları yaygınlaşmıştır. Bilgisayar destekli eğitimin, video ve televizyon yayınlarına göre daha interaktif bir ortam sağlaması, öğrencinin ihtiyaçlarına göre eğitimin içeriğinin değiştirilebilmesini, geniş kitlelere kolayca ulaştırılmasını ve ucuz biçimde yaygınlaştırılmasını olanaklı kılmıştır¹⁰³.

2.4. Web Tabanlı Eğitim

Son yıllarda hızlı gelişim gösteren ve eğitim ortamlarında sıklıkla kullanılmaya başlanan bir diğer teknoloji de İnternet’tir. İnternet, bilgisayar ağlarının birbirine bağlanması ile oluşan dünyanın en büyük ağıdır. Bu ağ aynı zamanda dünyanın en büyük bilgi bankasıdır. Bu ağ sayesinde kişiler hızlı bir şekilde birbirleri ile

¹⁰⁰ Türkiye Bilişim Derneği ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 368.

¹⁰¹ Yanık, **a.g.e.**, s.156.

¹⁰² Horton, **a.g.e.**, s. 4.

¹⁰³ Yanık, **a.g.e.**, s. 157.

haberleşmekte, karşılıklı görüşme ve toplantı yapmakta, kendi kaynaklarını diğer insanlara sunabilmektedir¹⁰⁴.

Bilgisayar tabanlı eğitim İnternet kullanmadan multimedya öğelerinin kullanılması yöntemi ile verilen çevrimdışı bir eğitimi ifade etmektedir. Eğitim faaliyetlerinde bilgisayarla birlikte İnternet'in de kullanılmaya başlamasıyla çevrimiçi olarak sunulan web tabanlı eğitim kavramı ortaya çıkmıştır¹⁰⁵.

Web tabanlı eğitim, birilerinin web sayfalarında bir şeyler okuması ve bunları öğrenmesi ile başlamıştır. Daha sonraları amatör olarak, eğitimcilerin kendi eğitim materyallerini hazırlayıp bunları İnternet ortamında yayınlamalarıyla gelişmeye başlamıştır. Ama asıl gelişimi bilgisayar destekli eğitim materyalleri üreticilerinin eğitim materyallerini web uyumlu hale getirmeleriyle yapmıştır. Bu gelişimle birlikte web ortamındaki bilgiler sade metin olmaktan çıkmış aynı zamanda görsel ve işitsel olarak da öğrenciye sunulmaya başlanmıştır¹⁰⁶.

Türkiye'de 1996 yılında toplanan XV. Milli Eğitim Şurası'nda toplumun eğitim ihtiyacının sürekli karşılanması konusu ele alınmıştır¹⁰⁷. Ülkemizdeki üniversitelerde web tabanlı uzaktan eğitim çalışmaları 1997 yılında sertifika programları ve kampüs içi dersler olarak başlamış ve günümüzde de üniversiteler tarafından web tabanlı yüksek lisans, lisans, önlisans ve sertifika programları yürütülmekte ve farklı üniversitelerde uzaktan eğitim çalışmaları sürdürülmektedir¹⁰⁸.

2.5. Sanal Sınıflar ve Simülasyon Uygulamaları

Sanal sınıflar ve simülasyon uygulamaları, İnternet'in bir eğitim aracı olarak kullanılmasıyla beraber başlamıştır. Sanal sözcüğü, etki olarak var olan fakat gerçekte var olmayan olay veya olguları tanımlamaktadır. Bu yöntemde, kullanıcılara sanal eğitimler verebilmek için, onlara sanal dünyalar oluşturulur ve bu ortamlarda iletişim,

¹⁰⁴ A. Gürbüz, H. Kaptan, A. Buldu, **a.g.e.**, <http://www.ef.sakarya.edu.tr/dergi/efdergisayi3-1f.pdf>, 2005.

¹⁰⁵ Selin Baykal, "An Assestment Of Web Based Training As A Tool For Corporate Training In Information Technology In Turkey", [Türkiye'de Bilişim Teknolojileri Firmalarında Hizmet İçi Eğitim Aracı Olarak Web Tabanlı Eğitim Uygulamalarının Bir Değerlendirmesi], (Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü, 2003), s.14.

¹⁰⁶ A. Gürbüz, H. Kaptan, A. Buldu, **a.g.e.**, <http://www.ef.sakarya.edu.tr/dergi/efdergisayi3-1f.pdf>, 2005.

¹⁰⁷ XV. Milli Eğitim Şurası, "2000'li yıllarda Türk Milli Eğitim Sistemi", Ankara 1996, s.52.

¹⁰⁸ Türkiye Bilişim Derneği ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 368.

ses ve hareket bulunur¹⁰⁹. Buna göre öğrenciler için gerçek yaşamdan örnekler oluşturulur. Bu ortam içinde öğrencilere problem ya da görev verilir. İş yapma sürecinde öğrenciler kendi bilgi ve becerilerini eğitimci desteği ile kullanırlar¹¹⁰.

Türkiye’de de Yüksek Öğretim Kurulu, ülkede sanal eğitimi canlandırmak ve yaymak amacıyla; 14 Aralık 1999 tarihli ve 23906 sayılı Resmi Gazete’de “Üniversitelerarası İletişim ve Bilgi Teknolojilerine Dayalı Uzaktan Yükseköğretim Yönetmeliği” yayımlanmıştır. Gelecekte giderek yaygınlaşması beklenen çevrimiçi simülasyonlar, öğrencilere deneyerek ve yaşayarak öğrenme fırsatları sunmaktadır¹¹¹.

İşletmelerde bu eğitim şeklinin kullanımı, öncelikle Amerika’da 1990’ların başında benimsenmiştir. Türkiye’deki ilk örnek 1999 yılında başlatılan Turkcell Sanal Sınıf uygulamasıdır. Turkcell projesi, eş zamanlı ve eş zamanlı olmayan e-eğitim modellerini kapsayan Türkiye’nin ilk kurumsal uzaktan eğitim projesidir. 2000 yılında tüm Türkiye genelinde yaklaşık 2.500 Turkcell çalışanına ulaşan projede oryantasyon, performans değerlendirme ile deprem ve acil durumda yapılacakları açıklayan eğitimlere yer verilmiştir. 2001 yılına gelindiğinde projede müşteri ilişkileri, bilgisayar kullanımı ve uygulama açıklama eğitimleri devreye alınmıştır¹¹².

Görüldüğü gibi radyo, sinema, televizyon gibi buluşlar uzaktan eğitimin bu teknolojilerle desteklenerek yaygınlaşmasını sağlamıştır. Bilgisayar teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan bilgisayar tabanlı eğitim uygulamaları da 90’lı yıllardan itibaren web tabanlı eğitim uygulamalarına dönüşmüştür. Başlangıçta disketlerde dağıtılan ders yazılımlarına zamanla ses, yüksek kalitede görüntü ve video eklenmiştir. Böylece çoklu ortam özelliklerine sahip olan ders yazılımları CD-ROM ortamında ya da yerel ağ üzerinde dağıtılmaya başlanmıştır. İnternet teknolojilerinin ve alt yapısının gelişmesiyle İnternet üzerinden erişilebilen ders yazılımları geliştirme olanağı doğmuştur. İnternet’in sağladığı ek iletişim olanakları da göz önünde bulundurularak tasarlanan derslerde, öğrenciler ders verenler yanında kendi aralarında

¹⁰⁹ Başak Nalbant, “Elektronik Öğrenmenin İşletmelerde Kullanımı Ve Çalışanların Elektronik Öğrenmeye Karşı Tutumlarının Belirlenmesi.” (Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.42.

¹¹⁰ “Öğretim Programları ve Modüler Öğretim Uygulama Kılavuzu,” <http://www.megep.meb.gov.tr/habertr.htm>, 2006.

¹¹¹ Ahmet Murat Hançer, “E-Öğrenme ve Türkiye Macerası,” Kaynak Dergisi, Sayı no 4, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=309&SAYI=20>, (Temmuz-Aralık 2004).

¹¹² Zehra Çınar, “Türkiye ve E-Öğrenme,” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=681, 2007.

da iletişim kurabilmektedirler. Diğer taraftan İnternet üzerinden ses ve görüntü aktarımı yapılarak gerçekleştirilen video konferans uygulamaları da uzak mesafeler arasında canlı ders aktarımına olanak sağlamıştır¹¹³.

3. e-EĞİTİMİN TEMEL UNSURLARI

e-eğitim uygulamalarının temel unsurları e-eğitim teknolojileri, eğitim ortamı tasarımcısı ve yöneticisi, etkileşim ortamları, sanal sınıflar, görsel-işitsel sunumlar, tartışma grupları ve e-danışmanlık ile öğrenci ve eğitimidir.

3.1. e-Eğitim Teknolojileri

e-eğitim genellikle eğitim yönetim sistemi gibi bilgiyi toplayan, sunan ve paylaşımını sağlayan sistemler ile eğitim içerik yönetim sistemi gibi içeriğin yapılandırılmasını ve işbirlikli çalışmalarda kullanılabilir hale getirilmesini sağlayan yazılımlar ya da eğitim portalları gibi bir takım yazılımlar kullanılarak yapılmaktadır¹¹⁴.

e-eğitim uygulamaları teknolojik gelişmelere dayalı olarak ortaya çıkmış ve gelişim göstermiştir. Ortaya çıkan birçok uygulama ve metot, teknolojide yaşanan yenilik ve olanaklara dayalı olarak şekillenmiş, gelişmiş ya da ortadan kalkmaktadır. Bu bakımdan e-eğitim uygulamaları bir anlamda sürekli gelişen ve yenilenen canlı bir yapıya sahiptir¹¹⁵.

Her çıkan yeni teknoloji ile yeni bir e-eğitim modeli ortaya çıkmıştır. Kullanılacak teknolojiler metin, ses, görüntü ve elektronik ortam gibi değişik ortamlarda farklı e-eğitim amaçlı kullanım potansiyeline sahiptir. Tablo 12’de ortam, teknoloji ve uzaktan eğitim uygulamaları ilişkisi özetlemektedir.

¹¹³ Ali Ekrem Özkul, “E-Öğrenme ve Mühendislik Eğitimi,” TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası Dergisi, Sayı 419: 18-27, (Eylül 2003), s. 18.

¹¹⁴ Ruşen Yılmaz, Salih Gümüş ve M. Recep Okur, “Türkiye’de Yüksek Örgün Öğrenimde Çevrimiçi Öğrenme,” http://home.anadolu.edu.tr/~salihgumus/Turkiyede_yuksek_organ_ogrenimde_cevrimici_eogrenme.swf, 2005.

¹¹⁵ “Rudi Giuliani ve Eliot Maise, “Using E-Learning to Drive Revenue in a Down Economy An On-Line Panel Discussion,” 2002; “E-Learning; Master The Knowledge Economy,” Washington: April, 2002” (Yanık, a.g.e., s.161’deki alıntı).

Tablo 12. e-Eğitim ve Eğitim Uygulamaları Arasındaki İlişki

Ortam	Teknolojiler	e-Eğitim Uygulamaları
Metin	• Bilgisayarlar	• İletişim danışmanlığı • Veritabanları • Elektronik yayıncılık
Ses	• Kasetler • Radyo • Telefon	• Programlar • Telefonda danışmanlık • Telekonferans
Görüntü (Video)	• Yayınlama • Videokasetleri • Video diskleri • Kablo • Fiber optik • Uydu • Mikrodalga • Video konferans	• Programlar • Dersler • Video konferans
Elektronik ortam	• Bilgisayarlar • Telefon • Fiber optik • Uydu • ISDN • CD-ROM, • CD-I (Etkileşimli CD) • CD-V (VCD)	• Bilgisayar destekli öğretim • Elektronik posta • Bilgisayar konferans • Veritabanları • Çoklu ortam

Kaynak: “Evaluating Digital Distance Learning Programs and Activities: Studies, Practices, and Recommendations, Dünya Bankası Ekim 2001,” Türkiye Bilişim Derneği ve diğerleri, Türkiye Bilişim Derneği ve diğerleri, “Bilgi Toplumuna Doğru,” Türkiye 2. Bilişim Şurası Sonuç Raporu (Ankara, 2004), s. 364; <http://www.enocta.com/tr/kaynaklar.asp>, 2007.

3.2. e-Eğitimde Eğitim Ortamı Tasarımcısı ve Yöneticisi

e-eğitim sistemi öğrenci, eğitimci ve öğrenme ortamından oluşan üç ana unsur üzerine kurulmuştur. 1) Bu eğitim sisteminde bilgiyi talep eden öğrenciler. 2) Bilgiyi uygun şekilde e-eğitim materyali haline getiren ve yayan eğitimci. 3) İki tarafın eğitim faaliyetlerini yerine getirebilmesi için öğrenme ortamı yani yanı yayılım ortamı. Yayılım ortamı, tamamen fiziksel bir yapıya sahiptir ve öğrenci-eğitimci arasındaki karşılıklı etkileşimi sağlamaktadır. Ortamda kullanılan teknoloji ne kadar iyiye, öğrenci-eğitimci arasındaki etkileşim de o kadar hızlı, güvenilir ve kesintisiz olur¹¹⁶.

e-eğitim sisteminde, öğrencilerin ve eğitimcilerin ya da öğrenme kaynaklarının birbirlerinden zaman ve mekan açılarından uzakta olduğu eğitim ortamlarında etkileşim faktörü büyük önem taşımaktadır. Eğitim ortamı tasarlama, hazırlama, programlama ve değerlendirme işlemleri sürecinde etkileşim ve etkileşim olanaklarının düzenlenmesi çok önemli bir basamaktır. e-eğitimde tasarımcı; öğrenci-öğrenci, öğrenci-eğitimci ve öğrenci-içerik etkileşimlerinin yapılmasını sağlayarak, eğitim ortamında öğrenci, eğitimci ve içerik arasında bir köprü görevi görür¹¹⁷.

e-eğitim sisteminin yöneticisi, eğitim amaçlarının açıkça ortaya konması ve bu sistemde yer alacak birimlerin, bu birimlerde yapılan işlerin ve eğitim konularının saptanan amaçlar doğrultusunda yapılandırılmasında görev alır. Bu nedenle, e-eğitim ortamı yöneticisi eğitim amaçlarını açıkça ortaya koyabilmek için öncelikle, amaçların nasıl ve kimlerle belirleneceği sorusuna yanıt verir. Ayrıca e-eğitim yöneticileri, bu eğitim ortamlarının yapılmasına ilişkin yapılacak çalışmaların ne zaman ve nasıl uygulanacağı konusunda tüm grupları bilgilendirir. Böylece gruplar bu tür yönetsel etkinliklerde rollerinin ve üzerlerine düşen sorumlulukların bilincinde olurlar¹¹⁸.

¹¹⁶ Aysun Altıkardeş, Hayriye Korkmaz, Yılmaz Çamurcu, "Web Tabanlı Eğitimde Planlama ve Organizasyon," <http://www.ef.sakarya.edu.tr/dergi/efdergisayi3-%202.pdf>, 2005.

¹¹⁷ Can Güler ve diğerleri, "Eğitim Sitelerinin Yönetimi," Akademik Bilişim 2006, Pamukkale Üniversitesi-Denizli, http://www.eogrenme.net/index.php?option=com_content&task=view&id=37&Itemid=9, 09-11 Şubat 2006.

¹¹⁸ Gülsün Kurubacak, "Sanal Üniversiteler ve E-Öğrenme Ortamlarının Yönetimi," http://www.ideaelearning.com/sayfalar/makale_devam.asp?MakaleId=26, 2008.

3.3. Eş Zamanlı ve Eş Zamanlı Olmayan Etkileşim Ortamları

e-eğitim teknolojileri, genel olarak etkileşimli ve etkileşimli olmayan e-eğitim sistemleri olarak sınıflandırılır. Eğitimde etkileşim ve iletişim çok önemlidir. e-eğitim teknolojileri ilk kullanılmaya başlandığında genellikle etkileşimli değilken gelişen teknoloji ile öğrenen-öğrenen ve öğrenen-eğitimci etkileşimini artırmıştır. Etkileşimli e-eğitim sistemleri etkileşimin eş zamanlı (senkron) ve eş zamanlı olmayan (asenkron) bir biçimde gerçekleşmesine göre iki şekilde ele alınmaktadır¹¹⁹.

Eş zamanlı e-eğitim, öğrenme ve öğretme aktivitelerinin öğrencilerin ve eğitimcilerin fiziksel olarak farklı mekanlarda olmalarına rağmen, eş zamanlı olarak gerçekleşmesini ifade eder. Eş zamanlı olmayan e-eğitimse öğrenme ve öğretme aktivitelerinin öğrenciler ve eğitimciler fiziksel olarak farklı mekanlardayken, farklı zamanlarda gerçekleşmesini ifade eder¹²⁰.

Eş zamanlı olmayan e-eğitim, katılımcıların eğitimin gerçekleştirildiği anda değil, belli bir zaman sonra materyalleri kullanmasına ve eğitimine olanak veren eğitim şeklidir. Bu uygulamada eğitim süreci, eğitim zamanından bağımsız olarak çeşitli kaynaklara (video, web gibi) kaydedilmekte, katılımcıların bu kaynaklara istedikleri zaman ulaşmaları olanağı sunulmaktadır¹²¹.

