

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



**AVRUPA BİRLİĞİ'NDE HİZMETİÇİ EĞİTİM
POLİTİKALARI: GELENEKSEL ve UZAKTAN EĞİTİM
YAKLAŞIMINA GÖRE TRAKYA BİRLİK HİZMETİÇİ
EĞİTİM MODELİNİN OLUŞUMU**

İPEK HALVURT

TEZ DANIŞMANI:
YRD. DOÇ. DR. AYHAN GENÇLER

EDİRNE 2010

ÖN SÖZ

Avrupa Birliği kuramsal çerçevesinden yola çıkarak geliştirilecek olan hizmetiçi eğitim modelinde tüm süreçlerin ve eğitim ortamının birbirine entegrasyonun sağlandığı karma bir eğitim sistemi yapılandırılması düşünülmüştür. Hizmetiçi eğitim modeli yapılandırmacı eğitim kuramı çerçevesinde, işbirlikçi öğrenme anlayışına uygun bir şekilde basitten, karmaşık sisteme doğru, eğitim, öğretim ve teknoloji tasarımı ve finansal süreç optimizasyonu sağlayacak ve birbiriyle çoklu eğitim ortamına göre bütünleşecek şekilde tasarlanmıştır. Böylece daha üst düzeydeki eğitim modellerine geçildikçe personelin uzmanlaşma derecesine bağlı olarak daha spesifik ve kişiselleştirilebilir, yaratıcılık yeteneklerini geliştirebilecek eğitim etkinliklerinin gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir.

Türkiye ve dünyadaki trendler ile iş sonuçları bilimsel bir yaklaşımla ele alınmış, projenin sorunsalını destekleyecek istatistikî veriler yurt içi yurt dışı alan ve saha araştırmalarından derlenmiştir. Ayrıca yurt içi ve yurt dışında hizmet içi, uzaktan eğitim ve web tabanlı eğitim yönetimi sistemi üzerine otoriteler tarafından yapılan araştırma sonuçlarından yararlanılmış, bu bağlamda ülkemizdeki yasal çerçeve ile devlet politikasının yaklaşımı ışığında, kamu ve özel sektörde ortaya çıkan uygulamalar çözümlenerek kuruma özgü bir eğitim modeli geliştirilmeye çalışılmıştır. Ortaya konulan, hizmetiçi eğitim modelinin eğitim-öğretim, öğretim teknolojisi, değerlendirme ve geliştirme aşamaları planlanırken, sebepler, hedefler, varsayımlar ile araştırma sonuçları arasında mantıksal bir bağlantı ile neden-sonuç ilişkisi kurulmasına özen gösterilerek kurum açısından sorunsalla ilgili çözümlerin genelleştirilmesine önem verilmiştir. Tezi hazırlarken büyük destek ve yönlendirme gördüğüm Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. Ayhan GENÇLER'e, bana her zaman güvenen ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen anneme ve babama teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunuyorum.

İpek HALVURT
Edirne

Hazırlayan: İpek HALVURT

Tezin Adı: Avrupa Birliği'nde Hizmetiçi Eğitim Politikaları: Geleneksel ve Uzaktan Eğitim Yaklaşımına Göre Trakya Birlik Hizmetiçi Eğitim Modelinin Oluşumu

ÖZET

Çalışmanın sorunsalı; kurumsal hizmet içi eğitim faaliyetlerinin tasarımı, planlaması, geliştirilmesi, yönetilmesi ile bunlarla ilgili finansal süreçleri kurumsal hedeflerin yönlendiriciliği altında tek bir merkezden en iyilemektir.

Avrupa Birliği kuramsal çerçevesinden yola çıkarak geliştirilecek olan hizmetiçi eğitim modelinde tüm süreçlerin, eğitim yöntem ve teknikleri ile eğitim ortamının birbirine entegrasyonun sağlandığı karma bir eğitim sisteminin yapılandırılması hedeflenmektedir. Tez "Giriş", "Sekiz Bölüm", "Sonuç" olmak üzere üç ana kısımdan oluşmaktadır.

Tezin "Yaşamboyu Öğrenme ile Yetişkin Eğitim Arasındaki İlişkinin Kavramsal Çerçevesi" isimli 1. Bölümünde kurumsal hizmet içi eğitim modelinin geliştirilmesinin dayanağı olan medya zenginliği ile yaşam boyu öğrenme kavramları teorik çerçeveden ele alınmıştır. Tezin "Avrupa Birliğinde Yaşamboyu Öğrenme ve Yaygın Eğitim" isimli 2. Bölümünde ise; Avrupa Birliği ve OECD belgelerine göre yaşam boyu eğitim anlayışının temel prensipleri, sadece modelin avantajları açısından değil aynı zamanda karşılaşılabilecek olan riskleri göz önünde bulundurmak suretiyle dezavantajları açısından da ele alınarak tarafsız bir şekilde ortaya konulmak istenmiştir. Tezin 3. bölümü olan "Bilgi Ekonomisi Açısından Türkiye'de ve Dünya'da Eğitime Genel Bakış"ta ise global ekonomide artık temel ve bağımsız girdi olarak kabul edilen "bilgi gücü" ülkemizdeki ve dünyadaki trendler dikkate alınarak incelenmiş, bu noktada bilgi toplumu özellikleri açısından ülkemizin kaydettiği genel aşama geliştirilecek modelin sistem girdisi olarak ele alınmış, bu noktada işletmelerde toplam kalite yönetimi anlayışının eğitim boyutu ortaya konulmak istenmiştir.

Tezin 4. bölümü olan "Karma Eğitim Uygulamasında Kurumsal Yapılanmaya İlişkin Kavramsal Model"de hizmetiçi eğitim modelinin geliştirilmesinde kullanılacak olan sistemin içsel ve dışsal giridi-çıkıti analizi yapılmış, böylelikle sistemin alt yapısı ve sonuçları tarafsız bir şekilde ortaya konulmak suretiyle kurumun ihtiyaçlarına spesifik olmuş hizmetiçi eğitim modeli bilimsel verilerden yararlanılmak üzere geliştirilmiştir. Tezin "Karma Eğitim Yönlü Kurumsal Yapılanmaya İlişkin Hizmetiçi Eğitim Modelinde Sürecin Tasarımı" isimli 5. Bölümünde kurumsal hizmetiçi eğitim modelinin tasarım aşamaları ortaya konulmuştur. Tezin "Trakya Birlik Karma Eğitim Sisteminde Uzaktan Eğitim Modeli, Web Tabanlı Öğrenme" isimli 6. Bölümünde Web Tabanlı Öğretim sisteminin varsayımları, iletişim model ve eğitim programları ele alınmıştır. Tezin 7. bölümü olan "Web Tabanlı Öğretim Sistemine Aşamalı Geçiş Sürecinin Tasarımı"nda kuruma özgü web tabanlı eğitim sistemine geçiş ve satın alma etkinliğinin sağlanması konusu detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Tezin 8. bölümü olan "Web Ortamında Scorm Belirtimine Dayalı Senkron ve Asenkron Eğitim Yönetim Sistemi"nde ise sisteme ait kavramlar ve uluslararası standartlar ve sistemin teknik özellikleri genel anlamda ele alınmıştır. Tezin "Sonuç ve Genel Değerlendirme" bölümünde ise karma eğitim sisteminin gelecekte kaydedeceği aşama ile ilgili beklentiler ve karma eğitim sisteminin kuruma özgün boyutuyla hayata geçirilmesinde göz önünde bulundurulması gereken olgular açıklanarak "İnsan Kaynakları Departmanlarıyla", "Kurumsal İletişim Departmanlarının" ortak çalışma alanlarına dikkat çekilmiş, karma eğitim modelinin tasarımında İnsan Kaynakları Yönetiminin rolü vurgulanmak istenmiştir.

Anahtar Kelimeler: 1. Yaşamboyu Öğrenme, 2. Karma Eğitim Sistemi, 3. Web Tabanlı Öğrenme, 4. Bilgi Toplumu

Prepared By: İpek HALVURT

Name Of Thesis: The Policies of In-Service Training in European Union: The Formation of Trakya Birlik's In-Service Training Model By Approach of Traditional and Distance Education.

ABSTRACT

The problematic of this study is to optimize designing, planning, improving and administration of educational activities and financial process about these in direction of institutional targets only at a single central point.

It is to be aimed at forming a mixed educational system which all the process, educational methods and techniques, educational environment are entegrated each other about in-service training model improved in setting out with European Union's institutional frame. That thesis consist of three main sections; "Introduction", "Eight Sections" and "Conclusion".

The concepts of "Media Richness" and "Lifelong Learning" which are on the base of building up institutional inservice training model are discussed in theoretical frame in the first section, named; "The Conceptual Frame of Relationship Between Lifelong Learning and Adult Education". In the second section of that thesis, named "Lifelong Learning and Extended Education in European Union", the main principles of lifelong learning comprehension are unbiasedly claimed by the documents of EU and OECD in paying attention to not only advantages of that model but also probable risks that could be encountered. In the third section of, named "Overview on Education in Turkey and World in the Way of Information Society", information power that has been accepted as main an independent input from now on, has been examined by trends of world and Turkey, at that point, general stage at which Turkey has arrived have been argued as system input of that model in view of the characteristics of information society and total quality management comprehension's educational side in plants has been claimed.

In the fourth section,; “Conceptual Model Concerning Institutional Structuring in the Practice of The Mixed Education System”, internal and external input-output system analysis which is used for building up in-service educational system has been done, thereby in-service educational model could have been improved which specializes in the needs of institution could be improved by making use of scientific data and suggesting system’s infrastructure and results unbiasedly. In the fifth section , “In-Service Educational Model On Institutional Structring Biassed Toward The Mixed Education”, designing stages of institutional in-service educational model has been argued. In the sixth section, “The Model of Distance Education in Trakya Birlik’s Mixed Educational System and Web-Based Learning”, the hypothesis of web-based teaching system and communication model and education programmes are argued. In the seventh section, “The Draft of Gradual Passing Process to Web-Based Teaching System”, the matter on passage of web-based education system, peculiar to institution and efficiency of purchasing that system have been indetail mentioned. In the eighth section, “The System of Synckron, Asynckron Educational Management Based Upon Scorm Specificaiton in Web Environment, concepts, international standarts and technical qualifications about that system have been mentioned in general. In the section of “Conclusion and Overall Evaluation”, that thesis has mentioned joint sphere between Human Resorces Department and Corporate Communication Department by explaining expectations about future stage at which the mixed educational siystem has arrived and concepts which could be paid attention in order to carry out the mixed education system in specific way of institution and has put too much emphasis on the role of human resorces departments on designing of the mixed educational model.

Key Words: 1. Lifelong Learning, 2.The Mixed Educational System, 3.Web-Based Learning, 4.Information Society.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR.....	xvi
GİRİŞ.....	1
I. Problem.....	3
II.Çalışmanın Varsayımları.....	5
III.Kavramsal Çerçeve.....	5
IV.Çalışmanın Amaçları.....	8
V.Çalışmanın Kapsamı.....	9
VI.Çalışmanın Sınırlılıkları.....	11
V.Çalışmanın Gözlem Tekniği.....	12

BÖLÜM 1

YAŞAMBOYU ÖĞRENME İLE YETİŞKİN EĞİTİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

I. Medya Zenginliği Kuramı.....	14
II. Yaşam Boyu Öğrenmeden Yaşam Boyu Eğitime.....	19
III.Yaygın Eğitim.....	22

BÖLÜM 2**AVRUPA BİRLİĞİ'NDE YAŞAM BOYU ÖĞRENME ve YAYGIN EĞİTİM**

I. Belli Başlı Belgeler, Pratikler ve Politikalar.....	27
II. OECD Belgelerine Göre Hizmet İçi Eğitim Belgeleri.....	53

BÖLÜM 3**BİLGİ EKONOMİSİ AÇISINDAN TÜRKİYE'DE ve DÜNYA'DA****EĞİTİME GENEL BAKIŞ**

I. Eğitimde Bilgi Ekonomisi, Toplam Kalite Yönetimi.....	67
II. Yaşam Boyu ve Yaygın Eğitimde Karşılaşılabilecek Olası Sorunlar.....	76

BÖLÜM 4**KARMA EĞİTİM UYGULAMASINDA KURUMSAL****YAPILANMAYA İLİŞKİN KAVRAMSAL MODEL**

I. Sistemin Girdilerinin Tanımlanması.....	84
A. İç Çevrenin Tanımı.....	85
1. TRAKYA BİRLİK Örgüt Kültürü.....	85
2. TRAKYA BİRLİK Eğitim Kültürü.....	86
3. TRAKYA BİRLİK Kurumsal Amaçları.....	88
B. Dış Çevrenin Tanımı.....	97
1. Kamu Sektörü.....	98
2. Özel Sektör.....	106
a. Yurt İçinde Özel Sektör.....	106

Sayfa No

b. Yurt Dışında Özel Sektör.....	109
II. Sistemin Çıktıları.....	113
III. TRAKYA BİRLİK Kurumsal Yapısına Göre Hizmetiçi Eğitim.....	115
IV. Hizmetiçi Eğitim Yöntemleri.....	117
V. Kurum İçi ve Kurum Dışı Kaynaklara Göre Trakya Birlik Karma Eğitim Modeli.....	121
A. Ön Oryantasyon.....	121
B. İşi Tanıtma ve Uyum Eğitimi.....	123
C. İş Başında Yetiştirme.....	125
D. Uzmanlık ve Meslek Eğitimi.....	127
E. Teknolojiye ve Yabancı Kültürlere Uyum Eğitimi.....	129
F. Meslekte İlerleme ve Geliştirme Eğitimi.....	131
G. Yöneticilerin Eğitimi.....	134
H. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri.....	135
I. Spesifik Grupların Eğitimi.....	140
1. Bayilerin Eğitimi.....	140
2. Tüketicilerin Eğitimi.....	142
3. Çiftçilerin Eğitimi.....	144

BÖLÜM 5

**KARMA EĞİTİM YÖNLÜ KURUMSAL YAPILANMAYA İLİŞKİN
HİZMET İÇİ EĞİTİM MODELİNDE SÜRECİN TASARIMI**

I. Eğitim Süreci Aşamaları.....	150
A. Pedagojik Tasarım (Biçimlendirici Değerlendirme).....	150
1. Ön Değerlendirme Aşamasının Tanımı.....	150

Sayfa No

2. Eğitsel Tasarım.....	151
B. Teknolojik Tasarım.....	152
C. Pilot Uygulamanın Tasarımı.....	153
D. Ara Değerlendirmenin Tasarımı.....	153
1. Öğrenmenin ve Davranışların Değerlendirilmesi.....	153
2. Eğitim Memnuniyetinin Değerlendirilmesi (Tanılayıcı Değerlendirme).....	156
II.Sonuçların Değerlendirilmesi (Tümel ve Düzey Belirleyici Değerlendirme).....	157
III.Yönetmel Sürecin Tasarımı.....	162
A.Arşivleme.....	162
B. Danışmanlık Hizmetinin Sunulması, Yönergelerin Hazırlanması.....	162
C.Maliyet ve Satınalma Etkinliğinin Sağlanması.....	164
D.Hukuksal Sürecin Yönetilmesi.....	165
E.Eğitim Programları ve Ders Planının Hazırlanması.....	165
F.Özlük Dosyasının Oluşturulması.....	166
G.Eğiticinin Eğitimi.....	166
H.Eğitim Sistemi Ekibinin Oluşturulması.....	169
1. Delegasyon Ekibi.....	169
a.Trakya Birlik Yönetim Kurulu.....	169
b. Eğitim Komisyonu.....	169
c. Uygulama Ekibi.....	170
(1). Eğitim Danışma Kurulu.....	170
(2). Süreç Kolaylaştırıcılar.....	172

BÖLÜM 6

TRAKYA BİRLİK KARMA EĞİTİM SİSTEMİNDE UZAKTAN EĞİTİM MODELİ WEB TABANLI ÖĞRENME

I. Web Tabanlı Öğretim Sisteminin Dayandığı Varsayımlar	175
II. Web Tabanlı Öğretim Sisteminin Faydaları.....	177
III. Web Tabanlı Eğitim Sisteminde İletişim Modelleri.....	183
IV. Web Tabanlı Eğitim Sisteminde Senkron ve Asenkron İletişim Modellerine Göre Yaratılan İnteraktif Hipermedya.....	184
A. Web Tabanlı Eğitim Sisteminde Çoklu Ortam Uygulamalarının Yararları.....	184
B. Web Tabanlı Bilgisayar Destekli Uzaktan Eğitimde Çoklu Ortam Erişim Metotları.....	185
V. Web Tabanlı Eğitim Sisteminde Eğitim Programları.....	185

BÖLÜM 7

WEB TABANLI ÖĞRETİM SİSTEMİNE AŞAMALI GEÇİŞ SÜRECİNİN TASARIMI

I. Aşamalı Geçiş Sürecinin Tasarımı.....	188
II. Web Tabanlı Eğitim Yönetimi Sisteminde Satınalma Etkinliğinin Sağlanması.....	190
A. Satınalma Sürecinin Yönetimi.....	190
B. Web Ortamında Eğitim Yönetimim Sisteminin Ana Maliyet Kalemleri	200
C. Finansal Kaynak Yönetimi.....	201

BÖLÜM 8

**WEB ORTAMINDA SCORM BELİRTİMİNE DAYALI SENKRON ve
ASENKRON EĞİTİM YÖNETİMİ SİSTEMİ
(WEB ORTAMINDA BİLGİSAYAR DESTEKLİ ÖĞRETİM SİSTEMİ)**

I. Web Ortamında Eğitim Yönetimim Sisteminin Görevleri.....	205
II. Web Ortamında Eğitim Sistemine Ait Kavramlar.....	206
III. Eğitim Yönetimi Sisteminde Kullanılan Uluslararası Standartlar.....	207
IV. SCORM (Paylaşılabilir İçerik Nesnesi Başvuru) Modeli.....	207
A. İçerik Kümesi Modeli.....	208
1. İçerik Modeli.....	208
2. Üst Veri.....	209
3. İçerik Paketleme.....	209
B. SCORM Çalışma Ortamı.....	210
1. Yükleme.....	210
2. Uygulama Programlama Arabirimi.....	211
3. Veri Modeli.....	211
V. Geliştirilen Eğitim Yönetimi Sistemi.....	212
A. Eğitim Yönetimi Sisteminin Genel Yapısı.....	212
B. SCORM Belirtimine Göre Eğitim Yönetimi Sistemi Modeli.....	214
C. SCORM Belirtimine Göre Eğitim Yönetimi Sisteminde Yapılabilecekler....	216
1. Kullanıcı Belgileri Yönetim Birimi.....	216
2. Ders Yönetimi Birimi.....	217
3. İçerik Yönetimi Birimi.....	217

Sayfa No

4. Sıralama Yönetimi Birimi.....	218
5. Yetki Yönetimi Birimi.....	218
6. İzleme Birimi.....	219
7. Dağıtım Birimi.....	219
8. Raporlama Birimi.....	220
9. Çevrimiçi Yardım Birimi.....	220
10. Ödev/Proje Verme ve Değerlendirme Birimi.....	220
11. Ders Araçları.....	220
D.Geliştirilen Eğitim Yönetimi Sisteminin Yazılım Özellikleri.....	222
1.Üç Katlı Mimarilerin Dayandığı Varsayımlar.....	224
2.Geliştirilen Sistemin Mimarisi ve Bileşenleri.....	225
SONUÇ ve GENEL DEĞERLENDİRME.....	230
KAYNAKÇA.....	232

ŞEKİLLER LİSTESİ**Sayfa No**

Şekil 1. Çoklu Zeka Kuramı ve Yapılandırmacı Eğitim Yayılım.....	149
Modeli	
Şekil 2. Eğitim Etkileşim Alanı.....	150
Şekil 3. Eğitim Sistemi Tasarım Modeli.....	230

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Şubat-Nisan 2007 Eğitim Firmaları Tablosu.....	90
Tablo 2. Şubat-Nisan 2007 Eğitim İhtiyaç Analizi Tablosu.....	91
Tablo 3. Şubat-Nisan 2007 Görüşme Öncesi Eğitim Firması Seçim.....	94
Kriterleri Tablosu	
Tablo 4. Şubat-Nisan 2007 Görüşme Sonrası Eğitim Firması Seçim.....	95
Kriterleri Tablosu	
Tablo 5. Tarımsal Girdi, Muhasebe, Raporlama Bilgi Sistemi, Tedarik, Depolama, Satış ve Fiyatlandırma Semineri Eğitim Memnuniyeti Anketi Değerlendirme Tablosu.....	96
Tablo 6. Eğitim Programı Değerlendirme Formu.....	156
Tablo 7. Proje Değerlendirme Formu.....	157
Tablo 8. Eğitim Memnuniyeti Anketi.....	159
Tablo 9. Eğitim Planı.....	168
Tablo 10. Önceliklendirilmiş Eğitim Planı.....	169
Tablo 11. Proje Değerlendirme Formu.....	194
Tablo 12. Zaman Akış Tablosu.....	197
Tablo 13. Bütçe Detay Formu.....	198

Sayfa No

Tablo 14. Proje Ekibi Bilgi Formu.....	199
Tablo 15. Firma Bilgileri Formu.....	200
Tablo 16. Ödeme Planı Tablosu.....	201
Tablo 17. Geliştirilen Eğitim Yönetimi Sisteminin Sunucu Bilgisayarlardaki Yazılım Gereksinimleri Tablosu.....	229
Tablo 18. Geliştirilen Eğitim Yönetimi Sisteminin İstemci Bilgisayarlardaki Yazılım Gereksinimleri Tablosu.....	229

KISALTMALAR

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
ADL	:	İleri Düzeyde Dağıtılan Öğrenme
AIIC	:	Havacılık Endüstrisi Bilgisayar Destekli Öğretim Komitesi
ARİADNE	:	Avrupa Uzaktan Yapılandırma Otoriteleri ve Network Dağıtım Birliği
BİT	:	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
CDEJ	:	Avrupa Gençlik Yönetim Komitesi
CEDEFOP	:	Avrupa Mesleki Eğitim Geliştirme Merkezi
CMI	:	Bilgisayarla Yönetilen Eğitim
CPID	:	Personel Gelişim ve Kiralama Enstitüsü
CVTS	:	Sürekli Mesleki Yetiştirme Taraması
DETC:	:	Uzaktan Eğitim ve Öğretim Konseyi
DİE	:	Devlet İstatistik Enstitüsü
DMK	:	Devlet Memurları Kanunu
DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
GATS	:	Hizmet Ticareti Genel Anlaşması
GSMH	:	Gayri Safi Milli Hasıla
ICA	:	Uluslararası Kooperatifler Birliği
ICAO	:	Uluslararası Tarım Kooperatifleri
IDC	:	Küresel Pazar Zekâ Şirketi
IEEE	:	Öğrenme Teknolojisi Standartları Komitesi
IMS	:	Yapısal Yönetim Sistemi Projesi Küresel Öğrenme Konsorsiyumu

KOBİ	:	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
LAN	:	Yerel İletişim Ağı
MEB	:	Milli Eğitim Bakanlığı
MORİ	:	Medya Araştırma ve Danışma Şirketi
TKY	:	Toplam Kalite Yönetimi
TODAİE	:	Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
UNCTAD	:	Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü
UNESCO	:	Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu
ÜTİ	:	Üniversite-Toplum İşbirliği
VTYS	:	Veri Tabanı Yönetim Sistemi
WAN	:	Geniş Alan Ağı
WAP	:	Kablosuz Uygulama İletişim Kuralları
YBE	:	Yaşam Boyu Eğitim
YBÖ	:	Yaşam Boyu Öğretim
YÖK	:	Yüksek Öğretim Kurumu

GİRİŞ

Çalışmanın sorunsalı; kurumsal hizmet içi eğitim faaliyetlerinin tasarımı, planlaması, geliştirilmesi, yönetilmesi ile bunlarla ilgili finansal süreçleri kurumsal hedeflerin yönlendiriciliği altında tek bir merkezden en iyilemek, eğitim faaliyetlerini sadece sınav ve prosedürlerden ibaret bir sürece indirgemekten ziyade, önerilen eğitim sistemine personel ve yöneticilerin aktif bir şekilde katılımlarını ve eğitim sorumluluğunu eşit bir şekilde paylaşmalarını sağlayan durağan değil yaşayan, kurumsal amaçlardan, bireysel amaçlara yayımlanan, tüm personelin katılmaktan ve öğrenmekten zevk alacağı, kolay yönetilen süreçlerden oluşan bir eğitim sistemi oluşturmaktır. Hizmetiçi eğitim gerek metodolojik gerekse de içerik açısından çok boyutlu bir kavramdır. Bununla birlikte oluşturulacak sistem yapılandırmacı eğitim kuramı çerçevesinde, işbirlikçi öğrenme anlayışına uygun bir şekilde basitten, karmaşık sisteme doğru, eğitim, öğretim ve teknoloji tasarımı ve finansal süreç optimizasyonu sağlayacak şekilde birbiriyle çoklu eğitim ortamına göre bütünleşecek şekilde tasarlanmıştır. Eğitim etkinliklerinde uzmanlaşma derecesi yükseldikçe geleneksel eğitimin ağırlığı giderek azalmakta, web tabanlı eğitimin ağırlığı ise giderek artmaktadır. Böylelikle daha üst düzeydeki eğitim modellerine geçildikçe personelin uzmanlaşma derecesine bağlı olarak daha spesifik ve kişiselleştirilebilir, yaratıcılık yeteneklerini geliştirebilecek eğitim etkinliklerinin gerçekleştirilmesi de mümkün olabilecektir. Önerilen “Eğitim Yönetim Sisteminin” etkin bir şekilde işlerliği ilk olarak sistemi destekleyecek “Bilgisayar Yönetimli Öğretim” sisteminde yer alan destek yazılımların kullanılmasına dayandırılmıştır. Böylelikle eğitim tasarımından, eğitim etkinliğinin değerlendirilmesine kadar tüm süreç birbirine bağlı olarak sistem tarafından otomatik bir şekilde işletilecek, eğitim yönetiminde çeşitlilik, hız, rekabet ve maliyet avantajı, sürekli öğrenme kültürüne uygun yeni liderlik tarzlarının gelişmesine yol açacak şekilde tasarlanacaktır. Lider, bireyleri ortak hedeflere yönelten, hedefleri benimseten, bireylerarası köprüyü oluşturan dağınık güç ve bilgiyi bir araya toplayıp sinerji yaratan, hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken dönüm noktasını oluşturan kişidir. Önerilen eğitim sisteminde yöneticilerin hem

transaksiyonel hem de transformasyonel liderlik özelliklerini taşıması beklenmektedir. Yöneticilerin günlük işlerini beklenen kalitede, müşteri memnuniyetini sağlayarak tamamlamasında transaksiyonel, yarının dünyasını düşleyerek bugünün dünyasına şekil vermede ise transformasyonel liderlik özelliklerine ihtiyaçları vardır.

Hizmetçi Eğitim Modeli geliştirilirken hizmet içi eğitim süreçlerinin daha etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamak için hizmet için eğitim faaliyetleri uygulama süreci ve uygulama yeri yaklaşımına göre sınıflandırılmıştır. Hizmetçi Eğitim Modeli, geliştirilen eğitim etkinliklerinin ödül, terfi, performans değerlendirilmesi gibi İnsan Kaynakları politikaları ile bütünleştirilmesini içermemektedir. Ancak eğitim ve öğretim etkinliğinin kurum içinde sürekli öğrenme kültürü yaratarak, personel ve iş kalitesinde katma değer yaratmak, eğitim sistemlerinin ana ve öncelikli amacı olduğundan, önerilen eğitim modeline uygun bir şekilde insan kaynakları politikalarının entegrasyonu tamamıyla İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nün çalışma ve araştırma sahasını oluşturmaktadır. Hizmetçi Eğitim modelinde öğretici ve katılımcılar arasında çift yönlü etkileşimi öngören geleneksel eğitim yöntemi ile birlikte hizmet içi eğitimde uzaktan eğitim sistemlerinin bir alt parçası olan öğrenci-içerik etkileşiminin ağırlıklı olduğu asenkron tipi ile öğrenci-öğretmen etkileşiminin ağırlıklı olduğu senkron eğitim teknolojilerine göre tasarlanan interaktif çoklu ortam entegrasyonu temeline dayandırılan Web Tabanlı Eğitim Yönetimi Sistemleri de yer almaktadır.

Bu araştırmanın birinci bölümünde, Avrupa Birliği'nde hizmetçi eğitim yaklaşımında kuramsal temelleri olan medya zenginliği kuramı ile yaşam boyu öğrenme yaklaşımı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan belli başlı politikalar ve öğretim yöntemlerinden bahsedilecektir. Araştırmamızın ikinci bölümünde, Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinde, ulusal kalkınma ve verimliliğin sağlanmasında hizmetçi eğitiminin rolünün bilgi ekonomisi açısından sorgulanmasına ağırlık verilecektir. Çalışmamızın üçüncü bölümünde karma eğitim yaklaşımına göre hizmetçi eğitim sisteminin oluşturulmasında, örgüt ve eğitim kültüründe Türkiye ve Dünyadaki örnekler incelenerek kurum içi eğitim sisteminin amaçlarının

geliştirilmesi detaylandırılacaktır. Çalışmamızın dördüncü bölümünde Kurum içi hizmetiçi eğitim ve web tabanlı öğretim sisteminin geliştirilerek, örgütsel amaçlarla bütünleştirilmesi ortaya konulacaktır. Çalışmamızın beşinci bölümünde kurumsal hizmetiçi eğitim modelinin tasarım aşamaları ortaya konulacaktır. Çalışmamızın altıncı bölümünde Web Tabanlı Öğretim sisteminin varsayımları, iletişim model ve eğitim programları ele alınacaktır. Çalışmamızın yedinci bölümünde kuruma özgü web tabanlı eğitim sistemine geçiş ve satın alma etkinliğinin sağlanması konusu detaylı bir şekilde işleyecektir. Çalışmamızın sekizinci bölümünde Scorm Belirtimine Dayalı Senkron ve Asenkron Eğitim Yönetim Sistemine ait kavramlar ve uluslararası standartlar ve sistemin teknik özellikleri genel anlamda ele alınacaktır.

I. Problem

Hizmetiçi eğitim, gerek metodolojik gerekse de içerik açısından çok boyutlu olan bir kavramdır. Avrupa Birliği pratiklerinde hizmetiçi eğitim yaklaşımının merkezini Neo-liberal politikaların yönlendirdiği **Yaşam Boyu Öğrenme kavramı** oluşturmakta, öğretim metodolojisinde formal ve informel eğitimi tamamlayıcı bir tarzda yapılandırılan **Yaygın Eğitim Yaklaşımı**, yetişkinlerin hizmetiçi eğitimlerinde giderek artan ölçüde tercih edilen bir eğitim yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Uzaktan Eğitimin metodolojik olarak tarihsel gelişimi içinde teknolojik gelişmelere paralellik gösteren dört kuşak ortaya çıkmıştır. Dört kuşak şeklinde ifade edilen süreçlerin ortaya çıkışı aynı zamanda çalışma hayatının belli dönemlerindeki sosyolojik analizini içermekte, kurumlar için uzaktan eğitim modellerinin aşamalı olarak geliştirilmesinde ve bu modellerin anlaşılmasında bilimsel bir temel sağlamaktadır. Zira bu kuşaklar süresince eğitime sunulan eğitim teknolojilerinin birleşimi ve kullanımlarının yanı sıra, bu teknolojileri eğitim-öğretimlerinde kullanan eğitim-öğretim kurumlarının örgütsel-yönetimsel yapılarında da değişim yaşanmıştır. İlk kuşakta; tek bir teknolojinin (basılı materyaller) kullanımı söz konusudur. Bu kuşakta öğrenci ile eğitici arasında doğrudan bir etkileşim yoktur (Mektupla Öğretim vb.). İkinci kuşak; uzaktaki öğrencinin çalışması için öğretim materyallerinin özellikle tasarlandığı ancak iki yönlü

iletişimin üçüncü bir kişi tarafından sağlandığı, bütünleşik çoklu ortama geçişi ifade etmektedir. Bu üçüncü kişi öğretim materyallerinin yaratıcısından daha çok bir rehberdir. Telekomünikasyondaki gelişmelerin Uzaktan Eğitime yansıdığı bu süreçte uzaktan eğitimin uzak sınıf biçimi önem kazanmaya başlamıştır. Bu kuşağa bağımsız (sadece uzaktan eğitim sunan) üniversiteler örnek olarak verilebilir. Üçüncü kuşağın, uzaktaki öğrenciyle öğretmen arasında doğrudan etkileşime izin veren, iki yönlü iletişim ortamlarıyla başladığı söylenebilir. Uzaktaki öğrenciler ya bireysel ya da grup olarak eğitime katılmaktadırlar. Bu nedenle hem bireysel ortam hem de telekomünikasyon sistemleriyle zenginleşmiş ortamlar söz konusudur. Bu oluşumdaki teknolojiler, öğretmen-öğrenci ve öğrencilerin kendileri arasında, diğer kuşaklarda yaşanandan çok daha eşit bir iletişim ağı sağlamaktadır. Bu kuşaktaki eğitim kurumları, endüstri devriminin etkisinde bulunan, hiyerarşik yönetime sahip, standartlaştırılmış bürokratik politikalara sahip, benzer ürünler üreten endüstriyel (Fordist) kurumlardır. Bu kurumlara örnek olarak, “Mega Üniversiteler” olarak adlandırılan, 100.000’den fazla öğrenciye sahip, geniş ölçekli, ulusal, özerk, açık üniversiteler verilebilir. Günümüzde gelinen dördüncü kuşak ise Esnek Öğrenme Modelidir. Bu kuşakta öğrencinin öğrenme ortamı açısından esnekliği korunurken etkileşim, karma sunum teknolojileriyle üst düzeyde sağlanabilmektedir. Bu kuşak Uzaktan Eğitim kurumlarını teknolojiyi yönetme yetisine sahip kurumlar olarak yeni yapılanmalara götürmektedir. Bu yeni tür yapılanmadaki kurumlar “Post-Fordist” kurumlar olarak adlandırılmaktadır. Bu kurumlar küresel üretime yönelen, değişime açık ve daha esnek yönetime sahip, etkileşimli teknolojileri üretimlerinde ve sunumlarında yoğun şekilde kullanan kurumlardır.

Türkiye’de ve Dünyada eğitim metodolojisi ve teknolojisinde meydana gelen değişiklikleri değerlendirerek, kurumsal hizmet içi eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi, planlanması ve yürütülmesi süreçlerinin optimizasyonu sağlamak, kurumsal örgüt kültürüne uygun hizmet içi eğitim faaliyetleri ile kurum içinde sürekli öğrenme kültürünün yaratılmasını sağlayan süreçlerin aşamalı olarak hayata geçirilmesini sağlamaktır. Araştırmada, kurumsal hizmet içi eğitim etkinliklerinin mevcut durumu analiz edilerek, örgütsel hafızanın bilinçli ve planlı bir şekilde devamı ve gelişmesini sağlamak hedeflenmiş, örgütte sürekli bir öğrenme

kültürünün yaratılmasını mümkün kılacak önlemler ve geliştirilecek politikaların kuruma nasıl ve ne derece uyarlanacağı ortaya konmak istenmiştir. Kurumun örgüt kültürü, kurumda genç yaşlarda alınan personelin, zaman içinde işiyle ilgili gerekli beceri ve vasıflara doğal bir süreç içinde ulaşacağını varsaymakta ve çalışanlarına güvenceli bir statü sunmaktadır. Kurumsal örgüt kültüründe öngörülen bu unsurlar, iş yapış süreçlerinde geleneklere sıkı sıkıya bağlı, personelin büyük çoğunluğunun sorumluluk ve inisiyatif gerektirmeyen rutin işleri icra etmesine neden olmaktadır.

II. Çalışmanın Varsayımları

Çalışmanın varsayımları şu başlıklar altında özetlenebilir:

- Eğitim Teknolojisinde meydana gelen değişimlerin iş sonuçları (kar, kalite, gelir vb.), maliyet, iş türleri ve personelin bilgi ve beceri seviyesine etkisi nedir?
- Teknolojik gelişmeler nasıl bir birey ve eğitim anlayışı gerektirmektedir?
- Kurumsal hedeflere ulaşmak açısından hizmetiçi ve uzaktan eğitimin rolü nedir?
- Kurumların sürekli öğrenme kültürüne geçmelerinin önemi nedir?
- Kurum içindeki hizmet içi eğitim etkinliklerinin mevcut yapısı kurumun hedeflerine cevap vermekte midir?

III. Kavramsal Çerçeve

Geliştirilen eğitim sistemi modelinde kullanılacak olan kavramlar ve içerikleri aşağıda yer almaktadır:

- Hizmetiçi Eğitim: İstihdam edilmiş işgücünün mesleğe uyum, meslekte ilerleme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayan her türlü eğitim-öğretim faaliyetidir.
- Uzaktan Eğitim: Kaynak ile alıcılarının öğrenme-öğretme süreçlerinin büyük bir bölümünde birbirlerinden ayrı ortamlarda bulunduğu, alıcılarına öğretim yaşı, amaçları, zamanı, yeri, yönetimi vb. açılardan bireysellik, esneklik, bağımsızlık olanağı tanıyan, öğrenme ve öğretme süreçlerinde işitsel araçlar, görsel-ışitsel teknolojiler ve yüz yüze eğitim gibi materyal, araştırma, teknoloji ve yöntemlerin kullanıldığı, kaynak ile alıcılar arasındaki iletişimin ve etkileşimin ise televizyona ve bilgisayara dayalı etkileşimli/tümleşik teknolojilerle sağlandığı planlı ve sistematik eğitim teknolojisi uygulamasıdır.
- Web-Tabanlı Eğitim: Web üzerinden verilmek üzere hazırlanmış, zamandan ve mekandan bağımsız olarak erişim olanakları sunan, erişimin ağ üzerinden (internet ya da intranet) yapıldığı eğitim şeklidir.
- Senkron Tipi Eğitim: Zamana bağımlı, aynı mekânda ve yüz yüze verilen eğitimidir.
- Asenkron Tipi Eğitim: Bireyin kendi öğrenme sorumluluğunu üstlendiği zamandan ve mekândan bağımsız eğitimidir.
- Scorm: ADL tarafından geliştirilen, web tabanlı eğitsel içeriğin birlikte kullanılabilirlik, erişebilirlik ve yeniden kullanılabilirliğin sağlanması için farklı kaynaklardan uyarlanmış bildirimlerden oluşan modeldir.

- Karma Eğitim Sistemi: Geleneksel Eğitim Sistemi ile Uzaktan Eğitim sisteminin senkron ya da asenkron iletişim modülleriyle beraber sunulduğu eğitim sistemidir.
- Eğitim Yönetimi Sistemi: Kurumun genelinde eğitim sunma, kaydetme, raporlama amacıyla kullanılan çok kullanıcı, etkileşimli ağ tabanlı sistemdir.
- Çoklu Zekâ Kuramı: Eğitimin öğrencinin anlama seviyesine göre sözel-dilsel, mantıksal-matematiksel, görsel-uzamsal zekâ anlayışı doğrultusunda tasarlanmasına dayandırılan eğitim kuramıdır.
- Yapılandırmacı Eğitim Kuramı: Öğrencinin eğitim sonrası öğrendiği bilgi ve becerileri kendi gereksinimleri doğrultusunda dönüştürmesidir.
- Etkileşimli Tahta: Tahtaya çizilen her bilginin bilgisayarda dosya olarak saklanabildiği, öğrencilerin bilgisayarından izlenebildiği, kağıt çıktısı olarak dağıtılabildiği gösterim yüzeyidir.
- Etkileşimli CD: Genellikle bir dizi konu ve derse dayalı yazılım içeren, bilgisayar destekli eğitim ortamında kullanılan disklerdir.
- Hipermedya (Çoklu Ortam): Bilgisayar tabanlı uygulamada, normal yazı, ses, görüntü, grafik, video ve animasyon gibi görsel araçların kullanılmasıyla desteklenen bir kullanıcı ara yüzüdür.
- Kilit Personel: Performans kriterlerini karşılayan ya da aşan, yetenekleri yaptığı işin çok üstünde olan, davranış ve temsil yeteneği açısından örnek niteliğinde olan personeldir.
- Transformasyonel Lider: Astlarından bekledikleri rol ve görevleri açıkça belirleyerek onları bir vizyona yönelten, bireysellikten çok örgüt çıkarlarına odaklanan, ortak bir örgüt kültürünün

oluşturulması yönünde atılımcı ve yenilikçi bir bakış açısına sahip, astlarının bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine önem vererek beklenin üstünde bir performans elde etmelerini sağlayan liderdir.

- Transaksiyonel Lider: Geçmişte olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirerek bunları gelecek nesillere aktaran ve örgütsel hedeflere ulaşmak için astları yönlendiren liderdir.
- Örgütsel Hafıza: Kurumsal bilgi ve tecrübe birikimidir.
- Koçluk: Kişilerin profesyonel liderlik ve yöneticilik vasıflarını geliştirmeye yönelik, kısa vadeli hedeflerle yola çıkıp daha etkili sonuçlara ulaşmayı hedefleyen geçmişi değiştirmekten çok geleceğe yönelik çalışan bir hizmettir.
- Mentor: Aynı kurum içinde bulunan, o kurum içinde farklı görevlerde çalışıp tecrübe kazanmış olan astlarına şirket politikası, kurum gereklilikleri, çalışma stratejileri ve kariyer yönlendirme konularında tavsiyede bulunan yol gösterici kimsedir.
- Bilgisayar Destekli Öğretim: Ders içeriğini sunmak için bilgisayarın öğrenciyle doğrudan etkileşime girmesi için kullanılmasıdır.
- Bilgisayar Yönetimli Öğretim: Bilgisayar destekli öğretim bilgisayarla yönetilmesidir.

IV. Çalışmanın Amaçları

Çalışmanın hedeflenen amaçları aşağıdaki başlıklar halinde aşağıda özetlenmiştir.

- Hizmetiçi Eğitim modelinde tüm süreçlerin ve eğitim ortamının birbirine entegrasyonun sağlandığı karma bir eğitim sistemi önerilmektedir.
- Geleneksel ve web tabanlı eğitim metodolojilerinin kurum içinde üç yıllık bir dönem içinde entegrasyonunun sağlayarak eğitim etkinliğini arttırmak, sistemin kuruluşunu takip eden üç-dört yıllık dönem içinde eğitim maliyetlerini itfa ederek tasarruf etmektir.
- Yukarıda yer alan ana amaç doğrultusunda kurumsal eğitim faaliyetlerinin planlamasında ilk olarak iç kaynaklar göz önünde bulundurularak geleneksel eğitim modeli ile beraber uygulanacak web tabanlı uzaktan öğretim sisteminin mevcut teknolojik alt yapıya entegrasyonu sonrasında Web Tabanlı Eğitim Yönetimi Sistemine geçişte aşamalı olarak yapılacak etkinlikler somut örneklerle açıklanacaktır.
- Önerilen modelin hayata geçirilmesi ile beraber yöneticiler ve personel eğitim sisteminin aktif ve katkı sağlayıcı tarafları olacak ve eğitim sorumluluğunun yerine getirilmesinde müştereken sorumlu olacaktır. Önerilen eğitim modelinde kullanılacak karma eğitim sisteminin hayata geçirilmesinde öncelikli olarak yer alacak konu ise; eğitim sisteminin yürütülmesinde danışmanlık ve yönlendiricilik yapacak öğreticilerin eğiticinin eğitimi başlığı altında yeni eğitim sistemine psikolojik ve teknik anlamda adaptasyonları için bir ön oryantasyon eğitimine tabi tutulacak olmasıdır.

IV. Çalışmanın Kapsamı

Çalışmanın kapsamı çalışmanın varsayımlarına uygun bir şekilde aşağıdaki unsurlardan meydana gelmektedir:

- Hizmetiçi Eğitim Kavramı ile Uzaktan Eğitim Kavramı ilk olarak, genel ve bilimsel bir yaklaşımla ele alınmış, sonrasında kendi içinde kurumsal örgüt kültürüne spesifik edilerek çözüm yolları finansal, yönetsel, eğitim ve teknolojik etkinlik açısından geliştirilmiş, sürekli öğrenme kültürünün yaratılması için gerekli temellerin üç yıllık süreç için geliştirilmesi öngörülmüştür.
- Hizmetiçi Eğitim Modeli geliştirilirken hizmet içi eğitim süreçlerinin daha etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamak için hizmet için eğitim faaliyetleri uygulama süreci ve uygulama yeri yaklaşımına göre sınıflandırılmıştır.
- Hizmetiçi Eğitim modelinde geliştirilen eğitim etkinlikleri ödül, terfi, performans değerlendirilmesi gibi kurumsal İnsan Kaynakları politikaları ile bütünleştirilmesini içermemektedir. Ancak eğitim ve öğretim etkinliğinin kurum içinde sürekli öğrenme kültürü yaratarak, personel ve iş kalitesinde katma değer yaratmak eğitim sistemlerinin ana ve öncelikli amacı olduğundan, araştırılan eğitim modeline uygun bir şekilde insan kaynakları politikalarının entegrasyonu tamamıyla İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nün çalışma sahasını oluşturmaktadır.
- Trakya Birlik Hizmetiçi Eğitim modelinde öğretici ve katılımcılar arasında çift yönlü etkileşimi öngören geleneksel eğitim yöntemi ile birlikte hizmet içi eğitimde uzaktan eğitim sistemlerinin bir alt parçası olan öğrenci-içerik etkileşiminin ağırlıklı olduğu asenkron tipi ile öğrenci-öğretmen etkileşiminin ağırlıklı olduğu senkron eğitim teknolojilerine göre tasarlanan interaktif çoklu ortam entegrasyonu temeline dayandırılan Web Tabanlı Eğitim Yönetimi Sistemleri de yer almaktadır.

VI. Çalışmanın Sınırlılıkları

Önerilen eğitim sisteminin etkinliğinin personel ve kurum verimliliğini % 40-% 50 oranında arttırdığı bilimsel olarak kanıtlanmakla beraber, sistemin temel varsayımı uzun vadede eğitim içeriklerinin çağdaş iş yaşamı koşullarına uygun bir şekilde güncellenmesi ve geliştirilebilmesi için kurum içinde kararlı ve istikrarlı bir politikalar bütünü oluşturulmasına dayanmaktadır. Bu politikalar kurumsal hedeflerden, eğitim süreçlerinden ve insan kaynakları süreçlerinden meydana gelmektedir. Eğitsel etkinliğin %70-% 80 oranında arttırılması için eğitim sisteminin ödül- terfi, kariyer geliştirme-izin-disiplin gibi süreçlerle bütünleştirilmesi gerekmektedir.

V. Çalışmanın Gözlem Tekniği

Araştırma yönetimi olarak literatür taraması tekniği ile ampirik gözlem tekniği kullanılmıştır. Böylelikle Türkiye ve dünyadaki trendler ile iş sonuçları bilimsel bir yaklaşımla ele alınmış, projenin sorunsalını destekleyecek istatistikî veriler Türkiye İstatistik Kurumu, Havacılık Endüstrisi Bilgisayar Destekli Öğretim Komitesi, Avrupa Uzaktan Yapılandırma Otoriteleri ve Network Dağıtım Birliği, Avrupa Gençlik Yönetim Komitesi, Personel Gelişim ve Kiralama Enstitüsü, Sürekli Mesleki Yetiştirme Taraması, Uzaktan Eğitim ve Öğretim Konseyi, Devlet Planlama Teşkilatı, Uluslararası Kooperatifler Birliği, Uluslararası Tarım Kooperatifleri, Küresel Pazar Zeka Şirketi, Öğrenme Teknolojisi Standartları Komitesi, Yapısal Yönetim Sistemi Projesi Küresel Öğrenme Konsorsiyumu, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Örgütü, Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Kurumu, Yüksek Öğretim Kurumu vb. yurt içi ve yurt dışı alan ve saha araştırmaları ile yurt içi ve yurt dışında hizmet içi ve uzaktan eğitim ve web tabanlı eğitim yönetim sistemi üzerine otoriteler tarafından yapılan araştırma sonuçlarından yararlanılmış, bu bağlamda ülkemizdeki yasal çerçeve ile devlet politikasının yaklaşımı ışığında, kamu ve özel sektörde ortaya çıkan uygulamalar çözümlenerek kuruma özgü bir eğitim modeli geliştirilmek

amaçlanmıştır. Araştırma tekniği hem betimleyici hem de sistemin amacı yönünden açıklayıcı tarzda oluşturulmuş, ortaya konulan, hizmetiçi eğitim modelinin eğitim-öğretim, öğretim teknolojisi, değerlendirme ve geliştirme aşamaları planlanırken, sebepler, hedefler, varsayımlar ile araştırma sonuçları arasında mantıksal bir bağlantı ile neden-sonuç ilişkisi kurulmasına özen gösterilerek kurum açısından sorunsalla ilgili çözümlerin genelleştirilmesine önem verilmiştir.

BÖLÜM 1

YAŞAMBOYU ÖĞRENME İLE YETİŞKİN EĞİTİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Geçmişte eğitim, birey davranışlarının istenilen yönde değiştirilmesinin amaçlandığı bir tür yönlendirme süreci olarak açıklansa da günümüzde yeni teknolojilerin öğrenme ve iletişim amaçlı kullanılmasıyla, öğrenme gereksinimlerinin zaman ve mekân sınırlamaları olmaksızın karşılanması olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda, bireyin yaşamı boyunca alacağı eğitim küreselleşme çerçevesinde giderek önem kazanmaktadır. Bireyin öğrenme gereksinimlerinin eğitim etkinlikleri altında karşılanarak, kendine, yaşama ve topluma uyum sağlama sürecine Andragoji, “Yetişkin Eğitimi denir”.¹ Yetişkin eğitimi tanımlayan bu ifade bu bağlamda kişisel öğrenimi bireysel sorumluluklara yüklemektedir. Andragojik yaklaşımda, yetişkinlerin öğrenme gereksinimlerindeki kişisel farklılıklar, öğretimin konu merkezli olmaktan çok, sorun merkezli olmasını sağlamakta; bu sayede yetişkinler, eğitim kazanımlarını gereksinimlerinden yola çıkarak edinmekte ve gerçek yaşantılarına aktarmaktadırlar. Böylece öğrenimin içeriği ve yöntemi öğrenen tarafından sorun çözme odaklı olarak belirlenmiş olmaktadır. Günümüzde bilginin hızla gelişmesi ve yayılması politikaları, AB çerçevesinde, “Yaşam Boyu Öğrenme” ve “Yaşam Boyu Eğitim” kavramlarının, yetişkin eğitiminde önem kazanmasına neden olmuştur. Birey sürekli öğrenen konumundadır, *“bilgi o kadar hızlı artmaktadır ki herhangi bir bilgiye sahip olan her insanın, yaklaşık dört ya da beş yılda bir yeni bilgiler edinmek zorunda kalacağı, yoksa eskimiş biri sayılacağını varsaymak yerinde olacaktır.”*² Bu nedenle, YBÖ beşikten mezara kadar sürecek bir öğrenme yaşantısı üzerine kurulmuştur.

