

177544
MSCE 1

**BANKACILIK HİZMETİÇİ EĞİTİMİ İÇİN
BİR ÇEVİRİMİÇİ EĞİTİM TASARIMI**

**Muharrem Erdem
Yüksek Lisans Tezi
Şubat, 2003**

**BANKACILIK HİZMETİÇİ EĞİTİMİ İÇİN
BİR ÇEVİRİMİÇİ EĞİTİM TASARIMI**

Muharrem ERDEM

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
UZAKTAN EĞİTİM ANA BİLİM DALI
Danışman: Prof. Dr. Ali Ekrem ÖZKUL**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Şubat, 2003**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

BANKACILIK HİZMETİÇİ EĞİTİMİ İÇİN BİR ÇEVİRİMİÇİ EĞİTİM TASARIMI

Muharrem Erdem

Uzaktan Eğitim Ana Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat, 2003

Danışman: Prof. Dr. Ali Ekrem Özkul

Bu çalışmanın temel amacı, bankacılık hizmetiçi eğitim uygulamalarında çevrimiçi eğitim ortamından nasıl yararlanılabileceğini ortaya koymaktır. Bu amaçla bir model önerisi geliştirilmiştir. Ortaya konan model önerisinde öncelikle modelin yapısı ortaya konmuştur. Modelin yapısı, modelin gereksiniminin ortaya konması, analizinin yapılması, tasarım ve modelin öğelerine ilişkin açıklamaları içermektedir. Daha sonra modelin işleyişi ve maliyet analizi ESBANK'a ilişkin bir örnek olay üzerinde açıklanmıştır. Çalışma, genel tarama modelinde yürütülmüştür. Verilerin toplanması sürecinde belge tarama, uzmanların görüşlerini alma yöntemleri kullanılmıştır.

Çalışma sonucu, bir kurumun (Esbank) çevrimiçi eğitim etkinlikleri gerçekleştirmek için üç yaklaşım benimseyebilecekleri ortaya konmuştur. Bu yaklaşımlardan ilki kendi personelini yetiştirerek, gerekli yazılım ve materyalleri kendisinin hazırlaması sonucu çevrimiçi eğitimi gerçekleştirmektir. İkinci yaklaşım ise kurumun özellikle materyal geliştirme konusunda dışarıdan destek ve hizmet alarak gerçekleştirmeyi içermektedir. Üçüncü yaklaşımda ise kurumun, çevrimiçi eğitim hizmetini dışarıdan almasıdır. Ortaya konan hesaplamalar göstermiştir ki, özellikle ilk iki yaklaşımın maliyeti geleneksel yüzyüze eğitime göre çok daha düşüktür. Üçüncü yaklaşım da, eğer eğitime katılacak personel sayısı artırılabilir ve bu nedenle hizmetin alınacağı kurumla anlaşılırsa yüzyüze eğitime göre daha az maliyetli olabilir. Sonuç olarak, tüm koşullarda çevrimiçi eğitimin bankacılık alanında geleneksel yüzyüze eğitime göre daha düşük maliyetli ve kurumlar için daha kazançlı bir uygulama olduğu ileri sürülebilir.

ABSTRACT

DESIGNING AN ONLINE EDUCATION FOR INSERVICE BANKING TRAINING

Muharrem Erdem

Division of Distance Education

Anadolu University Institute of Social Sciences, February 2003

Advisor: Prof. Dr Ali Ekrem Özkul

The main goal of this study is to reveal how to use online education in inservice banking training. As a consequence a model has been developed. First of all, structure of the model has been shown. This structure consists of rational, analysis, design of the model and explanations about its components. Then, implementations of the model and its financial analysis have been explained by using a case related to ESBANK. The design of the study was based on literature review and conversations with experts.

As a result, it has been revealed that there are three approaches an institution can use to implement online education activities. The first approach is training the institution's own personnel and preparing the materials in-house. The second one includes having outside support and service especially in the process of preparing materials. The third approach is buying the online education service from an outside vendor. The analyzes have shown that especially the costs of first two approaches are lower than traditional face-to-face training activities. Cost of the third approach also might be lower when the number of the participant personnel can be increased and made special arrangements with the outside vendor. Consequently, it can be claimed that the online education costs less comparing to traditional face-to-face education and is more beneficial for the institutions in the field of banking.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Muharrem ERDEM'in "Bankacılık Hizmetiçi Eğitimi İçin Bir Çevrimiçi Eğitim Tasarımı" başlıklı tezi 19 Mart 2003 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, **Uzaktan Eğitim Anabilim Dalında**, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Ali Ekrem ÖZKUL
Üye : Prof.Dr.Levend KILIÇ
Üye : Yrd.Doç.Dr.Kıymet SELVİ

Prof.Dr.Muhammed KYDİR
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Hızlı bir teknolojik değişme ve gelişme gösteren günümüz dünyasında her sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de kıyasıya bir rekabet kendisini göstermektedir. Diyebiliriz ki kurumlar açısından rekabet gücünü korumak ve pazar payını kaybetmemek için yeni müşteri hizmet politikaları geliştirmekle birlikte insan gücünü de kaliteli bir standartta tutabilmesi zorunluluğu vardır. Bu nedenle tüm kurumlarda olduğu gibi bankalar içinde çok sayıda, işe uygun iyi yetişmiş ve eğitim almış personele ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bankaların yaygın şubeleri ve personel sayılarının fazla olması gibi nedenlerle eğitim maliyetleri oldukça fazla olmaktadır. Çevrimiçi eğitim bankaların hizmetiçi eğitim maliyetlerini hem azaltılmasını hem de etkili, verimli ve çekici eğitim hizmetlerinin verilmesinde kullanılacak alternatif bir eğitim ortamıdır.

Çalışmanın birinci bölümünde hizmetiçi eğitimin, ikinci bölümünde çevrimiçi eğitimin kuramsal temelleri ortaya konmuştur. Üçüncü bölümde bankacılık sektöründeki hizmetiçi eğitim uygulamaları açıklanmış, son bölümde de bankacılık sektöründe hizmetiçi eğitim uygulamalarında kullanılacak bir çevrimiçi model önerisi ortaya konmuştur.

Çalışmanın her aşamasında yardım ve desteğini gördüğüm danışmanım Prof. Dr. Ali Ekrem Özkul'a teşekkür ederim.

Bu çalışmanın bundan sonra konuyla ilgilenecek araştırmacı ve uygulayıcılar açısından yol gösterici olmasını dilerim

Eskişehir, 2003

Muharrem Erdem

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
TABLO LİSTESİ	xii
ŞEKİL LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMETİÇİ EĞİTİM

1. HİZMETİÇİ EĞİTİM KAVRAMI	2
1.1. Hizmetiçi Eğitim Amaç ve Politikalarının Belirlenmesi	4
1.2. Hizmetiçi Eğitim İhtiyacının Saptanması	6
1.3. Hizmetiçi Eğitimin Planlanması	7
1.4. Hizmetiçi Eğitimin Programlarının Hazırlanması	9
1.5. Hizmetiçi Eğitim Programlarının Uygulanması	10
1.6. Hizmetiçi Eğitim Programlarının ve Katılımcıların Başarılarının Değerlendirilmesi	10
2. HİZMETİÇİ EĞİTİM TÜRLERİ	10
2.1. Oryantasyon Eğitimi	11
2.2. Temel Eğitim	11
2.3. Geliştirme Eğitimi	11
2.4. Tamamlama Eğitimi	11
2.5. Yükseltme Eğitimi	11
2.6. Özel Alan Eğitimi	12
3. HİZMETİÇİ EĞİTİMİN GERÇEKLEŞTİRİLME BİÇİMİ	12
3.1. Yüzyüze Eğitim	12

3.2. Eğitimde Teknolojiden Yararlanma	13
4. HİZMETİÇİ EĞİTİMDE KULLANILAN İLERİ BİLGİ VE İLETİŞİM	15
TEKNOLOJİLERİ	
4.1. Televizyon ile Öğretim	16
4.2. Çoklu Ortam	17
4.2.1. CD.Rom	17
4.2.2. Etkileşimli CD	18
4.2.3. Hypermedia	19
4.2.4. Etkileşimli Video	20
4.3. Telekonferans Sistemleri	21
4.4. Teleteks ve Videoteks	22
4.5. Bilgisayar Kullanımı	23
4.6. Çevrimiçi Eğitim	24

İKİNCİ BÖLÜM

ÇEVİRİMİÇİ EĞİTİM

1. İNTERNET VE EĞİTİM	26
2. ÇEVİRİMİÇİ EĞİTİMİN TANIMI	28
3. ÇEVİRİMİÇİ EĞİTİMİN ÖZELLİKLERİ	30
4. ÇEVİRİMİÇİ EĞİTİM ÖĞRENME ORTAMININ AVANTAJLARI	30
4.1. Mekan Sınırı Yoktur	30
4.2. Zaman Sınırı Yoktur	30
4.3. Sinerji Meydana Getirir	30
4.4. Tartışma Ortamı Oluşturur	31
4.5. Öğrenen Merkezlidir	31
4.6. Engelleri Ortadan Kaldırır	31
4.7. Kaynaklara Erişim	31
4.8. Etkileşimli Öğrenme Ortamı Yaratır	32
4.9. Daima Güncel ve Yeni Bilgilere Erişim	32
5. ÇEVİRİMİÇİ EĞİTİMİN ZAYIF YANLARI	33

5.1. Teknoloji	33
5.1.1. Teknolojiye Erişim ve Eşitlik	33
5.1.2. Bilgisayar Okuryazarlığı	34
5.1.3. Teknoloji iksınırlılık	34
5.2. Eğitimciler	34
5.3. Katılımcılar	35
5.4. Kurum ve Yönetim	35
5.5. Sanal Ortam	35
5.6. Öğretim Programı	36
6. ÇEVİRİMİÇİ ÖĞRETİM UNSURLARI	36
6.1. Öğrenci	37
6.2. Program	37
6.3. Kolaylaştırıcı	38
6.4. Teknoloji	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMETİÇİ EĞİTİM

1. BANKACILIK VE EĞİTİM	40
2. TÜRKİYEDE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMETİÇİ EĞİTİM VE	43
UZAKTAN EĞİTİM	
3. ESBANK'TA HİZMETİÇİ EĞİTİM	45
3.1. Eğitim Müdürlüğünün Çalışmaları	45
3.2. Eğitim Gereksinimlerinin Saptanması	46
3.3. Eğitim Programlarının Düzenlenmesi	46
3.4. Eğitimin Gerçekleştirilmesi.....	46
3.4.1. Zorunlu Eğitimler.....	47
3.4.1.1. Yetiştirme Eğitimi	47
3.4.1.2. Yükseltme Eğitimi	47
3.4.2. İsteğe Bağlı Eğitimler	48
3.4.3. Bünye Dışı Eğitimler	48

3.5. Eğitimin Değerlendirilmesi	49
3.6. Eğitimde Kullanılan Teknolojiler	49
3.7. ESBANK T.A.Ş.'de Eğitimle İlgili Sorunlar	49

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KULLANILACAK BİR HİZMETİÇİ EĞİTİM MODEL ÖNERİSİ

1. YÖNTEM	51
2. KURAMSAL ESASLAR	52
3. ÇEVİRİMİÇİ EĞİTİMİN KARAR SÜRECİ	53
4. MODELİN YAPISI	55
4.1. Sistem Gereksinimi	55
4.2. Sistemin Analizi	55
4.3. Sistemin Tasarımı	56
4.3.1. Yönetmel Tasarım	56
4.3.1.1. Örgütsel Yapı	56
4.3.1.2. Yönetim Sistemleri	57
4.3.2. Eğitimin Tasarımı	57
4.3.2.1. Eğitim Gereksinimlerinin Çözümlemesi	57
4.3.2.2. Eğitim Etkinliklerinin Tasarımı	57
4.3.2.3. Geliştirme ve Uygulama	58
4.3.3. Teknolojik Tasarım	59
4.4. Öğeler	60
4.4.1. Katılımcı	60
4.4.2. Kolaylaştırıcı	62
4.4.3. Ders Yazılımı	63
4.4.4. Ortam	65
4.4.5. Öğrenme Öğretme Süreçleri	67
4.4.6. Yönetim ve Denetim	68
4.4.7. Destek Hizmetleri	69
4.4.8. Finansman	70

5. SİSTEMİN İŞLEYİŞİ VE MALİYET ANALİZİ	72
5.1. Sistemin Maliyet Analizi	73
5.2. İşleyişe İlişkin Bir Örnek Olay	81
SONUÇ	89
KAYNAKÇA	91
EK 1: EĞİTİMDE TEKNOLOJİ KULLANIMI İLE İLGİLİ	97
İSTATİSTİKLER	

TABLO LİSTESİ

<u>Tablo</u>		<u>Sayfa</u>
1	Çevrimiçi Öğrenme Ortamın Avantajları	33
2	Bölge Müdürlükleri ve bunlara bağlı şube sayıları	61
3	1997-1999 Yılları arasında Esbank'da açılan eğitim programları ve katılımcı sayısı	72
4	Yüzyüze gerçekleştirilen eğitim etkinliklerinin maliyeti	73
5	Öğretim tasarımcısı ve konu uzmanının ders çözümleme maliyeti	75
6	Tasarım geliştirme maliyeti	76
7	Kurumun eğitim birimine dış kaynaklardan destek sağlama maliyeti	78
8	Kurumun kendi kaynaklarıyla gerçekleştirdiği çevrimiçi eğitim maliyeti..	79
9	Kurum dışından uzman kullanılarak gerçekleştirilen çevrimiçi eğitim maliyeti	80
10	Yüzyüze eğitim ile çevrimiçi eğitim seçeneklerinin maliyetler açısından . karşılaştırılması	81
11	Geleneksel yüzyüze eğitim maliyeti	83
12	Çevrimiçi eğitimin maliyeti	87

ŞEKİL LİSTESİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
1 Etkileşimli telekonferans sistemi	22
2 Modelin ESBANK Hizmetiçi Eğitim Etkinliklerine Uyarlanması	71
3 Yüzyüze eğitim ile çevrimiçi eğitim seçeneklerinin maliyetler açısından karşılaştırılması	81

GİRİŞ

En yalın ifadeyle eğitim, insanın öğrenmesini sağlayan her tür deneyim olarak tanımlanmakta ve doğumdan ölüme yaşam boyu süren bir süreç olarak ele alınmaktadır. İnsanın her gelişim evresinde eğitim de farklı bir düzey ya da adla ele alınmaktadır. Önceleri ailede eğitim, okulöncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim, yüksek öğretim, hizmetiçi eğitim bu düzeylerden bazılarıdır.

Bu çalışma insanların formal eğitim kurumlarını tamamladıktan sonra edindikleri işlerdeki bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik hizmetiçi eğitime ilişkindir. Aşağıda öncelikle hizmetiçi eğitim alanı genel hatları ile tanıtılmaya çalışılmıştır. Sonra, özellikle 2000’li yıllarda önem ve ivme kazanan bilgi ve iletişim teknolojilerinin eğitimi nasıl etkilediği ve çevrimiçi eğitim yöntemi açıklanmıştır. Daha sonra, bankacılık sektöründeki hizmetiçi eğitim etkinliklerinde teknoloji kullanımına ilişkin araştırma sonuçları verilmiştir. Son olarak Türkiye’de bankacılık sektöründe çevrimiçi eğitimin uygulanmasına yönelik bir model önerisi ve bu modeli uygulamanın maliyet açısından kazançları ortaya konmuştur.

BÖLÜM 1

HİZMETİÇİ EĞİTİM

1. HİZMETİÇİ EĞİTİM KAVRAMI

Hizmetiçi eğitimi, kurumların çalışanlarının hizmetteki verim ve etkinliklerinin arttırmak, gelişmeye yol açan bilgi beceri ve tutumları zenginleştirebilmek amacıyla düzenledikleri eğitim faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Günümüzde, üretim ve hizmet sektöründe meydana gelen teknolojik değişimlerin, sahip olduğumuz becerilerin gelecekte yetersiz duruma düşmesine neden olduğu söylenebilir. Bu nedenle kurumlar ürettikleri ürüne ya da verdikleri hizmete olan taleplere kendilerini uydurabilmek ve bu talepleri karşılayabilmek için daha esnek ve dayanıklı bir yapıya sahip olmalıdır. Sağladıkları hizmetlerdeki gelişmeleri yakından izleyerek varlıklarını sürdürülebilirliği içinde bulunan kurumların çoğu artık, örgün eğitimle iş yaşamının gerekleri arasındaki bu farkı kapatmak için çalışanlarını hizmetiçi eğitime yöneltmektedir. Bu durumda kurum çalışanlarının, değişen teknolojinin gereklerine uyumunu sağlamak ve üstlenecekleri yeni görevlere hazırlamak için sürekli olarak eğitim programlarının geliştirilmesi ve uygulanması kaçınılmaz hale geldiğini söyleyebiliriz.

Artık günümüz örgütlerinde kilit kavramlar haline gelen rekabet, esneklik ve yüksek kalite standartları, öğrenen örgüt kavramını da beraberinde getirmektedir. Teknolojik değişimler karşısında kurumlar ya üstün becerilere sahip yeni elemanlar istihdam etmekte ya da mevcut elemanlarını biraz önce sözünü ettiğimiz hizmetiçi eğitim faaliyetleriyle eğitime yoluna gitmektedir. Dünya çapında ünlü pek çok şirket, kendi elemanlarını yetiştirmek için okullar kurmuşlardır. Bu okullarda çeşitli üniversitelerden getirilen öğretim elemanları yanında uydu ve telekonferans sistemlerinden yararlanılarak da eğitim verilmektedir. Siemens gibi bazı kuruluşlarsa, rekabet avantajı kazanmak üzere hizmet ve ürünleriyle ilgili olarak müşterilerini eğitmeye başlamışlardır. Bu nedenle günümüzde, bizim ülkemizde de birçok kurum, çalışanlarının eğitimine büyük yatırımlar yapmaktadırlar.

Hizmetiçi eğitim kavramının çok değişik tanımları yapılmaktadır. Farklı tanımların olması konunun çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Hizmetiçi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir. Hizmetiçi eğitim tek bir araç olmakla beraber, personelin yeniliklere, değişme ve gelişmelere uyum sağlayabilmesi için gerekli yeterlilikleri, yani istenen davranış biçimini kazandırmayı amaçlayan bir süreçtir (Taymaz, 1997, s.3-5).

Hizmetiçi eğitim etkinlikleri, verimlilik, hataları önleme, zaman kazanma, personele moral sağlama, mesleki gelişimi sağlama, idareyi geliştirme, teknolojik gelişmelere uyum sağlama, motivasyonu artırma, fırsat eşitliği sağlamak gibi kurum ve personel açısından çeşitli yararlar sağlamaktadır (Aksoy, 1984).

Açıkalin (1984) kurumlar açısından hizmetiçi eğitimden beklenen işlevleri şu şekilde sıralamaktadır:

1. Kurumun insan gücü ögesinin yeterlilikler açısından tanımlamak
2. Personelin kuruma uyumunu ve bağlılığını arttırmak
3. Kurum amaçlarının algılanmasında kurum üyeleri arasında birlik sağlamak
4. Bireyin yetenekleriyle kurumun beklentileri arasındaki farkı azaltmak
5. Eğitim alanındaki gelişmeleri kuruma mal etmek
6. Bireyin yeteneklerini kurum amaçları doğrultusunda geliştirmek

Taymaz (1985) ise hizmetiçi eğitim faaliyetlerini;

1. Eğitim amaç ve politikasının belirlenmesi
2. Eğitim ihtiyaçlarının saptanması
3. Eğitim planlanması
4. Eğitim programlarının hazırlanması
5. Eğitim programlarının uygulanması
6. Eğitim programlarının ve katılanlarının başarılarının değerlendirilmesi

gibi altı grupta toplamaktadır. Aşağıda Taymaz'ın belirttiği hizmetiçi eğitim faaliyetleri ayrıntısıyla açıklanmıştır.

1.1. Hizmetiçi Eğitim Amaç ve Politikalarının Belirlenmesi

Taymaz'a göre (1985) eğitim, etkili üretim yöntemlerinin geliştirilmesiyle ürün ya da hizmet kalitesinin yükseltilmesi, işletme maliyetlerinin azaltılması gibi bazı örgütsel amaçların başarılmasına yönelik olmalıdır. Geçerli bir hizmetiçi eğitim programı oluşturmanın ilk adımı ise, bu amaçları gerçekleştirecek gereksinimleri belirlemek üzere bir değerlendirme sistemi kurmaktır. Genel olarak amaç kavramını, uygulamalar sonunda ulaşılmak istenilen hedefi, elde edilmek istenen sonucu, ürünü, politika kavramını ise, amaca ulaşmak için yapılacak etkinliklerde uyulması istenilen ilkeler ya da kurallar olarak ifade edilmelidir. Hizmetiçi eğitimde amaçlar, eğitim sürecini yönlendirmek üzere saptanmış hedefler, politikalar ise eğitim etkinliklerini yönetmek üzere belirlenmiş ilkeler ya da kurallar olarak tanımlanabilmektedir.

Bir eğitim programı için amaçları saptamamız, daha sonra yapacağımız çalışmalara yön vereceğinden, başlangıcı ve çıkışı belirleyeceğinden büyük önem taşımaktadır. Amaçlar bize genel olarak eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, öğretim yöntemlerini, eğitim teknolojisini ve sonunda yapılacak değerlendirme tekniklerini saptamamıza yardım eder. Bu amaçların bazı özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

1. Eğitim amacı, kapsamının tanımlanması ya da özetinden çok kastedilen sonucu tanıtır.
2. En yararlı şekilde tanımlanan amaç, bunu seçen kimsenin öğretim maksadını iletir.
3. Amaç öğrencinin ne yapacağını tanımlayan davranış terimleriyle ifade edilir.
4. Başlangıçta saptanan amaçlar eğitimde yapılacak değerlendirmenin esasını oluşturur.

Planlı olarak yapacağımız her etkinlik için, amaçları önceden belirlememiz çok önemlidir. Çünkü amaç belirlemeden, ulaşılması istenen hedef, elde edilmesi arzulanan sonuç belli olmadan yapılacak çalışmalara karar verebilmemiz, sonuç da bir değerlendirme yapabilmemiz oldukça zordur.

Hizmetiçi eğitimin amaçları sınırlandırılmayacak kadar çok olmakla birlikte genel olarak aşağıdaki biçimde özetlemek mümkündür (Erki, 1988).

1. Personele gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak,
2. Personelin yeteneklerinin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesini sağlamak,

3. Personeli sosyal yönden psikolojik açıdan geliştirmek ve örgüt ortamının amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunacak biçimde iyileştirmek,
4. Kurumda eğitim eksikliğinden ileri gelen hata ve yetersizliklerin giderilmesini sağlamak ve verilen hizmetin kalitesini artırmak,
5. Kurumun üst kademelerinde görev alacak nitelikli yöneticiler yetiştirmek,
6. İş kazalarını azaltarak iş güvenliğini sağlamak, malzeme kayıplarını önlemek,
7. Kurumda kontrol ve denetim yükünü azaltmak,
8. Kurumun bulunduğu çevrede saygınlığını arttırmak.

Hizmetiçi eğitim faaliyetlerine başlanılmadan önce, kurumun yapı ve işleyişine uygun eğitim politikaları geliştirilmesi doğru bir eğitim programını ortaya konması için gerekli olduğu söylenebilir. Diğer yandan, eğitim faaliyetlerine başlanılmadan önce politika saptanmasının yararları kısaca şöyle özetlenebilir (Türkel, 1984):

1. Hizmetiçi eğitimin amaçlarının saptanmasını ve kavranmasını kolaylaştırır
2. Hizmetiçi eğitimin planlanmasına, programların hazırlanmasına ve geliştirilmesine rehberlik eder.
3. Hizmetiçi eğitim programlarının uygun ortamlarda yapılması için ilgili birimlerin yardımları ve olanaklarından yararlanır.
4. Hizmet içi eğitim önceliklerinin belirlenmesi ve süreklilik kazandırılmasının gereklerini ortaya koyar.
5. Personel sorunlarının çözümlenmesi, yönetim ve denetim işlerinin kolaylaştırılmasında katkısı olur.
6. Kurum içinde iletişim ve koordinasyonu sağlamak, hizmete bütünlük kazandırmak gerekliliğini ortaya koyar.
7. Üretim ve üretim faktörlerinin geliştirilmesine ve yeni yöntemlerin uygulanmasına katkıda bulunur.
8. Personelin moralini yükseltme, güdüleme ,sorunlarının çözülmesi ve uyum sağlamayı kolaylaştırır.
9. Hizmetiçi eğitim önceliklerinin belirlenmesi ve süreklilik kazandırılmasının gereklerini ortaya koyar.
- 10.Hizmetiçi eğitime ilişkin kuşkular, olumsuz görüşler, baskılar azalır ve güven artar.

Değerlendirmenin yapılması, sonuçlarının kurumun birey amaçları doğrultusunda kullanılmasını kolaylaştırır.

1.2. Hizmetiçi Eğitim İhtiyacının Saptanması

Eğitim ihtiyacını saptama işlemi, programlı bir hizmetiçi eğitim çalışmasının ilk kademesini oluşturur. Hizmetiçi eğitim programları saptanan ihtiyaçları karşılamak üzere hazırlanır ve uygulanır. Personelin hizmetiçi eğitim ihtiyacı yapılmakta olan görevin gerektirdiği ve gelecekte yapılacak olan görevin getireceği ihtiyaç olmak üzere iki şekilde belirlenir (Taylor, 1966).

1. Sahip olduğu bilgi beceri ve tutumun geliştirilmesi istenen personelde ki hizmetiçi eğitim ihtiyacı: Mevcut görev için gereken bilgi beceri ve tutumlardan personelin sahip olduğu bilgi beceri ve tutumları arasındaki farkın ortaya konması ile belirlenir.
2. Hiyerarşik yapıda yukarı çıkacak personelin hizmetiçi eğitim ihtiyacı: Gelecekte yapacağı işin gerektirdiği bilgi beceri ve tutum bütününden, şu an sahip olduğu bilgi beceri ve tutum bütününden farkı olarak belirtilebilir.

Eğitim İhtiyacının Belli Olduğu Durumlar: Kurumun amaçlarına ulaşmasına engel olan sorunlar sıralamasında, personelin bulunması, bir hizmetiçi eğitim ihtiyacının göstergesidir. Personelin nitelik bakımından yetersizliği nedeniyle, görev gereksinmelerinin yerine getirilmemesi halinde hizmetiçi eğitim kaçınılmaz ve ertelenemez bir zorunluluk olarak görülür. Aşağıda maddeler halinde belirtilen durumlarda personelin hizmetiçi eğitime ihtiyacı olduğu kabul edilir (Schwarz, 1970):

1. Kuruma yeni personel alındığında.
2. Personelin görevinin değiştirilmesi gerektiğinde.
3. Üst kademelere personel hazırlanması gerektiğinde.
4. Sistemde değişiklik yapıldığında.
5. Yeni teknoloji uygulandığında.
6. Hizmetiçi eğitimin zorunlu olduğunu gösterir durumlarla karşılaşıldığında.

İhtiyacı Saptayacak Elemanlar: Kurumlardaki hizmetiçi eğitim ihtiyacını saptayacak olan elemanlar kurumun işleyişini, personeli personelin kurumsal amaçları

gerçekleştirmeye olan kazanımlarını bilen aşağıda sayılan uzmanlardır (Taymaz, 1997 s.27):

1. Yöneticiler (ilk, orta ve üst kademe yöneticileri)
2. Deneticiler (kurum içi ve dışı denetçiler)
3. Uygulayıcılar (görevli personel, iş görenler)
4. Uzmanlar (eğitimci, sosyolog, psikolog, ekonomist)
5. Tüketiciler(kurum ürünü tüketenler, müşteriler)
6. Meslek kuruluşları temsilcileri (demek, sendika kurul üyeleri)
7. Üretim araçları ve teknolojisi üreticileri (yeni ve ileri teknoloji üretenler)

İhtiyaç Saptamasında Dikkat Edilecek Hususlar: Kurumlarda personelin hizmetiçi eğitim ihtiyacının belirlenmesi aynı zamanda personelin eksikliklerinin ve noksanlarını da değerlendirilmesi ortaya konması olacağından hassas bir konudur. Bu sebeple İhtiyaç saptanırken aşağıda maddeler halinde belirtilen hususların bilinmesi ve göz önüne alınması gerekir (Kalkandelen, 1967, s.17):

1. Kurumun genel ve özel amaçları ile politikasının belirlenmesi.
2. Kurumun yapısı, görev,yetki ve sorumluluklarının saptanması
3. Personel sayısı, unvanları ile niteliklerinin belirlenmesi
4. İhtiyaç saptama teknikleri,amaçları ve özelliklerinin dikkate alınması
5. Personelin eğitime karşı tutumu ve beklentilerinin belirlenmesi.
6. Yönetimden izin ve gerekirse onay alınması.
7. İhtiyaç saptama planının ilgililere duyurulması.
8. Bilgilerin birincil elden alınması ve kaynak gösterilmesi.
9. Amaç dışına çıkılmaması ve saptırılmaması.
- 10.Elde edilen bilgilerin saklı tutulması, gizlilik ilkesine uyulması.