Eş zamanlı olmayan eğitim şekliyle, eğitimle ilgili duyurular yapılabilmekte, konu ile ilgili çeşitli mesajlar iletelebilmekte ve testler uygulanabilmektedir. Eğitim süreci içerisinde video, görsel ve işitsel tasarımlardan faydalanılmakta, sunum yapılabilmekte ve en önemlisi zamandan bağımsız hareket edilebilmektedir. Bu sürecin yürütülmesinde, eğitimin her anında eğitimciye ihtiyaç olmamakta, eğitim kayıtlı sistemler yardımıyla gerçekleşmektedir¹²².

¹¹⁹ “Uzaktan Eğitim Teknolojilerinin Sınıflandırması ve Karşılaştırılması,” http://www.eogrenme.net/index.php?option=com_content&task=view&id=35&Itemid=9, 2006.

¹²⁰ Zehra Doruk, “E-Öğrenme Ve Kavramlar,” http://mmistanbul.com/makaleler/index.cfm?makale_id=45, 2005.

¹²¹ Yanık, **a.g.e.**, s.165-166.

¹²² Sandy Asirvatham, “Beyond The Distance Barrier,” Journal Of Property Management, Eylül-Ekim, 2000.

Eş zamanlı e-eğitimse, bütün katılımcıların eğitim süreci içinde ayrı ayrı birbirleriyle ve eğitmeni ile doğrudan iletişim kurabildikleri, eğitmeni yönlendirmeli eğitim şeklidir¹²³.

Eş zamanlı e-eğitim ile öğrenciler ve eğitmeni arasında tartışma ortamları ve eş zamanlı olarak soru cevap olanakları yaratılmakta, eğitim süreci içerisinde her an test yapılabilmekte, çeşitli video ve çoklu ortam olanaklarından faydalanılabilmekte ayrıca sunum yapılabilmektedir. Söz konusu faydaların yanı sıra eğitmeni birçok öğrenci ile aynı anda iletişim kurabilmekte ve çok farklı coğrafi mekânlarda bulunan kişilerin eğitim sürecine dahil olması sağlanmaktadır¹²⁴.

3.4. Sanal Sınıflar

e-eğitimde eğitmenilerle öğrencileri bir araya getiren ortamlar sanal sınıfları oluştururlar. Sanal sınıf, eğitmeni eşliğinde sınıf eğitimlerinin çevrimiçi olarak bir iletişim ağı üzerinden verilmesini sağlayan ortamlara verilen addır¹²⁵. Sanal sınıf uygulamaları, geleneksel sınıf ortamına birebir benzeyen, insanlar arası eş zamanlı bilgi paylaşımını sağlayan uygulamalardır. Sanal sınıflar da, geleneksel bir okul gibi programa, öğrencilere, yöneticilere ve benzer olanaklara sahiptir. Ancak sanal sınıflar duvarların, koridorların, güvenlik görevlilerinin olmadığı; yaş, cinsiyet ve ırk ayrımının yapılmadığı; öğrencilerin gündüz ve gece çalışabildiği ve yüzlerce kilometre uzaklıktan kendi öğrenme gerçeklerini kendilerinin yarattığı sınıflar olarak tanımlanmaktadır¹²⁶.

Sanal sınıflarda yapılan eğitim ile gerçek sınıflarda yapılan eğitim arasında farklılıklar bulunmaktadır. Sanal sınıfların eğitim yapısı daha esnektir. Katı kurallar yoktur. Sonuca yönelik bir eğitim yapılmaktadır. Öğrencilerin eğitmeniye bağımlılıkları yoktur. Bu sanal sınıflarda öğrenciler birbirleri ile etkileşim hâlinde bulunur ve bu etkileşim sonucu öğrenme gerçekleşir. Eğitmeni bilgi sağlayan değil, öğretimi kolaylaştıran kişidir. Eğitmeni bu amaçla rehberlik yapar¹²⁷.

¹²³ Derviş Çanakçı ve Filiz Tutar, “E-Öğrenme ve Türkiye’deki Konumu,” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=620, 2007.

¹²⁴ Yanık, a.g.e., s.165-166.

¹²⁵ Mustafa Yücelgen, “Sanal Sınıf Nedir? Dünyadan ve Türkiye’den Örnekler,” http://www.mmistanbul.com/makaleler/index.cfm?makale_id=156, 03.12.2007

¹²⁶ Ali Erden, “Sanal Okul,” Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, yıl 4, sayı 40, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi40/erden.htm>, (Haziran 2003).

¹²⁷ Aynı.

Sanal sınıflarda e-posta, web ortamı, elektronik konferans, forum ve tartışma odaları gibi yeni teknolojiler kullanılırken, telefon gibi geleneksel iletişim araçlarından da yararlanılır.

3.5. Görsel - İşitsel Sunumlar

Teknolojik olanaklar sayesinde zengin işitsel ve görsel tasarımlar eğitimi çekici hale getirmekte ve öğrenmeyi artırmaktadır. Öğrenciler tarafından görsel-işitsel sunumlarda, bu sunumların sayfa düzenlerine, görsel plan ve çekicilikleri ile uyuma önem verilmektedir. Ayrıca yine çok önem verilen bir diğer özellik de istenilen bilgiye kolay ulaşılabilmesidir¹²⁸. Bu unsurlar öğrenme ve kavrama hızını artırmaktadır. Görsel ve işitsel sunumların bir diğer katkısı ise öğrenmenin kalıcılığını artırmasıdır¹²⁹.

e-eğitim, görsel ve işitsel öğelerle zenginleştirilmiş bir öğrenme sistemidir¹³⁰. Bilgisayarların bilgiyi sesli, görüntülü ve metin tabanlı olarak sunması sayesinde, öğrenciler görerek, duyarak ve okuyarak öğrenebilirler. Bu sayede öğrenciye bilgi, çeşitli duyu organlarını uyuracak biçimde sunulur ve teknolojinin kullanılması sayesinde bilginin daha kalıcı olması sağlanır¹³¹.

3.6. Tartışma Grupları ve e-Danışmanlık

e-eğitimde eğitimci ile öğrenci arasındaki etkileşim, sanal tartışma ortamlarında, sanal tartışma grupları ile de sağlanabilmektedir. Sanal tartışma gruplarına eğitimci ve tüm öğrenciler katılabilmektedir. Eğitimci veya öğrenciler var olan problemlere ilişkin mesajları, oluşturdukları tartışma gruplarına göndermektedir. Tartışma konusu eklendikten sonra kişiler görüşlerini bu ortama eş zamanlı olmayan bir süreçte de ekleyebilmektedirler¹³². Ders ile ilgili tüm kavramlar, konular ve bilgiler tartışma gruplarının oluşturulması ile zaman sınırı olmadan tartışılabilmekte, öğrenciler ve

¹²⁸ Wai Ching Poon ve diğerleri, "A Study Of Web-Based Learning (WBL) Environment In Malasia," The International Journal Of Educational Management, Cilt:18, Sayı 6:374-385, 2004, s.378.

¹²⁹ "Sığı Ü., "Eğitimde Değişen Paradigmalar Ve Eğitimde Kaliteyi Yakalamanın Bir Yolu: İnternete Dayalı Uzaktan Eğitim," www.geocities.com/usigri/uzak.htm, 2007.

¹³⁰ E-Öğrenme, <http://buelc.boun.edu.tr/tanim.html>, 2007.

¹³¹ Coşkun Can Aktan, "Yüksek Öğretimde Değişim: Global Trendler ve Yeni Paradigmalar," <http://www.canaktan.org/egitim/global-trendle/aktan-trendler.pdf>, 2007.

¹³² Meral Özarslan, Betül Kubat, Ömer Faruk Bay, "Uzaktan Eğitim İçin Entegre Ofis Dersi'nin Web Tabanlı İçeriğinin Geliştirilmesi Ve Üretilmesi," <http://ab.org.tr/ab07/bildiri/100.doc>, 2007.

eğitimciler bu ortama yükledikleri dosyaları paylaşabilmektedirler¹³³. Ayrıca eğitimci bu tartışma gruplarında, katılımcıların derslerle ilgili sorularına yanıt vererek e-danışmanlık hizmeti sağlamış olur¹³⁴.

e-danışmanlık hizmetinin amacı, yüz yüze danışmanlık hizmeti alamayan öğrencilerin dersle ilgili sorularına yanıt almalarını sağlamaktır. e-eğitim sistemi öğrencilerin kendi kendilerine ders çalışma becerilerine bağımlı bir sistemdir. Bu aşamada kendisini yetersiz hissedен öğrencilerin derslerde anlayamadıkları konularda sorularına yanıt almaları sağlanarak motivasyonlarının ve başarılarının olumlu yönde etkilenmesi amaçlanmaktadır¹³⁵.

3.7. e-Eğitimde Öğrenci

e-eğitim ve geleneksel sınıf içi eğitim arasında birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Kendi kendine öğrenme kavramı ile öğrenci, hiçbir baskı ve zorlama olmadan kendi kendinin denetleyicisi ve öğretmenidir. Sorumluluğu vardır ve kendi öğrenme becerilerini geliştirmekten kendisi sorumludur. Konuyu öğrenmek için ne kadar zaman ayıracağını ve öğrenim hızının ne olacağını kendisi belirler¹³⁶. Böylece öğrenci kendi eğitiminden kendisinin sorumlu olduğunu hisseder. Bu da öğrenciye kendi öğrenme sürecini yönetme ve plânlarını geliştirme olanağı sağlar. e-eğitimde öğrenci kendi ilgi ve becerileri doğrultusunda öğrenmek istediği konunun içeriğini, amacını, süresini ve hızını belirleyebilir¹³⁷.

3.8. e-Eğitimde Eğitimci

e-eğitim sınıflarında kullanılan teknolojiler, araçlar ve etkileşim biçimleri, öğrencinin üzerine daha fazla odaklanılmasına katkıda bulunur. Öğrenciden eğitimeye -soru veya yorum biçimlerinde- daha fazla bir bilgi akışı vardır. Öğrencilerin kendi

¹³³ Hatice Şengür, "Bilkent Üniversitesi'nde Sanal Kampüs Oluşturma Sürecindeki Çalışmalar," <http://ab.org.tr/ab06/bildiri/135.doc>, 2006.

¹³⁴ "Öğrenme Ortamları," <http://e-sertifika.aof.edu.tr/OgrenmeOrtamlari.htm>, 2006.

¹³⁵ Mehmet Emin Mutlu, Özlem Özöğüt Erorta ve İlker Kayabaş, "Açıköğretim Sisteminde İnternete Dayalı Akademik Danışmanlık Hizmetlerinin Tasarımı ve Uygulanması," <http://www.bilgi.aof.edu.tr/yayinlar/2006/e-danismanlik.pdf>, 2007.

¹³⁶ Özlem Özöğüt Erorta, Recep Okur ve Salih Gümüş, "E-Öğrenmede Sanal Şirket Uygulaması: Anayay.com Örneği," http://www.bilgi.aof.edu.tr/yayinlar/2004/erorta_okur_gumus.pdf, 2007.

¹³⁷ Tufan Aytaç, "Geleceğin Öğrenme Biçimi E-Öğrenme," Bilim Ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Yıl:3, Sayı no:35, (Ocak, 2003), <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi35/aytac.htm>, 2007.

bilgilerini kendi çabalarıyla inşa etmesinin sonucu olarak, onların daha aktif oldukları düşünülür. Bu tür aktif öğrenme; eğitimcileri veya eğitim tasarımcılarını, öğrencinin yanında yer alan rehberler olmaya iter. Öğrenciler, kendi öğrenme süreçleri ile ilgili daha çok sorumluluğa sahip oldukları için eğitimciler bilgi vermek yerine bilgiye yönlendirme konusunda daha fazla zaman harcar¹³⁸. Ayrıca e-eğitimin getirdiği değişik öğrenme ortamıyla birlikte, eğitimcilerin sahip olması gereken nitelikleri de değişmiştir. Eğitimciler, eğitimin yeni kavramları ve öğrenme stratejileri hakkında bilgili; yeni program, teknik ve yöntem becerilerine ve uluslararası perspektife sahip olan kişiler olmalıdır¹³⁹.

4. e-EĞİTİMİN YARARLARI VE SINIRLILIKLARI

Günümüzde yüksek öğrenimden, işletmelerin kurumsal eğitim faaliyetlerine kadar geniş bir yelpazede gerçekleşen e-eğitim uygulamaları, insanların öğrenme uğruna yaptıkları çalışmaların önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bunun nedeni e-eğitimin sunduğu olanaklardan yararlanmaktır. Ancak her sistemin olduğu gibi e-eğitimin de bazı sınırlılıkları bulunmaktadır.

4.1. e-Eğitimin Sağlayacağı Yararlar

e-eğitim uygulamalarının çok sayıda yararı bulunmaktadır. Bu yararları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür¹⁴⁰:

- Sınıfa gitmek için vakit harcanmaz.
- Seyahat harcamalarını en aza indirir.
- Derslere devam edilmesi işte çalışmayı engellemez.

¹³⁸ “Online Eğitim,” <http://www.aiequest.com/yazi.php?no=16>, 2007.

¹³⁹ Esra Turhan, “Web Tabanlı Öğretimde Etkileşim Ve Öğrenci Destek Hizmetlerinin Geliştirilmesi,” Uluslar arası Katılımlı Açık ve Uzaktan Eğitim Sempozyumu, Eskişehir, 23-25 Mayıs 2002.

¹⁴⁰ Emel Dikbaş, “Öğretmen Adaylarının E-Öğrenmeye Yönelik Tutumlarının İncelenmesi,” (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Bilgisayar Ve Öğretim Teknolojileri Anabilim Dalı Bilgisayar Ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği Programı, İzmir, 2006), s.30.; Allison ROSSETT, E-Learning Handbook (New York: McGraw-Hill, 2002), s.10-11; “Online Eğitim,” <http://www.aiequest.com/yazi.php?no=16>, 2007; “Uzaktan Eğitimde Etkin Uygulamalar İçin Fakülte Stratejileri ve Yönetmelik Stratejiler,” http://www.eogrenme.net/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=9, 14 Ağustos 2006.

- İhtiyaç duyulduğunda öğrenmeye başlanabilir.
- Öğrenim seçenekleri coğrafi konum tarafından kısıtlanmaz.
- Öğrenciler kendi hızlarında öğrenebilirler.
- Öğrenciler bir materyale defalarca ulaşabilir, bu materyalin çok yönlü araştırmasını yapabilirler.
- e-egitim teknolojileri ve çoklu ortam uygulamalarıyla hazırlanmış sunumlar diğer uzaktan eğitim yöntemlerinden daha etkili olabilir.
- e-egitim ortamları ve materyalleri kolaylıkla ve kısa zamanda güncellenebilir ve herkese kolaylıkla ulaştırılabilir.
- Diğerlerinden farklı bazı kişiler (çekingen, dil sıkıntısı çeken, öğrenmesi zaman alan vb.) için, daha etkili olabilir.
- Sistem öğrencinin ihtiyaçlarına hızlı ve etkili bir şekilde cevap verebilmek için geleneksel programlara göre daha esnektir.
- Geleneksel programlara göre öğrenciler için daha az maliyetlidir.
- Yeni teknolojileri kullanmak ve teknik beceriler kazanmak da öğrenmenin yan faydalarını oluşturur.
- e-egitim, farklı yer ve kültürdeki kişileri aynı eğitim ortamında buluşturduğu için, farklı açılardaki görüş ve düşüncelerin dile getirilmesini sağlar.
- Sonuçta bu yararların tümü öğrencilerin küresel toplumda güçlü bireyler olmalarına katkıda bulunur.

İşletmeler de e-egitim yöntemini kullanarak pek çok yarar sağlayabilirler. Söz konusu yararlar şunlardır¹⁴¹:

- e-egitim, eğitim maliyetlerini azaltmaktadır. Bir e-egitim programının geliştirilmesi ve yönetilmesi klasik sınıf eğitimleri ile karşılaştırıldığında oldukça ekonomik kalmaktadır. Aynı anda daha fazla kişi eğitilebilmekte, böylece kişi başına eğitim maliyeti düşmektedir. Eğitim alan katılımcıların seyahat etmelerine gerek kalmadığından seyahat masrafları azalmaktadır. Özellikle çokuluslu işletmeler gibi coğrafi olarak geniş bir alana yayılmış olan

¹⁴¹ Esra Nemli, "Kurumsal Eğitimlerde E-Öğrenme," **E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**. Ed.:Selim Yazıcı (İstanbul: Alfa Yayınları, 2004) s.177-183.

işletmeler için e-egitim, eğitim maliyetlerinin azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

- e-egitim uygulamaları sayesinde daha fazla çalışana daha hızlı eğitim verilebilmektedir. Özellikle çok sayıda kişinin çalıştığı, büyük ölçekli işletmelerde, çalışanların eğitim ihtiyaçlarını, iş ortamından uzakta kalma sürelerini kısaltarak sağlamaktadır.
- e-egitim uygulamaları sayesinde eğitim sürekli bir fonksiyon haline gelmektedir. Çok sayıda çalışan aynı standart eğitim programına katılmakta, eğitimcilerden kaynaklanan farklılıkların önemi azalmaktadır.
- Çalışanların hangi eğitimlere kayıtlı olduklarının, kaç ders izlediklerinin, eğitimleri tamamlayıp tamamlamadıklarının, sınavlardan hangi notları aldıklarının izlenmesi gibi konular e-egitim uygulamalarının yönetim sistemleri sayesinde kolaylaşmaktadır. Bu sayede çalışanların eğitim sürecindeki gelişimlerinin takip edilmesi de mümkün olmaktadır.