¹ Sevgi Turan, "Öğrenen Toplumlara Doğru Avrupa Birliği Eğitim Politikalarında Yaşam Boyu Öğrenme" *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, Ankara 2005, s.87.

² Peter Drucker, *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, çev. İrfan Bahçivangil-Gülenay Gorbon, 2.b., Epsilon Yayınevi, Ankara 1996, s. 109.

I. Medya Zenginliği Kuramı

Gelişen bilgi ve teknoloji toplumu, yetişkin eğitime olanak tanıyan ve uzaktan eğitim becerilerine sahip, nitelikli bireylerin varlığına gereksinim duymaktadır. Uzaktan Eğitim bilinen geleneksel öğrenim yapısından sıyrılmış teknolojik etkinlik alanı ile yetişkinlerin bilgiye kolayca ulaşmasına olanak sağlamaktadır. Yetişkin eğitiminde esnek öğrenme modeli işlevsel olarak öğrenenin gereksinimlerine yönelik uygun öğrenme olanakları yaratmaktadır. Böylece, öğrenen belirlenmiş tek bir çalışma mekânından bağımsız olarak, günlük etkinlik ve sorumluluklarını aksatmadan öğrenmeyi gerçekleştirebilmektedir. Öğrenme zamanı, öğrenme seviyesi, bilgi teknolojilerinin kullanımı ya da grup çalışması seçimi öğrenenin sorumluluğundadır. Tüm öğrenim aşamalarından sonra öğrenen, ders kazanımlarını elektronik ortamda isteğe bağlı esnek bir öğrenme modeli ile sağlayabilmektedir. Esnek öğrenme denildiğinde ortaya çıkan, YBÖ ve YBE kavramları, uzaktan eğitim Etkinliklerinde Üniversite-Toplum İşbirliği'nin Demokratik Yapı Çerçevesinde Kurulmasını zorunlu kılmaktadır. ÜTİ gibi teknoloji tabanlı eğitim işbirliklerinin ve yeni iletişim teknolojilerinin sayesinde öğrenenler, kaynaklara kolayca ulaşılabilen ve tasarlanan eşitlikçi ortamda, çok kültürlü eğitsel deneyimlere sahip olabilmektedirler.

Eğitimde eşitliğin sağlanması için genel bir sosyal adalet görüşünün benimsenmesi ve ayrıca hem üniversiteleri hem de toplumun beraber işbirliği içinde çalışarak birey bazında, yaşam boyu öğrenenlerin rolleri ve değişen sorumlulukları açık ve net bir biçimde tanımlanmalıdır. Ancak bu sayede üniversite ve toplum arasında güçlü bir çevrimiçi bilgi ağı ve çoklu ortaklıklar etkin bir şekilde kurulabilir. Yetişkin eğitiminde ilgili kişilerin bu iletişim sürecinin bir parçası haline gelmeleri genellikle zor olan bir durumdur. Bu nedenle, üniversite ve toplumun çevrimiçi işbirliğindeki zorluk ve kısıtlamalarının farkına varılması amacıyla, Medya Zenginliği Kuramının kuramsal araştırmacıları, bilgisayar aracılığıyla iletişimde çok anlamlılık ve belirsizlik gibi sorunları ortadan kaldıracakları ileri sürülmektedir. Bu bağlamda, ÜTİ'deki internet temelli yeni teknolojiler kökten yenilikler oluştururken; çevrimiçi iletişim de kullanıcı

öğrenenler arasında teknik ve sosyal olarak daha yoğun bir iletişim ortamı sağlayabilecektir. Medya Zenginliği Kuramı, üniversite ve topluma zaman ve alan sınırlamalarından kurtulmalarında yardımcı olmaktadır. Bu açıdan, Medya Zenginliği Kuramı, çevrimiçi iletişimin geliştirilmesinde ve karar verme-uygulama süreçlerinde oldukça etkin bir rol oynamaktadır. Açık ve esnek çevrimiçi bilgi toplulukları hem eleştirel düşünce ve yaşam boyu süren gerçek yaşamdaki sorunları çözmeye etkinliklerini daha iyi hale getirecek hem de farklı çözümler ve yenilikçi bakış açıları sağlayacaktır. Yetişkin eğitiminde de bunlara bağlı olarak, Üniversite ve toplumun çevrimiçi iletişimde farklı etkileşimli yolların kullanımı ile yapılacakları aşağıdaki gibidir³:

- Gerçek yaşam deneyimlerine bağlı, merak uyandıran, gerçekçi olarak tasarlanmış yaşam boyu öğrenme projeleri geliştirebilmesi,
- Kuramın uygulamaya nasıl dönüştürülebileceği konusunda işbirliğini güçlendirmesi,
- Çevrimiçi toplulukların oluşturulmasında, açıkça eğitsel bir rehberlik yaparak, birbirinden farklı özgün yapıdaki katılımcıların bir bütün oluşturmasını sağlanması,
- Yaşam boyu öğrenme süreçlerinde sorumluluk ve söz hakkı almayı güdüleyebilmesi,
- Eğitsel bakış açısıyla çevrimiçi bilgi toplulukları oluşturulmasını sağlayan demokratik liderler yetiştirmesi,
- Yaşam boyu öğrenmeyi kullanarak farklı bağımsız strateji ve ilkeleri geliştirmesi gerekmektedir.

Medya Zenginliği Kuramı eleştirel bir yaklaşım aracılığı ile gerçek yaşam deneyimlerini, düşüncelerini, görüşlerini ve tartışma ortamlarını ÜTİ'nin güdülenmesiyle planlanarak ve geliştirilerek yürütülebilir. Böylece ÜTİ, gelenekleri

³ Sevgi Turan, *a.g.m.*, s. 88

yıkarak, çevrimiçi bilgiye ve dünya genelinde iletişime ulaşabilir.⁴ Çevrimiçi iletişim, zenginleştirilmiş medyalar aracılığıyla katılımcıların ortamdaki izole olma duygularını azaltarak iyi bir etki oluşturabilir. Bu çerçevede, Yetişkin Eğitiminde de üniversite-toplum arasında iletişimler oluşturularak sosyal adaletçi yayımları çoğaltılabilir ve bu sayede üniversite-toplum kendi liderliklerine odaklanabilirler.

Uzaktan eğitimde kullanılan yeni iletişim teknolojileriyle çevrimiçi topluluklarda söz konusu bu işbirliklerinin nasıl sağlanacağına karar vermek toplum için son derece önemlidir. Zira bu ortaklıklar, yaşam boyu öğrenenlere çeşitli sayısal kaynaklar ile onlara bağlı çoklu iletişim ve öğrenme olanaklarını sağlayabilecektir. ÜTİ'nin gelişimi; çevrimiçi bilgi ile ilgili engelleri bulmaya, iyi iletişim kurmaya ve başarılı değişimlerin nasıl yapılacağına yönelik duruma uygun analizler yapmaya bağlıdır. Bu işbirliğinde yeni yaklaşımların ortaya çıkışı, özerklik ve bağımlılık arasındaki çelişkileri belirtebilir.

ÜTİ'nin yaşam boyu öğrenme ve ona ilişkin uyarlamaları, bu ortaklıkların eleştirel değerlendirmelerinde yararlı rehberlik içeren çok kültürlü anlaşmaların değişen ortamları tartışmalıdır. Halkın dikkatini daha çok çekmek ya da kabul görmek için yetişkin eğitiminde ÜTİ, çevrimiçi, toplumun gücü ve potansiyeli yanında açık, esnek ve dağıtılmış yeni teknolojilerin olmasını güdülemelidir. Bunun yanında belirgin kavramsal bir çerçeve, yaşam boyu öğrenmede bir model oluşturacak ve yapıcı metot ve yaklaşımlarla halkın dikkatini çekecektir. Bu tür bir kuramsal çerçeve ile ÜTİ'ler halkla sorunlarının çözümünde bilgi üretimi, personel yetiştirme ve demokratik çalışmalar konularında yardımcı olacaktır. Bu durumda ÜTİ'ler yaşam boyu öğrenme için dinamik çevrimiçi iletişimin sağlanmasında etkin görev alacaklardır. Diğer bir taraftan ÜTİ'ler kişisel gelişim uzmanlarının eğitim, toplum görüşü ve toplum hizmetleriyle bütünleşmesi için fikirler üretmelidirler. Bilginin elde edildiği, bilginin iletildiği, toplum hizmetinin verildiği bir çevrimiçi bilgi ağı çok kültürlülüğü ve demokrasiyi kabul etmiş ve uygulamaya koymuş demektir.

⁴ Gös. yer.

Son yıllarda ÜTİ, farklı ortaklık, dinamik hareketler ve yeni kaynakları bulmak için uzaktan eğitim programlarını yenilemek ve ortak hareket planları yapma gerçeği ile yüz yüze kalmıştır. İletişimin gerçekleştirileceği bu işbirliklerinin giderek artan güçlükleri, sosyal adalet adına daha iyi kararlar verilmesi için yeni yollar, yöntemler ve teknik araştırmaların devamının sağlanabilmesi için çevrimiçi bilgi ağlarına gereksinim duymaktadır. Bu durumda gerçek yaşam sorunlarının tanımlanması ve belirtilmesinde çok kültürlü yaklaşımlar çevrimiçi bilgi ağının bilgiyi ayırma kapasitesinin üstüne çıkmaktadır. Bu yaklaşımlar, yetişkin eğitiminde yaşam boyu öğrenme çalışmalarının belge etkinliği, beklentileri, inançları ve tutumlarının belirtilmesi için ÜTİ'nin nasıl bir küresel bilgi ağını, sosyal desteği, kültürel ve eğitimsel iletişimi kuracağını dinamik bir çeşitlilikle düzenleyebilir. Küresel bilgi ağı ancak güçlü bir kuramsal çerçeveye yaşam boyu öğrenme çalışmalarına katılanlara çevrimiçi iletişim ile demokratik değişimlerde bulunmasına olanak sağlayabilir. Bu yüzden ÜTİ'ler, sosyal yapının içinde işbirliğinde bulunan farklı grupların gereksinimleri, inançları, arzuları ve beklentilerini açığa çıkarabilmelidirler; çünkü egemen kültürün sosyal, politik, ekonomik ve dinsel düzenlemeleri çerçevesinde baskın olmayan gruplar güçlü gruplarla iletişim haline geçmektedir. Bu bağlamda, ÜTİ yaşam boyu öğrenme ile ilgili halkın merakını çeken fikirlerden oluşmalı; kişilere öğrenimlerinin gelişiminde etkin bir biçimde yardımcı olmalı ve bireylerin birbirleriyle neyi paylaştıkları üzerine eleştirel yaklaşmalıdır. Bunun ötesinde, bu işbirlikleri bireylerin bilgiyi kamu yararına etkili olarak aktarmalarında bireyleri güdüleyebilmelidir. Bunun sonucunda ÜTİ'lerin üyeleri kendi bilgilerini üretmek ve açıklamak için kendi eleştirel düşünce yeteneklerini geliştirebilirler. Yetişkin öğrenenler, bu çevrimiçi bilgi paylaşımı sayesinde yeni gereksinimleriyle yüz yüze gelebilir ve yeni fırsatların farkına varabilirler⁵. Son olarak, ÜTİ'ler, yetişkin eğitiminde, toplumun çıkarları üzerine yeniden düşünmeleri için üyelerine yardım edebilir, zamanın acil çözüm bekleyen eğitimsel ve sosyal sorunlarına odaklanmayı, yaşam boyu öğrenmenin değerleri ve başarı mücadelesini anlamayı sağlayabilir. Porter tarafından belirtildiği üzere, ÜTİ'ler çevrimiçi öğrenenlerin değişen

⁵ TEPAV, *AB Müzakere sürecinde Eğitim ve Kültür*, http://www.tepav.org.tr/tur/admin_documents10, (Mart 2009), s. 9

gereksinimlerine yönelik hem nitel hem de nicel araştırmalarına yön vermek amacıyla önemli bilgiler sağlamalıdır. Bu bilgiler, aynı zamanda topluma (uzaktan iletişim uzmanlarına, politikacılara, akademisyenlere, paydaşlara vb.) aynı şekilde yararlı olmalıdır. Bunun ötesinde, ÜTİ'ler kamu yararını araştırmak için gerçek yaşam deneyimleri üzerinde de durmalıdır. Söz konusu bu deneyimler, yetişkinlerin sanal toplum içerisinde hem bilgili bireyler ve dinamik üyeler hem de yaşam boyu öğrenenler olmaları için oldukça önemlidir⁶. Yetişkin eğitimi ve yaşam boyu öğrenmenin gerçekleştirilmesi için ÜTİ'nin demokratik yapı çerçevesinde kurulması için üç koşuldan söz etmektedir⁷:

- Sosyal, kültürel ve eğitimsel iletişimin desteklenmesi,
- Davranışların, inançların ve beklentilerin belirtilmesi,
- Etkin yaşam boyu öğrenme çalışmalarının dokümantasyonu.

Üniversite ve toplum arasındaki sosyal, kültürel ve eğitimsel etkileşimin desteklenmesi yaşam boyu öğrenme için geleceğe yönelik bir model oluşumuna uygun bir alan yaratmaktadır. Çevrimiçi iletişimde insanlar birbirlerinden farklı yöntem ve stratejilerde olabilirler bu yüzden bu etkileşimler esnasında kendi eleştirel yeteneklerini geliştirebilmek için farklı olanaklar ve güdüleyici unsurlara gereksinim duymaktadırlar. Her birey, küresel bilgi çerçevesinde ve teknolojik kaynaklarla gerçek yaşam koşullarından oluşan yaşam boyu öğrenme deneyimlerini paylaşmalıdır. Zamanımızdaki acil çözümleri bekleyen sosyal, ekonomik, etik, eğitimsel ve politik ikilemlerin bazılarında öğrenenlerin eleştirel düşünce yeteneklerinin geliştirilmesinde ÜTİ'ler toplumsal sorulara yönelmelidirler. İnsan iletişiminde en önemli hususlardan biri de bu etkileşim esnasında katılımcıların kendi geçmiş tecrübelerinin, kendi niyet ve düşüncelerini etkileyebilmesidir.

Programa dahil olan çevrimiçi üyelerin, yüksek teknolojik iletişimle, zorunlu bilgilere kolayca ulaşabilmesini ve bunun ucuz ve kolay olabilmesini ÜTİ'ler sağlamalıdır. ÜTİ, bu çevrimiçi katılımcıların kendi eleştirel düşünebilme

⁶ Edgar Morin, *Geleceğin Eğitim İçin Gerekli Yedi Bilgi*, çev. Hüsni Dilli, 2.b., Bilgi Üniversitesi Yayını, İstanbul 1999, s. 65.

⁷ Aysun Erginer, *Avrupa Birliği Eğitim Sistemi*, 1.b, Pegem Yayınevi, Ankara 2007, s.329-333.

yeteneklerini kendi kendilerine elde edebilmelerini sağlamanın yanı sıra kendi bilgilerinin kurucuları haline gelmelerini, amaçlarını rahatça ifade edebilmelerini, kendi görüş ve fikirlerinin yapısını oluştururken öğrenim süreçlerini eleştirebilmelerini ve kendi hayallerini fikir araştırmalarıyla nasıl keşfedebilecekleri konusunda güdüleyici olmalıdır. ÜTİ'ler yaşam boyu öğrenmede çok sayıda paylaşılan ortaklıkları desteklemelidir. Bu uzaktan eğitimdeki çok yönlü etkileşimler, fikirlerin, inançların, gerçek yaşam deneyimlerinin etkilerinin paylaşımını ve değiş tokuşuna izin verebilir. Elbette ki ÜTİ'deki bu gelişim, yalnızca dünyadaki diğer paylaşımcılarla karşılıklı olarak oluşacaktır.⁸

II. Yaşam Boyu Öğrenmeden Yaşam Boyu Eğitime

Eğitimin tüm yaşam sürecini içermesi, daha önceki eğitimleri ve sosyal statüleri olursa olsun herkesi kapsamı düşüncesi ve yetişkin dönemde de eğitime devam edilmesi ihtiyacı 19 yy'da yeterince fark edilmemişken, 20 yy'ın ikinci yarısına gelindiğinde neredeyse evrensel bir kabul ile yayılmıştır. Üretilen bilgi miktarındaki artışın yanı sıra küreselleşme, bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler günümüz bireylerinin gereksinim duyacakları bilgi ve becerilerde değişikliklere neden olmuştur.⁹ Bilgi çağına geçiş süreci, değişimi sağlayabilmek için sürekli kendini yenileyen, yeni bilgiler edinmeyi bir kültür haline getirmiş bir toplum dokusu gerektirmektedir.¹⁰ Bilgi toplumunda var olabilmek için bireylerin sahip olmaları gereken becerilerden biri de yaşam boyu öğrenmedir.¹¹

Yaşam Boyu Öğrenme, bireyin yaşamının tüm alanlarında yürüttüğü örgün, yaygın ve algın öğrenmeyi kapsamaktadır. 1976 yılında yapılan UNESCO Genel

⁸ Gülsün Kurubacak-Nil Göksel Canbek, "Yetişkin Eğitiminde Üniversite-Toplum İşbirliği: Yaşamboyu Öğrenme İçin Kurumsal Bir Çerçeve", <http://ietc2008.home.anadolu.edu.tr/ietc2008/76.doci>, (Şubat 2007), s.4-7.

⁹ Buket Akkoyunlu-Serap Kurbanoğlu, "Bilgi Okuryazarlığı", *TBD Bilişim - Bilişim Kültürü Dergisi*, Cilt 10, Sayı 31, Ankara 2002, s.75.

¹⁰Selma Aslan, "2000'li Yıllarda Bilgi Hizmetleri", http://selmaaslan.50megs.com/bilgi_hizmetleri.htm, (Mart 2009), s.15-16.

¹¹Ramazan Günlü, "Becerinin Siyasal Ekonomisi", <http://www.egitimsen.org.tr/yayinlar/dergiler/eht/ramazangunlu.html>, (Mart 2009), s.20-26.

Konferans'nda yaşam boyu eğitim, mevcut eğitim sistemini yeniden yapılandırmayı ve eğitimle ilgili olup da eğitim sisteminin dışında kalan tüm potansiyeli geliştirmeyi amaçlayan genel bir düzenlemedir. Bu tür bir düzenlemede yaşamboyu öğrenme “*erkekler ve kadınlar kendi eğitimlerini bizzat kendileri gerçekleştirirler*” cümlesi ile açıklanmıştır.¹² Bu açıklamada üç temel görüş bulunmaktadır: Eğitim sisteminin bütününün, yaşam boyu öğrenecek kişiler yetiştirecek şekilde yeniden yapılandırılması, algin eğitim sektöründen olabildiğince yararlanılması, bağımsız öğrenmenin, öğrenmeyi öğrenmenin önemi üzerinde durulması. Yaşam boyu öğrenme, genelde kurumsallaşmış eğitim ve okullara karşı yöneltilen eleştirilere bir cevap olarak görülmektedir. Çocukluk ve gençlik dönemleriyle sınırlı olan geleneksel okul sistemleri, hızlı değişim sonucu ortaya çıkan yeni eğitim ihtiyaçlarını karşılamada ve değişimde yetersiz kalmaktadır. Bu gerekçelerle yaşam boyu öğrenme, eğitimde temel değişimlerle birlikte, eğitim kurumlarının bilgiyi aktaran rolünden, bireysel yeteneklerin ve öğrenme yeterliliklerinin geliştirilmesi yönüne değişimini içermektedir. Bu değişimin ana noktası **bireylerin nasıl öğreneceğini öğrenmesinin sağlanmasıdır**. Yaşam boyu öğrenme, öğrenmede fırsatlar yaratarak bireylerin kişisel gelişimini sağlamak, toplumsal bütünleşmeyi gerçekleştirmek ve ekonomik büyümeyi sağlamak olmak üzere üç temel amaca yönelmiş bulunmaktadır¹³. Yaşam boyu öğrenmede bireylerin, yaşamının değişik dönemlerine uyum sağlaması için bilgi ve beceri kazanmasına yardımcı olunmaktadır. Bu dönemler; genç olarak aileden yeni ayrılma, yetişkin dönemde toplumun bir üyesi ve gelir sağlayan kişi, yetişkinliğin ileri dönemlerinde işten ayrılma ve emekliliktir. İlk dönemde temel eğitim önemli rol oynarken, diğer iki dönemde ise yetişkin ve sürekli eğitim önemlidir. Yetişkin ve sürekli eğitim bütün süreçte yaşam boyu öğrenmenin bütünleyici bir parçasıdır. Yaşam boyu öğrenmeye ilişkin tartışmaların başlangıcında sadece öğrenme etkinliklerinin yaşam süresince farklı evrelerde gerçekleşmesini vurgulayan zaman boyutu ağırlıklıydı. Ancak bugün bir diğer boyutun önemi kabul edilmektedir. Bu boyutta yaşam içinde öğrenmenin çok çeşitli ortam ve durumda gerçekleştiği dikkate alınmaktadır.

¹² Ramazan Günlü, *a.g.m.*, s.21.

¹³ Aysun Erginer, *a.g.e.*, s. 314.

Yaşam çapında öğrenme, öğrenmeyi, yaşamın herhangi bir dönemiyle sınırlandırmamaktadır. 1990'lı yıllardan itibaren, aktif vatandaşlığın, sosyal bütünleşmenin ve istihdamın gelişmesi için temel bir politika olarak kabul edilen yaşam boyu öğrenme, Avrupa Birliği İstihdam Stratejisi'nin de önemli bir parçası haline gelmiştir. Nitekim Avrupa Parlamentosu tarafından 1996 yılı, “Avrupa Yaşam Boyu Öğrenme Yılı” olarak ilan edilmiştir.

1998 yılından itibaren de Avrupa istihdam rehberlerinde yaşam boyu öğrenmenin istihdam açısından önemi vurgulanmakta ve üye ülkelerin her yıl istihdam konusunda periyodik olarak hazırladıkları ulusal eylem planlarında yaşam boyu öğrenme ile ilgili faaliyetlerine yer verilmektedir¹⁴. Avrupa Birliği'nin en temel istihdam konularının uzun dönemli olarak planlandığı ve istihdamla ilgili önemli kararların alındığı Lizbon Zirvesinde de aktif istihdam politikaları içinde yaşam boyu öğrenmeye ağırlık verilmesi gerektiği özellikle vurgulanmaktadır. Bazen yaşam boyu öğrenme bazen yaşam boyu eğitim kavramları kullanılmakla birlikte gerçekte iki kavram arasında temel farklılıklar bulunmaktadır. Öğrenme kavramı, bireyin sorumluluğunu vurgulamakta, sunulan eğitim hizmetleri arasından kendi ihtiyaçlarına uygun olanı bulması ve seçmesini gerekli kılmaktadır. Ancak eğitim olanaklarına ulaşabilmenin garanti altına alınabilmesi için, buna ilişkin politikaların belirlenmesi ve mali kaynakların ayrılması gerekir. Bu nedenle son zamanlarda tercih edilen yaşam boyu eğitim kavramı ile planlılığa vurgu yapılarak, politikaların ve düzenli eylem planlarının belirlenmesi gereksinimi belirtilmektedir. AB Komisyonu 2000 yılında Yaşam Boyu Öğrenme Memorandumunu kabul ederek, bu metni tartışmaya açmasının yaşam boyu öğrenme kavramının gelişiminde olumlu rolü olduğu kabul edilmektedir. Memorandumda yaşam boyu öğrenme, “*bilgi, beceri ve yeterliliği geliştirmek üzere, formal ya da informal, amaçlı öğrenme etkinliklerinin tümünü kapsamaktadır*”¹⁵ şeklinde ifade edilmişken, bu tanımın kısıtlayıcı niteliği nedeniyle daha sonra “*yaşam boyu öğrenme, bireysel, vatandaşlık, sosyal veya işle ilgili alanda bilgi, beceri ve yeterliliği geliştirmek*

¹⁴Buket Akkoyunlu- Serap Kurbanoglu, *a.g.m.*, s.77.

¹⁵ Naci Gündoğan, “Avrupa Birliği'ne Üye Ülkelerde Bir İstihdam Politikası Aracı Olarak Yaşam Boyu Öğrenme ve Bazı Örnek Uygulamalar”, http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7223_?, (Mart 2009), s. 15-16.

amacıyla yaşam boyunca süregelen öğrenme etkinlikleridir” ifadesi ile yeniden tanımlanmıştır¹⁶.

III. Yaygın Eğitim

Demirel'in Eğitim Sözlüğü'nde örgün eğitimin İngilizce karşılığı formal/organized education olarak verilmektedir. Yaygın eğitimin İngilizce karşılıkları ise non-formal / informal / extended education olarak verilmekte ve *“örgün eğitim olanaklarından hiç yararlanmamış durumda olanlara, gittikleri okullardan erken ayrılanlara ya da örgün eğitim kurumlarında okumakta olanlara ve meslek dallarında daha yeterli duruma gelmek isteyenlere uygulanan eğitim”* şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁷ Fidan ve Erden eğitimi, formal ve formal olmayan eğitim olmak üzere ikiye ayırmaktadır: *“Yaşam içinde kendiliğinden oluşan bir süreç”* olarak tanımlanan formal olmayan (informal) eğitim amaçlı ve planlı değildir¹⁸. Amaçlı ve programlı olarak yapılan formal eğitim ise örgün ve yaygın eğitimi içermektedir. Örgün eğitim belirli yaş gruplarına okulda düzenli ve amaçlı olarak yapılan eğitim olarak tanımlanırken; yaygın eğitim; *“örgün eğitim sistemine hiç girmemiş, bu sistemin herhangi bir kademesinde bulunan veya bu kademelerden birinden ayrılmış olan kişilere ilgi ve gereksinim duydukları alanlarda yapılan eğitim”* olarak tanımlanmaktadır.¹⁹

Formal eğitim sistemi dışında günlük yaşamda gerçekleşen, toplumda çalışmak ve karşılıklı etkileşim halinde olmak için öğrenilen değerler olarak sosyalleşmeyi sağlayan formal olmayan eğitimi, Avrupa Gençlik Formu tarafından günlük yaşamda gerçekleşen örgütlü olmayan rastlantısal öğrenme olarak tanımlamaktadır. Okullar, üniversiteler ve değerlendirme sistemleri dışında gerçekleşen eğitimin ve öğrenmenin daha iyi tanınmasını sağlamak amacıyla, 1970'lerden itibaren ortaya çıkmış bir terim olan yaygın eğitim ise, formal eğitim sistemi yapısı ve işleyişi dışında gerçekleşen örgütlü veya yarı örgütlü eğitim

¹⁶EC, *A Guide to the Consultation on the Memorandum on Lifelong Learning*, http://europaeu.int/comm/education/life/2001_a, (Mart 2009), s.5-6.

¹⁷ Özcan Demirel, *Eğitim Sözlüğü*, 1.b, Pegem Yayınevi, Ankara 2001, s. 96, 135.

¹⁸ Nurettin Fidan - Münire Erden, *Eğitime Giriş*, 1.b., Alkım Yayınevi, Ankara 2003, s. 13-14.

¹⁹ Nurettin Fidan -Münire Erden, *a.g.e.*, s. 16.

etkinlikleridir.²⁰ “Yaygın eğitim, geleneksel ve klasik eğitim sistemlerine karşı yaratıcı ve yenilikçi alternatifler olarak görülen öğretme araçları ve öğrenme yöntemlerinin bir toplamıdır”.²¹ UNESCO’ya göre yaygın eğitim, “Kurulu eğitim sistemi dışında düzenlenen, saptanabilir öğrenme hedefleriyle saptanabilir öğrenenler kitlesine hizmet vermesi planlanmış eğitim etkinliğidir”. Daha sonra ayrıntılı olarak verilmek üzere, Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu’nca yapılan kısa yaygın eğitim tanımları aşağıda belirtilmektedir.²² Avrupa Konseyi Kültür ve Eğitim Komitesine göre;

Yaygın eğitim, ... genellikle devlet tarafından sağlanan ve desteklenen, kronolojik olarak derecelendirilen, ilköğretimden yükseköğretime uzanan ... örgün eğitim sistemi dışında gerçekleşen ... eğitim etkinliğidir. ... Yaygın eğitim oldukça değişik iki realiteyi kapsamaktadır: Bir yandan formal eğitim sistemi dışında gerçekleşen eğitim etkinlikleri (örneğin bir işçi sendikası tarafından düzenlenen sosyal haklar konulu konferans) ve diğer yandan gönüllü bir örgütte sorumlulukları yerine getirirken kazanılan deneyim (örneğin bir çevre koruma sivil toplum örgütünün yönetim kurulu üyesi olmak).²³

Avrupa Komisyonu yaşam Boyu Öğrenme Memorandumuna göre²⁴,

Yaygın öğrenme (eğitim), eğitim ve yetiştirme (training) temel sistemleri yanı sıra gerçekleşmekte ve ... sonuçta resmi sertifikaların verilmesi söz konusu olmamaktadır. Yaygın öğrenme işyerlerinde, sivil toplum örgütleri ve grupları (örneğin gençlik örgütlerinde, işçi sendikalarında ve politik partilerde) etkinlikleri aracılığı ile sağlanabilir. Formal sistemleri bütünlemek üzere kurulan örgütler veya hizmetler (sanat, müzik ve spor sınıfları veya sınavlara hazırlamak için özel ders verme) aracılığı ile de sağlanabilir.”

Rinpoche ise bu kavramlara farklı bir açıdan yaklaşmaktadır. Örgün Eğitim beynin mantıksal, bilişsel ve entelektüel bölümünün nasıl kullanılabileceğini öğretirken, yaygın eğitim aklın sezgisel, duygusal, içgüdüsel, sanatsal ve bilinçaltı

²⁰Fatoş Oktay, “Yaygın Eğitim ve Gençlik Sivil Toplum Örgütleri”, <http://genclikpostasi.org/v1.5/condocs> (Mart 2009), s.12-13.

²¹ Fatoş Oktay, *a.g.m.*, s.60.

²² Fatoş Oktay, *a.g.m.*, s.65.

²³ Fatoş Oktay, *a.g.m.*, s.61.

²⁴ Özcan Demirel, *a.g.m.*, s.170.

yönlerine doğru yaklaşım konusunda yardımcı olmaktadır. Yaygın eğitimin örgün eğitim sistemine entegrasyonu ile beynin hem sol hem de sağ yarımküreleri uyumlu bir şekilde geliştirilir. Yaygın eğitim; kontrol edilemeyen duyguları ve psikolojik rahatsızlıkları kontrol altına almada ve zorluklara çözüm bulmada yardımcı olması ve farklı bir perspektif kazandırması nedeniyle, yaşamın her aşamasında toplumdaki bütün gruplar için büyük önem arz etmektedir.²⁵ Yaygın eğitim kavramı, örgün eğitim ve formal olmayan eğitim kavramlarıyla benzerlik ve farklılıkları bağlamında ele alınarak incelenmelidir. Sık sık örgün (formal) ve formal olmayan (informal) eğitim arasında bir yere yerleştirilen yaygın (non-formal) eğitim kavramında görülen karışıklık, yaygın eğitimin bu kavramlar ile ilişkisinden veya farklılığından kaynaklanmaktadır.

Yirminci yüzyılın başında belirlenmiş ve ölçülebilir hedefler, hiyerarşik müfredat, klasik konular, becerilerin ezberlenmesi, deneysel-analitik metotlar, yarışma ve benzeri özellikleri ile Frederick Taylor'un bilimsel yönetimi, ve B.F. Skinner'in davranışçılık teorisi, örgün eğitimin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Bu anlayışla hareket edilerek eğitim organizasyonunda büyük bir başarıya ulaşılmıştır. Kökleri on dokuzuncu yüzyılda Danimarkalı eğitimci Grundvig'in çalışmasına uzanan "Yeni Eğitim" (New Education); yirminci yüzyılın ilk yarısında yaygınlaşarak alternatif bir eğitim alanı gücüne erişmiştir. Bu alanın en dikkat çeken isimlerinden biri de John Dewey'dir. Çocuğun kendi değerlendirme çerçevesi, süreç olarak öğrenme, pratik yapma, sosyal beceriler ve sosyal serbestliğe önem veren eğitim, yaygın eğitimin/ öğrenmenin pedagojik yaklaşımı ile benzerlik göstermektedir.²⁶ Mevcut eğitim reformlarının birçoğunun dayandırıldığı yapıcı/yapısalcı görüş ile nesnelci görüş arasında birbiriyle çelişen felsefi yaklaşımlar vardır. Bilginin bireyden bağımsız olarak dış dünyada var olduğunu savunan nesnelci görüş, öğrenciler açısından hedefi bilgi edinme, öğretmenler açısından ise bilgileri etkili bir şekilde aktarma olarak belirlemektedir. Öğretim, öğretmenin olayları öğrenciler için yorumlaması ve önceden belirlenmiş bilgilerin öğrencilere aktarılması; öğrenme, aktarılan bilgilerin olduğu gibi öğrencilerin

²⁵ Özcan Demirel, *a.g.e.*, s.140.

²⁶ Özcan Demirel, *a.g.e.*, s.55.

zihinlerinde oluşmasıdır. Yapısalcı görüş ise bilgi ve gerçeğin dış dünyada bireyden bağımsız bir şekilde var olmadığını, bireyin deneyimlerine ve çevresiyle etkileşimine dayanarak gerçeği yorumladığını ve zihninde yapılandırıldığını savunmaktadır. Öğretim, öğretmenin öğrencinin bilgiyi yapılandırmada gereksinim duyacağı bilgi kaynaklarını aktarması ve bunları sınavabilecekleri toplumsal bir alan sunması; öğrenme, öğrencilerin sürece aktif bir şekilde katılarak bilgiyi algılaması, yorumlaması ve yapılandırmasıdır.²⁷

Postformal eğitim, dış hedeflerden çok iç deneyimlere önem veren bir yapısalcı eğitim yaklaşımıdır. Bu anlayışa göre, öğrenme gerçekte bir kendi kendini öğrenme metodudur ve sosyal güç yapıları (cinsiyet, etnik olgu, kapitalist üretim, global ekonomi, sürdürülebilir gelişme vb...) içinde bireyin kimliğinin oluşumu ile ilgilenmektedir. Böylelikle öğrenme yoluyla bu yapıların nasıl değiştirilebileceğine ilişkin görüşe ulaşılmaktadır. Örgün eğitime karşı ilk çıkışını 1980'lerin başında yapan, fakat eğitim programı ve öğretim uygulamaları üzerinde pek etkili olamayan yapısalcı düşüncenin, 1990'ların sonlarında vatandaşlık ve yaşam boyu öğrenme ile ittifak arayışı içinde tekrar gündeme geldiği görülmektedir. Formal olmayan eğitim, eğitim programı dışında günlük hayatta, ailede, akran gruplar arasında, medyada, değişik kültür ortamlarında gerçekleşen öğrenmedir. Gençlerin hayatında giderek daha çok önem kazanan formal olmayan öğrenme/eğitim oldukça geniş bir alandır. Bu türden öğrenmedeki kimi konular resmileştirilerek temel eğitim sistemi içine alınmıştır.

Yaygın eğitimin, kapılarını dinamik ve yenilikçi bir alan olan formal olmayan eğitime açmasının olumlu bir adım olacağı belirtilmektedir. 1980'lerin sonunda resmileştirmeyi en uç noktaya getiren örgün eğitim, bu tarihten itibaren geri dönüş yaparak eğitim programında ve eğitim kurumlarında esnekliğe ve bireysel tercihlere yer vermeye başlamıştır. Örgün eğitimi yaşam boyu öğrenme, yaygın eğitim ve formal olmayan eğitim ile yapısalcı kurama yakınlaştırma, son yılların gündeminde önemli yer tutmuştur.²⁸ Modernleşme gereksinimi sonucunda, örgün eğitim; yeni

²⁷Deniz Deryakulu, "Yapıcı Öğrenme ve Sınıfta Demokrasi", <http://www.egitim.aku.edu.tr/yapici.doc>, (Şubat 2009), s.14-15.

²⁸ Deniz Deryakulu, *a.g.m.*, s.17-18.

yeterliliklere (vatandaşlık becerileri, insan hakları), sivil topluma (Sivil Toplum Kuruluşları), katılımcı öğretim metotlarına (yaygın eğitim), kamu yönetimine (katılım), sosyal konulara (insan hakları, sosyal dışlanma ile mücadele), topluma, çeşitli ortaklıklara (gençlik çalışması ve gençlik politikası yapıları) vb. açılmaktadır. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nda Türk Milli Eğitim Sisteminin, örgün ve yaygın eğitim olmak üzere iki ana bölümden oluştuğu belirtilmektedir. Örgün Eğitim, okul öncesi eğitim, ilköğretim ve yükseköğretim kurumlarını; yaygın eğitim ise örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsamaktadır. Söz konusu kanunun 40. maddesinde yaygın eğitimin kapsam, amaç ve görevleri şu şekilde belirtilmiştir: Kanuna göre; genel ve mesleki-teknik olmak üzere iki temel bölümden oluşan yaygın eğitim, *“örgün eğitim ile birbirini tamamlayacak, gereğinde aynı vasıfları kazandırabilecek ve birbirinin her türlü imkânlarından yararlanacak biçimde bir bütünlük içinde düzenlenir”*.²⁹ Yaygın eğitim alanında görev alan resmi, özel ve gönüllü kuruluşların çalışmaları arasındaki koordinasyon Milli Eğitim Bakanlığınca sağlanmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından oluşturulan Öğrenme Merkezleri ile her düzeydeki ve yaştaki öğrencilere, öğrenci olmayan gençlere ve yetişkinlere bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma, boş zamanlarını yararlı etkinliklerle değerlendirme, tüm yıl, tam gün, yaşam boyu eğitim hizmeti sunulmaktadır. Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü tarafından koordine edilen bu merkezler, çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarının yanı sıra eğitim ve bilişim konusunda etkinlik gösteren sektörel kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşları ile de işbirliği içinde kurulmakta ve sürekli kullanıma yönelik çalışmalar sürdürülmektedir. AB'ye üye ülkelerde eğitimin kalitesini yükseltmeyi ve işbirliğini artırmayı hedefleyen programlar; mesleki eğitim hariç olmak üzere bütün örgün ve yaygın eğitim programlarını içine alan; “Genel Eğitim Programı (Socrates)”, mesleki eğitim alanındaki proje ve faaliyetleri içeren; “Mesleki Eğitim Programı (Leonardo da Vinci)” ve gençliğe yönelik proje ve faaliyetleri içeren “Gençlik (Youth)” programından oluşmaktadır.³⁰

²⁹ Ruhi Kılıç, “Avrupa Birliği'nde Mesleki Rehberlik ve MEB Çalışmaları”, http://www.ua.gov.tr/uploads/hayatboyuogrenme/k_z_lc_hamam%20ruhi%20K_1_.ppt, (Eylül 2009), s.27.

³⁰ Deniz Deryakulu, a.g.m., s.20.

BÖLÜM 2

AVRUPA BİRLİĞİ'NDE YAŞAM BOYU ÖĞRENME ve YAYGIN EĞİTİM

I. Belli Başlı Belgeler, Pratikler ve Politikalar

Dünyanın en rekabetçi ve bilgiye dayalı ekonomisine sahip olmayı hedefleyen AB eğitim sistemini modernleştirmeye ve Avrupa Sosyal Modelinin temel unsuru olarak gördüğü yaşam boyu öğrenmeye büyük önem vermektedir. AB yaygın eğitimi yaşam boyu öğrenme ile bağlantılı olarak ele almaktadır. Komisyonun, Avrupa çapında ilgili tüm çevrelerle görüş alışverişi sonucunda hazırladığı Yaşam Boyu Öğrenmeye İlişkin Bildiri, Kasım 2001'de kabul edilmiştir. Okul öncesinden emeklilik sonrasına tüm yaşamı kapsayan öğrenmenin önemini vurgulayan bu bildiri; yaşam boyu öğrenmenin örgün, yaygın ve formal olmayan eğitim yelpazesini tümüyle kapsamaması gerektiğini belirtmektedir. Bildiride yaşam boyu öğrenme “*kişisel, sosyal, vatandaşlıkla ve/veya istihdamla ilgili bir perspektifle, bilgi, beceri ve yeterlikleri geliştirme amacıyla, yaşam boyu üstlenilen öğrenme etkinliği*” olarak tanımlanmaktadır³¹. Yaygın eğitim/öğrenme ise; “*bir eğitim veya yetiştirme kurumunca sağlanmayan ve bu nedenle de sonucunda sertifika söz konusu olmayan bununla birlikte öğrenme hedefleri, zamanı ve desteği bakımından planlı ve öğrenenin perspektifinden amaçlı öğrenme*” olarak tanımlanmaktadır.³² Kasım 2001'de Avrupa Komisyonu tarafından kabul edilen “Avrupa Gençliği İçin Yeni Bir Devrim Gücü Beyaz Kitap”; geleceğe dönük gündemi ortaya koymakta ve gençlik politikası oluşturmada yaygın eğitimin rolüne dikkat çekmektedir. Beyaz Kitap, Temmuz 2001'de kabul edilen ve Avrupa Komisyonu'nun karar alma süreçlerini bu karardan etkilenecek olan insanlara açmayı amaçlayan Komisyonun yönetim üzerine Beyaz Kitabı ile uyumlu olarak

³¹ EU, *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*, <http://www.kath.de/kbe/international/europabuero/mitteilung-LLL-eng.pdf>, (Mart 2009), s. 3- 4, 33.

³² EU, *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*, s. 43.

hazırlanmıştır. Beyaz Kitap için konsültasyon sürecinde **geleneksel yöntemlerle sınırlı kalmaksızın, eğitim ve yetiştirme (training) bir bütün olarak ele alınarak deneyerek öğrenme alanlarının tanınması ve genişletilmesi** yaklaşımını anahtar bir kavram olarak benimsemiştir. Bu doğrultuda gençlerin katılımının sağlanması noktasında örgün ve yaygın eğitimin/öğrenmenin bütünleyici özelliği büyük önem arz etmektedir. Yaşam boyu öğrenme gereksinimi, gerekli becerilerin geleneksel yöntemlerle sınırlı kalmaksızın örgün, yaygın ve formal olmayan bağlamlarda öğrenme yoluyla kazanılabileceğini göstermiştir. Beyaz Kitap’da bu kavramlar aşağıdaki gibi ortaya konulmaktadır. Formal öğrenme, bir eğitim veya yetiştirme kurumu tarafından sağlanmakta ve sonunda sertifika/diploma verilmektedir. Öğrenme hedefleri, öğrenme zamanı ve öğrenme desteği bakımından programlıdır, öğrenenin perspektifinden maksatlardır. Non-formal öğrenme bir eğitim veya yetiştirme kurumu tarafından sağlanmamakta, sonunda da bir sertifikalandırma söz konusu olmamaktadır. Bununla birlikte hem programlıdır hem de maksatlardır. Informal öğrenme bir eğitim veya yetiştirme kurumu tarafından sağlanmamaktadır, sonunda bir sertifikalandırma söz konusu olmamaktadır ve programlı değildir. İş, aile, serbest zamanla ilintili günlük etkinliklerin bir sonucudur. Maksatlı olabilir, fakat çoğunlukla değildir (diğer bir ifadeyle rastlantısaldir).³³ 27 Haziran 2002 tarihli “Yaşam Boyu Öğrenme İlke Kararı”nda Avrupa Birliği Konseyi; yaşam boyu öğrenmenin, bütün örgün, yaygın ve formal olmayan öğrenme (eğitim) yelpazesini kapsayarak, okul öncesi yaştan emeklilik sonrasına (uzanan süreçteki) öğrenmeyi içermesi gerektiğini vurgulamaktadır.³⁴

Yaygın Eğitim ve Yetiştirme Sistemleri dışında kazanılan becerilerin tanınmasına ilişkin etkili ve esnek yöntemlerin geliştirilmesi her geçen gün daha fazla önem arz etmektedir. Yaygın eğitimde/öğrenmede değerlendirme ve sertifikasyon için uygun çözümler sağlayacak olan ölçme-değerlendirme araçlarında doğru bir dengenin bulunması, önemli bir görevdir. Bu süreçte yaygın eğitimin/öğrenmenin açıklık özelliği korunmalı, örgün eğitim sisteminin etkisinde kalınarak formal bir yapıya dönüştürülmemelidir. Açıkça tanımlanmış eğitim

³³ EU, *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*, s.44.

³⁴ EU, *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*, s.45.

programı ve belgelendirme kuralları olan örgün (formal) eğitim; okullar, kolejler ve yüksek öğretim kurumlarında gerçekleşmektedir. Yaygın eğitim (non-formal); “*örgün eğitim sistemi dışında gerçekleşen etkinlikler aracılığıyla öğrenen merkezli bir sosyal öğrenme sürecidir*” ve örgün eğitim sisteminin dışında gerçekleşmekle beraber, örgün eğitimin tamamlayıcısı olarak görülmektedir³⁵.

Gönüllü ve maksatlı olan yaygın eğitim çok çeşitli öğrenme alanlarını kapsamaktadır: Gençlik çalışması, gençlik kulüpleri, spor dernekleri, gönüllü hizmet ve öğrenme deneyimlerini düzenleyen diğer birçok etkinlik, okul dışında gerçekleşen yaygın eğitim, bireyin topluma aktif katılımı ve entegrasyonu ile ilgilenmektedir. Bütün bu özellikler nedeniyle de eğitim programı daha az net bir şekilde kaleme alınmıştır ve daha az belgelendirme gücüne sahiptir. Yaygın eğitim; “*bilinçli bir eğitim amacı olmaksızın (aile, akran gruplar vb. içinde gerçekleşen) sosyal deneyimden kaynaklanan bir öğrenme süreci olarak tanımlanabilen formal olmayan eğitimden /öğrenmeden*” de farklıdır³⁶ ve formal olmayan eğitimi sağlayan sosyal aktörlerin eğitimci olmak için mutlaka eğitim almış olmasını gerektirmemektedir. Örgün Eğitimle kıyaslandığında daha az net tanımlanan eğitim programı ve belgelendirme kurallarına rağmen, yaygın eğitim; belirli eğitim ve öğrenme hedeflerine dayalı, etkili değerlendirme formatları ve belgelendirme yöntemleri olan ve yetişmiş eğitimciler tarafından sağlanan düzenli bir öğrenme süreci olmalıdır; fakat deneyim ve becerilerin belgelendirilmesi örgün eğitim ve yetiştirme sistemlerinde tanımlandığı şekilde mutlaka diploma almayı gerekli kılmamaktadır. Yaygın Eğitim hedefleri ve yöntembilimi, bireyin genel gelişimini ve şahsi deneyimini hesaba katmaktadır. Böylece yaygın eğitim, yaratıcı sosyal becerileri geliştirmek amacıyla bireysel istek ve gereksinimleri karşılamak için uygun bir çerçeve sağlamaktadır. Avrupa Konseyi Parlamenter Meclisi; 2000’de Yaygın Eğitimin, eğitim sürecinin esas unsuru olduğu gerçeğini kabul etmeleri doğrultusunda eğitim politikasını belirleyenleri teşvik eden 1437 sayılı Tavsiye’yi kabul etmiştir. Strasbourg’da 18 ve 20 Şubat 2003 tarihlerinde toplanan Avrupa Gençlik Yönetim Komitesi (CDEJ) yaygın eğitimin tanınması ve geliştirilmesine

³⁵ EU, *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*, s.45.

³⁶ EU, *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*, s.46.

ilişkin taslak tavsiye metnini onaylamış ve kabulü için Bakanlar Komitesine sunma kararı almıştır. Söz konusu tavsiye metni ile yaygın eğitim kavramına ilişkin ortak anlayış temelinde gençlerin yaygın eğitimlerini desteklemeleri ve tanınmaları, tanıma için koşul ve kriterler geliştirmeleri konusunda üye ülkelere çağrıda bulunmaktadır.³⁷

Bakanlar Komitesi; 30 Nisan 2003'de taslak tavsiye mektubunu (Gençlerin Yaygın Eğitimini Geliştirilmeleri ve Tanınmaları İçin Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi'nin Üye Ülkelere 8 Sayılı Tavsiyesi) görüşerek kabul etmiştir.³⁸ Avrupa Konseyi'nin gençlik çalışmalarına ve özellikle CDEJ'in yaygın eğitim alanındaki çalışmalarına takdirlerini dile getirerek; yaygın eğitimin önemini, Avrupa Birliği'ndeki yaşam boyu öğrenme tartışmalarını, bu alanda Avrupa Konseyi ve Avrupa Birliği arasında yapılan işbirliğini göz önünde bulundurarak; yaşam boyu öğrenmenin sosyal eşitlik ve sosyal dışlanmayı azaltma ve demokratik hayata aktif katılımı geliştirmedeki rolünün ve yaygın eğitimin başarı için gençlerin gereksinim duydukları bilgi ve kapasiteyi sağlamadaki katkısının bilincinde olarak, Bakanlar Komitesi; üye ülkelere;³⁹

- Yaygın Eğitimin/Öğrenmenin günümüzde yaşam boyu öğrenmenin temel boyutunu oluşturduğunu ve böylece; yaygın eğitim/öğrenme sunucularından sorumlu olan profesyonel ve gönüllü personelin yeterliliği, eğitim/öğrenme arzının kendisinin kalitesi, hem bireysel hem de bir grubun parçası olarak yaygın eğitim/öğrenme programlarında katılımcılar tarafından kaydedilen öğrenme gelişiminin denetlenmesi ile ilgili olarak, genel eğitimin ve mesleki eğitimin (yetiştirilenin) ana parçası yaygın eğitimin/öğrenmenin tanınmasına yönelik etkili standartları geliştirme doğrultusunda çalışmalarını tekrar doğrulamalarını,

³⁷ EU, *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*, s.46.

³⁸ Aysun Erginer, *a.g.e.*, s. 329.