1.3. Hizmetiçi Eğitimin Planlaması

Planlama sürecin, bir eğitim programına başlamadan önce o program ile ilgili olarak öğrencilere hangi bilgi, beceri ve davranışları kazandıracığımızı ve bunları kazandırırken hangi eğitim ve öğretim etkinliklerine yer vereceğimizi belirlemeye yönelik olarak tanımlıyabiliriz (İşman ve Eskicumalı, 2001, s.23). Eğitim planlamasını

ise var olan durumdan saptanmış hedeflere ulaşmak üzere izlenecek politikanın belirlenmesidir (Taymaz, 1997, s.47).

Bu tanıma göre kurumlarda Hizmetiçi eğitimin planlanmasının kurumun mevcut yapısını olması gereken veya istenen hale getirilmesi için uygulanacak olan eğitim politikalarının belirlenmesi süreci olduğunu söyleyebiliriz.Eğitim Planlaması aşağıdaki üç aşamada yapılan çalışmalarla tamamlanır (Tutum, 1967, s.17).

1. Var olan durumun, personelin Hizmetiçi eğitim ihtiyacının saptanması,
2. Geleceğe yönelik, Hizmetiçi eğitim yolu ile ulaşılması istenen hedeflerin belirlenmesi.
3. Amaçlara ulaşmak üzere izlenecek politikanın saptanması.

Kurumda yürütülen Hizmetiçi eğitim faaliyetleri kurumun amaç ve politikalarına göre bir plan dahilinde hazırlanır.

Eğitim planlamasında başarı sağlanabilmesi için aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması gerekir (Taymaz,1997, s.50).

1. Eğitim plancıları kendi görev , yetki ve sorumluluklarını bilmek zorundadırlar.
2. Personelin yetişme ihtiyacının saptanması zorunludur. Hizmetiçi eğitim ihtiyacını açıkça ortaya konmaksızın bir çalışma yapmak olanaksızdır.
3. Eğitim planlaması için beklentiler, yapılacak eğitimin amaçları açık olarak ifade edilmelidir.
4. Kurumun uzun süreli planı ile yıllık çalışma programları incelenmelidir.Hizmetiçi eğitim, bu plan ve programların içinde yer almalıdır.
5. Eğitim politika ve öncelikleri önceden belirlenmeli, planıcılar neyi ,niçin planladıklarını bilmelidirler.
6. Kurumda personel kadrosu, önceden belirlenmelidir.Personelin işi ve niteliklerinin bilinmesi hizmetiçi eğitimin planlamasını kolaylaştırır.
7. Eğitimlerin gelecekteki gelişmeleri ve alacağı yön hakkında ilgililerin görüşleri değerlendirilmeli, yer ve önem verilmelidir.
8. Plan döneminde yapılacak çalışmalarda uygulanacak yöntemler, teknikler saptanmalıdır.

9. Planda öngörülen çalışmalar zamanında uygun teknik ve araçlar kullanılarak kontrol edilmelidir.
10. Plan döneminde olası değişme ve gelişmelere göre esnekliği olmalı ve alternatifleri düşünülmelidir.

1.4. Hizmetiçi Eğitim Programlarını Hazırlanması

Kurumda ortaya çıkan Hizmetiçi eğitim ihtiyacının karşılanması için ihtiyacın saptanmasından sonra, program; konunun uzmanları tarafından hazırlanır.

Amaçlara uygun olarak hazırlanması gereken bir eğitim programını aşağıdaki sorulara cevap vermelidir.

1. Eğitim programının hedefleri ve düzeyi nedir?
2. Programa hangi unvandaki personel katılacaktır?
3. Program nerede açılacaktır?
4. Programın tarihi ve süresi nedir?
5. Öğretici ve Yöneticiler Kimdir?
6. Programda kullanılacak kaynaklar, araçlar ve gereçler nelerdir?
7. Programın maliyeti ne olacaktır?
8. İvedilik derecesi ve öncelik sırası nedir? (Başaran,1985 s.182)

Hazırlanması ve uygulanması yönünde birçok görüşün bulunduğu hizmetiçi eğitim programlarının tüm görüşlerdeki ortak noktası aşamalar halinde yapıldığıdır.

Eğitim programları altı aşamada yapılacak çalışmalarla tamamlanır (Taymaz,1997, s 47):

1. İşin gerektirdiği nitelikler.
2. Personelde var olan nitelikler.
3. Hizmetiçi eğitim ihtiyacı.
4. Eğitim için gerekli vasıtalar.
5. Öğretim programını planlama ve hazırlama.
6. Öğretim sonucu ve ürünü değerlendirme.

1.5. Hizmetiçi Eğitim Programının Uygulanması

Hizmetiçi eğitim programının uygulanması ile hazırlanmış programın hayata geçilmesinin ifade edilebileceğini söyleyebiliriz. Hazırlanmış program çerçevesinde eğitimin kimlere, nerede, kimler tarafından, ne şekilde, hangi ortamlarda verileceği belirlendikten sonra kurum ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanır ve uygulanır. Kurum içinde ve dışında olabilir. Yıllık program hedeflerine göre çeşitli tür ve sayıda eğitim programları uygulanabilir. Burada hizmetiçi eğitim veren personelin gösterecekleri titizlik ve özen istenilen hedefin yakalanmasında önemli bir unsur olacağı söylenebilir.

1.6. Hizmetiçi Eğitim Programlarının ve Katılımcıların Başarılarının Değerlendirilmesi

Yapılan eğitimin kurum ve personel adına ne yarar sağladığının ,amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının tespiti için değerlendirme yapma gerekliliği bulunmaktadır. Bütün eğitsel faaliyetler önceden saptanmış belirli amaçlara ulaşmak üzere planlanır ve yapılır. Değerlendirme, planlı faaliyetin sonunda önceden saptanmış olan amaçlara ulaşma derecesi hakkında bir hükme varmaktır (Taymaz, 1997, s.161).

Eğitimde ölçme ve değerlendirme ayrı fakat birbirleriyle çok yakından ilişkili unsurlardır. Ölçme, eğitim sonucunda meydana gelen değişiklikleri gösterirken; değerlendirme, bu sonuçlara göre yapılan eğitimin ne derece yararlı olduğunun tespitidir (Özdemir, 1968, s21).

Eğitim sonuçlarının etkin değerlendirilmesi için açıkça belirlenmiş amaçların bulunması gerektiğini söyleyebiliriz, böylelikle elde edilen sonuçların kurumun eğitim amaçlarını ne kadar gerçekleştirdiğini tespit edebileceğimizi söyleyebiliriz.

2. HİZMET İÇİ EĞİTİM TÜRLERİ

Hizmetiçi eğitimin amacı , aynı zamanda bireye verilecek eğitimin türünü de belirler. Ayrıca, bireyin yetenekleri ,çalışacağı alan ,kurumun personel gereksinimi de bu belirlemenin etkilerindedir. Soruna bu açıdan bakıldığında kurum personeli için gerçekleştirilecek hizmetiçi eğitim türleri şöyle sıralana bilinir (Erki, 1988, s.44).

2.1.Oryantasyon Eğitimi

Bu eğitimi kuruma yeni gelen personelin kurumun amaç ve politikasını, yapısını, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını tanımaları için yapılan eğitimidir. Bu tür eğitim programlarına giriş, ön tanıma, alıştırma, hazırlayıcı, yönlendirme eğitimi adları da verilmektedir.

2.2.Temel Eğitim

Bir kurumda işe başlayacak olan çalışana yapacağı işin gerektirdiği temel bilgi, beceri, ve tutumları kazandırmak üzere yapılan eğitimidir. Hazırlık uyarlama, işe yönelme, stajyerlik, adaylık eğitimi olarak nitelendirilebilecek eğitim programlarıdır. Bir çok işletmede temel eğitim programları oryantasyon eğitimi ile birlikte uygulanmaktadır. Böylece bireye hem kurumu ve işi tanıtabilir, hem de istenilen yeterliği kazandırabilir.

2.3.Geliştirme Eğitimi

Kurumda çalışmakta olan personelin kendi alanı ile ilgili gelişmeler ve yenilikler hakkında bilgi edinmesi ve yeteneklerini geliştirmesi için uygulanan eğitimidir. Bu eğitimi personelin moralini yükseltmek, kuruma bağlılıklarını arttırmak, duyarlılık kazanmasını sağlamak üzerede uygulanabilir. Bu tür programlara yeniliklere uyarlama, tekrarlama, tazeleme, yeniden eğitim gibi isimler verilir.

2.4.Tamamlama Eğitimi

Görev değişikliği yapması gereken personel için yeni görevinin gerektirdiği yeterlilikleri kazanması için uygulanan programlardır. Çalışanın kurumda görev değiştirmesi gerekliliği, kadrolama, yaş durumu, ve üretim süreçlerindeki değişikliklerden kaynaklanabilir. Bu programlar, kadro ünvanının yükseltilmesini amaçlamaz. İş ya da görev alanını değiştirmeyi sağlayan bu tür programlar, meslek eğitimi niteliğindedir.

2.5.Yükseltme Eğitimi

Bu programları, kurum yapısındaki kadrolama ve personelin yükseltme ihtiyacını karşılamak üzere hazırlamaktadır. Gelecekteki personel ihtiyacını karşılamayı amaç edindiğinden bu programı hazırlanırken, personelin yetiştirileceği alan ve kademenin

gerektirdiği yenilikleri esas alınmalıdır. Bu tür programlara, personelin yetiştirildiği alan düzeyini tanımlayan ilk, orta, üst kademe yöneticileri, şefler ya da müdürler eğitimi gibi isimler verilmektedir.

2.6.Özel Alan Eğitimi

Personeli özel hizmetler için çeşitli alanlarda yetiştirmek üzere uygulanan programlardır. Kurum içinde özel ihtisas kazandırmak ya da yabancı dil öğretmek amacıyla hazırlanan eğitimler, ilk yardım, iş güvenliği eğitimleri, bilgisayar, yabancı dil geliştirme ve tercüme kursları bu programa verilebilecek örneklerdendir.

3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN GERÇEKLEŞTİRİLME BİÇİMİ

Kurumlardaki hizmetiçi eğitim etkinlikleri büyük ölçüde geleneksel sınıf ortamında gerçekleştirilmiştir ve gerçekleştirilmektedir. Ancak, özellikli iletişim ve bilgi teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler hizmetiçi eğitimde yaralanılan teknolojiler üzerinde de etkili olmuştur. Yüzyüze hizmetiçi eğitimin yanısıra artan sayıda yeni teknoloji hizmetiçi eğitim etkinliklerinde kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde, özellikle bilgisayara dayalı hizmetiçi eğitim etkinliklerinin sayısında hızlı bir atış yaşanmaktadır. Aşağıda hizmetiçi eğitimde sık kullanılan yüzyüze eğitim ve ileri teknolojilere dayalı hizmetiçi eğitim etkinlikleri açıklanmıştır.

3.1.Yüzyüze eğitim

Kurumların tamamında personelin niteliğinin işin gereğine uygunluğunun sağlanması gereği vardır..İşin gerektirdiği ile personelin sahip oldukları yeterlikler arasındaki uyumsuzluklar, mevcut insan kaynağının geliştirilmesinin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Yeterlilik yönünden işin gereklerini karşılamayan personel kurumun amaçları ve etkinliği yönünden bir engeldir. Hizmetiçi eğitim bu engel durumu aşmak için en etkili süreçlerden biridir (Açıkalin, 1991, s2).

Bu yüzden kurumlar personellerine eğitim vermek zorunluluğunda dırlar.en klasik manada eğitimde ise personel ya işe başlangıcında ya iş başında belli bir süreyi doldurması sonucu ya da ihtiyaç duyulduğunda eğitime çağrılmaktadır. Dersler; eğitim

birimin de hazırlanmış bir program dahilinde sınıflarda, eğitimler nezaretin de yüz-yüze olmakta ve derslerin bitiminde yapılan bir sınavla personel değerlendirilmektedir.

Bu hem personelin bir mekana toplanmasıyla iş gücünden hem de personelin eğitim süresince konaklaması masraflarının karşılanması ile maliyetli olmaktadır.

Yetişkin eğitimi etkinliklerinde eğitim teknolojilerinin yeteri derecede etkili kullanılmaması eğitim sistemimizdeki önemli sorunlardan birisidir (Kaya,1989,s.129). Eğitim sistemleri için geçerli olan sorunlar yetişkin eğitimi ve onun bir alt kavramı olan hizmetiçi eğitim içinde geçerli olmaktadır. Çeşitli teknolojik imkanlara rağmen geleneksel öğrenme-öğretme süreç ve yöntemlerini kullanma ve çok düşük bir verimle eğitim hizmetlerini götürme, geleneksel yapıdaki eğitim sistemlerinde en fazla karşılaşılan sorunlar arasında yer almaktadır (Teker, 1988).

Dünya’da yetişkin eğitimi uygulamalarında geleneksel öğretim yöntemleri en yaygın kullanılan yöntemlerdir ve hala hazırda öğretme biçimlerini değiştirme ve alternatif öğrenme sistemlerini kullanma önemli bir sorun olarak bulunmaktadır (Lowe, 1985).

3.2. Eğitimde Teknolojiden Yararlanma

Eğitim kavramının, büyüme, demokratikleşme, bilimselleşme, profesyonelleşme, esneklik, çeşitlik, farklı zamanlarda farklı mekanlardaki insanlara hizmet sunma işlevsel ve yapısal farklılaşma, yaşam boyu süreklilik, yaşam boyu öğrenme şeklinde sıralayabileceğimiz özellikleri olduğundan söz edebiliriz. Enformasyon toplumunda itici rol oynayan teknoloji, temel olarak bilgisayar teknolojisidir. Bilgisayar teknolojisi, insanoğlunun düşünsel gücünü arttıran ve belki de bazı alanlarda onun yerini almaya adanmış bir teknolojidir. McLuhan’a (1964) göre, tarih boyunca ortaya çıkan teknolojiler, şu veya bu şekilde bir organımızın uzantısı olarak yorumlanabilirler; buna karşılık elektronik teknolojisindeki gelişmeler sayesinde, tarihte ilk kez insanın en önemli organı olan beyin uzantısı kavuşmuş olmaktadır (aktaran: Çalışkan, 2002).

Öğrenci grubunun; yaş, yetenek, finansman, deneyim,beklenti ve olanaklar yönünden farklı bir kitle oluşturulduğunu söylerken; eğitim süreçlerinin de, yaşam boyu, sürekli, dönüşümlü, bağımsız, açık, teknolojinin yoğun kullanıldığı bir şekil aldığı

söyleyebiliriz. Bilginin dolaşımının ve değişim hızının artması genel nüfustaki artış ile birlikte eğitilecek kitlenin ve bu kitlenin eğitim ihtiyacının artması, çalışan nüfusun eğitim ihtiyacının artması mevcut eğitim yöntemlerinden fazlasına ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Başlangıçta eğitim teknolojisi ,konu derslik ve öğretim yardımcıları kavramlarıyla tanımlanırken; bugün özgün bir eğitim bilimleri disiplinli olarak temsil edilmektedir. Eğitim teknolojisi yazı öncesi dönemden başlayarak bugünkü bilgi çağına gelinceye değin;

1. Yazı
2. Görsel-İşitsel araçlar
3. Bireysel - Kitlesele eğitim
4. İleri düzeyde otomasyon, aşamalarından geçmiştir (Alkan, 1998, s.5-12)

Öğrenen ile öğreten arasındaki ilişki boyut değiştirmekte araya teknoloji sokularak bilgiye direkt erişim sağlanmakta ve yeni öğrenme modelleri oluşmaktadır. Öğrenen içinde bulunduğu teknolojik ve sosyal çevre ile her an ilişkide olarak, farklı bilgiye ulaşma yollarını kullanmak zorundadır.

Bilgisayar, fiberoptik ve uydular ile birlikte eğitimin teknoloji boyutunda yer alan ortamlara içinde elektronik kitap, bülten ve ansiklopediler, televizyona veri işleme boyutunun eklenmesi ile yüksek çözünürlüklü sistemler, faks makinesinin yaptığı görüntülü olarak sunabilen videotext, elektronik posta, çoklu ortam unsurlarını içeren world wide web -www- uygulamaları her türlü bilgiyi saklayabilen kompakt diskler, interaktif videodiskler gibi bir çok yenilikler yer almakta ve bu ortamlara hergün yenileri eklenmektedir.

Kurumlarda insan kaynaklarını daha yararlı duruma getirmek; daha yüksek kaliteli eğitim sağlamak, eğitim uygulamalarının etkenliğini arttırmak verimi yükseltmek, maliyeti düşürmek, mevcut olanaklardan en iyi ve yaratıcı biçimde yararlanmak gibi hususlar günün en önemli ve meydan okuyucu eğitim sorunlarıdır (Alkan, 1984, s. 11). Bunlarla beraber çalışan öğrenci grubunun içinde bulunduğu kısıtlar göz önüne

alındığında ileri bilgi teknolojileri ile eğitim almanın kurumlar da bir zorunluluk olduğu söylenebilir.

Çağımızda pek çok alanda teknolojik gelişmeler yaşanmakta, bu gelişmeler beraberinde değişimi de kaçınılmaz kılmaktadır. Bunun sonucu olarak bireylerin, yaşanan bu gelişme ve değişimlere uyum sağlayabilmesi için sahip olması gereken bilgi ve beceri seviyeleri yükselmektedir. Yeterlilik yönünden işin gereklerini karşılayamayan çalışan kurumu amaçları ve etkililiği yönünde bir engeldir. Hizmetiçi eğitim bu engel durumu ortadan kaldırmak için en iyi ve etkili süreçlerden birisidir bu doğrultuda pek çok ünlü şirket kendi elemanlarını yetiştirmek için okullar kurmuşlardır. Bu okullara da çeşitli üniversitelerden getirilen öğretim elemanlarını yanında uydu ve telekonferans gibi sistemler kullanılmaktadır.

Bu yeni teknolojileri hizmetiçi eğitim programına alan ve kullanan sektörlerden birisi de finans sektörü ve bu sektörün en hareketli yapısı olan bankalardır.

Günümüzde bankalar geleneksel eğitim anlayışlarını bir kenar bırakıp ellerin deki mevcut teknolojiyi kullanarak Hizmetiçi eğitim programlarını uzaktan vermek zorunluluğunu yaşamaktadırlar.

4.HİZMETİÇİ EĞİTİMDE KULLANILAN İLERİ BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ

Hizmetiçi eğitim olgusunun doğuşundan bu yana organizasyonlar, eğitimde zaman ve mekandan tasarruf ve en üst düzeyde verim elde etme amacıyla, yeni eğitim stratejilerinin de arayışına sürekli devam etmişlerdir. Bu kapsamda karşımıza hizmetiçi eğitim de kullanılan eğitim teknolojileri çıkmaktadır. Eğitim teknolojileri, eğiten ve eğitilenin, birbirlerinden fiziksel uzaklıklarla ayrılmış olduğu durumlarda, eğitimi aradaki mesafeye karşın mümkün kılan ve maliyetlerden tasarruf sağlayan eğitim stratejileri olarak tanımlanabilir.

Özellikle çalışanların birbirlerinden ve organizasyonun diğer bölüm ve birimlerinden fiziksel uzaklıklarla ayrıldığı durumlarda uzaktan eğitim, eğitim bölümleri tarafından

çok etkin bir şekilde kullanılabilir. Öte yandan bugün dünyada ortak yaklaşım eğitimin global ekonominin başarısının temeli olma işlevini üstlenmesi yönündedir. Bu kritik görevi yerine getirmesi için eğitimin, günümüz global ekonomisinde de belirleyici olan, yeni teknolojilere yoğun şekilde yönelmesi gerekmektedir (Türkiye Bankalar Birliği, 2001).

Bu düşünceyle dünyada ve ülkemizde faaliyet gösteren kurumların eğitim faaliyetlerinde kullanılabilecekleri uzaktan eğitim teknolojilerini şu şekilde sayabiliriz.

- Televizyon
- Çoklu ortam (multimedia) sistemleri
- Telekonferans sistemleri
- Teleteks ve Videotext
- Bilgisayar kullanımı
- Çevrimiçi (Webtabanlı) eğitim

4.1. Televizyon ile Öğretim

Televizyon etkili bir kitle iletişim aracıdır. Kodlanmış anlamlı bilgileri iletme, yansıtma ve sunma kapasitesine sahiptir. İletişim sistemleri içinde, televizyon yayını denince “tek yönlü ses ve görüntü iletimi”nin söz konusu olduğu bir sistemden söz edilmektedir. Bu tür bir sistemde ses, müzik, hareketsiz fotoğraflar, grafikler ve hareketli resimler bulunabilmektedir. Ancak bunlar tek yönlü olduğu için genelde bir geri bildirim -etkileşim- bulunmamaktadır.

Televizyon eğitim programları, ya da televizyonda yayınlanan eğitim amaçlı programlar bilhassa farklı yerleşme birimlerine dağılmış olan bir meslek grubu için düşünüldüğünde hem maliyetinin düşük hem de kullanımının kolay olması sebebi ile tercih edilmektedir. Hizmetiçi eğitimde daha yaygın olarak kapalı devre televizyon kullanılmaktadır. Bu teknoloji kablo ya da mikro dalga bağlantısı yoluyla bir video ya da bir stüdyodan doğrudan doğruya sınıftaki izleyiciye gönderilen yayın anlamında kullanılmaktadır (Demirel ve diğerleri, 2001, s.96).

Televizyonun hizmetiçi eğitimde kullanılmasında ki yararlar

- Televizyonda eğitim öğrenenin başarısını arttırmaktadır.

- Daha az araç ve gereçle öğretim olanağı sağlar.
- Televizyonla eğitim, özellikle bir sınıfın alabileceği öğrenciden daha fazlasına yeterli bir öğretmenin hitap etmesini sağlar.
- Öğretim materyali dikkatle hazırlanabilir ve denenerek standartlaştırılabilir.
- Geniş kitlelere kısa sürede ulaşma kolaylığı sağlar.

Televizyonun hizmetiçi eğitimde kullanımının sakıncaları

- Öğrenenlerin ders hakkındaki tepkilerini ölçmek mümkün değildir.
- Dinleme grupları teşkil etmek zor olabilir. Bireysel dinleme ise çok pahalıdır.
- Program serisinden bir veya birkaç ders kaybeden dinleyici için dersin tekrar edilmesi mümkün değildir (Okan, 1983, s.95).

4.2.Çoklu Ortam (Multimedia)

Çoklu ortam (Multimedia) kavramı, iki ya da daha çok farklı ortamın öğretim uygulamalarını daha etkili kılmak üzere birbirleriyle bütünleştirilerek kullanılmasını anlatmaktadır (Alkan, Deryakulu ve Şimşek, 1998, s.68).

Günümüzde birçok farklı amaç için geliştirilmiş ve farklı özelliklere sahip olan çoklu ortam sistemi bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın olanları bilgisayar destekli olanlar CD-ROM, Etkileşimli CD, Hypermedia, ile Sanalgerçeklik, Etkileşimli video, Konferans sistemleri olarak söylenebilir.

Birçok çok uluslu şirket geniş bir coğrafi alana yayılmış olmak dolayısıyla hizmetiçi eğitim konusunda karşılaştığı sorun ve sınırlılıkları ,sahip olduğu dezavantajı; eğitimde çoklu ortamları kullanarak aşmıştır. Gerek etkileşimli olması sebebiyle gerekse bireysel öğrenmeye dayalı hazırlanmış programlarla personele gerekli eğitim ortamı oluşturulmakta ve bunun sonucunda başarı sağlanmaktadır. Kullanılan çoklu ortamlar aşağıda özetlenmiştir.

4.2.1.CD-Rom

CD-ROM'lar (Compact disc-read only memory) 12 cm çapında, hafif plastikten üretilmiş, sağlam ve dış etkilere dayanıklı bilgi depolama ortamlarıdır. Çok miktarda

bilgiyi depolayabilme ve üzerine kaydedilmiş bilgilere kolayca ulaşabilme konusunda üstün kapasiteye sahiptirler. Lazer ışını ile plastik disklerin üzerine bilgilerin sayısal olarak kaydedilmesiyle üretilen CD-ROM'ların içindeki bilgilerin okunması da yine lazer ışını ile yapılmaktadır. Tek bir CD-ROM'un bilgi depolama kapasitesi 650 MB'ın üzerindedir. Bu ise yaklaşık 250000 sayfa yazıya eş değerdir.

CD-ROM'ların başlıca yararları şöyledir (Alkan, Deryakulu ve Şimşek, 1998, s.70):

- Geniş kapasite
- Taşınabilirlik
- Dayanıklılık
- Düşük maliyet
- Bilgiye ulaşma hızı

CD-ROM'ların başlıca sınırlılıkları

- Değiştirilmezlik
- Hasara karşı duyarlılık
- Standart yokluğu

4.2.2. Etkileşimli CD (CD-I)

CD-I kompakt disklerin geliştirilerek sıkıştırılmış sayısal görüntü saklama, okuma imkanı veren sistemdir ve etkileşimli kompakt disk olarak adlandırılır. Televizyon yayıncılığında kullanılan cd-ı teknolojisi saniyede 25 tam resim çerçevesini okuyup kayıt ederek, hareketli görüntülerin kaydında yeni bir standart oluşturmaktadır. Ayrıca 625 satırdan oluşan 25 kare saniye hızla akan görüntüleri hızlı erişim süresiyle her sisteme sayısal yada örneksel olarak ulaştırabilmektedir. cd-ı teknolojisinin püf noktası, hareketli resimlerin (televizyon karelerinin) sayısallaştırılmasıyla elde edilen bilgilerin mikrobilgisayar yardımıyla sıkıştırılarak disk üzerine 0 ve 1 ler olarak kayıt edilmesi , daha sonra okuma anında bu sayısal bilgilerin mikroişlemci kullanılarak açılması ile görüntülerin televizyon yayını için satır bilgilerine, çerçevelerine dönüştürülmesi işlevi olarak tanımlanabilir. CD-I disketler televizyon yayıncılığında kayıt formatlama etkilerini getirerek resim, grafik, yada görsel metin olarak kayıt edilmiş bilgilere izleyicilerin ulaşımı için bekleme süresini bir saniyenin altına indirmiştir (Durmaz, 1994, s. 130).

CD-Rom lar gibi 12 cm çapında dayanıklı plastik malzemedden yapılmıştır. Kullanılabilmek için etkileşimli CD leri işletmek üzere geliştirilmiş özel bir aygıt gerekmektedir.Doğrudan televizyon yada monitöre bağlanabilmekte, kullanıcı üzerinde denetim çubuğu ve düğmeler bulunan özek bir uzaktan kumanda kullanarak cd yazılım programlarıyla etkileşime girebilmektedir.

Etkileşimli CD ler kullanılabilmesi için özel aygıtlara ihtiyaç duyulduğundan eğitim amaçlı yaygın kullanılmamaktadır.Sahip oldukları birtakım yararları ve sınırlılıklar vardır.

Etkileşimli CD Yararları

- Kullanım kolaylığı
- Teknik kalite
- Ekonomiklik
- Çok yönlü kullanılabilirlik

Etkileşimli CD Sınırlılıklar

- Yazılım yetersizliği
- Değiştirilmezlik
- CD-ROM' larla uyumsuzluk

4.2.3. Hypermedia

Hypermedia, metin, grafik, gerçek hareketli görüntü, canlandırma ya da ses biçimindeki farklı bilgi birikimleri ile bu birimler arasında kullanıcının kolaylıkla hareket edebilmesine elverişli bağlantı olanaklarını içeren bilgisayar yazılımlarıdır. Bu tür bir yazılım, birbirini belirli bir sıra ile izleyen bir düzene sahip değildir. Hypermedia yazılımında bilgiler belirli bölümler altında toplanmıştır. Bu bölümlerin nasıl bir düzen içinde birbirleriyle ilişkilendirileceği ve bu ilişkilendirme sonucunda nasıl bir bütünün oluşacağı tamamen kullanıcının kararına bırakılmıştır.

Hypermedia yararları (Alkan, Deryakulu ve Şimşek, 1998 s,71-72):

- Etkileşimlilik
- Güdüleyicilik

- Çekicilik
- Farklı becerileri geliştirme

Hypermedia sınırlılıkları:

- Kaybolma olasılığı
- Yapı yokluğu
- Karmaşıklık
- Zaman alıcılık

4.2.4.Etkileşimli Video

Etkileşimli video, görüntü ve sesi içeren , video diskler ile bilgisayar tarafından üretilen, metin ve grafiğin maksimum denetim ile aynı anda kullanılabilmesini sağlayan bilgisayarlı bir video sistemidir.

Etkileşimli video, televizyon ve bilgisayar destekli eğitimin özelliklerini kullanarak çoklu ortam yaratan bir sistemdir. Bu sistemde kullanıcılara , bir takım görüntüler bilgisayarın kontrolüyle sunulmaktadır. Kullanıcılar yalnızca görüntüleri izlemek ve sesleri dinlemekle kalmayıp aktif yanıtlar da verebilmektedir. Kullanıcı, bu katılımıyla sunulan materyalin sunuş şeklini ve yönünü etkileyebilmektedir. Görüntüler hızlı veya yavaş veya bir slayt gösterisinde olduğu gibi kareler şeklinde gösterilebilmektedir. Etkileşimli video sistemindeki “etkileşim” ise bir bilgisayar aracılığı ile sağlanmaktadır (Demirel, Seferoğlu ve Yağcı, 2001, s.110).

Etkileşimli video bireysel öğrenme için etkin bir sistem olmasına rağmen öğretim aracının ucuz pahalı olması sebebiyle Hizmetiçi eğitimde yaygın kullanılmamaktadır.

Etkileşimli video eğitim açısından yararları ve sınırlılıkları vardır.