4.2. e-Eğitimin Sınırlılıkları

e-egitimin sağladığı pek çok yararın yanı sıra bazı sınırlılıkları da bulunmamaktadır. Bu sınırlılıkları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür¹⁴²:

- Eğitimciler, etkili birer çevrimiçi eğitimci olmayı öğrenmek mecburiyetindedir.
- Eğitimciler için geleneksel olan ders içeriğini çevrimiçi ortama taşımak zordur.
- Bireysel geribildirim sağlama konusu eğitimciler açısından daha zaman alıcıdır. Çünkü daha çok öğrenci aktif bir biçimde katılım sağlar.
- Hem öğrencilerin, hem eğitimcilerin donanım ve yazılım ihtiyaçlarının karşılanması, teknik eğitim ve desteğin verilmesi gereklidir.
- Yüz yüze etkileşim eksikliği vardır.
- Farklı hazır oluş düzeylerinden ve toplumun farklı kesimlerinden gelen öğrencilere fırsat eşitliğinin sağlanması zordur.
- Öğrencilerden beklenen yeni beceriler ve sorumluluklar vardır.

¹⁴² E. Dikbaş, a.g.e., s.31-35.; A. ROSSETT, a.g.e., s.12; “Online Eğitim,” <http://www.aiecquest.com/yazi.php?no=16>, 2007; “Uzaktan Eğitimde Etkin Uygulamalar İçin Fakülte Stratejileri ve Yönetmelik Stratejileri,” http://www.eogrenme.net/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=9, 14 Ağustos 2006.

- Gerçek bir sınıfın ya da kampüsün birçok sosyal olanağı sunulamaz.

e-eğitimin bu sınırlılıklarının yanında işletmeler açısından da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Söz konusu sınırlılıklar şunlardır¹⁴³:

- Eğitim alan çalışanların e-eğitim ortamında öğrenmeye alışık olmamaları kültürel direnç yaratan nedenlerden biridir. Eğer çalışanlar bilgisayar programları, İnternet kullanımı gibi teknik açıdan hazır değillerse, bu noktada sorunlar yaşanabilmektedir.
- Yüz yüze iletişim eksikliği, sınıf eğitimleri ile karşılaştırıldığında, çalışanların e-eğitime karşı direnç göstermelerine neden olmaktadır. Katılımcıların e-eğitim ile verilen derslere kayıt olurken çok hevesli olmaları, fakat zaman geçtikçe derslerin kişiler arası iletişime her zaman olanak vermeyen doğasından sıkılarak dersleri bırakmaları sık karşılaşılan sorunlardan biridir.
- e-eğitim için gerekli teknik altyapı yatırımları oldukça yüksek bir bütçe gerektirmektedir. Dolayısıyla işletmelerin, e-eğitimde başlangıç maliyetlerinin yüksekliğini dikkate alması gerekmektedir.

Özet olarak öğrenme, insanların doğduğu anda başlayıp yaşam boyunca devam eden bir süreçtir. İnsanların içindeki bu öğrenme dürtüsü çeşitli unsurların yardımı ile pekiştirilmekte ve geliştirilmektedir. Teknoloji de insanların öğrenme süreçleri üzerinde her zaman etkili olmaktadır.

Gelişen iletişim teknolojileri uzun zamandır eğitime hizmet etmekte ve önemli faydalar sağlamaktadır. Farklı mekanlardaki insanlar arasında eş zamanlı veya farklı zamanlı olarak eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilen uzaktan eğitimde de teknolojiden yararlanılmış ve gelişmelere bağlı olarak çeşitli eğitim yöntemleri ortaya çıkmıştır. Bu yöntemler tarihsel gelişim sırasıyla mektupla eğitim, radyo sinema televizyonla eğitim, bilgisayar destekli eğitim, web tabanlı eğitim ve sanal sınıflar ve simülasyon uygulamaları olarak günümüzde e-eğitim uygulamaları biçiminde incelenebilmektedir.

¹⁴³ Esra Nemli, "Kurumsal Eğitimlerde E-Öğrenme," **E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**. Ed.:Selim Yazıcı (İstanbul: Alfa Yayınları, 2004) s.183-186.

e-eğitim uygulamalarının temel unsurlarını e-eğitim teknolojileri, eğitim ortamı tasarımcısı ve yöneticisi, etkileşim ortamları, sanal sınıflar, görsel-işitsel sunumlar, tartışma grupları ve e-danışmanlık, öğrenci ve eğitimci oluşturur.

Günümüzde yüksek öğrenimden, işletmelerin kurumsal eğitim faaliyetlerine kadar geniş bir yelpazede gerçekleşen e-eğitim uygulamaları, insanların öğrenme uğruna yaptıkları çalışmaların önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bunun nedeni e-eğitimin sunduğu olanaklardan yararlanmaktır. Ancak her sistemin olduğu gibi e-eğitimin de bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu noktada e-eğitimden mümkün olan en fazla yararı elde edebilmek için sistem dikkatle incelenmeli ve başarıya ulaştıracak faktörler belirlenmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

e-EĞİTİMİN BAŞARILI OLMASINI SAĞLAYAN FAKTÖRLER

Başarılı bir e-eğitim için sistemin tüm unsurlarının etkili olması ve eşgüdümle hareket ederek sinerji sağlaması gerekmektedir. Bunun için de e-eğitim vermek amacıyla hazırlanan eğitim sistemleri dikkatle planlanmalı, kullanılacak teknolojiler, uygulayıcılar, öğrenciler ve eğitimciler bu sistemi başarıya ulaştırabilecek özelliklere sahip olmalıdır.

1. SİSTEMİN PLANLANMASI

e-eğitim sisteminden umulan yararın sağlanabilmesi için, sistemin faaliyetlerinin belli bir plan ve program içerisinde yapılması gerekmektedir. Plan, eğitim sisteminin faaliyetlerinin geleceğe yönelik olarak, ne, neden, nerede, nasıl, ne zaman ve kimler tarafından, kimlere yönelik yapılacağı konularının tespitine olanak verir¹⁴⁴. Etkili bir e-eğitim sistemi oluşturabilmek için kapsamlı bir plan yapmak gereklidir. Sistemin kullanılmasıyla ulaşılması istenen hedefler belirlenmeli ve bu hedeflere ulaştıracak en etkili yollar seçilmelidir¹⁴⁵.

e-eğitim sistemleri elektronik ortama yüklenmiş ve teknolojik araçların kullanımıyla erişilebilen ders notlarından ibaret değildir. Bir eğitim sisteminin gerektirdiği bütün öğeleri, bir başka deyişle ders materyallerini, öğrenci eğitimci arasındaki iletişim ve etkileşimi, ödev-proje sunumlarını ve bunlarla ilgili geri bildirim mekanizmalarını ve ölçme-değerlendirme gibi unsurları yeterince kapsaması gerekir. Bu nedenle teknoloji yoluyla bilgi ve eğitim yöntemi bir araya getirilerek öğrencinin erişimine sunulurken esas olan herhangi bir teknolojik ortamın çarpıcı ya da üstün nitelikleri değil bu yolla aktarılan eğitimin içeriğinin kalitesidir. Bunun için de kullanılacak eğitim sisteminin inceliklerle planlanması gerekmektedir¹⁴⁶.

¹⁴⁴ Taşçı, a.g.e., s.106.

¹⁴⁵ Emel Dikbaş, a.g.e., s.22.

¹⁴⁶ Aynı, s.23.

e-eğitim sisteminin planlanması sırasında dört önemli soruya cevap vermek gerekir¹⁴⁷:

1. **Sistem kimler için geliştirilecek?** e-eğitim sisteminin kimler için geliştirileceği ortaya konulmalıdır. Diğer bir ifade ile öğrencilerin genel özellikleri ve hazır bulunuşluk düzeyleri, ön araştırma ile ortaya çıkarılır. Ayrıca öğrencilerin o eğitime ihtiyaçları genel olarak belirlenir. Belirlenecek hedef ve davranışlar öğrencilerin özellikleri ve gereksinimleri ile uyusmalıdır.
2. **Neler öğretilecek?** Öğrencilerin geçmiş bilgileri yoklanarak, onların zaten sahip olduğu bilgilerin tekrar verilmesi engellenmeli ve e-eğitim sürecinde hangi bilgilerin öğretilmesi gerektiği belirlenmelidir. Yani hedefler açık ve net olarak ortaya çıkarılmalıdır. Hedeflerin açık ve net olarak belirlenmesiyle eğitim ortamlarında yapılan faaliyetler daha etkili olacaktır. Bu aşamada daha çok öğrencilere kazandırılacak olan bilgilerin ve davranışların belirlenmesi faaliyetleri bulunmaktadır.
3. **Eğitimin gerçekleştirilmesinde ne tür kaynaklar ve prosedürler kullanılacak?** Hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılması gerekenler belirlenir. Bu aşamada eğitim sürecinin nasıl gerçekleştirileceği açıklanır. Burada hedefleri öğrencilere kazandırırken kullanılacak olan uygun eğitim yöntemlerinin ve araç-gereçlerin (eğitim teknolojisi) seçim faaliyetleri bulunmaktadır.
4. **Verilen eğitimin amacına ulaşp ulaşmadığı nasıl kontrol edilecek?** e-eğitimde yapılan eğitim faaliyetlerinde kazanılması düşünülen hedef ve davranışların kazanılma dereceleri belirlenir. Diğer bir ifade ile eğitimde ölçme ve değerlendirme faaliyetleri gerçekleştirilir. Eğer ortada hatalı durumlar varsa, hataları ortadan kaldırmak için eğitim sisteminde uygun değişikliklerin yapılması gerekmektedir.

Teknolojide yaşanan gelişmeler, öğrenme biçimleri ve gereksinimler sürekli değişim gösterdiği için eğitim sistemlerinin de değişime uğraması kaçınılmazdır. İyi

¹⁴⁷ Aytekin İşman ve Ahmet Eskicumalı, Eğitimde Planlama ve Değerlendirme (Adapazarı: Değişim Yayınları, 2001), s.; Aytekin İşman ve diğerleri, “Uzaktan Öğretimde İnternet Destekli Eğitim Tasarımı,” http://aof20.anadolu.edu.tr/bildiriler/Aytekin_Isman2.doc, 2008; Aytekin İşman, “Uzaktan Eğitim: EDOK Uzaktan Eğitim Merkezi,” Birinci Uzaktan Eğitim Sempozyumu (Ankara: Kara Kuvvetleri Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, 15-16 Kasım 1999). s.99-100.

hazırlanan bir sistemde değişimlere, gelişmelere ve beklenmedik durumlara yönelik cevaplar verilebilmeli ve bu yenilikleri sisteme adapte etmek mümkün olmalıdır¹⁴⁸.

Tüm bunların yanında e-eğitim uygulamaları geleneksel eğitim uygulamalarına göre öğrencilere daha fazla sorumluluk yükleyip, onların aktif katılımlarını sağladığı için, e-eğitim sistemlerinin öğrenciye kendi kararlarını verebildiği bir ortam sunması ve eğitici özelliklere sahip iyi bir multi medya yapısına sahip olması gerekmektedir¹⁴⁹.

2. TEKNOLOJİK GEREKLER

Teknik destek ve teknolojik ilerlemeler, e-eğitim sistemlerinin yaygınlaşmasında en önemli etkenlerdir¹⁵⁰. Teknoloji herhangi bir içeriğin aktarımı yönünden öğrenci, eğitimci ve ders materyalleri arasındaki iletişimin kurulması için gereklidir. Böylece teknoloji aracılığıyla bilgi ve eğitim yöntemi bir araya getirilerek öğrencilerin erişimine sunulur¹⁵¹. e-eğitim sırasında kullanılabilecek birçok teknoloji ürünü bulunmaktadır. Ama özellikle günümüzde işletmelerde uygulanan e-eğitim sistemlerinin teknolojilerini ağ merkezli teknolojiler oluşturmaktadır. Bu nedenle e-eğitim uygulamalarında, sunucu donanım ve özellikleri, yazılım programları, güvenlik duvarları, ağ teknolojileri ile kullanıcıların bilgisayarlarının tip ve özellikleri önem taşımaktadır¹⁵².

e-eğitimde kullanılacak teknolojinin belirlenmesinde dikkate alınması gereken konuları aşağıdaki biçimde sıralamak olanaklıdır¹⁵³:

- Öncelikle kişilerin ve kurumların ihtiyaçları ve teknik sınırlılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Öğrenci ve eğitimciler belirlenen teknolojiyi kullanabilmelidirler.
- Kullanılacak teknolojinin maliyeti kurum için uygun olmalıdır.
- Teknoloji, uygulanmak istenen eğitimin içeriğine uygun olmalıdır.

¹⁴⁸ Emel Dikbaş, **a.g.e.**, s.24.

¹⁴⁹ Başak Nalbant, **a.g.e.**, s.36.

¹⁵⁰ Michael Orly, "Multicultural E-Learning Project And Comparison Of Teachers' Student Teachers' And Pupils' Perception About E-Learning," Multicultural Education & Technology Journal, Cilt:1 Sayı 3, 2007, s.185; Wai Ching Poon ve diğerleri, **a.g.e.**, s.374.

¹⁵¹ Emel Dikbaş, **a.g.e.**, s.22.

¹⁵² Murat Erdal, "Bilgi Teknolojilerinin Öğrenmedeki Yeri Ve E-İnsan Kaynakları Yönetimi," **E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**. Ed.:Selim Yazıcı (Alfa Yayınları, İstanbul, 2004, s.71.)

¹⁵³ A. Ekrem Özkul ve Nuray Girginer, "Uzaktan Eğitimde Teknoloji ve Etkinlik," <http://www.ef.sakarya.edu.tr/dergi/efdergisayi3-1f.pdf>, 2005.

- Eğitimin verildiği sunucunun işletimi, güvenliği ve yedeklemesini sağlayabilecek teknolojiler kullanılmalıdır. Çünkü altyapıda meydana gelebilecek bir sorun eğitimi olumsuz yönde etkileyecek ve katılımcıların motivasyonunu bozacaktır.
- e-eğitimde hem kullanıcılar hem de sağlayıcılar için çok önem verilen bir konu sistemin güvenirliliğidir. Yani sistemin kullanımının emniyetli olması, sistemin başarısı için büyük önem taşımaktadır¹⁵⁴.
- Sistemin iletişim kalitesi kullanılacak teknoloji sayesinde sağlanan yeterli bant genişliğine dayanmaktadır. Çünkü bu durum tarafların eğitimde buluşmasını ve eğitimin güvenirliliğini artırır¹⁵⁵. Ayrıca yeterli bant genişliği sistemin kullanılması sırasında oluşan bağlantı sorunlarının oluşması, bağlantı hızının yavaş olması ve materyal paylaşımında güçlükler yaşanması gibi teknik problemler yaşanmasını engeller.
- Kullanılan teknoloji metinler, grafikler, işitsel ve görsel sunumlar gibi öğelerin desteğiyle gerek eş zamanlı gerek de eş zamanlı olmayan iletişimlerin sunulmasını sağlayabilmelidir¹⁵⁶.
- Kullanılacak teknoloji, öğrencilerin birbirleriyle ve eğitimcileriyle aralarında çeşitli yollarla etkileşim kurulmasını sağlamalıdır¹⁵⁷.
- Kullanılacak teknoloji taraflar arasında materyal paylaşımını olanaklı kılmalı ve sistemin tüm kullanıcıları tarafından kolaylıkla kullanılmasını sağlayabilmelidir¹⁵⁸.

3. SINIFLARIN YAPISI

Günümüzde giderek daha fazla kurum, daha fazla kişiye, daha kısa sürede, daha fazla eğitim vermek ve bilgi çağına ayak uydurup rekabetçi olmak istekleriyle sanal ortamda bir sınıf eğitim merkezi oluşturmaktadır. Bu şekilde sağlanacak bir eğitim için bedelleri pahalı olan ve IBM, Microsoft gibi büyük firmalar tarafından (Lotus

¹⁵⁴ Wai Ching Poon ve diğerleri, **a.g.e.**, s.379.

¹⁵⁵ Aynı, s.375, 379.

¹⁵⁶ Aynı, s.375.

¹⁵⁷ Wai Ching Poon ve diğerleri, **a.g.e.**, s.379.

¹⁵⁸ Michael Orly, **a.g.e.**, s.185.

LearningSpace, WinClass, WebCT, Blackboard vb.) yazılan paket programlar kullanılmaktadır. Ancak bu programlar genelde yurtdışı eğitime uygun olarak hazırlandığı için, her kurumun eğitim sisteminin gereksinimlerini bire bir karşılayamazlar. Bu nedenle de e-eğitimin gerçekleşmesinde İnternet teknolojilerinin kullanılmasıyla oluşturulan sanal sınıflar kullanılmaktadır¹⁵⁹. Bu sınıflar forumların, konuşma odalarının, ders notlarının, öğrenci işlerinin, uygun web bağlantılarının, masaüstü video-konferansı gibi bağlantıların geleneksel eğitim sistemiyle bütünleştirildiği ve birlikte hareket ettirildiği çevrimiçi eğitim öğretim ortamlarıdır¹⁶⁰.