³⁹ Aysun Erginer, *a.g.e.*, s. 275

- Avrupa Dil Dokümanlarını hatırlayarak, yaygın eğitim/öğrenme yoluyla kazanılan deneyim, beceri ve bilgileri (öğrenme sonuçları) kaydetmeyi amaçlayan tanımlama aracı olarak bir Avrupa dokümanının yaratılması ve kullanımını desteklemelerini,
- Sosyal eşitsizliği ve sosyal dışlanmayı azaltma konusunda potansiyelini tam olarak geliştirmek için yaygın eğitime/öğrenmeye ulaşmanın adil koşullarını yaratarak, özellikle sosyal açıdan dezavantajlı gruplar için olmak üzere, bütün gençlere eşit olanakları teşvik etmelerini,
- Yaygın eğitimin/öğrenmenin doğru uygulanması, eğitim metotları ve başarıları konusunda ilgili dokümantasyonun etkili dağıtımını desteklenerek, yenilikçi yaygın eğitim/öğrenme deneyimlerini aktif olarak teşvik etmelerini,
- Gençlerin aktif vatandaşlık, insan hakları, hoşgörü, sosyal adalet, hükümetlerarası diyalog, barış ve kültürlerarası anlayış gibi değerlerin geliştirilmesine taahhütlerini ve katkılarını teşviki amaçlayan yaygın eğitim/öğrenme girişimleri için destek önlemleri önermelerini,
- Yaşam boyu öğrenme için bir ortak Avrupa alanı yaratmada örgün eğitim ve mesleki eğitim sistemlerinin yanı sıra yaygın eğitim/öğrenme sektörü ile aktif olarak ilgilenmelerini,
- İlgili Avrupa değişim programlarına özellikle geçiş ülkelerinden olmak üzere gençlerin artan katılımını destekleyerek, toplumdaki gençlerin entegrasyonunu kolaylaştırmanın bütünüleyici aracı olarak yaygın eğitim/öğrenme potansiyelini aktif olarak kullanmalarını,
- Örgün ve yaygın eğitim/öğrenme aktörleri arasında diyalogu geliştirmelerini, değişik Avrupa ülkelerinde yaygın eğitim/öğrenme ile ilgili değişik yaklaşımların daha iyi anlaşılmasını teşvik etmelerini,

- Hem yaygın eğitim/öğrenme alanındaki mevcut araştırma çalışmasını hem de sonuçlarının kullanımını desteklemelerini ve daha da geliştirmelerini; ulusal seviyede ve Avrupa seviyesinde yaygın eğitim/öğrenme alanındaki doğru uygulama örneklerinin toplanması ve yayılmasını teşvik etmelerini; bu açıdan Avrupa Konseyi ve Avrupa Birliği arasındaki mevcut işbirliğini daha fazla desteklemelerini,
- Yaygın eğitimin/öğrenmenin öğrenme toplumunda yeterince yer edinmesini sağlamak amacıyla, yaygın eğitim/öğrenme programları ve bunların sonuçlarının uygulanması ve yayılması için yeterli insan ve mali kaynakları sağlamalarını tavsiye etmektedir.

CDEJ Şubat 2003’de gerçekleştirdiği toplantısında 8 sayılı Tavsiye metnini aşağıda belirtildiği gibi maddeler halinde açıklamıştır.⁴⁰

- Yaygın Eğitim/Öğrenme, Öğrenme Sürecinin Bütünletici Bir Parçası Olarak Kabul Edilmelidir: Yaşanan hızlı değişimler sonucunda eğitim ve yetiştirme (training) öğretim gereksinimlerinin daha büyük çeşitlilik kazandığı günümüz toplumlarında, yaygın eğitim, hayat boyu eğitim sürecinde giderek artan bir rol oynamaktadır. Buna bağlı olarak, Yaygın Eğitim, okulları, üniversiteleri ve en azından kısmen meslek eğitimini kapsayan örgün eğitim sisteminin yanı sıra eğitim alanı içinde tam yerini almalıdır. Yaygın Eğitim, bireyin kişisel gelişimine katkıda bulunmakta ve bireyi sivil topluma ve işgücü piyasasına etkin bir şekilde katılmaya hazırlamaktadır. **Okul dışında gerçekleşen ve deneyime dayalı olan bu öğrenme şekli maksatlı, gönüllü, katılımcı ve öğrenen merkezlidir.** Bu nedenle yaygın eğitimin geliştirilmesi ve örgün eğitimle arasındaki bağların güçlendirilmesi önem arz etmektedir. Bununla birlikte yaygın eğitim/öğrenme ile örgün (formal) eğitim sistemleri arasındaki daha

⁴⁰ Aysun Erginer, *a.g.e.*, s.349.

yakın işbirliği, asla yaygın eğitimin/öğrenmenin formelleştirilmesi ile sonuçlanmamalıdır. Yaygın eğitim/öğrenme ruhunu öldüren değerlendirme sistemlerine meydan verilmeksizin, yaygın eğitim yoluyla edinilen bilgi, deneyim ve becerilerin tanınması ve belgelenmesi için uygun kriterler bulma doğrultusunda çabanın gösterilmesi en büyük sorunlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Yaygın Eğitim/Öğrenme, Bilgiye Dayalı Toplumlarda ve Ekonomilerde Çalışmak İçin Güçlü Bir Öğrenme Şeklidir: Yaygın Eğitim Avrupa'da yaşam boyu öğrenmenin zenginleştirilmesine önemli katkılar sağlamıştır; örgün ve yaygın eğitim alanlarındaki aktörler arasında güven ve anlayış geliştirilerek yaygın eğitim yoluyla sağlanan olanaklar canlandırılmalıdır.
- Yaygın Eğitim/Öğrenme Genç Avrupalılarda Ana Değerlerin Geliştirilmesi ve Teşviki İçin Önemli Bir Araç Sağlamaktadır: Yaygın Eğitim güçlü bir şekilde bireye yöneliktir; sosyal gelişim, katılım ve demokratik vatandaşlık, insan hakları, barış, her türlü ayrımcılığa ve sosyal dışlamaya karşı mücadeleyi güçlendirmektedir. Ana değerler okul eğitim programını oluşturan belirli konuların ötesinde şeyler ifade etmektedir. Zaman baskısı ve diğer sınırlamalar nedeniyle gençlerin okulda bu değerleri tartışmaları ve deneyim kazanmaları için zaman oldukça sınırlıdır.
- Yaygın Eğitim/Öğrenme Kültürler Arası Anlayış İçin Yeni Olanaklar Sunmaktadır: Örgün Eğitim sistemleri kimlik ve kültür bakımından ulusal modellere göre uygulanırken, bilgi üretimi ve yayılması giderek global bir hal almakta; genç Avrupalılar daha bir hareketli (mobile) duruma gelmektedir.
- Kültürel Ve Ulusal Sınırların Aşılması Amacıyla, Özellikle Üniversite Öğrencilerine Erasmus, Socrates vb. Değişim Programlarına Katılmaları İçin Yeni Olanaklar Sunulmaktadır. Bu açıdan, örgün

eğitimin yanında yaygın eğitimin tamamlayıcı rolüne dikkat çekilmelidir.

- Yaygın Eğitim/Öğrenme geçiş sürecindeki ülkelerde değişik gereksinimlere cevap verebilmekte ve belirli işlevleri yerine getirebilmektedir.
- Yaygın Eğitim/Öğrenme ile örgün eğitim arasındaki bağlar ulusal düzeyde ve Avrupa düzeyinde daha fazla araştırılmalıdır.
- Yaygın Eğitim/Öğrenme Yöntemleri ve Mesleki Yetiştirme Kursları Avrupa Düzeyinde Geliştirilmelidir: Avrupa düzeyinde Yaygın Eğitim sağlayıcıları, Avrupa düzeyinde ulusal gelenek ve kurallar ile uyuşan yeni yöntem ve değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi için yeterli kaynakların ayrılmasına dikkat etmelidirler. Bu bağlamda, gençlik liderleri ve gençlik çalışanlarının yetiştirilmesi alanında Avrupa Konseyi ve Avrupa Birliği arasındaki işbirliği teşvik edilmelidir.

Avrupa Birliği, bu alanda ulusal sistemlerin geliştirilmesi çabalarına doğrudan müdahale etmezken, konuya ilişkin ilgiyi artırmış ve ayrıca yöntembilimsel ve kurumsal denemeyi destekleyerek katkıda bulunmuştur. Son yıllarda artan bu girişimlere rağmen halen ortak bir Avrupa yaklaşımı oluşturulamamıştır.⁴¹ Günümüz modern toplumunda örgün eğitim ve yetiştirmenin tersine, yaygın eğitimin fark edilmesi ve değerlendirilmesi oldukça zordur. Yaygın eğitimle edinilen öğrenmenin görülmesi, değerlendirilmesi ve tanınması; basit ve ucuz yöntembilimlere, kurumsal ve politik sorumlulukların açık bir şekilde paylaşımına dayandırılmalıdır.

Bu amaçla geliştirilecek sistemlerde, güvenilir ve geçerli yöntembilimleri ile kurallara dayalı bir seri kriterin varlığı önemli olmakla birlikte, yeterli değildir. Değerlendirmelere gerçek değer kazandırmak için birçok politik ve kurumsal ön

⁴¹ Aysun Erginer, *a.g.e.*, s.350-353.

koşulun karşılanması gerekmektedir. Bu alanda aşılması gereken engeller iki alt başlıkta ele alınabilir⁴²: Yöntembilimsel (yaygın eğitimin/öğrenmenin nasıl ölçüleceği) ve Politik/Kurumsal (yaygın eğitim/öğrenmenin kabulü ve uygunluğunun nasıl sağlanacağı) engeller.

- Yöntembilimsel Engeller: Yaygın Eğitimin/Öğrenmenin teşhisi ve değerlendirilmesi yöntembilimsel olarak karmaşık ve büyük çaba gerektiren bir görevdir. Şu ana kadar geliştirilen birçok araç ciddi geçerlik ve güvenilirlik problemleriyle karşılaşmıştır. Yaygın eğitim/öğrenme süreçlerindeki çeşitlilik nedeniyle, değerlendirme sürecinde standart testlerdeki güvenilirliğe ulaşmada zorluklar yaşanmaktadır. Güvenilirlik ancak standartlar ve prosedürler ile elde edilmektedir. Yaygın eğitimin/öğrenmenin geniş kapsamlı içeriği ve bir parça da zımnî olma özelliği, geçerlik arayışını karmaşık hale getirmektedir. Yöntembilimler karmaşıklığı yansıtmalı, bireysel ve bağlamsal olarak spesifik olanı yakalamalıdır. Standartlar örgün eğitimin/öğrenmenin olduğu kadar yaygın eğitimin/öğrenmenin değerlendirilmesinde en önemli unsurlardır. Yaygın eğitimi/öğrenmeyi değerlendirmede, kriter ve alan ağırlık kazanmaktadır. Yeterlik ve alan sınırlarının tanımı ve bu alanda yeterliklerin ifade edilebilme yolları önemlidir. Alan ne kadar genişse, gerçek değerlendirme yaklaşımlarının geliştirilmesinde o kadar büyük engelle karşılaşılacaktır. Referans noktalarının oluşturulması seçilen amaca göre farklılık arz edecektir.
- Politik ve Kurumsal Engeller: Yaygın Eğitimin/Öğrenmenin tanınması politik meşruiyet ve kabul gerektirmektedir. Yöntembilimler ve sistemler izole edilmiş halde işleyemezler, ilgili politik aktörlerin ve önemli oranda da işverenlerin ve çalışanların güçlü katılımını gerektirmektedir. Yöntembilimsel şartlar yerine

⁴² EC, *A Guide to the Consultation on the Memorandum on Lifelong Learning*, s.15-20.

getirildiğinde, politik ve kurumsal uygulama, birisi “ kurumsal plan ”, diğeri “ ortak öğrenme ” üzerinde odaklanan iki ana strateji ile desteklenebilmektedir. Yaygın Eğitim/Öğrenme kanıtları, örgün eğitim ve yetiştirme kanıtlarının yanı sıra kurumsal planlamayla ilgili bazı temel kriterleri de yerine getirmelidir. Öncelikle bu türden sistemler oluşturulurken ve uygulanırken, menfaat grupları arasındaki denge gözetilmeli, bu süreçte tüm bilgiler sağlanmalı, son olarak yapı ve işleyişte açıklık sağlanmalıdır. Ortak öğrenme potansiyeli, şu ana kadar başarılandan çok daha fazladır. Projeler, kurumlar ve ülkeler arasında ortak öğrenme desteklenmelidir. Bu türden bir öğrenme mekanizması, çeşitli fonksiyonları ve amaçları içermelidir. Mevcut proje, program ve kurumsal reformlarla kazanılan deneyimlerden yararlanmak için koordinasyon güçlendirilmeli, Avrupa ve ulusal seviyede etkinlikler desteklenmelidir⁴³. Avrupa Birliği Antlaşması'nın (Amsterdam) 149 ve 150. maddelerinde, eğitim ile ilgili olarak Birliğin rolü; “ üye ülkeler arasında işbirliğini ve eğer gerekirse eylemlerini destekleyerek kaliteli eğitimin geliştirilmesinin sağlanması” olarak belirtilmiştir⁴⁴. Bu maddelere dayalı olarak Birlik eğitim alanında ortak bir politika belirlemek yerine, öncelikle Birlik eylem programları (Socrates, Leonardo da Vinci, Gençlik) ve daha sonra yasal dokümanları (tavsiye, bilgi, çalışma raporları, pilot projeler vb.) ile politika alanında üye ülkeler arasında işbirliğini desteklemektedir. AB’nde yaşam boyu öğrenme ile ilgili tartışmaların bugün gelinen noktaya ulaşmaya kadar birçok çalışmada ele alındığı görülmektedir. Yaşam Boyu Öğrenme ile ilgili az sayıda bulunan yasal nitelikte dokümanla birlikte, daha yaygın olan politika belgeleri ve stratejilerinin yanı sıra Komisyon çalışma ve raporları, üye ve aday ülkelerin eğitim sistemi ile ilgili yenilikleri bu bakış açısı ile ele almasını sağlamaktadır. Avrupa Birliği Politikalarında ilk kez 1973'te Janne Raporunun ardından, 1991'de

⁴³ EC, *A Guide to the Consultation on the Memorandum on Lifelong Learning*, s.40.

⁴⁴ EC, *A Guide to the Consultation on the Memorandum on Lifelong Learning*, s.43.

yayınlanan Avrupa Topluluğunda Yüksek Eğitim Memorandumu ve Avrupa Topluluğunda Açık-Uzaktan Eğitim Memorandumu'nda sözü edilen yaşam boyu öğrenme, bugün AB politikalarının temel ilkesidir. İlk Memorandumda, üniversitelerin yüksek kalitedeki insan gücü yetiştirmede sorumluluğu vurgulanarak, sürekli eğitimdeki rolü belirtilmektedir. Diğer Memorandumda ise, açık-uzaktan eğitim, yaşam boyu eğitime ulaşmada önemli bir kaynak olarak gösterilmektedir. Daha sonraları bu kavram, Birlik belgelerinde istihdam, büyüme ve rekabet ile ilgili sorunların üstesinden gelmede bir araç olarak benimsenmiştir. Avrupa'nın geleceği için insanlar ve onların bilgi ve yeterliliklerini merkeze alan AB, yaşam boyu öğrenmenin Avrupa bilgi toplumunun oluşmasına yardımcı olacağını vurgulayarak uygulamaya geçirilmesini iki önemli nedene bağlamaktadır⁴⁵:

- Avrupa'nın, Bilgiye Dayalı Toplum ve Ekonomiye Doğru İlerlemesi: Güncel bilgiye ulaşım, motivasyon ve beceriler ile birlikte, bu kaynakların akıllıca kullanımı Avrupa'nın rekabet edebilirliğini güçlendirmek, istihdam edilebilirlik ve işgücüne uyum için anahtar role sahiptir.
- Avrupalıların, Karmaşık Bir Sosyal ve Politik Dünyada Yaşamaları: Bireyler yaşamlarını planlamak istemekte, onlardan topluma etkin olarak katılımı beklenmekte ve kültür, dil, etnik farklılıklar ile olumlu bir şekilde yaşamayı öğrenmeleri gerekmektedir. Eğitim bu zorlukla başa çıkmada önemli role sahiptir. Yaşam boyu öğrenme ile ilişkili olarak etkin vatandaşlık ve istihdam edilebilirliğin desteklenmesine eşit önem verilmektedir. Etkin vatandaşlık, vatandaşların bir

⁴⁵ Kadir Beycioğlu-Necdet Koran, “Yaşamboyu Öğrenme ve Avrupa Eğitim Politikaları”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 5, İstanbul 2008, s.369-382.

bütün olarak, kendi toplumlarına kültürel, ekonomik, politik/demokratik ve/veya sosyal katılımıdır. İstihdam edilebilirlik (iş sürekliliği ve güvenliği kapasitesi) sadece etkin vatandaşlığın bir boyutu değil aynı zamanda refahın sağlanması ve Avrupa'da rekabet edilebilirliğin geliştirilmesi için gereklidir. Bununla birlikte, yaşam boyu öğrenmenin istihdamla ilgili amaçlar kadar bireysel ve sosyal amaçları da kapsadığı, insana ve bilgiye yatırımın artmasının, bilgisayar okuryazarlığını da içeren temel becerilerin edinilmesinin desteklenmesini ve yenilik için fırsatların genişletilmesini, öğrenmenin daha esnek formlarını içerdiği belirtilerek üye ülkelerin, öğrenmenin farklı formları arasındaki engelleri ortadan kaldırmak için eğitim sistemlerini dönüştürme ihtiyacında olduğu vurgulanmaktadır. Yaşam boyu öğrenme, geleneksel eğitim programları ve teknolojik ilerlemelere paralel olarak gelişen modern öğrenme olanaklarının bütünleşmesinden ibaret değildir. Bu yaklaşım, eğitimin içeriğinde ve perspektifinde önemli bir takım yeniliklere de yer vermektedir. Geleneksel eğitim kurumları, birincil olarak bilginin aktarılmasıyla ilgilenirken; yaşam boyu öğrenme yaklaşımı, bireysel yeteneklerin gelişmesi ve kişisel öğrenme kapasiteleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yaklaşımın özünde, kişilere öğrenmeyi öğretme anlayışı bulunmaktadır.

Avrupa Birliği'nin yaşam boyu öğrenme tanımı Avrupa Komisyonu ve üye devletler tarafından da benimsenen bir tanımdır. Buna göre, “*yaşam boyu öğrenme; bilginin, becerilerin ve yeteneklerin geliştirilmesi amacıyla yönelik formel ya da informel bütün öğrenme faaliyetlerini kapsar*”. Bu faaliyetlerin özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir:⁴⁶

⁴⁶ Naci Gündoğan, *a.g.m.*, s.22-25.

- Bu faaliyetlerin amacı, bilginin, iletişimin, değerlerin ve becerilerin geliştirilmesidir,
- Formel ya da informel olabilir. Çıraklık, ikinci şans okulları, işyerinde eğitim gibi farklı öğrenme türlerini kapsamaktadır,
- Finansmanı kamu, özel sektör ya da eğitim gören kişiler tarafından karşılanmaktadır,
- Geleneksel ya da bilgi ve iletişim teknolojileri gibi modern araçlar kullanılmaktadır.

Avrupa Parlamentosu Yaşam Boyu Öğrenmenin, aktif vatandaşlığın, sosyal kaynaşmanın ve istihdamın gelişmesi için temel bir politika olduğunu vurgularken, yaşam boyu öğrenmenin bir zorunluluk olarak değil, kişiye yaşamı boyunca yararlı olacak bir öğrenme süreci olarak algılanması gerektiğini vurgulamaktadır. Vatandaşlığın, sosyal bütünleşmenin ve istihdamın geliştirilmesinde temel bir politika olarak görülen yaşam boyu öğrenmenin temel amaçları da şu şekilde sıralanmaktadır:⁴⁷

- Bütün insanlara yaşamları boyunca nitelikli bir eğitime ulaşabilmelerinde eşit fırsatlar sunan bir toplum ve bireylerin talep ve gereksinimlerini ön planda tutan bir eğitim ve öğretim sistemi tesis etmek,
- Hızla değişen iş ve meslek yapıları, çalışma metotları ve işyeri organizasyonlarına bireylerin uyumunu sağlamak,
- Çağdaş yaşamın her alanında, özellikle sosyal ve siyasal yaşamda, bireylerin katılımını teşvik etmek ve bu amaçla da onları gerekli niteliklerle donatmak.

⁴⁷ Naci Gündoğan, *a.g.m.*, s. 30.

Yaşam Boyu Öğrenmenin yeni teknolojilere, sosyal ve ekonomik gelişime uyum sağlamada stratejik öneme sahip bir düşünce olarak vurgulandığı ilk belge, 1994 tarihli “Kalkınma, Rekabet ve İstihdam: Değişim ve 21. Yüzyıla Doğru” başlığını taşıyan “Beyaz Kitap” olmuştur. Bunu, 1995 tarihli “Öğretme ve Öğrenme: Öğrenen Topluma Doğru” isimli “Beyaz Kitap” izlemiştir. 1995 yılında yayınlanan “Eğitim İçin Beyaz Kitap”, öğrenen toplumda-öğrenme ve öğretme, yaşam boyu öğrenme alanında Birlik politikalarının temel referans kaynağı olmuştur. Öğrenmede bireylerin sorumluluğunu belirten bu belge, küreselleşme ve uluslararasılık, ticaret, bilim ve teknik yararlar, bilgi ve iletişim teknolojileri gibi Avrupa toplumu için karmaşık değişiklikleri eğitim açısından yeniden değerlendirmiştir. Ayrıca öğrenen toplumun yapılanmasını sağlamak için beş genel amaca vurgu yapılmış, insan kaynakları ve eğitime yatırım yapılmasını öncelikli hedef olarak belirlemiştir. 1996 yılında kabul edilen Avrupa Yaşam Boyu Öğrenme Yılı ve bu yıl kapsamında gerçekleştirilen etkinlikler yaşam boyu öğrenmenin ulusal ve AB düzeyinde önemini artırmıştır. Bu olay, bu konuda Avrupa Birliği'nde ortak karar alma sürecini başlatan ilk adım olarak da kabul edilebilir. Avrupa Parlamentosu tarafından, fırsat eşitliği ve sosyal bütünleşmenin gerçekleştirebilmesinde yaşamsal öneme sahip bir konu olarak görülen yaşam boyu öğrenme yılının dört temel amacı şöyle sıralanmaktadır.⁴⁸

- Yaşam boyu öğrenmenin bireylerin kişisel gelişiminde anahtar bir faktör olarak önemi konusunda kamuoyunun dikkatini çekmek, Avrupa için emek yoğun bir kalkınma ve rekabet modeli kurmak,
- Eğitim ve öğretim kurumları ile özellikle küçük ve orta boy işletmeler arasındaki işbirliğini geliştirmek,
- Akademik ve mesleki niteliklerin tanımlanması yoluyla ortak bir Avrupa alanı yaratmak,
- Özellikle kadın ve erkek arasında eğitime girişte fırsat eşitliğini geliştirmenin önemini vurgulamak.

⁴⁸ Naci Gündoğan, *a.g.m.*, s.31.

Aynı yıl, Konsey, Yaşam Boyu Öğrenme Stratejileri ile ilgili kararı (Aralık 1996) kabul etmiştir. 1997 tarihli Amsterdam Anlaşması da yaşam boyu öğrenme fikrini desteklemiş, AB'nin üye ülke vatandaşlarının eğitim olanaklarının geliştirilmesi ve verilen eğitimin sürekli olarak güncelleştirilmesi konusunda daha etkin davranması gerektiğini vurgulamıştır.⁴⁹ Avrupa İstihdam Stratejisi, 1997 yılında Lüksemburg'da kabul edilmiş ve bu strateji çerçevesinde, bütün üye devletlerin yıllık olarak gözden geçirilen istihdam rehberlerine dayalı olan bir izleme mekanizması kurulmuştur. Avrupa Birliği İstihdam Stratejisi'nin temel amacı, işgücü piyasasında bütün gruplar için istihdam düzeyinin yükseltilmesidir. Bunu başarabilmek için, çalışanların var olan becerilerinin geliştirilmesi ve işgücü piyasası dışında kalanların istihdam edilebilirliklerinin sağlanması gereklidir. Avrupa İstihdam Stratejisinin dört temel ayağı bulunmaktadır. Bunlar: “İstihdam Edilebilirlik“, ”Girişimcilik“, “Uyarlanabilirlik ve Fırsat Eşitliğidir.” Yaşam boyu öğrenmeye ilişkin faaliyetler, Avrupa İstihdam Stratejisi'nin özellikle temel ayağında ele alınmaktadır. “İstihdam Edilebilirliğin Geliştirilmesi” ayağında, üye devletlerin ve sosyal tarafların yaşam boyu öğrenme olanaklarını geliştirme konusunda çaba harcayacakları belirtilmektedir. “Uyarlanabilirlik” ayağında ise, iş organizasyonlarının modernizasyonunda yaşam boyu öğrenmenin önemi vurgulanmaktadır. Avrupa Birliği İstihdam Yönergesinin 6. maddesi, üye devletlere ve sosyal taraflara yaşam boyu öğrenmeyi geliştirmek ve bundan yararlanan katılımcılara ilişkin bir hedef belirlenmesi için çağrıda bulunmaktadır. Nitekim, üye devletlerce her yıl yayınlanan uluslararası eylem planlarında bu konudaki ilerlemeler de yer almaktadır. Bu amaçla iki kriter kullanılmaktadır. Birincisi; yaşam boyu öğrenmenin ne şekilde teşvik edileceğinin anlaşılır ve açık bir biçimde ifade edilmesi, ikincisi ise, ulusal hedeflerin net bir biçimde belirlenmesidir. 6.maddenin uygulanması bakımından üye devletler dört gruba ayrılmaktadır. Bunlar⁵⁰ :

⁴⁹ Gürhan Fişek , ” Avrupa Birliği, İstihdam ve Sosyal Politika,” *Çalışma Ortamı Dergisi*, Cilt 4, Sayı 69, Ankara 2001, s.2-3.

⁵⁰ Naci Gündoğan, *a.g.m.*, s.35.

- Yeterli: Bu gruptaki ülkeler bu konuda kapsamlı, stratejik hedeflerin gerçekleşmesinde ve bu hedeflere ne kadar ulaşıldığının izlenmesinde tutarlı bir yaklaşıma sahiptirler (Hollanda ve Danimarka).
- Yeterli Ancak Hedefleri Tam Olarak Belirlenmemiş: Bazı devletler kapsamlı ve aynı zamanda stratejik hedeflere ulaşılmasında tutarlı bir yaklaşıma sahip olmakla birlikte ulusal hedeflere ne kadar ulaşıldığını tespit edememektedirler (Finlandiya, İsveç, İrlanda).
- Eksik: Bu grupta yer alan ülkeler ya yavaş işleyen bir uygulama sürecine sahiptirler (İngiltere) veya bu konuda daha işin çok başındadırlar (Portekiz, Avusturya, Fransa, Almanya). Bazı ülkeler de ulusal bir hedef belirlemiş olmalarına rağmen kapsamlı bir stratejiye sahip değildirler (Belçika).
- Yetersiz: Bu gruptaki ülkeler yaşam boyu öğrenme politikalarının teşvik edilmesinde ve uygulanmasında yetersizdirler (İtalya, Yunanistan, Lüksemburg, İspanya).

Avrupa İstihdam Stratejisi çerçevesinde, üye devletler uyumlu ve kapsamlı yaşam boyu öğrenme stratejileri geliştirme konusunda görüş birliğine varmışlardır. Avrupa Komisyonu da yaşam boyu öğrenme stratejilerinin şu altı temel unsuru içermesi gerektiğini bildirmektedir⁵¹:

- Ortak Çalışma: Yalnızca ulusal, bölgesel ya da yerel düzeyde karar alma seviyelerinde değil; aynı zamanda kamu otoriteleri ve eğitim hizmetleri sağlayan kurumlar (okullar, üniversiteler vb.), işletmeler, sosyal taraflar, yerel örgütler ve araştırma merkezleri arasında da bir işbirliği sağlanmalıdır.
- Öğrenmeye Karşı Talebi Doğru Okuma: Bilgi ve iletişim teknolojileri gibi temel niteliklerin yeniden tanımlandığı bilgi

⁵¹ Kadir Beycioğlu-Necdet Koran, *a.g.m.*, s.368.

toplumunda, işgücü piyasalarındaki gelişmeleri doğru görebilen analizlere dayalı bir öğrenme gerçekleştirilmelidir.

- Yeterli Kaynak: Eğitime yönelik özel ya da kamu yatırımları arttırılmalıdır. Bu, yalnızca kamunun eğitime ayırdığı bütçenin arttırılması anlamına gelmemektedir. Aynı zamanda, var olan kaynakların etkin bir biçimde kullanılması ve yeni yatırım türlerinin geliştirilmesini de kapsamaktadır.
- Öğrenme Olanaklarına Erişimi Kolaylaştırmak: Yerel öğrenme merkezlerinin sayılarının arttırılmasını sağlamak gibi tedbirlerle, kişilerin eğitime ulaşmalarının önündeki engeller kaldırılmalıdır. Bu noktada, etnik gruplar, özürllüer ve kırsal bölgelerde yaşayanlar gibi farklı gruplara yönelik özel çabalar gerekmektedir. Bu konuda yapılabilecekler başlıklar halinde aşağıdaki gibi özetlenebilir⁵²:
- Bir Öğrenme Kültürü Yaratmak: Katılımcılığın arttırılması; öğrenmeye yönelik ödül sistemlerinin geliştirilmesi, çeşitli medya kampanyalarıyla çocukluk aşamasından başlayarak öğrenmeye karşı pozitif tutumların gelişmesinin sağlanması, işletmelerin öğrenen örgütler yapılması ve kamu kurumlarının, gönüllü kuruluşların, sivil toplum örgütlerinin, işverenlerin ve sendikaların bu konuda cesaretlendirilmesi,
- Kaliteye ve Mükemmeliyete Ulaşmaya Çabalamak: Öğrenmeyle süreçlerin ve hizmetlerin kalitesini maksimize edecek bir stratejilerin benimsenmesi,

1997'de Başarılan Programlar kapsamında “Bilgi Avrupa’sına Doğru “ isimli Komisyon raporu ile 2000-2006 eğitim programları önerileri ile yaşam boyu öğrenme ilişkilendirilmiş ve Grundtvig gibi yeni eylemlerle Socrates II programının içinde desteklenmiştir.

⁵² Kadir Beycioğlu-Necdet Koran, *a.g.m.*, s.369.

Eğitim alışma Grubu Raporu 'nda, eğitim programlarının başarıları ele alınarak, Avrupa'daki eğitim sistemlerinin u önceliğe göre yapılanması gerekliliği belirtilmiştir. Bu öncelikler⁵³:

- Ekonomik alanda Avrupa'nın rekabet edebilirliğini güçlendirme ihtiyacı,
- Okullarda sosyal gerilime ve sosyal dışlanmaya dikkat etme gerekliliği,
- Eğitim emeğini, temel ilkeleri bakımından ileri götürme gerekliliği.

2000 tarihli Lizbon Zirvesi de bu konuda önemli gelişmelerin yaşandığı bir gelişme olmuştur. Avrupa Birliği'nin en temel istihdam konularının, uzun dönemli olarak planlandığı ve istihdamın güçlendirilmesiyle ilgili çok önemli politik işaretlerin yer aldığı bu zirvede, aktif istihdam politikaları içinde yaşam boyu öğrenmeye ağırlık verilmesi gereği vurgulanmıştır. Ana teması, **istihdam, ekonomik reform ve sosyal bütünleşme** olan Lizbon Zirvesinin önemini şu cümle özetlemektedir: *“İnsanlar, Avrupa'nın en temel varlığıdır ve bu nedenle Avrupa Birliği politikalarının odak noktası olmalıdır. İnsana ve refah devletinin gelişmesine yapılacak her yatırım, hem bilgi ekonomisinde Avrupa'nın yeri hem de yoksulluk, sosyal dışlanma ve işsizlik gibi sosyal sorunların olmadığı Avrupa açısından yaşamsal öneme sahiptir”*.⁵⁴ Avrupa Birliği'nde yaşam boyu öğrenmenin teşvik edilmesi konusundaki en önemli faaliyetlerden birisi de, 30 Ekim 2000 tarihinde Avrupa Komisyonu tarafından ilan edilen “Yaşam boyu Öğrenme Memorandumu”dur. Bu memorandum konusunda üye devletler 2001 yılının ilk yarısına kadar bir danışma surecine davet edilmişlerdir. Bu süreç, ulusal ve yerel düzeyde sorumlu olan kilit aktörleri kapsadığı gibi vatandaşları da ilgilendirmektedir. Danışma surecinin amacı, yaşam boyu öğrenmenin uygulanmasında en iyi yolun bulunmasıdır. Bu Memorandumun önemli yanı ve aynı zamanda da bazı kesimlerce eleştirilmesinin nedenlerinden birisi, yaşam boyu

⁵³ Robert M. Lindley, *Bilgi Temelli Ekonomiler: Yeni Bir Bağlamda Avrupa'nın İstihdam Tartışması*, çev. Orhan Koray, 1.b, Dışbank Yayınları, İstanbul 2004, s. 163.

⁵⁴ Robert M. Lindley, *a.g.e.*, s.167.

öğrenmeye Avrupa İstihdam Stratejisi penceresinden bakmasıdır. Memoranduma göre, aktif vatandaşlık ve istihdamın teşvik edilmesi aynı derecede önemlidir. Avrupa Komisyonu, bu Memorandum'da, üye devletler arasında uyumlu bir yaşam boyu öğrenme stratejisi için altı temel ilke önermektedir.⁵⁵

- Herkes İçin Yeni Temel Beceriler: Tüm dünyada yaşanan ekonomik, sosyal ve teknolojik değişim, toplumsal hayatta ve çalışma hayatında sahip olunması gereken asgari temel beceri ve bilgi düzeyini değiştirmiş ve yükseltmiştir. Bu yeni temel beceri alanları Lizbon Zirvesi'nde belirlenmiş ve “Lizbon Listesi” olarak adlandırılmıştır. Bunlar arasında, bilgi teknolojileri ile ilgili beceriler, yabancı dil bilgisi, teknoloji kültürü, girişimcilik ve sosyal nitelikler sayılmaktadır. Ancak, bu listede yer alan temel beceriler hem çok dar ve hem de istihdam odaklı olduğu gerekçesiyle eleştirilmektedir.
- İnsan Kaynaklarına Daha Fazla Yatırım: Bu mesajın amacı, Avrupa'nın en önemli varlığı olan vatandaşlarına öncelik sağlamak için insan kaynaklarına yatırımı artırmaktır. Şeffaflığın teşvik edilmesi, sorumluluk paylaşma kültürü, sosyal tarafların rolü, çerçeve anlaşmalar, daha esnek çalışma modelleri, öğrenmeye zaman ayırma ve kolay erişimin sağlanması önerilmektedir. Avrupa'nın en önemli değeri olan insan kaynağına yapılan yatırımların artırılması öngörülmektedir. Yaşı ne olursa olsun, her insan için yaşam boyu öğrenmenin bir hak olduğu vurgulanmaktadır. Eğitim ve öğretime yapılacak yatırım hem bir “zaman” hem de bir “mali kaynak” gerektirmektedir. Kamu, işverenler ve işçiler arasında dağıtılması gereken bu maliyete tarafların yapacakları katkı, kazandırılan becerilerin niteliğine bağlı olarak değişebilecektir.⁵⁶

⁵⁵ Sevgi Turan, *a.g.m.*, s.97.

⁵⁶ Naci Gündoğan, *a.g.m.*, s.55.

- Eğitimde Yenilikler: Etkili öğrenme ve öğretme yöntemlerinin geliştirilmesi belirtilerek yöntemlerin geliştirilmesinde yaşam boyu ve yaşam çapı boyutu, kullanıcı merkezli öğrenme sistemleri, bilgi iletişim teknolojisine dayalı yeni eğitim yöntemleri, öğretmenlerin değişen rolü, değişik gruplara uygun, uyarlanabilir öğrenme sistemleri, iş başı eğitimi, eğitimcilerin eğitimi konuları vurgulanmaktadır.
- Her Türlü Eğitime Değer Verilmesi/Belgelendirilmesi: Bunun amacı, özellikle formal olmayan ve informal öğrenmeye katılımın artırılması ve belgelendirilmesidir. Bu kapsamda, öğrenme talebinin karşılanması, şeffaflığın artırılması, bilgi, beceri ve deneyime değer verilmesi, örgün eğitim dışındaki yollarla öğrenmenin desteklenmesi ve bu yolla öğrenilenlerin değerlendirilmesi ve belgelendirilmesi, mevcut sistemin esnek bir yapıya kavuşturulması önerilmektedir.
- Rehberlik ve Danışmanlık Hizmetlerinin Yeniden Gözden Geçirilmesi: Bu mesajın amacı Avrupa'da öğrenme olanakları ile ilgili bilgi ve önerilere, herkesin, yaşam süresince kolaylıkla ulaşılmasını sağlamaktır. Sürekli destek, bilgi kaynaklarına yerel erişim imkânları, bilgi ağında ücretsiz dolaşım, AB'deki fırsatlar, eğitim ile istihdam arasında daha sağlıklı köprülerin kurulması, daha aktif bir meslek danışmanlığı ve yönlendirme yaklaşımı, kullanıcı dostu, açıklamalı ve kolay kullanımlı doküman ve araç-gerecin hazırlanması önerilmektedir.
- Eğitimin Mümkün Olduğunca Öğrenenlere Yakınlaştırılması: Bu mesaj ile erişim zorluğu olan kesimlere ulaşmak için bilgi iletişim teknolojilerinden yararlanma, yerel ve bölgesel merkezli girişimler için yaşam boyu öğrenme yaklaşımı, çok amaçlı öğrenme merkezleri, öğrenen toplum için bilgi ağlarından yararlanma önerilmektedir. Öğrenme olanakları, hızla gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla kişilerin ayağına kadar götürülmelidir.

Lizbon'daki Avrupa Konseyinde, AB'nin 2010'a kadar hedefi, dünyada en iyi rekabet edebilir ve dinamik bilgi toplumuna dayalı ekonomisi haline gelmesi, daha fazla sosyal uyum ve daha fazla ve daha iyi iş ile sürdürülebilir ekonomik büyüme kapasitesi olarak belirlenmiştir. Yaşam boyu öğrenme bu stratejinin temel parçası, yalnız rekabet edebilirlik ve istihdam edilebilirlik değil aynı zamanda sosyal dışlanma, etkin vatandaşlık ve bireysel gelişim için de ana nokta olarak kabul edilmektedir. Aynı yıl Bükreş'te düzenlenen konferansta yaşamboyu öğrenme ile ilgili bu mesaja, eğitimin kalitesine odaklanması ve göstergelerin geliştirilmesi eklenmiştir⁵⁷. Memoranduma ilişkin üye ve aday ülkelerin yanı sıra sosyal ortakların görüşü alınmıştır. Üye ülkeler ve diğer örgütlerden alınan görüşlerde, yaşam boyu öğrenmenin istihdam edilebilirlik ve uyum sağlayabilirlik, etkin vatandaşlık ve sosyal uyum ve bireysel gelişim açısından önemli role sahip olduğu konusunda fikir birliği bulunmaktadır. Üye ülkelerden alman görüşlerin ardından 21 Kasım 2001 'de Komisyon tarafından uyarlanan “Yaşamboyu Öğrenme Gerçeği İçin Avrupa Alanı Yaratma Raporu” ile birlikte yaşam boyu öğrenme, eğitim politikalarının geliştirilmesi için somut bir öneri ve rehber haline gelmiştir. Raporda, eğitim sistemlerinin daha açık ve esnek hale dönüşmesini sağlanarak var olan eşitsizliklerin önüne geçilmesi ve öğrenenlerin yaşamlarının herhangi bir döneminde ihtiyaçlarına uygun, bireysel öğrenme yollarına ulaşmaları mesajı verilmektedir. Ortaklaşa çalışma, öğrenenin ihtiyaçlarına yöneliklik, yeterli kaynak ayrılması, bireylerin öğrenme olanaklarına ulaşmalarının desteklenmesi, öğrenme kültürü yaratılması ve izleme, değerlendirme ve kalite güvencesi mekanizmalarının oluşturulması temel ilkeler olarak ifade edilmektedir. Bu gelişmenin yaşam boyu öğrenme ile birlikte Avrupa düzeyinde önemli öğeler olan gençlik, istihdam, sosyal uyum ve araştırma politikalarını içeren plan, strateji ve süreçlerin beraber desteği ile gerçekleştirileceği vurgulanmıştır. Gerçekleştirilecek eylemlerin öncelikleri ise Memorandumun altı temel ilkesi ile belirtilmiştir. Bu metin 27 Haziran 2002'de yaşam boyu öğrenme ile ilgili kabul edilen Konsey İlke Kararı'nın geliştirilmesine yön vermiştir. Haziran 2002'de Eğitim Konseyi, Komisyon Raporunun uygulanmasını desteklemek için Yaşam Boyu Öğrenme ile ilgili Kararı kabul

⁵⁷ EU, “What is Lifelong Learning”, [http:// europa.eu.int/ comm/ education/ policies/ lll/life/](http://europa.eu.int/comm/education/policies/lll/life/), (Nisan 2009), s.5.

etmiştir. Bu kararda yaşam boyu öğrenme ile ilgili daha önceki süreçler ve alınan kararlar bir kez daha vurgulanarak üye ülkeler Memorandumda belirtilen öncelik alanlarında çalışma yapmaya davet edilmiştir.⁵⁸

Haziran 2002'de “Yeni Milenyumda Eğitim” adı ile Bratislava/Slovak Cumhuriyeti'nde yapılan Eğitim Bakanları Konferansı'nda, yaşam boyu öğrenme açısından önemli bir gelişme olarak, dört temel politika alanında on beş kalite göstergesinin tanımlandığı raporun kabul edilmesi sayılabilir. Kasım 2002 Kopenhag ise yaşam boyu öğrenme ve hareketlilikle ilgili benimsenen stratejiler; istihdam, aktif vatandaşlık, sosyal katılım ve kişisel gelişimin artırılması için önem taşımaktadır. Temmuz 2004'te Komisyon yaşam boyu öğrenme alanında bütünleştirilmiş eylem planını oluşturmak için hazırladığı karar önerisini sunmuştur. “Bütünleştirilmiş Yaşam Boyu Öğrenme Programı”, “Yaşam Boyu Öğrenme Amaçlarına Ulaşmak İçin Topluluk Eğitim Programları”, “E-öğrenme Programı”, “Europass Girişimi” ve Avrupa düzeyinde topluluk programlarından destek alan değişik eylemlere dayanmakta ve bunlara yönelik eylemleri belirlemektedir. Öğrenmenin desteklenmesi için Komisyon ve diğer örgütlerin yaptıkları girişimler aşağıdaki gibi özetlenebilir⁵⁹:

- Topluluk Eylem Programları (Socrates, Leonardo da Vinci ve Gençlik) : Yaşam Boyu Öğrenme Avrupa düzeyinde, bu eylem programlarının rehber ilkesidir. Programlar ile destek sağlanan bilgi ağı ve ortaklık, pilot projeler ve eylem araştırmaları, değişim ve hareketlilik gibi eylemler, yaşam boyu öğrenmede Avrupa boyutunun gelişimi için temel araçlardır. Proje öncelikleri için yapılacak çağrılarını belirlemede Memorandumun mesajları temel oluşturmaktadır. Avrupa Birliği'nin eğitim alanındaki en kapsamlı programı olan Socrates, her yaş ve düzeydeki eğitimi kapsayan Avrupa çapındaki ilk girişim olup yaşam- boyu öğrenme kavramına da kapsamlı bir yaklaşım getirmiştir. Otuz Avrupa ülkesini kapsayan Socrates Programı'nın

⁵⁸ EU, “What is lifelong Learning”, s.6-10.

⁵⁹ EU, “What is lifelong Learning”, s.15.

temel amacı, Avrupa bilgisini oluşturmak ve böylece yüzyılın değişimlerine ayak uydurmak, yaşam boyu öğrenmeyi sağlamak, herkesi eğitim ve öğretim olanaklarına ulaşması konusunda teşvik etmek, herkesin tanınan bilgi ve becerilere kavuşmasını sağlamaktır. Socrates Programı eğitim alanında şemsiye bir program olup beş temel alandaki çalışmalardan oluşmaktadır: “Comenius (Okul Öğretimi)”, “Erasmus (Yüksek Öğretim)”, “Grundvig: Yetişkin Eğitimi”, “Lingua: (Avrupa Dillerinin Öğreniminin Desteklenmesi)”, “Minevra: (Eğitimde Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanılması)”. “Leonardo Programının” ilk aşaması 1995-1999 yılları arasında gerçekleştirilmiş olup ikinci aşaması da 2000-2006 dönemini kapsamaktadır.

- Mesleki eğitim alanında geliştirilmiş olan Leonardo Programının amacı, özellikle gençlerin mesleki eğitim açısından güçlendirilmesi, mesleki eğitimin kalitesinin artırılması, mesleki eğitimin yeniliklere ve teknolojik gelişmelere uyumunun sağlanması ve böylece rekabetin ve girişimciliğin geliştirilmesidir. Program, değişimin tahmin edilmesi ve çalışma hayatına katılım için yeni yöntemler bulunması yoluyla geleceğin mesleklerine hazırlık niteliğindedir. Temel düşüncesi, **yaşam boyu öğrenmenin özendirilmesi ve bu yolla insanların işgücü piyasasındaki değişimin getirdiği sorunlarla daha iyi mücadele etmesinin sağlanmasıdır.** Avrupa'da yaşam boyu öğrenmeyi hedefleyen Leonardo Programının ilk aşaması şu alt programlardan oluşmuştur: “Comett I (1986-89) ve II (1990-94): Üniversite-Sanayi İşbirliği”, “Eurotecnet (1990-94): Eğitimde Yeniliklerin Özendirilmesi” “Petra I (1987-91) ve II (1990-94): Gençler İçin Mesleki Eğitim”, “Lingua (1990-94): Yabancı Dil Öğrenimi”, “Force (1991-94): Sürekli Eğitim”. Avrupa eğitim ve istihdam politikaları arasında bir köprü görevini gören yaşam boyu öğrenme konusunda “Leonardo Programı” anahtar bir enstrüman haline gelmiştir.

- “Leonardo Programı”, AB ülkeleri, Avrupa Ekonomik Alanı ülkeleri (İzlanda, Norveç ve Lihtenştayn) ve Orta ve Doğu Avrupa (Bulgaristan, Estonya, Litvanya, Polonya, Çek Cumhuriyeti, Romanya, Slovakya ve Slovenya) ülkelerinin katılımına açıktır. Yapılan son anlaşmalarla Malta da programa dahil edilmiştir. İsviçre ise programa “sessiz ortak” sıfatıyla katılmakta ancak bu tür bir katılımdan dolayı AB destek fonlarından yararlanamamaktadır.
- Eğitim Sisteminin Amaçları Raporunun İzlenmesi: Lizbon Avrupa Konseyi’ni takiben yayınlanan “Eğitim Sisteminin Gelecekteki Amaçları” isimli ortak konu ve önceliklere odaklanan raporun izlenmesi için çalışma programı hazırlamıştır. Bu program, üye ülkelerde yaşam boyu öğrenme alanında iyi uygulamaların paylaşımı için temel çalışmalardan biridir.
- Avrupa İstihdam Stratejisi: Lizbon Avrupa Konseyi sonrasında, ülkelerin istihdam politikalarını yönlendiren Avrupa İstihdam Stratejisinin önceliği haline gelmiştir. Yaşam boyu öğrenmenin rolü ve önemi artık İstihdam Rehberinde vurgulanmaktadır. İstihdam Stratejisinin temel amaçlarından biri istihdam politikaları ile ilgili iyi uygulama, bilgi ve fikirlerin değişiminin desteklenmesidir. Bu kapsamda, “ Akran Değerlendirme Programı ” önemli bir araçtır.
- Beceri ve Hareketlilik Alanında İşbirliği: Bu alanda Stockholm Avrupa Konseyi’nde uygun bulunan işbirliği ile beceri ve hareketliliğe özel önem verilerek Avrupa işgücü piyasasının geliştirilmesinin önündeki engellerin ve temel özelliklerin belirlenmesi istenmiştir. Bu rapora istinaden Komisyon bir eylem planı hazırlamıştır.
- Avrupa Sosyal Fonu: Bu fon Avrupa İstihdam Stratejisi’nin desteklenmesi için ana mali kaynağı sağlamaktadır. Bu kapsamda yaşam boyu öğrenme için de mali kaynak ayrılmaktadır.

- EQUAL Topluluk Girişimi: İşyerinde ve iş arayanlar arasında var olabilecek eşitsizlikleri ve ayrımcılığı ortadan kaldırmak için yapılabilecekleri araştırmaktadır. Bu girişim aynı zamanda yaşam boyu öğrenme olanaklarına eşit ulaşmanın sağlanmasını da vurgulamaktadır. Avrupa Birliği'nin **daha çok ve daha iyi işler** stratejisinin bir parçası olan EQUAL Programı, Avrupa Sosyal Fonu tarafından finanse edilen, işyerinde ayrımcılık ve eşitsizlikle mücadelede yeni yöntemleri araştırmaya yönelik olarak geliştirilmiş bir girişimdir. Bu nedenle, programda hem eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması hem de işgücü piyasasında yaşanan eşitsizliklerin giderilmesinde yaşam boyu öğrenmenin önemi özellikle vurgulanmaktadır. Bu program için 2000-2006 döneminde AB tarafından 2.847 milyon Euro'luk bir bütçe yardımı tahsis edilmiştir. EQUAL, sıfırdan başlayan bir program değildir. İşgücünün değişen endüstriyel yapıya uyum sağlamasına yardımcı olmak, AB'nde kalkınma, istihdam ve rekabeti özendirme amacıyla geliştirilmiş bulunan ADAPT programı ile işgücü piyasasında özel güçlüklerle karşı karşıya bulunan grupları sosyal dışlanma riskinden korumak ve onları toplumla bütünleştirmeyi amaçlayan EMPLOYMENT 20 programının bir devamı olarak kabul edilmektedir. EQUAL Programında dokuz öncelikli konu belirlenmiştir. Bunlar⁶⁰: Herkese açık olması gereken işgücü piyasasına girişte güçlüklerle karşılaşanlara bu süreçte destek olunması, işgücü piyasalarındaki ilişkilerde ırkçılıkla mücadele edilmesi, kırsal ve kentsel alanlarda yeni istihdam olanaklarının yaratılmasında kolaylıklar sağlanması, sosyal ekonominin güçlendirilmesi ve işlerin kalitesinin artırılması, yaşam boyu öğrenmenin teşvik edilmesi, işverenlerin ve firmaların ekonomideki yapısal değişime adaptasyonlarının sağlanması ve yeni teknolojilerin kullanımının desteklenmesi, aile hayatı ile çalışma hayatının, iş organizasyonlarının esnekliğini ve etkinliğini

⁶⁰ EU, "What is lifelong Learning", s.20.

geliştirilerek uyumlulaştırılması, cinsiyet ayrımcılığının sona erdirilmesi, iş arayanların entegrasyonuna yardımcı olmaktır.

- Avrupa Sosyal Gündemi: Avrupa sosyal modelinin modernize edilme gereksinimi ve politik kararların gerçeğe dönüştürülmesi için stratejik bir yanıtıdır. Amaç, değişen çevrede, ekonomi, istihdam ve sosyal politikaların karşılıklı olarak güçlendirilmesini en üst düzeye çıkarmak ve kaliteyi desteklemektir. Gündem yaşam boyu öğrenmenin bu döngüde önemli rolünü benimsemektedir.
- 6. Çerçeve Programı: Yaşam boyu öğrenme alanında araştırmaların desteklenmesi için olanak sağlamaktadır ⁶¹.
- Göstergeler: Komisyon tarafından sistemlerin karşılaştırılabilmesi ve böylece fikir ve iyi uygulamaların desteklenmesi amacıyla; beceri, yeterlilik ve tutumlar, ulaşım ve katılım, yaşam boyu öğrenme kaynakları ve stratejileri ve sistem gelişimi alanlarında on beş yaşam boyu öğrenme göstergesi geliştirilmiştir.
- Yaşam Boyu Öğrenme Uygulamaları: Yaşam boyu öğrenme uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için Kasım 2001'de yayınlanan bir raporla, iyi uygulama, bilgi ve deneyimin paylaşılacağı bir veri tabanı oluşturulması amaçlanmıştır.
- İşbirliği: Avrupa Eğitim Fonu Avrupa Mesleki Eğitimi Geliştirme Merkezi ve Eurydice gibi örgütlerle işbirliği içinde çalışmaya devam edilmektedir. Özellikle yaşam boyu öğrenme ile ilgili önemli çalışmaları olan Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü ile birlikte Avrupa Konseyi, Uluslararası Çalışma Örgütü ve UNESCO çalışmalarda işbirliği yapılan örgütlerdir. Yaşam boyu öğrenmeden hareketle öğrenme toplumu, eğitimbilim alan yazınında öğrenme fırsat, olanak ve kolaylıklarının en geniş şekliyle ve herkes için yaşam

⁶¹ EU, "What is lifelong Learning", s.10.

boyu öğrenmenin zorunlu olduğu günümüz toplumlarında **öğrenmeyi öğrenme** temel becerisinin bireylere kazandırılması zorunlu hale gelmiştir. Öğrenmeyi öğrenme becerisi bilgiye çeşitli kaynaklardan ulaşma, değerlendirme ve kullanma becerilerinin yanı sıra bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımını da zorunlu kılmıştır.