Etkileşimli video'nun yararları (Alkan, Deryakulu ve Şimşek, 1998, s.77):

- Öğrenci katılımını sağlama
- Bireyselliği sağlama
- Esneklik
- Kalite
- Çoklu bilgi sunumu

- İkili ses seçeneği

Etkileşimli video'nun sınırlılıkları

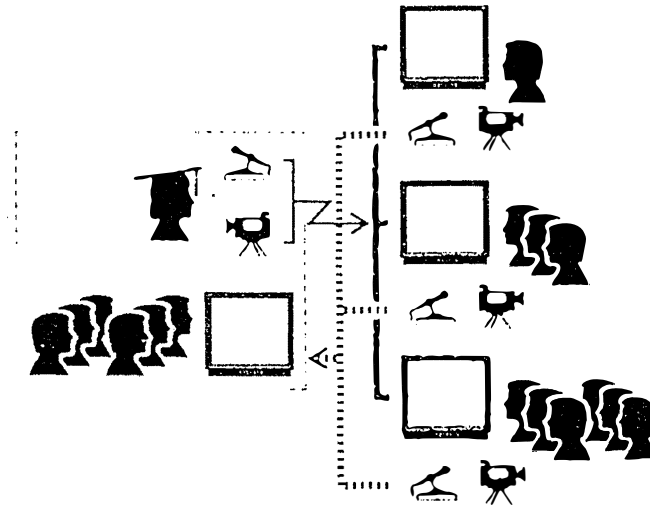
- Yüksek maliyet
- Gereç üretiminin pahalılığı
- Değiştirilmezlik
- Arama zamanının uzunluğu
- Gösterim gücü zayıflığı
- Sınırlı hareketli görüntü sunumu.

4.3. Telekonferans Sistemleri

Konferanslar, kaynak ile alıcının ayrı yerlerde bulunduğu durumlarda aynı ortamda bulunuyormuş gibi bilgi alışverişinde bulunulmasına olanak veren sistemlerdir. Bu sistemler aracılığı ile çok sayıda kaynak ve alıcının etkili biçimde iletişim kurması mümkündür. çünkü sistem bilgiyi ses, görüntü, çizim gibi birçok fonksiyonla birlikte iletebilmek olanağına sahiptir. Bilhassa bankacılık gibi dağınık bir coğrafi alanda hizmet gösteren sektörlerin hizmetiçi eğitim çalışmalarında sıklıkla kullandığı bir yöntemdir. Sistemde eğitime katılanlar eğitmenler ile anında ve karşılıklı etkileşim içerisinde bulunurlar, böylece yanlış anlamalar en asgari düzeye iner.

Konferanslar, telefon hatlarının kullanımı yoluyla, geleneksel TV yayıncılığı ,uydular , kısa dalga (microwave), kapalı devre televizyon ve kablo yayıncılığı vb yollarla gerçekleştirilmektedir.

Konferansların gerçekleşmesi çeşitli şekillerde olabilmektedir. Ses Telekonferansı (Audio Teleconference), Video Telekonferansı (Video Teleconference), Çift Yönlü Video Telekonferansı (Two Way Video Teleconference), Grafik Telekonferansı (Aidiographic Teleconference) bunlardan bazılarıdır.



Şekil 1: Etkileşimli telekonferans sistemi

Kaynak: Heinich, R., Molenda, M., Russell, J. ve Samaldino, S. (1999). **Instructional media and technologies for learning**. Upper Saddle River, NJ: Merrill.

4.4. Teleteks ve Videoteks

Teleteks, tek yönlü metin ve grafiklerin televizyon ekranında gösterilmek üzere yayını ifade etmektedir. Metin veya grafik sayfaları uzaktaki bir veritabanında depolanmıştır. Bu veri tabanında bulunan sayfalar bir kitap sayfası gibi numaralandırılmış ve dizinler haline getirilmişlerdir. Bu sayfalar, televizyon aracındaki özel bir şifre çözücü aracılığıyla sunulur ve kullanıcı sayfa numarasını girerek istediği bilgiye ulaşabilir.

Teleteks çok geniş kitlelere ucuz bir şekilde bilginin ulaşmasına olanak sağlayan bir sistemdir. Videoteks, bilgisayarı, kaloyu, TV'yi, mikrodalgayı ve uydu yayını bünyesinde toplayabilen karma bir iletişim sistemidir. Temel özelliği sayısal olarak kodlanmış metinsel, grafiksel bilgileri tamamen elektronik yollarla, kullanılması çok basit en ucuz bilgisayar terminalleri aracılığı ile abonelere dağıtılmasıdır. Videoteks sistemlerinde abone yanı kullanıcı kendine sunulanlar arasında seçim yapabilme olanağına sahiptir.

Videteks ile teleteks birbirlerine benzeyen teknolojiler olmasına karşın videoteks eğitim açısından daha kullanışlıdır. Kullanıcıya Veritabanında arama tarama, etkileşimli

pratikler yapma olanağı sağlar. Hizmetiçi eğitimde geniş kitlelere ulaşma durumunda kullanılan bir sistemdir.

Eğitim açısından yararları ve sınırlılıkları vardır

Sistemin yararları

- TV yayıncılığında aslında kullanılmayan bir alanı kullandıklarından hem ucuza mal olmaktadır, hem de çok geniş kitlelere ulaşabilmektedirler.
- Elektronik olarak saklandıklarından, bilgilerin güncelleştirilmeleri kolayca ve sık sık yapılabilir.

Sistemin sınırlılıkları

- Bu sistemin teknik kalitesi , kullanılan standartlara ve yayının kalitesine bağlıdır.
- Sistemi kullananlar etkileşimli kullanım için telefon ücreti ödemek durumunda kalmaktadırlar (Demirel ve diğerleri, 2001 s.103-110).

4.5.Bilgisayar Kullanımı

Bilgisayar kendisine önceden verilen program gereğince bilgileri elektronik bir hızla işleyen, matematik işlemler yapan, giriş çıkış ünitelerini çalıştıran, bilgileri birleştiren ve bazı karşılaştırmaları otomatik olarak yapan makineler ifade edilmektedir (Alkan, 1984, s.145).

Bilgisayarın dıştan görünüşü, donanımı, yani malzeme olarak yapısı “hardware” olarak tanımlanır. Bilgisayarın fiziki parçaları yanı sıra, onları yönlendiren, işleten bilgisayar programına gereksinim vardır. Çok amaçlı düzenlenen bu bilgisayar programları teknik olarak yazılım “software” diye bilinir (İpek, 2001, s. 8-9).

Bilgisayarın eğitimde kullanılma gereksinimi, eğitim isteminin aşırı derecede artması, öğrenci sayısının hızla çoğalması; bilgi miktarının artması ve içeriğinin karmaşıklaşması, öğretmen yetersizliği ve bireysel kabiliyet ve farklılıkların önem kazanması gibi nedenlerden doğmaktadır. Bu uygulamanın amacı sadece öğretme-öğrenme sürecinin otomatikleştirilmesi değildir. Öğretme-öğrenme süreçlerinde

etkenlik, devamlılık ve bütünlük sağlamak esas hedef olup otomasyon bu hedeflerin bir sonucudur (Alkan, 1984, s.148).

Bilgisayarın çalışma hayatının nerdeyse tamamında kullanılan bir araç olması onun hizmetiçi eğitim konusunda da kullanılabilirliğini gündeme getirmiştir. Bilhassa bankacılık gibi personelinin tamamının bilgisayar kullanıcısı olduğu ve gününün büyük bir bölümünde bilgisayarla iç içe olduğu sektörlerde artık bilgisayarın hizmetiçi eğitimde kullanımı kaçınılmaz olmuştur.

Bilgisayarın Hizmetiçi eğitimde kullanımının faydaları

- Bireysel kontrol ile hareket sağlama
- Katılarak öğrenme
- Değişiklik yapma olanakları sunma
- Verileri rahatça kaydetme
- Kullanımda esneklik ve değişik seçenekler
- Kullanılan süreyi ayarlaması bakımından uygunluk
- Mekan kısıtını ortadan kaldırabilmesi

Bilgisayarın Hizmetiçi eğitimde kullanımının sakıncaları

- Kaliteli eleman ve uzman yetersizliği
- Bilgisayar ekranının yazı alanının sınırlı oluşu
- Öğretim programı (software) giderleri
- Eğitim sistemine uygun kaliteli programların azlığı (İpek, 2001, s.23-26)

4.6. Çevrimiçi Eğitim

Bu teknik ile internet üzerinde var olan bilgi kaynaklarına erişebilmek için kullanılan, düzenleyicilerin ve standartların toplanması söz konusudur. 1989 yılında Cenevre de Avrupa Özel Fizik Merkezi bir software geliştirerek bilgisayar arasındaki dosyaların bağlantısını sağladı. Hypertext/hypermedia teknikleri ile kaynaklar arasında bağlantılar sağlanarak ses, görüntü ve video niteliklerinin birlikte kullanımı bu sistem içinde

olanaklı kılındı. Kullanıcılar kolayca yazılı metinlere, dökümanlara, görüntülere ses ve video kullanma olanaklarına kavuştu (İpek, 2001, s.311).

Web'in böyle üstünlüklere sahip olması, bilgisayarın yaygın olarak kullanıldığı bankacılık sektöründe; hizmetiçi eğitim için büyük bir fırsat olmuştur.

Çevrimiçi eğitimin avantajları

- Mekan kısıtı yoktur.
- Kullanıcı kapasitesi, bir sınıf mevcudu ile sınırlı değildir.
- Zaman kısıtı yoktur.
- Öğrenim hızını öğrenci tayin eder, dolayısıyla eğitimin etkililiği artar.

Çevrimiçi eğitimin sınırlılıkları

- Başlangıç uygulama maliyetleri yüksektir.
- Ek yazılımlar gerekebilmektedir.
- Optimal site büyüklüğünün ve işlevselliğin tanımlanması zor olabilmektedir.
- Teknik kısıtlamalar nedeni ile zaman harcatıcı olabilmektedir

Sonuç olarak Hizmetiçi eğitim etkinliklerinde farklı teknolojiler kullanılmaktadır. Hizmetiçi eğitimde teknoloji kullanımının durumunu incelemek amacıyla gerçekleştirilen bir çalışmanın sonuçları Ek 1'de verilmiştir.

BÖLÜM 2

ÇEVİRİMİÇİ EĞİTİM

1. İNTERNET VE EĞİTİM

İnternet dünyanın en büyük bilgi ağı durumundadır. Bilgisayar ağlarının bütünleşmiş Web sistemi, güçlü bir iletişim aracıdır. Bölgesel ve yöresel ağlar ile bilgisayarları birbirine bağlayan en büyük sistemin yoludur (İpek, 2001, s.306).

İnternet sahip olduğu imkanlarla birçok eğitimcinin de üzerinde önemle durduğu bir konudur. Teknolojideki bu gelişim, yeni öğretim yaklaşımları ve uygun öğrenme ortamlarının da beraberinde getirmektedir. Geleneksel öğretme anlayışındaki iki temel öge olan öğretmen ve öğrencinin yerini artık öğrenen ve kolaylaştıran almaktadır. Bu durumda öğreten merkezli olan yaklaşıma alternatif öğrenen merkezli yaklaşım ortaya çıkmaktadır. İnternet bu yaklaşımların ve değişimin ütopya değil yaşamın bir parçası olduğunu göstermesi açısından işe koşulması gereken son derece önemli bir araçtır (Duman, 1997).

Öğretim anlayışındaki değişen yaklaşımların öğreten merkezli yaklaşımlardan, öğrenen merkezli yaklaşımlara doğru yol aldığını görmekteyiz. Bu noktadan hareketle öğretmen merkezli öğretim programlarının şu özelliklerinden bahsedebiliriz (Cuban,1993).

- Öğretmen öğrenciye oranla daha fazla konuşur
- Öğretim sınıfın bütünü içindir. Bireysel öğretim nadiren gerçekleşir.
- Öğretmen ders süresi kullanımında belirleyicidir.
- Öğretmen program ve öğretim hakkında karara varmak için ders kitaplarından yararlanır.
- Sınıf oturma düzeni, mobilyalar yazı tahtasına dönük olacak şekilde gerçekleşir.

Öğrenen merkezli öğretim programlarında ise şu özelliklerden bahsedebiliriz (Cuban,1993).

- Öğrenciler de öğretmenler kadar konuşur.
- Öğretim yoğun olarak küçük gruplar için gerçekleşir.
- Öğrenciler konuların organizesi ve öğrenilmesi işlemlerine yardım eder.
- Küçük gruplarca belirlenen farklı öğretim materyalleri, aynı şekilde aynı gruplarca bağımsızca kullanılır.
- Sınıf oturma düzeni öğrencilerin bireysel ve gruplar halinde çalışmalarına uygun olacak şekilde gerçekleşir.

Öğretmen ve öğrenci rollerinin değişmesi durumu temelde bazı ihtiyaçların etki etmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bilgiye erişimin kolaylaşması yeni bilgilerini üretilmesine de teşvik etmeye başlamıştır. Dolayısıyla öğretilmesi ve öğrenilmesi gereken bilginin dolaşım hızı ve miktarı da katlanarak artmaktadır. Öğretilmesi gereken bilginin artışı dışında, öğrenen sayısında ki artış, ve öğrenme isteği duyan kişilerin buldukları yerin öğretimin verildiği yere olan coğrafi uzaklığı, engelli bireylerin öğrenim ihtiyaçlarının karşılanabilmesi gibi sorunlara çözüm getirecek yeni eğitim yaklaşımlarının işe koşulması gerekmektedir. Bu yaklaşımlardan birisinin de İnternet destekli eğitim olduğu söylenebilir (Koçuoğlu ve Sezgin, 2002).

İnternet eğitim ortamlarında kullanılacak bir çok bileşeni içerir.

- Eş zamanlı tartışmaya imkan veren sohbet (chat)
- Eşzamansız kişisel iletiyi sağlayan e-posta
- Çoklu ortam yüzeyi olan World Wide Web
- Eşzamansız tartışmayı ve veri transferini sağlayan usernet
- Yazı tabanlı iletişim sağlayarak eş zamanlı etkileşimi sağlayan Multi User Domains ve Multi User Object Oriented (McManus, 1996).

World wide web veya kısaca web, İnternet'te sunulan hizmetlerden birisidir, ancak internet trafiğinin yüzde 85'ini web oluşturmaktadır. İnternet'te belgeler arası geçişi olanaklı kılan Hypertext (hipermetin) teknolojisi sistemin esasını oluşturmaktadır.Bu

teknoloji Hyper Text Transfer Protocol (http) adı verilen ağların birbirlerine hipermetin alıp vermesini sağlayan protokole dayanır (Demirel ve diğerleri, 2001, s.149).

Özden, Yiğit ve Yıldırım'a (1999) göre internet ile bilgiye ulaşmanın en kolay yolu Web dir. Web, bilginin internet aracılığı ile sunulmasını sağlayan bir servistir. Web üzerinden bilgi sunulurken birkaçının (yazı, resim animasyon, görüntü ve çeşitli programlar) aynı sayfada kullanmak mümkündür. Bu araçların kullanımı Web'i cazip hale getirmektedir.

2. ÇEVİRİMİÇİ EĞİTİMİN TANIMI

Günümüz teknolojilerindeki hızlı değişime ve gelişmeler hayatımızda bu teknolojilerin farklı kullanımlarla yer almasına da sebep olmaktadır. Bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler, bu teknolojinin öğretim amaçlı kullanımında farklı yöntemlerin gelişmesini beraberinde getirmektedir. Bugün eğitim alanında bilgisayar teknolojisinden oldukça fazla faydalanılmaktadır. Bu teknolojinin kullanımında öğretim amaçlarına bağlı olarak farklı yöntemler kullanılmaktadır. Çevrimiçi eğitim etkinlikleri de bu yöntemlerden birisi olarak tanımlanabilir.

Çevrimiçi, kolaylıkla ulaşılabilen, esnek depolama ve görüntüleme seçeneklerini destekleyebilen, kolay, oldukça güçlü bir yayınlanma biçimi sağlayabilen ve Hypermedia unsurlarını kapsayabilen bir öğretim ortamıdır (Oliver, Herrington ve Omari, 1999).

Çevrimiçi öğrenme, bilgisayar ağları yoluyla gerçekleşen her türlü eğitim etkinliğini ifade edebilmektedir (Çalışkan, 2001, s.188). Bu ağ yerel veya World Wide Web olabilir. Tüm eğitim teknolojileri gibi Çevrimiçi eğitim ortamlarının amacı da, öğrenmeyi daha etkili, verimli ve çekici hale getirmektir. Bunun için teknolojinin uygun amaçlar için uygun kullanılması gerekmektedir.

McManus (1996) web üzerinden yapılan öğretimi genel olarak “ Web tabanlı (Çevrimiçi) eğitim” olarak adlandırmaktadır. Kumar (1998) a göre ise Web tabanlı öğretim öğrenme çevresini desteklemenin etkili bir yolu dur.

İşlevsel öğrenme çevreleri, etkileşim kurabilmek için farklı öğrenme metodlarını, amaçlara yönelik pratik öğrenme ve iletişim teknolojilerini ve öğrencilere yapılacak kaliteli rehberliği bünyesinde barındırır. Buna göre farklı ortamları bünyesinde barındırıyor olması, sahip olduğu bilgi ve iletişim teknolojisi araçları ile bilgisayarın sunduğu ortamlardan yararlanarak etkileşim ve iletişim sunması olduğu söylenebilir.

Çevrimiçi eğitim ortamları ilk ortaya çıktığı zamanlarda geleneksel sınıf ortamlarını destekleyici unsur olarak düşünülmüş ise de daha sonra öğretim amaçlı etkileşim kurmak ve bilgi edinmek için bağımsız bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Ancak gerek öğretim tasarımcılarının gerekse kolaylaştırıcı ve kullanıcıların fazla yaşamsal birikimlerinin olmaması programın tasarlanması ve uygulanmasında birtakım problemlere sebep olmaktadır (Çalışkan, 2001, s.188).

Bireysel olarak çevrimiçi öğrenim ortamını kullanan kişi, bilgisayardan bir araç ve internette ise bilgi kaynağı olarak yararlanır. Ortamı kullanan küçük bir grup ise; farklı internet araçları yardımı ile birbirleriyle etkileşime geçerler ve bilgilerini paylaşırlar. Gurubun büyümesi ile ortamda öğrenme durumundan daha bağımsız problem ve görevler için etkileşim kurabilirler. Tokman'a (2000) göre Eğitimin zaman ve mekandan bağımsız olarak yürütüldüğü; bilgisayarın bir araştırma ve iletişim amacıyla, öğretim ve sunum aracı olarak kullanıldığı eğitim modeli olarak tanımlanabilir. Verilen eğitim de öğretmen ile öğrencinin eş zamanlı olarak etkileşimde bulunup bulunmamasına göre iki şekilde uygulanmaktadır, etkileşim aynı anda gerçekleşiyor ise eş zamanlı, etkileşim aynı anda değilse eş zamansız çevrimiçi eğitim denilmektedir (Mayadas, 2000). En yaygın kullanım alanı uzaktan eğitim uygulamalarıdır. Bu uygulamalarda; öğrenme kaynağı ve öğrenen hem zaman hem de mekan açısından birbirlerinden ayırılır ve karşılıklı iletişim kurmak için bilgisayar ağlarından faydalanılır. Kullanılan öğretim etkinlikleri geleneksel sınıf ortamı etkinliklerinden farklıdır. İletişimin büyük bölümü yazılı olduğundan kullanıcıların yazma ve düşüncelerini kelimelere dökme becerisinin gelişmiş olması gerektiği söylenebilir.

3. ÇEVİRİMİÇİ EĞİTİMİN ÖZELLİKLERİ

Çevrimiçi eğitimin sahip olduğu özellikler onu diğer eğitim ortamlarına göre öğretimde daha etkili bir araç olarak karşımıza çıkarmaktadır. Bu özellikler ise çevrimiçi eğitim; etkileşimlidir.

çoklu ortamın bir çok avantajına sahiptir..

öğrenen temellidir.

zaman ve mekan kısıtlarını aşmıştır.

geniş erişim imkanları ile bilgiye kolay ve çabuk ulaşabilme imkanı sağlar.

4. ÇEVİRİMİÇİ EĞİTİM ORTAMININ AVANTAJLARI

Günümüz eğitim ortamlarında çevrimiçi eğitimin önemli bir yere sahiptir. Bunun sebebi ise diğer ortamlara oranla sahip olduğu avantajlardır. Bu avantajları şöyle inceleyebiliriz;

4.1.Mekan Sınırı yoktur

Eğitime katılacak olanlar geleneksel anlamda sınıfa girmeden internet erişimi sağlayabilecekleri uygun herhangi bir yerden eğitime katılabilirler. Burada fiziksel olarak bulunmak yerine sanal sınıflarda bilgisayarlarıyla katılım sağlayabilirler.

4.2.Zaman Sınırı Yoktur

Sanal sınıflar haftanın her günü ve tüm zamanlar açıktır. Eğitimde zaman kısıtının olmaması çevrimiçi eğitim ortamlarının en güçlü yönlerinsen birisidir. Zaman kısıtı olan katılımcılar için büyük kolaylık sağlar. En uygun zamanlarda derslere, tartışmalara tam katılma olanağı verir. Katılımcılar eğitimlere ve konu ile ilgili materyallere herhangi bir zamanda erişebilirler (Owston,1997).

4.3. Sinerji Meydana Getirir

Çevrimiçi ortamlarda hem katılımcı-kolaylaştırıcı hem de katılımcı-katılımcı arasında yüksek derecede etkileşim oluşur. Katılımcılar kaynak ve fikirleri paylaşır (Munster, 1998). Katılımcılara diğer çalışmalarını yorumlama ve tartışma olanağı verir. Öğrenme sürecinde sinerji katılımcı merkezli olarak ortaya çıkar.

4.4.Tartışma Ortamı Oluşturur

Çevrimiçi ortamlarda katılımcı her konu üzerinde dikkatlice araştırma, düşünme ve tahlil etme şansına sahiptir. Katılımcı bu avantajla tartışmalara katılır. Böyle bir ortamda sorumluluk alma, ileriye görebilme, kritik düşünme olanağı geleneksel yüzyüze tartışma ortamından daha yüksektir.

4.5.Öğrenen Merkezlidir

Sanal sınıflarda eğitimin merkezi katılımcıdır. Sınıfları katılımcılar yönlendirir. Öğretici geleneksel çerçevesinin dışında sadece kolaylaştırıcı rolü üstlenir. Daha çok katılımcıların konularla ilgili kaynaklara erişmesini sağlar.

Katılımcılar derslere, tartışmalara, ne zaman katılacağına kendileri karar verir ve en uygun durumda katılabilirler.

4.6.Engelleri Ortadan Kaldırır

Çevrimiçi eğitim farklı yapıdaki öğrenciler için uygun bir öğrenme ortamı sunmaktadır. Geleneksel öğrenme ortamında çekingen olan ve diğerleriyle etkileşim kuramayan öğrenciler için uygun bir öğretim ortamıdır.

Çevrimiçi ortamlarda kişisel ve fiziksel özellikler yaş, cinsiyet, çekingenlik gibi faktörler önemli değildir. Önemli olan konulardaki yeterlilik ve birikimdir. Katılımcı tartışmalarda ve derslerde konulara odaklanır . Her birey eşit şekilde etkileşimli olarak katılma imkanı elde eder.

4.7.Kaynaklara Erişim

Katılımcılar çevrimiçi ortamda dünyanın herhangi bir yerindeki kaynak ve bilgilere erişebilme olanağına sahiptir. Misafir uzman ve diğer on-line sınıflara erişmek de mümkündür (Owston,1997). İstenen kaynağa tekrar erişim şansı büyük bir avantajdır.

4.8. Etkileşimli Öğrenme Ortamı Yaratır

Çevrimiçi ortamı kullanmak kendini yönlendirme, karar alma, düşünmeye katılımı destekler. Sanal sınıfların doğal özelliği; yarı özerklik ve kendi kendini yönlendirme özelliğidir. Bu da öğretimde önemli ve yenilikçi yaklaşımların gelişmesine sebep olmuştur. On-line ortamlarda öğreten ve katılımcılar dinamik bir ortam yaratarak işbirliği içinde olurlar (Owston,1997).

4.9.Daima Güncel ve Yeni Bilgilere Erişim

Teknolojinin ve iletişimin hızla geliştiği günümüzde doğal olarak bilgi miktarı ve hızının da artması kaçınılmazdır. Sürekli değişen bilginin ve gelişmelerin çevrimiçi ortamlarda güncellenmesi ve yenilenmesi çok kolaydır. Bu sebeplerle katılımcılar daima güncellenmiş ve yenilenmiş bilgilere ulaşmaktadır.

Drisscoll (1998) çevrimiçi öğretim ortamlarının güçlü yanlarını ekonomik ve eğitim açısından şöyle özetlemiştir:

Tablo 1

Çevrimiçi Öğrenme Ortamın Avantajları

Ekonomik	Eğitim
Var olan donanımın kullanılması	Kişisel bilgisayar kullanımı
Seyahat masraflarını azaltır	Kolay ve hızlı erişim
Bilgiyi güncelleme olanağı	Şematik çizimler, veri tabanları ve Web üzerinde teknik uzmanlara ulaşabilme olanağı
Daha hızlı materyal ve cd	Yüksek derecede etkileşim düzeyi ve öğrenci merkezlilik
Her zaman ve her yerden erişim	

5. ÇEVİRİMİÇİ EĞİTİM ORTAMINI ZAYIF YANLARI

Çevrimiçi öğrenme ortamlarının güçlü yanları olduğu kadar zayıf yanları da vardır. Bu zayıflıkları altı kategoride toplanabilir (ION, 2001):

- Teknoloji açısından
- Eğitimciler açısından
- Katılımcılar açısından
- Yönetim ve Fakülte açısından
- Sanal ortam açısından
- Eğitim programı açısından

5.1.Teknoloji

Teknolojiyi: teknolojiye erişim ve eşitlik, bilgisayar okuryazarlığı, teknolojik sınırlıklar alt başlıklarında ele alabiliriz.

5.1.1.Teknolojiye Erişim ve Eşitlik

Çevrimiçi ortamlarda öğrencinin ortama erişememesi durumunda programın başarılı olması beklenemez. Sebebi her ne olursa olsun erişimde meydana gelebilecek bir aksama programın başarısını olumsuz etkileyecektir. Programa erişim kırsal kesimde özellikle sosyoekonomik açıdan düşük bölgelerde önemli bir sorun olmaktadır (Munster, 1998). Ayrıca katılımcıların sunulan teknoloji ve giderleri karşılayabilecek güçte olması gerekmektedir. Bunun özellikle teknoloji kullanımının yaygın olmadığı veya pahalı olduğu bölgelerde önemli bir sorun olabileceği söylenebilir.

Katılımcılardan bazıları kullandıkları internet için aylık ücret ödemekte bazıları ise internette geçirdikleri süre için ücret ödemektedirler. Eğer katılımcıların programda geçirdikleri zaman ödeyebildikleri internet erişimi ile sınırlıysa, programdaki öğretim ve katılım tüm katılımcılar için eşit olmayacak demektir. Bu da internet erişimine dayanan çevrimiçi programlar için önemli bir sınırlılıktır.

5.1.2.Bilgisayar Okuryazarlığı

Gerek katılımcılar gerekse kolaylaştırıcılar çevrimiçi ortamda başarılı olabilmek için minimum bilgisayar kullanım altyapısına sahip olmalıdırlar. Örneğin, arama motorlarını kullanarak arama yapabilmeleri, www' de hedef alanlara ulaşabilmeleri, haber grupları, ftp prosedürleri ve e-mail ile ilgili bilgileri olmalıdır(Reid,1998).

Çevrimiçi ortamda başarılı olabilmek için bu sistemler işlevsel olarak kullanabilmeleri gerekmektedir. Tersine bir durum söz konusu olduğunda programın başarıya ulaşması beklenemez.

5.1.3.Teknolojik Sınırlılıklar

Bir çevrimiçi programın başarılı olabilmesi için teknolojinin güvenilir olması önemli bir ölçüttür. Ancak bilinmelidir ki, en gelişmiş teknoloji bile %100 güvenilir değildir (Owston, 1997). Programın başarı ile uygulanmaya başlaması ile teknoloji birinci derece önemli etken olmaktan çıkar ve öğretim sürecinde bir araç olur. Öyle olduğu halde sistemin herhangi bir yerindeki teknolojik aksama programın başarısını engelleyebilir. Katılımcıların kullandıkları PC llerde erişimi kısıtlayan sorunlar meydana gelebilir. Programı sunan kurumun teknolojik altyapısı aşırı yüklenmeleri kaldıramayabilir. Görüldüğü gibi bu tip durumlarda teknoloji tamamen güvenilir değildir ve öğrenme sürecini olumsuz yönde etkileyebilir.

5.2.Eğitimciler

Çevrimiçi programın başarılı olabilmesinde önemli etkenlerden birisi de kolaylaştırıcıların çevrimiçi program için gerekli yeterliliklere sahip olmasıdır. Kolaylaştırıcı çevrimiçi öğretim metotları konusunda iyi yetiştirilmiş olmalıdır. Başarılı bir sınıf öğretimi her zaman başarılı bir şekilde sanal öğretime aktarılamaz.