Oluşturulan sanal sınıflarda eşzamanlı iletişim İnternet’te karşılıklı olarak yer alan sesli ve görüntülü konferans, konuşma odaları gibi gerçek zamanlı elektronik görüşmelerle sağlanırken, eş zamanlı olmayan iletişim e-mail ve forumlar gibi gecikmiş zamanlı veya ertelenmiş zamanlı elektronik görüşmelere dayanır¹⁶¹.

e-eğitimin yapılacağı sınıfların oluşturulmasında ve işletilmesinde dikkate alınması gereken konuları aşağıdaki biçimde sıralamak olanaklıdır¹⁶²:

- e-eğitimde, sınıflarda uygulanacak derslerle ilgili tüm bireylerin aralarında bağlantı kurabilmeleri için yeterli düzeyde bilgisayar ve İnternet kullanımı konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlamak gerekir.
- Sanal sınıfların iletişim yönünden yetersiz kalması engellenmelidir. Geleneksel sınıf ortamında öğrenci, eğitimci ve diğer sınıf arkadaşları ile rahatlıkla iletişim kurabilmektedir. Sanal sınıfta da bu ortamın sağlanabilmesi için İnternet teknolojisi içinde yer alan bileşenlerin etkin ve yeterli düzeyde kullanılması gerekir. Otomasyona ait iletişim modülünün iyi bir şekilde tasarlanması durumunda geleneksel sınıf ortamından daha geniş bir iletişim olanağı sağlanabilir. Çünkü eğitimin en önemli parçası olan iletişim, e-posta, forum, sohbet odaları gibi özellikler sayesinde eşzamanlı veya eş zamanlı olmadan olabilecek ve günün her saatinde gerçekleşebilecektir¹⁶³.

¹⁵⁹ Asaf Varol ve Yalçın Kılıç Türel, “Çevrimiçi Uzaktan Eğitimde İletişim Modülü,” <http://www.tojet.net/articles/216.htm>, Ocak,2003.

¹⁶⁰ Lee Chye Seng ve Suliman Al-Hawamdeh, “New Mode Of Course Delivery For Virtual Classroom,” Aslib Proceedings, Cilt:53, Sayı 6:238-242, (Haziran 2001), s.238; Michael Orly, **a.g.e.**, s.185.

¹⁶¹ Lee Chye Seng ve Suliman Al-Hawamdeh, **a.g.e.**, s.238.

¹⁶² A. Ekrem Özkul ve Nuray Girginer, “Uzaktan Eğitimde Teknoloji ve Etkinlik,” <http://www.ef.sakarya.edu.tr/dergi/efdergisayi3-1f.pdf>, 2005.

¹⁶³ Recep Türkoğlu, “Online Eğitim,” <http://www.teknoturk.org/docking/yazilar/tt000042-yazi.htm>,2007.

- Verilecek eğitimin içeriğine ve hedef kitlesine bağlı olarak metin, ses, görüntü, yardımcı linkler, oyunlar vb. materyaller hazırlanmalıdır. Eğitimci, öğrenci ve elektronik kaynakların sanal ortamda buluşması sağlanmalıdır.
- Hazırlanan materyallerin konularla tam uyumlu olması sağlanmalı, grafikler, slaytlar, elektronik beyaz tahta, ses, görüntü vb. gibi uygulamalarla anlamayı kolaylaştırmalı ve eğitimlerin sıkıcı olmaması sağlanmalıdır.
- Sanal sınıfların başarısı için taraflar arası alınan geri bildirimler büyük önem taşımaktadır. Öğrenciler tarafından hazırlanan ödev ve çalışmalardan iyi hazırlanmış olanlarının sanal ilan sayfalarında yayınlanması ve bunlarla ilgili geri bildirimlerin yapılması, diğer öğrencilerin de kendi çalışmalarını değerlendirmelerine olanak sağlayacaktır. Yine çevrimiçi ortamlardaki tüm soru ve cevapların okunabileceği ve görülebileceği alanlar oluşturarak da öğrencilerin geri bildirim alması ve öğrenilen konunun veya işin daha iyi değerlendirilmesinin sağlanması mümkün olacaktır¹⁶⁴.
- Katılımı ve sanal sınıfta yapılacak tartışmaların kalitesini dolayısıyla eğitimin kalitesini artırmak amacıyla tartışma konuları önceden belirlenip, öğrencilere önceden bildirilmelidir¹⁶⁵.

4. ÖĞRENCİLERİN ROLLERİ VE ÖZELLİKLERİ

Sürekli gelişen teknolojinin eğitim faaliyetlerinde kullanılması, geleneksel eğitimin unsurlarından olan öğrenci ve eğitimcilerin rollerinde değişiklikler olmasını sağlamaktadır. Yeni rollere ve sorumluluklara sahip olan e-eğitim sistemi öğrencilerinin, bu sistemden etkin olarak faydalanabilmeleri için, geleneksel eğitim sisteminin öğrencilerine göre farklılıklar göstermeleri ve yeni bir takım özellikler taşımaları gerekmektedir.

¹⁶⁴ Wai Ching Poon ve diğerleri, **a.g.e.**, s.380.

¹⁶⁵ Şule Özmen, “Eğitimde Sanal Sınıf Uygulaması ve Sonuçları,”
<http://inet-tr.org.tr/inetconf7/bildiriler/89.doc>

4.1. e-Eğitimde Öğrencilerin Roller

e-eğitim sisteminde yer alacak öğrencilerin rollerini aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır:

- Bu sistemde yer alacak öğrencinin temel görevi öğrenmektir. Ancak sistemin özelliği gereği öğrencilerin eğitimci ve diğer öğrencilerle bir arada bulunmamasının bir sonucu olarak, en iyi teknolojik ortam ve koşullarda dahi öğrencilerde motivasyon sorunu ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle bu sistemde yer alacak öğrencinin bilinen veya hesapta olmayan sorunlar karşısında bile temel sorumluluğunu unutmamalıdır ve konsantrasyonunu sağlayabilmelidir¹⁶⁶.
- Öğrencinin kendi öğrenme sürecine ilişkin sorumluluğu artmıştır. Öğrenci kendi öğrenme ortamını kendisi oluşturur ve giderek artan biçimde kontrol eder.
- Öğrencinin rolü artık sadece kendine sunulan bilgiyi almak ya da ezberlemek değil, aynı zamanda, bilgiyi arayıp bulmak, araştırmak, günlük hayatta ondan yararlanmaktır. Bu nedenle de öğrenci eğitim sırasında aktif bir role sahip olmaktadır.
- Öğrenci e-eğitim sistemi içerisinde alacağı eğitimlerin zamanını çoğunlukla kendisi ayarlar, bunun için de eğitiminin zaman planlaması kendi sorumluluğu içerisinde¹⁶⁷.

4.2. e-Eğitimin Başarısında Öğrencilerin Sahip Olması Gereken Özellikler

e-eğitim sisteminin özelliği gereği odak nokta eğitimciler değil öğrencilerdir. Sistemin başarısı için öğrencilerin geleneksel sisteme göre farklılaşmış rolleri ve artan sorumlulukları vardır. Bu rol ve sorumlulukların gerçekleştirilebilmesi için öğrencilerin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu aşamada söz konusu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁶⁸:

¹⁶⁶ Bülent Uysal “Kara Kuvvetleri Komutanlığı’nda Uzaktan Eğitim Uygulanmasına İlişkin Öneriler.” (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, S.B.E, 2003), s.31; Michael Orly, **a.g.e.**, s.185.

¹⁶⁷ Orhan Alav ve Mehmet Albayrak, “Uzaktan Eğitimde Sayısallaştırılmış Elektronik Kütüphanelerin (E-Library) Katkısı” Uzaktan Eğitim Çalıştayı, (Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 29 Nisan 2005).

¹⁶⁸ Mustafa Sarıtaş, “Uzaktan Eğitim,” **Öğretim Teknolojileri ve Materyal Tasarımı**. Ed.:Mustafa Sarıtaş (Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2007), s.147-148; Berker Evirgen ve İrfan Işık, “Uzaktan Eğitimde Öğretmenin ve Öğrencinin Rolü; Eğitim ve Öğretim Ortamlarının Tasarımı, Eğitim Programlarının Hazırlanması, Uygulanması ve Değerlendirilmesi,” Birinci Uzaktan Eğitim

- Öğrencinin bilgisayar okuryazarlığına sahip olması gerekir. Bir başka deyişle öğrencilerin temel bilgisayar ve İnternet bilgisine sahip olması ön koşulu bulunmaktadır. Çünkü e-eğitimde kullanılan teknolojilere öğrencilerin aşinalığı, onların verilen dersleri başarılı bir şekilde almalarını sağlayacaktır.
- Öğrencinin bilgisayar veya kullanılan diğer teknoloji ortamlarında öğrenmeye istekli olması gerekir.
- Öğrencinin kendi öğrenme sürecine ilişkin sorumluluğu artacağı için bu sistemde eğitim alacak öğrencilerin sorumluluk duygusu yüksek olmalıdır¹⁶⁹.
- Öğrencinin kendi öğrenme sorumluluğunu alabilmek için İnternet ve diğer bilgi kaynaklarını araştırması ve bu bilgileri içselleştirmesi gerekmektedir. Bu nedenle öğrencilerin gerekli entelektüel ve zihinsel yeteneğe sahip olması beklenmektedir.
- Öğrenci eğitim sırasında aktif bir rol üstlendiği için bu sorumluluğu kaldırabilecek kadar bağımsızlık özelliğine sahip olmalıdır. Bağımsız öğrenci eğitimcinin desteğine fazla ihtiyaç duymayacak ve kendi eğitimini yönlendirebilecektir¹⁷⁰.
- Öğrencinin eğitime katılma zamanını çoğunlukla kendisinin belirlemesinden dolayı iyi bir planlamacı ve planlarının iyi bir uygulamacısı olması gerekir¹⁷¹.
- Öğrencinin eğitimin hangi bölümlerinde eksik kaldığını, neleri tekrar etmesi ve eğitimcilere neleri danışması gerektiğini bilmesi gerekmektedir. Yani öğrenci öz değerlendirme becerisine sahip olmalıdır.

5. EĞİTİMCİLERİN ROLLERİ VE ÖZELLİKLERİ

Eğitimcinin genel olarak sahip olması gereken yetkinliklerinin yanı sıra, e-eğitim sisteminin başarılı olmasını sağlayacak yenilenen rolleri ve sorumlulukları bulunmaktadır.

Sempozyumu (Ankara: Kara Kuvvetleri Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, 15-16 Kasım 1999). s.16; Ferhan Odabaşı ve diğerleri, “İlköğretim Birinci Kademedeki Web Üzerinden Ders İşlenebilirliği,”

http://www.tojet.net/articles/4421.htm#_ftn1

¹⁶⁹ Michael Orly, **a.g.e.**, s.185.

¹⁷⁰ **Aynı**, s.180.

¹⁷¹ Wai Ching Poon ve diğerleri, **a.g.e.**, s.377.

5.1. Genel Olarak Eğitimcilik Yetkinlikleri

Herhangi bir mesleği yerine getiren insanların çalışma alanlarıyla ilgili bazı bilgi, tutum ve becerilere sahip olması gerekir. İnsan vücudunu tanımayan bir doktor veya sunuş becerileri zayıf bir pazarlamacı düşünülemez. Aynı biçimde, eğitimcilerin de etkili bir eğitim için bazı yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir. Eğitimcinin hem eğitsel hem de kişisel açıdan sahip olması gereken bu yetkinlikleri sayesinde, öğrenciler ile arasındaki etkileşim olumlu yönde etkilenecek ve taraflar arasındaki iletişimin sağlıklı biçimde yürütmesi sağlanacaktır¹⁷².

Eğitimciler ve eğitimcilik yetkinlikleri, dünyanın pek çok ülkesinde gündeme çok sık gelen bir tartışma konusudur. Öğretmenlik mesleği ve bu mesleği yürüten profesyonellerin mesleğin gereklerini yerine getirişleriyle ilgili uygulamalar Türkiye’de de üzerinde hep konuşulan bir konu olmuştur¹⁷³.

İşletmelerde uygulanan eğitim programlarında ise yetişkinlere eğitim verilmektedir. Yetişkin eğitiminde, yetişkinden beklenen öğrencilik rolü, yetişkin olmanın getirdiği rol ve sorumluluklara göre ikinci planda kalır. Bu aşamada yetişkinlere eğitim verenler, yetişkinlerin toplumdaki temel rolünün öğrenme değil üretme olduğunu, yetişkinlere verilecek eğitimin çocuk ve gençlere verilen eğitimden farklı olduğunu, farklı eğitim yaklaşımları kullanılması gerektiğini bilmek durumundadır¹⁷⁴. Bu nedenle de işletmelerde eğitim veren eğitimcilerin eğitimcilik yetkinlikleri yetişkinlere yönelik olmalıdır. Bu alanda çalışan eğitimcilerin genel olarak sahip olması gereken yetkinlikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür¹⁷⁵:

- **Öğretim yapılacak konuda (Teknik) yetkinlik:** Eğitimci, uygulanacak eğitim programında öngörülen düzeyin üstünde bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. Eğitimci matematik öğretecekse matematiği, iş öğretecekse işi, yabancı dil öğretecekse o yabancı dili gerçekten bilmelidir. Üstelik bu bilgiler genel kültür

¹⁷² Ali Şimşek, **Eğitim İletişimi** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000), s.50.

¹⁷³ Süleyman Sadi Seferoğlu, “Öğretmen Yeterlikleri ve Mesleki Gelişim,” *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, yıl 5, sayı 58, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi58/seferoglu.htm>, (Aralık 2004).

¹⁷⁴ Nilay Demirçiler Mutlu, “Uygulamalı Eğitim Yöneticiliği ve Gözetmenliği Semineri Yetişkin Eğitimi Ders Notları,” http://www.cte-epem.adalet.gov.tr/Ders_Notlari/yetiskin_egitimi.doc, 2006.

¹⁷⁵ İrfan Kurtaran, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim ve Bir Uygulama.” (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997), s.100-101.

düzeyinde kalmamalı, eğitimi yapılacak konunun ayrıntılarına kadar inmelidir.¹⁷⁶

- **Öğretim tekniklerinde (Formasyon) yetkinlik:** Belirli konularda bilgi ve beceri kazandırmak için konuların özelliğine, katılanların niteliklerine, eğitim ortamı ve koşullarına uygun eğitim yöntemi seçilmelidir. Eğitimcinin yetişkinlerin eğitimi, öğrenme ve öğretme süreçleri hakkında bilgi ve beceri kazanmış; yetişkinlerin sorunlarını, davranışlarını anlayan, farklı yaşantılara sahip insanları bireysel ve toplu olarak yetiştirme tekniklerini bilen bir kişi olması gerekmektedir.
- **Objektif değerlendirmede (Psikolojik) yetkinlik:** Eğitim etkinliklerinde, eğitim verilecek kişileri tanımak, eğitim eksikliklerini saptamak, eğitim sırasında uygulanan yöntemin yeterliliğini belirlemek ve eğitim verilen kişinin başarı düzeyini ölçmek üzere değerlendirmeler yapılır. Bu değerlendirmelerde eğitimcinin gözlem ve ölçme için kullandığı araçların geçerli ve güvenilir olması, kıyaslama ölçütlerini doğru seçmesi gerekmektedir.
- **Olumlu ilişkiler kurmada (Sosyal) yetkinlik:** Eğitim sadece eğitim programının kapsadığı konuları incelemek ve uygulamakla sınırlı değildir. Eğitimci eğitimi sunduğu kişiler ile olumlu ilişkiler geliştirerek, sunduğu bilgileri karşı tarafa sağlıklı bir şekilde iletebilmelidir. Taraflar arasında sağlanacak olan olumlu bir ilişkiyle, eğitim alan bireylerde istenilen davranışları geliştirmek mümkün olacaktır.
- **Çalışana kaynak olmada (Lider) yetkinlik:** Eğitim verilen kişiler zaman zaman işlerinin gereği bilgi ve becerileri kazanmaları için hazırlanmış olan eğitim konularını aşabilecek sorular yöneltebilirler. Bu nedenle eğitimci, soruları cevaplama durumunda olmasa bile, bilginin nereden sağlanabileceğini açıklayabilmelidir. Eğitimci ayrıca rehberlik-danışmanlık bilgi ve yetenekleri, eğitsel ve mesleki gereksinme ve sorunlar hakkında bilgi ve anlayış kazanmış olmalıdır.
- **Öğretmeye arzulu olmada (Mesleki) yetkinlik:** Belirli konularda bilgi, beceri ve öğreticilik formasyonu kazanan eğitimci normal şartlarda başarılı olabilir. Ancak özellikle yetişkin eğitiminde çalışacak kişinin istekli ve hevesli olması

¹⁷⁶ Şimşek, a.g.e., s.51.

zorunludur. Çünkü eğitim alacak olan kişiler yetişkin oldukları için, eğitmeni isteksiz ya da hevesiz olduğunda, bu durumu anlayacaklar ve eğitimlere yönelik motivasyonlarını kaybedeceklerdir. İstekle çalışmalarını sürdüren bir eğitmeni, bireyleri daha çok güdüleyecektir.