II. OECD Belgelerine Göre Hizmet İçi Eğitim Belgeleri

Yaşam boyu öğrenme kavramını önceleyen üç öncü metin olmuştur: 1971 yılında yürürlüğe giren “Council of Europe. Council for Cultural Cooperation”, Permanent Education: Fundamentals For An Integrated Education Policy; 1972 yılında yürürlüğe giren “UNESCO Learning to be”; 1973 yılında yürürlüğe giren “Recurrent Education: A Strategy For Lifelong Learning”. Bu metinler o zamandan beri sürekli birbirinin yerine kullanılan bir terminoloji sağladı. Yaşam boyu öğrenme hiç ortak kullanım terimi olmadı. Sürekli eğitim 1965'te Lengrand'ın kullandığı Fransızca education permanente'nin İngilizce çevirisidir. Bununla birlikte lifelong education daha genel bir çeviri olarak kabul edilmiştir. 1981'de Jourdan, o tarihe kadar yenileme ya da koruma olarak sürekli eğitimi tanımlayarak, onlar arasında ayırım yapmaya çalışmıştır⁶². Bu durumda herhangi bir kurum ya da kuruluş tarafından sunulan bütün eğitim programlarının kullanımına gönderme yapan lifelong learning; eğitim programlarına periyodik katılımının yaşam boyu sürecine vurgu yapan dönüşlü eğitim (recurrent education); ve ileri eğitim ya da yeniden eğitim sağlayarak, bireyin eğitim dışı çevresine gönderme yapan sürekli eğitim (continuing education) kavramları ortaya çıkmıştır.

Zaman içinde bütün bu metinler eğitimi sistemli ve kurumsallaşmış olarak algılamıştır. Bununla birlikte, bunlar biçimsel (formal) kurumlar dışında öğrenme ortamlarını, öğrenme teknolojisi ve araçlarının artan çeşitliliğini ve öğrenenin karşılıklı bağımlılığını tanımıştır. Daha ütopyacı taraftarlarınca, kitleleri hazırlayan geleneksel biçimsel (formal-resmi) eğitim karşısında, onları güçlendirme araçları olarak görülmüştür. Program düzeyinde geleneksel eğitimi yetişkin yaşamına

⁶² Ramazan Günlü, *a.g.m.*, .s.17 .

genişletmeye yetmeyen bir gerçekleştirme vardı. Bu nedenle, yeni yöntemler, okul dışı bile zorunlu olmuştur. Sosyal bölünme ikinci şans eğitiminin alt fırsatlarını alan daha az eğitilmiş yetişkinlerle sınırlı kalmıştır. Açık ve uzaktan öğrenme girişimleri temelde yükseköğretime destek olmuştur. UNESCO, 1990 yılındaki “Herkes İçin Eğitim Dünya Konferansı” ile odağını çocuklar ve fiilen okumaz-yazmaz ya da daha az eğitilmiş yetişkinler için ilk ya da temel eğitimin evrenselliği ve niteliği tartışmasını gündeme getirmiştir. Yaşam boyu öğrenme kavramı farklı kişilere farklı anlamlar ifade etse de, ortak kullanımda yetişkin eğitimi ile eş anlamlı hale gelmiş ve o konuda yazarlar ve yetişkin eğitimi ile ilgilenenler terimin yeni sürümünden yararlanmışlardır. Bu minimalist görüşü temsil etmektedir. Eğitimin bütünü yeniden kavramlaştırma amacıyla olanlar, paylaştığı eğitim felsefesi ve yapıları ve politikalarıyla toplumun kendisini dönüştürmek için nihai amacı öğrenen toplum olan maksimalist görüşü tanımlamıştır. Yaşam boyu eğitim tanımlaması yetişkin eğitimi ile yaygınken, 1979'dan beri maksimalist görüşün ilerlemediği görülmektedir. 1994'te International Encyclopedia of Education ikinci baskısı “Yaşamboyu Eğitim” yerine “Yaşamboyu Öğrenme” terimini tercih etmiştir⁶³. 1970'lerdeki yaşam boyu öğrenme kavramı iki temel öğeye sahipti: Zorunlu eğitim sonrasında bireyin bütün yaşamına yayılması ile çalışma, boş zaman ya da hatta emeklilik ile değişerek dönüşlü biçimde düzenlenmesi.

OECD'nin yaşam boyu öğrenme stratejisinin biçimlenmesini izleyen yıllarda, 1973 petrol krizi ve onun etkileri, ekonomik ve sosyal değişmeyi sağlamanın önünde aşılması güç engeller yaratmıştır. 1960'ların reform iklimi, görünüşte sınırsız ekonomik büyüme ve görece tam istihdam, genişleyen emek piyasasının güçlüklerine ve yapısal ekonomik değişmeye teslim olmuştur. 1980'lerde mali sınırların tipikleşmesi, çoğu OECD ülkesinde, eğitimi, şimdilerde de süren kamu harcamalarının azalan payından zarar gören bir kamu hizmeti haline getirmiştir. 1970'lerde canlanan yaşam boyu öğrenme, tam zamanlı eğitim ve tam zamanlı çalışma ile birlikte anılmaya başlamıştı. Bu çerçevede uzayan zorunlu eğitim, genelde üst ortaöğretime denk düşen 16-19 yaşlarına genişletilerek, artan genç işsizliğine çözüm anlamına gelmiştir. İş deneyiminin bazı öğelerini içeren yeni

⁶³ Ramazan Günlü, *a.g.m.*, s.37.

programlar 19-25 yaş grubu için de mesleki eğitim sağlama yolları olurken, “nöbetleşe” ve “sandviç kurs” gibi terimlerle ifade edildi. Almanya ikili sisteme, mesleki eğitim yasası (1969) ile bir ivme vermişti. İleri yaştaki vatandaşların ve emeklilerin artan eğitim istemine ortaöğretim sonrası ve yetişkin eğitimi programları ile verilen yanıtlar ve üniversite dışı diplomaların artması ile uzaktan öğrenme, yarı-zamanlı öğrenme ve açık üniversite (İngiltere vb.) gelişerek bu alana yeni boyutlar getirmiştir⁶⁴. Emek piyasası içinde giderek önem kazanan eğitim programları, kadınları ve uzun dönemli işsizleri iş yaşamına döndürmek için işsizliğe meydan okumada yeni yollar olarak görülmeye başlanmıştır. İşletmeler, bu süreçte, çalışma zamanı, eğitim zamanı ayırımı yaparak daha esnek uygulamalara gitmişlerdir. 1980'lerin ilk yıllarında, öne çıkan rekabet ve performans terimleri ile eğitim ve iş yeteneği arasında kurulan bağlantı temel rakip ülkelerde (ABD, Almanya ve Japonya) ekonomik başarının anahtarı olarak değerlendirilmiştir.

Hızlı teknolojik değişimler, yeni ürün ve süreçler, yönetimde, iş örgütlenmesi ve yapısındaki değişimler, piyasaların küreselleşmesi, iş yaşamına giriş öncesinde ve sonrasında becerilerin hızla eskimesine, bu sebeple işlerin yitirilmesine sebep olmaktadır. “İstihdam Edilebilirlik” işçilerin becerilerinin gelişmesinde ve sürdürülmesinde ve yaşamboyu öğrenmede kritik bir değer haline gelmiştir.

20 Aralık 1996'da AB konseyi ve OECD yaşam boyu öğrenme üzerine politikalar önermiştir. Bu politikalar, yaşam boyu öğrenmenin temellerini güçlendirmek, öğrenme ile iş arasında daha iyi bağlar geliştirmek, yatırımı seferber etme güdülerini yaratmak konularını içermektedir. Tutarlı yaşam boyu öğrenme politikaları, sosyal, kültürel, emek piyasası ve eğitim politikası öğelerini birleştirmektedir; devlet, sosyal taraflar, işletmeler, eğitim kurumları ve bireyleri kapsayan ortaklıklar ile uygulanabilir. Çalışma Bakanları yaşam boyu öğrenmeyi işlendirilebilirlik için anahtar olarak görürken, AB Konseyi Köln toplantısında, yaşam boyu öğrenme hedefleri konusunda ortak bir tanımda anlaşmıştır: *“Yaşamboyu öğrenme, bütün amaçlı öğrenme etkinliğini, biçimsel (formal) ya da biçimsel olmayan (enformel) bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirme amacıyla sürekli*

⁶⁴ Ramazan Günlü, *a.g.m.*, s.40.

bir temelde yürütür".⁶⁵ Bu tanım çok önemli politika sonuçlarına sahiptir. Bu durum, önceki ve biçimsel olmayan öğrenmenin tanınması ve eşyetkinlik (accreditation) konusunu odak noktası yapmaktadır. Yaşamboyu öğrenme paradigması ile gençler, artık sürekli işlere hazırlanmamakta, fakat daha çok işlendirilebilir ve uyarlanabilir olmaya hazırlanmaktadır. Bu noktada, değişen işler ve iş çevrelerine uyum ve yönelim yeteneği ve becerileri önem kazanırken, ilk eğitimin amacı öğrenmeyi öğrenme, öz-düzenleme ve öz-sorumluluk geliştirme olmaktadır.⁶⁶

Avrupa'da dört temel ilk yetiştirme yolu vardır: "Genel Akademik Yetiştirme", " Okula Dayalı Meslek Eğitimi ", " Çıraklık ve Düşük Becerili İstihdama Giriş ". İskandinav ülkeleri, Grundtvig ilkelerinden gelen bütünleşmiş eğitim sistemleri geleneğine sahip olduğu için, Norveç, İsveç ve Finlandiya en son reformlarında, geniş sektörler ve meslekler grubunu kapsayan az sayıda program sunmaya başlamıştır. Bunun amacı, ortaöğretim yoluyla meslek seçen gençlere, paralel meslek kurslarına ve genel eğitime dikey geçiş ve kariyer yapma olanağı verecek geniş bir temel sağlamaktır. Meslek eğitimini etkileyen toplumsal çevredeki değişimler, eğitimdeki geleneksel yapıların sorgulanmasına neden olurken, var olan yapıların işlevlerini değiştirmekte ve yeni yapıların gelişmesine kaynaklık etmektedir.

Wieringen'e göre⁶⁷ önceden ve sonradan yapılandırılmış iki eğitim stratejisinden birincisi temel eğitim, ikincisi bağımsız eğitim/öğrenme ile önceden yapılandırılmamış programlar ve kursları içermektedir. Birincisi, öğrencilerin kariyerleri öncesinde iyi bir başlangıç yapmaya hazırlayan eğitimidir. Yüksek profesyonel eğitim ile mesleki ve yetişkin eğitimi ilk yetiştirme biçimleri olarak herkese olası şansları yaratmayı gerektiren sosyal koşulun temel biçimidir. Az ayrıcalıklı kökenden gelen gençlere daha fazla dikkat ve destekle, emek piyasasına

⁶⁵ Tokay Gedikoğlu, " AB sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri ", http://efd.mersin.edu.tr/dergi/meuefd_doc., (Şubat 2009), s.1-7.

⁶⁶ Tokay Gedikoğlu, *a.g.m.*, s.10.

⁶⁷ Ton Wilthagen, "Flexicurity: A New European Paradigm for the Labour Market and Employment Regulation", <http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/strategie/assets/swminars/flexicurity> (Mart 2009), s.6.

iyi temel niteliklerle girme olanağı vermesi gerekmektedir. İkincisi, bütünleşmiş eğitim şimdiki ve gelecekteki gereksinimleri bir arada değerlendiren bir anlayış içinde gerçekleştirilmektedir. Bu durumda eğitim yalnızca var olan bilgiyi aktarmaz, ekonomik büyümenin gelişmesini tasarlayan yeni bilginin gelişmesi ve yayılmasına da katkıda bulunmaktadır. İş bağlantılı yetiştirme, okuldan işe aşamalı geçiş; işveren, eğitilen ve yetiştirme sağlayıcısı arasında hazır bir ortaklık sağlayan çıraklık sözleşmesi; emek piyasasıyla ilişki açısından içinde toplumsallaştığı ve becerilerini aktarabildiği bir pratik topluluk olarak sosyal çevre; süreç bilgisi sağlayarak işe girme hazırlığı sunması, çıraklığın iş beklentilerini yükseltme işlevi olarak görülmektedir. İşletmelerin yaşam boyu öğrenmeye uyumları, kamu ve özel işbirliğinin gelişmesine, işletmeler arası şebeke yoluyla kaynakların yerel olarak elde edilebilmelerine ve kaynakları geliştirme ve paylaşma stratejisine sahip olmalarına bağlıdır. Öbür yandan yaşam boyu öğrenme için yaşam boyu rehberlik sisteminin oluşması, günümüz koşullarında işsizlere, çalışanlara bireysel temelde danışmanın sağlanması için zorunlu hale gelmektedir.

Eurydice ve Avrupa Komisyonu, yurttaşların büyük çoğunluğunun işyerlerinin artan istemleriyle uyumlu nitelikler elde etmesini ve toplumla bütünleşmiş hale gelmesini sağlayacak bir siyasal iradenin, yükseköğretimin kitleleşmesi ile kanıtlandığını vurgulamaktadır. Ancak, yükseköğretimin kitleleşmesi ile beklenen sosyal hareketliliği sağlamak bir yana, öğrencilerin sosyal kökenleri ile ilgili göstergeler ebeveynlerinin nitelik düzeyi ile koşullandıklarını göstermektedir. Avrupa'daki kredi transfer sistemi düşüncesi yükseköğretimde bu olanakları geliştirmektedir. Ancak, bu girişim Europass eğitim girişimi dışında, eğitim ve yetiştirmenin başka biçimlerine yayılmamıştır. Bu konuda önemli bir eksikliğin yaşamboyu öğrenme kültürünün ekonomik ve toplumsal yararları konusunda inanç olduğu belirtilmektedir. Şirketlerde sürekli yetiştirmenin önemli bir parçası olan biçimsel olmayan öğrenmenin promosyon amacı için değerlendirilebilmesi bazı eşyetkinlik düzeneklerini gerektirmektedir. İşletmenin insan sermayesi CV (Curriculum Vitae) ve biçimsel belgelerde görünür olmayan beceri ve yetenekler açısından değerli olması soyut değerleri değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır. Düşük becerililerin iş üzerinde ve dışında deneyimi ve

kendinden yönelimli öğrenmeyi biçimsel öğrenme kurumları dışında geçerli kılacak değerlendirme ve tanıma düzeneğinin yararları vardır. Bu, işe geçişte deneyimi göstermek isteyen gençler için de önemlidir⁶⁸. Cedefop Agora II (1998) işverenler açısından ilgi ve yetenekleri anlamada belgelerin önemli rolü olduğu sonucuna varmıştır.

CEDEFOP, biçimsel olmayan öğrenmenin eş yetkinlik ve tanınma projesi, AB ülkelerinde bu yolla ilgili yolları belgelemeyi amaçlamaktadır. İngiltere’de “Ulusal Mesleki Nitelik” ve Fransa’da “Bilan De Competence” önceden ve biçimsel olmayan öğrenmenin değerlendirilmesi modellerine öncülük etmektedir. İngiltere, modeli Asya ve Güney Afrika boyunca başarıyla pazarlamaktadır. 1994’te kurulan Fin yeteneğe dayalı nitelik sistemi ile biçimsel olmayan eğitimi mesleki eğitim ve yetiştirme sisteminin esas parçası olarak tanımlamaktadır⁶⁹.

Avrupa Komisyonu ve OECD ulusal ekonomilerin rekabet gücü için nitelikli emek gücünün önemini altını çizmektedir. Değişen ve dinamik bir emek piyasasında düşük ve yüksek beceri arasındaki farklar önemli bir etken haline gelmektedir. Risk grubunda yer alanlar, alt ortaöğretim döneminde okuldan ayrılanlar, sertifika aldıktan sonra ayrılanlar, üst ortaöğretime geçtikten sonra ayrılanlar, üst ortaöğretim final sınavını başaramayanlar düşük becerililer grubunda değerlendirilmektedir. Düşük becerililerin emek gücü içindeki oranı düşerken, genç yaş grubu (16-28 yaş) yaşlı kuşaklardan daha iyi eğitilmektedir. Düşük becerililerin hem işsizlik hem etkinlik dışı kalma riskinin artması marjinalleşme tehlikesini de ortaya çıkarmaktadır.

Batı ülkelerinde işsizlik ve etkinlik dışı kalmanın bir başka nedeni de 1980’ler ve 1990’larda istihdamın sektörel dağılımındaki değişimler olmuştur. İstihdam, geleneksel sektörlerde (tarım, imalat ve tüketim gibi) azalırken, hizmetlerde artmıştır. İstihdamda değişim, bir yandan beceri eğilimli teknolojilerden gelen

⁶⁸ Gülsevil Alpagut, “AB’nde Güvenceli Esneklik ve Türkiye’de Yasal Düzenlemeler”, *TİSK Akademi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5, Ankara 2008, s.6-10.

⁶⁹ Aysun Erginer, *a.g.e.*, s. 331.

beceri isteminden, öbür yandan düşük becerili imalat mallarının üretim yerlerindeki değişmelerden etkilenmiştir. Beceri eğilimli teknoloji kullanımı artan ücret eşitsizliği ile ifade edilen yüksek becerili işçilere olan istem artışı üzerinde dururken, yapılan araştırmalar, yüksek becerili emek istemindeki artışı bilgisayar kullanımı ya da işverenlerin ve çalışanların öznel yargılarına dayandırmaktadır. İkinci etkenin, düşük becerili malların kitlesel üretiminin ileri sanayi ülkelerinden gelişmekte olan ülkelere kaydırılması malların fiyatlarını azaltırken, yüksek emek maliyetleri sebebiyle ileri sanayi ülkelerinde bu tür malları üreten imalat sanayilerinin durumunu kötüleştirmektedir. Bu durum Batı Avrupa ülkelerindeki düşük becerili istihdam aleyhine bir gelişmeye işaret etmektedir. Fordist iş örgütlenmesinde beceri profili çalışanların görevlerinin tüketici biçimde tanımlanmasına ve buna göre uygulanabilmesine bağlıdır. İş standartlaşan görevler içerse de, eğitim nitelikleri bireyleri işleri için donatmaya asla yeterli değildir. Yeni iş örgütlenmesi beceri profillerindeki dönüşümle birlikte anılmaktadır. Bu dönüşüm çok yönlülük, firmalarda yararlı bilgiler, enformasyon işleme, sorun çözme ve meslektaşlar arasında anlayış ve işbirliği yoluyla fiziksel ve insanın çevreye uyarlanma yeteneğidir; bu da yalnızca eğitim sisteminin başarısına değil, aynı zamanda iç piyasaya dayanmaktadır⁷⁰. Şirket stratejileri açısından, yetiştirme programları teknolojik ya da örgütsel yenilik ve işçi katılımını geliştirmeyi tasarlayan politikalar ile bağlantılı olmakla birlikte çalışanların içinde stratejik gruplara seçici biçimde uygulanmaktadır. Bu da işletmelerde beceri temelinde bir kutuplaşma olarak ifadesini bulmaktadır. 1980'lerde mesleki eğitim ile emek piyasası arasındaki karşılıklılık üzerine tartışmalarda, sözde planlama yaklaşımlarının eleştirisi, bu modelin zayıflıklarından biri olarak emek piyasasının bölünmesinin ihmeline işaret etmektedir. Diğer bir deyişle, özel bir mesleki programdan mezun olanların, özel meslekler ya da işler içinde eğitim geçmişleri değişirken, tamamen başka (yetiştirilmedikleri) işlerde çalışabilecekleri vurgulanmaktadır. Mezunların görece güvenli ve becerili işler sağlayan emek piyasasına giriş yapabilmeleri, cinsiyet yaş ve etniklik yanında özel eğitimlerinin

⁷⁰ Zerrin Yönet Fıray, "İş ve İşçi Bulma Kurumundan İŞKUR'a-İşe Yerleştirme Hizmetleri", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 54, Sayı 2, İstanbul 2006, s.1.

emek piyasası tarafından değerlendirilmesine bağlıdır. Emek piyasasındaki bu bozulma, ya da bölünme eğitim ile emek piyasası arasındaki karşılıklılık düzeneklerinden biri olarak görülmüştür. Bu temel ve ikincil piyasa ayrımı, firmaları dış emek piyasasındaki nitelikli emeği işe alma ya da kiralama ya da kendi personelini istenen düzeyde yetiştirme seçeneği ile karşı karşıya bırakmıştır. Kendi personelinin yetiştirilmesi, teknik-araçsal niteliklerin öne çıkması ile şirkete bağlılık ve niteliklerin firmaya özgülüğü arasında iki boyutta ele alınmıştır. Bu ayrım çekirdek işçiler ile esnek işçiler arasındaki farklılaşmanın yerleşmesine zemin hazırlamıştır. Bu olgu beceri kutuplaşmasının bir göstergesi olarak öğrenmenin önündeki engellerden biri haline gelmektedir. Bu tür istikrarsız bir çevrede, uyum maliyetlerini azaltacak iki tip strateji önerilmektedir:

Birincisi, firma gelişmeleri kestirmeye çalışarak, önceden çalışanlarının becerilerini geliştirerek olası başarısızlık riskini azaltma yolları arayabilecektir. İkincisi, şirketin uyarlanma sürecinin maliyetini azaltmak için çalışanlarının piyasa istemlerine ve teknolojik gelişmelere yanıt verme yeteneği olarak çok yönlülük (versatility) ve uyarlanabilirliğini geliştirebilecektir. ABD'de beceriler ve yeni teknoloji üzerine çalışmalarında Levin ve Rumberger uyarlanabilirlik için on üç beceri tanımlamışlardır⁷¹: “Girişim ve Devinim”, “İşbirliği”, “Takım Çalışması”, “Öğretme ve Meslektaşlarından Öğrenme”, “Yetenek ve İsteği”, “Değerlendirme”, “İletişim”, “Usavurma,” “Sorun Tanımlama ve Çözme”, “Karar Verme”, “Bilgi Edinme ve Kullanma”, “Amaçların ve Önceliklerin Planlanması ve Oluşturulması”, “Öğrenme Yöntemini (Bilişsel ve Duyuşsal Nitelikler) Bilme”, “Çok Kültürlülüğe Açıklık”. Nitelikleri üretmek için kullanılan zaman uzarken, eğitimde süreklilik giderek önem kazanmaktadır. Gençler ilk eğitimlerini aldıklarında, bu eğitimin gelecekteki mesleki ve sosyal konumlarını etkilediğinin farkında oldukları için uzun dönemli stratejiler geliştirmektedir. Bu durum beceri isteminin kısa dönemli doğasından farklı bir perspektif anlamına gelmektedir. Bu çelişki, bireyleri biçimsel eğitimde geçirilen zamanın uzaması ile becerilerin yaşam süresinin kısalığı arasında bırakmaktadır. Ayrıca, bireylerin hesabı, emek piyasasında beceri sunumunu

⁷¹ Ramazan Günlü, *a.g.m.*, s.40.

düzenleyen çeşitli kurumlara bağlı olacaktır. İlk eğitim ve ilk yetiştirme kurumları, açık ileri yetiştirme kurumları, eğitim sistemi dışında sosyal ve mesleki beceri kurumları Avrupa Birliği'nde beceri üretimini etkilemektedir. Avrupa'da eğitim ve yetiştirme üzerine ulusal/kurumsal farklılıkların işe geçişteki etkisi dört varsayıma dayalı değerlendirilmektedir. İlk olarak, her düzey ve tip eğitim başarı düzeyinde cinsiyet ve sosyal sınıf eşitsizlikleri arttırmaktadır. İkinci olarak, okuldan erken ayrılanlar ile düşük ve üst orta düzeyde ayrılanların eğitim niteliği emek piyasasına girişte hemen hemen aynı etkiye sahip olacaktır. Üçüncü olarak, eğitim düzeyi ile sınavlardaki başarı dereceleri yüksek olanlar, genel programlardakinin tersine mesleki/teknik programlarda uzmanlaşanlar önemli emek piyasası üstünlüklerine sahip olacaklardır. Dördüncü olarak, daha az farklılaşmış eğitim/yetiştirme sistemleri ve daha az meslekleşmiş emek piyasaları olan ulusal sistemlerde, eğitim başarısızlığının emek piyasasına etkilerinin daha geniş olması beklenmektedir. Hollanda, İrlanda ve İskoçya'da yapılan taramalar okul sonrası sunulan düzeltici eğitim/yetiştirme uygulamaları ile emek piyasasının düzey ve niteliğinin farklılaştığını göstermiştir.⁷² AB ülkelerindeki eğitim/yetiştirme uygulamaları, geniş ölçüde, hükümet, işverenler ve emek örgütleri müdahalesine ve eşgüdümleme derecesine göre değişmektedir. Ayrıca, becerilerin üretildiği kurumların felsefesi ile küresel beceri sunumu bu uygulamaları etkilemektedir. Bu etki, demografik kuşak yenilenmesi ile küresel beceri sunumunun ileri yetiştirmeye uyarlanmasıdır. Fakat, ileri yetiştirmenin benimsenmesi, işletmeler, bireyler ve kamu otoriteleri arasındaki etkileşime bağlı olmaktadır.

İlk yetiştirme politikalarının doğasını belirlemede iki strateji rekabet etmektedir: Birincisi, bilinene öncelik vermek. İkincisi, bilinmeyeni kucaklamak. Bütünleşmeye öncelik vermek ya da beceri eskimesine karşı uzun dönemli koruma sağlamak bir gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır. Yaşam boyu öğrenme, bu süreçte kamu otoritelerinin soruna yönelme ve açık yetiştirmeyi (sürekli mesleki yetiştirme) uyum düzeneğinin merkezine yerleştirmektedir. İkincisi, faal nüfusun bazı üyeleri, genç ve genç olmayanlar sosyal yaşam ve temel becerilerindeki

⁷² Heidi Martin Nussen, "Roles, Risks and Responsibilities of the Social Economy in Flexicurity Model", <http://www.europadialog.org/files/flexicurity>, (Mart 2009), s.5.

eksikler yüzünden kariyer izlemekten tamamen dışlanabileceğinden, onları sosyal refah alanında daha işlendirebilir ve içirilebilir kılınması yaşam boyu öğrenme uygulamalarının gelişmesini gerektirmektedir.⁷³ Yaşam boyu öğrenmenin giderek önem kazanması ve böylece kamu politikasının odağına yerleşmesi, emek gücünün yaşlanması ve toplumların küreselleşmesi, giderek artan biçimde BİT'in yaygınlaşması, emeğin ve emek piyasasının esnekleşmesi sonucunda gerçekleşmiştir. 1998'de bu gelişmelerin girişimler ve işçiler için getirebileceği sonuçları ele alan bir yaşam boyu öğrenme yaklaşımı şöyledir⁷⁴:

...Yaşam boyu öğrenme şu sırada ileri ekonominin başarısı için zorunlu bir ön koşul haline gelmektedir. Yakın geleceğin emek örgütleri Taylor ve Ford'un örgütlenme ilkelerini reddetmektedir. Müşteri uyumlu çalışma ve sürekli yenilenme biçimi geleceği karşılama gereği duyulan girişimlerin en önemli öğretileridir. Sürekli yenilenme yalnızca müşteri memnuniyeti için değil, fakat rakipleriyle başa çıkma için de zorunludur. Çoğu bilgi ... , yeniliği üretim sürecinin parçası yapmaktadır. Müşteri uyumlu üretim ve sürekli yenilenme, değişen takımlarda çalışmaya yetenekli bağımsız, sorumlu ve yetenekli işçileri olan doğrudan örgütlenmeleri gerektirmektedir.

Yaşam boyu öğrenme yeni üretim örgütlenmesinin önkoşulu olarak görülmekte ve Fordist üretim örgütlenmesinin karşısında bilgiyi ve öğrenmeyi odak noktası yapmaktadır. Bu saptamalar iyimserlik olarak olumlu karşılanırsa bile, yaşanan toplumsal pratik işçilerin çok yönlü yetişmesi yönelimini destekleyecek etkenlerden yoksun görünmektedir. Burada fiilen öğrenme ve yetiştirme konusundaki önemli engeller görmezden gelinmektedir. Bu anlayışın başlangıç noktası, bütün girişimler ve bireylerin benzer öğrenme zorunluluğu ile karşılaşmasıdır. Artan öğrenmenin ve öğrenmeye artan yatırımın iyi olduğu ve herkesin aynı biçimde öğrenmek istediği varsayılmaktadır. Ancak, yetiştirme ve yaşam boyu öğrenmeye katılımında önemli engellerin olabileceği yadsınmaktadır.

⁷³ Ramazan Günlü, *a.g.m.* s.45.

⁷⁴ Ramazan Günlü, *a.g.m.* s.46.

On iki AB ülkesini kapsayan CVTS, sürekli mesleki yetiştirmeye girişte farklı büyüklükteki işletmeler arasında eşitsizlikler bulmuştur. Buna göre, sürekli mesleki yetiştirme bir sektörden diğerine değişmektedir. Personel katılım oranı, son yıllarda hızlı teknolojik değişme yaşayan sektörlerde (enerji, telekom ve posta, bankacılık ve sigortacılık) % 70'e yaklaşırken, konaklama ve yemek sanayi, inşaat, perakendecilik ve onarım gibi küçük girişimlerin hakim olduğu sektörlerde katılım oranları sırasıyla %23, %14,7 ve %27 olmuştur. Sonuç olarak küçük işletmeler insan güçlerini ve beceri gereksinimlerini değerlendirmede büyük işletmelere göre daha az çaba harcamaktadır. Onların çok azı (2000'den fazla çalışanı olanların %93'üne karşılık, 10-99 çalışanı olanların yalnızca %15'i) yetiştirme yönetiminde uzmanlaşan personele sahiptir. Ayrıca, çok azı yetiştirme planı ve bütçesine sahiptir⁷⁵. Genelde karşılaşılan iki bulguya yönelik iki yorumlama yaklaşımı vardır. KOBİ'lerde yetiştirme isteminin özgül doğası ve kendiliğinden uyumlara öncelik vermesi, ulusal bağlamda yetiştirme sunumunun yetersizliği olarak gösterilmektedir. Bu, KOBİ'lerde sürekli yetiştirme açıklarını kurumsal yetersizlik ve büyük işletmelerden farklı biçimde yetiştirmeyi dinamik uyum olarak açıklamaktadır. KOBİ'lerin uyarlanabilirliğine ilişkin tezler genelde Alman araştırmacılarca geliştirilmektedir. KOBİ'lerde sürekli yetiştirmenin bir engeli olarak, sunum yetersizliği ve ihtiyaçların görmezden gelinmesi de etkili olmaktadır. Almanya'daki bazı ampirik araştırmalar, bölgesel, ulusal ve Avrupa kurumlarında geliştirilen teknokratik kavrama benzemez bir biçimde, KOBİ'lerin nadir becerileri kendi stratejilerinin parçası yaptıkları gözlenmektedir. Basit bir maliyet-yarar hesabı, KOBİ'lerin örgün sürekli mesleki yetiştirmeyi reddetmeleri için yeterlidir. Onlara göre, bu, Almanya'da Sürekli Mesleki Yetiştirme Yasasının yokluğu ile teşvik görmektedir⁷⁶.

Öğrenmenin, özellikle yaşam boyu öğrenmenin amacı, düşük becerililerin ve becerisi olmayanların kazançlı istihdam ve öğrenen ekonomiye katılmasıdır. İşsizlik yardımı, yetiştirme ve çalışma arasındaki sert bölünmeler bu bakımdan

⁷⁵ Süleyman Özdemir-Halis Yunus Ersöz-İbrahim Sarıoğlu, *İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi*, 1.b., İTO Yayınları, İstanbul 2006, s.124-128, 145.

⁷⁶ Aysun Erginer, *a.g.e.*, s. 335.

destekleyici değildir. İşsizlerin çalışmayı yetiştirme ve öğrenme süreçleri ile bütünleştirme fırsatlarını yaratmak ya da çalışma dönemlerini öğrenme ve yetiştirme ile değiştirmek (ABD'deki gibi), onları işe döndürmek için işsizlik yardımlarını kesmekten daha yardımcı olabilir ki AB ülkelerindeki değişim bu yöndedir. Yetiştirme sistemi herkes için yetiştirme temeli sağlamakla kalmamalı, fakat günümüzde becerisiz olarak algılanan işgücünün yeteneklerini geliştirmeye katkıda bulunmalıdır. Önceden edinilmiş yetenekleri değerlendirmek düşük becerililer arasında öğrenmeyi uyarmaya ve bireysel güdülenmeye yardımcı olabilir, tersine bir durum işçinin yargılandığı endişesini yaratacaktır. Güdülemeyi artırmanın bir başka yolu da, yetiştirme ile iş arasında bağlantı kurarak daha güdüleyici öğrenme ortamı sağlamaktır. Ancak bu durum eğitim sonunda gerçek bir iş elde edilemediği durumda bu kişileri işsizliğe daha çok mahkûm edecektir. Türkiye'de de uygulanan işe yerleştirmeye dayalı eğitim programları benzer tehlikelerle karşı karşıyadır⁷⁷. 1970'lerde çoğu ülkede istihdam sağlama hizmetleri, kamu emek piyasası politikasının parçası olarak piyasaya yönelme, yüksek nitelikli hizmet sunma, bunu potansiyel çalışanlara genişletilmesi ile insanların kariyer fırsatları sunmanın bir parçasıydı. Bu görevin merkezi yönü işsizlik yardımı ile kayıtlı işsizlere iş aramaya dayalı rehberlik hizmetlerinin tamamen ayrılmasıydı. Bu strateji 1980'lerin sonunda tamamen tersine çevrildi. İş sağlama hizmetleri özelleştirilirken, işsizlerin davranışlarını daha yakından izlemek için, yardım ödeme hizmetleri, iş araştırması ve politikası istihdam bölümünde yoğunlaştı. Bu gelişmeler, iş örgütlenmesi ve çalışma koşullarında reform sürecinin bir parçası olarak değerlendirilmektedir.⁷⁸ İşe yönelik yetiştirme, istihdam süreci açısından uygun görülse de, pratikte istihdam sağlama hizmetlerinin piyasalaştırılması, kamu emek politikasının bir ögesi olmaktan çıkarak özelleştirilmektedir. Öğrenen toplum bir dinamizm olarak görülebilse de, bunu gerçekleştirme yolları farklılaşmaktadır. Öğrenen toplum fikrinin bir tarafında esneklik varsa diğer tarafında firmalar yer almaktadır. Firmalar değişen

⁷⁷ İsmail Bircan, "Türkiye'de İstihdam Sorunu, İşkur Yasası ve Özel İstihdam Büroları", http://www.tisk.org.tr/isveren/sayfa.asp?yazi_id=74, (Ekim 2008), s.5

⁷⁸ Seyhan Erdoğan, "Devletin Rolünde Değişim, Yeni Kamu İşletmeciliği, Esnek Kamu Personel Rejimi", <http://www.egitimsenankara2.orgsendika/sunumlari>, (Ekim 2008), s.40.

ve dışsal olan gerçekliği temsil ederken, bireylerin esnekliği değişen beceri gereksinmelerine uyum sağlama yeteneği olarak görülmektedir. Dışsal gerçekliğe uyum ise bireylerin çabalarını ve sorumluluğunu esas alan yöntemlerle (voucher ya da yetki belgesi -scheme-) ya da doğrudan maliyetleri üstlenmeleri yoluyla bireylerin kendisine bırakılmaktadır. Eğitim kurumları yerine doğrudan eğitim alanların desteklenmesi kamu kaynaklarını harcamada tüketicilerin hkmetlerden daha dikkatli olacağı varsayımına dayanmaktadır.

BÖLÜM 3

BİLGİ EKONOMİSİ AÇISINDAN TÜRKİYE'DE ve DÜNYA'DA EĞİTİME GENEL BAKIŞ

Bilgi çağının en önemli özelliği, bilgi biriktirip depolamak değil, bilgiyi üretmek veya üretilmiş bilgiye en kolay ve hızlı biçimde ulaşmaktır. Bu bilgi kazanım savaşı beraberinde yıkıcı bir rekabeti dünya piyasalarına taşımıştır. Rekabette başarılı olabilmek için tüm dünyada, üründe, hizmette ve insan gücünde kaliteye büyük önem vermeye başlanmıştır. Eğitim sistemi, dünya ekonomisinde rekabet gücünü belirleyen en önemli kurumsal yapılarından birisi haline gelmiştir. Dünya ekonomisinde hızlı teknolojik değişimin rekabet gücünü belirleyen en önemli etken olması, teknolojiyi üretebilen, yaratıcı insan yetiştiren ve yeni teknolojilerin hızla üretime uygulanmasını sağlayan nitelikli insanların eğitime önem veren kurumların gereksinimini arttırmıştır. Günümüzde, “Ömürboyu Kaliteli Eğitim, Öğretim”, değişimin zorluklarının aşılmasında, rekabetçi bir yapı kazanılmasında bireylere yardımcı olacak tek anlayış haline gelmiştir⁷⁹.Günümüzün gelişen dünyası, son derece esnek ve çabuk uyumlu; kaliteli ürün ve hizmet veren; maliyeti hesaplayan; emir-komuta zinciriyle değil, ikna ve teşvikle çalışan; personeline yetki, kontrol hatta sahip olma olanağı veren kurumları gerektirmektedir. Günümüzde, okuryazar olmanın yerini giderek evrensel okuryazarlık dediğimiz yeni bir kavram almaktadır. Günümüz bilgi toplumunda, ürünün üretiminden çok bilginin üretimi, dağıtımı ve kullanımının etkinliği ön plana çıkmış olup; bilgiyi kullanmak, teknolojinin bize sunduğu hayatı algılama becerisini kazanmak önem kazanmıştır. Görünen o ki yarının dünyasında amansız bir rekabet ortamında küreselleşme süreci gereği insan kalitesi en önemli olgu haline gelmiştir. Bilgi toplumunda herkesin kendisinin ve kendi alanının yöneticisi, denetleyicisi, uygulayıcısı olmasına yönelik hedefler ortaya çıkmıştır.

⁷⁹ Naci B. Muter - Ramazan Gökbunar, “21. Yüzyıla Doğru Türkiye’de Eğitim Hizmetlerinin Çağdaştırılması”, <http://www.canaktan.org/yonetim/toplam-kalite/kamudatopalmkalite/muter>, (Şubat 2009), s.20.

I. Eğitimde Bilgi Ekonomisi, Toplam Kalite Yönetimi

Türk Eğitim Sisteminin mevcut durumunun çeşitli göstergelerle ortaya konulması, kalitesizlik sorununun nedenlerinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Türkiye, 2007 yılı itibariyle beşeri gelişme açısından 174 ülke arasında 79.sırada yer almakla beraber temel eğitim ve sağlık imkânlarına bireylerin ne ölçüde sahip olduklarının ortaya konulduğu “ Sosyal İmkânlar Yoksulluğu ” ölçütü yönünden ise, kendi kategorisindeki yüksek düzeyde gelişmiş 45 ülke arasında 41. sırada yer almaktadır⁸⁰. Ülkemizde beşeri gelişme yönünden en gelişmiş bölge Ege ve Marmara’dır. Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgeleri ise beşeri gelişme yönünden en geri kalmış bölgelerdir. 2008-2009 öğretim yılında 12-14 yaş grubunun % 58,52’sine eğitim verilebilmiştir. 15-17 yaş grubunun bulunduğu, lise kademesindeki mesleki ve teknik eğitimde ise okullaşma oranı (% 41,01) genel liselere (% 48,22) göre daha düşük düzeyde gerçekleşmiştir. Okullaşma oranlarının yeterli seviyede olmaması nüfusun genel eğitim düzeyinin son derece düşük olmasına yol açmaktadır. 2006 yılı TÜİK Hane Halkı İşgücü Anketi sonuçlarına göre ülkemizde istihdam edilenlerin % 72,6’sı ilkokul ve onun altında eğitim görenlerden oluşmaktadır⁸¹. Bu da mesleki ve teknik eğitimin başarısı açısından önemli bir engel oluşturmaktadır. Ülkemizde kalifiye işgücü yetersizliği, sanayi ve hizmetler sektöründe düşük verimliliğe yol açmakta ve uluslararası rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir. Millî Eğitim Bakanlığı ve Yüksek Öğretim Kurumu bütçelerinin GSMH içindeki toplam payları 1990’lı yılların başından itibaren %3’ler düzeyinde gerçekleşmiş ve 1993 yılında %3,71 ile en yüksek değerine ulaşmıştır. 1993 yılından sonra tekrar düşme eğilimine girmiş ve 1997 yılında % 2,79 olmuştur⁸². Genç nüfusun artış hızının sifira yaklaştığı buna karşılık hızla artan üretken yaştaki işgücü arzı için üretken istihdam koşullarının sağlanamadığı ve ciddi işsizlik sorunun çıktığı ülkemizde⁸³, GSMH içinde milli eğitime ayrılan payın

⁸⁰UNDP, *İnsani Gelişme Endeksi*, [http://www.undp.org.tr/publicationsDocuments/ Table%20H_HDR_2009_EN_Indicators.pdf](http://www.undp.org.tr/publicationsDocuments/Table%20H_HDR_2009_EN_Indicators.pdf), (Nisan 2010), s.2

⁸¹ TÜİK, *Türkiye İstatistik Yıllığı*, <http://www.tuik.gov.tr/yillik/yillik.pdf>, (Haziran 2009), s.179.

⁸² Meryem Koray, *Sosyal Politika*, 2.b., İmge Kitapevi, Ankara 2005, s.99.

⁸³ Gülay Toksöz, *Uluslararası Emek Göçü*, 1.b., İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, Mart 2006, s.194.

artırılması, yeni teknolojilere ve yüksek nitelik gerektiren yeni işlerle uyumlu eğitime erişilebilmesi ve eğitimin kalitesinin yükseltilebilmesi yönünden önemlidir. Her işi yapmak üzere eğitilmiş, genel bilgilerle donanmış kişiler doğal olarak her işi yapamamaktadırlar. Öğrencilerimiz üniversite seçmemekte, branş seçmemekte, meslek seçmemekte, diplomayı alabileceği bir okul seçmektedirler. Sınav endeksli eğitim sistemimizde; neyin öğrenildiği, neyin öğrenilmediği, öğrenilenlerin nasıl öğrenildiği, öğrenilmeyen bilgilerin neden öğrenilmediği hiç önem taşımamaktadır. 1997 yılı itibariyle, ülkemizde satın alma gücü paritesi ile 4 trilyon 980 milyar dolarlık ulusal servetin 3 trilyon 586 milyar doları (% 72'si) insan kaynaklarından, 747 milyar doları (%15'i) üretilmiş kaynaklardan, 647 milyar doları (% 13'ü) doğal kaynaklardan elde edilmiştir. İnsan kaynaklarının büyüklüğü, yetişkin nüfusun fazlalığından ziyade üretim ve istihdama katkı oluşturan nitelikli işgücü bakımından önemlidir. Dolayısıyla eğitimde toplam kalitenin artırılmasının önemi büyüktür.⁸⁴ Eğitim hizmetlerinin sunumundaki idari zihniyet, iş görme usulü, bürokratik ve merkeziyetçi yaklaşım, etkin hizmeti engellemektedir. Günümüzde, teknolojik değişiklikler, ticaretin artışı, iletişimin hızlanması, dünya ölçeğinde rekabetin genişlemesiyle eğitim sistemlerinde köklü dönüşümler yapma gereği ortaya çıkmıştır. Bu değişme ölçüsünde ülkelerin dünya ticaretinde rekabet edebilirliğinin de sınırlarını belirlemektedir. Böylece, değişimin gerçekleşme başarısı esas itibariyle eğitim sisteminin omuzları üzerinde bulunmaktadır. Küresel değişimler sonucu geleneksel bilgiler hızla değerini yitirmekte, devlet memurları, işçiler, anne ve babalar, çocuklar değişen koşulların getirdiği yeni bilgileri hızla öğrenmek zorunda bırakmaktadır. Gelişen dünyada eğitim sistemi ekonomik, teknolojik ve yapısal değişimin talep ettiği yeni koşullara cevap vermek ve bu süreçlere aynı zamanda katkıda bulunmak zorundadır⁸⁵. Eğitime yapılan yatırımın sağlayacağı faydayı başka hiç bir yatırım sağlayamamaktadır. Eğitim yatırımları uzun vadede temel ekonomik sermayesinin en önemli ögesi olarak ortaya çıkacak olan insan gücünün niteliğine yansımaktadır. 1995 yılında ABD'de 3100'ü aşkın işyerinde eğitim ve üretkenlik arasında yapılan bir araştırmada, işgücü eğitim düzeyinde

⁸⁴ Naci B. Muter - Ramazan Gökbunar, *a.g.m.*, s.17-18.

⁸⁵ Nusret Ekin, *Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam*, 2.b. , İTO Yayınları, İstanbul 1997, s.25.

ortalama % 10'lik bir artışın toplam faktör üretkenliğinde % 86 oranında bir kazanç sağladığını, buna karşılık sermaye stokunda, yani donanım düzeyinde, % 10'luk bir yükselmenin ise üretkenliği yalnızca % 3,4'lük arttırdığı ortaya konulmuştur. Bu sonuca göre, insan sermayesine yatırım yapmanın marjinal değeri, makinelere yatırım yapmanın marjinal değerinden yaklaşık üç kat daha büyüktür⁸⁶. Eğitimde kalite, eğitimin kullanma amaçlarına uygunluğu ve mezuniyet sonrasında iş dünyasında oluşan işveren taleplerinin öğrencilerce yerine getirilmesi; öğrenci performansı, deneyimi ve teorik-uygulamalı bilgi donanımıdır. Eğitimin üretim süreci, bilginin yaratılması, iletilmesi, araştırmaların yönlendirilmesi çalışmalarıyla yaşanan değişim ve gelişim sürecidir. Okullarda hatalardan arınmış bir öğretim düzeni oluşturulmasında beklenen, bir dereceye kadar birbirine bağımlı ve özenle kollarınları gereken üç değişken vardır. Bunlar⁸⁷:

- Öğrenilmesi hedef alınan davranışların kazanılması için gerekli önkoşul oluşturan ilgili ön öğrenimlerin önceden gerçekleşmiş olma derecesi,
- Öğrencinin kendini öğrenmeye verme, öğrenme sürecine katılma ya da onun kendisini öğrenmeye vermiş veya sürece katılmış bir duruma getirilebilme derecesi,
- Uygulamaya dönüşen haliyle öğretimin, öğrenci gereksinimlerine uygunluk (onun için anlamlı, işe yarar ve yeterli olma) derecesi.

Bu değişkenler tam öğrenme ya da öğrenmenin kalitesi olarak da kabul edilebilir. Dersin tekrarlanması, tam öğrenme ya da sıfır hatalı üretim yönünden firedir. Dersi tekrarlama eksiği giderme belki yeniden işleme gibi görünse de eğitim maliyetini yükselten en önemli nedenlerden birisidir. Öğretim ve eğitim girdi maliyetlerinin hızla arttığı, tüketici istek ve beklentilerinin daha üst düzeylere çıktığı, yüksek öğrenim görmek isteyen insan sayısının gittikçe çoğaldığı; buna karşılık gerek insan kaynaklarının gerekse parasal ve fiziksel kaynakların oldukça yetersiz kaldığı bir ortamda ülkemiz eğitim kurumları ellerindeki kaynakları en

⁸⁶Ömer Yağız, "Yüksek Öğrenim Kurumları ve Toplam Kalite Yönetimi", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Cilt 2, Sayı 5, Ankara 1997, s.171-175.

⁸⁷ Ömer Yağız, *a.g.m.*, s.185.

etkili ve verimli biçimde kullanarak en kaliteli hizmeti tüm tüketicilere, genelde topluma sunmak zorundadırlar. Bu koşullar ışığında gelişmiş ülkelerde eğitim kurumlarında özellikle yüksek öğretim kurumlarında şimdiye kadar denenmiş ve çok olumlu sonuçlar vermiş olan TKY ülkemiz eğitim kurumlarında da geliştirilmesi ve uygulanmasının önemi büyüktür. TKY'nin eğitim alanında sağlayacağı yararlar genelde-akademik ve yönetim olarak iki bölümde ele alınabilir. TKY'nin ana ilkelerinden birisi, uygulamalara sürekli örgütün üst yönetiminden başlanmasıdır. Eğitim sistemimizde öğrencilerin eğitime karşı motivasyon ve bilgi yetersizliğinin önlenmesinde kalıp düşünceleri yerleştiren ve yaratıcılığı dizginleyen ezberci öğretim anlayışı yerine interaktif, öğrenciyi sisteme dahil eden çağdaş öğretim yöntemleri kullanılarak, öğrencilerin kendilerine olan güvenlerinin artması ve böylece daha başarılı öğrenci ve birey olabileceklerine dair ikna edilmeleri, gereksiz yönetim kademelerinin kaldırılması, eğitim kurumlarında kalite liderliği ve yönetiminin oluşturulması önemlidir. Ayrıca, performans kıstasları belirlemeli performansı izleme ve değerlendirme birimleri, verimlilik iyileştirme ekipleri oluşturulması da dikkate alınmalıdır⁸⁸.

Bilgi geçmişten günümüze insanlık için sürekli ön planda tutulmuştur. Bugün ise bilgi ve bilginin kullanımı artık gelişmişlik düzeyinin de yeni bir ölçü birimi olmuştur.⁸⁹ Bir ülkenin gelişmişlik düzeyi, eskiden ürettiği çelik ve enerji miktarı ile ölçülürken artık; enformasyon teknolojilerini oluşturan mikro elektronik, telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojilerinin imkânları ile elde edilen, işlenen, iletilen, saklanan, bilgi miktarı ile ölçülmeye başlanmıştır. Kişi başına düşen milli gelir ölçütlerinin yerini bilgi ile ilgili ölçütler almaktadır. Çünkü ekonomik değer yaratmanın temeli artık bilgi olmuştur⁹⁰. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin giderek artan kullanımı ve internetin gelişimi, bireylerin, devletlerin ve her alanda büyük ve küçük işletmelerin kullanımına son derece güçlü araçlar sunmuştur. Bu durum;

⁸⁸ Ömer Yağız, *a.g.m.*, s.186.