Kolaylaştırıcı fiziksel olarak katılımcıların yanında olamamanın vereceği eksikliği sanal sınıf için geliştireceği destek araçlarıyla azaltmalıdır.Bunun yapılmaması, birbirine ve kolaylaştırıcıya yabancılaşmasına sebep olur .Unutulmamalıdır ki kolaylaştırıcı ne kadar iyi etkili sanal ortam yaratsa da fiziksel olarak bir arada olamamak çevrimiçi programlar için her zaman bir sınırlılık olacaktır.

5.3.Katılımcılar

Çevrimiçi öğretim ortamları, kendini motive edebilen öğrenciler olan yetişkin ve çalışan katılımcılar için çok verimli ve alternatif bir eğitim ortamıdır. Eşzamanlı olmayan çevrimiçi öğretim ortamları öğrencilerin deneyimleri üzerine kontrol imkanı sağlar. Bu durum geleneksel olmayan öğrencilere çalışma planlarında esneklik sağlar. Kendini motive edemeyen öğrenciler için ise uygun olmayan bir öğretim ortamı olduğu söylenebilir.

Katılımcıları iyi motive ve organize olması başarılı bir program için gereklidir. Katılımcının kolaylaştırıcı ile bir arada bulunma ihtiyacı motivasyonu düşüren bir sınırlılıktır. Çevrimiçi ortamı kullanan katılımcıların etkili zaman yönetimi becerilerine sahip olması gerekir. Bu çevrimiçi ortamın gerektirdiği sorumlulukları üzerine alamayacak, kendisini disipline ve motive edemeyen katılımcılar için bir sınırlılıktır (Reid, 1998).

5.4.Kurum ve Yönetim

Teknoloji kullanmaya alışık olmayan, değişime açık olmayan yöneticiler; sahip oldukları kurum kültürleri ile çevrimiçi programın kaliteli eğitim sunamayacağını düşünebilir. Bu programın uygulama sürecinde bir çok problemi beraberinde getirebilir. Çevrimiçi öğretim ortamlarının eğitim için başka fırsatı olmayan insanlara sunulabilecek en etkili yol olduğunun yöneticilerce kavranmaması önemli bir sınırlılıktır.

5.5.Sanal ortam

Sanal ortam katılımcılar arasında aktif diyalogu sağlayan yüksek sinerji potansiyeline sahiptir. Ancak çevrimiçi ortamlarda oluşturulan sınıfların mevcudunun fazla olması kolaylaştırıcı ve katılımcı arasındaki diyalog ve etkileşimi sınırlayabilir. Uygun düzenlemenin yapılmaması durumunda sonu katılımcının bağımsız çalışmasına varacak olan düşük sinerji düzeyi ortaya çıkabilir.

Teknolojideki tüm gelişmelere rağmen bazı konularda çevrimiçi öğretim programlarının en uygun programlar olduğunu söylemek zordur. Bilhassa fiziksel hareket ve pratiğin

önemli olduğu tıbbi konularda yüzyüze ve geleneksel ortamlar daha uygun olabilmektedir. Alternatif olarak hem geleneksel hem de çevrimiçi ortamlardan oluşan karma birtakım programlar oluşturulabilir. Ancak böyle durumda bile çevrimiçi ortamın sınırlılığından söz edebiliriz.

5.6.Öğretim Programı

Çevrimiçi programın başarılı olabilmesi için önemli şartlardan bir tanesi de; içeriğinin, konu uzmanları tarafından tasarlanıp, yapılandırılmasıdır. Çevrimiçi öğretim programının içeriği ve öğretim metodolijisi geleneksel programdan farklıdır. Başarılı bir çevrimiçi programın ortam gereklerini karşılayacak şekilde geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun göz ardı edilmesi programın başarısını olumsuz etkileyebilecektir.

6. ÇEVİRİMİÇİ EĞİTİMİN UNSURLARI

Bir çok araştırma öğretimi çevrimiçi ortamda yaparak, eğitim için sınırlı imkanı olan insanlara yüksek kalitede eğitim verilebileceğini göstermektedir. Basitçe çevrimiçi eğitimden derslerin internet ortamında sunulması anlaşılmaktadır. İnternet ortamında çevrimiçi bir ders almak için minimum gereç ve ihtiyaçlar, bilgisayar, internet bağlantısı ve geleneksel sınıf ortamının dışında bir ortamda çalışmak için gerekli motivasyondur.

Çevrimiçi dersler öğrencinin öğretime zaman ve yer kısıtlarını aşarak istediği yer ve zamanda ulaşmasını sağlar...Özellikle yetişkin öğrenenler çevrimiçi ortamı yoğun yaşantıları içinde oldukça elverişli bir yol olarak görürler. Evdeki bilgisayar ve internet bağlantısı ile günün her saati, haftanın her günü derslere ulaşım imkanının olması grubun akademik ve kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için oldukça çekicidir. Başarılı bir çevrimiçi programın kilit bazı unsurları vardır. Bunlar öğrenci, program, kolaylaştırıcı ve teknolojidir.

6.1. Öğrenci

Çevrimiçi programlar özellikle kampüsten uzakta ev, iş yada diğer sorumlulukları içinde çok meşgul olan öğrenciler için vazgeçilmez bir ortamdır. Çevrimiçi dersler aynı zamanda öğrenmelerinde hızlandırma isteyen, aile ve iş programlarındaki yoğunluk

karşısında geleneksel öğretim alanlar içinde bir alternatif olarak görülmektedir. Çevrimiçi öğrenci sanal sınıflarda aktif bir rol oynamak zorundadır, ve bunu anlamak başarılı olmak için çok önemlidir. Kubaşık (takımlı) öğrenme çevresi yüksek bir sinerji gücüne sahiptir (ION, 2001). Tutumlar, yetenekle, beklentiler bir öğrencinin çevrimiçi deneyim için uygun olup olmadığını belirlemede yardımcı olur. Çevrimiçi programa katılacak öğrenci olgun, kendi kendisini motive edebilen, açık fikirli grupla çalışmaya gönüllü olmak gibi özelliklere sahip olmalıdır (ION, 2001). Bunun dışında birtakım teknik yeterliliklerinin de bulunması ve öğrenim için zaman ayırması gerekmektedir. Öğrenciler için çoğu zaman geleneksel sınıf ortamında söz almak , konuşmak, soru sormak rahatsız edicidir, fakat çevrimiçi ortamda öğrenciler bu çekincelerini bir kenara bırakıp daha rahat soru sormakta ve ilişki kurmaktadır. Öğrenenler yazdığı bir mesajı göndermeden önce düşünebilir gerekliyse mesajı değiştirebilir, bunun vermiş olduğu rahatlık öğreneni konuşmaktansa yazmaya gönüllü kılmıştır.

6.2.Program

Çevrimiçi dersin akademik programa uygunluğuna, geçerliliğine ve nasıl ulaştırılacağına karar vermek çok önemlidir. Çevrimiçi programın iki önemli faktörü vardır; süreç ve çıktı. Süreç yapılandırılırken yaşamla, iş ile, eğitim deneyimleriyle, içerik ise gerçek yaşamla ilişkilendirilebilir olmalıdır. Ayrıca diğer unsurlar olan öğrenci, kolaylaştırıcı, teknoloji ile denge içerisinde olmalıdır. Öğrenme çıktıları ulaşılabilir olmalı ve öğrencilerin gerçek hayatta karşılaşılabilecekleri durumların pratiklerini yapma imkanı vermelidir. Öğrenme amaçları öğrencilerin ihtiyaçları ile ilişkilendirilmeli, program tasarılırken katılımcılar arası diyalogu mümkün olan en üst seviyeye çıkarmaya çalışılmalıdır. Bütün bunların gerçekleştirildiği sanal sınıf yapılandırılırken sınıfın açık, dürüst, samimi, öğrenmeye yardımcı olacak şekilde olmasına dikkat edilmelidir. Bu durumu ayarlamak konusunda en büyük yük kolaylaştırıcıya düşmektedir (ION, 2001).

6.3.Kolaylaştırıcı

Çevrimiçi eğitim programlarında kolaylaştırıcı aynı zamanda dersin tasarımcısı ve danışmanıdır. Ayrıca, çevrimiçi programın başarılı ya da başarısız olmasında önemli bir rolü vardır. Başarılı bir kolaylaştırıcıdan beklenen; yaşam deneyimlerini, tecrübelerini,

içeriği öğrenme çevresine nasıl entegre edebileceğini bilmesi ve iletişimi sağlayabilmesidir. Öğrencileri pozitif motive edebilmelidir. Kolaylaştırıcının bazı sorumlulukları şöyledir.

- Ders planlamak ve organize etmek
- Takım çalışmasının yapılabilmesi için gerekli atmosferi yaratmak
- Öğrencilerin birbirleriyle uyumlu bir şekilde çalışabilecekleri bir ortam hazırlamak
- Çeşitli zihinsel seviyelerde sorular yapılandırmak, çeşitli öğretim amaçları için açık uçlu sorular hazırlamak.
- Grup liderliği ve öğrencilerin öğrenme amaçları arasındaki dengeyi kurmak.
- Öğrenciye geribildirim ve pekiştireç vermek için çeşitli yöntemler geliştirmek.
- Öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarını dikkate almak (ION, 2001).

6.4.Teknoloji

Başarılı bir çevrimiçi programın en son bileşenidir. İnternete dayalı araçların çevrimiçi derslerde kullanılabilir olmasıyla birlikte uygun teknoloji seçimi özellikle hızlı bir değişim ve gelişimle karşı karşıya kalmıştır. Bu araçlar sohbet odaları, e-posta, elektronik forum, gibi olanaklar sunar, ve İnternet’le çevrimiçi programlarda araştırma için hızlı ulaşım sağlar. Teknoloji çevrimiçi programın ihtiyaçlarına, amaçlarına dayalı olarak seçilmelidir. Kullanımı güvenilir, ulaşılabilir, karşılanabilir olmalıdır. Bazen etkili olacağını düşünülerek çevrimiçi materyallede grafik, video, ses gibi unsurlar kullanılır. Ancak bunlar büyük hacimli dosyalardır ve özellikle İnternet bağlantı hızının düşük olduğu yerlerde indirilmeleri zaman alır. Araştırmalar bu durumun öğrencileri olumsuz yönde etkilediğini ve öğrenmeyi kolaylaştırmaktan çok engellediğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle teknoloji; içeriği en iyi ulaştıracak şekilde seçilmelidir. Teknoloji kullanımının başarılı olmasını kullanımının kolay olmasına araçtan daha çok öğrenme üzerine odaklanması belirler. Teknolojinin anlamı eğitimin ulaştırılmasıdır. Başarılı bir öğrenmeyi meydana getirir. Bunun için kolaylaştırıcının teknolojiyi derse uygulamadan önce iyi bir bilgisayar kullanıcısı olması ve öğrencileri bir uyumlaştırma programına alması gerekir. Son olarak bir çevrimiçi programın başarısı için teknik desteğin önemi büyüktür. Kolaylaştırıcı iyi eğitilmeli, program hazırlanmalı, öğrenciler hazır olmalı. Gerektiği zaman gerek öğrenci gerek öğretici teknik desteği nereden

alacağını bilmeli. Teknik sorunların öğrenme sürecini etkilemesine izin verilmemelidir (ION, 2001).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

1. BANKACILIK VE EĞİTİM

Eğitim kişinin ve toplumun sosyal ve ekonomik gelişme ve değişimlere uyabilmesini sağlayan bir süreçtir. Çağımızda pek çok alanda teknolojik gelişmeler yaşanmakta, bu gelişmeler beraberinde değişimi de kaçınılmaz kılmaktadır. Bunun sonucu olarak bireylerin, yaşanan bu gelişme ve değişimlere uyum sağlayabilmesi için sahip olması gereken bilgi ve beceri seviyeleri yükselmektedir. Bu da yaşam boyu süren bir eğitimi gerektirmektedir. Çalışma hayatı da bu eğitim sürecinin bir parçasıdır. Çünkü her alanda yaşanan değişim ve gelişmeler, çalışma hayatında, kişi ve işi arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Teknolojik gelişme ve değişmelerin gerisinde kalan okul eğitiminin kazandırdıkları ile, çalışma hayatında gereksinim duyulan bilgi, beceri ve davranışlar arasındaki fark gittikçe büyümektedir. Varlıklarını sürdürme çabası içerisinde olan kurumların çoğu, örgün eğitimle iş yaşamının gerekleri arasındaki bu farkı kapatmak için ya üstün becerilere sahip elemanları istihdam etmekle ya da mevcut elemanları için hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenlemektedirler. Yeterlilik yönünden işin gereklerini karşılamayan çalışan kurumun amaçları ve etkililiği yönünden bir engeldir. Hizmetiçi eğitim bu engel durumu ortadan kaldırmak için en iyi ve etkili süreçlerden birisidir.

Bu doğrultuda Dünya çapında pek çok ünlü şirket, kendi elemanlarını yetiştirmek için okullar kurmuşlardır. Bu okullarda çeşitli üniversitelerden getirilen öğretin elemanları yanında uydu ve telekonferans gibi sistemler kullanılmaktadır yaşanan gelişmeler artık kurumların eğitim faaliyetlerine de yansımakta, artık kurumlarda daha etkili, verimli, kalıcı bir eğitim için gelişen bu yeni teknolojilerden yararlanılmaktadır (Alkan, 1998).

Öğrenmeyi klasik sınıflarda sınırlandırmadan, çalışanların ihtiyaç duydukları anda bilgiye erişmelerini mümkün kılmak amacıyla gelişmeye başlayan bilinç özellikle eğitim metodolojilerinde teknolojinin oynamaya başladığı rolü eskiye oranla çok daha etkin ve verimli kılmaya başladı. Böylece, etkin eğitim teknikleri ile online teknolojileri

en iyi biçimde birleştirmenin yolunu aramak, eğitim alanında çalışanlar için birincil önem taşır oldu (Gürol, 1990).

Özellikle çalışanların birbirlerinden ve organizasyonun diğer bölüm ve birimlerinden fiziksel uzaklıklarla ayrıldığı durumlarda uzaktan eğitim, eğitim bölümleri tarafından çok etkin bir şekilde kullanılabilir. Çalışanların her birinin, sadece belli periyotlarla eğitimin sunulduğu mekanda gerçekleştirecekleri seyahatlerin masrafları ve seyahat ve eğitim esnasında oluşan geçici iş gücü kaybı düşünüldüğü takdirde, uzaktan eğitimin ne kadar etkin bir yöntem olduğu anlaşılabilir.

Uzaktan eğitimi en etkin şekilde kullanabilecek organizasyonlar için örnekleme yapmak gerekirse, özellikle dünya çapına yayılmış olan ve her şubesinde şirket kültürünü barındırmak ve sürdürmek isteyen çok uluslu şirketler buna en iyi örneği teşkil edecektir. Ülke içi şartlarda değerlendirdiğimizde ise, yurdun dört bir yanına yayılmış çok şubeli bir bankanın, böyle bir stratejiden önemli ölçüde yararlanabileceği açıktır (Türkiye Bankalar Birliği, 2001). Çünkü yoğunluğu gittikçe artan iş dünyasında, hız önem kazanacak ve bilgiyi en kısa sürede, iş süreçlerini aksatmadan elde edip rakiplerinden önce kullanabilen bankalar lider olacaklardır. Bundan dolayı bankalar çalışanlarını sürekli eğitmek için daha fazla yatırım yapmaktadır. Bu şekilde, öğrenen organizasyonlar ortaya çıkmakta ve bunun temelinde yer alan bireyin öğrenmesi önem kazanmaktadır (Gürol, 1991).

Bugün dünyada ortak yaklaşım, eğitimin global ekonominin başarısının temeli olma işlevini üstlenmesi yönündedir. Bu kritik görevi yerine getirmesi için eğitimin, günümüz global ekonomisinde de belirleyici olan, yeni teknolojilere yoğun şekilde yönelmesi gerekmektedir. Çünkü artık bilgiye değer veren ve etkili bir şekilde kullanabilen bankalar yenilikte zirveyi yakalayabileceklerdir. Elektronik ortamdaki bilgi ve ekonomiye doğru ilerledikçe, öğrenme bireyin en önemli özelliği olarak ortaya çıkmaktadır. Bugünün rekabetçi dünyasında, “öğrenmeyi terk edenin gelişmesi mümkün değildir” ifadesi kendimizi sürekli geliştirmemiz adına iyi bir hatırlatıcı niteliğindedir. Aynı şekilde öğrenme işlevini gerçekleştiremeyen bankalar başarısızlıklardan kurtulmaları çok zordur. Rekabette üstünlük yakalayan bankaların her

seviyedeki çalışanların sürekli öğrenme yoluyla kendilerini geliştirmelerine olanak vererek onların sahip olduğu bilgiyi kullanabilen bankalar olacağı söylenebilir.

Bankacılık sisteminin ülke çapında yaygın dağılımı ve yoğun eğitim talebinin karşılanmasında sınıf eğitimlerinin fiziki kısıt olarak giderek artan bir boyutta karşımıza çıkması, eğitim teknolojilerinin kullanımını zorunlu kılmaktadır. Öte yandan, sektörün bilgisayar ağı ve kullanımında diğer sektörlerle kıyasla, gerek alt yapı gerekse teknolojik açıdan oldukça avantajlı bir durumda olması göz önüne alınarak, eğitimde özellikle bilgisayar teknolojilerinin kullanımının, uzun vadede ekonomik olacağı ve eğitimin daha yaygın bir şekilde uygulanması açısından önemli yararlar sağlayacağı düşünülmektedir.

1992-1993 yılları itibariyle bilgisayar donanımına en fazla yatırım yapan ilk 10 kuruluşun 9 tanesinin banka olduğu görülmektedir.

Hızlı bir teknolojik değişme ve gelişme gösteren günümüz dünyasında her sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe de kıyasıya bir rekabet kendisini göstermektedir. Diyebiliriz ki kurumlar açısından rekabet gücünü korumak ve pazar payını kaybetmemek için yeni müşteri hizmet politikaları geliştirmekle birlikte insan gücünü de kaliteli bir standartta tutabilmesi zorunluluğu vardır.

Bankalar, belirledikleri personel politikalarına göre çeşitli yöntemlerle personelini seçer ve servislerde görevlendirir. Yeni iş başı yapmış personelde görevin gerektirdiği davranış değişikliğini sağlamak için personel eğitime çağrılır. Pek azı eğitime ihtiyaç duymadan çalışma ortamına ve işin gereklerine kısa sürede uyum sağlayabilir. Genel için eğitim işe başlangıç tarihinden itibaren zorunluluktur. Personel; zaman içerisinde, mesleki bilgisini arttırmak, kariyer hedeflerine ulaşmak ve işin gereği değişikliklere uyum sağlamak gibi zorunluluklardan dolayı eğitimlere katılmaktadır.

Bankacılık mesleği birtakım teknik ve üst düzey nitelikler gerektirmektedir. Bu nedenle tüm kurumlara da olduğu gibi bankalar içinde çok sayıda, işe uygun iyi yetişmiş ve

eğitim almış personele ihtiyaç duyulmaktadır. İyİ yetişmiş personel ihtiyaı eğitim yoluyla karşılanır (Venn, 1968, s.151).

Bankalar sahip oldukları insan kaynağını etkin kıldığı oranda verimliliklerini arttırmakta ve pazarda söz sahibi olabilmektedir. İnsan kaynağını etkin kılmanın temel koşullarından biri eğitim yoluyla insan kaynağının kendini sürekli geliştirmesine olanak tanımaktır. Bankalar personelin teknik bilgi ve becerisini arttırmak ve personelden maksimum verim elde edebilmek için personeli periyodik bir takım eğitilere tabi tutmaktadırlar, eğitimlerle personelin banka hedef ve politikaları çerçevesinde mesleki ve bireysel gelişimleri için gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması hedeflenmektedir. Bankalarda eğitim ihtiyaını karşılamak için eğitim müdürlükleri kurulmuştur

Bankalar eğitim konusunda diğer kurumlara oranla daha rahat hareket edebilme şansına sahiptir. Bu rahatlığın kaynağı ise eğitim harcamaları konusunda sıkıntılarının olmamasıdır. Eğitim birimleriyle yapılan görüşmeler göstermiştir ki bankaların eğitim btçeleri genellikle teklif edildiği şekilde kabul edilmektedir. Aslında bir çok kurumda eğitim için büyük problem olan ekonomik boyut problem olmaktan çıkmış olmaktadır.Yani bankalarda yapılacak olan mevcut kaynağın en iyi ve etkin şekilde kullanılarak maksimum faydanın sağlanması için uygun ortamların ve modellerin tespiti ve uygulamasıdır.

2. TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE HİZMETİÇİ EĞİTİM VE UZAKTAN EĞİTİM

Türkiye'de faaliyet gösteren bankalar hizmetiçi eğitim çalışmalarında genellikle geleneksel yüzyüze eğitimi kullanmaktadırlar. Ancak yüzyüze eğitimin yanında uzaktan eğitim uygulamaları da görülmektedir. Bu tür uygulamalarda çoğunlukla kitap, video ya da CD ğretim ortamı olarak kullanılmaktadır. Bilgisayar destekli öğretime yönelik çalışmalar başlanmış olmakla beraber henüz istenen düzeye ulaşamamıştır. Çevrimiçi eğitimi için ise Merkez Bankası, Yapı Kredi Bankası ve Garanti Bankası hariç diğer bankalarda kapsamlı bir çalışma yapılmamıştır.

Türkiye Bankalar Birliği (TBB) özellikle İnternete dayalı uzaktan öğretim üzerinde çalışmaktadır. Birlik içinde farklı bankaların temsilcilerinden oluşan bir Uzaktan Eğitim Çalışma Grubu kurulmuştur. 5 Aralık 2000 tarihinde ilk oturumunu gerçekleştirmiştir. Bu oturum sonucu bankacılık alanında çevrimiçi hizmetiçi eğitim uygulamaları başlatma konusunda çalışmaların yapılması kararlaştırılmıştır. TBB, hem teknik altyapı hem de yazılım gereksinimlerini karşılamayı hedefleyen bir ihaleyi 2001 yılında açmıştır. Bu ihale sonucu anlaşılan firma bankacılık alanında matematik eğitimini çevrimiçi vermek üzere bir program başlatmıştır (Türkiye Bankalar Birliği, 2001).

Türkiye Bankalar Birliği dışında bankalar da kendi bünyelerinde hizmetiçi eğitim etkinliklerinde teknolojiden yararlanma konularında çeşitli uygulamalar gerçekleştirmektedirler. Örneğin, Pamukbank’da mektup, video, ses kasetleri, sürekli güncellenen ve konuyla ilgili yetkililere, aynı zamanda şubelerdeki kütüphanelere ulaştırılan eğitim kitapları içeren uzaktan eğitim çalışmaları yapılmaktadır. Çevrimiçi ortam konusunda çalışmalar klasik sınıf eğitimini desteklemek yönünde yapılmış fakat daha ortaya net bir çalışma çıkmamıştır. Hala hazırda Intranet aracılığıyla uygulanmakta olan on-line sınav sistemi mevcuttur (Türkiye Bankalar Birliği, 2001).

Uzaktan eğitim konusunda en çok yol kateden kurum olan Yapı Kredi Bankası, yabancı bir danışmanlık firmasından alınan destek ile başlattığı çalışmalar, kurum içinde kendi kendine eğitim ve bilgisayar destekli eğitimin tamamen benimsenmesi sonucunu doğurmuştur. Uygulanan yöntemle aynı anda 8000 kişiye eğitim verilebilmesi mümkün olmaktadır. Çevrimiçi ortam konusunda en hazırlıklı kurum olmasına rağmen daha bu konuda bir uygulama yapılmamıştır (Türkiye Bankalar Birliği, 2001).

Garanti bankası uzaktan eğitim çalışmalarına sınav sonuçlarının İnternet’ten duyurulması ve kütüphanenin İnternet’e yüklenmesi faaliyetleriyle başlamıştır. Klasik sınıf eğitimlerine devam edilmekle beraber “garanti.com.tr” üzerinden yararlanılan, eşzamanlı olmayan sanal eğitim merkezi, kurum içinde çevrimiçi ortamda eğitim verme imkanını sağlamaktadır. Kurum bu çalışmalarını gerçekleştirirken konu uzmanlığı desteğini içinden vermekle beraber teknik ve altyapı desteğini bir yazılım danışmanlığı firmasından almıştır (Türkiye Bankalar Birliği, 2001).

Koçbank, İktisat Bankası, Akbank, gibi diğer bankalar uzaktan eğitim uygulama yönünde çeşitli çalışmalar sürdürmekle beraber henüz tam anlamıyla bir çevrimiçi eğitim çalışması yapmamıştır.

Sonuç olarak Türkiye’de hizmet veren bankalar uzaktan eğitimin, özellikle çevrimiçi eğitimin bankacılık alanındaki katkılarını görmek ve bu konuda çalışmalar başlatmakla birlikte know-how eksikliği gibi çeşitli nedenlere bağlı olarak henüz somut bir uygulama gerçekleştirememişlerdir. Hizmetiçi eğitimde hala geleneksel yüzyüze eğitim yöntemi kullanılmaktadır. Aşağıda ESBANK örneğinde sözü edilen yüzyüze eğitimden kaynaklanan sorunların hemen tamamı Türkiye’deki diğer bankalara için de geçerlidir.

3. ESBANK’ DA HİZMET İÇİ EĞİTİM

1927 yılında Eskişehir’de bir grup Eskişehir’li işadamı tarafından kurulmuş olan banka 1980’li yıllara kadar küçük bölgesel çalışan bir banka iken 1980 yılından sonra yönetiminin Zeytinoğlu şirketler grubuna geçmiş olması ile hızlı bir büyüme sürecine girmiş ve 2000 yılında ülke çapında 93 şube ile faaliyet gösteren bir banka olmuştur.

Bankanın personel sayısı 2281 kişi olup büyük çoğunluğu yüksek öğrenim yapmıştır.

3.1. Eğitim Müdürlüğünün Çalışmaları

Eğitim müdürlüğünün temel olarak görevi kurum personelinin eğitim ihtiyaçlarını tespit ederek, ihtiyaçların karşılanması yönünde eğitim programları düzenlemektir. Eğitim müdürlüğünde 1’i müdür olmak üzere toplam 14 personel çalışmaktadır. Eğitime giren personel; eğitim verdiği konularda uzmanlaşmış olup, eğitimci değildir.

Eğitim müdürlüğü her yıl Ekim ve Kasım aylarında tüm çalışanlara Eğitim İhtiyaç Formu göndererek çalışanların eğitim ihtiyacını belirlemektedir. Eğitim ihtiyacı belirlenirken eğitim müdürlüğü kurumun hedef ve politikalarını da göz önüne almaktadır.

3.2. Eğitim Gereksinimlerinin Saptanması

Bankanın mevcut durumundaki ve gelecek için tahmin edilen personel ihtiyacı, uygulamada karşılaşılan farklılaşmalara ilişkin değişiklere yönelik eğitimler; İnsan kaynakları birimi tarafından , çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve görevlerini daha verimli yapabilmeleri amacıyla; Performans Değerlendirme Formundaki geliştirme programı bölümünden derlenen eğitim talepleri doğrultusunda belirlenir (Esbank Eğitim Yönetmeliği, 2000, s.1).

Eğitim ihtiyaçlarının tespitinde personele dağıtılan ihtiyaç analizi formu ile performans değerlendirme formlarından elde edilen bilgiler göz önüne alınmaktadır. Şube / Birim, müdürleri / yetkililerinin düşünceleri de eğitim verilecek personelin seçilmesi ve hangi eğitimlerin verilmesi gerektiğinin belirlenmesinde yararlanılan yan bilgileridir.

3.3. Eğitim Programlarının Düzenlenmesi

Bankanın mevcut durumunda veya gelecek için tahmin edilen personel ihtiyacı, ya da yeni ürünlerin uygulamaya alınması ile ortaya çıkacak insan kaynağı ihtiyacı ve zamanlaması, İnsan Kaynakları Müdürlüğünce belirlenir. Hangi unvan /görevlere yönelik olarak, hangi konularda eğitime ihtiyaç duyulduğu tespit edildikten sonra, eğitimin optimum süresi, eğitmenlerin kimler olacağı, eğitim tarihleri belirlenir.

Yıllık program doğrultusunda eğitimlerin amaç, içerik ve katılımcı profilini gösterir eğitim kataloğu oluşturulur, basılı katalog Genel Müdürlük Birimleri ve Şubelere gönderilir. Eğitimlere çağrı duyurusu Eğitim Müdürlüğü tarafından eğitimden en geç 1 hafta öncesinden yapılır. Yapılan duyurularda eğitimin tarihi, süresi, konusu, içeriği, yeri, ve gerekiyorsa konaklama ile bilgiler aktarılır. Çağrısı yapılan eğitimlere katılım zorunludur. Eğitimden bir gün önce, eğitim salonu, oturma düzeni, isimlik, not kağıdı, ders notları, teknik ekipman gibi düzenlemeler yapılır.

3.4. Eğitimin Gerçekleştirilmesi

Bankanın Eğitim Müdürlüğünce hazırlanan eğitim programı bünye içi ve bünye dışı olmak üzere iki bölümde olmaktadır. Bünye içi eğitimlerde zorunlu ve isteğe bağlı olmak üzere iki şekilde olmaktadır.

3.4.1.Zorunlu Eğitimler

Bu eğitimler genelde geliştirmeye yönelik eğitimlerdir, yetiştirme ve yükselme eğitimleri olarak personele verilir.

3.4.1.1.Yetiştirme eğitimi (Oryantasyon eğitimi):

Şube veya genel müdürlük birimlerinde göreve başlamadan önce verilen asgari 7 gün süreli eğitimlerdir.