5.2. e-Eğitimde Eğitmenin Roller

e-eğitim sisteminde yer alacak eğitmenlerin rollerini aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır:

- e-eğitim sisteminde yer alacak olan eğitmenlerin, geleneksel eğitim yaklaşımlarının öngördüğü rollerin ötesinde kendilerini, bilgi iletişim teknolojilerini kullanabilen, bilgi üreten ve bilgiye kılavuzluk yapabilecek yeni bir anlayışla hazırlamaları gerekmektedir¹⁷⁷.
- e-eğitim uygulamalarında eğitmeni tek ya da ana bilgi kaynağı olmaktan ziyade, öğrenme yöneticisi, kaynak sağlayıcısı ve yol gösterisi rolünü üstlenir. Öğrencinin bilgiyi bulması, anlaması, özümsemesi ve uygulamasında yardımcı olur. Öğrencilerin performansını izler ve geribildirim sağlar. İşi, öğrencinin bu farklı öğrenme ortamında en iyi uyumu sağlamasına ve başarılı olmasına yardımcı olmaktır¹⁷⁸.
- e-eğitimde eğitmenler, yeni iletişim teknolojilerinin sağladığı olanaklar ile derslerin, ders programlarının ve rehberlik hizmetlerinin sağlanmasında temel bir görev ve role sahiptirler¹⁷⁹.
- Günümüzde bilgi sınıf ortamından çıkmış ve dünyaya açılmıştır. Bu nedenle eğitmenin rolü bilgiyi aktarmak değil, öğrenciyi bilgiye ulaştırmaktır. Ayrıca eğitmenler için temel problem, öğrencilerinin öğrenme süreçlerinin mantığını ve öğrencilerin yeni bilgiyi nasıl anlamlandırdığını ve diğer bilgilerle uyumunu nasıl sağladığını anlamaktır¹⁸⁰. Bu noktada eğitmeni bir anlatıcıdan çok bir kılavuz gibidir.

¹⁷⁷ Mustafa Sarıtaş, **a.g.e.**, s.146.

¹⁷⁸ “Sanal Dünyada Öğretmenin Rolü,”

http://www.ceng.metu.edu.tr/~e1448737/ceit321/proje/week2_reading_1.php, 2007.

¹⁷⁹ Evirgen ve Işık, **a.g.e.**, s.15-16.

¹⁸⁰ David Davies, The Virtual University: A Learning University, Journal of Workplace Learning Volume:10 Number:4, 1998, s.180.

- Eğitimci, kullanılabilecek bilgi teknolojileri hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Böylece eğitimci, öğrencilerin bilgiye nasıl ulaşacaklarını göstererek yönlendirici ve onların gelişmesinde yol gösterici olur¹⁸¹.
- Eğitimci, öğrencilerin e-egitim yöntemlerini tanımlarını, bu yönteme özgü çalışma tekniklerini, temel ve destekleyici materyallerden yararlanma yollarını öğretir¹⁸².
- Eğitimci, öğrencileri kendi başlarına çalışmaya, uğraşmaya, denemeye, öğrenim sürecinde karşılaştıkları bazı durum ve olguları tanımlayıp ortaya çıkarmaya yöneltir¹⁸³.
- Eğitim etkinliklerinin e-egitim için yeniden tasarlanması ve geliştirilmesinde, ihtiyaca göre yeni eğitim etkinliklerinin tasarlanması ve geliştirilmesinde rol alır¹⁸⁴.
- e-egitimde, ölçme ve değerlendirme politika ve planlarının yeniden tasarlanması ve geliştirilmesi konularında rol alır¹⁸⁵.
- Etkinlik donanım ve yazılımlarını sürekli gözleyerek işleyiş ile ilgili olumlu ve olumsuz saptamaları gerekli birimlere iletir¹⁸⁶.

5.3. e-Eğitimin Başarısında Eğitimcinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Eğitim yöntemlerinin hepsinde de çok iyi yetişmiş eğitimciler eğitimin başarısı için önemli bir unsur olmaktadır. e-egitimde eğitimcinin rollerinin değişmiş olması, eğitimin başarısı için öneminin azalması anlamında değil bu başarıdaki rolünün farklılaşması yönündedir.

e-egitim uygulamalarında eğitimcilerin başarılı olması, uygulamaların da başarısını etkilemektedir. Bu aşamada eğitimcilerin sahip olmaları gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

¹⁸¹ Evirgen ve Işık, **a.g.e.**, s.15-16.

¹⁸² Aynı, s.15-16.

¹⁸³ Aynı, s.15-16.

¹⁸⁴ Mustafa Sarıtaş, **a.g.e.**, s.146.

¹⁸⁵ Aynı, s.146.

¹⁸⁶ Aynı, s.146.

- Eğitimcinin sistem içerisinde faaliyet gösterebileceği şekilde teknolojik bilgi ve deneyiminin olması gerekmektedir. Ayrıca eğitim verilecek konular hakkında gerekli teknik bilgi ve beceriye de sahip olmalıdır.
- Eğitimcinin geleneksel eğitimdeki uygulamalara göre farklı rolleri ve sorumlulukları olduğu için e-eğitim tekniklerini kullanma yetkinliği bulunmalıdır.
- Eğitimcinin sadece iyi bir eğitimci olma konusunda değil aynı zamanda e-eğitim sistemini kullanma konusunda da yeterli isteğinin ve motivasyonun olması gerekmektedir.
- e-eğitim uygulamalarının, özellikle de işletmelerde kullanılanlarının öğrencilerini yetişkinler oluşturmaktadır. Bu nedenle eğitimcilerin sadece eğitim teknolojilerinin nasıl işlediklerini bilmesi yeterli değildir. Aynı zamanda yetişkinlerin özelliklerini ve öğrenme stillerini de bilmesi gerekmektedir¹⁸⁷.
- Eğitimci yüz yüze iletişim kurmadığı öğrencilere liderlik ve rehberlik yapabilecek yetkinliklere sahip olmalıdır. Dolayısıyla öğrencilerin kapasitelerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmalı, onları cesaretlendirmeli, eğitimden gereken verimi alabilmeleri için onlara izlemeleri gereken yolları göstermeli, başarılı ilişkiler kurmalı ve bu ilişkileri koruyup geliştirmelidir¹⁸⁸.
- Öğrenciden ayrı bir mekanda belki de farklı bir zamanda bulunan eğitimcinin öğrencilerine, ileri sürülen olayları ve konuları yakalamaları hususunda kolaylaştırıcı olması gerekmektedir¹⁸⁹. Eğitimci, öğrencilerin özelliklerini, öğrenme biçimlerini doğru olarak saptayabilmeli, uygun eğitim yöntemlerini seçebilmeli ve uygun materyalleri sunabilmelidir. Böylece eğitim programının mümkün olduğunca basit ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı olmasını sağlar¹⁹⁰.
- Öğrencileri e-eğitim ortamlarında rahat ettirmek için, eğitimciler öğrenci karakterlerini incelemek zorundadırlar. Birçok yetişkin teknolojiye karşı sıcak bakmamaktadır, bu durum yeni teknolojileri öğrenirken kapıldıkları kaygı

¹⁸⁷ “Yetişkinlere Ders Veren Uzaktan Eğitimcilerin Özellikleri,”
http://www.ceng.metu.edu.tr/~e1448737/ceit321/proje/week2_reading_2.php, 2008.

¹⁸⁸ Emel Selimoğlu, “Günümüzde Liderlik Anlayışı,”
http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=232&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004, 2008.

¹⁸⁹ Frank B. Raymond, Delivering Distance Education Through Technology: A Pioneer’s Experience, Campus Wide Information Systems Volume:17 Number:1, 2000, s.53-54.

¹⁹⁰ Mustafa Sarıtaş, a.g.e., s.146.

durumundan kaynaklanmaktadır. Yetişkinlere ders veren eğitimciler bu durumu akıllarında bulundurarak derslerini hazırlamalıdır¹⁹¹.

- Eğitimci öğrencilerine ders verirken sunumlarda görsel, sözlü ve işitsel birçok öğeyi birlikte kullanmalıdır. Sunumun tarzını seçerken, yazıyla iyi anlayanlara yazılı, resimle iyi anlayanlara resimli, grafikli ve şekilli öğelerin bulunduğu unsurları sağlamalıdır¹⁹².
- e-eğitimde eğitimci, grup çalışmaları yaptırabilmelidir. Bu nedenle derslerin içeriğini ve işleyişini sınıfın bütününe yükleyerek onları bir grup yapmalı ve herkesin istekli olmasını sağlamalıdır¹⁹³.
- Eğitiminin öğrencileriyle iletişim ve takip sistemi iyi olmalıdır. Öğrencilerden gelen elektronik posta, telefon gibi dönütlere çabuk cevap vermelidir¹⁹⁴. Bir başka deyişle sistemi kullanan öğrencilerin başarıya ulaşabilmesi için eğitimci gerekli zamanı ayırmalıdır.

Özet olarak başarılı bir e-eğitim için sistemi oluşturan tüm unsurların birlikte hareket ederek sinerji sağlaması gerekmektedir. Bunun için de e-eğitim sistemleri dikkatle planlanmalı, kullanılacak teknolojiler, uygulayıcılar, öğrenciler ve eğitimciler bu sistemi başarıya ulaştırabilecek özelliklere sahip olmalıdır.

e-eğitim sisteminden istenilen şekilde yarar sağlanabilmesi için sistemin faaliyetlerinin belli bir plan ve program içerisinde yapılması gerekmektedir. e-eğitim sırasında herhangi bir içeriğin aktarımı yönünden öğrenci, eğitimci ve ders materyalleri arasındaki iletişimin sağlanabilmesi için teknoloji gereklidir. Sistemin başarıya ulaşması için kullanılacak olan teknolojinin çarpıcı ve üstün niteliklerinden çok sistemin kullanıcılarına sağladığı kolaylıklar ve aktarılan eğitimin içeriğinin kalitesi önem taşımaktadır. Ayrıca e-eğitimin gerçekleştirileceği sanal sınıfların oluşturulmasında ve işletilmesinde sistemden umulan yarara ulaşabilmek için, hazırlanan materyallerin konularla tam uyumlu olması, sanal sınıfların iletişim yönünden yetersiz kalmaması, taraflar arası geri bildirimlerin yapılması ve benzeri konular dikkatle ele alınmalıdır.

¹⁹¹ “Yetişkinlere Ders Veren Uzaktan Eğitimcilerin Özellikleri,” http://www.ceng.metu.edu.tr/~e1448737/ceit321/proje/week2_reading_2.php, 2008.

¹⁹² Aynı.

¹⁹³ David Davies, **a.g.e.** s. 180.

¹⁹⁴ “Yeni Başlayan Uzaktan Eğitimcilerin Hataları,” http://www.ceng.metu.edu.tr/~e1448737/ceit321/proje/week3_reading_2.php, 2008.

Son olarak e-eğitim sisteminin geleneksel eğitim sistemine göre farklılıklar taşıması nedeniyle sistemin đrencilerinin ve eğitimcilerinin de bu sistemden yarar sağlayabilecek biçimde özellik ve rollere sahip olması gerekmektedir. Öğrencilerin kendi eğitim sorumluluklarını üstlenebilmesi, sistemde var olan teknolojiyi kullanabilmesi, eğitim zamanlarını ayarlayabilmesi gibi özelliklere sahip olması gerekirken, eğitimciler de genel olarak sahip olmaları gereken yetkinliklerinin yanında bilgiye kılavuzluk yapma, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma, eğitimin işleyişı ile ilgili olarak olumlu veya olumsuz saptamalarda bulunma gibi yeni özellik ve rollere sahip olmalıdırlar.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİMİ ALANLARIN e-EĞİTİMİN BAŞARILI OLMASINI SAĞLAYAN FAKTÖRLERE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı e-eğitimin başarılı olmasını sağlayacak faktörlere ilişkin eğitimi alanların görüşlerini belirlemektir. Bu kapsamda araştırmanın amacını aşağıdaki gibi detaylandırmak mümkündür:

- Eğitimi alanlara göre, bir e-eğitim sisteminin başarılı olması için hangi faktörlere sahip olması gerekir?
- Eğitimi alanlar açısından e-eğitim sistemini oluşturan faktörler hangi özellikleriyle başarıya katkı sağlarlar?

2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE KISITLARI

Bu araştırmanın temel varsayımı, katılımcıların e-eğitim yönteminin başarılı olmasını sağlayacak faktörleri değerlendirebilecek yeterlilikte olduklarıdır. Çünkü araştırmanın örneklemini çalışmakta olan ve gerek kendi eğitimleri gerekse, çalıştıkları işyerlerinde hizmet içi eğitimleri sırasında çeşitli eğitim yöntemleriyle eğitim almış kişilerden oluşmaktadır. Bir başka deyişle, yaşadıkları diğer deneyimler ile e-eğitimin karşılaştırmasını yapabilecek, e-eğitimin başarılı olabilmesi için gerekli özellikleri tanımlayabilecek niteliktedirler. İkinci varsayım ise, araştırmaya katılanların anket formuna doğru ve içten cevap vermiş olduklarıdır.

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın en önemli kısıtı, zaman ve ekonomik sınırlamalar nedeniyle e-eğitimle yüksek lisans eğitimi sunan tüm üniversitelerin öğrencilerine ulaşılamamış olması ve verilerin sadece iki üniversiteden toplanmış olmasıdır. Araştırma, Anadolu Üniversitesi'nin e-MBA ve e-konaklama programları ile Bilgi Üniversitesi'nin e-MBA programındaki öğrencilerin katılımıyla gerçekleştirildiği için, elde edilen sonuçlar bu programlarda öğrenci olan kişilerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Anket yönteminin kısıtları ile katılımcıların farklı kentlerde

ikamet etmeleri nedeniyle mülakat gibi diğer veri toplama tekniklerinin kullanılamamış olması da bir diğer kısıtı oluşturmaktadır.

3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM

3.1. Veri Toplama Yöntemi

e-eğitimin başarılı olmasını sağlayan faktörler hakkında nitelikli bilgi elde edebilmek için araştırmaya katılacak kişilerin hem e-eğitim sistemini kullanması, hem de ya şu anda çalışıyor olması ya da bir çalışma geçmişine sahip olması gerekmektedir. e-MBA programı öğrencisi olanların bu özelliklere sahip olabilecekleri değerlendirilmiştir. Bu aşamada ülkemizde e-MBA programına sahip üniversiteler araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda Anadolu Üniversitesi'nin, İstanbul Bilgi Üniversitesi'nin, Maltepe Üniversitesi'nin ve Sakarya Üniversitesi'nin e-MBA programına sahip oldukları bilgisine ulaşılmış ve bu üniversitelerin ilgili birimleriyle e-posta ve telefonla bağlantısı kurulmuştur. Sakarya Üniversitesi'nden geri bildirim alınamamış, Maltepe Üniversitesi yetkilileri de çalışmaya yardımcı olamayacaklarını belirtmiştir. Anadolu Üniversitesi ve İstanbul Bilgi Üniversitesi çalışmaya yardımcı olabileceklerini bildirmişlerdir.

Anadolu Üniversitesi'nin e-MBA programı, Anadolu-SUNY, ESC e-MBA programı olarak 2003-2004 eğitim yılında faaliyete geçmiştir. Bu program Anadolu Üniversitesi ile The State University of New York, Empire State College'ın ortak e-eğitim programı olarak sunulmaktadır. Program İngilizce ve Türkçe olarak sunulan zorunlu ve seçmeli derslerden oluşmaktadır. Öğrencilerin, biri YÖK onaylı Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü MBA (Master of Business Administration), diğeri SUNY, Empire State College Graduate School MBA diploması olacak şekilde çift diploma alabilmesini sağlayan programda, öğrencilerin her iki kurumun zorunlu ve isteğe bağlı olarak seçebilecekleri seçmeli derslerini tamamlamaları gerekmektedir. Programın öğrencisi olabilmek için öğrencilerin, program tarafından belirlenmiş bazı sınavlardan, belirtilen düzeyde puana sahip olması istenmektedir (TOEFL, ALES vb.). Ayrıca herhangi bir lisans bölümünden mezunu olmak ve mesleki veya yönetsel tecrübeye sahip olmak da programın öğrencilerden istediği diğer şartları oluşturmaktadır.

Anadolu Üniversitesi'nin e-MBA programı incelenirken, üniversitenin bir diğer e-eğitim olarak sunduğu konaklama işletmeciliği yüksek lisans programı olan e-konaklama programının öğrencilerinin de araştırma için bilgi alınabilecek nitelikleri sağladığı görülmüştür. e-Konaklama programı ilk olarak 2004-2005 eğitim yılında faaliyete geçmiştir. Program tezsiz olarak yürütülen bir yüksek lisans eğitimidir ve konaklama endüstrisinin yönetim kademelerinde çalışan iş gücüne sektörün ihtiyaç duyduğu uzmanlık ve yöneticilik yeteneklerinin geliştirilmesini amaçlamaktadır. Programın öğrencisi olabilmek için öğrencilerden yine program tarafından belirlenmiş bazı sınavlardan belirtilen düzeyde puana sahip olması istenmektedir (TOEFL, ALES vb.). Ayrıca öğrencilerden ya Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Fakültesi, İşletme Fakültesi ve Açık Öğretim Fakültesi (4 yıllık bölümlerinden) mezunu olmaları ya da diğer fakülte ve yüksekokullardan (4 yıllık) mezun olunduyorsa üç yıl turizm sektöründe çalışmış/çalışıyor olma koşulu aranmaktadır.

İstanbul Bilgi Üniversitesi'nin e-MBA programı ilk olarak 2000-2001 yılında eğitim faaliyetine başlamıştır. Programın öğrencisi olabilmek için bir lisans alanından mezun olmaları şartı bulunmakta ayrıca, belirlenmiş bazı sınavların belirtilen düzeydeki puanlarına sahip olması istenmektedir (ALES vb.). Öğrenci, eğitim dili İngilizce olan e-MBA programında eğitim almak isterse, yine program tarafından belirlenmiş bazı İngilizce sınavlarından (TOEFL, KPDS vb.) belirtilen düzeyde puana sahip olması istenmektedir.