⁸⁹ Gülay Hız, "Avrupa Birliği Bilgi Politikası: Gelişmiş Ülkelerdeki Bilgi Politikalarının Az Gelişmiş Ülkelere Işık Tutması", <http://www.kaynak.unak.org.tr/bildiri/uzak05/405-24.pdf>, (Mart 2009),s.5-10.

⁹⁰ İsmail. Hakkı Yücel, "Bilim-Teknoloji Politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumu", <http://ekutup.dpt.gov.tr/bilim/yucelih/biltpo.html>, (Mart 2009), s.25.

devletlerin ve işletmelerin iç yapılanmalarıyla, talep edilen iş becerilerinde ve iş örgütlenmeleriyle, işletmeler, ticari ortaklıklar, bireyler ve devletler arasındaki ilişkilerde çok ciddi değişikliklere yol açmıştır. Bu teknolojiler, kullanım ve uygulamalarını düzenleyen ve destekleyen ekonominin ve politikaların tamamı üzerinde büyük bir etkiye sahip olmanın yanı sıra, bu ekonomilerin modernizasyonunda etkili olup, istihdam için yeni olanakların yaratılmasında ve yeni küresel ekonomiye dahil olunmasında katkıda bulunmaktadır. Bu sebeple bilgi politikaları bilim ve teknoloji politikalarından, bilgi çağı ve bilgi toplumu gibi kavramlardan bağımsız olarak düşünülememektedir. Bilgi politikasının en temel amacı, ülkede var olan, üretilen ve üretilecek olan bilginin sosyo-ekonomik ve bilimsel açıdan rasyonel bir biçimde kullanılması için uygun zemini hazırlamaktır. Ulusal bilgi politikasının ülke çapında, sistemsel bir bütünlük, süreklilik ve siyasi kararlılık içinde hayata geçirilebilmesi önemli bir dönüm noktasıdır. Bilgi politikaları oluşturabilmek için öncelikle bir bilgi altyapısına ihtiyaç vardır. Bilginin işlenmesi ve dağıtımı için bilişim ve iletişim olanakları ile desteklenen bilgiler bütünü bilgi altyapısının temelini oluşturmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinden ekonomik kalkınmada tam kapasite ile yararlanabilmek için bir ülkedeki ulusal bilgi altyapısının kurulmuş ve her tür bilgi hizmetinin örgütlenmiş olması gereklidir. Bilindiği gibi, bir ülkenin ulusal bilgi altyapısı mevcut bilgilerin işlenmesine, depolanmasına, bir yerden bir yere iletilmesine ve bu bilgilere gerektiğinde erişilmesine olanak sağlayan teknolojileri, kuralları, standartları ve politikaları kapsamaktadır. Ulusal bilgi altyapılarını oluşturan ülkeler, resmi düzeydeki bilgilerini saptayarak denetim altına almışlardır.

Bu sayede ulusal bilgi stratejisinin oluşturulmasında bir araç olan kamu bilgilerinin işbirliği çerçevesinde (ulusal bilgi ortaklığı) bilginin halkın istifadesine açılmasını gerçekleştirmişler ve kamu kuruluşları işbirliğini etkin bir şekilde kolayca uygulayabilmişlerdir. Ulusal bilgi altyapı sürecini tamamlamış ülkeler bazı avantajlara sahip durumdadırlar.⁹¹

- Ülkenin ekonomik açıdan büyümesine ve verimliliğinin artması,

⁹¹ İsmail Hakkı Yücel, *a.g.m.*, s.26.

- Yeni istihdam olanakları,
- Araştırma ve geliştirme kurumlarının verimi artarak mikro elektronik, haberleşmeye yazılım teknolojileri gibi kritik teknolojilerde liderlik,
- Yaratılacak uygun ortamla sermaye ve beyin gücü ülkede tutulması,
- Her alandaki hizmet sektörünün daha kaliteli ve daha ucuz hale gelmesi,
- Yaşam boyu öğrenen, eğitilmiş, ülkedeki ve dünyadaki gelişmelerden haberdar yurttaşların yetiştirilme olanağının oluşması,
- Daha verimli ve daha kaliteli kamu hizmeti sağlayan bir devlet organizasyonu kurulmasıdır.

Bilgi çağına geçiş süreci, değişimi sağlayabilmek için sürekli kendini yenileyen, yeni bilgiler edinmeyi bir kültür haline getirmiş bir toplum dokusu gerektirmektedir. Bilgi politikalarında “gelişmiş ülke-az gelişmiş ülke farkı” bu toplumsal doku ile birebir ilişkili hale gelmektedir. Bilgi hizmetleri artık ileri teknoloji ve sermaye gerektiren alanlar olarak ortaya çıkmaktadır⁹². Bilgi toplumu olan ve bilgi politikalarını uygulayabilen gelişmiş ülkeler ile az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında sermaye birikimi açısından da bir farklılık oluşturmaktadır. Bilgi politikalarının hayata geçirilmesi süreci içinde ekonomik boyut oldukça önem kazanmaktadır. Ancak bunun yanı sıra toplumsal, siyasi ve kültürel konuları kapsayan politikalar da oldukça önemlidir. Bir ülkede ulusal bilgi politikasından söz etmek için, o ülkedeki bilgi üretiminin aktif durumda olması gerekmektedir. Nitekim gelişmiş ülkelerde bilgi üretimi GSYH'nın en az %1'inin bilimsel araştırmalara harcanması ve ekonomik olarak faal nüfusun her 10 bin kişiden en az 15'inin bilimsel araştırmalarda faaliyet göstermesi gerekmektedir⁹³. Bunun yanı sıra bazı ülkelerin AR-GE harcamaları oldukça dikkat çekicidir. Bir ülkede ulusal bir bilgi stratejisi oluşturmanın ve toplumu üretici kılmanın yolu, o

⁹² İsmail Hakkı Yücel, *a.g.m.*, s.34.

⁹³ Gülay Hız, *a.g.m.*, s. 12.

ülkenin bilgi/bilişim sektörlerine yatırım yapmakla mümkündür. Ulusal bilgi politikalarını tamamlamış ülkelerde bilgi kullanımı bir araç olarak değil amaç olarak gerçekleşmektedir. Bu amaç için ayrılan kaynak ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ile doğru orantılıdır.

Gelişmiş ülkeler bilginin gelecekteki önemini anlamış ve bu sayede ulusal bilgi politikalarını oluşturmuşlardır. Bu tür ülkelerde bilgi, artık ulusal ve uluslararası piyasalarda alınıp-satılan bir meta haline gelmiştir. Bilgi çağında, bilginin değerinin artmasıyla beraber bilgi politikası kavramı daha fazla önemsenmeye başlanmış ve gelişmiş ülkelerin vazgeçilmez politikaları arasında yer almıştır. Çünkü bilgi, ister sosyal, ister ekonomik, isterse teknolojik olsun toplum hayatının bütün sektörlerinde kendisini kabul ettirmiştir. Gelişmiş ülkeler bir yandan, kendi ülkelerinde üretilen bilgileri denetim altına alıp bunları başka ülkelere pazarlamakta, bir yandan başka ülkelerde üretilen bilgilere erişmek için gerekli çalışmaları yapmaktadırlar. Çünkü gelişmiş ülkelerde her türlü bilginin etkin olarak derlenmesi, saklanması, işlenmesi ve dağıtılması ekonomik, sosyal ve teknik ilerleme için oldukça önem taşımaktadır. Bu ülkelerin kendi yasal düzenlemeleri çerçevesinde bilgi akışının serbest olması yönünde ulusal bilgi politikaları benimsedikleri görülmektedir. Gelişmiş ülkelerde, devletin ulusal bilgi politikasının saptanması ve uygulanmasında etkin bir rolü bulunmaktadır. Bilgi toplumu olma sürecini tamamlamış ülkelerde yönetim, eğitim, kültür ve araştırma-geliştirme sektörleri tamamen bilgi tabanlı olarak hizmet vermektedir. Bilgi, ülke kalkınması için önemli bir sektör haline gelmekte ve ulusal gelire önemli derecede katkıda bulunmaktadır. Bu tür ülkelerde bilgi akışını sağlayacak ulusal bilgi altyapısı; bilgi kaynakları, bilgi hizmetleri ve bilgi sistemleri ile desteklenmekte ve uygulama alanı bulmaktadır. Bu nedenle üretilen bilgi, kolaylıkla ulusal ve uluslararası düzeyde bilgi teknolojileri sayesinde pazarlanabilmektedir. Gelişmiş ülkelerin ulusal bilgi altyapıları tamamlandığından, bu ülkelerin bilgi teknolojileri, ülkenin ulusal gelirine doğrudan katkıda bulunmaktadır.

Gelişmiş ülkeler içerisinde Avrupa Birliği ülkeleri, araştırma alanlarını birleştirme politikası içine girmiştir. Ulusal aktivitelerle, Avrupa Komisyonu

aktiviteleri arasında sıkı bir birlik sağlanması yoluna gidilmektedir. Örneğin AB bilişim politikasını, sanayi politikası ile birleştirmektedir. ABD bu politikaları başkanlık düzeyinde ele almaktadır. Gelişmiş ülkeler sadece politika üretmekle kalmamakta, aynı zamanda bunları hayata geçirme konusunda da oldukça kararlı davranmaktadır. Örneğin AB, “Avrupa Topluluğu Antlaşması” uyarınca bilimsel araştırma ve teknolojik gelişme alanında beş yıllık çerçeve programlar hazırlamakta ve hayata geçirmektedir. Bu çerçeve programların amacı öncelikle AB çerçevesinde bilimsel araştırma ve teknolojik gelişme kapasitesini, ekonomik ve sosyal gelişmeyi olumlu yönde etkileyecek şekilde güçlendirmek olarak belirlenmiştir⁹⁴. Çerçeve programlarda gerek ilgili ülkelerle, gerekse gelişmekte olan ülkelerle işbirliği sağlama konusunda da gerekli zemini hazırlamaktadır. Avrupa Birliği sadece çerçeve programlar kapsamında değil aynı zamanda özel önlemler bağlamında gelişmekte olan ülkelerle işbirliği içindedir. Bu işbirliğinin amacı söz konusu ülkelerin bilgi arayışı sürecinde yer almasına imkân vermek ve her ülkenin kendine özgü sorunlarına çözüm bulmaktır. Gelişmiş ülkeler, ulusal bilgi politikaları sayesinde bilgi üretimini, bilgi yönetimini ve bilgi kullanımını kontrol altına almıştır. Gelişmiş ülkelerde bilginin üretilmesi için bilgi üretimi ile ilgili sektörler daha fazla desteklenmekte ve bilgi üretiminin yetersizliği bir sorun olarak algılanmaktadır. Bu tür ülkelerin bilgi yönetiminde ise, teknoloji kullanımı teşvik edilmekte; e-kütüphanelerin ve e-arşivlerin gerekliliği anlaşılmakta; ulusal boyuttaki kurumların örgütsel ve işletimsel sorunları kolayca giderilmekte ve ilgili kurumların bilgi teknolojisine geçişi bürokratik ve eğitim ile ilgili engellere takılmamaktadır. Bilginin serbest dolaşımının özellikle yabancı ülkelerde faaliyet gösteren şirketler açısından hayati öneme sahiptir. Bu tür firmalar, üretim, pazarlama, insan kaynakları ve finansman gibi konularda diğer ülkelerden gelen bilgilere büyük gereksinim duymaktadır. Bu tür firmaların yoğunlukta olduğu gelişmiş ülkeler aynı zamanda sınır ötesi bilgi akışına imkân sağlayan teknolojilerin üretildiği ülkelerdir⁹⁵. Bu ülkeler küreselleşen dünyanın rekabet avantajını bilgi konusunda uyarlayarak önde olmaya devam etmektedirler. Bilgi politikaları bilgi

⁹⁴ Akın Maşrap ve diğerleri, “E-Eğitim Sisteminde Küresel İnsan Kaynaklarının Gelişimi ve Yaşam Boyu Öğrenim”, <http://www.ab.org.tr/ab07/bildiri/180.doc>, (Mart 2009), s.1-5.

⁹⁵ Akın Maşrap ve diğerleri, *a.g.m.*, s.7.

toplumunun en önemli rehberi sayılmaktadır. Böylesi bir rehberin de beşeri yönü göz ardı edilememektedir. Dolayısıyla bu durumda sosyal gruplar içinde bilgi işçilerinin çok önemli bir yeri olmaktadır. Bilgi sektörünün altyapısının devlet sektörü tarafından kurulmasıyla bilgiye dayalı insani sermaye ön plana çıkacaktır⁹⁶.

Sanayi toplumunda tarım, sanayi ve hizmetler sektörü gündemde iken, bilgi toplumunda buna bir de bilgi sektörü eklenmektedir. ABD gibi gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün önemli bir yüzdesinin artık bilgi sektörüyle ilgili iş dallarında çalıştığı bilinmektedir. Güçlü bir toplumun güçlü bireylerle var olabileceği noktasından hareketle toplumun dışına itilmiş, ya da fırsatlardan çeşitli nedenlerle yararlanamamış kesimlerin kazanılması, bilgi zengini ile yoksulu arasındaki boşluğun doldurulması ve yaşam boyu öğrenim özenle üzerinde durulan konulardır. Bilgi, eğitilmiş işgücünün sistemli bir yaklaşımla en etkin şekilde kullanılması ve yeni kişilerin kazandırılması işte bu noktada oldukça önemlidir. Az gelişmiş ülkelerde bilim ve teknoloji politikaları eğitim-öğretim ve sanayi politikaları ile bir bütünlük içinde ele alınmamaktadır. Kamu-üniversite-sanayi işbirliğini geliştirici çalışmalara ağırlık verilerek kamu ve üniversitelerdeki bilgi birikiminin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi sağlanamamaktadır. Yerel bilgi ağları genişletilerek uluslararası ağ yapıları ile entegrasyonun güçlendirilmesi bu ülkeler için diğer bir seçenek olabilir. Sistemin sağlıklı işlemesi için gerekli olabilecek yasal ve kurumsal düzenlemeler gerçekleştirilebilir. Ulusal bilgi altyapısı geliştirilerek bilgiye erişim kolaylaşabilir ve internete erişim kapasitesi uluslararası gelişmenin gerektirdiği düzeye yükseltilebilir.⁹⁷ Örneğin e- bilişim yaygınlığı açısından Türkiye, UNCTAD verilerine göre ülke içinde 72. sırada gösterilmektedir. Türkiye’de bilişim harcamaları GSMH’nın %3.6’sı gibi küçük bir rakamı oluştururken, Avrupa Birliği’ne son üye olan ve 2004 başı itibariyle aday ülkeler ortalaması %59’dur. Türkiye, dünya rekabet sıralamasında GSMH’dan eğitime ayırmış olduğu payla, en son sırada yer almaktadır. Öyle ki, Türkiye’nin eğitime ayırmış olduğu pay %1,9 ile son sırada yer alırken, bu oran Japonya’da %3,8, ABD’de %5, Almanya’da %4,3, Yunanistan’da ise %2,6’dır. Japonya bilgi

⁹⁶ Gülay Hız, *a.g.m.*, s.26.

⁹⁷ Gülay Hız, *a.g.m.*, s.27.

teknolojilerine ve eğitime büyük önem veren, bu alanlar için bütçesinden %8'in üzerinde pay ayıran bir ülkedir. Az gelişmiş ülkeler bilim ve teknoloji söz konusu olduğunda (Türkiye örneği) çoğu zaman sanıldığı gibi sorun bilim ve teknoloji politikasının olmaması değil varolan politikanın gereklerinin, sistemselsel bir yaklaşım, süreklilik ve siyasal kararlılık içinde ve tam bir bütün halinde hayata geçirilememesi bir sorundur.⁹⁸

II. Yaşam Boyu ve Yaygın Eğitimde Karşılaşılabilecek Olası Sorunlar

Günümüzde bilgi toplumu, bilgi ekonomisi, bilgi teknolojileri, eğitim reformu, yönetim, performans kriterleri, yaşam boyu öğrenme, öğrenme toplumu, e- öğrenme gibi eğitim alanındaki dönüşümlere ilişkin pek çok küresel söylemlerin arka planında Neo-Liberal ekonomi politikaları bulunmaktadır. Küresel ticaret ve sermaye hareketleri için devletin küçülmesini öngören bu politikaların merkezinde devletin ve kamu harcamalarının kısıtlanması politikaları bulunmaktadır. Toplumsal ihtiyaçların karşılanmasında devletin düzenleyici rolünü köklü bir biçimde değiştiren bu politikalar, toplumsal çıkarların piyasa merkezinde yeniden tanımlanmasını getirmiş, örgütlü modernliğin temel bileşenleri olan eğitim, sağlık ve sosyal güvenliğin özelleştirilmesini hedef almıştır. Bunun sonucunda hem eğitime yüklenen toplumsal anlamlar; buna bağlı olarak eğitimin amacı ve işlevi, hem de toplumsal gereksinimler çerçevesinde bir kamusal hizmet olarak örgütlenmesinin ve sunulmasının koşullarını değiştirmiştir.

Eğitimde liberalleşme politikaları tüm dünyada 1980'li yıllardan itibaren IMF ve Dünya Bankası'nın denetiminde uygulanan yapısal uyum programları ile gündeme gelmiştir. 1980'lerin başından itibaren öncelikle her düzeydeki eğitimin amacını ve içeriğini piyasanın talepleri doğrultusunda yeniden belirlemeye yönelik reformlar, ikinci olarak eğitimin ve yetiştirmenin finansmanına yönelik reformlar, üçüncü olarak ise eğitimin toplumsal hareketlilikteki rolünü ve eşitlikçi politik

⁹⁸ Ahmet. Nohutçu- Deniz Demirel, "Dünyada E-devlet Uygulamaları", http://www.nvi.gov.tr/attached/NVI/makale/dunyada_edevlet_uygulamalari, (Mart 2009), s.18.

işlerini Neo-liberalizmin Eğitim Gündemini yeniden düzenlemeye yönelik reformlar gündeme gelmiş, bu çerçevede yapısal uyum programları olarak bir paket program olarak uygulanmıştır⁹⁹. Birinci tür reformlar eğitimin amacının ve müfredatın küresel piyasanın ihtiyaçları ile esnekliğin gerektirdiği bilgi ve beceriler temelinde yeniden düzenlenmesini hedeflemiştir. Eğitimin içeriği büyük ölçüde piyasanın taleplerine uyarlanmıştır. Bugün OECD ve Dünya Bankası'nın indirgemeci ve teknikçi insan kaynakları ve insan sermayesi yaklaşımı eğitimin her düzeyinde başat hale gelmiştir. Küresel kapitalizm altında toplumsal yeniden üretim için bireyin toplumsallaşması daha çok piyasa ile dolayımlandırılmıştır. Eğitimin her düzeyinde ekonominin ve piyasanın talepleri doğrultusunda insan gücü yetiştirme hedeflenmektedir. İnsanları ekonomik süreçlerin bilgi ve beceriler yüklenilmesi gereken bir girdisi olarak değerlendiren bu yaklaşımlar içinde kişisel gelişme, verimlilik stratejileri çerçevesinde bireylerin daha hızlı ve etkin niteliklendirilmesine dönüşmektedir. Böylece aydınlanmacı birey modelinin yerini, küreselleşmeci liberal birey modeli almıştır¹⁰⁰. Ulus devlet modelinin eğitim müfredatında standartlaştırılan bilgi önemliyken, şimdi standartlaştırılan performans önemli olmuştur. Yine bu süreçte rekabete dayalı girişimcilik kültürü başarı için temel uyarıcı olarak kabul edilmiş ve bu çerçevede öğrenci başarısını uluslararası müfredat standartlarına bağlama eğilimi bu yeni düzenlemenin ana ögesi olmuştur. Piyasanın talepleri doğrultusunda yeniden yapılanan eğitim kurumları, uluslararası kalite sembolü olarak görülmeye başlanmış; bu sürecin dışında kalanlar ise ikinci sınıf olarak kabul edilmeye başlanmıştır¹⁰¹.

Eğitimin iş dünyasının ve piyasanın değişen bilgi ve beceri taleplerini karşılamak için rekabet temelinde yeniden yapılandırılması sonucu eğitim hakkı, fırsat eşitliği, toplumsal adalet, yurttaşlık ve demokrasi gibi eğitimin toplumsal işlevine yön veren nosyonlar gözden düşmüş, rekabet ve girişimcilik kültürü başat

⁹⁹ Nico Hirtt, "Brüksel'den Lizbon'a Avrupa Yuvarlak Masasının Avrupa Komisyonu Tarafından Yürürlüğe Konulan Eğitim Programı", çev. Deniz Yıldım, *Eğitim, Bilim ve Toplum Dergisi*, Sayı 10, İstanbul 2005, s.25

¹⁰⁰ Nico Hirtt, *a.g.m.*, s.26-27.

¹⁰¹ Fevziye Sayılan, "Eğitimde Neo Liberal Dönüşüm", <http://www.jmo.org.tr/resimler/ekler/1e03c-7-ek.pdf?dergi>, (Mart 2009), s.15.

eğitsel paradigma haline gelmiştir. Yıllardır sürdürülen neo-liberal ekonomi politikalarıyla tedricen ticarileştirilen ve piyasaya açılan eğitim gibi hizmet alanlarının GATS ile tamamen piyasaya açılması için mevcut düzenlemeler genişletilmiş ve hukuki bir özellik de kazanmıştır. On bir başlık altında sürdürülen GATS müzakereleri ile eğitim alanı, öncelikle ticaretin genel kurallarına göre düzenlenen sıradan bir hizmet alanına (otomobil, buğday gibi) dönüştürülmek istenmektedir. Eğitim alanı beş alt hizmet alanına ayrılarak ticarileştirmeye ve piyasaya açılmaya konu edilmekte, her bir alt sektör için genel yönelimler yanında farklı düzeylerde serbestleştirme ve ticarileştirme politikaları öngörülmektedir: İlköğretim (okul öncesi eğitim ve her tür çocuk bakım hizmetleri dahil), ortaöğretim (genel ve mesleki teknik ortaöğretim), yüksek öğretim (lisans ve lisans üstü programlar ile meslek yüksek okulları), yetişkin eğitimi (informal eğitim, okuma yazma ve mesleki teknik kurslar ile radyo, televizyon ve mektupla öğretim sistemleri), diğer eğitim hizmetleri (tüm destek hizmetleri ve rutin işler -örgün ve yaygın yetişkin eğitimi, rehberlik ve danışma hizmetleri, test ve sınav sistemleri, okul yönetimi, öğretmen yetiştirme, öğretim materyali ve kitaplar, okulların yemek, temizlik, baskı gibi rutin işleri dahil). Bu durum genel kabul görmekle birlikte Norveç, İsveç ve Taylan gibi bazı ülkeler bu beş alt sektöre ek bazı hizmetleri de listeye almışlardır. Pek çok ülkede eğitim hala devlet tarafından sunulan ve denetlenen bir sosyal hak alanı olarak kabul ediliyor ve özellikle temel eğitim düzeyinde ticarileşme yaygın onay görmemektedir. DTÖ bu durumu eğitimin ticarileşmesinin yayılmasını engelleyen önemli bir faktör olarak görmektedir. GATS özellikle yükseköğretim alanındaki ticarileşmenin yönü ve biçimi üzerinde belirleyici bir etkide bulunmaktadır. Yıllardır adım uygulanan eğitim alanının piyasaya açılması ve ticarileştirilmesi yönündeki uygulamalar GATS süreci ile yeni bir ivme ve nitelik de kazanmıştır. GATS eğitimin piyasalaştırılmasını dayatıyor ve aynı zamanda genişletmekte ve kolaylaştırmaktadır. Bu çerçevede oluşan küresel eğitim piyasasında 2005 yılında yaklaşık 5 milyon kişi uluslararası öğrenci olarak, küresel standartlarda hizmet veren eğitim kurumlarının müşterisi haline gelmiştir. Tüm dünyada 50 milyondan fazla öğretmen, 1 milyon öğrenci ve binlerce doğrudan ve dolaylı kuruluşla, yaklaşık iki trilyon dolarlık bir sektör olan eğitim, GATS

aracılığıyla uluslararası sermayenin en gözde piyasası haline gelmiştir¹⁰². DTÖ toplumların giderek artan ve çeşitlenen eğitim talebini karşılamak için devleti değil, piyasayı sorumlu görmektedir. GATS süreci eğitim alanını birkaç düzeyde etkiliyor ve yeniden düzenlemektedir: GATS ile birlikte kamu yönetiminin eğitim sistemi üzerindeki kontrol kapasitesi azalmış; kamu yönetimi eğitim politikalarının belirlenmesi ve yürütülmesi üzerindeki egemenliğini kaybetmiştir¹⁰³. GATS ile eğitim gibi sosyal bir hak ticarileştirilmektedir; bu durum eğitim eşitsizliklerini artırmakta, eğitimde fırsat eşitliğini tamamen ortadan kaldırmaktadır. Aynı zamanda çalışma hakkı ve istihdam koşullarını da değiştirmekte, düzensiz ve esnek çalışmayı yaygınlaştırmakta, çalışanların örgütsüzleşmesini beraberinde getirmekte ve bu durum aynı zamanda sendikaları da güçsüzleştirmektedir.

GATS yüksek nitelikli profesyonellerin dünyanın başka bölgelerine gitmelerini, çalışmalarını kolaylaştırmakta ve özendirilmektedir. Ancak bu küresel hareket gelişmekte olan ülkelerin aleyhine işlemektedir. Bu ülkelerin sahip olduğu kültürel sermaye ve yüksek nitelikli insan kaynakları gelişmiş ülkelere kaymaktadır. GATS bu tek yönlü beyin göçünü teşvik etmektedir. Küreselleşme çerçevesinde eğitimin çehresini değiştirdiği iddia edilen bilgi teknolojilerinin kullanımına yönelik mistifikasyon ise, kamusal eğitimdeki çözülmeyi meşrulaştırmak için (bilgi toplumu, öğrenen toplum vb.) pazarı genişletme stratejisi olarak işlemekte; pazarlanan eğitim ve bilgi paketleri yoluyla metalaşma sürecinin derinleşmesine katkıda bulunmaktadır. Elektronik öğrenme ve uzaktan eğitim konusunda bilgi teknolojilerinin sunduğu olanaklar erişimin maddi koşullarına kimlerin sahip olduğu sorusunu getirirse de, küreselleşmenin bu alanda söylemsel bir hegemonyaya sahip olduğu da bir gerçek. Buna koşut olarak Avrupa Birliği eğitim alanında eğitimden öğrenmeye doğru bir geçiş bulunmaktadır. Bilgi teknolojileri ise bu geçişin kolaylaştırıcısı; kavramların anlamlarını genişletmektedir. Kamusal yükümlülükten, bireysel tercihlere ve sorumluluklara doğru bir yönelim söz konusudur. Böylece eğitim bir kamusal yükümlülük ve sosyal hak olmaktan çıkarılırken bireyin öğrenmesinin teşviki ve ödüllendirilmesine (vergi indirimi,

¹⁰² Fevziye Sayılan, *a.g.m.*, s.30.

¹⁰³ Fevziye Sayılan, *a.g.m.*, s.16-20.

öğrenme izni vb.) dayanan politikaları hayata geçirecek hükümetlerin stratejik rolü öne çıkmaktadır. Öğrenme bireyselleşmektedir, kimlerin neyi, nereden öğreneceği konusu sadece piyasaya değil sosyal sınıf ve statü sistemlerine de yerleştirilmektedir. Bunun sonucunda hem çocukların ve gençlerin okullaşma oranları kayda değer düzeyde düşmüş, hem de eğitimde kalitesizleşme artmıştır. Aynı süreçte eğitim alanında özel girişimciliğin özendirildiği göz önünde tutulursa, parası olanların kaliteli okullarda eğitim gördüğü; durumu elvermeyenlerin kalitesiz kamu eğitimine razı olduğu; yoksullar için ise giderek paralı hale gelen devlet eğitimine bile ulaşmanın olanaksız hale gelmesiyle eğitimde fırsat eşitliğini olanaklı kılan koşullar ve eğitim hakkı ortadan kalkmıştır. Öte yandan gelir düzeyinin düşmesi ve işsizliğin yaygınlaşması, sınırlı kaynaklarını çocuklarının eğitime ayıramayan toplumsal kesimleri giderek genişletmektedir. Bu durum çocukların ve gençlerin okullaşma oranlarını doğrudan düşürmektedir. Eşitsizliğin diğer bir boyutunda ise, kamusal eğitimin güçsüzleştirilmesinin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde farklı düzeylerdeki sonuçları vardır. Yapısal uyum politikaları ve ardından gelen GATS süreci uluslararası, bölgesel ve ulusal ölçeklerdeki yapısal eşitsizlikleri derinleştirmiş; gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki; kadınlarla erkekler, yoksullarla zenginler arasındaki eğitime, bilgiye, mesleğe ve gelire ulaşma bakımından eşitsizlikleri artırmıştır¹⁰⁴. Bağımlılık ve eşitsiz gelişme sorunlarıyla uğraşan az gelişmiş ülkeler ancak ileri bir eğitim düzeyi ile bilgi ve teknoloji temelli bu devasa dönüşümde söz sahibi olabilecekken, daha da eşitsiz bir konuma düşmüşlerdir. Çünkü uyum süreci ve hizmetlerin piyasalaştırılması, eşitsiz gelişmenin mantığı içinde biçimlenmiş, gelişmiş kapitalist ülkeler güçlü pazarlık güçlerine dayanarak, uyum politikaları ve GATS müzakerelerinde seçici davranabilmiş, sürecin yıkıcı etkilerine karşı koruyucu önlemler olarak neo-liberal modeli kendi yapılarına uyarlayabilme olanağı bulmuşlardır. Bu ülkelerdeki eğitim ayrılan kamusal fonlardaki düşüş de az gelişmiş ülkeler düzeyinde olmamıştır. Gelişmekte olan ülkeler ise, bağımlılık sonucu; düşük pazarlık güçleri ve yetersiz entelektüel kaynakları nedeniyle bu programları koşulsuz uygulamak zorunda kalmışlardır. Bunun sonucunda da uyum sürecinin öncesinden bile daha kötü bir

¹⁰⁴ Fevziye Sayılan, *a.g.m.*, s.32.

tablo ile yüz yüze kalmışlardır. Bugün dünyadaki toplam 882 milyon okumaz yazmazın 867 milyonu az gelişmiş ülke halklarıdır¹⁰⁵. Bunların da üçte ikisini (%64) kadınlar oluşturmaktadır. Gelişmiş ülkelerde okuryazarlık oranı %98-99'u bulurken, yoksul ülkelerde bu oran %48'e düşmektedir. İnsanların bilgiye ve eğitime ulaşmalarını sağlayan kültür ve iletişim göstergeleri bakımından da her iki gruba dahil ülkeler arasındaki farklılık çarpıcıdır. Radyo, televizyon, telefon, kişisel bilgisayar sahibi olma ve internet kullanma açısından ise ciddi farklar vardır.

Türkiye'de müfredat ve öğretim yöntemleri konusundaki yapılanma ise alt yapı hazırlandıktan sonra gündeme gelmiş; “ Temel Eğitimi Destekleme Projesi ” kapsamında, 2005 yılında uygulanmaya başlayan yeni ilköğretim müfredatı ile eğitimin içeriği hem piyasanın ihtiyaçlarına yanıt verecek biçimde, hem de post modern eğitim, öğretim yöntemleri ve bilim anlayışı temelinde yapılandırılmıştır. Girişimcilik, bilinçli tüketici, kariyer planlama, liderlik vb. eğitimin hedefleri içine alınmış, olasılıkçı, rölativist bilme ve öğretim yöntemleri benimsenmiştir.

Yaklaşık yirmi beş yıl içinde parça hayata geçirilen bu politikalar sonucunda eğitim alanındaki eşitsizlikler artmış; parası olanların bilgi ve eğitim tekeli genişlerken, yoksullar için eğitim ile kazanılabilecek gelecek fikrini belirsizleştirmiştir. Bu sürece eşlik eden liberalizmin ideolojik ve kültürel evrenindeki dönüşümler de eğitimin kamusal anlamını ve işlevini dönüştürerek eğitim hakkını ortadan kaldırmıştır. Bugün eğitimin alt sınıflar için toplumsal hareketlilik açısından sunduğu olanak son derece sınırlıdır. Eğitimdeki eşitsizliğin bir başka yüzünde ise, okullararası farklılıklar söz konusudur. Bu politikalar sonucu okullar açık biçimde sosyal sınıf sistemine yerleşmiştir. Okulların ve eğitimin finansmanı velilere bırakıldığı ölçüde, ad sahibi ayrıcalıklı devlet liseleri ile adsız sansız okullar arasında gerek eğitimin kalitesi gerekse eğitim ortamı açısından fark giderek büyümektedir. Yaklaşık yirmi beş yıldır, küresel aktörler tarafından (Dünya Bankası, Dünya Ticaret Örgütü, Avrupa Birliği vb.) eğitim sisteminin küresel kapitalizmin ihtiyaçlarına uyarlanması sağlamak için eğitimin finansmanı, müfredat, örgütlenme ve yönetim, öğretim yöntemleri alanında sürekli

¹⁰⁵Fevziye Sayılan, *a.g.m.*, s.27.

güncelleştirilmiştir. Bu düzenlemelerin sonucunda kamu okullarının güçsüzleştiği ve çözümlenmenin sürdüğü, eğitim eşitsizliklerinin yayıldığı görülmektedir. Hirtt'e göre bu dönem aynı zamanda kitlesel eğitimden ticarileşmiş eğitime geçiş dönemi ve bu süreçte eğitim ve okul sistemi kapitalizme üç aşamada uyarlanmaktadır: Bu aşamaların ilki, işgücünü eğitmek ve bilgi ekonomisi olarak anılan düzene uyumlaştırmak. İkinci aşama, tüketicileri eğitmek ve teşvik etmek ve üçüncüsü, sistemi piyasaların istilasına açmaktır¹⁰⁶. Kitlesel eğitimden ticari eğitime geçiş, eğitim sistemlerinin kapitalist üretim süreçleri ve istihdam yapısındaki değişime uyarlanması sürecidir ve ikili karakteri eğitimdeki yapılanmaya biçim vermiştir. Bir yanda niteliklilerin yeniden niteliklendirilmesi, diğer yanda kitlesel niteliksizleştirme paralel işlemektedir. Kavramların anlamları buna koşut olarak genişletilmekte; şimdi artık eğitimden çok öğrenmeden söz edilmektedir. Kitlesel niteliksizleştirme ise, geniş kitlelerin piyasa ile ilişkileri yapılandırarak biçimde temel eğitimin sürdürülebilirliğini sağlamaya ve bu alanda kamusal eğitimin göreceli olarak korunmasına yöneliktir. Ticarileşmenin diğer bir boyutu ise, eğitim ve okul sisteminin sadece ideolojik ve kültürel yeniden üretimin değil, bizatihi iktisadi bir süreç olarak sermaye birikiminin de yeri haline gelmesi; eğitimin paralılaşması ve bilimin metalaşması sürecidir ve bütün bu oluşumlar küreselleşme döneminde gerçekleşmiştir. Bütün bunların sonucu hem eğitim toplumsal kutuplaşmanın aracı haline gelmiş, hem de bu alana toplumsal müdahalenin moral koşulları zayıflamıştır. Bir önceki dönemin eğitim hakkını temel alan kitlesel eğitim hedefi, kapitalizmin sınıf gerçeği içinde yapılanmakta ve eşitsizlik üretiyor olsa da, fırsat eşitliği, adalet gibi toplumcu değerlerin yol göstericiliğinde, dönüşümün maddi ve moral koşullarını sunuyordu. Okul sistemi tarihsel olarak yalnızca kapitalizmin istihdam ve iktisat mantığının işlevsel ögesi olmamıştır. Aynı zamanda uzunca bir süre, okul aydınlanmacı değerlerin yuvası olmuştur. Şimdi bu işlevinin de dönüştüğünü, okulların hümanist ve insanlık durumundan haberdar yurttaşı yerine, girişimci muhafazakâr yurttaş yetiştirmeyi hedeflediğini görmekteyiz. Türkiye gibi ağır eğitim sorunları ve eşitsizlikleri ile yüz yüze ülkelerin neo-liberal girdaba çekilmesinin sonuçları daha da tahrip edici olmuştur. Çünkü mevcut eğitim sistemi

¹⁰⁶ Fevziye Sayılan, *a.g.m.*, s.28.

içinde eşitsizlikleri barındırmaktaydı ve eğitim sistemine bütün çocuklar eşit olarak girememekte, sistem içinde eşit eğitim alamamakta ve eşit olarak mezun olamamaktadırlar. Sistem belli sınıfların ve grupların, erkeklerin ve belli yerlerde yaşayanların lehine çalışmaktadır. Eğitimin ticarileştirilmesi ve piyasaya açılması var olan bu eşitsizlikleri daha da keskinleştirmektedir. Küresel eğitimin sorunlarını ve modern eğitimin alt yapısını sağlamakta zorlanan ülkelerin, bu alana daha az kaynak tahsisi ile küresel yarışmaya ve bütünleşmeye dâhil olmasını düşünmek aşırı iyimser bir yaklaşım olacaktır. Giderek büyüyen eğitim eşitsizlikleri, uluslararası ölçekte bağımlılık ilişkilerini derinleştiren bir boyut da kazandı. Küresel ölçekte yapılan eğitim piyasası kendi ölçütleri ve değerleriyle birlikte, eğitim sistemlerini birbirine bağlarken, küresel eşitsizliklerin yeniden üretiminde kilit rol oynamaktadır. Bugün bilginin üretiminin ve iletiminin yolları ve olanakları çeşitlense de, okullar ve eğitim sistemi hala stratejik bir öneme sahiptir, zira okullar hala bilgiyi güce dönüştüren seçeneksiz kurumlardır. Bu nedenle, geniş kitlelerin eğitim hakkını ortadan kaldıran bu sürece karşı koyuşu ve aynı zamanda okulun ve eğitimin demokratikleşmesini hayata geçirebilmek için parasız, demokratik, nitelikli kamusal eğitim talebi merkezi önemini korumaktadır.

BÖLÜM 4

KARMA EĞİTİM UYGULAMASINDA KURUMSAL YAPILANMAYA İLİŞKİN KAVRAMSAL MODEL

Karma Eğitim modeli sunmaya yönelik bir kurumun, öncelikle bu konuyu bir sistem olarak algılayarak, bir bütün olarak sistemi oluşturması ancak karma eğitim yönlü kurumsal yapılanmanın bütünsellik içinde kavranılması için ise modelin alt sistemlere parçalanarak, sistem bileşenlerinin birbiriyle olan ilişkilerinin tanımlanması gerekmektedir. Zira her kurum kendine özgü amaçlara, kurum kültürüne, misyon ve vizyona sahip olduğundan, kurumlar ancak temel aşamaları belirlenecek olan bir eğitim sistemi modelini kendi yapılarına uyarlayabilecektir. Bütün bu sebeplerden ötürü kime, neyi, nasıl öğreteceğimiz sorusuna verilecek rasyonel yanıtların oluşturulabilmesi için pedagojik tasarım, yönetim tasarımı, finansal tasarım, teknolojik tasarım süreçlerinin birbiriyle bütünsel bir şekilde ele alınması gerekmektedir. Bu bakımdan projede önerilen karma eğitim uygulamasında, kurumsal yapılanmaya ilişkin kavramsal modelin kurum içinde uygulanabilmesi için sadece teknoloji yönlü kararlar değil, aynı zamanda etkinlik ve maliyet yönlü kararlar ve yönetimin kararlılığı da önem taşımaktadır.^{107 108}

I. Sistemin Girdilerinin Tanımlanması

Kuruma özgü eğitim sistemi modelinin geliştirilmesi için gerek kurumsal yapının gerekse de dışsal faktör ve gelişmelerin dikkatli bir şekilde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Böylelikle modelin geliştirilmesi için gerekli olan varsayımların somut olarak ortaya konulması da mümkün olacağı gibi kurumsal ve dışsal faktörlerdeki değişimin gelecekteki yönünü de anlamak mümkün olacaktır.

¹⁰⁷ Ceyhan Yurdakul, *Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelişme Hazırlamakta*, Genişletilmiş 1.b., Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul 1997, s.23.

¹⁰⁸ Salih Çepni, *Ölçme ve Değerlendirme*, 1.b., Pegem Yayınevi, Ankara 2007, s.7.

A. İç Çevrenin Tanımı

İç Çevrenin değerlendirilmesi için kurumsal hedef, misyon, vizyon, örgüt ve eğitim kültürünün bilinmesi gerekmektedir.

1. TRAKYA BİRLİK Örgüt Kültürü

Trakya Birlik kurumsal örgüt yapısı, prosedürlerin ve kurum içinde yerleşik kuralların hakim olduğu, hatasız üretim ve düşük maliyetli üretim tarzını benimseyen, verim ve istikrar değerlerinin ön planda tutulduğu, kontrolün verimliliği arttıracığı varsayımlarına dayalı hiyerarşik örgüt kültürünü ifade etmektedir. Bu örgüt kültürü, özel örgütlerin kazanç giden amacına karşılık hizmet amacını ön planda tutan, nicelikten çok nitelikle ilgili bir verimlilik anlayışı güden, yasal çerçevede içinde iş görerek eylem ve işlemleri yargı denetimine tabi olan yönetim şeklini anlatmaktadır. Trakya Birlik örgüt kültüründe kalite stratejileri olarak, Toplam Kalite Yönetimi (HACCP; ISO 9001:2000, ISO 22000) prensipleri uygulanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi sürekli gelişme, müşterilerin doyumunu ve her zaman doğruyu yapma hedefine dayanmaktadır. Böylelikle maliyetler düşürülürken üretim kalitesi ile müşteri memnuniyetinin artırılması hedeflenmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nin temelinde kalite bilincinin organizasyonun tamamında hissedilmesi ve tüm uygulamaların bu kaygı ile gerçekleşmesi bulunmaktadır¹⁰⁹. Bunun yanı sıra 11 Nisan 2004 tarihinde bitirilen Trakya Birlik E-dönüşüm Projesi çerçevesinde oluşturulan Trakya Birlik Portalı ile karar ve kontrol için gerekli bilgilerin kooperatifler, ortaklar, bayiler ve Birliğimizce ulaştırılması hedeflenmiştir. Bu proje ile ortaklarımız internet üzerinden ürün karşılığı alacaklarını, kredi ve faizlerini takip edebilmekte, banka havalesi yapabilmekte, kooperatiflerimiz ise internet kullanarak tartı pusulasını kayıt edebilmekte, müstahsil makbuzu çıkarabilmekte, kredi işlemlerini yapıp, ürün, satış, stok, banka, kasa, hesap durumu bilgileri ile personelin özlük, kadro ve stok durumu kontrol edebilmekte, Birliğimiz ise ürün mübaayalarını, banka ve nakit

¹⁰⁹ Alp Esin, *ISO 9000:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite*, METU Press, Ankara 2002, s.3-4.

durumunu, ürün, satış, stok durumunu bilgi güvenliği anlayışında takip ve kontrol edebilmekte, raporlama desteğinden yararlanabilmektedir.

2. TRAKYA BİRLİK Eğitim Kültürü

Çalışma Psikolojisi ve Sosyal Psikoloji de yer alan kapsamlı kuram çalışmalarının literatür incelemeleri değerlendirildiğinde Trakya Birlik örgüt kültürünü şekillendiren liderlerin Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi ile House&Mitchell'in Yol-Amaç Kuramında ya da Vroom&Yetton'un Lider Katılım Modelinde yer alan otoriter ile katılımcı lider özelliklerini gösterdiği anlaşılmaktadır¹¹⁰. Trakya Birlik örgüt kültüründe yöneticiler ya elindeki bilgilerle, ya astlarından aldığı bilgilerin ışığında ya da astların da fikirlerini alarak karar vermektedir. Trakya Birlik örgüt kültüründe eğitim faaliyetlerinin koordinasyonu Halkla İlişkiler ve Eğitim Müdürlüğü tarafından yapılmaktadır. Kurumda çalışanların büyük çoğunluğu idari, bürokratik, kendine tekrar eden işleri icra etmektedir. Personelin performansı Trakya Birlik Personel Yönetmeliğinin md.35'ne göre Ocak-Şubat dönemlerinde yılda bir kez yetkinlik temelli yapılmakta, performans değerlendirme sonuçları ise hizmet içi eğitim faaliyetlerinin planlamasında belli bir standart ve sistem dahilinde kullanılmamaktadır. Eğitim faaliyetlerinin hedef kitlesi genel olarak orta ve üst düzey yöneticiler ile kilit durumda bulunan yetkisiz personeldir. Eğitim koordinasyon süreci ya Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın ya da Tarım Bakanlığı'nın yönlendiriciliğinde ya çeşitli kuruluşların talepleri ya da spesifik kimi konularda kurum departmanlarının talepleri doğrultusunda koordine edilmektedir.

Kurumda 2002-2008 takvim yılında toplam 92 adet eğitim organizasyonu gerçekleştirilmiştir. Söz konusu eğitimlerin % 41'i 1.sicil amiri ile yetkisiz personele yönelik gerçekleştirilmiş, eğitimlerin % 55'i ise dış kaynak yolu ile karşılanmıştır. Kurum hizmet içi eğitim faaliyetleri geleneksel eğitim yaklaşımına göre (iş başında öğretim, sınıf öğretimi vb.) rastlantısal olarak icra edilmiş, hizmet

¹¹⁰Ahmet Haşim Köse, *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi*, 1.b., MPM Yayınları, Ankara 1994, s.76-84.

içi eğitim faaliyetlerinin icrasında çoğunlukla dış kaynak yolu, eğitim yöntemi olarak anlatım, panel, sempozyum, seminer, gezi-gözlem şeklindeki eğitim metotları kullanılmış, öğretim araç-gereci olarak ise projektör, beyaz tahta, VCD, konferans salonu, slayt sunumları için ise bilgisayarlardan yararlanılmıştır. Panel, sempozyum, konferans gibi eğitim olanaklarından farklı coğrafi alanlarda bulunan Bölge Müdürlükleri ile Kooperatif personeli yararlanma olanağı bulamamıştır. Mesleki uzmanlık ve tarım sektörü ile ilgili eğitimler ise belli bir plan dahilinde, standartlaşmış hizmet anlayışıyla yürütülmektedir. Mesleki ve teknik uzmanlık gerektiren eğitim faaliyetlerinde daha ziyade iç kaynak yolunun kullanıldığı gözlemlenmektedir.

Kurum Personel Yönetmeliğinde Personel Komisyonu yer almakla beraber, bu oluşum proje eğitim faaliyetlerinin kurumsal hedefler doğrultusunda belli bir plan dahilinde koordinasyon ve eşgüdümünü sürekli bir şekilde sağlama işlevselliği kazandırılacak merkezi bir Eğitim Komisyonu işlevi görmemektedir. 2006 yılında Mart, Nisan, Mayıs ve Haziran aylarında son derece kapsamlı olarak organize edilen “Tarımsal Girdi, Muhasebe, Raporlama Bilgi Sistemi, Tedarik, Depolama, Satış ve Fiyatlandırma Seminerinde” katılımcı personele uygulanan eğitim memnuniyeti anketi incelenerek aşağıdaki çıkarsamalara ulaşılmıştır. Söz konusu eğitim çalışması şu ana kadar yapılan eğitim etkinliklerinde uygulanan tek müşteri memnuniyeti anketini içerdiğinden Trakya Birlik kurumundaki genel eğilimini yansıtmamakta ancak eğitim faaliyetleri hakkında genel bir fikir verebilmektedir. Tablo 5’de de görüldüğü üzere söz konusu eğitim faaliyetine iştirak eden personel, eğitim etkinliklerinin süreklilik arz ettiğinde faydalı olabileceğini, eğitimlerin ast-üst ile Genel Müdürlük arasında iletişim ortamını güçlendirdiğini, gruplararası etkileşim ile bilgi düzeyini arttırması bakımından beklentilerini karşıladığını ifade etmiştir. Ancak personel, eğitim performansını yetersiz görmüş, eğitimin motivasyon düzeylerinin artırılmasında yetersiz kaldığını ifade etmiştir. Şubat-Nisan 2007 tarihleri arasında orta düzey yöneticilere yönelik bir eğitim planlaması çalışması yapılmıştır. Söz konusu eğitim planlaması yöneticilerin belli mesleki uzmanlığa sahip olduğu varsayılarak, teknik yetkinliklerin değil, yöneticilik ve liderlik yetkinliklerini geliştirmek üzere tasarlanmıştır. Beş ana seçim kriteri kendi

içinde bölümlendirilerek, ön değerlendirme ve mülakat aşamasında kullanılmak üzere yapılandırılmış Tablo 3 ve Tablo 4’de yer alan formlar üzerinden beşli Likert Tipi Ölçek kullanılarak, araştırma konusu olan ikiyüz elli olan firma sayısı Tablo 1’de yer alan yirmi yediye indirgenerek, eğitim olanakları, öğretim teknikleri, metodolojileri ve maliyet, eğitimci özgeçmişi ve referansları vb. unsurları içeren tüm eğitim dosyaları bilgisayar ve dosyalarda arşivlemiştir. Yapılan bu ön değerlendirme sonrasında yöneticilerin sicil amirlerine sunulmak üzere Tablo 2’de yer alan “Eğitim İhtiyaç Analizi Formu” geliştirilmiştir. Geliştirilen Eğitim İhtiyaç Analizi ile yöneticilerin liderlik ettikleri grup ya da kişilere katkılarını sağlamak, çalışanlara rehberlik ve yönlendiricilik yapma potansiyellerini değerlendirmek, üstten tabana doğru eğitim politikası yayımlandırabilmek için personelin yetkinlikleri ile de ilgili kimi sorular sorulmuştur. Seçime tabi tutulan bu eğitim kurumları geleneksel sınıf öğretimini web tabanlı kimi öğrenme modelleriyle de ustalıkla birleştirebilen firmalar olduğu gibi (özellikle simülasyon, role-play, drama ve animasyon modelleri ile geleneksel eğitim sistemini etkin bir şekilde desteklemektedir.) eğitim performansının sadece tamamlama yüzdesine göre değil, beklentilerin karşılanma seviyesi, öğrenmenin başarı standartı gibi ölçülere göre de değerlendirilmesini sağlamak üzere aynı zamanda danışmanlık hizmeti verebilecek yeterliliğe sahip olan firmalardır.

3. TRAKYA BİRLİK Kurumsal Amaçları

Trakya Birlik kurum misyonu 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu, 4572 sayılı Tarım Satış Kooperatif ve Birlikleri Hakkında Kanun, Tarım Satış Kooperatifleri Birliği Ana Sözleşmesi tarafından belirlenmiştir. 1163 sayılı kanunun md.70’nde kooperatif birliklerinin görevlerini sıralarken kooperatif birliklerinin eğitim yapma misyonuna atıfta bulunulmuş, 4572 sayılı kanunun md.3’nde ise kooperatif ve birliklerinin çalışma alanları şu şekilde sıralanmıştır: “Ortak ve diğer tarımsal üreticilerin ürünlerini daha iyi şartlarda değerlendirmek, Mesleki faaliyetleri ile ilgili ihtiyaçları karşılamak ve ekonomik menfaatlerini korumaktır”.