Eğitim konuları

- Bankayı tanıyın
- İşi tanıyın
- Bilgisayarı tanıyın
- Müşteriye tanıyın
- Kendinizi ve ekibinizi tanıyın

3.4.1.2. Yükselme eğitimi

Bankada memurluktan başlayarak müdürlüğe kadar oluşan pozisyonlar da dikey pozisyon değiştirmeye yönelik verilen eğitimlerdir. Eğitim sonunda personel aldığı başarıya göre kademe atlaması gerçekleştirebilir, eğitimlere katılmak için bankada her pozisyon için gerekli süreyi çalışmak gerekmektedir.

Eğitim konuları

- Muhasebe
- Hukuk
- Kambiyo
- Kredi
- Cari hesaplar
- Bireysel işlemler
- Yönetim teknikleri
- Beceri geliştirici eğitimler.

3.4.2. İsteğe Bağlı Eğitimler

Bu eğitimler isteğe bağlı olup personelin görevinin gerektirdiği konularda kendisini yetersiz hissetmesi veya kendi çalıştığı servisin dışındaki konulardan bilgi istemesi durumunda ortaya çıkar.

3.4.3. Bünye Dışı Eğitimler

Bünye dışı eğitim faaliyetlerinden yurt içi seminerlerle ilgili olarak eğitim kurumlarının programları incelenir, uygun görülenler Genel Müdürlük ve şubelere duyurulur, gelen talepler değerlendirilerek gerekli kayıt işlemleri yapılır. Eğitim sonrasında, katılımcıdan söz konusu eğitimle ilgili değerlendirmesini yansıtan rapor istenir.

Türkiye Bankalar Birliği'nin dönemsel programları genel mektup ile personele duyurulur. Ön elemeden geçirilen başvurular T.Bankalar Birliğine gönderilir. İlgili kurumdan gelen kesin katılımcı listeleri Şube/ Birimlere duyurulur.

Yurtdışındaki eğitim kurumlarının programları izlenerek gerekli yazışmalar yapılır. Yönetim tarafından belirlenen kontenjan doğrultusunda yurtdışına lisan eğitime, kısa süreli seminer programlarına ve muhabir banka gözetiminde eğitimlere gönderilmesi uygun görülen personelin okul kayıt, konaklama organizasyonları ve parasal işlemleri gerçekleştirilir.

Bünye dışı eğitim faaliyetlerinde ;kayıt işlemlerine başlamadan önce eğitimin maliyetine göre, katılacak personelin bağlı bulunduğu Genel Müdür yardımcısı ile İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı'nın onayları alınır. (Esbank eğt.yön.s.3.2000).

Bu tür eğitimlerin maliyetinin diğer eğitimlere göre yüksek olması sebebiyle bu eğitimler; periyodik aralıklarda olmayıp, istekli personel sayısına bağlı olarak düzenlenir.

Gerek bünye içi gerekse bünye dışında olsun eğitim yöntemleri olarak geleneksel yöntemler kullanılmaktadır. Eğitimler genelde sınıf ortamında bir eğitimci tarafından sunuş şeklinde verilmektedir. Eğitimci eğitim materyali olarak nadiren video-tv ve tape göz kullanılmakla birlikte derslerin büyük ağırlığı beyaz tahta ve ispirtolu kalemler kullanılarak verilmektedir.

Yalnızca uygulamaya dönük derslerde bilgisayar kullanılmakta sanal şube olarak tasarlanmış bir sınıfta bilgisayarlarda banka menüsü ile pratik bazı işlemler gerçekleştirilmektedir.

3.5. Eğitimin Değerlendirilmesi

Eğitimin değerlendirilmesi her eğitim programının sonunda yapılan sınav sonuçlarıyla yapılmaktadır. Her eğitim grubu eğitim sonunda aldıkları eğitim konularıyla ilgili sınavlara tabi tutulmakta ve sınav sonuçlarına göre eğitimleri başarılı yada başarısız kabul edilmektedir, başarılı olma durumunda bir üst görev için gerekli şartlardan birisini yerine getirmiş olmaktadırlar, başarılı olamamaları durumunda ise eğitim programında başarısız oldukları dersleri tekrar alma zorunluluğu vardır. Bu değerlendirme hem personelin başarısını hem de programın başarısını gösteren bir ölçüt olarak kabul edilmektedir.

3.6. Eğitimde Kullanılan Teknolojiler

Eğitim birimi Esbank'ın İstanbul'daki eğitim binasında faaliyet göstermekte ve eğitim çalışmaları da burada yüzyüze yapılmaktadır. Eğitim için hazırlanmış 19 farklı kitap bulunmaktadır bunlar eğitimlerde kullanıldığı gibi şubelere de yollanmaktadır. Ayrıca eğitim için hazırlanmış 15 farklı konu için toplam 45 farklı video kaset bulunmaktadır, bu video kasetler zaman zaman eğitimlerde kullanılmaktadır. Eğitime çağrılan personel İstanbul'da konaklatılmakta ve eğitim binasında yüzyüze eğitim görmektedir.

3.7. Esbank T.A.Ş. de-Eğitimle İlgili Sorunlar

- Genel Müdürlük'ten şube ve birimlere gönderilen eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla gönderilen formların geri dönüş oranının düşük olması ihtiyacın belirlenirken yanlış değerlendirmeler yapılmasına neden olmaktadır.
- Gelen formlardaki taleplerin tamamının değerlendirmeye alınmaması ise personelin yapılan anket türü çalışmalara olan güvenini azaltmakta ve bu da anket formlarının geri dönüş oranını düşürmektedir.
- Eğitime giden personelin belirlenmesinde personelin isteğinden çok standart zaman ölçütleri beklenmekte, verilen eğitimler ise personelin kişisel ve kurumsal eğitim

ihtiyaçlarını karşılamaktan çok zorunlu bir prosedür olarak düşünüldüğünden personelin motivasyonunu düşürmektedir.

- Eğitimlerin amaçları açık olarak belirtilmediğinden eğitim sonunda kazandırılmak istenen yeterlilikler ve bu yeterliklerin ölçülmesi sağlıklı olamayacaktır.
- Eğitime katılanların ön bilgi ya da hazırbulunuşlukları farklı olmasına rağmen standart bir eğitim verilmesi kimi personel için eğitimin basit kimisi içinse karmaşık algılanmasına sebep olmakta bu da eğitimin etkinliğini ve verimini azaltmaktadır.
- Program içerikleri uygulamada karşılaşılan soruları dikkate alınarak hazırlanmadığı için sorun çözmede yetersiz kalmakta, personelin ilgisini çekmemektedir.
- Ders kitapları güncellenmediği için son konu değişikliklerini ve uygulamaları kapsamamaktadır. Bu da kitapların güvenilir bir bilgi kaynağı olmadığının düşünülmesine ve okunmamasına sebep olmaktadır.
- Kitaplar hazırlanırken bireysel öğrenme ilkelerinin dikkate alınmadan hazırlanmış olması ve hedef kitlenin yetişkin olduğunun gözardı edilmiş olması kitapların okunmamasına sebep olmaktadır.
- Eğitimcilerin çağdaş yetişkin öğrenmesinde önderlik etme anlamındaki eğiticilik bilgi tutum ve becerilerinde yetersiz oluşları öğretimin tasarlanması, materyallerin geliştirilmesi, etkili yöntemlerin kullanılması ve sonuçların değerlendirilmesi konularında belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Eğitimciler, profesyonel eğitici nitelikleri kazanmak amacıyla yalnızca sunuş teknikleri konusunda eğitim almışlardır. Bu ise eğitsel iletişim sürecinin çok küçük bir bölümü için yeterlidir.
- Programlara dışarıdan çağrılan uzmanlar eğitim konularının Esbank uygulamalarını bilmediklerinden eğitim sırasında sorunlar ortaya çıkmaktadır.
- Eğitimcilerin ölçme ve değerlendirme bilgileri yetersiz olduğundan ölçme sonuçları güvenilir değildir. Bu sebeple katılımcıların başarısının eğitimlerin, gereksinimlerin karşılanması konusunda yeterli bir ölçüt olduğunu söylemek yanlış olacaktır.
- Programların yeterliliğine katılımcıların başarısına bakarak karar verilmektedir. Bu tür bir değerlendirme uygulanan programın yeterli olduğunu göstermemektedir. Niteliğe ilişkin güvenilir veriler olmadan programların geliştirilmesi de olanaklı değildir (Şimşek, Selvi ve Balaban, 2000).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KULLANILACAK BİR HİZMETİÇİ EĞİTİM MODEL ÖNERİSİ

1. YÖNTEM

Bu çalışma genel tarama modeline dayalı betimsel bir çalışmadır. Çalışmanın evrenini Türkiye'deki tüm bankalar oluşturmakla birlikte özelde ESBANK üzerinde durulmuştur. Modelin geçerliğini test etmek için gerekli bilgilerin, bankalar için gizlilik içermesi gerekçesine dayalı olarak elde edilememesi nedeniyle, bu çalışma ESBANK'daki hizmetiçi eğitim etkinlikleri ile sınırlandırılmıştır.

Modelin oluşturulmasında yararlanılan verilerin toplanması için, literatür incelemesi ve görüşme teknikleri kullanılmıştır. Modelin önerilmesi aşamasında özellikle Girginer'in (2001) "uzaktan eğitim uygulamalarında teknoloji, maliyet, etkinlik boyutları ve uzaktan eğitime geçiş için kavramsal model önerisi" adlı yayınlanmamış doktora tezinden yararlanılmıştır. Girginer'in modelini oluştururken izlediği adımlar Esbank'ın hizmetiçi eğitim etkinliklerini bilgisayar ağlarına dayalı olarak tasarımlarken araştırmacıya yol göstermiştir. Girginer'in çalışmasının yanısıra farklı sektörlerdeki hizmetiçi eğitim etkinliklerinin teknoloji destekli ya da dayalı gerçekleştirilemesine ilişkin literatürdeki araştırma ve derleme türü çalışmalara da başvurulmuştur.

ESBANK'ın varolan hizmetiçi eğitim etkinlikleri, gerçekleştirilen çalışmalar, bu çalışma ve etkinliklerin maliyeti gibi konularda hem ESBANK ile ilgili daha önce yapılan araştırmalar hem de çeşitli kademelerdeki ESBANK personeli ile yapılan görüşmeler sonucunda veri toplanmıştır. Benzer biçimde başta İnternet olmak üzere farklı teknolojilerin eğitim etkinliklerinde kullanılması konusunda deneyimli uzmanlarla da görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Literatür incelemesi ve görüşmeler sonucu elde edilen veriler sistem tasarımı ilkeleri doğrultusunda incelenerek çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

2. KURAMSAL ESASLAR

Hizmetiçi eğitimde bir model önerisi geliştirirken, modelin dayandığı kuramsal çerçevenin belirtilmesi gerekmektedir. Konu üzerinde yapılan araştırma ve taramalarda ortaya çıkan veriler şöyledir.

- Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin hedef kitlesi yetişkinlerdir. Yetişkinler aldıkları eğitimlerin gerçek yaşamla olan bağlantısını görmek, bu bilgileri günlük yaşamlarında nerede ve nasıl kullanacaklarını görmek, eğitim süreci içersinden aktif olmak gibi beklentileri vardır. Yetişkinler için hazırlanacak bir Hizmetiçi eğitim programında onların bu beklenti ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır.
- Bilgisayar teknolojinin gelişmesi ve kullanan kurumların artması, kurumların hizmetiçi eğitimde de bilgisayar ve bağlı teknolojileri öğretim amaçlı kullanmaya başlamasına sebep olmuştur.
- İnternet, birbirine bağlı bilgisayarlardan oluşan bir ağıdır. Bu ağ aralarında bilgi alışverişi yapan ve donanım paylaşan birbirine bağlı bilgisayarlar grubudur ve milyonlarca bilgisayarın birbirleriyle haberleşmesini ve bilgi alışverişini sağlamaktadır (Şenel, 2002).
- Bankacılık sektörü hizmetiçi eğitimde bilgisayar ve bağlı teknolojileri kullanmaya alt yapı olarak hazır olan sektörlerden birisidir.
- Sahip olunan teknolojik imkanlara rağmen halen geleneksel öğrenme ve öğretme süreçlerinin kullanılması eğitimin verimliliğini ve etkililiğini azaltan unsurlardır.
- Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin hızla yaşandığı günümüzde hizmetiçi eğitime de bilimsel ve teknolojik bir nitelik kazandırmak, insan gücünü içine alan ve almayan tüm kaynakların birlikte işe koşulması suretiyle teknolojik olanaklardan eğitim amaçlı olarak yararlanma gereği ortadadır (Eastmond, 1998).
- Web tabanlı eğitim de internet, öğretim sürecinin bir parçası haline gelmektedir. Bilgisayarda döküman, müzik, animasyon ve video görüntülerinin birleştiği sayfaları içermesi ve bunların aktarımının mümkün hale gelmesi web'i eğitimin geleceğinde önemli kılacağı gerçeği ortadadır (Jolliffe, Ritter ve Stevens, 2001).
- Hizmetiçi eğitimde web tabanlı eğitimden yararlanma gereksinimi teknolojik gelişmenin doğal sonucudur.

- Hizmetiçi eğitimde web tabanlı metodların kullanılması eğitimin etkililiğini ve verimliliğini arttırmakta, içeriği ile çekici kılmaktadır.
- Hizmetiçi eğitimde web tabanlı teknoloji kullanımı yetişkin öğrencinin; öğrenim zamanını, hızını, yerini, kendi belirleme esnekliğini sağlamakla beraber bilgiye erişimde sağladığı kolaylık, kontrol ve geri besleme olanakları ile bireysel öğrenmeye dayalı bir sistemdir.
- Yetişkin eğitiminde bireysel öğrenmeye dayalı modellerin öğrencinin ilgi ve motivasyonunu arttırdığı bir gerçektir.
- Bankacılık sektörü hizmetiçi eğitim etkinliklerinde web tabanlı teknolojileri yeterince kullanmamakta, dolayısıyla verilen hizmetiçi eğitim; sektördeki hızlı değişime uyum sağlamaya çalışan yetişkin öğrencinin eğitim ihtiyacına cevap verememektedir.
- Web tabanlı eğitim hizmetiçi eğitimde geleneksel öğretim - öğrenim süreçlerine alternatif etkili bir öğretim yöntemidir. Bu yöntemin gerek yetişkin öğrenci açısından gerekse kurum açısından verimli ve kullanışlı olduğu konu üzerinde yapılan ulusal ve uluslararası araştırmalarda ortaya konmuştur.
- Eğitim sistemimizin önemli sorunlarından birisi de eğitim teknolojilerinden yetişkin eğitiminde yeterince yararlanılmamasıdır (Alkan, Doğan ve Sezgin, 2001).

3. ÇEVİRİMİÇİ EĞİTİMİN KARAR SÜRECİ

Bir karar sisteminde karar alma süreci, kararın alınması ve değerlendirilmesine kadar geçen süreyi kapsayan süreçtir (Hatipoğlu,1994, s, 515). Kurum çevrimiçi eğitime karar verirken, bilimsel yöntem yaklaşımına göre sorunları belirlemekte, seçenekler ve onların sonuçlarını inceleyerek, kararın yapısını özümsemektedir. Karar süreci içinde karar değişkenlerini kontrol boyutuna göre sınıflandırılarak, kararlara yardımcı kurallar geliştirmektedir (Girginer, 2001).

Çevrimiçi eğitime geçiş kararının başlangıcında, çevrimiçi eğitim hedeflerini belirlemede, model analizinde ortaya konduğu gibi, kurumun içinde bulunduğu teknoloji yoğun, rekabet gücü yüksek, kaliteli hizmet veren yetişmiş personeli ile sektörde var olmaya çalışması etkindir. Bununla beraber kurumun teknolojik alt yapısının çevrimiçi eğitime uygun olması, kurum personelinin bu tür bir eğitime yatkın

olması, gerekli teknolojik unsurların kurumda bulunması teknolojik strateji ve planlamanın yapılmasında gözönüne alınan verilerdir. Modelin tasarımı içerisinde var olan faaliyetler, teknoloji, ekonomisi, ve etkinlik boyutlarıyla ilişkilidir. Öğreticinin yetiştirilmesi veya seçilmesi, ders/program geliştirme süreci maliyetleri; teknolojiyle ilişkilendirilmiş uzaktan eğitim uygulama modellerinin ders içeriğine uygun seçimi; öğretim yöntemleri, sunum teknolojileri ve işletimlerine yönelik strateji geliştirilmesi; ücretler , uygulama maliyetleri gibi konular söz konusu boyutlarla ilgili faaliyetlerdir (Girginer, 2001).

Modeli yapılandırırken karar problemlerinin ve çözümlerinin belirlenmesinin karar sürecinde karar vericiye yardımcı olduğunu söyleyebiliriz. Burada asıl önemli olanın problemin belirlenmesi olduğu söylenebilir. Bu bağlamda modeldeki karar sürecini; yönetim bilimindeki problem çözme ve karar verme süreci ile birlikte incelemek yararlı olacaktır (Girginer, 2001).

Kurum hizmetiçi eğitimde kullanabileceği teknolojiler içerisinde teknolojik olarak kendi yapısına en uygun, etkileşim kalitesi yüksek, dağıtık şube yapısı ve çok sayıda kullanıcıya erişim imkanı veren en az maliyetli çevrimiçi modeli uygulama yönünde bir politika belirlemiştir. Hala hazırda kullanılan geleneksel model ile çevrimiçi model karar ölçütlerine göre maliyetleri açısından değerlendirilmiştir.

4. MODELİN YAPISI

Esbank T.A.Ş.'de hizmetiçi eğitimde çevrimiçi eğitim ortamının kullanılması amacıyla ortaya konmuş model Girginer'in daha önce ortaya koyduğu sistem önerisinden uyarlanarak geliştirilmiştir. Modelin temel aldığı sistemin gereksinimi, analizi, tasarımı, öğeleri, işleyişi ve maliyet analizi aşağıda açıklanmıştır.

4.1.Sistem Gereksinimi

Hızla değişen ve gelişen bankacılık sektöründe çeşitlenen ürün yelpazesi ile artan rekabet ortamında var olmak, hizmet kalitesini arttırmakla mümkün olmaktadır. Hizmet kalitesinin artırılması ise öncelikle personelin eğitiminden geçmektedir. Eğitim ise pahalı bir iştir. Bilhassa geniş coğrafyaya yayılmış kurumlarda eğitim, kuruma ciddi maliyetler yüklemektedir. Bankacılık sektöründe geniş şube ağları, çalışan sayısı ve hizmet yelpazesinin genişliği göz önüne alındığında eğitimin önemi ve maliyetin büyüklüğü ortaya çıkmaktadır. Çalışanlarının her birinin belirli periyotlarda eğitimin sunulduğu mekanlara gerçekleştirecekleri seyahatlerin masrafları ve seyahat ve eğitim anında oluşacak iş gücünün kaybı düşünüldüğünde kurumlar, eğitimde zaman ve mekandan tasarruf minimum maliyet ve maksimum verim amacı ile, yeni eğitim stratejilerinin arayışına girişmişlerdir (Türkiye Bankalar Birliği, 2001).

Esbank 93 şubesi ve genel müdürlüğünde çalışan 2281 personeli ile hem sektördeki rekabet gücünü korumak hem de geniş coğrafyaya yayılan şube yapısına rağmen etkili ve etkin bir eğitim vermek için, eğitimde değişik ortamları kullanmak ihtiyacı duymaktadır. Çevrimiçi eğitim ortamı da bu ortamlardan birisidir.

4.2.Sistem Analizi

Kurum artan ve çeşitlenen eğitim ihtiyacını karşılamak için çevrimiçi eğitim ortamını kullanma kararı almıştır. Ortamın seçilmesinde kurumun farklı coğrafyalara yayılmış olması uzaktan eğitim ihtiyacını doğurmuştur. Kurumun teknolojik altyapısının uygunluğu, kullanıcıların hazırbulunuşluğu, çevrimiçi ortamın etkinliği ve etkililiği, kurum açısından erişimdeki kolaylığı, hızı ve maliyet avantajı karar sürecinde etkili olmuştur. Kurum mevcut 2281 personelin eğitim düzeyini arttırarak sektördeki yerini daha kuvvetlendirmeyi, hizmet kalitesini arttırmayı düşünmektedir. Sektördeki hızlı

gelişme ve rekabete ayak uydurmanın gereği olarak eğitimde teknoloji kullanım ihtiyacı vardır. Kurumun sektördeki rakipleri benzer uygulamalar ile eğitimde teknolojiyi kullanmaktadırlar. Kurum kaliteli hizmet ve kaliteli personel kurumun kısa, orta ve uzun vadeli gerek ulusal gerekse uluslararası planlarında olmazsa olmaz unsurlarıdır. Bunu yaratmanın yolu ise eğitimidir. Kurumun genç ve dinamik bir kadrosu olması ve teknolojiye yakın olması çevrimiçi ortama karşı oluşabilecek direnci en aza indirmektedir. Kurum eğitimi farklı seçeneklerde alabilecek yapıdadır. Kurumun çevrimiçi eğitime tahsis edecek yeterli insan ve finansal kaynağı mevcuttur. Teknolojik altyapısı uygundur.

4.3. Sistemin Tasarımı

Modelin temelini oluşturan sistem tasarımlanırken yönetsel, eğitimsel ve teknolojik boyutlar ele alınmıştır.

4.3.1. Yönetsel Tasarım

Sistemin yönetim boyutu, örgütsel yapı ve yönetim sistemleri olarak iki başlıkta incelenmiştir:

4.3.1.1. Örgütsel Yapı

- Sistemin merkezinde eğitim birimi olacaktır. Bilgi işlem merkezi, ders tasarım ekibi, konu uzmanları eğitim birimi ile koordineli çalışacaktır.
- Eğitim birimi doğrudan insan kaynaklarına bağlı olacaktır. Organizasyon geliştirme ile karşılıklı bilgi akışı sağlanacaktır.
- Sistemde personel doğrudan eğitim birimine bağlı olmakla birlikte, personelle eğitim birimi arasında gerektiğinde destek sağlamak üzere şube müdürleri yer almaktadır.
- Sistem personelin gereksinim duyduğu an eğitim alacağı şekilde düzenlenmiştir.
- Zamanlı derslerde personel ile konu uzmanının doğrudan bağlantı kurması eğitim birimince sağlanacaktır.
- Uç birim sorumluları olan şube müdürleri eğitim alan personele gerektiğinde destek sağlayacak, teknik konularda çıkabilecek sorunlarda sorunun çözülmesi için gerekli çalışmayı şube müdürleri yapacak, teknik personeli çağırıp sorunun çözülmesini

sağlayacaktır. şube müdürleri aynı zamanda ölçme değerlendirme de yardımcı eleman olacaktır.

4.3.1.2. Yönetim Sistemleri

- Yönetimden eğitim müdürlüğü sorumludur.
- Her dersin en az bir uzmanı olacak, bu uzmanlar gerektiğinde nerelere başvurabileceğini bilecekler, on-line eğitim konusunda yetiştirileceklerdir.
- Sürekli olarak üst yönetime bilgi verilecektir.
- Her çalışanın bir dosyası olacak, aldıkları eğitimler ile ilgili her bilgi bu dosyalarda bulunacak.
- Alınan eğitimlerin genel değerlendirilmesi yapılacak, örgütün ihtiyacı olan eğitim politikaları belirlenecek.

4.3.2. Eğitim Tasarımı

Sistemin eğitim tasarımı boyutu eğitim gereklerinin çözümlenmesi, etkinliklerin tasarımı, geliştirme ve uygulama başlıkları altında açıklanmıştır:

4.3.2.1. Eğitim Gereklarının Çözümlemesi

- Eğitim müdürlüğü hedef analizi yapacak, bankanın geleceğine ilişkin eğitim hedefleri saptanarak personel belirli alanlara kanalize edilecek.
- Oryantasyon eğitimleri planlanacak.
- Personel kendi gereksinimlerini tespit edip yılın her zamanında web sayfasından eğitim ihtiyacını doğrudan eğitim müdürlüğüne bildirebilecek. Personel eğitim ihtiyacını şube müdürlerine de iletebilecek.
- Belirli aralıklarla şube müdürlerinin görüşleri alınacak.
- Bankada yılda iki defa uygulanacak anketlerde eğitim ihtiyaç tespiti yapılacak.

4.3.2.2. Eğitim Etkinliklerinin Tasarımı

Öğretim stratejisi

- Anlatılacak içerik küçük parçalara ayrılarak anlatılacak.

- İçerik bol sayıda gerçek yaşam nekleriyle verilecek. Farklı kaynaklara yönlendirilecek.
- Eş zamanlı eğitimler de konu uzmanı ile chat imkanı sağlanacak
- Gerektiğinde eş zamanlı olmayan akademik destek sağlanabilecek.
- Personelin birbirleriyle etkileşime geçebilecekleri görüş alış verişinde bulunabilecekleri bir siber cafe ortamı oluşturulacak, bu sayede, biçimsel olmayan-yapılandırılmamış bilgi akışı sağlanarak farklı öğrenme ortamları yaratılacak. Personel bilgisayar ortamında sosyalleşmesi sağlanacak.
- Dersler adım adım ilerleyecek, dersin içeriğine göre ortalama 1-8 hafta sürecek, içerik olabildiğince grselleştirilecek.
- Derslerde mutlaka ödevler verilecek, bu ödevler gerçekten uygulama fırsatı verecek türde ödevler olacak, eğitim uzmanları geri bildirim verecek bunlar değerlendirmede kullanılacak.

Tasarımı kim yapacak ?

- Tasarımı, eğitim biriminde çalışanlar, konu uzmanları, ğretim tasarımcıları, bilgisayar programcıları, grafik tasarımcıları birlikte hazırlayacaklardır.
- Ekibin tamamı bünyeden olabileceği gibi gerektiğinde dışarıdan da sağlanabilir.
- Gerektiğinde Eğer piyasada uygun olan dersler varsa kullanılabilir.
- Oluşturulacak tasarım ekibinde eğitim uzmanları koordinasyon sağlayacaktır.

4.3.2.3. Geliştirme ve Uygulama

- Program bünyede geliştirileceği gibi hazır da alınabilecek.
- Hazır alındığında ya da üretildiğinde ortaya çıkan program bilgisayar ağına yüklenecek.
- Geliştirilen ya da satın alınan her Őey kk bir gruba bir n denemeye tabi tutulacak, deneme sisteme yklenmeyecek.
- Eğer yapılan denemede bir sorun yoksa sisteme yüklenecek.
- Oryantasyon eğitimi zorunlu olup tüm yeni personele verilecek.
- Bireysel gelişim ve yükselme eğitimleri eş zamanlı ya da eş zamansız olabilecek.
- Personel yükselmek için alması gerekli dersleri istediği zamanlarda alabilecek.

- Personel aynı anda iki dersten fazlasını alamıyacak.
- Oryantasyon eğitimi 4 dersle sınırlandırılacak, yeni personelin alması sağlanacak, yılda üç defa açılacak her yeni personel 1 yıl içinde mutlaka alacak.
- 3 tip eğitim programı olacak. Oryantasyon, yükselme, geliştirme.
- İçerikte etkileşim bilgisayarda sağlanacak, eş zamanlı olmayan derslerde konu uzmanlarına e-posta ile soru sorulabilecek, aynı soruların sık tekrarlanması durumunda uzman ders sonuna sık sorulan sorular ve cevaplarının yer aldığı bir bölüm ilave edebilecek.
- Her personelin kullanıcı kodu ve şifresi olacak, web sayfasına girdiğinde karşısına gelen ders listesinden istediği ders veya dersleri seçecek, eğer kullanıcının durumu uygunsa bilgi işlem ders başvurusunu kabul edecek eğer kullanıcı önkoşulu olan bir dersi seçmiş veya alabileceğinden fazla ders başvurusu yapmışsa kabul edilmeyecektir.
- Personel dersin üzerine tıkladığında program, dersin amacı, dersle ilgili ulaşılabilir kaynaklar, konu uzmanı, derste başarılı olmak için gerekli tavsiyeler, değerlendirme kriterleri, konu uzmanlarıyla hangi zamanlarda iletişim kurulabileceği ve ders hakkındaki gerekli duyuruları bulabilecektir.
- Problem olduğunda doğrudan görüşülecek telefon no ları bulunacak, bunlar çok zorunlu olmadıkça kullanılmayacaktır.

4.3.3. Teknolojik Tasarım

Sistemin teknolojik tasarım boyutunda olası uzaktan eğitim modelleri belirlendikten sonra özellikle yapısal ve ekonomik açılardan teknolojik analiz sonuçları değerlendirilecektir.

- Olası uzaktan eğitim modelleri belirlenecektir.
- Kurumun teknolojik alt yapısının uzaktan eğitim ortamları için yeterliliği incelenecektir.
- Kurumda kullanılan yazılımların uzaktan eğitim ortamları açısından uygunluğu incelenecektir.
- Yeni yazılımlar gerekliyse ne tür özelliklere sahip olmaları gerektiği saptanacaktır.

- Kurumun sahip olduğu donanımın uzaktan eğitim açısından yeterliliği incelenecektir
- Kurum açısından olası uzaktan eğitim teknolojilerinin kurulum yazılım ve donanım açısından maliyetleri ölçülecektir
- Yapılan ölçümleme sonucunda kuruma teknolojik, yazılım, donanım açısından maliyeti en uygun olan uzaktan eğitim teknolojisi seçilecektir.