Araştırma için, Anadolu Üniversitesi'nin e-MBA ve e-Konaklama Programları ile Bilgi Üniversitesi'nin e-MBA Programı'nda eğitim alan kişilere ulaşmak hedeflenmiştir. Araştırmanın Anadolu ve İstanbul Bilgi Üniversiteleri'nin lisansüstü e-eğitim programlarında okumakta olan ya da mezun durumdaki kişilere uygulanacak olması uzaklık ve süre kısıtlılığı gibi problemler ortaya çıkarmış, bu sorunları aşmak için de e-anket yöntemi tercih edilmiştir. Bu kişilerin interneti kullanmaya yatkınlıkları ve araştırma konusunun da e-eğitimle ilgili olması nedeniyle bu yöntemin etkili olacağı düşünülmüştür. Her iki üniversitenin de öğrencilerine internet üzerinden 23 Mayıs 2008 ile 13 Haziran 2008 tarihleri arasında ulaşılmıştır.

Araştırma için Anadolu Üniversitesi'nin belirtilen programlarında eğitim alan veya mezun olan kişilere (toplam 16 kişi), Anadolu Üniversitesi yetkililerinden alınan

bilgilerle, gerek telefonla, gerek e-posta adresleri kullanılarak ulaşılmış ve araştırma için hazırlanan anket formları e-posta adreslerine gönderilerek doldurmaları ve tamamladıkları formları geri göndermeleri istenmiştir. Bu aşamada ulaşılan 16 kişiden 9’undan geri bildirim alınmıştır. İstanbul Bilgi Üniversitesi’nin e-MBA Programı’nda eğitim alan kişilere ise, üniversite yetkililerinden sözel olarak alınan izinlerden sonra, çalışmanın anket formunun üniversitenin sadece e-MBA programını kullanan öğrencilerinin ulaşabilecekleri web sayfasında yayınlanması yoluyla ulaşılmış ve anketi dolduran katılımcıların cevapları e-posta yoluyla geri alınmıştır. Bu yöntemde web sitelerine konulan linki İstanbul Bilgi Üniversitesi’nin 400’den fazla öğrencisinin görme olasılığı bulunmaktayken, e-MBA programının 33 öğrencisinden geri bildirim alınmıştır. Sonuç olarak her iki üniversiteden toplamda 42 tane anket formu cevaplanarak geri gönderilmiş, bunlardan bir tanesi eksik cevaplanması nedeniyle iptal edilmiş ve araştırmanın analizi için 41 tanesinden elde edilen veri kullanılmıştır.

3.2. Veri Analiz Yöntemi

Araştırma aracı (anket formu) hazırlanırken, insan kaynaklarının eğitimi ve e-eğitim sistemiyle ilgili olarak yapılan çalışmalar ve bu çalışmalarda kullanılan anket formları taranmış ve e-eğitim sisteminin başarılı olmasını sağlayan faktörlere ilişkin bilgi elde edilebilecek değişkenler içeren bir anket formu oluşturulmuştur (EK).

Anketin ilgili kişilere uygulanmasından önce, ankette yer alan her değişkene ilişkin ifadenin araştırma amacına uygunluğu ile dilbilgisi, kolay anlaşılabilirliği gibi özellikler akademisyenlerden oluşan bir grup tarafından incelenerek anket formuna son şekli verilmiştir. Buna göre anket temel olarak iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde yer alan 13 soru ile katılımcıların demografik ve çalışma yaşamlarına ilişkin bilgileri, ikinci bölümde yer alan 32 soru ile de e-eğitimin başarılı olmasını sağlayan değişkenlere ilişkin görüşleri belirtmeleri beklenmektedir.

Araştırmaya katılanlara anket formunun ilk sayfasında, araştırmanın amacı, anketi nasıl doldurabilecekleri ve ankete ait diğer bilgiler sunulmuş ardından katılımcılardan ankette sunulan sorularla e-eğitimin başarı faktörlerine ilişkin görüşlerini “hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve tamamen katılıyorum” seçeneklerini içeren Likert tipi 5’li derecelendirmeli ölçekte işaretlemeleri istenmiştir.

Katılımcıların değişkenlere verdikleri tepkilerin anlamlı bir şekilde gruplandırılabilmesi için araştırmada verilerin analiz edilmesi sürecinde, faktör analizi yapılmıştır. Araştırmaya ilişkin verilerin değerlendirilmesinde SPSS 16.0 for Windows programı kullanılmıştır.

Faktör analizi, analiz veri grubunda yer alan değişkenler arası karşılıklı ilişkileri inceleyerek, değişkenlerin daha anlamlı ve özet bir şekilde sunulmasını sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntem değişken grupları arasındaki ilişkilerin altında yatan birlikteliğin ortak noktalarının hangi faktörler içinde tanımlanacağını basit anlamda ortaya koyar. Böylece gözlemlenen çok sayıda değişken içerisinde gruplandırılmış temel değişkenler, yani faktörler tanımlayarak değişken sayısı azaltılmış olur¹⁹⁵. Faktör analizi, bir konunun farklı boyutlardan oluştuğu varsayıldığında kullanılır ve analiz sonunda ortaya çıkan her bir faktör konuya ilişkin farklı boyutları temsil eder.

4. ARAŞTIRMAYA KATILANLARA İLİŞKİN BİLGİLER

Araştırmaya katılan 41 kişinin 16'sı kadın (%39), 25'i erkeklerden (%61) oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları incelendiğinde, 4'ünün 25 ve altı, 17'sinin 26-30; 11'inin 31-35, 7'sinin 36-40 ve birinin de 41 ve üstü yaşta olduğu görülmektedir (bir kişi bu konuda bilgi vermemiştir).

Araştırmaya katılanların 25'i evli (%61), 16'sı bekardır (%39). Katılımcıların 17'sinin (%41,5) lisans eğitimi gördüğü alan sosyal bilimler, 23'ünün (%56,1) fen ve mühendislik bilimleri, birinin de (%2,4) sağlık bilimleridir. Araştırmaya katılanlardan 6'sı (%14,6) daha önce lisansüstü eğitim aldıklarını ifade etmişlerdir.

Anket formunda yer alan iki soruyla, katılımcıların şu anda veya daha önceden bir kurumda çalışmış olma durumlarına ilişkin bilgi vermeleri istenmiştir. Anketteki bu sorular sayesinde bir çalışma geçmişine sahip olan katılımcıların cevapları değerlendirmeye alınmıştır. Verilen cevaplar doğrultusunda, araştırmaya katılan 41 kişiden halen bir kurumda çalışanların sayısı 38'dir (%92,7). Geriye kalan üç kişinin (%7,3) şu an çalışmadıkları fakat daha önceden çalıştıkları anlaşılmıştır.

¹⁹⁵ Nuran Bayram, **Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi** (Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2004), s.131; Ayhan Ural ve İbrahim Kılıç, **Bilimsel araştırma Süreci Ve SPSS İle Veri Analizi** (Ankara: Detay Yayıncılık, 2006) s.281.

5. ANALİZ SONUÇLARI

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle elde edilen verilerin güvenilirliği analiz edilmiştir. Ankette yer alan görüşlerle ilgili değişkenlere verilen yanıtlara uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda hesaplanan Cronbach Alpha değeri 0,89 olarak bulunduğundan, anketin genel güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmada ikinci olarak, verilerin analizinde faktör analizi yönteminin kullanılmasının uygunluğunun belirlenmesi amacıyla Bartlett'in Küresellik Testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre anlamlılık değerinin $p=0.00<0.05$ olarak hesaplanması faktör analizinin yapılabilir olduğunu göstermiştir. Bu testle ilgili sonuçlar Tablo 13.'de gösterilmiştir.

Tablo 13. Bartlett'in Küresellik Testi

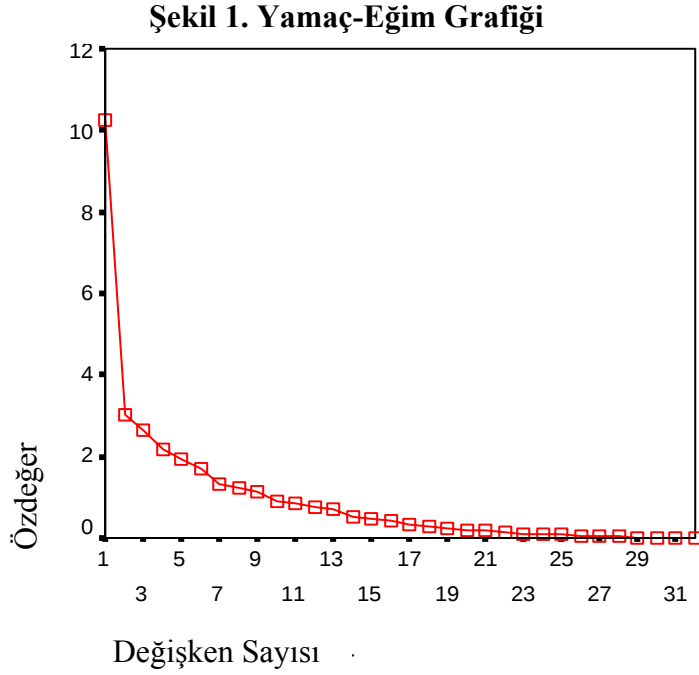
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	974,957
	Serbestlik Derecesi (sd)	496
	Anlamlılık Düzeyi	,000

Analiz için “Açıklanan Toplam Varyans” tablosu oluşturulmuş ve özdeğeri birden büyük dokuz tane faktörün olduğu görülmüştür. Ancak altıncı faktörden sonra ortaya çıkan her faktörün birer değişkeni içermesi, değişkenlerin gruplanmasına izin vermediği için analiz altı faktöre göre yeniden oluşturulmuştur. Elde edilen bu altı faktör toplam varyansın yaklaşık yüzde 68'ini açıklamaktadır. Tablo 14'de de görülebileceği gibi, birinci faktör toplam varyansın %20,24'ünü, ikinci faktör %13,99'unu, üçüncü faktör %9,98'ini, dördüncü faktör %8,74'ünü, beşinci faktör %7,73'ünü, altıncı faktör %7,32'sini açıklamaktadır.

Tablo 14. Açıklanan Toplam Varyansa İlişkin İstatistikler

Değişken	Başlangıç Özdeğerleri			Belirlenen Faktörlerin Özdeğerleri			Belirlenen Faktörlerin Dönüştürülmüş Özdeğerleri		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	10,274	32,105	32,105	10,274	32,105	32,105	6,477	20,240	20,240
2	3,007	9,396	41,501	3,007	9,396	41,501	4,478	13,994	34,234
3	2,659	8,309	49,810	2,659	8,309	49,810	3,195	9,983	44,217
4	2,175	6,797	56,607	2,175	6,797	56,607	2,795	8,735	52,952
5	1,938	6,057	62,664	1,938	6,057	62,664	2,474	7,732	60,684
6	1,707	5,335	67,999	1,707	5,335	67,999	2,341	7,316	67,999
7	1,318	4,119	72,119						
8	1,226	3,833	75,951						
9	1,127	3,522	79,473						
10	0,920	2,874	82,347						
11	0,827	2,584	84,931						
12	0,766	2,395	87,325						
13	0,693	2,167	89,492						
14	0,532	1,662	91,154						
15	0,495	1,545	92,699						
16	0,430	1,343	94,042						
17	0,335	1,046	95,089						
18	0,301	0,940	96,029						
19	0,230	0,719	96,748						
20	0,211	0,658	97,406						
21	0,183	0,572	97,978						
22	0,135	0,423	98,400						
23	0,116	0,362	98,763						
24	0,108	0,339	99,101						
25	0,087	0,272	99,374						
26	0,068	0,211	99,585						
27	0,064	0,200	99,785						
28	0,033	0,103	99,888						
29	0,023	0,073	99,960						
30	0,007	0,021	99,982						
31	0,004	0,014	99,995						
32	0,002	0,005	100,000						

Analizde faktörlerin özdeğerlere dayalı grafiği Şekil 1’de sunulmuştur. Bu grafik incelendiğinde, yüksek ivmeli hızlı düşüşlerin yaşandığı optimal faktör sayısının altı olmasına karar verilebilir. Altıdan sonraki faktörlerin getirdiği varyans katkı paylarının birbirine çok yakın olduğu yine bu grafikten görülmektedir.



Analizin son kısmında Tablo 15’te gösterilen “Döndürülmüş Faktör Yükleri” tablosu oluşturulmuş ve bu tablo incelendiğinde her bir faktörün hangi değişkenlerin katkısıyla oluştuğu ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 15. Döndürülmüş Faktör Yükleri

	Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
Eğitimciler sistemdeki teknolojileri etkili bir şekilde kullanabilmelidir.	0,861	0,153	0,112	0,173	-0,114	
Kullanılan teknoloji güvenilir olmalıdır.	0,786	0,101	0,243	-0,117	-0,143	0,125
Öğrencilerin başarıları objektif ve güvenilir bir şekilde değerlendirilmelidir.	0,763	0,132		0,288	0,100	0,135
Kullanılan teknoloji materyal paylaşımında kolaylık sağlamalıdır.	0,762	0,230	0,103	0,177		
Öğrenciler sorumluluk sahibi olmalıdır.	0,728	0,205	-0,163		-0,157	0,206
Öğrenciler çalışma disiplinine sahip olmalıdır.	0,700	0,134	0,314	-0,136		0,348

Tablo 15'in Devamı

	Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
Eğitimciler öğrencilerin bilgiye nasıl ulaşacakları konusunda yardımcı olmalıdır.	0,666	0,391		0,334		
Eğitimciler eğitim verilecek konular hakkında teknik bilgi ve deneyime sahip olmalıdır.	0,665	-0,136	0,291	-0,165	0,128	
Öğrenciler öğrenmeye istekli olmalıdır.	0,491	0,350	0,346			0,340
Öğrencilerin iş deneyimlerinin olması önemli katkı sağlar.	0,237	0,853		0,131	0,186	
Öğrenciler sistemdeki teknolojileri etkili bir şekilde kullanabilmelidir.		0,815	0,259			
Eğitimciler öğrencilerden gelen bilgi taleplerine hızlı geribildirim vermelidir.	0,166	0,740	0,371			0,214
Öğrenciler takvim, konu akışı ve sorumluluklara ilişkin bilgiden önceden haberdar olmalıdır.	0,453	0,660	0,135			
Eğitimcilerin başarıları objektif ve güvenilir bir şekilde değerlendirilmelidir.	0,615	0,616		0,134		0,128
Ödev ve çalışmalardan iyi hazırlanmış olanlar sanal ilan tahtalarında yayınlanmalıdır.		0,608		0,562		0,211
Sistem kesintisiz bir biçimde kullanılabilir.	0,450	0,513	-0,172	0,186	-0,121	
Öğrenciler eğitimciden daha fazla çaba göstermelidir.	0,156	0,488		0,141	0,426	0,294
Sistem teknolojisinin kurulumu ve kullanımı kolay olmalıdır.			0,750		0,109	-0,131
Sistemde ders içeriğini destekleyen metin, ses, görüntü, yardımcı linkler, oyunlar bulunmalıdır.		0,195	0,666	0,257	-0,158	0,271
Resim, şema, grafik, sunu ve videolar kullanılmalıdır.	0,359	0,129	0,655		-0,328	
Eğitimcilerin ders hakimiyetine sahip olmaları ve sürdürmeleri önemlidir.	0,469		0,504	0,287	0,134	
Öğrenciler ve eğitimciler eğitim hedeflerini iyi bilmelidir.	0,340		0,486		-0,170	0,406
Grup çalışmaları yapılmalıdır.	0,145	0,270	0,419	0,712		
Öğrenciler ile eğitimciler eş zamanlı etkileşimde bulunmalıdır.		0,358	0,221	0,663	-0,163	
Eğitimciler yetişkinlerin özelliklerini ve öğrenme stillerini bilmelidir.	0,293			0,645		0,151
Sistemde yüz yüze etkileşim olanakları sağlanmalıdır.	0,435		0,307	0,442		-0,432
Görsel, işitsel ve sanal uygulamalar önemli değildir.	-0,110			-0,157	0,883	
Etkileşimli araçlar kullanılmalıdır.			0,232	-0,195	-0,776	
Öğrenci ve eğitimcilerin kullanılan teknolojiye ilişkin deneyimlerinin olması gerekli değildir.		0,164		-0,303	0,673	-0,165
Öğrenciler öğrenmeye ayıracak zamanı kendileri belirleyebilmelidir.	0,313	0,208			-0,139	0,799
Eğitimciler öğrencilerin özelliklerine göre eğitim yöntemlerini değiştirebilmelidir.	0,116			0,411	0,189	0,628
Öğrenciler araştırmaya meraklı olmalıdır.		0,192	0,448	0,101		0,514

Tablo 15'e göre, birinci faktör 9 değişken, ikinci faktör 8 değişken, üçüncü faktör 6 değişken, dördüncü, beşinci ve altıncı faktörler de 3'er değişken içermektedir.

Birinci faktörü oluşturan (anket formundaki 25, 16, 6, 18, 4, 17, 7, 24, ve 10. değişkenler) 9 değişkenin faktör yüklerinin sırasıyla 0,861; 0,786; 0,763; 0,762; 0,728; 0,700; 0,666; 0,665 ve 0,491 olduğu; ikinci faktörü oluşturan (12, 9, 29, 21, 26, 20, 3 ve 11. değişkenler) 8 değişkenin faktör yüklerinin sırasıyla 0,853; 0,815; 0,740; 0,660; 0,616; 0,608; 0,513 ve 0,488 olduğu; üçüncü faktörü oluşturan (32, 19, 8, 23, 14, 15. değişkenler) 6 değişkenin faktör yüklerinin 0,750; 0,666; 0,655; 0,504; 0,486 ve 0,419 olduğu; dördüncü soruyu oluşturan (13, 5, 31. değişkenler) 3 değişkenin faktör yüklerinin 0,663; 0,645 ve 0,442 olduğu; beşinci faktörü oluşturan (27, 1, 30. değişkenler) 3 değişkenin faktör yüklerinin 0,883; 0,776 ve 0,673 olduğu ve altıncı faktörü oluşturan (2, 28, 22. değişkenler) 3 değişkenin faktör yüklerinin de 0,799, 0,628 ve 0,514 olduğu görülmektedir.

6. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmada eğitimi alanların e-eğitimin başarılı olmasını sağlayan faktörlere ait görüşleri araştırılmıştır. Bunun için önce literatür araştırması yapılmış ve insan kaynaklarının eğitimi, e-eğitim sistemi ve bu sistemin başarılı olmasını sağlayacak faktörler ayrı bölümlerde incelenmiştir. Çalışmayı oluşturan bu bölümlerdeki açıklamalar doğrultusunda hazırlanan bir anket formuyla, hem e-eğitim sistemini kullanan hem de bir çalışma geçmişine sahip olan kişilerden e-eğitiminin başarılı olmasını sağlayacak değişkenlere ait görüşler toplanmıştır.

Çalışmanın analiz edildiği son bölümde, hem katılımcıların demografik özellikleri belirlenmiş hem de katılımcılara ait gözlemler faktör analizi yöntemi uygulanarak altı faktör altında gruplandırılmıştır. Yapılan literatür taramasında, e-eğitimin başarılı olabilmesi için, çalışmanın 3. bölümünde de incelenen beş tane başarı faktörü olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda elde edilen bu altı faktör de literatürde yer alan başarı faktörleriyle ilişkilidir. Buna göre elde edilen bazı faktörler başarı faktörlerinden sadece biriyle ilişkiyken, bazıları başarı faktörlerinin bir karması şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu faktörler aşağıdaki gibidir:

Faktör 1: Eğitimcinin, teknolojinin ve öğrencinin sahip olması gereken temel özellikler

Bu faktörü oluşturan değişkenler incelendiğinde, e-eğitimin başarılı olabilmesi için sistemin parçalarından herhangi birinin sahip olması gereken özellikler yerine sistemin içinde yer alan unsurların sahip olması gereken temel özelliklerin öne çıkartıldığı görülmektedir. Buna göre bu faktör “teknolojik gerekler”, “öğrencilerin rolleri ve özellikleri” ile “eğitimcinin rolleri ve özellikleri” olarak belirtilen başarı faktörlerinin bir karması şeklinde oluşmuştur. Öğrencinin bu sistemde başarılı olabilmesi için istekli olması ve sorumluluklarını bir çalışma disiplini içerisinde yerine getirmesi, aynı zamanda eğitimcilerin ve kullanılan teknolojinin de öğrencinin sistemi kullanmaya olan isteğini pekiştiren niteliklerde olması gerekmektedir. Bu faktörü oluşturan değişkenler aşağıda sunulmuştur:

- Eğitimciler sistemdeki teknolojileri etkin bir şekilde kullanabilmelidirler.
- Kullanılan teknoloji güvenilir olmalıdır.
- Öğrencilerin başarıları objektif ve güvenilir bir şekilde değerlendirilmelidir.
- Kullanılan teknoloji materyal paylaşımında kolaylık sağlamalıdır.
- Öğrenciler sorumluluk sahibi olmalıdır.
- Öğrenciler çalışma disiplinine sahip olmalıdır.
- Eğitimciler öğrencilerin bilgiye nasıl ulaşacakları konusunda yardımcı olmalıdır.
- Eğitimciler eğitim verilecek konular hakkında teknik bilgi ve deneyime sahip olmalıdır.
- Öğrenciler öğrenmeye istekli olmalıdır.

Faktör 2: Öğrencilerin altyapısı ve eğitimci-öğrenci ilişkileri

İkinci faktörü oluşturan değişkenler öğrencilerin özelliklerine ve ihtiyaçlarına yönelik olmuştur. Bu faktör “öğrencilerin rolleri ve özellikleri” olarak belirtilen başarı faktörünü ortaya koymaktadır. Burada öne çıkan ilk vurgu öğrencinin sistemi rahat kullanmasını sağlayacak özelliklere sahip olması gerektiğidir. Sahip olduğu deneyim, eğitimi daha iyi anlamasını sağlayacak, sistemin teknolojisini etkin kullanabilmesi eğitimi daha verimli hale getirecektir. Bu faktörde belirtilen diğer vurgu, öğrencinin bilgi ihtiyacının karşılanmasının önemidir. Öğrencinin ihtiyaç duyduğu bilgi, ister sistemle veya eğitimciyle ilgili haberler, isterse iyi hazırlanmış bir ödev olsun

zamanında ve ihtiyacını karşılayacak biçimde sunulmalıdır. Faktörü oluşturan değişkenler aşağıda belirtilmiştir:

- Öğrencilerin iş deneyimlerinin olması önemli katkı sağlar.
- Öğrenciler sistemdeki teknolojileri etkin bir biçimde kullanabilmelidir.
- Eğitimciler öğrencilerden gelen bilgi taleplerine hızlı geri bildirim vermelidir.
- Öğrenciler takvim, konu akışı ve sorumluluklara ilişkin bilgidan önceden haberdar olmalıdır.
- Eğitimcilerin başarıları objektif ve güvenilir bir şekilde değerlendirilmelidir.
- Ödev ve çalışmalardan iyi hazırlanmış olanları sanal ilan tahtalarında yayınlanmalıdır.
- Sistem kesintisiz bir biçimde kullanılabilirdir.
- Öğrenciler eğitimciden fazla çaba göstermelidir.

Faktör 3: Sistemin arayüzü ve içeriği

Üçüncü faktörü oluşturan değişkenler, bir e-öğretim sisteminin başarı sağlaması için bu sistemin sahip olması gereken özellikleri ortaya koymaktadır. Bu faktör belirtilen başarı faktörlerinden “sistemin planlanması” ile ilişkilidir. Sistemin içeriğinden kullanımına kadar tüm özellikler başlı başına bir başarıyı sağlayacak faktör olduğunu göstermektedir. Bu durum sistemin planlanması aşamasının çok önemli olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu faktörle ilgili değişkenler aşağıda sunulmuştur:

- Sistem teknolojisinin kurulumu ve kullanımı kolay olmalıdır.
- Sistemde ders içeriğini destekleyen metin, ses, görüntü, yardımcı linkler, oyunlar bulunmalıdır.
- Resim, şema, grafik, sunu ve videolar kullanılmalıdır.
- Eğitimcilerin ders hakimiyetine sahip olmaları ve sürdürmeleri önemlidir.
- Öğrenciler ve eğitimciler eğitim hedeflerini iyi bilmelidir.

Faktör 4: Sosyal etkileşim olanakları

Bu faktör etkileşimin eğitim içindeki önemini ortaya koymaktadır ve Sistemin başarılı olmasını sağlayacak “sınıfların yapısı” ile ilişkilidir. Buna göre sınıflarda gerek öğrencilerin birbirleri arasında, gerekse eğitimciler ile öğrenciler arasında etkileşimin

oluşması sağlanmalı; ayrıca eğitimcilerin bu etkileşimleri eğitimin etkenliğini artıracak biçimde kullanması gerekmektedir. Faktörü oluşturan değişkenler aşağıdaki gibidir:

- Grup çalışmaları yapılmalıdır.
- Öğrenciler ile eğitimciler eş zamanlı etkileşimde bulunmalıdır.
- Eğitimciler yetişkinlerin özelliklerini ve öğrenme stillerini bilmelidir.
- Sistemde yüz yüze etkileşim olanakları sağlanmalıdır.

Faktör 5: Eğitim araçlarının nitelikleri

Beşinci faktör e-eğitim sisteminde başarı faktörü olarak eğitim araçlarının niteliklerinden ve kullanıcıların bu yapıyı kullanabilme yetkinliklerinden oluşmuştur. Bu faktör “sistemin planlanması” ile “teknolojik gerekler” olarak belirtilen başarı faktörlerini içermektedir. Buna göre e-eğitim sisteminde sınıflar öğrencilerin birçok duyusuna hitap etmelidir. Aynı zamanda kullanıcıların da sunulan bu olanak ve teknolojiyi kullanabilecek yetkinliklere sahip olması, yani bu yapıyı kullanmaya yatkın olması gerekmektedir. Bu faktöre ait değişkenler şunlardır:

- Görsel, işitsel ve sanal uygulamaları içermelidir.
- Etkileşimli araçlar kullanılmalıdır.
- Öğrenci ve eğitimcilerin kullanılan teknolojiye ilişkin deneyimlerinin olması gereklidir.

Faktör 6: Sistemin esnekliği

e-eğitim sisteminin en önemli özelliklerinden biri sistemin sahip olduğu esnekliktir ve bu durum literatürde belirtilen başarı faktörlerinden hepsini kapsamaktadır. Bu sistemde dersi kaçırmak, yeterince anlaşılmayan konuları tekrar edememek gibi konular sorun özelliği taşımamaktadırlar. Ancak sistemde bulunan kişilerin bu esnekliği yararlı bir şekilde kullanması gerekmektedir. Eğitimciler gerektiğinde kullandıkları yöntemleri hedef kitlelerini dikkate alarak değiştirebilmelidir. Öğrenciler de zaman ve kullanım esnekliği var diye sistemi kullanmayı geciktirmemeli, eğitime karşı ilgisiz davranmamalıdır. Tüm bu görüşler son faktör olan altıncı faktörü oluşturmuş ve aşağıda sunulan değişkenleri içermiştir:

- Öğrenciler öğrenmeye ayıracakları zamanı kendileri belirleyebilmelidirler.
- Eğitimciler öğrencilerin özelliklerine göre eğitim yöntemlerini değiştirebilmelidirler.
- Öğrenciler araştırmaya meraklı olmalıdır.

7. ÖNERİLER

İnsan kaynaklarının eğitiminde e-eğitim sisteminin kullanılması eğitim maliyetini azalacak, daha fazla çalışana daha hızlı olarak eğitim verilebilecek, eğitim sürekli bir fonksiyon haline gelecek ve bu fonksiyonun takibi kolaylaşacaktır. Ancak bir sistemin başarı sağlaması için bu sistemin etkili olması gerekir. Belirlenen faktörler ve değişkenler dikkate alınarak hazırlanacak olan bir sistemin başarıya ulaşması kolay olacaktır.

Bu çalışma sırasında sadece e-eğitim alanların e-eğitimin başarılı olmasını sağlayacak değişkenlere ilişkin görüşleri alınmış ve değerlendirilmiştir. Bundan sonra yapılacak benzer çalışmalarda eğitimcilerin ve sistem yöneticilerinin de görüşleri değerlendirilirse, sistemin başarısı için yeni katkılar ortaya konulabilecektir.

EK LİSTESİ**Sayfa****EK: Öğrencilerin e-Eğitimin Başarısı Hakkındaki Görüşleri Anketi.....80**

EK

Değerli katılımcı,

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisiyim ve “İnsan Kaynakları Eğitiminde e-Eğitimin Başarılı Olmasını Sağlayan Faktörler ve Eğitimi Alanların Bu Konuya İlişkin Görüşleri” isimli bir tez hazırlamaktayım. Anket formundaki soruları cevaplamanız yapmakta olduğum bu çalışmaya önemli bir katkı sağlayacaktır.

Bu anketin amacı e-eğitim sisteminin insan kaynakları eğitiminde kullanılırken başarıya ulaşması için ne tür bileşenleri içermesi gerektiğinin tespit edilmesidir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bilginin tamamı, isim, unvan ve kurum adı belirtmeden sadece tez konusu olarak kullanılacak olup, verdiğiniz bilgilerin 3. kişilerle paylaşımı söz konusu değildir.

Anket temel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yer alan 13 soru ile demografik ve çalışma yaşamınıza ilişkin bilgileri vermeniz, ikinci bölümde yer alan 32 soru ile de e-eğitimin başarısına ilişkin görüşlerinizi belirtmeniz beklenmektedir. Bunun için elektronik ortamda göndermiş olduğum bu Word belgesini öncelikle bilgisayarın masaüstüne kaydetmeniz, sayfanın sağ tarafında açılan kutucuktaki “Tasarım Modundan Çık” simgesini tıklamanız, formu tamamladıktan sonra harikaozkan@yahoo.com adresine göndermeniz gerekmektedir. Bu soruları cevaplamanız en çok 10 dakikanızı alacaktır.

Değerli zamanınızı ayırarak çalışmama göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Yüksek Lisans Öğrencisi
Harika ÖZKAN

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Serap BENLİGİRAY

Öğrencilerin e-Eğitimin Başarısı Hakkındaki Görüşleri Anketi

A. e-Eğitim Öğrencisi Olarak Sizin Demografik ve Çalışma Yaşamınıza İlişkin Bilgiler

(İşaretlemleri gerçekleştiremezseniz lütfen X işareti koyunuz.)

1. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın

☐ Erkek

2. Yaşınız:

3. Medeni haliniz:

☐ Evli

☐ Bekar

4. Lisanstaki eğitim alanınız:

☐ Sosyal Bilimler

☐ Fen ve Mühendislik Bilimleri

☐ Sağlık Bilimleri

5. Daha önce lisansüstü eğitim aldınız mı?

☐ Evet

☐ Hayır

6. Bir Kurumda çalışma durumunuz:

☐ Çalışıyor

☐ Çalışmıyor

7. Şu anda çalışmıyorsanız, daha önce çalıştınız mı?

☐ Evet

☐ Hayır

8. Haftanın kaç günü işyerinde olmanız gerekiyor?

.....

9. Günlük ortalama mesai süreniz (saat olarak):

.....

10. Hafta içi mesai saatlerinde derslerinize zaman ayırabiliyor musunuz?

☐ Hiçbir zaman ☐ Nadiren ☐ Genellikle ☐ Her zaman

11. Eğitim alma amacınız (birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz):

- ☐ İş dünyasındaki hızlı değişim ve gelişime uyum sağlamak.
- ☐ Bireysel öğrenme ve gelişme ihtiyacımı karşılamak.
- ☐ Kariyerimde ilerlemek
- ☐ Diğer:

12. Örgün eğitim yerine e-eğitim alma amacınız (birden fazla şık işaretlenebilir):

- ☐ Örgün eğitimde derslere katılacak zamanımın olmaması
- ☐ Bulduğum yerde yüksek lisans yapabileceğim bir örgün eğitim kurumunun bulunmaması
- ☐ e-eğitim almanın daha ekonomik olması
- ☐ e-eğitimin dersleri izleme ve çalışma konusunda rahatlık sağlaması
- ☐ Diğer:

13. Eğitiminizin finansmanının karşılanması:

☐ Kendiniz tarafından ☐ Çalıştığınız kurum tarafından ☐ Bursla

Lütfen devam ediniz...

B. Öğrenci Olarak e-Eğitimin Başarısına Yönelik Düşünceleriniz

(İşaretlemeleri gerçekleştiremezseniz lütfen X işareti koyunuz.)

e-eğitimin başarılı olması için;	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Etkileşimli araçlar kullanılmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
2.Öğrenciler öğrenmeye ayıracak zamanı kendileri belirleyebilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
3.Sistem kesintisiz bir biçimde kullanılabilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Öğrenciler sorumluluk sahibi olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
5.Eğitimciler yetişkinlerin özelliklerini ve öğrenme stillerini bilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Öğrencilerin başarıları objektif ve güvenilir bir şekilde değerlendirilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
7.Eğitimciler öğrencilerin bilgiye nasıl ulaşacakları konusunda yardımcı olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Resim, şema, grafik, sunu ve videolar kullanılmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
9.Öğrenciler sistemdeki teknolojileri etkili bir şekilde kullanabilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
10.Öğrenciler öğrenmeye istekli olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Öğrenciler eğitimciden daha fazla çaba göstermelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
12.Öğrencilerin iş deneyimlerinin olması önemli katkı sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Öğrenciler ile eğitimciler eş zamanlı etkileşimde bulunmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Öğrenciler ve eğitimciler eğitim hedeflerini iyi bilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Grup çalışmaları yapılmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Kullanılan teknoloji güvenilir olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Öğrenciler çalışma disiplinine sahip olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐

e-eğitimin başarılı olması için;	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
18. Kullanılan teknoloji materyal paylaşımında kolaylık sağlamalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Sistemde ders içeriğini destekleyen metin, ses, görüntü, yardımcı linkler, oyunlar bulunmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
20.Ödev ve çalışmalardan iyi hazırlanmış olanlar sanal ilan tahtalarında yayınlanmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
21.Öğrenciler takvim, konu akışı ve sorumluluklara ilişkin bilgiden önceden haberdar olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
22.Öğrenciler araştırmaya meraklı olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Eğitimcilerin ders hakimiyetine sahip olmaları ve sürdürmeleri önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
24.Eğitimciler eğitim verilecek konular hakkında teknik bilgi ve deneyime sahip olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
25.Eğitimciler sistemdeki teknolojileri etkili bir şekilde kullanabilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Eğitimcilerin başarıları objektif ve güvenilir bir şekilde değerlendirilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Görsel, işitsel ve sanal uygulamalar önemli değildir.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Eğitimciler öğrencilerin özelliklerine göre eğitim yöntemlerini değiştirebilmelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
29.Eğitimciler öğrencilerden gelen bilgi taleplerine hızlı geribildirim vermelidir.	☐	☐	☐	☐	☐
30.Öğrenci ve eğitimcilerin kullanılan teknolojiye ilişkin deneyimlerinin olması gerekli değildir.	☐	☐	☐	☐	☐
31.Sistemde yüz yüze etkileşim olanakları sağlanmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
32.Sistem teknolojisinin kurulumu ve kullanımı kolay olmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐

Diğer (Yukarıda sıralananların dışında e-eğitimin başarısını etkileyebileceğini düşündüğünüz

hususlar):.....