Tablo 1. Şubat-Nisan 2007 Eğitim Firmaları Listesi

	FİRMA ADI	MERKEZ
1	İkeda Consulting	İstanbul
2	Pan Akademi	İstanbul
3	Fast Forward Training	İstanbul
4	EduPlus	İstanbul
5	Strata Eğitim	İstanbul
6	Eternus Eğitim ve Danışmanlık	İstanbul
7	Bist Eğitim Danışmanlık	İstanbul
8	Doruk İnsan Kaynakları	İstanbul
9	Nar Eğitim	İstanbul
10	Artı Performans	Ankara
11	Management Center Türkiye	İstanbul
12	Akademik Platform	İstanbul
13	ARC Eğitim ve Danışmanlık	İstanbul
14	Aker Danışmanlık	İzmir
15	Beyingücü Destek Hizmetleri	İstanbul
16	Çözüm Danışma	İzmir
17	Eğitim Atölyesi	İstanbul
18	NTM Eğitim ve Danışmanlık Merkezi	İstanbul
19	Pronet Professional	Bursa
20	Ayde Eğitim	İstanbul
21	Derin Eğitim ve Danışmanlık	İstanbul
22	Eğitişim	İstanbul
23	Fed Training	İstanbul
24	İdem Danışmanlık	İstanbul
25	Project Management Institute	İstanbul
26	Milli Produktivite Merkezi (MPM)	Ankara
27	İdol Consultancy	İstanbul

Tablo 2. Şubat-Nisan 2007 Eğitim İhtiyaç Analizi Formu

A-KİŞİSEL BİLGİLER				
Departman Adı:				
Adı ve Soyadı / Pozisyonu:				
Bu Pozisyonda Bulunma Süresi:				
Daha Önce Bulunulan Pozisyonlar:				
Alınan Mesleki ve Teknik Eğitimler/Katılma Tarihleri				
<i>Eğitim Adı ve Tarihi Yazılacaktır.</i>				
Katılan Seminer, Toplantı ve Kurslar/Katılma Tarihleri				
<i>Etkinlik Adı, Kurum Adı ve Etkinlik Tarihi Yazılacaktır.</i>				
Eğitim Durumu:				
Anket Teslim Tarihi:				
B-KATILIMCI PROFİLİ				
1-Eğitim Faaliyetlerine Katılma Amaçlarını Açıklayınız.				
2-Eğitim Faaliyetlerine Katılım Sonucu Hedeflediğiniz Somut ve Olumlu Çıktılar Nelerdir?				
3-Eğitim Faaliyetlerinin Planlanmasında Ne Tür Bilgi ve Becerilerin Öğretilmesini Kullanılması İstersiniz ?				
4-Katıldığımız Eğitim Faaliyetleri Neticesinde Alanımızla İlgili Bilginizin Düzeyi Nedir?				
Çok İyi	İyi	Orta	Zayıf	Kötü
5-Eğitim Organizasyonlarını Yöneten Eğitimciler Hakkındaki Düşünceleriniz Nelerdir?				
Çok İyi	İyi	Orta	Zayıf	Kötü
C-EĞİTİM İHTİYACININ NEDENLERİ				
1-Sizce Kurumumuzda Karşılaşılan En Önemli Sorunlar Nelerdir?				
2-Bu Sorunların Hangileri Eğitim Yoluyla Çözülebilir?				

3-Kurumunuzda Yenilikçi ve Yaratıcı Projelere Açık Bir Düşünüş Tarzı Var mıdır?	
Evet	Hayır
4-Çalışma Ekibi Liderleri ve Yöneticiler İş İle İlgili Sorunları Çözme konusunda Etkili midir?	
Evet	Hayır
5.Size Göre Liderler Çalışanları özendirir ve Yönetimiyle ilgili iş lideri yetiştiriyor mu?	
Evet	Hayır
6.Size Göre Liderler ve Yöneticiler Çalışanları Dinler ve Hedeflerini Gerçekleştirmek Konusunda Destek Olur mu?	
Evet	Hayır
7.Size Göre Liderler Çalışanların Kurumla İlgili Olumlu Çabalarını Takdir Ediyor mu?	
Evet	Hayır
8.Size Göre Bireysel ve Ekip düzeyinde Çalışanların Kariyer Geliştirme Sürecinde Eğitimine Önem Veriliyor mu ?	
Evet	Hayır
9.Size Göre İhtiyaç Duyulan Branşta Yeterince Eleman Yetiştiriliyor veya Temin Ediliyor mu?	
Evet	Hayır
10.Size Göre Krumun Mevcut ve Gelecekteki Gereksinimlerine Uygun Olarak Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Planları Oluşturularak Uygulanıyor mu?	
Evet	Hayır
11-Size Göre Hizmette verimliliği arttırmak için diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılmalı mıdır? (Cevabınız Evet İse Belirtiniz)	
12.Eğitim Faaliyetleri İle İlgili Olarak Gerekli Bilgiye Hangi Kanaldan Ulaşmak İstersiniz?	
1-Trakya Birlik Gazetesi	2-Web Sitesi
3-Uzaktan Eğitim (Web Tabanlı Öğrenme)	4-Yerinde Eğitim
D-KİŞİSEL EĞİTİM İHTİYACI	
1-Eksikliğini Duyduğunuz ve Geliştirmek İstedığınız Bilgiler Nelerdir?	
2-Kazanmak İstedğiniz Beceriler Nelerdir?	
3-Değiştirmek İstedğiniz Tutum ve Davranışlar Nelerdir?	

4-Eğitim İhtiyacınızı Karşılacak Eğitim Konuları Neler Olmalıdır?

5-Eğitim Faaliyetlerinin Planlanmasında Ne Tür Eğitim Tekniklerinin Kullanılmasını İstersiniz?

6-Eğitim Faaliyetlerinin Planlanmasında Ne Tür Öğretim Metotlarının Kullanılmasını İstersiniz?

7-Size Göre Eğitim Süresi Ne Kadar Olmalıdır?(Gün/Saat)

8-Bildiğiniz Eğitim Kurumları, Programları ya da Uygulamaları Hakkındaki Düşünceleriniz Nelerdir?

E-EKİBİN EĞTİM İHTİYACI (Bu Bölümü sadece Departman Yöneticileri Dolduracaktır)

1-Yöneticisi Olduğunuz Ekip Elemanlarının Genel Sorunları Nelerdir?

2-Yöneticisi Olduğunuz Ekibin Kazanmasını İsteddiğiniz Bilgiler Nelerdir?

3-Yöneticisi Olduğunuz Ekibin Geliştirmesini İsteddiğiniz beceriler Nelerdir?

4-Elemanlarınızda Değiştirilemesini Ya da İyileştirilmesini İsteddiğiniz Tutumlar Nelerdir?

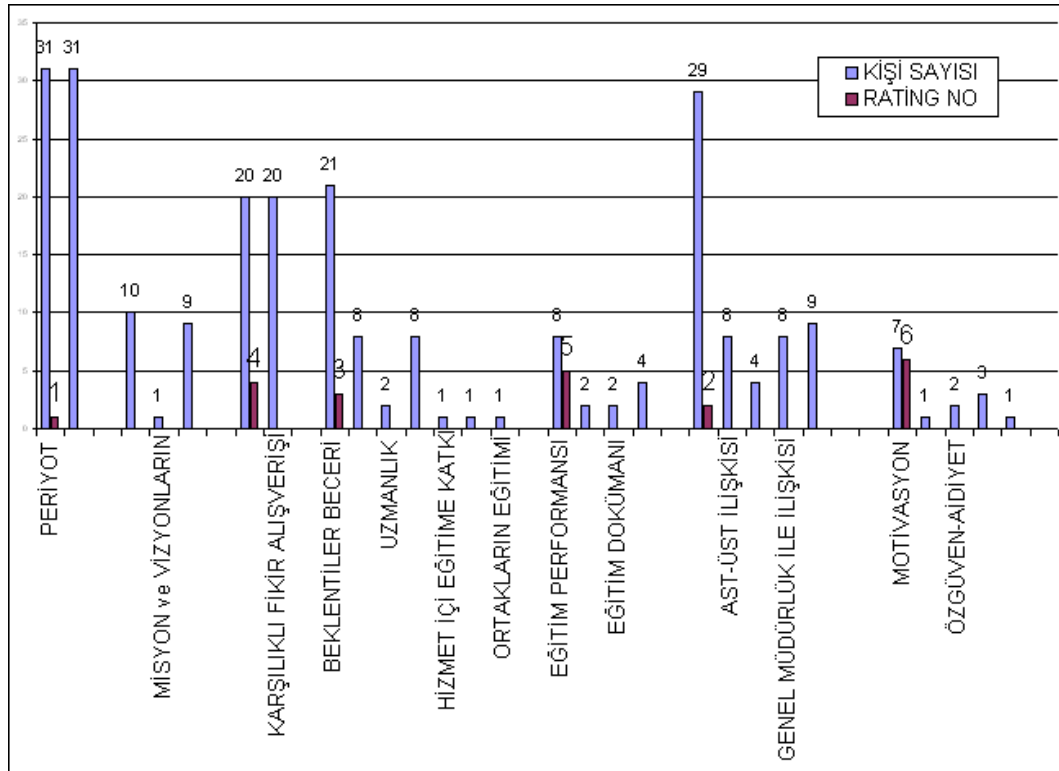
Tablo 3. Şubat-Nisan 2007 Görüşme Öncesi Eğitim Firması Seçim Kriterleri Tablosu

<i>A-REFERANS MÜŞTERİLER</i>	ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	ZAYIF	KÖTÜ
1-Müşterinin İtibarı					
2-Müşterinin Gıda Sektörü İle İlişkisi (Yatay,Dikey)					
<i>B-EĞİTİMDE UZMANLIK</i>	ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	ZAYIF	KÖTÜ
1-Eğitimci(ler)nin Eğitim Hakkındaki Bilgi ve Uzmanlık Derecesi					
2-Ele Alınan Konuların Çalışma Yaşamında Uygulanabilirliği ve Referans İş Tecrübesi					
<i>C-KURUMSAL İHTİYAÇLAR ve BEKLENTİLER</i>	ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	ZAYIF	KÖTÜ
1.Kurum ve Çalışan İhtiyaçlarına Uygunluk Derecesi					
2-Eğitimde Öğrenilecek Becerilerin Çalışma Yaşamında Uygulanabilirlik Derecesi					
<i>D-EĞİTİM PLANLAMASINDA ETKİNLİK</i>	ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	ZAYIF	KÖTÜ
1.Eğitimcinin Hedeflerinize Ulaşmada Size Uygun Alternatifler Sunma Derecesi					
2. Eğitimin Kapsam Açısından Yeterlilik Derecesi					
3.Eğitim Programı ve İçeriğinin Güncelliği					
4.Eğitimin Süre Açısından Yeterliliği					
<i>E-EĞİTİM MALİYETİNDE ETKİNLİK</i>	ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	ZAYIF	KÖTÜ
<i>F-Eğitimin Güçlü ve Zayıf Yönleri Nelerdir?Lütfen Belirtiniz.</i>					

Tablo 4. Şubat-Nisan 2007 Görüşme Sonrası Eğitim Firması Seçim Kriterleri Tablosu

<i>A-REFERANS MÜŞTERİLER</i>	ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	ZAYIF	KÖTÜ
1-Müşterinin İtibarı					
2-Müşterinin Gıda Sektörü İle İlişkisi (Yatay,Dikey)					
<i>B-EĞİTİMDE UZMANLIK</i>	ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	ZAYIF	KÖTÜ
1-Eğitimci(ler)nin Eğitim Hakkındaki Bilgi ve Uzmanlık Derecesi					
2-Ele Alman Konuların Çalışma Yaşamında Uygulanabilirliği ve Referans İş Tecrübesi					
<i>C-KURUMSAL İHTİYAÇLAR ve BEKLENTİLER</i>	ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	ZAYIF	KÖTÜ
1.Kurum ve Çalışan İhtiyaçlarına Uygunluk Derecesi					
<i>D-EĞİTİM PLANLAMASINDA ETKİNLİK</i>	ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	ZAYIF	KÖTÜ
1.Eğitiminin Hedeflerinize Ulaşmada Size Uygun Alternatifler Sunma Derecesi					
2. Eğitimin Kapsam Açısından Yeterlilik Derecesi					
3.Eğitim Programı ve İçeriğinin Güncelliği					
4.Eğitimin Süre Açısından Yeterliliği					
5-Verilen Eğitimin Mevcut Bilgi ve Deneyimlere Uygunluk Derecesi					
6-Eğitim Dokümanlarının Yeterliliği, Görsel Kalitesi, Katılımcılar ve Eğitim konusu İçin Uygunluğu					
7-Eğitim Performansının Ölçme ve Değerlendirilmesinde Yeterlilik Derecesi					
8-Eğitim Yöntem ve Metodjisinin Seçiminde Yeterlilik Derecesi					
<i>E-EĞİTİM MALİYETİNDE ETKİNLİK</i>	ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	ZAYIF	KÖTÜ

Tablo 5. Tarımsal Girdi, Muhasebe, Raporlama Bilgi Sistemi, Tedarik, Depolama, Satış ve Fiyatlandırma Semineri Eğitim Memnuniyeti Anketi Değerlendirme Tablosu



Trakya Birlik Ana sözleşmesinin md.7'nde ana ve diğer çalışma konuları altında 4572 sayılı kanunun md. 3'nde yer alan ana çalışma konuları detaylı olarak açıklanmıştır:

1. Ortak Kooperatiflerin ürünlerini daha iyi şartlarda değerlendirmek, müşterek menfaatlerini korumak ve çalışmalarını koordine etmek,
2. Ortak ve diğer tarımsal üreticilerin tarımsal üretim faaliyetleri ile ilgili girdi niteliğindeki her türlü ihtiyaçlarını yurt içinden ve dışından tedarik etmek, bu amaçla doğrudan üretmek, ithal etmek, bayilik almak, dağıtmak, kiralamak v.b yöntemlerle karşılamak ve ortaklarını kredi ile desteklemek.

Birlik Ana Sözleşmesinin md.7/b-4'nde eğitim misyonu ICA'nin evrensel prensiplerinin yönlendiriciliğinde, eğitim konusuna atıfta bulunularak üreticilerin eğitimi ile yurt içinde bulunan birlikler ya da yurt dışında bulunan benzeri kuruluşlarla işbirliği yaparak eğitim faaliyetleri yapmak ve yaptırmak şeklinde tanımlamıştır. ICA tavsiye kararında evrensel prensipler olarak açıkladığı kooperatifçilik ilkelerinden biri olan “Eğitim ve Bilgi” başlıklı maddesinde; kooperatiflerin eğitim misyonu; üyelerinin, seçilmiş temsilcilerinin, yöneticilerinin ve personelinin kooperatiflerinin daha verimli çalışmasına katkıda bulunmak için eğitilmesi, kamuoyu, kanaat önderleri ile genç insanların kooperatiflerin doğası ve faydaları hakkında bilgilendirilmesi şeklinde tanımlanmış, bu amaç doğrultusunda bünyesinde bulunan başta ICAO organizasyonu olmak üzere diğer organizasyonları altında enerji, finans, tarım, genç ve kadın çiftçilerin eğitimi ile tüketicilerin eğitimi konularına ağırlık veren eğitim faaliyetlerini düzenlemeye başlamıştır¹¹¹. Trakya Birlik ana kurumsal hedeflerinin hem ekonomik hem de sosyal yönü bulunmaktadır. Trakya Birlik yurt içi ve yurt dışı piyasa koşullarına göre üreticilerin ekonomik çıkarlarını korumakta, yurt içi piyasa koşullarının düzenlenmesine ve iyileştirilmesine ve fiyat dalgalanmalarının önüne geçilmesinde öncülük etmekte, diğer yandan kar amacı gütmeksizin kalite güvence standartlarına sahip ürünleri uygun fiyatla, çevre şartlarına saygılı bir şekilde üreterek, tüketicilere sağlıklı ve kaliteli ürünler ulaştırmaktadır. Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda Trakya Birlik kurumsal amaçları alt başlıklar halinde şu şekilde özetlenebilir:

1. Ürünlerine katma değer sağlayarak, piyasa şartlarına göre yüksek marka değerine sahip lider ürünler üretmek,
2. Piyasa kurallarını belirleyici önder bir rol oynamak, kooperatifçilik ve diğer piyasa yenilikleri hakkında (standartlaşma, gıda güvenlik, depoculuk, ambalajlama vb.) diğer tasarımsal örgütlere önder olmak,

¹¹¹ ICA, *Mission and Principles*, http://www.ica.coop.org/principles_htm?2004_5d, (Mayıs 2008), s.1-10.

3. Kaliteli ürün ve müşteri memnuniyetini satış faaliyetlerinin odak noktasına koyarak bu doğrultuda gerekli pazarlama, satış, reklâm ve eğitim, insan kaynakları stratejileri oluşturmaktır.

Bu bağlamda Trakya Birlik örgüt kültürünün üstlendiği topluma, tüketicilere ve üreticilere sunduğu sosyal fayda amacı, uzaktan eğitim kavramının içinde barındırdığı sosyal fayda amacıyla birebir örtüşmektedir.

Zira kurumun uzaktan öğrenim modeline yaptığı her yatırım zaman ve mekân bağımsızlığı sağlayarak eğitim-öğretim kaynaklarına erişimde fırsat eşitliği böylelikle daha verimli iş, daha kaliteli hizmet ve ürün sunulmasına neden olacaktır¹¹².

B. Dış Çevrenin Tanımı

Bilgi çağında bilginin patlama sayılabilecek kadar yoğun üretilmesi, üretilen bilginin oldukça kısa sürede uygulamaya sokulması, bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişme ve globalleşme gibi değişimler örgütleri, yapılarını ve süreçlerini gözden geçirmeye zorlamaktadır. Bilgi çağında örgütler teknoloji kullanımında hangi düzeyde olurlarsa olsunlar, ileri bilgi ve iletişim teknolojilerinin radikal etkileri ile karşı karşıyadırlar. Güncel bilgi ve iletişim teknolojileri çok dinamik bir gelişim göstererek örgütlerin yapılarında yaşanan dönüşümü hızlandırmaktadır. Buna bağlı olarak örgütlerde; hibrid-melez örgütlenmeye, ortak girişimlere, geçici istihdama, dikey ayrışma, küçülmeye, yalın örgüte, taşeronla çalışmaya, yığılım örgütüne, kendi kendini yöneten çalışma gruplarına, sanal örgüte, örgütsel öğrenmeye, dış kaynaklardan yararlanma, çekirdek yetenek yaklaşımına, toplam kalite yönetimine ve şebeke örgütlerine doğru değişim gözlenmektedir. Örgütlerin yapıları ve yönetim biçimindeki değişiklikler örgütsel etkililiği ve verimliliği artırmak amacıyla dönüktür.

¹¹² Salih Uşun, *Uzaktan Eğitim*, 1.b., Nobel Yayıncılık, Ankara 2002, s.25.

Bu nedenle örgütler içinde buldukları ekonomik, hukuksal ve teknolojik durum ve koşullara göre yapılanmak ya da uyarlanmak durumundadırlar¹¹³.

1. Kamu Sektörü

657 sayılı DMK'nun md.55,214, 215,219,220 hükümlerine göre memurların ortak vasıfları ile ilgili olarak temel eğitime, hizmet sınıfları ile ilgili olarak ise hazırlayıcı eğitime ve staja tabi tutulmaları gerektiği, kamu kurum ve kuruluşlarında devlet memurlarının yetiştirilmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla hizmet içi eğitim faaliyetlerinin uygulanacağı, bu faaliyetleri gerçekleştirmek için de her kurumda bir eğitim biriminin kurulması ile kurumların yıllık eğitim programlarına göre gerçekleştirdikleri eğitim faaliyetlerinin sonuçlarını her altı ayda bir Devlet Personel Dairesine bir raporla bildirmek zorunda olduğu ifade edilmiştir. DMK'na göre, Devlet Personel Başkanlığı eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yol gösterici, eğitim faaliyetlerinde koordinasyon sağlayıcı ve eğitim faaliyetlerini denetleyici bir kurum olarak tanımlanmıştır. DMK'nun 214. maddesi, *“devlet memurlarının yetiştirilmesini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelik dahilinde yürütülür”* demektedir¹¹⁴. Bu düzeyde eğitim, DMK 215. madde uyarınca, kurumların kendi kurmuş oldukları eğitim birimlerince veya eğitim merkezlerince yürütülmektedir. Kurumlar ve kuruluşlar, merkezi düzeydeki eğitimi TODAİE yardım ve işbirliği ile yürütmektedirler. Memurların hizmet içinde yetiştirilme esaslarını düzenleyen kanununun 217. maddesi Maliye ve Mili Eğitim Bakanlıkları ile TODAİE, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ve ilgili kurumların görüşleri alındıktan sonra Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanarak Bakanlar Kurulu tarafından yürürlüğe giren “Devlet Memurları Eğitim Genel Planı” başlığını taşımaktadır. Planda hizmet içi eğitim faaliyetlerinin ilk önce, hizmet öncesi bilgi

¹¹³ Nuri Tortop, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.b., Nobel Yayıncılık, Ankara 2006, s.23,35,38.

¹¹⁴ Ahmet Haşim Köse, *a.g.e.*, s.95-97.

ve beceri noksanlığının giderilmesi yönünde düzenleneceği, aynı zamanda kamu görevlerinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması ve bu görevlerin arzulan biçimde yerine getirilmesinde ancak iyi planlanmış hizmet içi eğitim programları ile ulaşılabileceği belirtilmiştir. Planın içeriği; hizmet içi eğitime yön verici ilke ve önlemleri, eğitim faaliyetlerinin niteliğini, hizmet içi eğitime tabi tutulacak personel gruplarını ve eğitim sorumluluklarının yürütülmesine ilişkin esasları kapsamaktadır. Plana göre kamu personeli, adaylık döneminden başlayarak sürekli hizmet içi eğitime tabi tutulacaktır. Adaylık dönemindeki hizmet içi eğitim programları temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staj aşamalarından oluşacaktır. Asli devlet memurları için plan, verimliliği artırma eğitimi, üst görev kadrolarına hazırlama eğitimi, üst kademe yöneticilerin eğitimi olmak üzere üç tür eğitimi öngörmüştür. Temel eğitimle kişiye devlet memurlarının ortak niteliklerini kapsayan bilgiler verilmektedir. Hazırlayıcı eğitimde kişiye, işgal ettiği kadro ve görevi göz önünde bulundurularak kadro ve görevin gerektirdiği bilgiler verilmektedir. Staj eğitiminde ise, hazırlayıcı eğitim döneminde kazandırılan teorik bilgiler ile kadro ve görevi ile bilgi ve becerilerinin uygulanması suretiyle tecrübe kazanması sağlanmaktadır. Verimliliği artırma eğitimi ile personele mesleki bilgilerinin yeniden hatırlatılması ile verimliliğini artırılması, bu suretle mesleğiyle ilgili teknolojik değişimler ve mevzuatta ait değişimler personelle iletilmesi amaçlanmaktadır. Üst görevlere hazırlama eğitimi ile personele yükselmenin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandırmayı amaçlanmaktadır. Üst kademe yöneticilerinin eğitimi ile de üst kademe yöneticilerin eğitilmesi amaçlanmaktadır. Plana göre kamu personelinin eğitiminden Devlet Personel Dairesi, kurumların personel eğitim birimleri, kurumlararası eğitim merkezleri ve diğer eğitim kuruluşları sorumlu tutulmuştur. Bakanlar Kurulunun 83/6854 kararı olarak yürürlüğe giren “Hizmetiçi Eğitim Genel Planı” hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim aşamalarını bir bütün olarak ele almış, eğitim faaliyetlerinin bir sisteme kavuşturulmasını amaç edinerek eğitim faaliyetleri için standart bir düzen, koordinasyon sağlamayı, kamu personelinin teknolojik değişikliklere ve gelişmelere uyumlu duruma getirilebilmesi için süreklilik esasına göre eğitimin yürütülmesini

amaç olarak belirtmiştir¹¹⁵.2001-2005 dönemini kapsayan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında ise kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik, tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması; kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel, teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanmasının temel ilkelerden biri olacağı vurgulanmaktadır. Aynı planda “E-Dönüşüm Türkiye” projesinde bilgi teknolojileri ile ilgili hedefler, kamu kurumları, şirketler, sivil toplum örgütleri ve üniversiteler arasında işbirliği olanaklarının geliştirilmesine de atıfta bulunularak tanımlandıktan sonra Devlet Planlama Teşkilatı Bilgi Toplumu Dairesi Başkanlığının koordinasyonunda “E-Dönüşüm Türkiye Projesi Kısa Dönem Eylem Planı” (2003-2004) onaylanmıştır¹¹⁶. Bu planda bireylerin mevcut eğitim sistemine ilave olarak uzaktan eğitim modelleri ile de eğitilmesi kısa dönemli hedefler arasında belirtilmiştir. YÖK tarafından altmış altı üniversitede yapılan araştırma sonuçlarına göre senkron tipi eğitim modüllerinin e-learning tipi öğrenmede öğretim etkinliğini arttıran eğitim yöntemi olduğu, ancak asenkron ve senkron tipi öğretim modeli sunacak yeterliliğe sahip üniversite sayısının ise sadece altı olduğu belirtilmiştir. TİSK’in Hizmet içi Eğitim İstatistikleri ile Devlet Teşkilat Rehberi dikkate alınarak doksan üç kamu kuruluşunda yapılan kimi alan araştırmalarından elde edilen sonuçlar, hizmetiçi eğitim etkinliklerin kamu sektörünün kaydettiği aşamayı özetlemektedir¹¹⁷:

1. Kamu Kuruluşlarının % 68’i DMK’nun md.55’ne göre zorunlu olarak yerine getirilmesi gerekli olan personeli temel ve hazırlayıcı eğitime tabi tutmaktadır,
2. Kamu Kuruluşlarının % 51’i DMK’na göre zorunlu olmayan bilgi tazeleme ve yeniden eğitim etkinliklerini hayata geçirmektedir,

¹¹⁵ Rafet Çevikbaş, *Hizmetiçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması*, 1.b., Nobel Yayıncılık, Ankara 2002, s.15.

¹¹⁶ DPT , *E-Dönüşüm Türkiye Projesi*, <http://www.bilgitoplumu.gov.tr/Portall.aspx?value>, (Ağustos 2008), s.4.

¹¹⁷Rafet Çevikbaş, *a.g.e.*, s.17-30.

3. Kuruluşların üretim ve verimliliklerine doğrudan etkili olacak teknik bilgi ve teknolojik yönlü bilgi tazeleme ve yeniden eğitim türleri en yüksek oranda Ziraat Bankası ile KOSGEB uygulanmaktadır. Ziraat Bankasında bilgi tazeleme eğitiminin uygulanma oranı % 56, yeniden eğitimin uygulanma oranı % 46, KOSGEB’te ise bilgi tazeleme eğitiminin uygulanma oranı % 39, yeniden eğitimin uygulanma oranı % 41’dir,
4. Hizmetiçi Eğitim sürecine katılmayan personelin tüm personel oranı % 75’dir. Bunun en önemli nedeni kamu kuruluşları tarafından hizmetiçi eğitim programlarının hazırlanmamış olmasıdır,
5. Hizmetiçi Eğitim Etkinliklerinin öncelikli amacı % 54 oranıyla bilgi düzeyini arttırmak ve personeli hizmet gereklerine hazırlamaktır. Hizmetiçi Eğitim etkinliklerinde üst düzeyde bilgi birikimi ve personeli üst düzeye hazırlama amacı % 18, üretim ve kalite artışı ile maliyet düşüşü sağlama amacı (özel sektörün aksine) % 15 olarak karşımıza çıkmaktadır,
6. Kamu Kurum ve Kuruluşlarının % 48’i hizmet içi eğitim etkinliklerinin personelin bilgi, beceri ve davranış düzeyinde ve iş verimliliğinde olumlu etkileri olduğunu düşünmektedir,
7. Kamu Kuruluşlarının % 77’si iş verimi üzerinde temel ve hazırlayıcı eğitimden ziyade bilgi tazeleme ve yeniden eğitim türlerinin etkili olduğunu belirtmektedir,
8. Bilgi tazeleme ve yeniden eğitim türlerinin içerikleri ise mevzuat eğitimi, bilgisayar eğitimi, proje değerlendirme eğitimi, eğiticinin eğitimi, vergi muhasebe eğitimi olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle % 24’lük oranıyla mevzuat eğitimi ile % 22’lik bilgisayar eğitiminin oransal değerlerinin diğer içerik türlerine göre daha yüksek oluşu günümüz şartlarında beklenen bir durumu ortaya koymaktadır,

9. Bütün bu gelişmelere karşılık, kamu sektöründe yapılandırılmamış geleneksel hizmet içi eğitim türlerinin, yapılandırılmış (merkezi koordinasyon anlayışına göre planlı) hizmet içi eğitim türlerine ağır bastığını rahatlıkla söyleyebiliriz. Nitekim yapılandırılmış hizmet içi eğitim etkinliklerinin oransal büyüklüğü % 10 iken, işyerinde kendiliğinden öğrenme % 30, iş yerinde çalışma arkadaşlarından öğrenme %24, iş yerinde üstlerinden öğrenme %17'dir. Bir başka deyişle, usta-çırak usulüyle öğrenme türünün oransal büyüklüğü % 71 olarak karşımıza çıkmaktadır. Uygulamada eğitim metodolojisinde daha çok düz anlatım yöntemi (takrir) yöntemi kullanılmaktadır. Anlatımının basit ve masrafsız olması, bu yöntemle olan ilgiyi kamu kurumlarınca arttırmış olmasına rağmen, teorik düzeyde kalması, personele bir takım bilgi ve beceri kazandırmaması bakımından olumsuzluklar doğurmaktadır. Buna rağmen, ekonomik ve teknik işlerle uğraşan kamu kurumları; daha çok işi yaptırarak öğretme yöntemini kullanmaktadırlar. Bu yöntem de, diğer yöntemlere göre ucuz oluşu nedeniyle kamu kurumlarınca tercih sebebi olmaktadır,
10. Hizmet içi eğitim sonrası görev ve ünvanlarında değişiklik olan personel sayısı % 18'dir. Kamu Kuruluşları içinde görev ve ünvan değişikliğini en fazla olduğu kurumlar % 32'lik oranı ile Ziraat Bankası ile % 25'lik oranıyla Tarım Bakanlığıdır. Görev ve ünvan değişiklikleri ise en fazla uzmanlık ve şef kadrolarında olmakta bu kadroları, amirlik ve müfettişlik kadroları takip etmektedir,
11. Ayrıca görev ve ünvan değişikliklerine neden olan eğitim türleri % 34'lük oran ile hazırlayıcı eğitim, % 22'lik oranı ile yeniden eğitim türleridir,
12. Kamu Kuruluşlarının % 61'i hizmeti içi eğitimi gezi ve dinlenme amacı olarak değil bilgi ve beceri sağlamaya yönelik etkinlikler olarak algılamaktadır,

13. Kamu Kuruluşlarının % 73'nde hizmet içi eğitiminden sonra değerlendirme yapılmaktadır. Hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesine en fazla başvuru Ziraat Bankası ile KOSGEB'tir. Kamu kuruluşları söz konusu değerlendirmeleri en fazla sınav yöntemi ile ölçmektedir (%30). Bu yöntemi ise % 12 'lik oranı ile anket ve uygulama yöntemleri takip etmektedir,
14. Kamu Kuruluşlarının büyük çoğunluğunda sübjektif değerlendirme yöntemi olan teşkilat incelemesi (Etüd) yöntemi ile hizmet içi eğitim ihtiyacı tespit edilmektedir. Bunu % 26 oranı ile iş analizi, % 24 ile personel değerlendirmesi takip etmektedir,
15. Kamu Kuruluşlarının hizmet içi eğitime alınacak personelinin % 58'nin işin gereğine göre seçildiği, personelin ancak % 24'ünün personel talebi, % 11'nin ile rasgele yöntemlerle hizmet içi eğitimlere dâhil ettikleri anlaşılmaktadır,
16. Kamu Kuruluşlarında hizmet içi eğitimde yer alacak eğiticilerin % 47'si kurum içinden, % 32'si üniversitelerden, % 16'sının diğer kamu kurumlarından, % 5'nin özel sektörden temin edildiği görülmektedir. Eğitici temininde ikinci kaynak olarak üniversitelerden destek alınması yeni bilgi, yöntem ve teknolojilerin ancak daha tasarruflu bir şekilde üniversitelerden aktarılabilmesi yatmaktadır,
17. Kamu Yöneticilerinin % 80'i yöneticilik eğitimi almamıştır,
18. Kamu Kurum ve Kuruluşlarında hizmet içi eğitim etkinliklerinde karşılaşılan eksikliklerin başında, % 38 oranında ilgi eksikliği, % 26 oranında eğitici eksiliği, % 14 oranında bilgi eksikliği gelmektedir,
19. Kamu Kuruluşu yöneticilerinin % 67'si ise hizmet içi eğitimin verimli olduğu düşünmektedir,

20. Tekrar hizmet içi eğitim görmek isteyen kamu personelinin oranı %54 olup, bu oran Ziraat Bankasında % 79 olarak en yüksek oranda gerçekleşmektedir. En fazla yeniden görülmek istenen eğitim konuları ise % 25 ile geliştirme, % 19 ile teknolojik ve mesleki gelişim, % 18 ile bilgisayar eğitimi, % 8 ile yabancı dil, % 6 ile halkla ilişkiler, % 4 ile ekonomi, % 2 ile proje mühendisliği, % 1 ile müfettişlik eğitimidir. Görülebileceği gibi tekrar görülmek istenen hizmet içi eğitim konuları daha çok güncel ve modern hizmet konularını içermektedir,
21. Kamu hizmetleri için gerekli insan gücü iki kaynaktan sağlanmıştır. Bunlar, genel öğretim kurumları (İlk, Orta, Lise ve Yükseköğretim kurumları) ile devlete personel yetiştiren meslek okullarıdır. Meslek okulları, mesleki ve teknik öğretim kurumları olup belli bir kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyacı olan mesleki ve teknik personeli yetiştirmektedir. Böylece, kamu kurum ve kuruluşları, kendi personelinin kendisi yetiştirme yoluna gitmişlerdir. Devlet Memurları Kanunu, bu iki kaynaktan sağlanan kamu hizmeti personeli için hizmet içi eğitimi zorunlu kılmıştır. Böylece kamu hizmeti gören personele hizmetle ilgili bilgilerin verilmesi, tecrübe ve beceri kazandırılması amaçlanmıştır. Ülkemiz de kamu personelinin eğitimi, hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitim şeklinde kurumsal ve kurumlararası düzeyde yürütülmektedir,
22. Eğitim faaliyetinde bulunan kamu kurum ve kuruluşlarının sayısı 135'dir. Bu eğitim faaliyetinde bulunan kurum ve kuruluşların eğitim alt yapısının ve teknolojik olanaklarının 94'nün yeterli, 41'nin yetersiz olduğu görülmektedir. Yeterli eğitim alt yapısına sahip kurumların atıl kapasitedeki hizmet içi eğitim merkezlerinin diğer kurumların kullanımına sokulamaması, etkili bir koordinasyon olmamasından kaynaklanmaktadır,

Emniyet Genel Müdürlüğü web tabanlı eğitime geçiş nedenlerini şu şekilde açıklamaktadır¹¹⁸:

Her il Emniyet Müdürlüğü'nde 15 gün süreli 2 dönem halinde rutin hizmetiçi eğitimler verilmektedir. Bu eğitimlerde bir şekilde masraf yapılmadığı düşünülse bile 15 gün eğitim alan personelden hizmet alınamayacaktır. Bunun sonucu olarak bu personel başına üretilen hizmet yönünden verilen eğitimin maliyeti 350 milyon TL. civarındadır. Yıl içinde personelin %20'sine bu şekilde eğitim verildiği göz önüne alındığında ülke genelinde 4.000 civarında personelin rutin hizmet içi eğitime tabi tutulması söz konusudur. Bu eğitimin yıllık hizmet maliyeti 1 Trilyon 40 Milyar TL.'dir. Bunun yanında Eğitim Daire Başkanlığı'nın yıllık Hizmetiçi Eğitim Planlarına göre 2003 yılı içerisinde 289 organizasyonda, 786 grup halinde yaklaşık, 12.000 amir, 19.000 memur olmak 31.000 personele toplam 9.000 gün süren eğitimin verilmesinin planlandığı görülmektedir. Bunun sadece harcırah açısından mali profili ise yaklaşık 4 Trilyon TL.'dir. Bunun yanı sıra teknik, eğitim materyalleri ve personelin işinden uzak kalması gibi faktörler de maliyete eklendiğinde ortaya çıkan mali profilin daha da artacağı açıktır. Eğitimlerin planlanan mali portresinin yanı sıra Emniyet Teşkilatı personelinin gelişimine katkıda bulunabilecek, çalıştıkları olgularda isim yapmış değerli beyinlerin bilgi birikimlerinden istifade edilecek organizasyonların, her İl Müdürlüğünce düzenlenemeyeceği de düşünüldüğünde bilgi kaybının getirdiği fırsat eşitsizliği de ayrı bir olumsuzluk olarak göze çarpmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın İLSİS uygulama yazılımları sayesinde eğitim planlarının ve eğitim etkinliğinin hesaplanmasında elde edilen zaman tasarrufu % 90 oranında gerçekleşmektedir¹¹⁹. Bilgi Üniversitesi tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre; Web tabanlı eğitimin sunduğu tartışma ve grup dinamiğinin, eğitim modülleri arasında mantıksal bağlantının sağlanması, kurum içindeki sorunlara uygulamalı yaklaşım doğrultusunda öğrenilen bilgi ve becerilerin kurum içindeki ekibe aktarılması olanağının yaratılması koşuluyla öğrenme etkinliğini arttırdığı belirtilmiştir¹²⁰.

¹¹⁸İstanbul Emniyet Genel Müdürlüğü, *Uzaktan Eğitim Modülü*, http://www.egm.gov.tr/egitimdairesibaskanligi/uzaktanegt_25.pdf, (Mayıs 2008), s.1.

¹¹⁹MEB, *Yüksek Öğretim Kurumu Uzaktan Eğitim Mevzuat Yapısı, Yurtiçi ve Yurt Dışı Uzaktan Öğretim Modelleri*, http://www.yok.gov.tr/uzaktanegitim_pdf2004-32?25,(Mayıs 2008), s.1-2.

¹²⁰Bilgi Üniversitesi, *Uzaktan Eğitim Modülleri*, http://www.bilgiemba.net_Pdf.08pro, (Mayıs 2008), s.5-7.

2. Özel Sektör

a. Yurt İçinde Özel Sektör

Özel sektörde hizmet içi eğitim faaliyetleri iç bünyesindeki tatbikat talimatlarıyla ile yürütülmektedir. Özel kesim için yapılan literatür taramasında, kamu kesiminde olduğu gibi derli toplu değil, hizmet içi eğitim konusunun değişik yön ve alanlarına yönelik olarak dağınık olarak yapılmış pek çok araştırma sonuçlarından yararlanılmıştır. Söz konusu araştırma sonuçlarına dayanarak özel sektör için kimi genellemeler ve çıkarsamalar yapmak mümkündür, zira söz konusu araştırmalar bağımsız ve saygın danışmanlık ve araştırma firmalarının yaptıkları araştırmalardan derlenen verilere dayanmaktadır. Türkiye’de kamu ve özel kesimde hizmet içi eğitimin gereğine inanılmakla birlikte etkililik düzeyi yeterli değildir. Özel sektör kesiminin % 88’ini kapsayan on dört ildeki elli dört kuruluştan 216 personele uygulanan anket çalışmasından elde edilen sonuçlara göre, hizmet içi eğitim etkinliklerinin tasarımıyla karşılaşılacak yirmi iki engel söz konusu olmaktadır¹²¹. Bu kurumlarda, hizmet içi eğitim etkinliklerinin planlanmasında karşılaşılacak en önde gelen engeller, yetkililerin eğitimin faydasına inanmaması, belirgin eğitim politikalarının yokluğu, eğitim birimlerinin uygun yapıda kurulup, yeterli personel ile donatılmamış olması, eğitime ayrılan kaynakların yetersizliği, yapılan eğitimlerin ihtiyaçlara cevap vermemesi olarak ifade edilmiştir. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı gibi eğitim faaliyetlerinin rasyonelleştirilmesi önündeki en büyük engel subjektif temelli bürokratik nitelikli engellerdir.

TKY eğitim sürecinde işgücü niteliğini arttırmakta, doğrudan teknik gelişmeyi ve yöneticilerin davranışlarını etkilemekte, girdilerin akılcı kullanımını sağlayarak dolaylı olarak verimliliğe etki etmektedir. TKY’ndeki eğitim faaliyetleri ile personele istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve beceriler kazandırılmak hedeflenmektedir. Böylelikle işgörenlerin yeteneklerinin işletmenin ihtiyaçlarıyla uyumları sağlanarak, aktif hale gelmeleri sağlanmakta, eğitimle kazanılan bilgi ve becerileri iş başında kullanan personelin

¹²¹ Adnan Kalkan, “Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve İnsan Faktörü”, *Verimlilik Dergisi*, Cilt 1, Sayı 4, Ankara 1999, s.25-30.

katma değeri arttırılmak istenmektedir. TKY’nde eğitim, işletmelere ekonomik değer kazandıran en önemli faaliyettir. Yapılan araştırmalar TKY esas ve standartlarına göre eğitim politikaları oluşturan işletmelerin, hem işgörenlerin niteliğini hem de artan işgücü verimliliği sayesinde teknolojik gelişmeyi hızlandırarak sermaye verimliliğini yükselttiğini göstermektedir¹²². TKY esaslarına göre eğitim faaliyetlerini koordine eden işletmelerde, üretimde % 20 oranında, çalışma zamanında % 22 oranında eksilme yaşanmaktadır. 1992 yılında BRİSA’da TKY’ne göre uygulanan eğitim faaliyetleri neticesinde verimliliğin % 31 oranında arttırdığı ispatlanmıştır¹²³. İnsankaynakları.com’un yaptığı anket sonuçlarına göre ise; Türkiye’de şu anda şirket içi eğitim kullanan firmalarda çalışanların oranı yüzde 58 olduğu halde bu firmalarda çalışanların sadece dörtte biri eğitimlerden memnun olduğu anlaşılmaktadır. Ana sorunun ise bu eğitimlerin sayısının yeterli olmayışı olarak ifade edilmektedir. Garanti Bankasının yaptığı piyasa araştırması sonuçları ise, şirketlerin eğitimlerinin yüzde 18-25’inin uzaktan eğitim yöntemiyle verildiği, online eğitim pazarının 2003 yılına kadar her sene ikiye katlanarak büyüdüğünü ve 2003 senesinde de yaklaşık 11,5 milyar dolarlık bir kapasiteye ulaştığını ortaya koymaktadır¹²⁴.

Şirket içi eğitim kavramının dünyada ve çok kısıtlı olsa da Türkiye’de geldiği son nokta kurumsal üniversite kavramıdır¹²⁵ (Sabancı Üniversitesi, Koç Üniversitesi vb’nin uygulamaları). Her geçen gün daha fazla firma, eğitim ve gelişim kaynağı olarak, idaresi ve içeriği tamamen kendisine ait bu tip kurumsal akademiler kurmakta ve personellerinin eğitim ihtiyaçlarını daha çok bu kaynaktan karşılamaya başlamaktadır. Eylül 2006’da Bilgi Üniversitesi’nin PerYön ile internet üzerinden gerçekleştirdiği CIPD Eğitim araştırmasında, firmaların önceki yıllara göre daha fazla kullandıklarını en çok ifade ettikleri eğitim türü dahili kaynakların kullanıldığı eğitim programlarıdır (yüzde 44). Aynı oran dışarıdan eğitmenler için ise yüzde 33’e düşmektedir. Özellikle yüzde 27’lik bir kesimin dışarıdan eğitmen kullanımında geçtiğimiz yıllara göre azalma olduğunu belirtmesi şirket içi

¹²² Alp Esin, *a.g.e.*, s.197-203.

¹²³ Adnan Kalkan, *a.g.m.*, s.40.

¹²⁴ Batur Şundur, *Şirketler Firmalarını Neden Eğitmiyor*, [http:// www. insankaynaklari.com/ egitimmakaleler _ pdf ?35](http://www.insankaynaklari.com/egitimmakaleler_pdf?35), (Mayıs 2008), s.7-10.

¹²⁵ “Şirket Üniversiteleri”, *Hürriyet Gazetesi*, 10 Ağustos 2007, s.6.

eğitimlerde dahili eğitmenlerin kullanımındaki kısmi artışa işaret etmektedir¹²⁶. Koç Grubu'nda Office eğitimlerini Sanal Kampüs'e taşıyarak birinci yılın sonunda yüzde 40 maliyet avantajı elde etmiş, bu oran bazı uygulamalarda yüzde 400'e kadar çıkmıştır. Koç Grubunda günde 500-1.000 \$ kazanç sağlayan 3.000-5.000 \$ maliyetli web tabanlı SAP eğitim paketleri de kullanılmaktadır. MS-Office eğitimlerinde Türkiye Garanti Bankası'nın Ocak-Eylül 2000 dönemi kişi başı sınıf içi eğitim maliyetleri \$ 215 iken, MS Office eğitimlerini sanal eğitim platformumuza taşıyarak, bu eğitimlerin kişi başı maliyetin 7 \$'a düşürmüştür¹²⁷. Eğitimlerini interaktif teknolojileri kullanarak sürdüren eğitim kurumları, bu alanda yaptıkları yatırımın karşılığında olumlu sonuçlar almaktadırlar. Bu nedenle gelecek üç yıl içerisinde halen uzaktan eğitim programı olan veya bu yönde plan yapan kuruluşların yaklaşık $\frac{3}{4}$ 'ü eğitimlerini çift yönlü etkileşimli video ve çift yönlü çevrimiçi etkileşimli bilgisayar teknolojileri üzerinden sürdürmeyi düşünmekte veya başlatma planı içerisindeyler. Çalışanlar, kendilerine kişisel ilgi gösteren şirketlere sadık davranmaya eğilimlidirler.

Bugün, çalışanlar iş ve hatta kariyer değişikliklerine gittiklerinde daha fazla beklenti ve isteklerle işverenlerin karşısına çıkmaktadırlar. Yükselme olanakları ve kariyer gelişim fırsatları vaat eden bir şirketin parçası olabilmek, en az alınan maaş ya da ek yararlarından daha önemlidir. Şirketler, başarılarını rakip firmalardan daha çok kar yapma, daha çok mal satma ya da hizmet verme gibi kriterlerle özdeşleştirmektedir. Fakat rekabetin yaşandığı alanlar bununla sınırlı değildir. Günümüzde şirketler, gelecek vaat eden çalışanları kendi bünyelerine katmak ve mevcut başarılı çalışanlarını kaybetmemek için büyük bir rekabet içerisindeyler. Çalışanların tercih ettiği şirket etiketine sahip olmak bir şirket için yaşamsal önemdedir. Bu sebeplerden ötürü şirketler, verimli bir çalışan portföyü oluşturmak için kariyer gelişim programları denilen programlar oluşturmaktadır. Şirket içi kariyer gelişim programları, çalışanları çekmek için etkili bir araçlardır. Bu tip programların yeni oluşumlar oldukları söylenebilir. Şirketler çalışanlarının

¹²⁶ Bilgi Üniversitesi, *Uzaktan Eğitim Modülleri*, [http// www. Bilgiemba. net_Pdf.08pro.](http://www.Bilgiemba.net_Pdf.08pro.), (Mayıs 2008), s.5-10.

¹²⁷ Koç Bryce, *Uzaktan Eğitim Modülleri*, [http//www.kocbyre.com.tr_Mart08.html.](http://www.kocbyre.com.tr_Mart08.html.), (Mayıs 2008), s.1-15.

kariyerlerine yatırım yaptıkça, çalışanları örgütsel değerlere bağlayacak, moral ve verimi artacaktır.

Şirketler böylelikle çalışanlarının amaçlarına ulaşmasına yardım ederken, aynı anda bu kariyer gelişim programlarını da spesifik örgütsel iş hedeflerine bağlayabilecektir.¹²⁸Türkiye’de pek çok büyük saygın firma tarafından uzaktan eğitim, personelin hizmet içi eğitiminde kullanılmaktadır. Hedef grubun büyüklüğü ve geniş alana dağılması, eğitime duyulan ihtiyacın önemi, hizmetiçi eğitimde eşit davranılması gereği dikkate alınarak personelin eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasında en etkili sistemin uzaktan eğitim olduğu ortaya çıkmaktadır. Çoklu-çağırım multi-media ile eğitimin genel ve mesleki eğitimde değil, ileri ve teknik düzeyde eğitim amacıyla hizmet içi eğitimde yoğunlaşması beklenmektedir. Bu dönüşümde, hızlı bilgi ve teknoloji değişim ve transferinin de büyük etkisi vardır. Usta-çırak ilişkisine dayanan bilgi ve beceri aktarımı yerini eğitim teknolojisindeki her türlü görsel-işitsel aracın ve uzaktan öğretim yöntemlerinin kullanıldığı bir eğitim etkinliğine bırakmıştır. Ülkemizde az sayıda büyük ölçekli sanayi kuruluşu dışında programlı ve sürekli bir hizmet içi eğitim uygulaması görülmemektedir. Sanayide çalışan işgücünün sadece dörtte biri yeni teknolojilere uyum sağlayabilecek işgücüdür. Özel sektörde hizmet içi eğitim faaliyetleri daha çok üst kademe yöneticilerine yönelik görülmekte, diğer personele yetersiz ve düzensiz aralıklarla eğitim verilmekte, personelin eğitim ihtiyaçlarını dışardan çözmeleri beklenmektedir.

b. Yurt Dışında Özel Sektör

2002 tarihli Linkage firması araştırmasına göre, Amerikan firmaların yüzde 62’sinin kurumsal üniversitesi mevcuttur ve bu firmaların yüzde 79’u, kendi üniversitelerinin eğitim hedeflerine ulaşmasını büyük ölçüde desteklemektedir. Son yapılan çalışmalardan birinde, ortalamanın % 10’nun üstünde eğitim almış bireylerin çalıştığı firmalarda, diğerlerine göre üretkenlik açısından ortalamanın %

¹²⁸ Salih Uşun, *a.g.e.*, s.30, 60-75.