4.4. Öğeler

Modeli oluşturan öğeler katılımcılar, kullanıcılar, ders yazılım, ortam, öğrenme-öğretme süreçleri, yönetim ve destek, finansman boyutları açısından ele alınmıştır.

4.4.1. Katılımcılar

Hizmetiçi eğitim alacak olan katılımcılar aynı zamanda yetişkinlerdir. Bu sebeple tasarlanan modeldeki katılımcı kitlesini yetişkin öğrenciler oluşturacaktır. Bireyin, yetişkin kabul edilmesi için yaş önemli bir ölçüt olmakla beraber; ülkelere göre bu yaş da değişmektedir. Bir çok ülkede yetişkin yaşı 17 ile 21 yaş üzeri kabul edilmektedir (Lowe, 1985, s. 20).

Eğitim ortamlarında model tasarlanırken öğrenci boyutunun çeşitli yönleriyle bilinmesi ortamın başarısı için zorunludur.

Kurumun yapısını inceleyecek olursak; Kurumun Genel Müdürlüğü İstanbuldadır. Genel Müdürlük de; Krediler, dış işler, bireysel bankacılık, kredi izleme, fon yönetimi, sermaye piyasaları, muhasebe-mali tahlil, insan kaynakları, bilgi teknolojileri adı altında oluşturulmuş dokuz ana birim ve bu birimlerin başında dokuz genel müdür yardımcısı bulunmaktadır. Genel Müdür yardımcıları ile birlikte teftiş kurulu başkanı, müşavirler, bölüm başkanları, bölge müdürleri ve birim müdürleri üst yönetimi oluşturmaktadır. Bunlarla beraber memur, uzman, şef ve II. Müdürler genel müdürlük te çalışmaktadır. Şubelerde ise; Şube müdürleri, müdür yardımcıları, uzman, memur, şef ve şef yardımcıları ile yardımcı hizmetliler bulunmaktadır.

Genel Müdürlüğe bağlı 6 grup şube vardır bunlardan 5' i bölge olarak oluşturulmuş, birtanesi direk genel müdürlüğe bağlı şubelerden oluşmuştur.

Tablo 2

Bölge Müdürlükleri ve bunlara bağlı şube sayıları

Bölge Müdürlükleri	Şube Sayısı
İstanbul I.	16
İstanbul II.	24
Batı Anadolu	16
Orta Anadolu	17
Güneydoğu Anadolu	9
Genel Müdürlük	11
TOPLAM	93

Personel sayısı; Kurumda çalışan kişi sayısı toplam 2281 dir.bunların % 29'u Genel Müdürlük bünyesinde, %71'I şubeler de görev yapmaktadır. Şube personel sayısı şubenin büyüklüğüne göre değişmekte olup en ufak şubede 11 enbüyük şubede ise 42 kişi görev yapmaktadır. Personelin %74' ü yüksek öğretim , %25'I orta öğretim, % 1' I ilköğretim mezunudur (Şimşek, Selvi ve Balaban, 2000).

Modelin öğrenci boyutunu şöyle tanımlamak mümkündür; “Özel sektörde maaş karşılığı çalışan, geleneksel yöntemlerle hizmetiçi eğitime tabi tutulan yetişkin Esbank çalışanları ”

- Katılımcılar Esbank ın gerek şubelerinde gerekse genel müdürlük birimlerinde çalışmakta olup günlük işlerini yapmak amacıyla bilgisayar kullanmaktadırlar.
- Katılımcılar Oryantasyon eğitimi ve temel bankacılık konularında eğitim programlarına katılmışlardır.
- Katılımcıların eğitim düzeyi yüksektir.
- Bilgisayarın sektörde vazgeçilmez bir unsur oluşu dolayısıyla, katılımcıların tamamının temel bilgisayar becerileri bulunmaktadır.
- Kurum teknik olarak çevrimiçi ortam altyapısına sahiptir.

- Kurumda hizmetiçi eğitimler kurumun genel müdürlüğünün bulunduğu merkezde yapılmaktadır. Nadir olarak Bölge müdürlüklerinde eğitimler verilmektedir.
- Kurumda geleneksel öğretim ortamlarının kullanılması kurumda maliyet, zaman, işgücü vb. birçok kayba neden olmaktadır.

Kurumda hizmetiçi eğitimde çevrimiçi ortamların kullanılma ihtiyacı yukarıdaki açıklamalara göre şöyle belirlenebilir.

- Personel günlük iş akışı içerisinde bilgisayarı kullanmaktadır. Dolayısıyla işi ile ilgili bilgi, beceri ve tutumları da çevrimiçi ortamda alması uygundur.
- Belli zamanlara sıkıştırılmış eğitim programlarında personel gerekli motivasyonu sağlayamayabilir, çevrimiçi ortamlar zaman yönetimini katılımcıya bıraktığından motivasyonu sağlayıcıdır.
- Katılımcı çevrimiçi ortam kullanarak çoklu ortamda daha nitelikli ve etkin bir eğitim alma şansına sahiptir.
- Personel geleneksel uygulamalarda grupla öğretim süreçlerine tabi tutulmaktadır. Çevrimiçi ortamlarda ise etkili ve verimli olmasının en temel yanı bireysel öğrenme esaslarına göre hazırlanmış olmasıdır.
- Bireysel öğrenme esaslarına göre hazırlanmış programlar personelce tercih edilmektedir.
- Çevrimiçi ortam dağınık ve büyük kitlelerin eğitiminde geleneksel eğitim ortamlarına göre daha ekonomik bir yöntemdir.

4.4.2. Kolaylaştırıcı (Öğretici)

Çevrimiçi ortamda öğretici programın önemli bir unsurudur. Çoğu çevrimiçi programda öğretici aynı zamanda tasarımı yapan, eğitimi sürdüren ve izleyen kişi olmaktadır. Bu yüzden programın başarı ve başarısızlığında etkisi büyüktür.

Modelde ele alınan kurumun eğitim biriminde 14 personel çalışmaktadır. Bunlar ünvanlarıyla şöyledir; 1 müdür, 5 müdür yardımcısı, 3 ikinci müdür, 3 uzman yardımcısı, 1 stajyer uzman yardımcısı, 1 memur. Müdür yardımcılıkları eğitim alanlarına göre oluşturulmuş olup bunlar organizasyon/planlama, krediler/mali tahlil ve izleme, muhasebe, bireysel işlemler, bilgisayardır. Bununla birlikte mevduat, dış

işlemler ve dış krediler eğitimleri ikinci müdürlerce yürütülmektedir. Kurumda öğretmenler kendi konularında uzman kişiler olup eğitimcilik bilgi tutum ve becerilerinde ise yeterli nitelikleri kazanmamışlardır. Geleneksel eğitim ortamlarını kullanmaktadırlar.

Öte yandan çevrimiçi öğretim; içinde dijital ses ve görüntünün olduğu geleneksel öğretim de değildir. Geleneksel eğitimdeki öğretmen ile çevrimiçi eğitim ortamındaki kolaylaştırıcıların da rolleri ve özellikleri farklılık gösterir.

Değişen öğretici özelliklerini Berge ve Collins şu şekilde sıralamıştır ;

- Kesinlikçi ve ders anlatıcıdan çok danışman, rehber ve kaynak sağlayıcı olmalıdır.
- Öğretici, konular üzerine dikkati çeken noktaları vurgulayarak çoklu bakış açısı sunmalıdır.
- Öğretici katılımcının çalışacağı başlangıç yapısını oluşturmakta ve bireysel yönlendirmeyi cesaretlendirmelidir.
- Katılımcının bireysel özelliklerini göz önünde tutmalıdır.
- Öğrenme ortamının bir parçası olmalı, takımın bir oyuncusu gibi olmalıdır (Berge ve Collins, 1996).

4.4.3. Ders Yazılımı

Bankacılık sektöründe ülkemizde hizmetiçi eğitimde çevrimiçi eğitim ortamlarında kullanılmak üzere hazırlanmış ders yazılımları bulunmamaktadır. Verilecek eğitimlerin yazılımlarını yurt dışından almak, bir merkeze hazırlatılmak veya bir ekiple kurumda hazırlanması gibi değişik seçenekler sözkonusu olmaktadır.

Önerilen modelde ders yazılım ve geliştirme ekibi kurumda verilecek eğitimlerde kullanılacak eğitim yazılımlarının hazırlanması ve geliştirilmesinden sorumlu olacaktır. Ders yazılım ekibinde görev alacak personel ise şöyledir.

- Eğitim uzmanları
- Konu uzmanları
- Öğretim tasarımcıları

- Bilgisayar Programcıları
- Grafik tasarımcıları

Modelde çevrimiçi eğitim ortamında ders yazılımına ilişkin öneriler şöyledir

- İletiler mümkün olduğunca kısa ve sade olmalıdır. Aksi takdirde anlaşılması güçleşecektir. Bu sebeple iletilerin tek bir konu içermeleri, aynı anda birden fazla konuya değinmemeleri gerekmektedir. Farklı içeriğe sahip iletiler tasarlanırken birbirinden ayrıldığı noktalar ve vurguladıkları içeriğin kullanıcılar tarafından farkedilecek şekilde olmasına dikkat edilmelidir.
- Ekranda düzenlemeler yapılırken; Grafik, farklı yazı tipi, tablo gibi öğelerin ekranda güzel görünmelerine karşın, bu uygulamalara kullanıcıların tamamının ulaşamayabileceği göz önüne alınmalıdır.
- Çevrimiçi eğitim etkinliklerinde, etkileşimin büyük bölümü yazılı içeriğe dayanmaktadır. Bu yüzden iletilerin yapı bütünlüğü taşıması gerekmektedir. Katılımcılar belirli bir düzen dışında iletiyi okumak zorunda kaldıklarında iletinin içeriğini anlayabilmelidir.
- Çevrimiçi eğitimde genel olarak insanların etkinliğe işlevsel olarak katılması, belirli düzeneklerin işe koşulup koşulmamasına bağlıdır. Gerçek zamanlı tartışmalarda, iletilerin paylaşılma sırası, süresi ve kuralları çok iyi planlanmalı ve katılımcılara bildirilmelidir.
- Eğitim etkinlikleri tasarlanırken kullanıcıların ihtiyaç analizi ve programın amaçları çok iyi saptanarak, hazırlanan program bu temeller üzerine oturtulmalıdır.
- Eğitim yazılımları yapılandırılırken deneyim ve problemlere dayalı öğrenme aktiviteleri kullanılmalıdır. Çevrimiçi eğitim ortamı, çokluortamlar, video, animasyon gibi ortam ve teknolojiler ile problem temelli etkileşim yaratmaya uygundur.
- Programın geliştirilmesi için, programı kullananlar ve program üreticileri arasında sürekli bir etkileşim olmalıdır. Bunun için kullanıcıların programla ilgili geribildirimlerinden faydalanılmalıdır.

4.4.4. Ortam

Eğitim teknolojisinin eğitim ortamı boyutu, öğrenme-öğretme etkinliklerinin meydana geldiği ve öğrencinin iletişim ve etkileşimde bulunduğu çevre anlamını ifade etmektedir. Bu eğitsel çevre, personel, fizik mekan, donanım, öğrenme araç ve gereçleri, gibi alt öğelerden oluşmaktadır (Alkan, 1998).

Modelin fiziki ortam boyutunda Esbank eğitim müdürlüğü, Esbank bilgi işlem merkezi, Esbank genel müdürlük birim ve şubeleri bulunmaktadır. Tüm genel müdürlük birimleri ve şubeler birbirlerine ve genel müdürlük eğitim birimine online hatlarla bağlıdır.

Modelde kurumdaki hizmetiçi eğitim etkinlikleri, sanal sınıflarda yürütülecektir.

Çevrimiçi eğitim etkinliklerinde, sanal sınıf ile geleneksel sınıf arasındaki en önemli fark bulunma kavramı ile açıklanmaktadır. Klasik eğitimdeki bulunma kavramı yerini sanal sınıflarda tele bulunmaya bırakmıştır. Çevrimiçi eğitim tasarlanırken, eğitimi etkili verimli kılabilmek için, gerçek varlık duygusu oluşturabilmek asıl amaç olmaktadır. Tele bulunmanın gerektiği gibi olabilmesi için yapılacak olan tasarımın gerçek bulunma psikolojisine uygun olması gerekmektedir. Bulunmanın, duygusal olduğu kadar algısal olarak da rahatlık ve bağlantıyı sürdürmek, aklen ve ruhen orada bulunmak anlamına geldiği söylenebilir. Draves (2000) üç çeşit bulunma olduğunu belirtmektedir:

- Mekansal
- Sosyal/Toplumsal bulunma
- Düşünsel bulunma

Bir diğer şekliyle bulunma bir görevi yerine getirecek şekilde, zihinsel olarak odaklanabilmek şeklinde düşünülebilir.

Mekansal bulunma, belirli bir mekanda bulunmayı ifade eder. Sanal mekanda dijital olarak bulunan ve telebulunma aracılığı ile ziyaret edilen uzamdır.

Toplumsal bulunma, sosyal bir varlık olan insan için, yüzyüze toplantıların olmadığı ortamlarda sosyal bir etkileşim ortamı oluşturabilmek önemlidir. Çevrimiçinde toplumsal bulunma duygusu elektronik mail ve chat gibi faaliyetlerle artmaktadır.

Düşünsel/Duygusal bulunma, kişinin sanal ortamdayken, kendisini gerçek ortamdaymış gibi hissedebilmesidir. Bu çevrimiçi ortamın kişiye gerçek ortamı yaşatacak şekilde düzenlenmesiyle mümkündür.

İletişim araçlarıyla anında etkileşimde bulunanlar, karşılıklı olarak hayal edilmiş bir sanal alan olutururlar. İletişime geçen sayısı ne olursa olsun durum değişmez. Çevrimiçi eğitim aracılığıyla bilgi, teknik ve perspektif aktarımı sağlanabilir, aktarımın anında olabilmesi eğitim için güçlü bir ortam oluşturduğu söylenebilir.

Kullanıcıların birbirleriyle kişisel ilişki kurabilirler. Oluşturdukları çalışma gruplarıyla ortak çalışmalar yapabilirler. Yazışmalar metin şeklinde yapıldığı için akademik söylemleri gelişmektedir. Ortam gereği katılımcılar etkileşimlerini düzenlerler. Bu da teslim edilen materyallerin dikkatle gözden geçirilmesini, gerekirse tekrar yazılmasını sağlar.

Ayrıca çevrimiçi eğitim ortamında bilginin sunumunda kullanılan semboller ve grafikler, doğrudan algıdan farklı olarak hafızada kalıcı bir etki oluşturmaya sebep olabilir.

Modeldeki eğitim personeli Hizmetiçi eğitimde çevrimiçi eğitim uygulamalarının gerektirdiği bilişsel,duyuşsal ve devinimsel yeterliliklerle donatılmış, kolaylaştırıcı, öğretmen, tasarım, eğitim teknolojisi, uzaktan öğretim alanında uzmanlardan oluşmaktadır. Personelin görevlerinde işbölümü ve uzmanlaşmanın ön planda olmaktadır.

Modelin araç gereç boyutunda ise Kurum personelinin tamamının kendi ekran şifreleri ile açıp kullandıkları kişisel bilgisayarları vardır. İnternet erişim imkanı vardır. Gereç

olarak ise, internet ortamında kullanılan www gerekli tüm ortamları bünyesinde barındırmaktadır.

4.4.5.Öğrenme-Öğretme Süreci

Öğrenme ve öğretme süreçleri, insan davranışını değiştirmek ve yönlendirmekle ilgili işlemler ve tekniklerle ilgilidir. Öğretmeni, ders kitapları, görsel-ışitsel araçları ve diğer öğretim gereçleriyle bir öğretme sisteminin amacı, istendik öğrenci durumlarının oluşturulması için uygun durumların yaratılmasıdır. Bu davranış oluşturma süreci, psikolojik bilimlerle ilgili araştırmaların bulguları ve bunların sonucunu olarak meydana gelen teknolojik doğurgular üzerine inşaa edilmelidir (Alkan, 1992, s.72). Günümüzde eğitimde teknoloji kullanımı kaçınılmaz olarak öğrenme-öğretme süreçleri ile yakından ilgilidir.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki kurumlar, hizmetiçi eğitim etkinliklerinde geleneksel öğretme-öğrenme süreçlerini kullanmakta ve öğrenme öğretme ortamına dayalı gereksinimlerin eğitim birimlerinde yeterince karşılanamamaktadır. Karşılandığı durumlarda ise ortam ve olanaklardan yeterince yararlanılmamakta, araç gereçlerin verimli kullanımı için bu konuda yetişmiş uzmanların ise eğitim birimlerinde bulunmamaktadır (Uşun, 1996, s154).

Modelde tasarlanan hizmetiçi eğitim ortamında öğrenme-öğretme süreçlerinde eğitim aracı olarak bilgisayar, eğitim yöntemi olarak da “çevrimiçi öğretim” kullanılmaktadır. Çevrimiçi öğretim internet ortamında çoklu ortam kullanımıyla yapılandırılmıştır.

Modelin böyle yapılandırılmasının sebepleri

- Coğrafi olarak dağınık yapılandırılmış ve personel sayısı fazla kurumların geleneksel öğretim yöntemleri ile hizmetiçi eğitim vermeleri giderek zorlaşmaktadır. Bilgi teknolojilerindeki hızlı değişimin kurumlarda yaygın kullanılmaya başlaması ise öğretim süreçlerinde teknolojinin işe koşulması kaçınılmaz kılmıştır.
- Günümüzde ulusal ve uluslararası bilgisayar ağlarının gelişmesiyle çevrimiçi eğitim etkinlikleri ön plana çıkmıştır. Ayrıca kişilerin; zaman, mekan ve sınıf ortamı zorunluluğundan bağımsız bilgiye ulaşması ve güncel, etkili, etkileşimli bilgiye erişiyor olması internetin eğitimde kullanımını kaçınılmaz kılmaktadır.

- İnternet teknolojisinin çevrimiçi ortamlarda bilginin çoklu ortamda transferinin mümkün kılması ve bunun eğitimde kullanımı ile etkili eğitim ortamları oluşmuştur.
- Kurumda öğrenme-öğretme süreçlerinde bilgisayar kullanımı eğitimin birim maliyetini düşürmektedir.
- Öğrenme-öğretme süreci bireysel öğrenme yöntemlerine dayalı tasarlandığı için kullanıcıya kendi hızına göre ilerleme, zamanı etkili kullanma, etkin ve verimli çalışabilme imkanı vermektedir.
- Öğretim ortamlarında öğrenenin ne kadar çok duyusuna hitap edilirse o kadar etkili öğrenme gerçekleşmektedir. Çevrimiçi öğretim yönteminde görsel-işitsel birçok öğretim ortamları kullanılabilir.

4.4.6. Yönetim ve Denetim

Eğitim yönetimi eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak olarak tanımlanabilir (Taymaz, 1997). Modelde önerilen yönetim ve denetim yaklaşımında ise amaç, tepe yönetimine örgütün eğitim amaçları, hedefleri, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı, personelin durumu gibi her tür bilgiyi kısa sürede ulaştırarak bilgi desteği sağlamaktır.

Modelde eğitim yönetim ve denetimini genel müdürlükteki eğitim yöneticileri yürütmektedir. Eğitim yöneticileri ile personel arasında, şubelerde bulunan eğitim destek faaliyetini yürüten destek personeli bulunmaktadır. Bu personel destek faaliyetinin yanında yönetime; eğitim ihtiyacının belirlenmesi, faaliyetlerdeki aksamalar, personelin durumu gibi konularda bilgi verecektir.

Bocchino'ya (1972) göre böyle bir yönetim denetim sisteminin çalışması için şu adımların takip edilmesi gerekmektedir.

- Bu iş için kurulan çalışma grubunun örgütlenmesi
- Çalışma grubu ve örgüt amaçlarının belirlenmesi
- Örgütteki bilgi ihtiyacının saptanması
- Örgütün çalışma hedeflerinin düzenlenmesi

- Hedeflere göre programın düzenlenmesi
- Bilişim süreçlerinin çözümlenmesi
- Sistemin işletim niteliklerinin geliştirip tasarlanması

Yönetim ve denetim sisteminin çalışması ile

- Eğitim amaç ve hedefleri ortaya konacak
- Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı takip edilecek
- Hedeflerden sapmaların sebepleri tespit edilecek
- Personelin eğitim durumları tespit edilecek
- Personelin eğitim ihtiyacı belirlenecek
- Uygun eğitim programları belitlenecek
- Personel gerektiğinde farklı eğitimlere yönlendirilecek
- Alınan sonuçlar değerlendirilmek üzere gerekli birimlere gönderilecek, böylece personelin kariyer planlamasında, uzmanlaşmasında veya terfilerinde kullanılmak üzere veriler değerlendirilecek.

4.4.7. Destek Hizmetleri

Modelim destek boyutunda kullanıcının eğitim aldığı dönemde veya serbest zamanlarda katılacağı eğitimlerde, teknik ve akademik konularında ihtiyaç duyduğu desteği sağlamak amaçlanmaktadır.

Modelde destek sağlayıcılar şunlardır:

Teknik destek birimi; Kullanıcının karşılaştığı her türlü teknik aksaklığı gidermek ve kullanıcıya teknik olarak yardım sağlamak amacıyla oluşturulacaktır. Bilgi işlem uzmanı olan teknik destek personeli ihtiyaç anında şubelere giderek aksaklıkları giderecektir. Teknik destek birimi personeli kendisine verilmiş olan belirli sayıdaki şubeden sorumlu olacaktır. Modelim yazılım desteği ise Genel müdürlük bilgi işlem merkezinde bulunacak olan yazılım ve donanım uzmanlarından sağlanacaktır. Donanım ve yazılım konularında yetişmiş olan ve haftanın yedi günü yirmidört saati ulaşılabilir olan personeller tarafından hertürlü aksaklık anında müdahale ile giderilebilecektir.

Akademik destek birimi: Bu birim kullanıcının ders konularında ihtiyacı olduğunda başvuracağı personellerce sağlanacaktır. Bu personel öncelikle bu iş için eğitim almış şube müdürleri olacaktır.

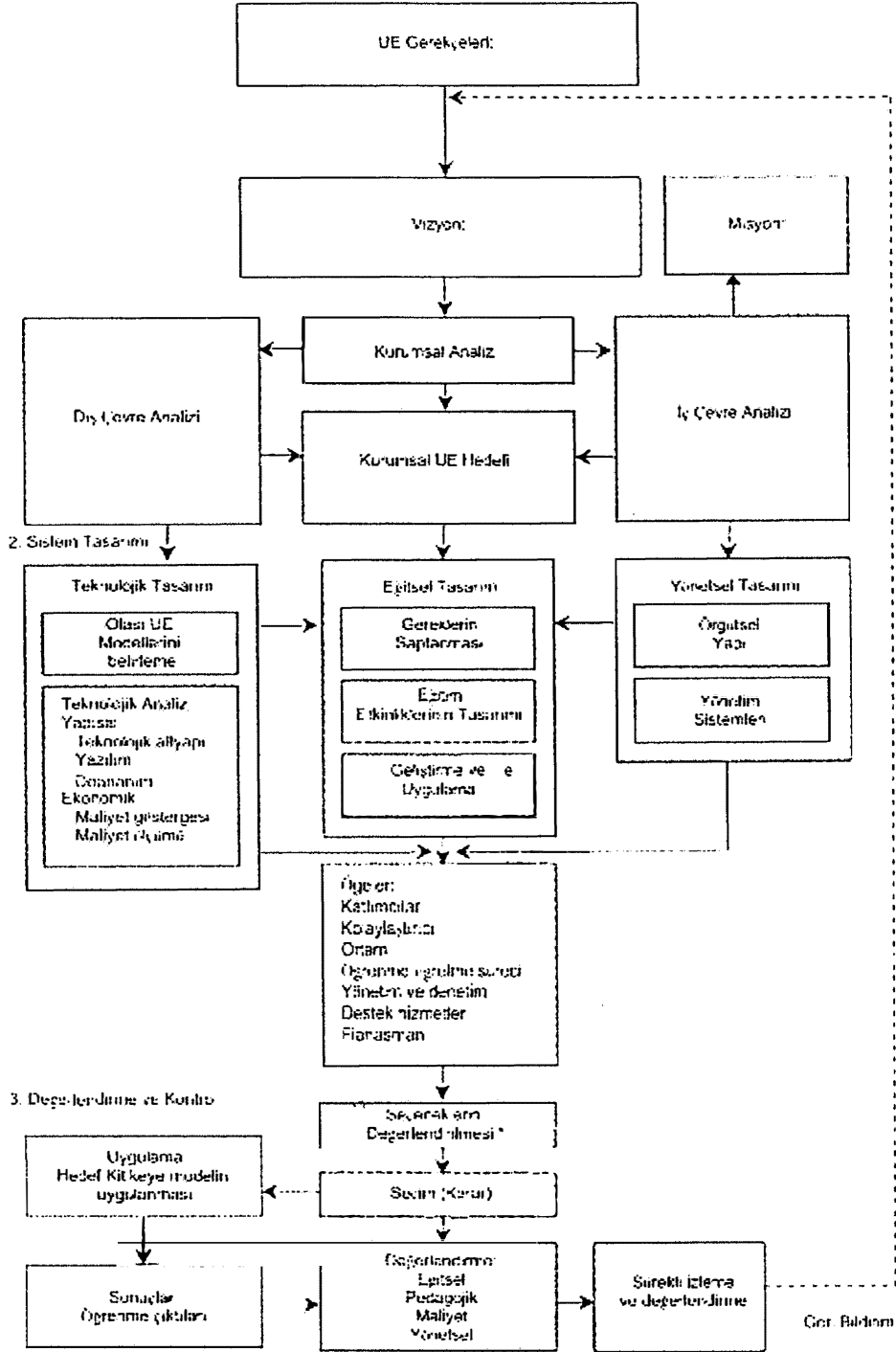
Şube müdürlerinin haricinde konu uzmanlarından oluşturulacak akademik destek birimi genel müdürlük de her zaman ulaşılabilir pozisyonda görev yapacak, kullanıcının ihtiyaç duyduğu anlarda yardım vereceklerdir.

4.4.8. Finansman

Kurumun alt yapı itibari ile çevrimiçi öğretim ortamına uygundur. Her personelin sahip olduğu bir bilgisayar bulunmaktadır. Bu bilgisayarlar on-line hatlarla birbirine bağlıdır. Dolayısı ile ilave bir donanım maliyetine gerek yoktur. Bunun dışında ise kurumun eğitim biriminin bütçesi her zaman teklif edildiği gibi kabul edilmektedir.

Şekil 2: Modelin ESBANK Hizmetiçi Eğitim Etkinliklerine Uyarlanması

1. Sistem Analizi



Kaynak: Girginer, N. (2001). "Uzaktan eğitim uygulamalarında teknoloji, maliyet, etkinlik boyutları ve uzaktan eğitime geçiş için kavramsal model önerisi" **Yayınlanmamış Doktora Tezi.** Anadolu Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü.

5. SİSTEMİN İŞLEYİŞİ VE MALİYET ANALİZİ

Esbank Eğitim Müdürlüğü tarafından 1997-1999 yılları arasında yapılmış olan eğitim programları ve bu programlarda eğitim gören personel sayısı şöyledir:

Tablo 3

1997-1999 Yılları arasında Esbank'da açılan eğitim programları ve katılımcı sayısı

Yıllar	Bünye İçi		Bünye Dışı		Yurt Dışı		TOPLAM	
	Açılan Program	Katılan Personel	Açılan Program	Katılan Personel	Açılan Program	Katılan Personel	Açılan Program	Katılan Personel
1997	208	4440	206	325	9	10	423	4775
1998	290	6376	236	334	21	28	547	6738
1999	190	3550	215	342	4	5	409	3897

1997-1999 Yılları arasında düzenlenen eğitim programlarının toplamı 1379 bu programlara katılan personel sayısı ise 15410 dur. Toplam personel sayısının 2281 olduğu düşünülürse her personel üç yılda en az 6 kez eğitime katılmıştır. Bu eğitimlerden 7 günlük oryantasyon eğitimi ile 21 günlük temel yükselme eğitimleri zorunlu olup her personelin alması gerekmektedir. Oryantasyon eğitimi ilk üç ayda, temel yükselme eğitimi ise öğrenim durumuna göre 12-24 aylarda alınmaktadır. Personel eğitime katıldığında işini yürütememektedir. İstanbul dışındaki personel eğitime çağrıldığında yol, konaklama ve eğitim masrafları ile işten kalmalarının bankaya mali olarak getirdiği yük ise birhayli fazladır. Bankanın eğitim faaliyetlerinin çevrimiçi bir ortamda yürütüldüğünde ise bu bahsedilem maliyetlerden kaçınılmış olunacaktır.

Esbank eğitim biriminde verilen eğitimlerin hem yüzyüze hemde çevrimiçi ortamlarda maliyet açısından mukayesesi yapıldığında çevrimiçi ortamların tercih edilmesinin maliyet açısından gerekçesi ortaya çıkmaktadır. Maliyet belirli bir amaca ulaşmak için katlanılan ya da katlanılma olasılığı kuvvetli fedakarlıkların parasal sözcüklerle ölçülmesidir (Üstün, 1992, s. 15). Maliyet kısa dönemde , sabit ve değişken diye ikiye ayrılır. Fakat dönem uzadıkçe, sabit kabul edilebilecek maliyetler azalır. Uzun dönemde tüm maliyetler değişkendir (Üstün, 1994, s. 46). Eğitim ortamlarının maliyetleri çıkarılırken eğitim birimi çalışanlarının maaşları, eğitim binasının

amortisman giderleri, eğitim binasının genel giderleri gibi sabit maliyet unsurları her ortam için var olacağından hesaplamalara dahil edilmemiş, kıyaslamalar değişken maliyetlere göre yapılmıştır.