.....

.....

.....

KAYNAKÇA

Kitaplar

Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004.

Bayram, Nurhan. **Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi**. Bursa: 4 Nokta Matbaacılık, 2004

Bone, Louis E. ve David L. Kurtz. **Contemporary Business**. Orlando: The Dryden Pres, 1990.

Erdal, Murat. **Bilgi Teknolojilerinin Öğrenmedeki Yeri Ve E-İnsan Kaynakları Yönetimi. E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm. Ed.:Selim Yazıcı**. İstanbul:Alfa Yayınları, 2004.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1991.

Giuliani, Rudi ve Eliot Maise. **E-Learning; Master The Knowledge Economy**. Washington: April, 2002.

Horton, William. **Designing Web-Based Training**. New York: J. Wiley, 2000.

Kaynak, Tuğray ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, 2000.

Nemli, Esra. **Kurumsal Eğitimlerde E-Öğrenme. E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm. Ed.:Selim Yazıcı**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2004 .

Nemli, Esra. “**Rekabet Edebilirlikte İnsan Kaynakları Eğitimin Rolü. E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm. Ed.:Selim Yazıcı**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2004.

Noe, Raymond A. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. İngilizce’den çeviren: Canan Çetin. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999.

Özdil, İlhan. **Uzaktan Öğretimin Evrensel Çerçevesi Ve Türk Eğitim Sisteminde Uzaktan Öğretimin Yeri**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 1986.

Rossett, Allison. **E-Learning Handbook**. New York: McGraw-Hill, 2002.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000.

Sarıtaş, Mustafa. **Uzaktan Eğitim. Öğretim Teknolojileri ve Materyal Tasarımı**. Ed.:Mustafa Sarıtaş. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2007.

Şenatalar, Ferhat. **İşletme ve Eğitim**. Kazancı Hukuk Yayınları, Sayı.46, 1985.

Şimşek, Ali. **Eğitim İletişimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000.

Taşçı, Deniz. **Personel Eğitimi-İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ed.:Ramazan Geylan. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1747, 2007.

Taşkın, Erdoğan. **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**. İstanbul: Der yayınları, 1993.

Tınaz, Pınar. **Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri**. İstanbul: MESS, 2000.

Ural, Ayhan ve İbrahim Kılıç. **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi (SPSS 10.0-12.0 For Windows)**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2006

Ünsalan, Erdal ve Bülent Şimşeker. **Meslek Yüksekokulları İçin METEP'e Göre Hazırlanmış İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık, 2006.

Yanık Serhat, **Bilgi ve Teknoloji Devriminin Işığında Kurumsal Eğitim Yöntemlerinin Gelişimi. E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**. Ed.:Selim Yazıcı. İstanbul: Alfa Yayınları, 2004.

Yazıcı, Selim. **E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm** İstanbul: Alfa Yayınları, 2004.

Makaleler

Alay, Orhan ve Mehmet Albayrak. “Uzaktan Eğitimde Sayısallaştırılmış Elektronik Kütüphanelerin (E-Library) Katkısı”, Uzaktan Eğitim Çalıştayı. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 29 Nisan 2005.

Asırvatham, Sandy. “Beyond The Distance Barrier”, Journal Of Property Management, Eylül-Ekim, 2000.

Başkömürçü, Gamze ve Yusuf Öztürk. “Uzaktan Eğitim Sistemlerinin Tasarımı”, 1. Türkiye Uluslar arası Uzaktan Eğitim Sempozyumu’na sunulan bildiriler. Ankara: 1996.

Canman, Doğan. “Çağdaş Çalışan Yönetimi”, Ankara: TODAİE Yayınları, 1995.

Davies, David. “The Virtual University: A Learning University”, Journal of Workplace Learning, Volume:10 Number:4, 1998.

- Evirgen, Berker ve İrfan Işık. “Uzaktan Eğitimde Öğretmenin ve Öğrencinin Rolü; Eğitim ve Öğretim Ortamlarının Tasarımı, Eğitim Programlarının Hazırlanması, Uygulanması ve Değerlendirilmesi”, Birinci Uzaktan Eğitim Sempozyumu, Ankara: Kara Kuvvetleri Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, 15-16 Kasım 1999.
- Giuliani, Rudi ve Eliot Maise. “Using E-Learning to Drive Revenue in a Down Economy An On-Line Panel Discussion”, 2002.
- Orly, Michael. “Multiculturel E-Learning Project And Comparison Of Teachers’ Student Teachers’ And Pupils’ Perception About E-Learning”, Multicultural Education & Technology Journal, Cilt:1 Sayı 3, 2007.
- Özkul, Ali Ekrem. “E-Öğrenme ve Mühendislik Eğitimi”, TMMOB Elektrik Mühendisleri Odası Dergisi, Sayı 419: 18-27, Eylül 2003.
- Poon, Wai Ching ve diğerleri. “A Study Of Web-Based Learning (WBL) Environment In Malasia”, The International Journal Of Educational Management, Cilt:18, Sayı 6:374-385, 2004.
- Raymond, Frank B. “Delivering Distance Education Through Technology: A Pioneer’s Experience”, Campus Wide Information Systems, Volume:17 Number:1, 2000,
- Seng, Lee Chye ve Suliman Al-Hawamdeh. “New Mode Of Course Delivery For Virtual Classroom”, Aslib Proceedings, Cilt:53, Sayı 6:238-242, Haziran 2001.
- Turhan, Esra. “Web Tabanlı Öğretimde Etkileşim Ve Öğrenci Destek Hizmetlerinin Geliştirilmesi,” Uluslar arası Katılımlı Açık ve Uzaktan Eğitim Sempozyumu, Eskişehir: 23-25 Mayıs 2002
- Türkiye Bilişim Derneği ve diğerleri. “Bilgi Toplumuna Doğru”, Türkiye 2. Bilişim Şurası Sonuç Raporu, Ankara, 2004.
- XV. Milli Eğitim Şûrası. “2000’li yıllarda Türk Milli Eğitim Sistemi”, Ankara, 1996

Tezler

- Baykal, Selin “An Assestment Of Web Based Training As A Tool For Corporate Training In Information Technology In Turkey.”, [Türkiye’de Bilişim Teknolojileri Firmalarında Hizmet İçi Eğitim Aracı Olarak Web Tabanlı Eğitim Uygulamalarının Bir Değerlendirmesi], Yüksek Lisans Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü, 2003.
- Dikbaş, Emel. “Öğretmen Adaylarının E-Öğrenmeye Yönelik Tutumlarının İncelenmesi.”, Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri

Enstitüsü Bilgisayar Ve Öğretim Teknolojileri Anabilim Dalı Bilgisayar Ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği Programı, 2006.

Kurtaran, İrfan. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim ve Bir Uygulama.”, Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.

Nalbant, Başak. “Elektronik Öğrenmenin İşletmelerde Kullanımı Ve Çalışanların Elektronik Öğrenmeye Karşı Tutumlarının Belirlenmesi.”, Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Özutku, Hatice. “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Açıdan İncelenmesi.”, Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 1999.

Uysal, Bülent. “Kara Kuvvetleri Komutanlığı’nda Uzaktan Eğitim Uygulanmasına İlişkin Öneriler.”, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

İnternet Makaleleri ve Kaynakları

Aktan, Coşkun Can. “Yüksek Öğretimde Değişim: Global Trendler ve Yeni Paradigmalar.”, <http://www.canaktan.org/egitim/global-trendler/aktan-trendler.pdf>, 2007.

Altıkardeş, Aysun, Hayriye Korkmaz, Yılmaz Çamurcu. “Web Tabanlı Eğitimde Planlanma ve Organizasyon.”, <http://www.ef.sakarya.edu.tr/dergi/efdergisayi3-%202.pdf>, 2005.

Aytaç, Tufan. “Geleceğin Öğrenme Biçimi E-Öğrenme.”, Bilim Ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Yıl:3, Sayı no:35, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi35/aytac.htm>, 2007.

Çağlayan, Onur. “E-öğrenim’in Gelişimi ve Türkiye’deki Durumu.”, <http://www.ideaelearning.com>, 2007.

Çallı, İsmail, Aytekin İşman ve Orhan Torkul. “Sakarya Üniversitesi’nde Uzaktan Eğitimin Dünü Bugünü ve Geleceği.”, <http://www.ef.sakarya.edu.tr/dergi/efdergisayi3-1f.pdf>, 2005.

Çanakçı, Derviş ve Filiz Tutar. “E-Öğrenme ve Türkiye’deki Konumu.”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=620, 2007.

Çınar, Zehra. “İşletmelerde Eğitim ve Eğitim İhtiyaç Analizi.”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=683, 2007.

Çınar, Zehra. “Türkiye ve E-Öğrenme.”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=681, 2007.

- Doruk, Zehra. “E-Öğrenme Ve Kavramlar.”, http://mmistanbul.com/makaleler/index.cfm?makale_id=45, 2005.
- Erden, Ali. “Sanal Okul.”, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Yıl 4, Sayı 40, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi40/erden.htm>, Haziran 2003.
- Erorta, Özlem Özöğüt, Recep Okur ve Salih Gümüş. “E-Öğrenmede Sanal Şirket Uygulaması: Anayay.com Örneği.”, http://www.bilgi.aof.edu.tr/yayinlar/2004/erorta_okur_gumus.pdf, 2007.
- Güler, Can ve diğerleri. “Eğitim Sitelerinin Yönetimi.”, Akademik Bilişim 2006, Pamukkale Üniversitesi-Denizli, http://www.eogrenme.net/index.php?option=com_content&task=view&id=37&Itemid=9, 09-11 Şubat 2006.
- Gürbüz, Ali, Hakan Kaptan, Ali Buldu. “Yeni Bir Eğitim Olgusu Olarak Web Tabanlı Eğitime Kısa Bir Bakış.”, <http://www.ef.sakarya.edu.tr/dergi/efdergisay3-1f.pdf>, 2005.
- Hançer, Ahmet Murat. “E-Öğrenme ve Türkiye Macerası.”, Kaynak Dergisi, Sayı no 4, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=309&SAYI=20>, Temmuz-Aralık 2004.
- Kaya, Zeki. “Uzaktan Eğitim.”, <http://www.canaktan.org/egitim/egitim-metodoloji/uzaktan-egitim.htm>, 2007.
- Kurubacak, Gülsün. “Sanal Üniversiteler ve E-Öğrenme Ortamlarının Yönetimi”, http://www.ideaelearning.com/sayfalar/makale_devam.asp?MakaleId=26, 2008.
- Mercin, Levent. “İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği Ve Geliştirme Etkinliği.”, <http://www.e-sosder.com/dergi/14128-144.pdf>, 2007.
- Mutlu, Mehmet Emin, Özlem Özöğüt Erorta ve İlker Kayabaş. “Açıköğretim Sisteminde İnternete Dayalı Akademik Danışmanlık Hizmetlerinin Tasarımı ve Uygulanması.”, <http://www.bilgi.aof.edu.tr/yayinlar/2006/e-danismanlik.pdf>, 2007.
- Mutlu, Nilay Demirçiler. “Uygulamalı Eğitim Yöneticiliği ve Gözetmenliği Semineri Yetişkin Eğitimi Ders Notları.”, http://www.cte-epem.adalet.gov.tr/Ders_Notlari/yetiskin_egitimi.doc, 2006
- Odabaşı, Ferhan ve diğerleri. “İlköğretim Birinci Kademedeki Web Üzerinden Ders İşlenebilirliği.”, http://www.tojet.net/articles/4421.htm#_ftn1.
- Özarslan, Meral, Betül Kubat, Ömer Faruk Bay. “Uzaktan Eğitim İçin Entegre Ofis Dersi’nin Web Tabanlı İçeriğinin Geliştirilmesi Ve Üretilmesi.”, <http://ab.org.tr/ab07/bildiri/100.doc>, 2007.

- Özkul, A. Ekrem ve Nuray Girginer. “Uzaktan Eğitimde Teknoloji ve Etkinlik.”, <http://www.ef.sakarya.edu.tr/dergi/efdergisayi3-1f.pdf>, 2005.
- Özmen, Şule. “Eğitimde Sanal Sınıf Uygulaması ve Sonuçları.”, <http://inet-tr.org.tr/inetconf7/bildiriler/89.doc>.
- Salmaner, Ebru. “Dünden Bugüne E-Öğrenme.”, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=308&SAYI=20>, 2004.
- Seferoğlu, Süleyman Sadi. “Öğretmen Yeterlikleri ve Mesleki Gelişim.”, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Yıl 5, Sayı 58, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi58/seferoglu.htm>, Aralık 2004.
- Selimoğlu, Emel. “Günümüzde Liderlik Anlayışı.”, http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=232&inc=arc&cilt=6&sayi=2&year=2004, 2008.
- Şengür, Hatice. “Bilkent Üniversitesi’nde Sanal Kampüs Oluşturma Sürecindeki Çalışmalar.”, <http://ab.org.tr/ab06/bildiri/135.doc>, 2006.
- Türkoğlu, Recep. “Online Eğitim.”, <http://www.teknoturk.org/docking/yazilar/tt000042-yazi.htm>, 2007.
- Ünsal, Sıgır. “Eğitimde Değişen Paradigmalar Ve Eğitimde Kaliteyi Yakalamanın Bir Yolu: İnternete Dayalı Uzaktan Eğitim.”, www.geocities.com/usigri/uzak.htm, 2007.
- Varol, Asaf ve Yalçın Kılıç Türel. “Çevrimiçi Uzaktan Eğitimde İletişim Modülü.”, <http://www.tojet.net/articles/216.htm>, Ocak 2003.
- Yılmaz, Ruşen, Salih Gümüş ve M. Recep Okur. “Türkiye’de Yüksek Örgün Öğrenimde Çevrimiçi Öğrenme.”, http://home.anadolu.edu.tr/~salihgumus/Turkiyede_yuksek_orgun_ogrenimde_c evrimici_eogrenme.swf, 2005.
- Yücelgen, Mustafa. “Sanal Sınıf Nedir? Dünyadan ve Türkiye’den Örnekler.”, http://www.mmistanbul.com/makaleler/index.cfm?makale_id=156, 2007.
- “Çalışan Eğitimi.”, <http://uzak.mersin.edu.tr/UserFiles/haberlesme/hab-268/bolum8.pdf>, 2007.
- “Çevrimiçi Öğrenme Nedir?”, http://cevrimici.aof.edu.tr/genel_bilgiler/sub01.htm, 2005–2006.
- “E-Öğrenme.”, <http://buelc.boun.edu.tr/tanim.html>, 2007.

- “E-Learning Nedir?”,
<http://www.enocta.com/web2/ContentShowOne.asp?CType=2&ContentID=45&T=5>, 2001.
- “Eğitim Planlama Sürecinde Eğitim İhtiyaç Analizi.”,
<http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/eia.pdf>, 2007
- “Eğitim Parametreleri.”,
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5220>, 2006
- “E-Öğrenmede Etkileşim.”, <http://www.enocta.com/tr/kaynaklar.asp>, 2007
- <http://www.trakya.edu.tr/tuzem/intro.swf>, 2007
- “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 1 (İşbaşı Eğitim Yöntemleri).”,
<http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf>, 2006.
- “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İşdışı Eğitim Yöntemleri).”,
<http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>, 2006.
- “Online Eğitim.”, <http://www.aiequest.com/yazi.php?no=16>, 2007.
- “Öğrenme Ortamları.”, <http://e-sertifika.aof.edu.tr/OgrenmeOrtamlari.htm>, 2006.
- “Öğretim Programları ve Modüler Öğretim Uygulama Kılavuzu.”,
<http://www.megep.meb.gov.tr/habertr.htm>, 2006.
- “Sanal Dünyada Öğretmenin Rolü.”,
http://www.ceng.metu.edu.tr/~e1448737/ceit321/proje/week2_reading_1.php, 2007.
- “Uzaktan Eğitim'in Tanımı.”, <http://e.cu.edu.tr/tanitim/distEdu.asp>, 2007.
- “Uzaktan Eğitim Teknolojilerinin Sınıflandırması ve Karşılaştırılması.”,
http://www.eogrenme.net/index.php?option=com_content&task=view&id=35&Itemid=9, 2006.
- “Uzaktan Eğitimde Etkin Uygulamalar İçin Fakülte Stratejileri ve Yönetmelik Stratejiler.”,
http://www.eogrenme.net/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=9, 2006.
- “Uzaktan Öğrenimin Tarihçesi.”,
http://bote.balikesir.edu.tr/~bote0219/bote_files_uzaktan_egitim/dunu_bugunu.htm, 2007.

“Yeni Başlayan Uzaktan Eğitimcilerin Hataları.”,
http://www.ceng.metu.edu.tr/~e1448737/ceit321/proje/week3_reading_2.php,
2008.

“Yetişkinlere Ders Veren Uzaktan Eğitimcilerin Özellikleri.”,
http://www.ceng.metu.edu.tr/~e1448737/ceit321/proje/week2_reading_2.php,
2008.