86 üstüne çıkmıştır. Aynı şekilde, Motorola firması eğitim adına harcadığı her doların üç yıl içerisinde üretkenliğe yansıdığını belirtmiştir. Bilgi teknolojilerindeki müthiş hız öğrenme metotlarında ciddi değişikliklere sebep olmuş ve öğrenmede kaliteyi artırmıştır. Elektronik ortamdaki öğrenme şekli diyebileceğimiz e-learning'in getirdiği avantajlar çok fazladır. Mesela, IBM sınıf eğitimlerinin % 30'unu e-learning'e çevirerek yıllık % 85 oranında (75 milyon \$), Oracle ise 100 milyon \$ tasarruf etmiştir. Forbes Magazin'de yayınlanan bir makalede, Amerika'daki bir sağlık firması olan Aetna'nın software maliyetlerindeki yıllık tasarrufunun 3 milyon \$ olduğu, e-learning yoluyla eğitilen çalışanların sınıf eğitimdekilere göre yüz üzerinden dört puan fazla aldığı, parça parça alınabilen ve etkileşimli web üzerindeki eğitimler ile çalışanların bilgiyi daha iyi kazandıkları ortaya koyulmuştur. Yapılan araştırmalara göre e-learning'in öğrenme etkinliğinde yukarıda detaylı bir şekilde açıklanan avantajları sayesinde, ABD'de yaklaşık 2,2 milyon üzerindeki öğrenci asenkron tipi e-learning öğretim modellerinden yararlanmakta tüm dünyada ise 200 milyon kişi tarafından tercih edilmektedir. Tüm dünyada 2004 yılındaki e-Learning pazarı 24 milyar \$ olarak gerçekleşmiştir. Maliyet açısından bakıldığında web tabanlı eğitim maliyetinin geleneksel örgün eğitim maliyetinin ortalama yarısı kadar olduğu ispatlanmıştır. Meta Gropu'un yaptığı araştırmaya göre ABD şirketlerinin % 60'ı web tabanlı öğretim sistemine geçmiştir¹²⁹. WorldCom'un gerçekleştirdiği araştırmaya göre bir çalışanın ortalama iş seyahati için ayırması gereken zaman yirmi bir saattir. Bu zaman dilimi uçuş, araba yolculuğu, toplantıya hazırlık, toplantı ve toplantı sonrasında takip çalışmalarını kapsamaktadır. Oysa ortalama bir video konferans görüşmesi için ayrılması gereken zaman yaklaşık olarak dört saattir¹³⁰. Dolayısıyla iş seyahati yerine video konferans toplantısı yapmak, ortalama on yedi saatlik bir zaman tasarrufuna yol açmaktadır. Aynı araştırma ortalama iş toplantısının beş katılımcıyla gerçekleştiğini ve bunlardan dördünün toplantıya katılmak için yolculuk yapmak zorunda olduklarını ortaya koymaktadır. Katılımcı başına on yedi saatlik zaman tasarrufu göz önüne alındığında herhangi bir toplantıda toplam altmış sekiz saatlik bir işgücü kaybı ortaya çıkmaktadır. Yine aynı araştırmaya göre

¹²⁹ Salih Uşun, *a.g.e.*, s.72.

¹³⁰ Salih Uşun, *a.g.e.*, s.73.

ortalama bir çalışan ayda 4,6 uzak mesafeli toplantıya katılmaktadır. Sonuç olarak çalışanların bu toplantıların yüzde 50'sinde video konferansı tercih etmeleri durumunda, ayda 39.1 saatlik zaman tasarrufu ve böylece efektif çalışma süresinde yüzde 20'lik artış ortaya çıkmaktadır¹³¹Lüks otel ve konaklama hizmetleri veren Wyndham şirketi web tabanlı öğrenme sayesinde bilginin hızlaştırılmasına ek olarak, beş ayda % 329'luk yatırım geri dönüşüm oranı sağlamıştır. Seyahat masrafları ise 2000 yılı verilerine göre 375.000 \$'dan 275.000 \$'a inmiştir. Microsoft'ta kullanılan HR web isimli insan kaynakları intranet portalı 200'den fazla formu ortadan kaldırarak Microsoft'a 1.000.000 \$'dan fazla maliyet avantajı getirmiştir. 2002'de Amerika'da Fairfield Research ve Chief Learning Officer dergisinin beraber yürüttüğü online araştırmada ise yaklaşık 250 firma yetkilisi toplam eğitim bütçesinin yüzde 30'unun personelin verdiği eğitimlere, yüzde 36'sının ise 3. partilerin dışarıdan sağladığı eğitimlere harcandığını belirtmiştir. Bu durum dahili eğitimcilerin şirket içi eğitimlerdeki rolünün terazide biraz daha arttığına işaret etmektedir¹³². 1992'de % 60 olan işin bir bölümünün outsource edilme oranı 1995 yılında % 90'a yaklaşmıştır. İlk dönemlerde, sağladığı finansal getirilerle birçok şirketin farklı departman fonksiyonlarının neredeyse tamamını tedarik etmeye yönelik kullanmaya başladığı outsourcing, zaman içinde dahili ve harici kaynakların, optimum düzeydeki bir karmasını kullanan karma eğitim sistemine bırakmıştır. Ancak yine de Amerika'da SHRM firmasının yakın tarihli bir araştırması, firmaların yüzde 57'sinin eğitimlerini halen dışarıdan tedarik ettiğini göstermektedir¹³³. Özellikle hızla değişen teknolojik bilgiler gibi uzmanlık gerektiren alanlarda planlanan eğitimler için dış kaynak yolu ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Japonya'da imalat sanayinde, büyük işletmelerin % 42'sinin düzenli hizmet içi eğitim programları vardır. Bu oran küçük ve orta ölçekli işletmelerde % 6,3'tür. Almanya'nın ekonomik başarısının ana etkenlerinden biri endüstri ve kamu sektöründe çalışan personelin eğitimine yapılan yatırım ve sürekli eğitim felsefesidir. 1990 yılı verilerine göre Siemens şirketi personelinin eğitimi için 460 milyon \$ harcamıştır. Aynı şekilde İngiltere'deki IBM şirketi personel

¹³¹ Salih Çepni, *Ölçme ve Değerlendirme.*, 1.b., Pegem Yayıncılık, Ankara 2007, s.7.

¹³² Salih Çepni, *a.g.m.*, s.10-15.

¹³³ Mustafa Karaağaçlı, *Mesleki Eğitim ve Teknoloji Eğitiminde Özel Öğretim Yöntemleri*, 1.b., Nobel Yayıncılık, Ankara 2002, s.8-17.

başına, yılda 12 gün eğitim düzenlemektedir. ABD’de Motorola firması çalışanlarına her yıl en az 40 saatlik eğitim izni vermektedir. Web tabanlı eğitim sistemi kullanan firmalar arasında, Amax Sigorta Firması % 20, IBM % 15, Smart Valley % 18-23, Mountain Bell % 30 oranında üretkenliklerinin arttığını belirtmiştir¹³⁴. Ayrıca Fortuna 100 listesinde yer alan ABD firmalarının % 82’si web tabanlı eğitim sistemi kullanmaktadır¹³⁵.

CIPD tarafından İngiltere’deki 664 eğitim müdürü ve 750 çalışan arasında yapılan bu araştırma, şirketlerin eğitime verdiği önemi ve yeni eğitim trendlerine bakış açısını ortaya koymaktadır¹³⁶:

- İngiltere’de ortalama eğitim bütçesi 621 bin sterlindir ve her çalışan için ortalama 607 sterlin harcanmaktadır,
- Organizasyonların yüzde 88’inde bölüm yöneticileri koçluk yapmaktadır,
- Organizasyonların yüzde 54’ü uzaktan eğitimi kullanmaktadır,
- Organizasyonların yüzde 94’ünde uzaktan eğitimin diğer eğitim çeşitleriyle kombine edildiğinde en etkili şekilde kullanılacağına inanılmaktadır. Birçok firma, koçluğun dışarıdan biri tarafından yapıldığında daha etkili olduğunu düşünmesine rağmen, firma çalışanlarına koçluk yapması için bölüm yöneticilerini kullanmaya devam etmektedir,
- Araştırmaya katılan organizasyonların yüzde 60’ı bölüm yöneticilerinin eğitimi ciddiye aldığına inanmaktadır,

¹³⁴ Zeki Kaya, *Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme*, 2.b., Pegem Yayıncılık, Ankara 2006, s.1-20.

¹³⁵ Zeki Kaya, *a.g.e.*, s.35-40.

¹³⁶ Mustafa Karaağaçlı, *a.g.e.*, s.20-35.

- Araştırmaya katılanların üçte ikisi İngiltere’de liderlik konusunda bir eksiklik olduğunu düşünmektedir. Liderlik konusundaki en büyük boşluklar ise insanları yönlendirmek, yönetim değişimi, iş zekâsı, koçluk ve iletişim olarak özetlenmektedir,
- Araştırmaya katılan çalışanların yüzde 94’ü aldıkları eğitimin iş performanslarını artırmalarına yardımcı olduğunu, eğitim şartlarında yüksek mevkilerde çalışan kişilerin, daha genç ya da küçük gruplarda çalışanlara oranla eğitim alma şansının daha yüksek olduğu belirtilmektedir.

II. Sistemin Çıktıları

Hizmetiçi eğitimde temel amaç; personel ve yöneticileri değişen ve gelişen eğitim anlayışı konusunda bilgilendirmek ve bu süreçte etkili ve verimli olabilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaktır. Hizmet içi eğitimin amaçlarını şöyle sıralayabiliriz;

- İşe yeni başlayan işgörenin kuruma uyumunu sağlamak,
- İşgörene kurumun amaç, ilke ve politikalarını bir bütünlük içinde kavratacak becerileri kazandırmak,
- İşin gerektirdiği temel meslek becerilerini kazandırmanın yanı sıra eğitim eksikliklerini tamamlamak,
- Bilim, teknoloji, ekonomi ve iş hayatında meydana gelen gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlamak, iş yöntem ve tekniklerini geliştirmek,
- Kurumun ürettiği ürünün (mal, hizmet, düşünce) nitelik, niceliğini artırmak,
- Hizmetiçi eğitim, yaşam boyu eğitim ve kendini geliştirme kavramlarının bütünleştirilmesini sağlamak,

- Hizmetiçi eğitim-verimlilik bağının kurulmasını sağlamak,
- Personelin güven ve moral güdülerinin güçlendirilmesini sağlamak,
- Personelin bilgi ve anlayış eksikliğinden kaynaklanan eylem ve davranış ve tutumlarındaki eksiklikleri ortadan kaldırmak,
- Personelin kurumsal amaçları tanımasını ve benimsemesini sağlamak,
- Kurumsal kararların ve sorun çözme sürecinin etkinliğini arttırmak,
- Liderlik becerileri, güdülenme, sadakat ve kuruma karşı olumlu tutumlar geliştirmek,
- Kuruma esneklik kazandırarak, üretimin niteliğini ve verimliliğini arttırmak,
- Kurum içinde başarı, gelişme, sorumluluk alma ve ilerleme düşüncesinin gelişmesini sağlamak,
- Personelin örgütsel bağlılığını arttırmak (Örgütsel bağlılık iş ve başarıyla ilgili olup bireyin şirket çıkarlarını kendi çıkarlarından daha üstün görmesi, kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi, kurum için fazladan çaba harcamaya hazır olması, kurumda kalmaya istekli olmasıdır.)
- Örgütsel Öğrenme Kültürünün oluşturulmasını sağlamak (Geçmiş kazanımlarından ders almayan bir organizasyonun sürekli değişim ortamında hızlı ve isabetli kararlar alması mümkün değildir. Kurumlar örgütsel hafızayı kullanarak daha isabetli kararlar verebilirler ve işlem maliyetlerini azaltılabilir. Bu bakımdan örgüt içindeki her bilginin örgütün kalıcı hafızasına

kaydedilmesi ve sonraki kullanımlar için gerektiğinde hatırlanması yani kolayca erişilmesi gerekmektedir. Örgütsel öğrenme bireysel hafızanın örgütsel hafızaya aktarılması ve bu bilginin transferinin örgütsel davranış haline gelmesi ile gerçekleşmektedir. Bu nedenle örgütsel öğrenmenin bir amacı da örgütsel hafızayı korumak ve geliştirmektir. Bireysel öğrenmelerin karşılıklı paylaşımı ve bütünleştirilmesi sinerji yaratmakta ve toplamda örgütün bireysel öğrenmeden kazanımları bireylerin tek başına kazandıklarından daha büyük olmaktadır.).

III. TRAKYA BİRLİK Kurumsal Yapısına Göre Hizmetiçi Eğitim

Eğitim Faaliyetleri özü gereği bir iletişim faaliyetidir. 1999 yılında Kenet Kovach tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanların iş ile beklentileri sıralamasında 1.sırayı yapılan iş için takdir görme alırken, 2. sırayı terfi ve gelişim olanakları almaktadır. İnsankaynakları.com sitesinde yapılan araştırma da benzer sonuçları desteklemektedir. Bu araştırma sonuçlarına göre katılımcıların işi kabul etme sürecini etkileyen en önemli unsurun % 20'lik oranla kariyer ve eğitim olanakları olduğu bunu % 13'lük oranıyla ücret kriterinin takip ettiği belirtilmektedir. Çalışanların şirketlerinden beklediği en önemli şeylerden biri, becerilerini geliştirebilecekleri ve böylece başka şirketlerdeki benzer pozisyonlardaki kişilerden geri kalmayacakları bir çalışma ortamıdır. Çalışanları daha iyi tanıyarak onlarla daha fazla iletişime geçerek onlara bir ekonomik değer kazandırmak, hizmet içi eğitim etkinlikleriyle mümkün olmaktadır. Zira verimliliği etkileyen unsur sadece karlı bir müessese haline gelmeniz değil aynı zamanda çalışanlarınızın ve diğer müşterilerinizin sizi marka olarak algılama biçimleridir. Eğitim faaliyetleri kurum içi kaynaklar göz önünde bulundurularak tasarlanabileceği gibi kurum dışındaki kaynaklar dikkate alınarak da yapılandırılabilir. Kurum dışında yapılan çalışmalarda kurum içindekinin tersine çeşitli kurumlardan gelen bireylerin oluşturduğu çok türden gruplar söz konusu

olacaktır. Böyle gruplarda bilgi, beceri ve tecrübeleri karşılıklı olarak tartışma olanağı bulacak olan personelin ufkunu genişletme olanağı doğacaktır. Kurum içi eğitim genellikle kuruma özgü sorunların tartışıldığı ve personelin bu sorunların çözümü doğrultusunda yetiştirildiği eğitim çalışmalarıdır¹³⁷. Kurum içerisinde yapılan bu çalışmaların problemleri çözmeye önemli faydalar sağladığı görülmüştür. Her şeyden önce, kurumun problemleri konusunda en çok bilgi sahibi kimselerin o kurumun üyeleri olması sorunu çözmeye önemli etkidir. Ayrıca bu eğitime katılacakların kurumun personeli olması da türdeş bir grubun varlığını söz konusu kılacağından sağlanan maliyet avantajı da dikkate alındığında eğitimciler için kolaylık sağlayacaktır.¹³⁸ Bu sebeplerle önerilen hizmet içi eğitim modelinde öncelikli olarak iç kaynaklar kullanılacak olmakla beraber, uzmanlık derecesi arttıkça doğrudan iş verimliliğini sağlayan eğitim süreçlerinde dış kaynak alternatifleri ve buna bağlı olarak da öğretim metodolojileri açısından sadece geleneksel eğitim yöntemler değil aynı zamanda web tabanlı öğretim modelleri de kullanılacaktır. Uzmanlaşma derecesi arttıkça web tabanlı eğitim modellerinin kullanılma derecesi yükselmekte, eğitim metodolojileri, eğitim teknolojileri ve eğitim tasarımı basitten zora doğru yapılandırılmaktadır. Hizmet içi eğitim faaliyetleri belli bir plan dahilinde, standartlaşmış süreçlerle, merkezi bir sistem tarafından hızla değerlendirilip, denetlenmediği sürece, süreklilik arz eden kurumsal politikalar bütünü olarak yapılandırılmadığı takdirde kurum içindeki tüm sorunlara topyekün çözüm sağlamadığı, örgütsel boşluklardan kaynaklanan problemler için çözüm üretmediğini, unutmaya engel olmadığı, kötü eleman seçme ve yerleştirme sisteminin sakıncalarını ortadan kaldıramadığı, yeni kapasite yaratamadığı sadece var olanı geliştirmeye yaradığını belirtmek gerekmektedir. Trakya Birlik'te mevcut eğitim etkinlikleri üst yönetimden alt kadrolara doğru yayılmıştır. Şekil 1'de görüldüğü gibi bu araştırma süreci alt kadrolardan, üst kadrolara doğru işletilecektir. PerYön tarafından yapılan bir araştırma, gelecek on yıl içinde personelde bulunması gereken yetkinliklerin; yabancı dil, stratejik düşünebilme, sürekli öğrenme ve kendini geliştirebilme, iletişim becerileri, farklı kültürlerle

¹³⁷ EURYDICE, *Lifelong Learning: The Contribution of Education Systems in the Member States of European Union*, <http://www.eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/pdf>, (Ekim 2009), s.18-28, 32.

¹³⁸ Rafet Çevikbaş, *a.g.e.*, s.20.

çalışabilme, bileşim teknolojilerini kullanabilme, yaratıcılık, müşteri odaklı olma ve genel işletmecilik bilgisi olduğunu ifade etmiştir.¹³⁹ Tüm bu yetkinliklerin temelinde bireylere ve işletmeye ekonomik değer katma ve operasyonel anlamda manevra kabiliyeti sağlama anlayışı yatmaktadır¹⁴⁰.

IV. Hizmetiçi Eğitim Yöntemleri

Hizmetiçi eğitimin temel amacı, kişiye hizmetin daha iyi görülebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaktır. Dolayısıyla buradaki amaç karşılaşılan bilgi, beceri ve davranışların hangi yöntemler uygulanarak aktarılacağı ve kazandırılacağı konusu olacaktır¹⁴¹.

1. Düz Anlatım Yöntemi (Takrir): Anlatma bir konuşmacı tarafından bir gruba yöneltilen konuşmadır. Bu yöntemin kolay uygulanabilmesi, fazla masraf gerektirmemesi ve gerek işitsel gerekse de görsel araç ve gereçlere fazlaca ihtiyaç göstermemesi bakımından tercih edilmektedir. Düz anlatım yöntemi teorik birtakım bilgileri dinleyicilere aktarılmasını ifade etmektedir. Dolayısıyla yöntemin başarılı olması, büyük ölçüde konuşmacının konuyu ifade etme yeteneğine ve dinleyicilere ilginç hale getirmesine bağlıdır. Fakat bu yöntemin teorik olması, personele birtakım bilgi ve becerileri kazandırmaması bakımından olumsuzluklar doğurabilmektedir. Çünkü anlatılanların genellikle kuramsal konularda olması, uygulama ile ilişkisinin az olması, dinleyicilerin anlatıma sınırlı katılmaları bu yöntemin, personeli görevlerini daha iyi göreceğ düzeyde getirmede yetersiz kaldığı ileri sürülmektedir.
2. Panel: Panel, planlı bir tartışma yöntemidir. Birkaç kişinin belirli bir konuda tebliğler hazırlaması ve sunmasıdır. Bu yöntemde sunulan tebliğlerin ayrı bir tez olarak ortaya konulması gerekmektedir.

¹³⁹ Üzeyir Sözen, “Geleceğin İnsan Kaynakları Yetkinlikleri”, <http://www.hrdergi.com.tr/article.asp?ID=958-10k>, (Mayıs 2008), s.2-3.

¹⁴⁰ Üzeyir Sözen, *a.g.m.*, s.4-9.

¹⁴¹ Mustafa Karağaçlı, *a.g.e.*, 30-40.

Panelistler, tebliğlerini sunarken geniş bir dinleyici kitlesi konuşmaları dinler ve soru sorarak ya da tartışmalara katılarak konu üzerinde görüşlerini bildirmektedir. Panelde değişik görüşlerin olması ve bunların tartışılması konu üzerinde değişik çözüm önerilerinin ortaya çıkmasına yardımcı olacağı için yararlı bir eğitim yöntemidir.

3. Sempozyum: Konuşmacıların bir yöneticinin başkanlığında belirli bir konunun belirli yönlerini kendilerine ayrılan süre içinde izleyicilere sunmasıdır.
4. Açık Oturum: Çoğunlukla panel, sempozyum gibi tartışmalı bir toplantıdan veya anlatma yönteminden sonra dinleyicilerin de görüşleriyle katıldığı bir toplantıdır.
5. Beyin Fırtınası: Özgün bir sorunun veya konunun seçilmesiyle yeni fikirlerin beslendiği ve yeni anlayışların geliştiği açık bir ortamda yürütülen sınırlandırılmamış bir tartışmadır.
6. Seminer: Seminer, belirli sahalarda uzman olan fakat o alanda ortaya çıkan yeni gelişme ve icatlar hakkında bilgi edinmek isteyen personel için düzenlenen kısa süreli kursdur.
7. Çalışma Grupları: Bu yöntemde belirli bazı görevleri yerine getirmek üzere çalışma grupları oluşturulmaktadır. Bu küçük gruplar, belli bir konuda rapor yazmakta, seçilmiş bazı belgeleri incelemekte ve ortak bir çalışma yapmaktadırlar. Bu yöntem, karar verme, planlama, vb. konularda etkili bir yöntemdir. Bu yöntemin üstün tarafı ise, işbirliği içinde çalışmayı sağlaması, çeşitli konularda bilgi elde etme imkânı sağlaması, yaratıcılık gücünü artırması ve karar vermedeki zorlukları ortadan kaldırmasıdır.
8. Duyarlılık Eğitimi: Duyarlılık eğitimi kişi ve ortam arasındaki uyumun sağlanmasına ve kişinin örgütsel ortamdaki değişikliklere uyabilmesi bakımından duyarlı ve çabuk hareket etmesine yardımcı

olan eğitim yöntemidir. Duyarlılık eğitimine katılan yöneticiye kendi geliştirmiş olduğu davranışlarını çözme olanağı sağlamaktadır. Katılımcılar birbirlerini nasıl etkileyebileceklerini kavrarlar ve bu şekilde karşılıklı etkileşim geliştirmektedir. Duyarlılık eğitiminin temelini T grubu çalışmaları oluşturmakta ve katılanların sayısı 15-20 kişi arasında değişmektedir. Gruba katılanların amacı bir şeyler öğrenmek değil, grup içinde davranış ve etkileşimleri öğrenmektir. Yani T grubu ile grup içinde meydana gelen görüşme, tartışma ve fikir alışverişleri sayesinde kişi hem kendi davranış ve tutumlarına karşı hem de başkalarının davranışlarına karşı duyarlılık kazanacaktır. Grupta öğreticinin rolü sadece değer yargılarının ve varsayımlarının tartışıldığı bir ortam hazırlamak olup, eğitmenleri kendi iç dinamiklerini daha rahat ortaya koyabilecek bir ortam yaratmaktır. Bu yöntemde statüler ortadan kalkmıştır ve grup önderinin rolü sınırlanmıştır. Tartışılacak konuyu grup kendisi seçmekte, önceden belirlenmiş bir konu bulunmamaktadır. Duyarlılık eğitiminde temel amaç, bireylerin tutum ve davranışlarını, diğer grup üyeleri ile karşılıklı paylaşmak ve birbirleri ile olan ilişkileri hakkında bilgi vermektir.

9. Örnek Olay: Örnek olay yöntemi ile yöneticilik görevini üstlenecek olan personelin yönetim ile ilgili yeteneklerini geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Personele günlük işleri sırasında karşılaşılabileceği durumlar bir senaryo şeklinde verilir ve bu durum karşısında nasıl davranması gerektiği sorulmaktadır. Bu yöntemle eğitilenler arasındaki görüş ayrılıkları yoluyla kişilerin tutum ve davranışlarında değişmelerin ortaya çıkması beklenmektedir. Bu yöntemin temel amacı personelin önemli bazı kararlarını uzun tartışmalar sonunda incelemek ve grup içerisindeki bireylerle daha bilinçli düşünme ve etkili karar almaya teşvik etmektir.
10. Rol Oynama Yöntemi: Rol oynama yöntemi ile, eğitim programına katılanlara organizasyon içinde var olan değişik roller verilerek bir

başkası yerine geçme ve bir başkası gibi düşünmesi istenmektedir. Bu yöntemde katılımcılar, belirlenmiş varsayımsal rolleri yerine getirirler. Rol oynama da belirli bir sorun konuşmalarla değil, katılımcılar tarafından gerçeğe yakın olacak bir şekilde davranışa dönüştürülerek eylemlerle çözülmeye çalışılır. Rol oynama yöntemi insan davranışlarını geliştirmekte, sorunlara çözüm bulma yeteneği kazandırmakta ve toplum içerisinde konuşma becerisini kazandırmaktadır.

11. İş Yaptırarak Öğretme Yöntemi: Eğitim yöntemlerinin en eskisi olmakla beraber diğer yöntemlere göre ucuz ve kolay olması uygulama alanını genişletmektedir. Yöntemin temelinde işe yeni gelen ya da iş değiştiren personelin deneyimli bir çalışmanın yanında yaparak öğrenme yoluyla eğitilmesidir.
12. Görev Değiştirme Yöntemi: Çalışanların organizasyon içinde çeşitli pozisyonlarda çalıştırılarak başka işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan yöntemdir. Amacı, çalışanların organizasyon içinde yer alan bütün bölümleri tanımasını ve yapılan işleri bir bütünlük içinde görmelerini sağlamaktır. Görev değiştirme yöntemi ile personel çok çeşitli yer ve branşlarda çalıştığı için çok geniş bilgi ve tecrübe sahibi olabilmektedir. Personel hem moral olarak desteklenir hem de üst kademelerde çalışmaya hazır yardımcı kadro oluşturulur, personelin yetenek ve potansiyeli daha rasyonel bir şekilde değerlendirilmektedir.
13. Yetki Devri Yoluyla Eğitim: Yetki devri yoluyla personele kurumun sıra düzeninde sahip olmadığı bir görev gücü verilmekte böylece personelin, yetki sahibi olduğu zaman onu kullanabilme yeteneği geliştirilmek istenmektedir. Bu eğitim yöntemi, astın deneyim kazanmasına, denetleme ve değerlendirme yeteneklerinin geliştirilmesine imkân tanımaktadır.

14. Proje Çalışması: Bu yöntemde işgörene belli bir tasarımın gerçekleştirilmesi sorumluluğu verilerek onu yönetmesi istenir. Böylece işgören, sadece kurumun çeşitli konularını analiz edip öğrenmekle kalmayacak aynı zamanda kendisi için çok gerekli olan bilgileri de derinlemesine öğrenebilecektir.
15. Gezi-Gözlem: Öğrenilmek istenen konunun uygulandığı merkezlere, önceden hazırlanan ve tecrübeli bir kılavuz eşliğinde gerekli açıklamalar yapılarak gözlem gezileri düzenlenmektedir. Geziye katılan kişilerden bir rapor istenerek, katılımcıların daha dikkatli gözlem yapması sağlanmaktadır.
16. Simülasyon Yöntemi: Bu yöntemde eğitilenler, verdikleri kararların gerçek iş ortamlarında ne çeşit sonuçlar çıkarabileceğini görmektedir. Eğitilenlerin kararlarının etkilerini yapay ve risksiz bir ortamda görmesine imkan sağlayan simülasyonlar yönetim ve kişiler arası beceriler kadar üretim ve işleme becerilerinin öğretilmesinde de kullanılmaktadır.

V. Kurum İçi ve Kurum Dışı Kaynaklara Göre Trakya Birlik Karma Eğitim Modeli

Bu bölümde iç ve dış çevre analizine göre elde edilen çıkarsamalara göre karma eğitim modelini aşamalı olarak ortaya konulacaktır. Model aşağıdan yukarıya ve basitten karmaşığa doğru yapılandırılmıştır.

A. Ön Oryantasyon

Ön oryantasyon modelinin ön (hazırlık) aşamasıdır. Bu aşamanın hedef, içerik, metodolojisi aşağıdaki gibi yapılandırılmıştır.

- Hedef Kitle: Trakya Birlik bünyesinde çeşitli dönemlerde staj yapan bilgisayar okuryazarlığına sahip yaratıcı düşünce üretebilecek bilişsel düzeye sahip olduğu varsayılan üniversite öğrencileridir.
- Öğretim Hedefi: Hedef kitleye Trakya Birlik kurum kültürünü tanıtmak, kurumu çalışılmaya değer güçlü bir marka olarak algılatmak. Ön oryantasyon istihdam reklamcılığının birinci aşamasını oluşturmaktadır.
- Öğretim Metodolojisi:Gezinti, Problem Çözme, Role-Play, Drama, Beyin Fırtınası, Konferans (Kariyer Günleri).
- Öğretim Teknolojisi:Geleneksel Sınıf Yönetimi, Web Tabanlı Öğrenme. Hizmet Öncesi Eğitimin olarak açıklanabilecek ön oryantasyon eğitimi web tabanlı eğitim yönetim sisteminin giriş aşamasıdır.
- Öğretim Materyalleri: Trakya Birlik Tanıtım Broşürü, Trakya Birlik Web Sitesi, Projektör, Beyaz Tahta, Bilgisayar, Led Ekran, Etkileşimli CD, Sanal Geziler,Web Sitesine aktarılan Trakya Birlik Tanıtım Broşürü vb.
- Öğretim İçeriği: Trakya Birlik misyon ve vizyonu, Trakya Birlik başarıları,çalışan sayısı, eğitsel, maddi ve sosyal imkanlar, kalite-güvence, sosyal güvenlik, çalışanların eğitim durumlarına göre profili, staj ve iş başvurularını nasıl yapılacağı, sınav içeriği ve sınavların değerlendirilmesi vb. ön bilgi niteliğinde kısa açıklamalardan oluşacaktır.
- Öğretim Teknolojilerinin Oransal Kullanımı: Geleneksel Sınıf Yönetimi %80, Web Tabanlı Öğrenme % 20.
- Süresi: 1 gün-1 hafta arası.

- Öğreticiler: Proje Ana Koordinatörü (Halkla İlişkiler ve Eğitim Departmanı Yetkilileri), Proje Koordinatör Yardımcıları (İnsan Kaynakları Departmanı Yetkilileri ve gerekli görülen diğer Departman yetkilileri).
- Örnek Uygulama: İş veya staj başvurusunda bulunacaklar Trakya Birlik web sitesinde yer alan sanal animasyonlar yoluyla yağ üretimin aşamalarını izleyebilir ya da tanıtım broşüründen örgüt kültürü hakkında bilgi edinebilir, staj süreci içinde İnsan Kaynakları Departmanı yetkilileri tarafından departmanlar gezdirilebilir. Basılı kaynakların özetinden oluşan notlar beyaz tahtada gösterilebilir, kalite-güvence konusu anlatılırken simülasyonlu sanal gezinti görüntüleri büyük ekranda izletilebilir.

B. İş Tanıtma ve Uyum Eğitimi

Kısaca oryantasyon eğitimi olarak da bilinen bu eğitim türü geleneksel eğitimden web tabanlı eğitime geçişte bir köprü vazifesi görecektir, modelin birinci aşaması olarak tasarlanacaktır. Bu aşamanın hedef, içerik, metodolojisi aşağıdaki gibi yapılandırılmıştır.

- Hedef Kitle: Trakya Birlik'te geçici ya da daimi kadrolu olarak göreve başlayan tüm personel.
- Öğretim Hedefi: Hedef Kitleye örgüt kültürünü tanıtmak, kurumsal bağlılığı sağlamak, grup etkileşimi ile ortak bir tecrübe oluşturmak, personelin kurumsal değerleri içselleştirmesini sağlamak, örgütsel bağlılığını arttırmak.
- Öğretim Metodolojisi: Gezinti, Problem Çözme, Role-Play, Drama, Beyin Fırtınası, Düz Anlatım, Kompozisyon, Beyin Fırtınası, Tartışma, Çalışma Grupları vb.

- Öğretim Teknolojisi:Gelenseksel Sınıf Yönetimi, Web Tabanlı Öğrenme. Hizmetiçi Eğitimin 1.aşaması olarak açıklanabilecek oryantasyon eğitimi Eğitim Yönetim Sisteminin 2. giriş aşaması olarak yapılandırılacaktır.
- Öğretim Materyalleri: Sanal Geziler (Kurum tanıtımı ve üretim aşamaları vb. unsurlardan oluşabilir),Web Sitesine aktarılan Trakya Birlik Kurum Kitabı, Basılı Kurum Kitabı, Projektör, Beyaz Tahta, Bilgisayar, Led Ekran, Etkileşimli CD, tanıtım CD'si, Personel Kiti (Tanıtım CD'si, Kurum Kitabı, Ajanda, Takvim, Kalem, Çakmak, Rozet).
- Öğretim Başarısının Değerlendirilmesi: Kurs sonunda sınav yapılır. Ayrıca amirler eğitimin sona erdiği tarihi izleyen 6 ay içinde bir değerlendirme formu ile hedef kitlenin öğrendiği bilgiyi işe transfer edip etmediğini araştırır. Sınav başarı notu ile amirlerin verdiği notun ortalaması bu eğitim etkinliği için hedef kitlenin ulaştığı genel başarı notunu ifade etmektedir. Başarı ortalaması kriterine ulaşan personele yeşil rozet ve başarı sertifikası verilir.
- Öğretim İçeriği: Trakya Birlik misyon ve vizyonu, Trakya Birlik başarıları, çalışan sayısı, eğitsel, maddi ve sosyal imkanlar, kalite-güvence, yönetim ve denetim kurullarının yapısı, karar alma mekanizmaları, organizasyon yapısı, kooperatifçilik, kooperatifçilik mevzuatı, Trakya Birlik markaları, ürünleri, çalışanların eğitim durumlarına göre profili, staj ve iş başvurularının nasıl yapılacağı, eğitim etkinlikleri, başarılı personel, sosyal sorumluluk faaliyetleri, departman görevleri, kültürel etkinlikler, kamuoyunda Trakya Birlik, kanaat önderlerinin gözüyle Trakya Birlik, basit iş sorumlulukları (dosyalama, kısa ödevler), Trakya Birlik personel politikaları (özlük, yükselme, maaş, ödül, disiplin cezaları, personel yönetmeliği),

iletişim, yazışma teknikleri, jargonlar vb. konularda ön bilgi niteliğinde kısa bilgilerden oluşacaktır.

- Öğretim Teknolojilerinin Oransal Kullanımı Geleneksel Sınıf Yönetimi %80, Web Tabanlı Öğrenme % 20.
- Süresi: 2 ay-6 ay.
- Öğreticiler: Proje Ana Koordinatörü (Halkla İlişkiler ve Eğitim Departmanı Yetkilileri), Proje Koordinatör Yardımcıları (İnsan Kaynakları Departmanı Yetkilileri, Diğer Departman Yetkilileri, Eğitim Temsilcileri).
- Örnek Uygulama: Personel Trakya Birlik web sitesinde yer alan sanal animasyonlar yoluyla yağ üretimin aşamalarını izleyebilir ya da tanıtım kitabında örgüt kültürü hakkında bilgi edinebilir, eğitim süreci içinde departman yetkilileri tarafından departmanlar gezdirilebilir. Basılı kaynakların özetinden oluşan notlar beyaz tahtada gösterilebilir, kalite-güvence konusu anlatılırken simülasyonlu sanal gezinti görüntüleri büyük ekranda izletilebilir. Personel üst düzey yönetimle birebir tanıştırılarak, Trakya Birlik örgüt kültürü üst düzey yönetim tarafından anlatılabilir. Kooperatif ve Bölge Müdürlüklerinde bulunan personel bilgisayar ya da video konferansı ile bu sunumu seyredebilir.

C. İş Başında Yetiştirme

Temel olarak personelin görevlerini yerine getirirken yetiştirilmesini hedefleyen iş başında hizmet içi eğitim, genellikle kuruma yeni giren personel ile görevi değiştirilen (yatay ya da dikey kademe ilerlemesi) personelin yetiştirilmesinde uygulanır. Bu eğitimde kişi bir yandan işini yapar, bir yandan da öğrenir. Personel işini bırakmaksızın, çalışması ilkesine dayanır. Burada iş ve eğitim iç içedir. İş başında hizmet içi eğitim, iş yaşamındaki büyük değişmeler içinde değişmeyen bir faktördür. İşin niteliğinin değişmesiyle birlikte, personelin

bu değişime hemen uyarlanması hedeflenir. İş başında eğitimde amirler büyük sorumluluğa sahiptirler. Bu nedenle amirler, eğitmeye istekli ve yeterli olmalıdırlar. Bu aşamanın hedef, içerik, metodolojisi aşağıdaki gibi yapılandırılmıştır.

- Hedef Kitle: Trakya Birlik'te geçici ya da daimi kadrolu olarak göreve başlayan tüm personel.
- Öğretim Hedefi: Hedef Kitlenin göreviyle ilgili teorik bilgileri gerçek çalışma yaşamına transfer etmek.
- Öğretim Metodolojisi: Simülasyon, animasyon, problem çözme, role-play, beyin fırtınası, tartışma, proje, rotasyon, çalışma grupları, örnek olay, yetki devri.
- Öğretim Teknolojisi: Web Tabanlı Öğrenme, Geleneksel Yöntem.
- Öğretim Materyalleri: Web Sitesine aktarılan ders notları, projektör, beyaz tahta, bilgisayar, Led Ekran, etkileşimli CD, Sanal Geziler (Eğitim Konusu ile ilgili sanal fuarlar), Projektör, Beyaz Tahta, Bilgisayar, Led Ekran, Etkileşimli CD, tanıtım CD'si, Trakya Birlik web sitesi linkleri, proje ve sunum şablonları, sanal kütüphane olanakları vb.
- Öğretim Başarısının Değerlendirilmesi: Geleneksel eğitim metodolojisine göre yapılan eğitim etkinlikleri sınava tabi değildir. Ancak eğitim modülü, web tabanlı öğretim modeli olarak yapılandırılmışsa, eğitim programı sonunda katılımcılar sınava tabi tutulacaktır. Bu eğitim türü diğer eğitim etkinliklerini tamamlayıcı şekilde uygulanacaktır. Öğretim başarısı uzmanlık ve meslek eğitimi, meslekte ilerleme ve geliştirme eğitimi ile beraber değerlendirecektir.
- Öğretim İçeriği: Personelin görevle ilgili sorumluluklarını yerine getirmeye yardımcı olacak uygulamalı eğitim konularından

oluşmaktadır.Uzmanlık ve Meslek Eğitimi ile Meslekte İlerleme ve Geliştirme Eğitimini tamamlayıcı olarak kullanılacaktır. Yazışma, Dosyalama, Proje Yönetimi, İş Akış süreçleri vb. konulardan oluşacaktır.

- Öğretim Teknolojilerinin Oransal Kullanımı:Geleneksel Yöntem %80, Web Tabanlı Öğrenme % 20.
- Süresi: Gerektiği ölçüde.
- Öğreticiler:Proje Koordinatör Yardımcıları (Departman Yetkilileri, Eğitim Temsilcileri).
- Örnek Uygulama: Yetkililer yazışma sürecini iş akış tabloları üzerinden anlatır, sanal sınıflarda simülasyon modeli üzerinden bilgisayar programları öğretilir, verilen küçük projeleri araştırmak için personel web sitesindeki sanal kütüphaneye yönlendirilebilir.
- Proje standartları ve power-point sunumu için web sitesine aktarılmış şablon ve yönergelerden yararlanılabilir. Bireylerarası ve gruplararası iletişimde uyum ve motivasyonu sağlayacak dramalar web ortamına aktarılarak, kullanıcı adı ve şifresi verilen hedef kitlenin eğitim programlarını takip etmesi sağlanabilir.

D. Uzmanlık ve Meslek Eğitimi

Personelin göreviyle ilgili sorumlulukları yerine getirmesinin yanında, işte uzmanlaşmasını sağlayacak bilgiler, beceri ve davranış özellikleri kazandırılmak istenmektedir. Böylelikle personele işi ile ilgili yenilikleri öğretmek ve çevredeki gelişmelere bağlı olarak iş ortamına yansıyan bilgi beceri ve tutumlar kazandırılmak istenmektedir. Bu eğitim türü personelin sadece teknik açıdan güçlendirilmesini değil aynı zamanda işleri etkin yapmasını sağlayacak beceri ve davranışların kazandırılmasını sağlayan bireysel gelişim programlarına da tabi

tutulmasını gerektirmektedir. Bu aşamanın hedef, içerik, metodolojisi aşağıdaki gibi yapılandırılmıştır.

- Hedef Kitle: Trakya Birlik'te geçici ya da daimi kadrolu olarak göreve başlayan tüm personel.
- Öğretim Hedefi: Hedef kitlenin göreviyle ilgili ilk düzeydeki teorik bilgilerini öğrenmelerini sağlamak, hedef kitlenin göreviyle ilgili yetkinliklerini çok yönlü olarak geliştirmek, icra ettiği göreviyle ilgili olarak uzmanlaşmasını sağlamak, mevcut teknik bilgilerin içselleştirilmesini sağlamaktır.
- Öğretim Metodolojisi: Simülasyon, animasyon, problem çözme, role-play, beyin fırtınası, tartışma, proje, düz anlatım, panel, seminer, konferans, çalışma grupları, örnek olay, rotasyon, yetki devri, vb.
- Öğretim Teknolojisi: Web tabanlı öğrenme, geleneksel eğitim metotları.
- Öğretim Materyalleri: Web Sitesine aktarılan ders notları, projektör, beyaz tahta, bilgisayar, Led Ekran, etkileşimli CD, sanal kütüphane, linkler, çevrimdışı ve çevrimiçi eğitim modelleri.
- Öğretim Başarısının Değerlendirilmesi: Kurs sonunda sınav yapılır. Ayrıca amirler tarafından eğitimin sona erdiği tarihi takip eden 6 ay içinde bir değerlendirme formu ile hedef kitlenin öğrendiği bilgiyi işe transfer edip etmediği araştırılır. Sınav başarı notu ile amirlerin verdiği notun ortalaması bu eğitim etkinliği için hedef kitlenin ulaştığı genel başarı notunu ifade etmektedir. Başarı ortalaması kriterine ulaşan personele mavi rozet ve başarı sertifikası verilecektir.
- Öğretim İçeriği: Personelin görevle ilgili sorumluluklarını yerine getirmeye yardımcı olacak bireysel gelişim programları ile teknik

uzmanlık konularından oluşan teorik eğitimidir. Temel düzeydeki teknik bilgiler, proje yönetimi, iş akışı süreçleri vb. konulardan oluşacaktır.

- Teknolojilerinin Oransal Kullanımı: Geleneksel Yöntem %40, Web Tabanlı Öğrenme % 60.
- Süresi: Bir iş yılına yayılacaktır.
- Öğreticiler: Proje Koordinatör Yardımcıları (Departman Yetkilileri, Eğitim Temsilcileri), Dış Kaynak.
- Örnek Uygulama: Yetkililer iş sürecini iş akış tabloları üzerinden anlatır, verilen küçük projeler için personel Trakya Birlik web sitesindeki link ve sanal kütüphaneye yönlendirilir. Asenkron eğitim modeline uygun bir şekilde hazırlanan eğitim ortamında birbirini mantıksal sıra ile takip eden eğitim modüllerini hedef kitlenin takip etmesi sağlanabilir. Personelin kurum içi ve dışındaki seminer programları, konferans, panel gibi grup tartışmalarına katılması sağlanabilir, bilgisayar konferansı ile (senkron tipi eğitim modeli) konusunda otorite olan uzmanlarla birebir etkileşim ve personelin kurum içinde düzenlenen proje yarışmalarına katılmaları sağlanabilir.

E. Teknolojiye ve Yabancı Kültürlere Uyum Eğitimi

Piyasalarda artan rekabet ortamı iş süreçlerinin yönetiminde hızı ve bilgiye diğer rakip firmalardan daha önce ulaşmayı ayrıca yabancı ortaklar ile pek çok iş anlaşmalarının yapılmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu aşamanın hedef, içerik, metodolojisi aşağıdaki gibi yapılandırılmıştır.

- Hedef Kitle: Trakya Birlik'te daimi kadrolu olarak göreve başlayan kilit personel (25-40 yaş arası, üniversite mezunu olan personel tercih edilecektir) ve yöneticiler.

- Öğretim Hedefi: Hedef kitlenin yeni iş süreçlerinin gerektirdiği teknolojik ve yabancı dil becerilerine psikolojik ve teknik anlamda uyumunu sağlamak.
- Öğretim Metodolojisi: Simülasyon, animasyon, problem çözme, örnek olay, rotasyon, vb.
- Öğretim Teknolojisi: Web tabanlı öğrenme ile geleneksel sınıf öğretimi.
- Öğretim Materyalleri: Web sitesine aktarılan ders notları, projektör, beyaz tahta, bilgisayar, Led Ekran, Etkileşimli CD, çevrimdışı ve çevrimiçi eğitim modelleri vb.
- Öğretim Başarısının Değerlendirilmesi: Kurs sonunda sınav yapılır. Ayrıca amirler tarafından eğitimin sona erdiği tarihi takip eden 6 ay içinde bir değerlendirme formu ile hedef kitlenin öğrendiği bilgiyi işe transfer edip etmediği araştırılır. Sınav başarı notu ile amirlerin verdiği notun ortalaması bu eğitim etkinliği için hedef kitlenin ulaştığı genel başarı notunu ifade etmektedir. Başarı ortalaması kriterine ulaşan personele sarı rozet ve başarı sertifikası verilecektir.
- Öğretim İçeriği: Uzmanlık düzeyinde teknoloji eğitimi, bilginin yönetimi, proje yönetimi, teknik terminoloji, personelin bulunduğu kademe ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmeye yardımcı olacak teknolojik yönlü eğitim ve yabancı dil eğitimini içermektedir. Bu eğitim kuramsal ve uygulamalı süreçlerle desteklenecektir.
- Öğretim Teknolojilerinin Oransal Kullanımı:Geleneksel Yöntem % 10, Web Tabanlı Öğrenme % 90.
- Süresi: Bir iş yılına yayılacaktır.

- Öğreticiler: Dış Kaynak, Proje Koordinatör Yardımcıları (Departman Yetkilileri, Eğitim Temsilcileri).
- Örnek Uygulama:Asenkron ve senkron eğitim modeline uygun bir şekilde animasyon ve simülasyon şeklinde tasarlanan çoklu eğitim ortamında birbirini mantıksal sıra ile takip eden eğitim modüllerini hedef kitlenin takip etmesi sağlanabilir.

F. Meslekte İlerleme ve Geliştirme Eğitimi

Bu eğitim türü kurumda üst kademelere hazırlanacak kilit personel için düzenlenir. Kilit personel kurum başarısının % 80'ni kapsayan % 10'luk kesimi temsil eden personeldir. Bir üst kademenin görev ve sorumluluğunu alacak olan kilit personelin belli bilgi ve becerileri öğrenmesi gerekmektedir.

Kurumda çalışan personelin belirli bir sürede değerlendirilmesi sonunda, öngörülen üst mevki için başarı sağlaması, bir üst görevin gerektirdiği yetenekleri taşıması gerekmektedir. Bu eğitim türü kurumun ihtiyaç duyduğu üst düzey kadroları için akademik nitelikli bir hizmet içi eğitim türüdür. Tamamlayıcı türde olan bu hizmet içi eğitimin hedefleri kurumun değişik alanlardaki üst düzey uzman personel ihtiyacını kurum içinden kısa sürede sağlamak, bireyin değişik alanlardaki yeteneklerini geliştirmek ve personel işten sağladığı maddi ve manevi doyumunu yükseltmektir. Bu nedenlerden ötürü meslekte ilerleme ve geliştirme eğitimlerinin başarılı olmasının ön koşulu iş başında yaparak öğrenme metodu ile bireysel gelişim programları ile desteklenmesine bağlıdır. Bu aşamanın hedef, içerik, metodolojisi aşağıdaki gibi yapılandırılmıştır.

- Hedef Kitle: Trakya Birlik'te daimi kadrolu olarak göreve başlayan kilit personel (25-40 yaş arası, üniversite mezunu olan personel tercih edilecektir.).
- Öğretim Hedefi: Hedef Kitlenin terfi etmesi muhtemel üst kadro yetkinliklerini çok yönlü olarak geliştirmek, icra ettiği göreviyle ilgili olarak orta ve üst düzeyde uzmanlaşmasını sağlamak.

- Öğretim Metodolojisi: Simülasyon, animasyon, problem çözme, role-play, beyin fırtınası, tartışma, proje, düz anlatım, panel, seminer, konferans, çalışma grupları, örnek olay, gezinti, rotasyon, yetki devri vb.
- Öğretim Teknolojisi: Web tabanlı öğrenme, geleneksel eğitim metotları.
- Öğretim Materyalleri: Web Sitesine aktarılan ders notları, projektör, beyaz tahta, bilgisayar, Led Ekran, etkileşimli CD., sanal kütüphane, veri tabanları, çevrimdışı ve çevrimiçi eğitim modelleri.
- Öğretim Başarısının Değerlendirilmesi: Kurs sonunda sınav yapılır. Ayrıca amirler tarafından eğitimin sona erdiği tarihi takip eden 6 ay içinde bir değerlendirme formu ile hedef kitlenin öğrendiği bilgiyi işe transfer edip etmediği araştırılır. Sınav başarı notu ile amirlerin verdiği notun ortalaması bu eğitim etkinliği için hedef kitlenin ulaştığı genel başarı notunu ifade etmektedir. Başarı ortalaması kriterine ulaşan personele turuncu rozet ve başarı sertifikası verilecektir.
- Öğretim İçeriği: Personelin görevle ilgili sorumluluklarını yerine getirmeye yardımcı olacak bireysel gelişim programları ile teknik uzmanlık konularından oluşan teorik eğitimidir. Temel düzeydeki teknik bilgiler, bireysel gelişim programları, proje yönetimi, iş akışı süreçleri vb. konulardan oluşacaktır. Bu sebeple eğitim modülleri orta zorluk derecesinden, üst zorluk derecesine doğru yapılandırılacaktır. Eğitim konuları kurumda karşılaşılan sorunların çözümü sağlayacak, kurum gereksinimlerini karşılayabilecek, kurum içinde uygulanabilecek konulardan oluşturulacak, eğitime tabi tutulan personelin eğitim sonrası kazandığı bilgi ve becerileri diğer personele aktarabilmesini sağlayıcı grup etkileşimli proje çalışmaları verilecektir.

- Teknolojilerin Oransal Kullanımı:Geleneksel Yöntem % 40, Web Tabanlı Öğrenme % 60
- Süresi: Bir iş yılına yayılacaktır.
- Öğreticiler:Proje Koordinatör Yardımcıları (Departman Yetkilileri, Eğitim Temsilcileri), Dış Kaynak.
- Örnek Uygulama: Personelin kurum içinde düzenlenen proje yarışmalarına ve yurt içi ve dışı fuarlara katılması sağlanarak, rakip firmaları ve piyasalardaki en son gelişme ve trendleri gözlemleyebilme fırsatı yaratılabilir. Katılımcıların her bir eğitim modülünün başında moderatör tarafından forumda yayımlanan açılış mesajının rehberliğinde, ders notu ve diğer makalelerden oluşan okuma yapmaları, dersine göre açılış haftasında aldıkları video çekimlerini izlemeleri, bu okuma ve materyallerden yararlanarak açılış mesajı sonunda belirtilen tartışma sorularına en azından bir yanıt vermeleri ve tartışmayı ilerletmeleri ve ders özelinde istenen bireysel alıştırmaları ve proje çalışmasını yerine getirmeleri beklenebilir. Tartışma soruları çoğunlukla katılımcıların kendi kuruluşlarındaki deneyimleri belirtmelerine yönelik olarak hazırlanabilir. Ünlü bir otorite video konferans ile dersi senkron anlatılabilir, ekran paylaşımı ile hem öğreticinin görüntüsünü izletilebilir, hem de anlatılan ders kişisel bilgisayara ya da sınıf ortamında projeksiyon ya da Led ekrana aktarılabilir, aynı anda eğitim memnuniyeti anketi yapılabilir, beyaz ve etkileşimli tahta ile öğreticinin tüm Microsoft dokümanlarını paylaşılabilmesi, taslak dokümanların ortak çalışma alanına yüklenebilmesi sağlanabilir, farklı mekanlarda bulunan personel, aynı metin, sunum, excel dokümanları üzerinden çalışabilir, eğitim modülleri tekrar izleme özelliği sayesinde arşivlenerek sonrasında başka kişiler tarafından da izlenilmesine olanak tanınabilir.