5.1. Sistemin Maliyet Analizi

Esbank'ın 93 şubesinden 42 tanesi istanbul içerisinde geri kalan 51 tanesi ise dışındadır. Dışarıdaki şubelerden 38 tanesi istanbula kara yolu ile 6 saat den fazla uzaklıktadır. Geri kalanları ise 6 saatin altında mesafelerde bulunmaktadır. Çalışanların yaklaşık olarak %29 u (28.934) genel müdürlük biriminde geri kalanı ise şubelerde çalışmaktadır. Şube norm kadroları 17 kişi olup personel sayısı, şubenin büyüklüğüne göre 13-42 kişi arasında değişmektedir. Kurum personele eğitim verirken yüzyüze eğitim yapmaktadır ancak banka için çevrimiçi eğitim ortamında kullanılabilceği üç farklı yaklaşım vardır, birincisi tamamen kurumun personeli ile eğitim yapmak ikincisi dışarıdan uzman çağırarak eğitim yapmak üçüncüsü ise eğitimi tamamen dışarıdan almak. Personelin yılda iki defa eğitime çağrıldığını düşündüğümüzde:

Tablo 4
Yüzyüze gerçekleştirilen eğitim etkinliklerinin maliyeti

Yol	İst. Uzak.6 saat üz.	661	250.000.000	165.250.000.000
	İst. Uzak.6 saat alt.	236	30.000.000	7.080.000.000
	İst. İçi	1384	2.000.000	2.768.000.000
	<i>Toplam</i>			<i>175.098.000.000</i>
Konak	İst. Dışı	897	123.750.000	111.000.750.000
	İst. İçi	-	-	-
	<i>Toplam</i>			<i>111.000.750.000</i>
Yemek	İst. Dışı	897	7.500.000	6.727.500.000
	İst. İçi	1384	2.500.000	3.160.000.000
	<i>Toplam</i>			<i>10.187.500.000</i>
İş gücü		2281	40.909.000	93.300.000.000
	<i>Toplam</i>			<i>93.300.000.000</i>
Diğer	Kitap		25.000.000	57.025.000.000
	Kırtasiye	2281	8.000.000	18.818.250.000
	<i>Toplam</i>			<i>75.250.000.000</i>
TOPLAM				464.836.250.000*

*Daha önce 72. sayfanın son paragrafında belirtildiği gibi maliyet kalemlerinde, sabit maliyetler gözardı edilerek kıyaslamalar yapılmıştır.

Yol Masrafları: Personel yönetmeliğince düzenlenen hükümlere göre görev veya eğitim nedeniyle yapılan seyahatlerde otobüs ile 6 saat den fazla süren yolculuklar uçakla yapılabilir (Esbank Personel Yönetmeliği, 2000).

Konaklama: Yurt içi konaklamalarda Üst düzey yöneticiler, seksiyon md, şube md. beyan ettikleri, genel müd ve şb müdür yardımcıları ile avukat mimar ve mühendisler en çok dört yıldızlı otellerde geri kalan personel ise en çok üç yıldızlı otellerde konaklama yapabilirler (Esbank Personel Yönetmeliği, 2000).

Konaklama İstanbul dışındaki 897 personel için hesaplanmaktadır. Eğitim müdürlüğü civarındaki üç yıldızlı otellerde kişi başı ortalama gecelik 75 \$ olarak hesaplanmıştır.

Yemek: Personel Eğitimlerde sabah kahvaltısını otelde, öğlen yemeğini genel md. yemekhanesinde, akşam yemeğini ise fatura karşılığı istediği bir yerde yiyebilmektedir. Personelin genel müd. öğlen yemeği, kuruma kişi başı ortalama 2.500.000 TL ye akşam yemeği ise kişi başı ortalama 5.000.000 TL ye mal olmaktadır.

İş gücü kaybı: Personel maaşlarının ortalama 900.000.000 TL olarak aldığımızda, ayda 22 gün çalışan bir personelin 1 günlük maaşı 40.909.000 TL olmaktadır.

Kitap-Kırtasiye: Esbank, personeline eğitimlerde dokuz kitaptan oluşan bir kitap seti vermektedir, ayrıca eğitim boyunca kullanılan dosya, dosya kağıdı, kalem gibi kırtasiye masraflarında kurum'a kişi başına 20\$ mal olduğu eğitim biriminden öğrenilmiştir. bunun 15 \$ kitap 5 \$ yıllık kırtasiye masrafıdır.

Personelin tamamının yıl içinde iki kez bir gün eğitime katıldığını düşünürsek;
 $464.836.250.000 + 407.811.250.000 = 872.647.500.000$ TL ye mal olmaktadır. Yani bir yıl içinde yüzyüze eğitimin birim başına maliyeti yaklaşık **382.500.000** TL olmaktadır

Aynı eğitimleri çevrimiçi ortamda verdiğimiz düşünürsek karşımıza aşağıdaki gibi bir tablo çıkacaktır.

Öncelikle, yüzyüze eğitimler için yukarda sözü edilen yol, konaklama, yemek, iş gücü, kırtasiye türü harcamaların hemen hemen tamamının çevrimiçi eğitimde yer almadığı ileri sürülebilir. Ancak çevrimiçi eğitimi gerçekleştirmek için yüzyüze eğitimden çok daha ayrıntılı ve dikkatli bir çözümleme yapmak gerekir. Bu süreçte, hem personelin gereksinimleri ve özellikleri hem de konu ayrıntısıyla incelenir. Bu işlemi, öğretim tasarımcısı ve konu uzmanı birlikte gerçekleştirir. Eğer her ikisi de kurumda çalışmaktaysa bu işlem, personel maaşları dışında hiç bir maliyeti gerektirmeyecektir. Ancak öğretim tasarımcısı ve/veya konu uzmanı kurum dışından ise belirli bir maliyet ortaya çıkacaktır. Bu maliyet, uzmanları biraraya getirme ve çalıştıkları süreye bağlı hak edecekleri ücret kalemlerinden oluşur. Biraraya getirmenin maliyeti genellikle yol parası ve bir öğün yemek bağlamında hesaplanır. Ayrıca bir öğretim tasarımcısının ve konu uzmanının saat ücreti –dünya ortalaması- 20 dolardır (Greer, 1992). Bankalar için öngörülen çevrimiçi eğitim sisteminde personel gereksinimleri ve özelliklerinin belirli aralıklarla yapıldığı için, örneğin 5 saatlik bir çevrimiçi dersin çözümlemesi ortalama 3 saatlik bir çalışmayı gerektirir. Bu bağlamda dışarıdan gelen öğretim tasarımcısı ve konu uzmanının çözümleme aşamasında bankaya maliyeti ortalama:

Tablo 5

Öğretim tasarımcısı ve konu uzmanının ders çözümleme maliyeti

Yol (taksi ücreti)	10\$ X 2 kişi = 20\$
Yemek	10\$ X 2 kişi = 20\$
Kişi başı saat ücreti	20\$ X 3 = 60\$ X 2 kişi = 120\$
TOPLAM	160\$ (264,000,000 TL)

Çözümleme aşaması geçildikten sonra tasarım ekibi biraraya getirilerek derse ve materyale (web sayfalarına) ilişkin kararlar alınır. Daha sonra bu kararlar doğrultusunda ders materyalleri hazırlanır. Bu ekipte eğitim birimi çalışanı, konu uzmanı, öğretim tasarımcısı, bilgisayar programcısı ve grafik tasarımcısı yer alır. Ekipte yer alanların hepsi kurum çalışanı olabilir. Bu durumda, tasarım aşamasında aylık personel ücretleri dışında bir maliyeti olmayacaktır. Öte yandan materyallerin geliştirilmesi için kurum dışından konu uzmanı, öğretim tasarımcısı, bilgisayar uzmanı ve grafik uzmanı da

çalıştırılabilir. Bu uzmanlara ödenecek miktar çalıştırılma biçimlerine bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Örneğin bir öğretim tasarımcısından yalnızca hazır geliştirilmiş bir materyali inceleyerek, kurumun eğitim gereksinimlerine uygun olup olmadığı konusunda ya da eğitimde bu materyalin nasıl kullanılabileceğine ilişkin önerilerde bulunması istenebilir. Kurum içindeki uzmanlar tarafından materyal geliştirilirken belirli grafikler kurum dışındaki uzmanlara hazırlattırılabilir, konu uzmanının ve/veya öğretim tasarımcısının danışmanlığına başvurulabilir. Tüm bu işlemlerde uzmanlara ödenecek ücret farklılıklar gösterebilmesine rağmen ortalama 20\$/saat civarındadır.

Bu bağlamda 5 saatlik bir dersin tasarımı ve geliştirilmesi için ortalama her uzmanın birlikte ya da yalnız 30 saat çalışması gerektiği ileri sürülebilir. Böylece tasarım ve geliştirme aşamasında kurum dışından gelen uzmanlara ödenecek ücret aşağıdaki gibidir:

Tablo 6

Tasarım geliştirme maliyeti

Öğretim tasarımcısı	30 saat x 20 \$ = 600\$
Konu uzmanı	30 saat x 20 \$ = 600\$
Grafiker	30 saat x 20 \$ = 600\$
Bilgisayar programcısı	30 saat x 20 \$ = 600\$
TOPLAM	2400\$ (3,960,000,000 TL)

Ancak bu sürenin hazırlanması istenen materyalin içereceği öğelere göre değişebileceği unutulmamalıdır. Özellikle video ve ses gibi çoklu ortam öğelerinin hazırlanarak sisteme eklenmesi bu maliyeti artıracaktır.

Öte yandan, tasarım ve geliştirme aşamasında piyasada hazır bulunan çevrimiçi eğitimlerden yararlanma biçiminde de bir karar alınabilir. Ancak, Türkiye’de yüzyüze eğitimlerdeki benzer bir ücret standartına çevrimiçi eğitim etkinliklerinde henüz rastlanamamaktadır. Bir konu üzerine farklı firmaların hazırladığı çevrimiçi eğitim dersleri için birbirinden çok farklı ücretler istenebilmektedir. Ücretler, bazen tamamen kurumun piyasadaki imajına bazen de eğitimlerde yer verilen ortamlara bağlı olarak

değişmektedir. Örneğin, yoğun hareketli görüntü (video ve/veya animasyon) içeren çevrimiçi eğitimler diğerlerine göre daha pahalı olabilmektedir. Şu an piyasada çevrimiçi eğitimler için ortalama kişi başı 100\$-750\$ ücret istenmektedir. Örneğin Türkiye Bankalar Birliği temel bir çevrimiçi finansal matematik kursu olan **Math2Win** için 150 \$/katılımcı ücret istemektedir. Bu ücretler, eğitimin içeriğine, kullanılan ortamlara, süresine, personel sayısına, gerçekleştirilen etkileşim biçimi (eş zamanlı-eş zamanlı olmama) ve yoğunluğuna bağlı olarak değişmektedir. Diğer ülkelerdeki çevrimiçi eğitim ücretleri incelendiğinde de benzer rakamlarla karşılaşılabılır (örneğin, Cardean University, 2002; ION, 2002).

Bu bağlamda, beş saatlik ve eş zamanlı olmayan etkileşimin öngörüldüğü bir çevrimiçi eğitim etkinliğinin örneğin Esbank gibi bir kurumda tüm personele 2281 kişi ile gerçekleştirildiği düşünüldüğünde dışarıdan alınacak bir eğitimin, kurum için maliyeti yaklaşık $150\$ \times 2218 \text{ kişi} = 342,150\$$ 'ı (564,547,000,000 TL) bulmaktadır.

Ancak burada hesaplanan rakam eğitim veren firmadan herhangi bir pazarlık yapılmadan alınmış olan fiyattır. Firma ile yapılacak olan pazarlıkla fiyat daha aşağıya çekilebilir. Eğitim kurumlarına iş yapan uzmanların saat ücretleri ortalama 20 \$'dır (Greer, 1992, s. 26).

Uygulamaya geçmeden önce, teknoloji altyasının güçlendirilmesi gerekir. Bunun için Telekom ile yapılacak anlaşmaya bağlı olarak varolan bant genişliğinin biraz daha artırılması sağlanması sistemin işleme açısından yararlı olacaktır. Bant genişliğinin 2 ya da 4 megabite çıkarılması yeterlidir. Bunun kuruma maliyeti ortalama 15,000\$ (24,750,000,000TL) civarındadır.

Çevrimiçi eğitimin uygulanması ve değerlendirilmesi kurum içindeki uzmanlar tarafından gerçekleştirildiğinde kurum için yine aylık personel ücretleri dışında fazladan bir maliyet söz konusu değildir. Eğitimin tamamen dışarıdan alındığı durumlarda, bu hizmetler için yukarıda belirtilen kişi başı ders ücreti dışında bir ücret istenmez. Ancak, kurum eğitim boyunca kurum dışından bir konu uzmanı ve çevrimiçi eğitim konusunda uzman bir öğretim tasarımcısı ile çalışmak isteyebilir. Bu durumda konu uzmanına yine

ortalama 20\$/saat ücret öder. Beş saatlik çevrimiçi eğitim örneğimize bu durumu uyarlarsak uygulama aşamasında konu uzmanına ödenecek miktar $20\$ \times 10 \text{ saat} = 200$ dolardır. Ancak bir eğitimin 2281 kişiye aynı anda verilemez. Her hafta 25 kişilik gruplara bu dersin verileceği düşünülürse, haftada 5 saatlik bir eğitimin tüm çalışanlara verilebilmesi için 96 haftaya gereksinim vardır. Konu uzmanı ile 96 haftalık (iki yıl ve yılda 48 hafta süreli) bir anlaşma yapılmalıdır. Böylece konu uzmanını maliyeti $200\$ \times 96 \text{ hafta} = 19,200 \$$ (31,680,000,000 TL). Bu ücret grupların büyütülmesi ve hafta sayısının azaltılmasıyla düşürülebilir. Dersler yürütüldüğü sürece karşılaşılan problemlerin çözümünde konu uzmanına ve eğitim birimi çalışanlarına danışmanlık sağlayacak öğretim tasarımcısının ücreti ise aylık ortalama 1000\$ civarındadır. Ayrıca teknolojik altyapının güçlendirilmesi de bu tür uygulama maliyetine eklenmelidir. Böylece maliyet aşağıdaki gibi oluşur:

Tablo 7

Kurumun eğitim birimine dış kaynaklardan destek sağlama maliyeti

Konu uzmanı	$200\$ \times 96 \text{ hafta} = 19,200\$$ (31,680,000,000 TL)
Öğretim tasarımcısı	$1000\$ \times 12 \text{ ay} = 12,000\$$ (19,800,000,000 TL)
Teknolojik altyapı ücreti	$= 15,000\$$ (24,750,000,000 TL)
TOPLAM	46,200\$ (76,230,000,000 TL)

Esbank örneğimize döndüğümüzde; yüzyüze eğitim etkinlikleri için Esbank heryıl 2281 çalışanın ortalama 2 gün eğitime katılmasını sağlamak ve bu eğitimler için yaklaşık 872 milyar TL ödemektedir.

Çevrimiçi eğitimin Esbank'a maliyetini bulmak için yukarıda verilen rakamları kullanabiliriz. Esbank, çevrimiçi eğitimi uygulayabilmek için üç farklı yaklaşım izleyebilir. Öncelikle, Esbank tamamen kendi personelini eğitimleri tasarımılamak ve gerçekleştirmek için kullanabilir. Bu durumda ortaya çıkacak maliyet, temelde, eğitim ve bilgi-işlem birimlerinde çalışanların çevrimiçi eğitim konusunda yetiştirilmeleri ile sınırlıdır. Buna ek olarak özellikle ilk yıl için çevrimiçi eğitim konusunda uzman bir öğretim tasarımcısının danışmanlığına gereksinim duyulabilir. Bu öğretim tasarımcısına ödenecek danışmanlık ücreti ikinci maliyet kaleminidir. Ek olarak, teknolojik altyapı

maliyeti de bu hesaba dahil edilmelidir. Bu bağlamda çevrimiçi eğitimin Esbank'a maliyeti aşağıdaki gibi olacaktır:

Tablo 8

Kurumun kendi kaynaklarıyla gerçekleştirdiği çevrimiçi eğitim maliyeti

Yetiştirme maliyeti	750\$ X 14 gün = 10,500\$ (17,325,000,000 TL)
Danışmanlık ücreti	1000\$ X 12 ay = 12,000\$ (19,800,000,000 TL)
Teknolojik altyapı ücreti	= 15,000\$ (24,750,000,000 TL)
TOPLAM	37,500\$ (61,875,000,000 TL)

Birinci çevrimiçi yaklaşımın birim başına eğitim maliyeti yaklaşık **27.150.000 TL**'dir.

Öte yandan, çevrimiçi eğitimler bir kaç kez tekrarlandığında eğitim birimi uzmanları daha fazla yetkinleşecekleri için öğretim tasarımcısına gerek kalmayabileceği ve maliyetin neredeyse sıfıra ineceği düşünülebilir. Öğretim tasarımcısına ilişkin görüş doğrudur ancak yukardaki açıklamalardan da anlaşılabilir gibi çevrimiçi eğitim birimi uzmanlarına daha fazla yük getirmektedir. Bu nedenle zaman içinde eğitim birimine yeni personelin alınmasını gerekebilir. Bu durum da çevrimiçi eğitim maliyetinin artmasına neden olabilir. Bu gelecekte ortaya çıkabilecek bir durum olduğu için burada gerçekleştirilen maliyet hesaplarında dikkate alınmamıştır.

Esbank'ın izleyebileceği diğer bir yaklaşım ise, kurum içinde geliştirmede güçlük çekeceği derslerin, kurum dışındaki uzmanların yardımıyla hazırlanmasını sağlamaktır. Bu durumda maliyet bir çok değişkene bağlı olarak değişebilir. Yukarıda sözü edildiği gibi, iki ayrı dersi, fazlaca hareketli görüntü kullanmadan, eş zamanlı olmayan iletişimi gerektirecek biçimde 2281 Esbank çalışanına uygulayabilmek için konu uzmanları, öğretim tasarımcıları, grafikerler ve bilgisayar programcılarından yararlanılabilir. Bu durumda ortaya çıkacak maliyet aşağıdaki gibi oluşabilir:

Tablo 9

Kurum dışından uzman kullanılarak gerçekleştirilen çevrimiçi eğitim maliyeti

Çözümleme aşamasında konu uzmanı ve 160\$ öğretim tasarımcısının maliyeti	
Tasarım ve geliştirme aşamasında konu 2,400\$ uzmanı, öğretim tasarımcı, grafiker ve bilgisayar programcısının maliyeti	
Teknoloji altyasının güçlendirilmesi	15,000\$
Uygulama - değerlendirme aşamasında 31,200\$ konu uzmanı ve öğretim tasarımcısının maliyeti	
TOPLAM	48,760\$ X 2 ders = 97,520\$ (160,908,000,000 TL)

Görüldüğü gibi 2281 çalışanın iki kez çevrimiçi eğitime katılması Esbank'a yaklaşık 161 milyar TL maliyet oluşturmaktadır. İkinci yaklaşımın birim başına eğitim maliyeti yaklaşık 70.500.000 TL dir. Bu miktar, yüzyüze gerçekleştirilen iki eğitimin Esbank'a maliyeti olan 872 milyar ile karşılaştırıldığında çevrimiçi eğitimin bankalara sağlayacağı fayda-maliyet ortaya çıkmaktadır.

Esbank'ın çevrimiçi eğitime ilişkin izleyebileceği son yaklaşım ise eğitimleri tamamen dışarıdan almaktır. Piyasada bu konuda hizmet veren çeşitli kurumlar vardır. Bu kurumların hazırladıkları eğitimlerin Esbank'a maliyeti ise en az aşağıdaki gibi oluşur:

$$150\$ \times 2218 \text{ kişi} = 342,150\$ \times 2 \text{ ders} = 684,300\$ (1,129,950,000,000 \text{ TL})$$

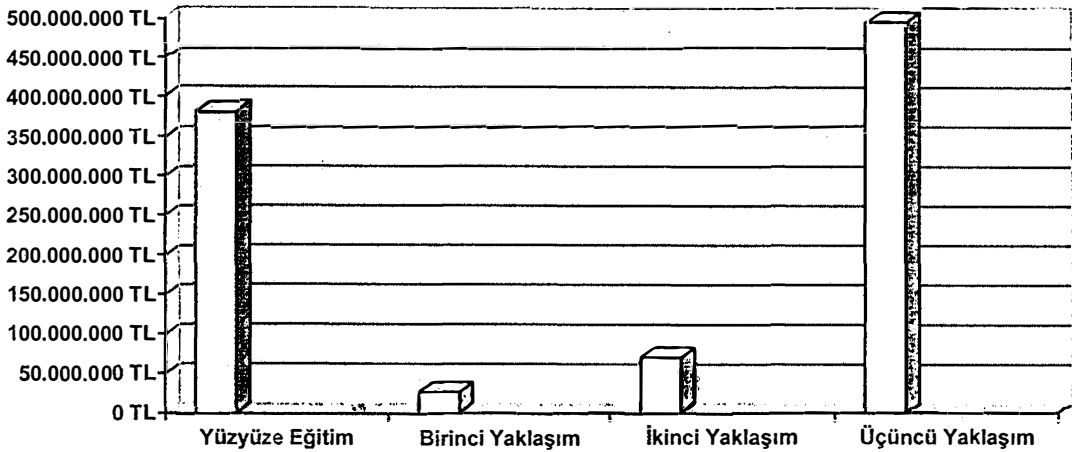
Üçüncü yaklaşımın birim başına eğitim maliyeti yaklaşık olarak **495.350.000 TL** dir.

Bu miktara bakılarak çevrimiçi eğitimi dışarıdan almanın maliyet açısından kazançlı olmadığı söylenebilir. Ancak örneğin yüzyüze eğitimlerin genelde birgünden fazla sürmesi ve buna bağlı maliyet artışları, hizmeti sağlayan kurumla yapılacak anlaşmalarla sağlanacak fiyat indirimleri gibi farklı değişkenlere bağlı olarak, bu hizmeti dışardan almanın yüzyüze gerçekleştirmeye oranla daha kazançlı olduğu görülebilir.

Tablo 10
Yüzyüze eğitim ile çevrimiçi eğitim seçeneklerinin
maliyetler açısından karşılaştırılması

Seçenekler	Kişi	Toplam Maliyet	Birim Başına Maliyet
Yüzyüze Eğitim	2281	872.647.500.000 TL	382.500.000 TL
Birinci Yaklaşım	2281	61.875.000.000 TL	27.150.000 TL
İkinci Yaklaşım	2281	160.908.000.000 TL	70.500.000 TL
Üçüncü Yaklaşım	2281	1.129.950.000000 TL	495.350.000 TL

Şekil 3
Yüzyüze eğitim ile çevrimiçi eğitim seçeneklerinin
maliyetler açısından karşılaştırılması



Bu anlatılanları daha somut bir örnek üzerinde incelemekte yarar vardır. Aşağıda bu tür bir örnek ele alınmıştır.

5.2. İşleyişe İlişkin Bir Örnek Olay

Esbank Eğitim Müdürlüğü Mayıs 2000 tarihinde “Kredi Kartları” konusunda 3 gün süreli bir eğitim etkinliği gerçekleştirmiştir. Eğitime 20 şubeden, birer personel olmak üzere toplam 20 personel katılmıştır. Şubelerden dördü İstanbul diğerleri İstanbul

dışındadır. İstanbul dışından olan şubelerden sekiz tanesi altı saat yol mesafesinin içinde diğer sekizi dışındadır. Eğitimlere, şubelerde kredi kartları ile ilgilenen personelin katılması öngörülmüştür. Bu çalışanların tamamı şef kadrosundadır ve tamamı daha önce yükselme eğitimine katılmıştır.

İstanbul dışından gelen katılımcıların tamamı eğitimden bir gün öncesinde İstanbul'a gelmiş ve anlaşmalı otele yerleşmişlerdir. Katılımcılar eğitimin hemen sonunda İstanbuldan ayrılmışlardır. Başka bir deyişle, otelde 3 gece 3 gün konaklanmıştır. Katılımcılar kahvaltıyı otelde, öğle yemeklerini Esbank Genel Müdürlüğü Yemekhanesi'nde yemişlerdir. Akşam yemeklerini diledikleri yerde yemelerine olanak sağlanmış ve bu masraflar katılımcılara ödenmiştir.

Eğitim, Esbank'ın genel merkezindeki bu tür eğitimler için hazırlanan odada gerçekleştirilmiştir. İlk oturumda katılımcılara, dosya, kalem, not tutmaları için defter gibi kıtasiye malzemeleri dağıtılmıştır. Eğitim bir konu uzmanı ve iki yardımcısı tarafından gerçekleştirilmiştir. Eğitim süresince, düzenlatım ve gösterim yöntemleri uygulanmıştır. Uzman, konuyu ayrıntısıyla katılımcılara anlatmış, bir kez yaklaşık 15 dakikalık bir video gösterimi yapılmış ve zaman zaman katılımcıların soru sormasına izin verilmiştir. Üçüncü gün öğleden sonraki oturumda önceki iki gün boyunca anlatılanların anlaşılıp anlaşılmadığını ölçmek için çoktan seçmeli soruların oluşturduğu bir sınav uygulanmıştır. Ayrıca katılımcılardan, eğitimine ilişkin görüşlerini bildirmeleri için hazırlanmış bir anketi doldurmaları istenmiştir. Katılımcılar, işlenen konulara ilişkin genelde daha önceden bilgi sahibi olduklarını ve bu eğitimin bir tür bilgilerini pekiştirmeye yaradığını belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılar, eğitim boyunca uzun anlatımlar sırasında bazen sıkıldıklarını belirtmişlerdir.

Bu eğitimin Esbank'a maliyeti ise aşağıdaki gibidir:

Tablo 11
Geleneksel yüzyüze eğitim maliyeti

Yol masrafları		2.264.000.000 TL
Konaklama		5.940.000.000 TL
Yemek		390,000,000 TL
İşgücü kaybı		2,610,000,000 TL
Kırtasiye	20 kişi X 5\$ = 100\$ =	165.000.000 TL
Ders Notu	20 kişi X 15,000,000 TL =	300,000,000 TL
TOPLAM		11,669,000,000 TL

Not: Katılımcıların en az 1 yıldır çalıştıkları ve ortalama 1 milyar maaş aldıkları öngörülmüştür.

Daha önce maliyet analizi bölümünde belirtildiği gibi örnek olaya ilişkin analizlerde de maliyet hesaplaması yapılırken kurumun eğitim birimi çalışanlarının maaşları, bina amortisman giderleri ve genel giderler gibi sabit maliyet unsurları her ortam için va olacağından hesaplamalara dahil edilmemiş, zaten var olduğu için teknolojik altyapıya ilişkin bir maliyet çıkarılmamıştır.

Kredi Kartları konulu bu program çevrimiçi verilebilir. Bunun için öncelikle, çevrimiçi ortamın tasarımı ve geliştirilmesi gerekir. Bu işlemler, Esbank eğitim, kredi kartları ve bilgi-işlem birimlerinde çalışan personel tarafından rahatlıkla gerçekleştirilebilir. Esbank eğitim biriminde eğitim uzmanları çalışmaktadır. Bu uzmanlar, eğitim etkinliklerinin planlanması konusunda yetişmiş elemanlardır. Gerekğinde kısa bir eğitim ile çevrimiçi eğitim konusunda da bilgileri güncelleştirilebilir. Ayrıca bu uzmanlar bankacılık eğitimi de aldıkları için kredi kartları konusunu da öğretecek kadar iyi bilmektedirler. Gerekğinde kredi kartları biriminde çalışanlardan da yardım alabilirler. Bilgi-işlem birimi çalışanları ise çevrimiçi bankacılık uygulamaları konusunda uzmandırlar. Gerekğinde farklı yazılımları kullanarak web sayfaları hazırlayabilmektedirler. Özetle, eğitim biriminde çalışan konu uzmanı ve bir bilgi-işlem uzmanı gerektiğinde kredi kartları biriminin yardımıyla bu çevrimiçi eğitim etkinliği için gerekli öğretim ortamını düzenleyebilir. Ancak tüm bu süreç boyunca, özellikle ilk kez gerçekleştirildiğinde çevrimiçi eğitim konusunda uzman bir öğretim tasarımcısının danışmanlığına başvurulabilir. Bunun için örneğin ders tasarımı aşamasından

başlayarak ders sınavının yapılıp sonuçların alınmasına kadar bir öğretim tasarımcısı ile yarı zamanlı danışmanlık anlaşması yapılabilir. Bir başka deyişle tasarım sürecinin başında, sonunda ve gerektiğinde başvurulmak üzere anlaşılır. Kredi kartları konusu bir hafta süreli bir eğitim olduğu için uygulamanın öncesindeki iki haftayı, uygulama haftasını ve uygulama sonundaki bir haftayı içeren yaklaşık bir aylık bir anlaşma uygun olabilir.

Öğretim ortamı hazırlandıktan sonra konu ile doğrudan ilişkili işler yapan ve bu konularda çok dikkatli davranmaları gereken kişiler gerek çok daha önce gerçekleştirilen gereksinim çözümlenmesi gerekse eğitimin hemen öncesinde şube müdürleri ile gerçekleştirilen telefon görüşmeleri sonucunda belirlenir. Daha sonra bu kişilerle telefon görüşmeleri yapılarak konuya ilişkin ne tür deneyimleri olduğu daha ayrıntılı incelenir. Bu görüşmeler sırasında kendilerine Esbank web sitesinde yer alan eğitim sistemini tanıtan web sayfalarını ve örnek (demo) çevrimiçi dersi incelemeleri önerilir. Ardından katılımcılara, e-posta ile sisteme giriş kullanıcı kodu, şifre bilgileri, dersin başlangıç ve bitiş tarihlerini de içeren genel açıklamalar gönderilir.

Bu hazırlıklardan sonra eğitim süreci başlar. Kredi Kartları konusu temelde dört bölüme ayrılabilir: (1) Kredi kartının tanıtımı, (2) kredi kartları müşteri profili, (3) kredi kartlarının pazarlanması, (4) kredi kartlarında güvenlik sorunu. Bu konular öğrencilere yüzyüze eğitimde olduğu gibi doğrudan aktarılabilir. Ancak çevrimiçi ortamın üstünlüklerinden yararlanmak için doğrudan aktarmak yerine öğrencilerin daha aktif olabileceği etkinliklere yer verilebilir. Örneğin, konu uzmanı aktarılması gereken konulara ilişkin bir örnek olayı veya sorunu ve ilgili soruları sunar. Bu sunuş, öncelikle metin ve durağan görüntüler biçiminde sunulmalıdır. Özellikle, yazıcıdan kolayca çıktı alınabilecek yapıda biçimlendirilmelidir. Böylece ekrandan okumada zorlanan katılımcılar kağıt üzerinde daha rahat okuyabilirler. Ayrıca, hızlı Internet bağlantısı olan katılımcılar için örnek olay veya sorun hareketli görüntü (video ya da animasyon) biçiminde de sunulmalıdır. En azından, konu uzmanı bir web kamera karşısında örnek olayı veya sorunu aktarabilir. Ancak bütçe elverdiği ölçüde canlandırma biçiminde sunulursa daha etkili olabilir. Bu işlem için haftanın ilk günü, Pazartesi, istenilen zaman dilimi içinde iki saatlik bir süre ayrılır.

Katılımcılar metin ve video biçiminde sunulan örnek olayı veya sorunu aldıktan sonra bunlara ilişkin cevaplarını veya sorunun çözümüne ilişkin önerilerini göndermeleri beklenir. Bunun için web sitesinde hazırlanan e-posta arayüzü kullanılabilir. Bu işlemler için örneğin Salı günü iki saat harcamaları konusunda katılımcılar yönlendirilir.

İlk cevap veya öneriler geldikten sonra konu uzmanı, doğru cevapları veya çözümü belirtmemek koşuluyla katılımcılara kısaca görüşlerini belirtmelidir. Bu görüşler ile birlikte ders notu niteliğinde hazırlanmış metinleri içeren kaynakların olduğu adres katılımcılara gönderilir. Katılımcılardan bu metinleri okumaları ve cevaplarını veya çözüm önerilerini tekrar gözden geçirmeleri istenir. Bu kaynakların okunması, cevapların veya önerilerin gönderilmesi için Çarşamba günü iki saat harcamaları istenir.

Katılımcılardan gelen görüşler birer web sitesi biçiminde ders sitesi içinde yayınlanır. Katılımcılardan, arkadaşlarının görüşlerini incelemeleri ve en az bir arkadaşlarının cevaplarına veya çözüm önerisine ilişkin eleştirilerini (olumlu, olumsuz) bildirmeleri istenir. Bu işlem Perşembe günü iki saatlik bir çalışmayı öngörmektedir.

Son olarak, Cuma günü katılımcılara, konu uzmanının kendi görüşlerini, bankanın bu konudaki eğilimlerini metin ve video biçiminde sunulduğu web adresleri verilir. Katılımcılardan bunları okumaları ve izlemeleri beklenir. Ayrıca web sitesi içinde hazırlanan çevrimiçi anket aracılığıyla konuların işleniş biçimine, konu uzmanının tavırlarına, kaynakların yeterliliğine ve ortamın çekiciliğine ilişkin görüşlerini bildirmeleri sağlanır. Bu anket sonuçları konu uzmanının yanısıra otomatik olarak doğrudan eğitim birimi yöneticisine ve katılımcıların sistemde yer alan sanal dosyalarına da aktarılır. Bunlara ek olarak, katılımcılara bir sonraki hafta içinde kendilerine önceden belirtilecek olan bir öğle yemeği süresinde çevrimiçi sınav yapılacağı bildirilir. Bu nedenle katılımcılar, bir sonraki hafta izin almamaları, zorunlu kalınan durumların eğitim birimine e-posta ya da telefonla bildirmeleri gerektiği konusunda uyarılırlar.

Katılımcıların işlenen konuyu ne kadar iyi kavradıklarını ölçme amacı güden bu sınavda yine örnek bir durum verilerek soruları cevaplamaları veya çözüm önerileri yapmaları beklenir. Katılımcılara sınav tarihi ve başlangıç saati aynı gün sabahı bildirilir. Benzer biçimde şube müdürleri de sınav süresince katılımcıları denetlemeleri konusunda uyarılır. Sınav sorusu belirtilen saatte aktif hale getirilerek katılımcıların okuması ya da izlemesi sağlanır. Kredi kartlarına ilişkin örnek olay için bir saat içinde cevaplarını veya çözüm önerilerini özel olarak geliştirilmiş web arayüzüne girmeleri beklenir. Öngörülen bir saatlik süre sonunda, cevaplar gelsin ya da gelmesin arayüz aktif konumdan çıkarılır. Aktif konumdan çıkarıldığında görüşlerini göndermemiş olan katılımcılar ve şube müdürleri telefonla aranarak neden gönderemedikleri sorulur. Gerektiğinde ek bir kısa süre verilebilir. Diğer katılımcılara ise e-posta ile cevapların alındığı belirtilir.

Sonuçlar konu uzmanı tarafından değerlendirildikten sonra katılımcılar, şube müdürleri ve eğitim birimi yöneticisi sonuçlardan haberdar edilir. Bu işlemde çevrimiçi (e-posta) gerçekleştirilebilir. Ayrıca sonuçlar katılımcıların sanal dosyalarında saklanır.

Tüm bu işlemler sırasında katılımcıların gerek konuya gerekse sistemin işleyişine ilişkin soruları olabilir. Bu nedenle çevrimiçi ve telefonla destek sistemi bulunmaktadır. Katılımcılar, örneğin ders sitesinde yeralan sıkça sorulan sorular bölümünde akıllarında olan bazı sorulara cevap bulabilirler. Eğitim birimi çalışanı (konu uzmanı) bu konuda daha önceki eğitim deneyimlerini de dikkate alarak katılımcıların hangi konularda soruları olabileceği önceden düşünmeli ve sıkça sorulan sorular bölümünde bunların cevaplarına yer vermelidir.⁴⁴ Ayrıca katılımcılar e-posta aracılığıyla takıldıkları konularda konu uzmanına soru sorabilirler. Eğitim birimi çalışanı (konu uzmanı) fırsat buldukça ders için ayrılmış e-adresine gelen bu soruları değerlendirerek hepsini hemen cevaplar. Bunlara ek olarak katılımcıların özellikle hafta içi çalışma saatleri içinde arayarak mesaj bırakabilecekleri ya da konu uzmanı ile görüşebilecekleri telefon numarası da katılımcılara bildirilir. Ortaya çıkabilecek teknik sorunlarda ise katılımcılar, hemen şube müdürlerine bildirmeleri ve onların bölge teknik servislerini arayarak hemen soruna müdahale etmelerini sağlamaları konusunda yönlendirilir.

Ek olarak, katılımcılar arasında sosyal bir ortam yaratmak amacıyla bir tür “sanal cafe” yaratılır. Başak bir deyişle bir tür listserv yaratılarak katılımcıların ders dışı konularda istedikleri zaman birbirleri ile iletişim kurmaları sağlanabilir. Bu “sanal cafe”deki tartışma ya da iletişime katkı sağlamaları için katılımcılar ilk günden başlayarak yüreklendirilmelidir.

Bu tür bir çevrimiçi eğitimin Esbank’a maliyeti ise yüzyüze eğitimle karşılaştırılmayacak derecede düşüktür. Bunun başlıca nedeni, dersin tamamen kurum bünyesindeki uzmanlarla tasarlanması, geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Ayrıca varolan altyapının bu tür çevrimiçi uygulamaları destekler nitelikte olması fazladan bir maliyetin ortaya çıkmamasına yol açmaktadır. Ancak, Kredi Kartları konusundaki çevrimiçi eğitim uygulaması için eğitim ve bilgi-işlem birimi çalışanlarının önceden eğitim aldıkları varsayılmıştır. Aksi durumda daha önce belirtilen iki haftalık eğitim sürecinden geçmeleri gerekir. Bu da belirli bir maliyet getirecektir. Benzer biçimde teknolojik altyapının önceden tamamlandığı da varsayılmıştır. Aksi durumda eğitim öncesi altyapı geliştirilmelidir ve bu da ek bir maliyet oluşturur. Tüm bunlara ek olarak, bir ay süresince bir öğretim tasarımcısı ile danışmanlık anlaşmasının yapılması öngörülmüştür. Bunun maliyeti ise ortalama 1000\$ civarındadır. Böylece farklı değişkenlere bağlı olarak “Kredi Kartları” konulu çevrimiçi eğitimin Esbank’a maliyeti aşağıdaki gibi ortaya çıkmaktadır:

Tablo 12

Çevrimiçi eğitimin maliyeti

Danışmanlık ücreti	1000\$ X 1 ay = 1,000\$	<i>1,650,000,000 TL</i>
----- veya -----		
Yetiştirme maliyeti	750\$ X 14 gün = 10,500\$	17,325,000,000 TL
Teknolojik altyapı ücreti	= 15,000\$	24,750,000,000 TL
Toplam	26,500\$	43,725,000,000 TL

Görüldüğü gibi 3 gün altı oturumda yüzyüze gerçekleştirilen ve 11,669,000,000 TL maliyetli bir eğitim, katılımcıları işlerinden ayırmadan bir hafta süreyle her gün iki saat çalışmalarını gerektirecek biçimde çevrimiçi gerçekleştirilebilir. Eğer gerekli yetiştirme ve altyapı yatırımları bir kez yapılmışsa bu eğitimin maliyeti 1,650,000,000 TL biçiminde oluşur. Başka bir deyişle;

$$11,669,000,000 \text{ TL} - 1,650,000,000 \text{ TL} = 10,019,000,000 \text{ TL}$$

mali kazanç sağlanır. Ayrıca, bu tür katılımcıların yoğun aktif katılımını gerektiren bir öğretim anlayışı daha kalıcı öğrenmeye yardımcı olacaktır.

SONUÇ

Günümüzde özellikle bilim ve teknoloji alanında yaşadığımız gelişmeler sonucunda insanlar çağın en büyük belirleyicisi olan değişime ayak uydurmada güçlüklerle karşılaşmaktadır. Yaşanana değişim ekonomik, toplumsal, eğitsel içerikli bir çok sorunun yaşanmasına neden olmaktadır. Eğitim bu sorunların aşılmasında en büyük yardımcıdır. Çünkü toplumsal değişimler eğitimi belirli bir yönde değişmeye zorladığı gibi, eğitimde toplumu değişmeye zorlamaktadır.

Bugün dünyada ortak yaklaşım eğitimin global ekonominin başarısının temeli olma işlevini üstlenmektedir. Çünkü artık bilgiye değer veren ve etkili bir şekilde kullanabilen kurumlar zirveyi yakalayabileceklerdir. Bugünün rekabetçi dünyasında öğrenmeyi terk edenin gelişmesi mümkün değildir ifadesi kendimizi sürekli geliştirmemiz adına iyi bir hatırlatıcı niteliğindedir. Hızlı bir teknolojik gelişme ve değişme gösteren günümüz dünyasında her sektörde olduğu gibi, bankacılık sektöründe de kıyasıya bir rekabet kendisini göstermektedir. Kurumlar açısından rekabet gücünü korumak ve pazar payını kaybetmemek için yeni hizmet politikaları geliştirmekle beraber insan gücünde kalite ve standardı tutturma zorunluluğu vardır. Bankacılık sisteminin ülke çapında yaygın dağılımı ve yoğun eğitim talebinin karşılanmasında geleneksel yüzyüze eğitimin fiziki kısıtları giderek artarak karşımıza çıkması, hizmetiçi eğitimde eğitim teknolojilerinin kullanımını zorunlu kılmaktadır.

Sektörün diğer sektörlerle kıyasla gerek donanım gerek yazılım açısından alt yapısının uygun olması bilgisayarla eğitimi mümkün kılmaktadır. Çevrimiçi eğitimin sahip olduğu etkileşimi sağlama, öğrenen merkezli olma, zaman ve mekan sınırlılığını ortadan kaldırma gibi üstünlükleri, hizmetiçi eğitimde kullanılmasını diğer ortamlara kıyasla tercih edilmesine neden olmaktadır. Bu çalışmanın amacı da bankacılı sektöründe hizmetiçi eğitimin uygulamalarında çevrimiçi eğitimin nasıl kullanılabileceğini özellikle maliyet açısından kuruma sağlayacağı yararları açıklayarak ortaya koymaktır. Bu amaçla bir model önerisi geliştirilmiştir. Bu model önerisi çevrimiçi ortamda üç farklı yaklaşım ortaya koymaktadır. Birinci yaklaşım, kurumun eğitim birimindeki personellerinin yetiştirilmesi ile eğitimin kurum içinden verilmesi, ikinci yaklaşım, eğitim birimi personelinin dışarıdan eğitim uzmanlarının desteğinin almasını temel alır.

Üçüncü yaklaşım ise eğitimin tamamen dışarıdan alınmasıdır. Çalışmada bu üç yaklaşımın eğitim maliyetleri açısından, geleneksel eğitim ile karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonunda yaklaşımların tamamının, geleneksel eğitim ortamlarına göre daha etkili, verimli ve çekici olduğu görülmüştür. Özellikle ilk iki yaklaşım, kurum için maliyet açısından oldukça karlı olmaktadır. Üçüncü yaklaşım ise, gerekli şartlar sağlanırsa bir diğer deyişle eğitime katılacak personel sayısı arttırılabilir ve bu nedenle hizmetin alınacağı kurumla anlaşılırsa yüzyüze eğitime göre daha az maliyetli olabilir.

Sonuç olarak, tüm koşullarda çevrimiçi eğitimin bankacılık alanında geleneksel yüzyüze eğitime göre daha düşük maliyetli ve kurumlar için daha kazançlı bir uygulama olduğu ileri sürülebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalin, Ş. (1991) “*Hizmetiçi Eğitim Engelleri ve Üst Kademe Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitime İlişkin Tutumları*” **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Açıkalin, A. (1984). **Hizmetiçi Eğitimin Örgütlenmesi ve Yönetimi**. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ders Notları. Eskişehir: 1984.
- Akkoyunlu, B. (1991). “*Bilgisayar Destekli Öğrenmede Türkiye İçin Bir Model*” **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. London: Leiceste University.
- Aksoy, Ş. (1985). “Hizmetiçi Eğitim ve Verimliğe Katkısı”. **Personel Yönetimi Seminerinde Sunulan Bildiri**. Ankara Milli Prodüktivite Merkezi. 9-13 Temmuz. 1985.
- Alkan, C. (1984). **Eğitim Teknolojisi: Kavram, Kapsam, Süreç, Prtam, Uygulama**. Ankara: Yargıçoğlu.
- Alkan, C. (1992). **Eğitim ortamlarının düzenlenmesi**. Anakara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 168.
- Alkan, C. (1998). **Eğitim Teknolojisi**. Ankara: Anı.
- Alkan, C., Deryakulu, D. ve Şimşek, N. (1995). **Eğitim Teknolojisine Giriş: Disiplin Süreç ve Ürün**.Ankara: Önder Matbaacılık.
- Alkan, C., Doğan, H. ve Sezgin, İ. (2001). **Mesleki ve Teknik Eğitimin Esasları**. Ankara: Nobel
- Başaran, İ.E. (1985). **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

- Berge, L. ve Collins, Z. (1996) **Facilitating Interaction in Computer Mediated Online Courses**. Eylül 2001 tarihinde <http://www.emoderators.com/moderators/flcc.html> adresinde erişilmiştir.
- Bocchinoi, W. (1972). **Management Information System**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Cuban, L. (1983). **How Teachers Taught**. NewYork: Teachers Collage Press.
- Çalışkan, H. (2001). “*Online (Çevrimiçi) eğitim ve işbirliği takımlarına dayalı öğrenme*” **Kurgu**, 18, 187-198.
- Çalışkan, H. (2002). **Uzaktan Eğitimin Temelleri** ders notu.
- Demirel, Ö., Seferoğlu, S. ve Yağcı, E. (2001). **Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Draves A.W. (2000). **Teaching online**. River Fall, Wisconsin: LERN
- Driscoll, M. (1998). **Web based training:Using technology to design adult learning experiences**. San Freancisco, CA: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Duman, A. (1997) **İnternet öğrenme ve eğitim üzerine bir deneme**. Ocak 2001 tarihinde <http://inettr97.metu.edu.tr/bildiriler/tekh.htm> adresinde erişilmiştir.
- Durmaz, A. (1994). **Televizyon Tekniği**. Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 778. Açıköğretim Fakültesi Yayınları; No. 393.
- Eastmond, D. V. (1998). “*Adult Learners and Internet-Based Distance Education*” . Cahoon, B. (Editör) **Adult Learning and the Internet**. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers

- Erki, B.S. (1988). “*Bankalarda Personel Yetiştirme Sorunları ve Bir Hizmetiçi Eğitim Modeli*”. **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- ESBANK (2000). **Eğitim Yönetmeliği**. İstanbul.
- ESBANK (2000). **Personel Yönetmeliği**. İstanbul.
- Girginer, N. (2001). “Uzaktan eğitim uygulamalarında teknoloji, maliyet, etkinlik boyutları ve uzaktan eğitime geçiş için kavramsal model önerisi” **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Anadolu Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Greer, M.ID (1992). **Project Management: Tools and Techniques for Instructional Designers and Developers**. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publication.
- Gürol, M. (1990). “*Bilgisaya destekli eğitim*” **Fırat Üniversitesi Dergisi** 4(1), 133-145.
- Gürol, M. (1991). “*Eğitim aracı olarak bilgisayara ilişkin öğretmen görüş ve tutumları*” **Fırat Üniversitesi Dergisi** 5(1), 159-178.
- Heinich, R., Molenda, M., Russell, J. ve Samaldino, S. (1999). **Instructional media and technologies for learning**. Upper Saddle River, NJ: Merrill.
- ION (2001). **Online Education Resources**. 2001 tarihinde <http://www.ion.illinois.edu/resources/> adresinde erişilmiştir.
- İpek, İ. (2001). **Bilgisayarla Öğretim: Tasarım Geliştirme ve Yöntemler**. Ankara: Tıp Teknik Kitapçılık.
- İşman, A. ESKİCUMALI, A. (2001). **Eğitimde Planlama ve Değerlendirme**. Adapazarı: Değişim Yayınları.

- Jolliffee, A., Ritter, J. ve Stevens, D. (2001). **The online learning handbook: Developing and using web-based learning**. London: Kogan Page
- Kalkandelen, H. (1967). "Eğitim İhtiyaçlarının Tespitinin Eğitimdeki Yeri ve Önemi". **Eğitim İhtiyaçları Tespiti Seminer Raporları**. Başbakanlık Personel Dairesi. Ankara
- Kaya, Y.K. (1989). **İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış:Eğitimde Model Arayışı**. Ankara: Bilişim Yayınları.
- Kumar, A. (1998) **The web is a great tool for**. Şubat 2001 tarihinde http://www.iteachnet.com/mar98/arun_kumar_tripathy.html adresinde erişilmiştir.
- Koçoğlu, Ç. ve Sezgin, E. (2002). **Www için etkili öğretim materyali tasarim önerileri**. Temmuz 2002 tarihinde <http://inet-tr.org.tr/inetconf6/tammetin/emre-cigdem.doc> adresinde erişilmiştir.
- Lowe, J. (1985) **The Education of Adults: A Word Prespective**. Çeviren: Turhan Oğuzkan. Ankara: UNESCO Türkiye Komisyonu.
- Mayadas, F. (2000). **The Web of Asynchronous Learning Networks**. Ekim 2001 tarihinde <http://www.aln.org/alnweb/aln.htm> adresinde erişilmiştir.
- McLuhan, M. (1964). **Undserstanding Media**. London: Routledge & Kegan Paul.
- McManus, F. (1996) "Delivering instruction on the world wide web" Ocak 2001 tarihinde <http://www.svsu.edu/~mcmanus/papers/wbi.html> adresinde erişilmiştir.
- Munster, P. (1998) "*ALN Ciscussion: Developing ALN Talk Communities*". **ALN Magazine 2**.
- Okan, K. (1983). **Eğitim Teknolojisi**. Ankara: Emel Matbaacılık.

Oliver, R., Herrington, J., Omari, A. (1999) “*Creative Effective Instructional Materials for the World Wide Web*” Şubat 2001 tarihinde

<http://www.scu.edu.au/sponsored/ausweb/ausweb96/educn/oliver> adresinde erişilmiştir.

Owston, D.R. (1997). **The World Wide Web:A Technology to Enhance Teaching and Learning.** Eylül 2001 tarihinde

<http://77www.edu.york.ca/rowston/article.html> adresinde erişilmiştir.

Özdemir, Ö. (1968). “*Eğitim Faaliyetlerinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi*”.

Öğreticilik Teknikleri Seminerinde Sunulan Bildiri, Maliye Bakanlığı, Ankara:

Özden, Y., Yiğit, Y., Yıldırım, S. (1999) “*Web tabanlı internet öğreticisi: Bir durum çalışması*” **Uludağ Üniversitesi EBİT Bildirileri**, Bursa.

Reid, E.J. (1998). **What Every Student Should Know About Online Learning.**

Ekim 2001 tarihinde <http://www.onlineworkshops.com> adresinde erişilmiştir.

Schwarz, B. A (1970) “*Frospective Wiev of Permegent Education*”. **Permanent Education Council.** Strasburg.

Selvi, K., Şimşek, A. ve Balaban, J. (1999). “**Esbank Eğitim Çalışmalarının**

Değerlendirilmesi ve Uzaktan Öğretime Dayalı Yeni Bir Sistem Önerisi”.

Eskişehir Anadolu Üniversitesi.

Şenel, H. (2002). “*Bilgisayar ağları*”. Aydın, C., Özkul, A.E. ve Hoşcan, Y. (editörler).

Temel bilgi teknolojileri. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No:1418

Taylor, N. (1966). **Selecting and Training the Training Officer İnstitute of**

Personnel Management. London.

Taymaz, H. (1985). **Hizmetiçi Eğitim Ders Notları**. A.Ü. Eğitim Bilimleri, 1985.

Taymaz, H. (1997) **Hizmetiçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**. Ankara: Personel Eğitimi Geliştirme Merkezi.

Teker, N. (1988). “*Öğrenme-öğretme Süreçleri ve Yeni Teknolojiler*” A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 20(1-2), Ankara: A.Ü Basımevi.

Tokman, L.Y. (2000). “*Bilgi Çağının Gücü: İnternet, Eğitim ve Demokrasi*” VI. “Türkiye’de İnternet” Konferansı’nda sunulan bildiri. İstanbul, 9-11 Kasım 2000.

Tutum, C. (1967) “*Eğitim Faaliyetlerinin Planlanması*”. II. Eğitim Uzmanları Semineri, Ankara.

Türkel, A. (1984). **Türk Bankacılık Kesiminde Personel Eğitimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma**. İstanbul: 1984.

Türkiye Bankalar Birliği (2001). **Uzaktan Eğitim Çalışma Raporları**. 2001 tarihinde <http://www.tbb.org.tr> adresinde erişilmiştir.

Uşun, S. (1966). “*Hizmetiçi Eğitimde Bilgisayar Destekli Öğretim İçin Model Önerisi*” **Yayımlanmamış Doktora Tezi**. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Programları ve Öğretim Ana Bilim Dalı

Üstün, R. (1992). **Yönetim Muhasebesi**. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.

Üstün, R. (1994). **Maliyet Muhasebesi**. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.

Venn, G. (1968). **İnsan, Eğitim ve İş**. Çeviren. Haydar Taymaz. Ankara: Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları.

EK 1:

EĞİTİMDE TEKNOLOĞİ KULLANIMI İLE İLGİLİ İSTATİSTİKLER

EĞİTİMDE TEKNOLOJİ KULLANIMI İLE İLGİLİ İSTATİSTİKLER

Uzaktan Eğitim ve Yetiştirme Konseyi (The Distance Education and Training Council – DECT) uzaktan eğitimde teknoloji kullanımının durumunu incelemek amacıyla bünyesinde yetki verdiği 61 üyesi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonunda çıkan tablo şu şekildedir (1998).

Ortalama kurs sayısı: 29

Öğrencilerin yaş ortalaması: 31

Erkek öğrencilerin yüzdesi: %48

Üyeliği süresince çalışanların yüzdesi: %90

Öğrenim giderleri işverenleri tarafından karşılananların yüzdesi: %82

DECT Kurumları tarafından iş kazandırılan kişilerin ortalaması: 56

Geliştirilen yeni kurslara göre istatistikler.

%43 evde ve iş yerinde verilmek üzere kurslar

%41 evden bu programlara katılacaklar için çalışma rehberi içeren kurslar

%26 çalışanlara yönelik hazırlanmış ders kitabı ve çalışma rehberi içeren kurslar

%16 sadece evdekilere yönelik kurslar

%12 sadece çalışanlara yönelik kurslar

Etkili kurslarda kullanılan sınav teknikleri

%70 Objektif sınav teknikleri kullanılır (çoktan seçmeli ve doğru yanlış)

%45 gözetmen denetiminde yapılan sınavlar

%43 Kompozisyon şeklinde yapılan, kişinin ifade yeteneğine dayanan sınavlar

%29 Projeler

Uzaktan eğitim kurumları tarafından verilen en popüler kurslar: 31 dersten oluşur ve her dersin tamamlanması 7 saatinizi alır. Bu kurslara genellikle 15 sınav verilir ve bu

sınavlarda bulunan ortalama soru adedi 39'dur. Ortalama tamamlama süresi 9 aydır. Kurs ücreti 250-5000 USD arasındadır.

Kurslara başvuruda bulunup da başlamayanların ortalaması %16, tamamlayanların ortalaması %57 ve mezuniyet oranı da %38 dir.

Kursların genel içerikleri şöyledir.

%31 online iletişim

%21 sesli kaset

%17 bilgisayar donanımı

%14 video kaset

%11 internet zamanı

%10 CD-ROM disketleri

%12 iş ile bağlantılı alet ve edavatların tanımı

%7 multi medya diskleri

%6 zorunlu konaklama gerektiren eğitimler

Kurs içeriğinin öğrenciye aktarımında kullanılan yaygın teknikler

%55 Çalışma rehberleriyle birlikte özerk klasörler

%43 İçeriği kolay anlaşılabilir ders kitapları

%38 Sınırları kesin bir şekilde belirlenmiş kitaplar

%11 Radyo sinyalleri ve görsel malzemeler

%4 CD-ROM yada disk

%4 Etkileşimli

%3 İnternet/Web temelli teknikler

Eğitmenlerin %45'lik bölümü full-time çalışmaktadır.

Bu eğitmenlerin %68'lik kısmı telefonları öğrenciyi motive etmek için kullanırken,%73 lük kısmı eğitim amaçlı da kullanır.

Öğrencilerin ödev ve sınavlarının değerlendirilmesi için gereken ortalama süre 6 gündür.

Öğrencilere eğitim hizmeti sağlamak amacıyla kullanılan yöntemler şunlardır.

%72 e-posta

%68 ücretsiz telefon görüşmeleri

%48 kişilere özel bilgisayarlar tarafından sağlanan cevaplar

%27 İnternette yüklenilen programlar

%26 faks yolu ile yapılan sınavlar

Sağlanan diğer hizmetler şunlardır.

Eğitmenlerin %91'i ödevlerin üzerine değerlendirmelerini, yorumlarını yazarlar

%71 eğitmenler tarafından kişilere özel mektuplar

%48 gözetmen eşliğinde yapılan sınavlar

%41 eğitmenlerin öğrencilerine yorumlarını online ulaştırmaları

%17 online kütüphane hizmetleri

%12 eğitmenlerin yorumlarını öğrencilere ulaştırmada teyp kasetlerini kullanmaları

Öğrencinin motivasyonunu sağlamak için kullanılan yöntemler:

%72 motive edici mektuplar

%60 kişilere özel motivasyon mektupları

%39 e-posta

%22 faks ile ulaştırılan mektuplar

%14 motivasyonu artırıcı ödüllerin kullanılması

Öğrenci yada mezun servislerinin sağladığı hizmetler

%58 haber bültenleri ve magazinler

%26 onur derecesi diploma programı

%19 yerleştirme ve yardım hizmeti

%18 üniversite mezunlarından oluşan bir çevre

Verimin değerlendirilme yolları

%83 kurs tamamlama istatistikleri

%82 öğrenci değerlendirmeleri

%24 profesyonel organizasyonlar tarafından tanınması

%20 işverenin değerlendirmesi

%15 diploma ve sertifikaların geçerliliği

%3 programın bitirilmesi akabinde iş bulabilme oranı