G. Yöneticilerin Eğitimi

Buldukları kadro gereği, mesleki uzmanlaşma ile ilgili teknik bilgi ve becerileri aldığı varsayılan orta ve üst düzey yöneticilere yönelik olarak yapılandırılması amaçlanmaktadır. Bu aşamanın hedef, içerik, metodolojisi aşağıdaki gibi yapılandırılmıştır.

- Hedef Kitle: Trakya Birlik'teki orta kademe ve üst düzey yöneticiler.
- Öğretim Hedefi: Hedef Kitlenin liderlik ve yöneticilik yetkinliklerini geliştirmek.
- Öğretim Metodolojisi: Simülasyon, animasyon, problem çözme, role-play, drama, beyin fırtınası, tartışma, proje, duyarlılık eğitimleri, örnek olay, gezinti, konferans, seminer, panel vb.
- Öğretim Teknolojisi: Web tabanlı öğrenme, geleneksel eğitim.
- Öğretim Materyalleri: Web Sitesine aktarılan ders notları, projektör, beyaz tahta, bilgisayar, led ekran, etkileşimli cd, çevrimdışı ve çevrimiçi eğitim modelleri vb.
- Öğretim Başarısının Değerlendirilmesi: Kurs sonunda sınav yapılır. Ayrıca amirler tarafından eğitimin sona erdiği tarihi takip eden 6 ay içinde bir değerlendirme formu ile hedef kitlenin öğrendiği bilgiyi işe transfer edip etmediği araştırılır. Sınav başarı notu ile amirlerin verdiği notun ortalaması bu eğitim etkinliği için hedef kitlenin ulaştığı genel başarı notunu ifade etmektedir. Başarı ortalaması kriterine ulaşan personele kırmızı rozet ve başarı sertifikası verilecektir. Üst düzey yönetim bu değerlendirme sürecinin dışında bırakılmıştır.
- Öğretim İçeriği: Eğiticinin eğitimi, teknolojiyi izleme ve uyarılma eğitimi, koçluk, bilginin yönetimi, proje yönetimi, yönetim bilim ve teknolojisi eğitimi, AR-GE, sorun çözme, değişim yönetimi, kriz

yönetimi, örgüt geliştirme, amaçlara göre yönetim, sinerji yönetimi, zaman yönetimi, stres yönetimi, çatışma yönetimi, proje yönetimi gibi konularda verilecektir.

- Öğretim Teknolojilerinin Oransal Kullanımı: Geleneksel Yöntem %40, Web Tabanlı Öğrenme % 60.
- Süresi: Bir iş yılına yayılacaktır.
- Öğreticiler: Proje Koordinatör Yardımcıları (Departman Yetkilileri, Eğitim Temsilcileri), Dış Kaynak.
- Örnek Uygulama: Asenkron ve senkron eğitim modeline uygun bir şekilde örnek bir olay yapılandırılarak, konu üzerinde fikir alışverişi yapılabilir, kurum içinde grup dinamiklerinin rolünü anlamak ve karar verme süreçlerini etkinleştirmek için etkileşimli CD izletilebilir, drama metoduyla yaratılan eğitim ortamında karar alıcıların birbirini etkileşimli bir şekilde anlamaları sağlanabilir, günümüz çalışma koşullarına uygun liderlik ve yöneticilik yetkinliklerinin artırılması için role-play ve drama ile zenginleştirilmiş geleneksel sınıf ortamı yaratılabilir, açık havada eğlenceli bir ortamda ekip çalışmasını güçlendiren sosyal sorumluluk projeleri ile grup oyunları tertip edilerek saha çalışması yaptırılabilir, yurt içi ve yurt dışında çeşitli fuar etkinlikleri takip edilebilir, sanal fuar alanında iş gezileri yapılabilir, kurumsal oyun tasarlanarak, yöneticilerin, satış, pazarlama, üretim, finans, yatırım, insan kaynakları gibi konularda karar alması imkanları verilir, oyunun etkinliği raporlama desteği ile değerlendirilebilir, Birlik işgal konularıyla ilgili taktik düzeyde yapılandırılan toplantılar takip edilebilir.

H. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri

Günümüz özel sektöründe çalışanların topluma katkı sağlaması, pek çok şirketin yöneticileri tarafından desteklenmektedir. Bu durum personelin topluma ve

birbirlerine daha pozitif yaklaşımlarda bulunmalarını sağladığı gibi, o firmanın toplumdaki profilini de olumlu yönde etkilemektedir. Bugün dünya genelinde şirketlerin %45'i gönüllü çalışmaları desteklemektedir. Trakya Birlik'in ekonomik ve sosyal yönlü olarak üstlenmiş olduğu misyon, doğal olarak sosyal sorumluluk etkinliklerinin başarılı olması için gerekli örgütsel iklimi de sunmaktadır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetlerinde, temel hedef iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlamak olduğundan, her iki durumda da kurum kimliğinin ön plana çıkması söz konusu olmaktadır. Bu sebeplerle Trakya Birlik bünyesinde kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin aynı oryantasyon ve tüketicilerin eğitiminde olduğu gibi istihdam reklamcılığı olarak yapılandırılması tasarlanmaktadır¹⁴².

Avrupa Birliği, Kurumsal Sosyal Sorumluluğu, “Şirketlerin sosyal ve çevresel kaygıları kendi istekleriyle faaliyetlerinin ve tüm paydaşlarıyla ilişkilerinin bir parçası haline getirmesi” olarak tanımlamaktadır. Tüm paydaşlardan kastedilen çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, ortaklar, kredi verenler ve toplumdur. Şirketlerin var oldukları bölge ve bu bölgede yaşayan insanlarla, kendi bünyesinde çalışan ve firma ile temasta bulunan insanlarla bütünleşmesi gereği, şirketlerin onlar için yapabileceği katkıları ortaya koymaktadır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk adına pek çok alanda çeşitli faaliyetler yürütülebilir. Firmalar, çevre, eğitim ortaklıklar, iş ilişkileri, sponsorluklar, insan hakları, ürün kalitesi gibi pek çok alanda duyarlı davranarak, kendi varlıklarına ve karlılıklarına zarar vermeden topluma karşı olan sorumluluklarını yerine getirebilirler. Dünyadaki örneklerine baktığımızda firmaların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin tüm bu saydığımız alanların hepsinde yer alabildiğini ya da birkaç alanda yoğunlaşabildiğini görüyoruz. Örneğin sağlık, çevre ve eğitim konularında, dahili duyarlılık gösteren firmaların yanısıra sadece çalışanların eğitimine ve çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik duyarlılık faaliyetlerinde bulunan firmalar bulunmaktadır. Kimi firmalar ürettikleri ürüne, personele ya da hizmete özel sosyal sorumluluk atılımlarında bulunurken kimi firmalar buldukları yerel bölgeye ve burada yaşayan insanlara kurumsal sosyal

¹⁴² TİSK, *Günümüzde Gönüllüğün Önemi ve İş Dünyasındaki Rolü*, <http://www.makalem.com/plan/plan4.pdf/>, (Nisan 2008), s. 25-37.

sorumluluk faaliyetleri sonucunda çeşitli yararlar elde edebilirler. Bu yararları, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar ve sermayedarlar için ayrı ayrı inceleyebiliriz¹⁴³.

- Sermayedarlar ve kredi verenler, firmanın kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının yaratacağı olumlu imajdan etkileneceklerdir. Bu durum, firmanın onlarla kuracağı ilişkileri, dürüst, adil ve sağlam temellere dayanan bir ilişki yapacaktır,
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk, firmanın müşterilerini tanımasını ve onların beklentilerini anlamasını sağlayacaktır. Sosyal Sorumluluk çerçevesinde ürün kalitesinde istikrar sağlama, dürüst reklam ve pazarlama faaliyetleri sayesinde müşteri memnuniyetinde artış meydana gelecek ve müşteri ilişkileri geliştirilecektir,
- Çalışanlar açısından da bir parçası oldukları kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri önemlidir. Huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı yaratılması, adil performans değerlendirmesi ve iyi çalışmanın ödüllendirilmesi, çalışan memnuniyetini arttıracaktır. Kurumun sorumlulukları çerçevesinde çalışanlarına vereceği eğitimler ve yapacağı yatırımlar, firmanın doğru becerilere sahip çalışanlara sahip olmasına neden olarak rekabet avantajı sağlayacak, personelin örgütsel bağlılığını arttıracaktır,
- Firmaların, yürüttükleri ya da katkıda buldukları kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının müşterilere, çalışanlara, yerel topluma, yerel ve ulusal basına etkin bir şekilde duyurmaları yukarıda sıraladığımız yararlarla ulaşmalarını hızlandıracaktır.

Gelişmiş ülkelerde sivil toplum kuruluşlarının en çok önem verdikleri alanlarda sağlık ve eğitim ilk iki sırayı almaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk konusunu ciddiye alan şirketler önemli kazanımlar sağlamaktadır. Bu şirketlerin

¹⁴³ TİSK, *Türkiye’de ve Dünya’da Gönüllülük Örnekleri*, <http://www.makalem.com/plan?/plan3.pdf/>, (Mayıs 2008), s. 1-12.

marka değerleri ve dolayısıyla piyasa değerleri artmaktadır. Çünkü tüketiciler için artık sadece bir ürünün maddi değeri ve kalitesi onu satın almak için yeterli olmamaktadır. Günümüzde tüketiciler, satın aldıkları ürünün arkasındaki firmanın toplum için ne yaptığına bakmaktadırlar. Bu beklenti, toplumun gelişmişlik düzeyine bağlı olarak artmaktadır. Çalışanlar da artık, inandıkları değerler ve yaşadıkları dünyanın gelişimine katkı sağlamak için çalışmak istediklerinden, daha nitelikli çalışanların cezbedilmesinde, kuruma olan bağlılıklarının artmasında ve çalışanların iş performansına yönelik motivasyonlarının artmasında kurumsal sosyal sorumluluk oldukça etkili olmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluklarının bilincinde olan şirketler yeni pazarlara girme ve müşteri sadakati sağlamada önemli avantajlar elde etmektedirler. Dünyada birçok fon, bir şirkete yatırım yapmadan önce, o şirketin toplumsal sorumluluk konusundaki performansını değerlendirmeye başlamıştır.

Büyük şirketleri mal ve hizmet üretmenin ötesine taşıyan ve farklı alanlarda topluma katkı sağlamalarına olanak veren kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı tüm dünyada giderek önem kazanmaktadır. MORI şirketinin 2000 yılının başlarında yaptığı bir araştırmada yöneticilerin %45'inin kendi işlerinin benzeri işlerde toplumsal sorumluluk kavramının artarak önem kazanacağı düşüncesine katıldıklarını belirtmiştir. 1999 yılında yapılan Kurumsal Sosyal Sorumluluk üzerine Milenyum Anketi'nde 6 kıtadaki 23 ülkede yaşayan 25.000 kişiye sorulan soruların cevaplarında: Görüşülen kişilerin yarısının şirketlerin toplumsal düzeydeki tavırlarına dikkat ettikleri; bireysel şirketlerin oluşturdukları etkinin, marka niteliği (%40) ile temel iş niteliklerinden (%34) daha çok kurumsal vatandaşlık düzeylerine (%56) göre belirlendiğini ortaya çıkarmıştır. Şirketlerin toplumsal sorumluluğa önem vermeleri ile genel olarak olumlu bir izlenim vermeleri arasında çok yüksek bir ilişki olduğu bilinmektedir. MORI'nin gerçekleştirdiği bir başka araştırmada katılımcıların %17'sinin bir şirketin ürünlerini etik gerekçelerle boykot ettiğini, %19'unun bir şirketin ürünlerini, söz konusu şirketin etik ünü dolayısıyla tercih etmeye başladığını, %28'inin yukarıdaki davranışların her ikisini de

gerçekleştirdiğini belirtmiştir¹⁴⁴. Kar amacı gütmeyen kuruluşlarla bağlantı içinde olan şirketler, rekabet avantajı da sağlayabilmektedir. MORI tarafından 1998 yılında yapılan diğer bir araştırmada, ürünün satışından çeşitli hayır kuruluşlarına pay veren ve bunu duyuran şirketlerin tüketiciyi etkilediği; tüketicinin neredeyse üçte birinin (%30) bir ürün ya da hizmet satın alırken bu durumu da göz önünde bulundurduğunu gözlemlenmiştir. Yine MORI tarafından 1990'larda yapılan araştırmalar, insanların büyük bir bölümünün, toplum ve kamu yararına destek sağlayan bir şirketin, çalışmak için iyi bir yer olduğunu düşündüğünü ortaya koymuştur.

Sosyal sorumluluk; şirketlerin çalışanlarının performanslarını sürdürmelerine, geliştirmelerine ve arttırmalarına da yardımcı olmaktadır. 1997 yılında bilgi teknolojileri hizmeti veren FI Grubu çalışanları arasında yapılan bağımsız araştırma; %21'i gönüllü çalışmalara katılan çalışanların %74'ünün şirkete ilişkin algılarını değiştirdiklerini, %58'inin kişisel olarak gelişim sağladığına inandığını, %35'inin profesyonel anlamda gelişim sağladığını belirlemiştir¹⁴⁵. 21. yüzyılda artık toplumlar, sosyal sorumluluğu yalnızca bireylerden değil, şirketlerden de beklemektedirler. Şirketlerin başarısı artık yalnız ticari kriterlerle değil, sosyal sorumluluk kavramıyla, yani topluma ne oranda katkı sağladıklarıyla da ölçülmektedir. Platin dergisinin yaptığı araştırmaya göre sivil toplum kuruluşlarına katılanların % 19'u eğitim, % 14'ü çevre, % 9'u sağlık, % 8'i meslek derneklerinde faaliyet göstermektedir. Sivil toplum örgütlerine katılanların % 60'ı topluma faydalı olmak, % 15'i bilgi alışveriş sağlamak, % 18'i sosyal imkanlardan yararlanmak, sosyal çevrelerini genişletmek amacıyla sivil toplum örgütlerine üye olduklarını belirtmiştir. Anket sonuçlarında, özellikle sivil toplum örgütünün faaliyet alanı ile mesleki faaliyet alanının çakışması durumunda bu aktivitelerin iş yaşamına da önemli katkıları olduğu da ortaya konmuştur. Dolayısıyla kurumların sosyal sorumluluk faaliyetlerini bir sivil toplum örgütü ile beraberce organize etmesi hem kaynakların daha verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayacak, hem

¹⁴⁴ MEB, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, <http://www.makalem.com/plan/plan2?.pdf/>, (Mayıs 2008), s. 12-15.

¹⁴⁵ MEB, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, s.17-18

kurumsal itibarı ve toplumsal yararı yükseltecek hem de personelin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini profesyonel anlamda uzman kişilerle yürütmeleri onların söz konusu faaliyetlere sürekli bir şekilde iştirak etmesini sağlayacaktır¹⁴⁶.

Bu araştırmada önerilen sosyal sorumluluk faaliyetleri personele ve topluma yönelik olmak üzere yapılandırılacaktır. Personele yönelik sosyal sorumluluk faaliyetleri esas olarak iş ve yaşam dengesini sağlamak, bireysel gelişim eğitim programlarından sağlanacak etkinliği artırmak, örgütsel bağlılığı arttırmak, kurum hedef ve değerleriyle özdeşleşerek iç iletişimde ortak bir dil yaratmak üzere tasarlanacaktır.

Bu doğrultuda özel sektör ve kamu sektörü işbirliği yolları araştırılarak personelin farklı kurumda çalışan personel ile etkileşime geçmeyi sağlayacak projeler de planlanabilir, ağaç dikimi kampanyaları, personele yönelik aile ve çocuk eğitimi, kooperatifçilik konusunda ilköğretim, orta öğretim ve üniversite öğrencilerine yönelik konferanslar, personel çocuklarına yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler, kadın çiftçilerin eğitimine yönelik saha çalışmaları, çevreye dönüşümlü paketlerde yağ satışı, kutsal günlerde yapılan organize yardım faaliyetleri düzenlenebilir, personelin çeşitli mesleki örgütlere üye olması teşvik edilebilir, çeşitli okullarda eğitim etkinliklerine gönüllü katılımı sağlanabilir vb.

I. Spesifik Grupların Eğitimi

Spesifik grupların eğitimi ile kurumun yakın menfaat ilişkisinde bulunduğu dış müşterilerin kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda eğitilmesi kastedilmektedir.

1. Bayilerin Eğitimi

Geliştirilen eğitim modelinde Trakya Birlik bayilerinin reklam ve pazarlama hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak şekilde eğitilmesi

¹⁴⁶ TİSK, *Türkiye 'de ve Dünya 'da Gönüllülük Örnekleri*, s.13-15

amaçlanmaktadır. Bu aşamanın hedef, içerik, metodolojisi aşağıdaki gibi yapılandırılmıştır.

- Hedef Kitle: Trakya Birlik'in çalıştığı bayiler.
- Öğretim Hedefi: Bayilerin Trakya Birlik reklam ve pazarlama hedefleri doğrultusunda faaliyette bulunmalarını sağlamak.
- Öğretim Metodolojisi: Simülasyon, animasyon, problem çözme, role-play, drama beyin fırtınası, tartışma, proje, örnek olay, gezinti vb.
- Öğretim Teknolojisi: Web tabanlı öğrenme, geleneksel eğitim.
- Öğretim Materyalleri: Web sitesine aktarılan analizler, basılı ders notları, anketler, raporlama programları, projektör, beyaz tahta, bilgisayar, etkileşimli cd çevrimdışı ve çevrimiçi eğitim modelleri vb.
- Öğretim İçeriği: Teknolojiyi kullanma eğitimi, Stok ve Depo Yönetimi, Trakya Birlik satış hedefleri, pazarlama hedefleri, CRM, lojistik, reklam (markalarımız, ürünlerimiz, promosyon malzemeleri, mağaza giydirme, raf düzeni vb.), piyasa analizi, iletişim, örgütsel kültür, müşteri takip sistemleri, müşteri memnuniyeti ölçme anketleri gibi konularda verilecektir.
- Öğretim Teknolojilerinin Oransal Kullanımı: Geleneksel Yöntem % 10, Web Tabanlı Öğrenme % 90.
- Süresi: Gerektiği ölçüde.
- Öğreticiler: Proje Ana Koordinatörü, Proje Koordinatör Yardımcıları (Mamul Satış Bayilik ve Organizasyon Yetkilileri), Dış Kaynak .
- Örnek Uygulama: Asenkron eğitim modeline uygun bir şekilde uzman ve destek sistemler kullanılabilir. Kurumsal kültür ve iletişim ve pazarlama teknikleri konularında geleneksel sınıf ortamında eğitim

faaliyetleri düzenlenebilir, raporlayıcı destek hizmetlerinden bayi, Bölge Müdürlükleri ile Mamul Satış Bayilik ve Organizasyon Müdürlüğünün yararlanabilmesi sağlanabilir vb.

2. Tüketicilerin Eğitimi

Tüketicilerin eğitimi ile markalarımızı alacak olan tüketicilerin Trakya Birlik ürünlerini kullanmanın ayrıcalığı ile daha iyi bir vatandaş olma sorumluluğunu hissetmesini sağlanarak marka sadakatinin artırılması hedeflenmektedir. Literatürde tüketici eğitimi; “Bireyin mevcut ekonomik ve kişisel kaynakları ile istek ve ihtiyaçlarını tatmin edebilecek düşünce, anlayış ve bilgilenme düzeyine gelmesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Tüketicinin bilgilendirilmesi ise, doğrudan seçim yapabilmesi için mal ve hizmetler hakkında gerekli ve sağlıklı ön bilginin sağlanması, aldatıcı ve yanıltıcı reklâmlar, etiketleme ve ambalajlama, ekonomik çıkarların korunması ve tazmin edilme haklarına ilişkin işlemler konusunda aydınlatılmasıdır. Yapılan araştırmalara göre, çeşitli alışveriş davranışları açısından bakıldığında tüketicilerin büyük çoğunluğunun (%66,20) plansız alışveriş yapma eğiliminde olduğu, tüketicilerin sadece %34’ünün kampanya ve indirimleri her zaman takip ettiği ve benzer şekilde sadece %38,10’nun alışverişlerinde her zaman pazarlık yapma eğiliminde olduğu ifade edilmektedir¹⁴⁷. Tüketici bilinçlendirilmesinde Internet, radyo, TV gibi medya araçları ile gazetelerin tüketici köşelerinin etkili olduğu görülmektedir. Kulaktan kulağa bilgilerin de tüketici haklarının öğrenilmesinde önemli rol oynamaktadır. Tüketicilerin eğitimi de oryantasyon ve sosyal sorumluluk faaliyetleri gibi istihdam reklamcılığı bütünlüğünde tasarlanacak, web tabanlı öğretim teknolojilerinden ağırlıklı olarak yararlanılacaktır. Bu aşamanın hedef, içerik, metodolojisi aşağıdaki gibi yapılandırılmıştır.

- Hedef Kitle: Trakya Birlik yağ markalarının hedef kitlesi olan 20 yaş üstü kadınlar ile çocuklu aileler.

¹⁴⁷Jack Trout, *Büyük Markalar, Büyük Hatalar*, çev. Zeynep Yaman, 1.b., Mediat Yayınları, İstanbul 2007, s.59.

- Öğretim Hedefi: Tüketicilerin Trakya Birlik markalı ürünlerini sağlıklı, üst kalitede ürünler olarak algılamalarını sağlamak (Tüketici eğitimi ile amaç ürünlerimizin faydalarını, farklı yanlarını ortaya çıkararak ürünlere bir değer ve içerik kazandırmak, tüketicilerin ürünlerimizi algılayışında farklılık yaratarak marka ve tüketici arasında etkileşimi güçlendirmek, tüketicinin güvendiği markalar yaratmaktır).
- Öğretim Metodolojisi: Simülasyon, animasyon, konferans, gezinti vb.
- Öğretim Teknolojisi: Web tabanlı öğrenme, geleneksel eğitim.
- Öğretim Materyalleri: Web sitesine aktarılan bilgiler, anketler basılı broşürler, anketler, projektör, beyaz tahta, bilgisayar, yemek kitapları.
- Öğretim İçeriği: Sanal geziler, kalite-güvence, Trakya Birlik üretim standartları, sosyal vatandaşlık (Toplumsal sorunlara duyarlı daha iyi vatandaş), Trakya Birlik üretim kalitesi, Trakya Birlik sosyal sorumluluk faaliyetleri, sağlıklı beslenme, ambalaj üzerindeki standart ve amblemleri okuma, ürünün muhafazası, uluslararası standartlar, Trakya Birlik üretim koşulları vb.
- Öğretim Teknolojilerinin Oransal Kullanımı: Geleneksel Yöntem % 10, Web Tabanlı Öğrenme % 90.
- Süresi: Sürekli.
- Öğreticiler: Proje Koordinatörü, Proje Koordinatör Yardımcıları (Mamul Satış Bayilik ve Organizasyon Yetkilileri), Dış Kaynak .
- Örnek Uygulama: Üretim aşamaları ile ilgili sanal geziler tertip edilebilir, web sitesi yeniden yapılandırılarak kurumsal siteden farklı mesaj veren, hizmet/ürün odaklı analiz ve raporlama yeteneğine sahip mikro siteler oluşturulabilir, konferans, aile toplantıları, okul toplantıları tertip edilebilir, mikro sitelere yukarıda açıklanan öğretim içeriği, satış

noktaları penetrasyon dağılımı haritası, çevre politikası, tüketici ve gıda güvenliği politikası ile ilgili bilgiler yerleştirilebilir, çeşitli kampanyalar duyurulabilir, çocuklu aileler için beslenme eğitimi, resim yarışmaları tertip edilebilir, yağ piyasasında ilk kez çıkan markalarımızın kapsamlı tanıtımları (yaratıcı ve yenilikçi olduğuna dair) ana site ve mikro sitede yer alabilir, mikro siteler anketlerle donatılabilir ve konuyla ilgili otoritelerin mesajları ve konferansları mikro sitede yayınlanabilir, mikro sitede tüketilen ürünün kalitesindeki değer ile iyi bir tüketici olmanın ülke ekonomisine katkılarının anlaşılmasını sağlayıcı bilgilerin yer alması sağlanabilir, tüketiciye yönelik sosyal sorumluluk kampanyaları organize edilebilir vb.

3. Çiftçilerin Eğitimi

Geliştirilen eğitim modelinde Trakya Birlik ortaklarının ve ortak olmayan çiftçilerin kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak şekilde eğitilmesi amaçlanmaktadır. Bu aşamanın hedef, içerik, metodolojisi aşağıdaki gibi yapılandırılmıştır.

- Hedef Kitle: Trakya Birlik ortakları .
- Öğretim Hedefi: Çiftçilerin yurt içinde ve yurt dışında kooperatifçilik, tarımsal sorunlar, tarımsal gelişmeler, yatırım vb. konularda bilinçlendirilmesini sağlamak.
- Öğretim Metodolojisi: Simülasyon, animasyon, konferans, gezinti, role-play, problem çözme, grup tartışmaları, örnek olay, drama vb.
- Öğretim Teknolojisi: Web tabanlı öğrenme, geleneksel eğitim.
- Öğretim Materyalleri: Web sitesine aktarılan bilgiler, basılı broşürler, Çiftçi El Klavuzu, Kooperatifçilik Kitabı, anketler, projektör, beyaz tahta, bilgisayar, Trakya Birlik Gazetesi, VCD, DVD vb.

- Öğretim İçeriği: Kooperatifçilik, işletme, ekonomi, yatırım, mevzuat, tarımcılık konusundaki teknik bilgiler, sosyal sorumluluk faaliyetleri ile güncel konulardan oluşan bir içerik hazırlanacaktır.
- Öğretim Teknolojilerinin Oransal Kullanımı: Geleneksel Yöntem %80, Web Tabanlı Öğrenme % 20.
- Süresi: Sürekli.
- Öğreticiler: Proje Ana Koordinatörü, Proje Koordinatör Yardımcıları (Kooperatifler Müdürlüğü ve Tarım Müdürlüğü yetkilileri), Dış Kaynak.
- Örnek Uygulama: Sanal geziler tertip edilebilir, mikro site oluşturulabilir, bu site mevzuat, sanal kütüphane, linkler, tanıtım kitapçığı, basılı yayınlar, bilgi bankası, VCD yayını, çeşitli konulardaki eğitim sunumları, abone olunan dergilerin tamamının veya özetinin yayını, pratik bilgiler, dünyada ve Türkiye'deki kooperatifçilik hareketi, işletme ve ekonomi konularında kısa bilgilendirmeler ile sıkça sorulan sorular birimi vb. öğeleri içerebilir, çeşitli otoritelerin konferanslarına katılım sağlanabilir, bilgisayar ya da video konferansları düzenlenebilir, çiftçilerle işbirliği yapılarak ya da onlara yönelik sosyal sorumluluk faaliyetleri yapılandırılabilir (kadın çiftçiler ile genç çiftçilerin eğitimi de bu çerçevede düşünülebilir) bitki ve hayvan yetiştiriciliği ve araç, gereç kullanımı konusunda saha eğitimi verilebilir.

BÖLÜM 5

KARMA EĞİTİM YÖNLÜ KURUMSAL YAPILANMAYA İLİŞKİN HİZMET İÇİ EĞİTİM MODELİNDE SÜRECİN TASARIMI

Bir önceki bölümde ayrıntılı bir kurumsal analiz ile dış çevre analizi yapılarak, bu analizlerden elde edilen amaçlar doğrultusunda geleneksel ve uzaktan öğretim modellerinin kullanıldığı, senkron ve asenkron çoklu ortam entegrasyonuna dayalı web tabanlı öğretim ortamında ölçülebilir bir eğitim yönetim sistemi modeli oluşturulmak istenmiştir. Önerilen projede yer alan eğitim sürecinin tüm aşamaları birbiriyle etkileşim halindedir ve bütünlük bir eğitim sisteminin parçası olarak yapılandırılmıştır. Sistemin değerlendirme aşaması sürecinin başından ve sonuna kadar devreye sokulmuş, sadece öğretim başarısının sınavlara indirgenmesinin ötesine geçilerek, alınan dönütlerle sistemin sürekli bir şekilde iyileştirilmesi ve geliştirilmesi hedeflenmiştir. Değerlendirme sürecinin tasarımında Kirkpatrick Modeli ile Keizen'nin yedi prensibinden biri olan PUKÖ Döngüsü dikkate alınmış (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al), eğitim sisteminin hem amirler hem de personel tarafından değerlendirilmesi hedeflenmiştir (180 derece değerlendirmesi). Döngüsel ve bütünsel bir yaklaşım içerisinde öğretim etkinliği, öğrenme öncesi davranışların incelenmesi (buna kısaca eğitim ihtiyaç analizi diyeceğiz), öğrenme sürecinde amir ve personelin tepkilerinin ve davranışlarının izlenmesi (buna kısaca eğitim memnuniyeti analizi diyeceğiz) ve öğrenme sonrasında sonuçların analiz edilmesi suretiyle değerlendirilecektir. Öğretim performansının çok boyutlu olarak değerlendirilmesi eğitim etkinliklerinin optimizasyonunun sağlanmasında birbirini takip eden entegre süreçleri ifade etmektedir

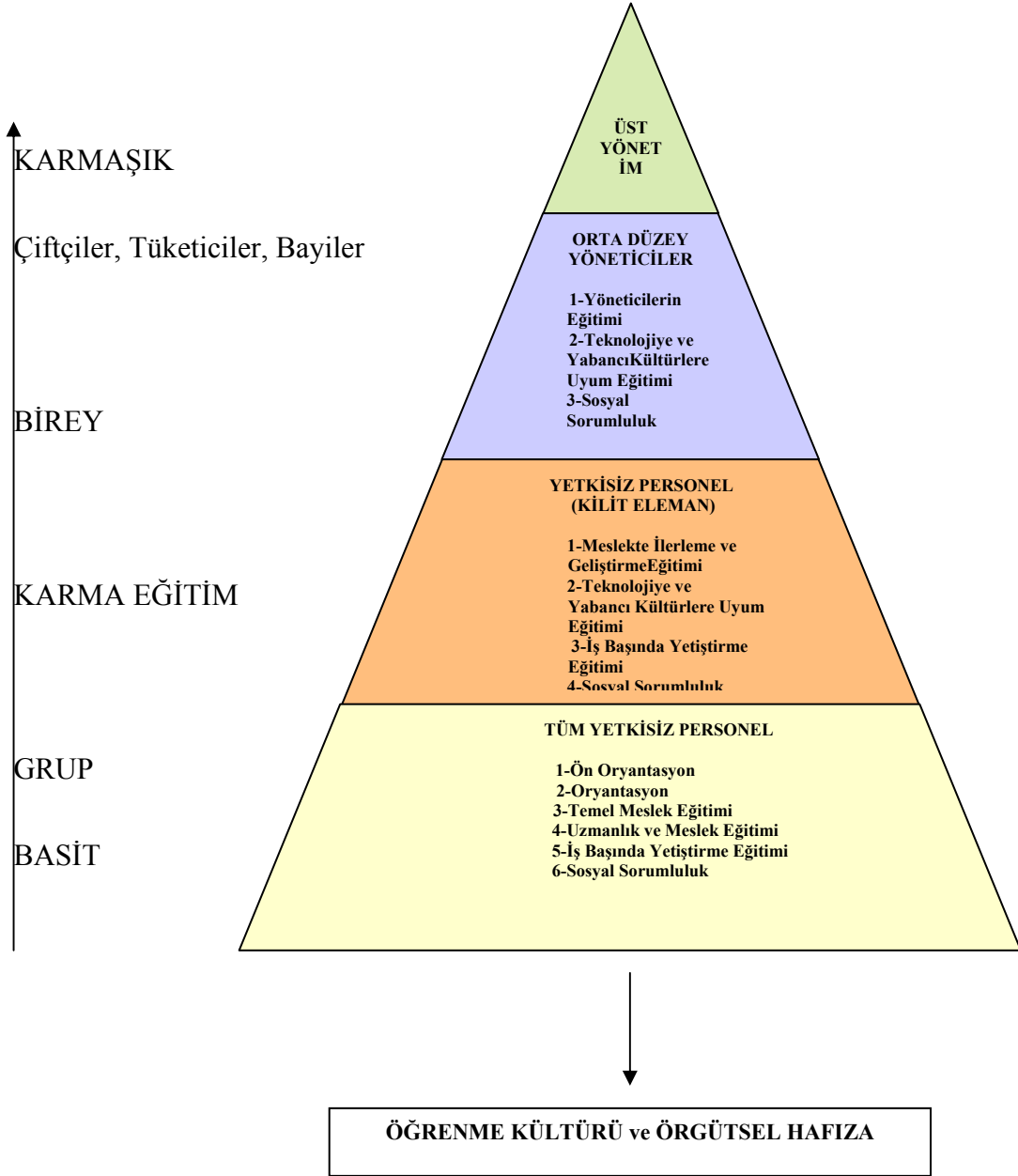
Hiç kuşkusuz bu değerlendirmelerin kurumsal yargı şekline sokulabilmesi için eğitimden elde edilen maliyet etkinliği ile öğretim etkinliğinin somut ve

rakamlarla da ifade edilmesi gerekmektedir¹⁴⁸. Web Tabanlı Eğitim Sistemleri uygulamasına geçiş, teknolojik donanımların temin edilmesinin ötesinde etkinlik boyutunun da dikkate alınmasını gerektiren bir süreçtir. Başarılı Web Tabanlı Eğitim Sistemi uygulamaları gerçekleştirebilmek için teknoloji ve etkinlik kavramları; analiz, tasarım, yürütme, değerlendirme ve değerlendirme sonrasına kadar uzanan eğitsel tasarım sürecinin tüm aşamalarında göz önünde bulundurulmalıdır¹⁴⁹.

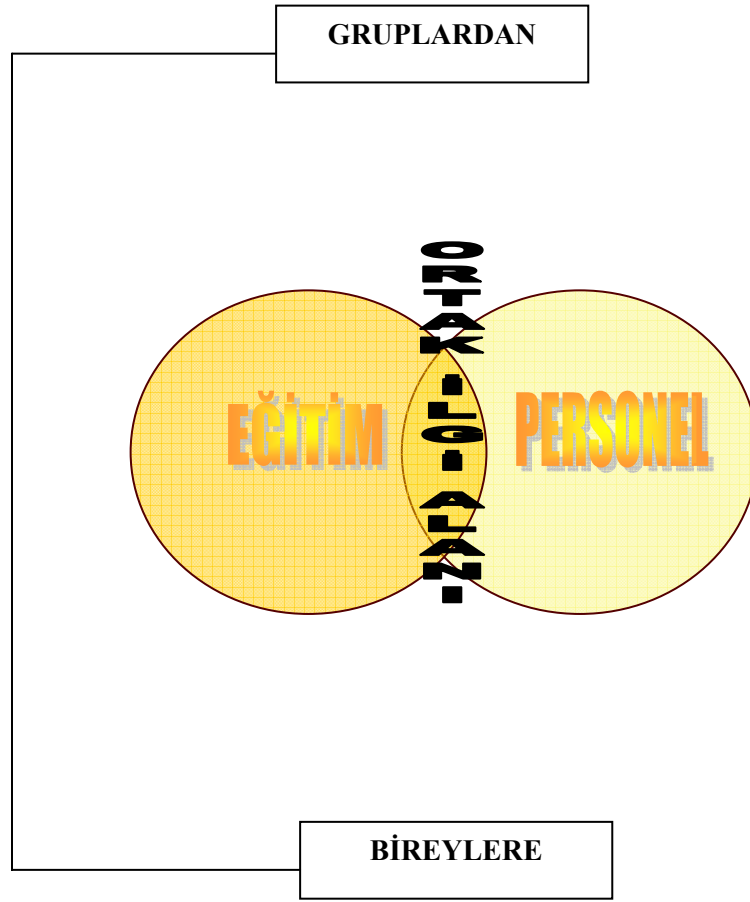
Önerilen eğitim sistemi Şekil 1’de de görüldüğü gibi aşağıdan yukarıya doğru yayımlandırılmış, yukarıya doğru çıktıkça zorluk derecesi artırılmış, tüm personelden daha spesifik gruplara doğru dağıtılarak metodolojisi ve teknolojisi daha etkin ve hızlı bir hale getirilen bir eğitim modeline ulaşılmak istenmiştir. Eğitim sisteminde yukarıya doğru çıktıkça, uzmanlaşma derecesi arttıkça, iç kaynakların ağırlığı azalmakta, dış kaynakların ağırlığı ise artmaktadır. Önerilen eğitim sistemi ile kullanılması öngörülen interaktif ortam sayesinde öğretim etkinliklerinin büyük gruplardan, küçük gruplara ve nihayetinde bireylere yayımlanabilmesi ve öğretimin bireyler nezdinde bağımsız ve kişiselleştirilebilen bir eğitim ortamı yaratabilmesi, Şekil 2’de de görüldüğü gibi kişilerin öğretim sürecine aktif katılımlarının teşvik edilebilmesi, böylelikle eğitim etkinlikleri ile kişinin öğrenme tercihleri arasında ortak bir ilgi alanı ve tecrübe yaratılmak istenmiştir. Böylelikle öngörülen süre içinde eğitim yönetimi sisteminin kurumda yerleştirilmesi ile eğitim etkinliklerinin orta vadede kariyer gelişim programları ile entegrasyonun da sağlanabilmesi için gerekli entellektüel sermaye de oluşmaya başlayacaktır. Kariyer gelişim programları, çalışanların işe bağlanması, motivasyonlarının yüksek tutulması ve şirket içi iletişimin artırılması için önemli birer araçtır. Bu entegrasyonu sağlamak doğrudan İnsan Kaynakları Departmanının çalışma konusunu oluşturmaktadır. Ancak bu süreci hızlandıracak, yönlendirecek, örgütsel hafızayı korumayı ve geliştirmeyi hedefleyen koçluk ve mentorluk gibi eğitim programlarının da geliştirilmesi öngörülebilecektir.

¹⁴⁸Niyazi Özden , “Eğitimin Geri Dönüşü”, http://www.insankaynaklari.com/egitimmakaleler_pdf56, (Mayıs 2006), s.1-10.

¹⁴⁹ Zeki Kaya, *a.g.e.*, s.30-40.



Şekil 1. Çoklu Zeka Kuramı ve Yapılandırmacı Eğitim Yayılım Modeli



Şekil 2. Eğitim Etkileşim Alanı

Önerilen eğitim yönetimi sisteminde geleneksel sınıf metodolojisine dayalı olan uygulamaların payı sadece %20-40 iken, webe dayalı eğitim yönetim sisteminin ağırlığı % 60-80 olacak ve kendi içinde % 80 asenkron; % 20 senkron etkileşimli olarak yapılandırılacaktır¹⁵⁰. Yetkisiz personelin temel mesleki eğitimi alabilmesi için oryantasyon eğitiminden, uzmanlık ve meslek eğitimini alabilmesi için temel mesleki eğitimden başarılı olması gerekmektedir. Kilit personel ise yetkisiz personelin aldığı tüm eğitim türlerinde başarı gösterdikten sonra meslekte ilerleme ve geliştirme eğitimi alabilecektir. Kilit personel bu eğitim türünden başarılı olduktan sonra teknoloji ve yabancı kültürlerle uyum eğitiminden yararlanabilecektir.

¹⁵⁰ Mustafa Karaağaçlı, *a.g.e.*, s.20-23.

I. Eğitim Süreci Aşamaları

A. Pedagojik Tasarım (Biçimlendirici Değerlendirme)

Eğitsel ve teknolojik tasarımın yanı sıra eğitim performansının değerlendirilmesinde gerekli alt yapının oluşturulmasını sağlaması nedeniyle hizmetiçi eğitim modelinin tasarlanmasında en önemli aşamayı pedagojik tasarım oluşturmaktadır.

1. Ön Değerlendirme Aşamasının Tanımı (Yerleştirmeye Yönelik Değerlendirme)

Ön değerlendirme aşamasında kime, neyi, hangi eğitim ortamında sunacağımız sorularına yanıt aranacaktır. Ön değerlendirme aşamasında aşağıda belirtilen unsurları içeren Tablo 2’de yer alan eğitim ihtiyaç analiz formu, kurum sicil amirleri tarafından personelin iştirak ettiği bir değerlendirme toplantısında doldurulacaktır. Amirler eğitim ihtiyaç analizi formunu değerlendirirken, aynı zamanda iş analizi ve personel değerlendirme formlarından da yararlanacaktır. Ön Değerlendirme aşaması, pedagojik tasarımın alt yapısını hazırlayan, hedef kitlenin hangi eğitim programına nasıl yerleştirileceğine ilişkin bilgiler sağlayan, yerleştirmeye yönelik bir eğitim analizidir. Bu basamakta, görevin yerine getirilmesi için gerekli olan bilgi ve becerilerle, görevi yürütmekte olan bireylerin sahip oldukları bilgi ve becerilerin karşılaştırılması yapılmaktadır. Görev için gerekli davranışlarla, görevi yerine getiren bireylerin nitelikleri arasındaki fark eğitim gereksinmelerini ortaya çıkarmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda yapılandırılacak olan eğitim ihtiyaç analizi formu aşağıdaki unsurları içerecektir¹⁵¹:

1. Problemin tanımlanması,
2. Hedef kitlenin tanımlanması,

¹⁵¹ Şule Açıkalın, “Özel ve Kamu Kuruluşlarında Hizmetiçi Eğitimin Engelleri, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 6, Ankara 1991, s.40-45.

3. Hedef kitlenin mevcut beceri ve bilgi düzeyinin iş gerekleriyle karşılaştırılması,
4. Hedef kitlenin güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması,
5. Hedeflenen bilgi, beceri ve davranışın tanımlanılması.

2. Eğitsel Tasarım

Eğitim İhtiyaç Analizinden elde edilen veriler bilgisayarla yönetim sisteminde yer alan destek ve uzman sistemler sayesinde analiz edilmekte, elde edilen bilgiler ışığında eğitsel sürecin tasarım aşamasına geçilmektedir. Eğitsel Tasarım süreci aşağıda yer alan aşamalardan oluşacaktır¹⁵²:

1. Eğitim hedefinin tanımlanması,
2. Eğitim konusunun tanımlanması,
3. Eğitim içeriğinin belirlenmesi,
4. Eğitim yönteminin belirlenmesi,
5. Eğitim ortamının (eğitim medyasının) ve teknolojisinin belirlenmesi,
6. Eğitim araç ve gereçlerinin tanımlanması,
7. Eğitim senaryosunun oluşturulması (geleneksel yöntemde),
8. Eğitim programlarının sırasını, eğitim için gerekli malzeme ve teçhizat miktarını belirleyen eğitim programı (kurs çizelgesi) ve önceliklendirilmiş eğitim planının oluşturulması (eğitim hedeflerinin yer aldığı).

¹⁵² Nuray Girginer, "Uzaktan Eğitim Kararlarında Teknoloji, Maliyet; Etkinlik Boyutlararası ve Uzaktan Eğitime Geçiş Kavramsal Bir Model Önerisi ", <http://www.aof.20.anadolu.edu.tr> / Nuray _Girginer doc, (Haziran 2008), s.1-15.

B. Teknolojik Tasarım

Teknolojik Tasarım çalışması ile seçilen eğitim ortamına göre eğitimin hedef kitleye nasıl sunulacağı ve dağıtılacağı konuları üzerinde odaklanılmaktadır. Teknolojik tasarım ile eğitsel tasarım aşamalarının her ikisi de eğitim programlarının nasıl uygulanacağına ilişkin gerekli altyapıyı sağlamaktadır. Uzaktan eğitimi düzenleyenler, yetişkinlerdeki kişisel öğrenme biçimleri, yeni bilgi ve beceri edinmedeki tercihleri, olgunluk seviyeleri ya da (örneğin yönlendirme ve yardım gereksinimine gösterdikleri tutum gibi) yeni öğrenme durumlarına aldıkları tavır açısından farklılıklarını da dikkate almalıdır. Kullanılacak teknolojinin seçimi ise pedagojik planlama tasarım belirlendikten sonra yapılmalıdır. Bu süreçte öğretim amaçları, kullanılan ortamlar geliştirilir ve sayısallaştırılmaktadır. Daha sonra bunlar, üretim için seçilen yazılım uygulamalarıyla bütünleştirilip senkronize edilmektedir. Teknolojik Tasarım aşaması aşağıda yer alan aşamalardan oluşmaktadır¹⁵³.

1. Teknolojik altyapının planlanması, yazılım ve donanımların kurumsal kuruculara kurulumu veya söz konusu sistemlerin outsource edilmesi veya kurumsal kuracılara uyarlanması,
2. Türdeş eğitim modellerinin geliştirilmesi (senkron ve asenkron),
3. Öznel eğitim modellerin geliştirilmesi (web, karma eğitim modeli),
4. Senaryonun hazırlanması (hikaye panosu ders formatında yer alacak bütün öge ve bağlantıların akış şemasından oluşur. Bir internet ortamında hikâye panosu, uzaktan dersle ders düzenindeki esnekliği-örneğin çeşitli çalışma materyalleri ve hiper bağlantıların öngörülmesi gibi-garanti etmelidir. Bu hikayeleme, internette uzaktan dersle bütünleşmiş öğeleri (ortam klipleri, hiper bağlantılar ve içerik) tanımlamalıdır, fakat bu öğelerin ötesinde gezinmeye de olanak tanımalıdır. İnternet tabanlı dersler için hikaye panosu, özel ders

¹⁵³ Zeki Kaya, *a.g.e.*, s.50.

içeriğinin dağıtımını geliştiren uygun tasarım kılavuzuyla ilgilidir. Hikaye panosu evresinde dersin webe yerleştirilmesi ve ders sitesinde gezinti için bilişsel yükleme en önemli süreçlerden biridir.),

5. Çoklu ortamın tasarımı,
6. Arayüz tasarımı (sayfa ve site tasarımı, içerik tasarımı, dolaşım, kullanılabilirlik testi),
7. İletişim Modüllerinin geliştirilmesi.

C. Pilot Uygulamanın Tasarımı

Oluşturulan eğitim sistemini uygulamadan önce eksiklik ve aksaklıklarını görerek gerekli düzeltme işlemlerinin başlatılması öngörülmektedir.

Önerilen projede webe dayalı eğitim yönetim sistemini tüm kurumda uygulamadan önce tesadüfi örneklem yoluyla Genel Müdürlük, Entegre Tesisler, Karacabey Yağ Fabrikası, Kooperatiflerde çalışan personelden oluşan 25-50 kişilik bir hedef katılımcı grubu seçilerek sistem ilk önce bu grup üzerinde değerlendirilecek, bu aşamada elde edilen veriler doğrultusunda sisteme son şekli verilecektir.

D. Ara Değerlendirmenin Tasarımı

Ara değerlendirme aşaması eğitim sisteminin düzeltilmesi, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli bilgilerin sağlandığı biçimlendirici ve tanılayıcı bir değerlendirmedir.

1. Öğrenmenin ve Davranışların Değerlendirilmesi

Öğrenmenin değerlendirilmesi ile eğitimden beklenen yararın sağlanıp sağlanmadığı ile eğitime katılanların programda hedeflenen bilgi, beceri, tutum ve davranışları kazanmış olup olmadıklarını anlamak hedeflenmektedir. Söz konusu değerlendirme ile eğitim sürecinde öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğinin

yanı sıra, eğitim sonrası personelin öğrendiklerini ne ölçüde uyguladığı da ortaya konulmak istenmektedir.

Önerilen projede ilke olarak her eğitim programı sonrası, personelin hedeflenen bilgi ve beceri düzeyine ulaşip ulaşamadığına dair proje ya da çoktan seçmeli sorulardan oluşan test uygulanacaktır. Testin ve projelerin değerlendirilmesi ise online olarak yapılacaktır. Eğitim programlarına katılan personelin eğitim öncesi ve sonrası davranış seviyesine ulaşip ulaşmadığı, eğitimi takip eden 6 ay içinde amirler tarafından Tablo 6'da yer alan eğitim programı değerlendirme formu aracılığıyla değerlendirilecektir. Değerlendirme proje üzerinden yapılacaksa amirler tarafından yapılandırılmış proje değerlendirme formu doldurulacaktır. Sınav başarı notu ile değerlendirme formunda verilen notun ortalaması personelin eğitim programında aldığı genel başarı notunu ifade edecektir. Eğitim Programı Değerlendirme Formu ile Tablo 7'de yer alan Proje Değerlendirme Formunda yer alacak yetkinlikler ise sistem tarafından otomatik olarak atanacaktır. Öğrenmenin değerlendirilmesi ise eğitim yönetim sistemi içinde yapılandırılacak çeşitli destek modüller sayesinde olacaktır (Kullanıcı İşlemleri Modülü, Erişim İşlemleri Modülü, Soru ve Madde Analizleri Modülü, Cevap Analizleri Modülü vb.).Bu değerlendirme aşaması personelin zayıf ve güçlü yanlarının rasyonel bir şekilde değerlendirilmesini sağlayarak, elde edilen bilgiler ışığında eğitim programlarının iyileştirilmesini sağlayan biçimlendirici bir değerlendirmedir. Her eğitim sonrası ve eğitimin takiben 6 ay içinde yapılacak amirler tarafından yapılan değerlendirmeler neticesinde yer alan başarı notları ile genel başarı notu e-mail yoluyla katılımcı personele duyurulacak, amirler tarafından ayrıca yazılı olarak tebliğ edilecektir.¹⁵⁴

¹⁵⁴ Microsoft, *Yöneticinin E-İş Rehberi*, 1.b., Doğan Ofset, İstanbul 2002, s.1-40

Tablo 6. Eğitim Programı Değerlendirme Formu

ADI, SOYADI: DEPARTMAN ADI: POZİSYONU: DEĞERLENDİRME TARİHİ		
EĞİTİM ÖNCESİ YETKİNLİKLER	EĞİTİM SONRASI YETKİNLİKLER	BAŞARI NOTU
1. SİCİL AMİRİ	2. SİCİL AMİRİ	3. SİCİL AMİRİ

Tablo 7. Proje Değerlendirme Formu

PROJE NO	PROJE ADI:
PERSONELİN ADI, SOYADI	
PERSONELİN ÜNVANI	

	PUAN (REFERANS)	VERİLEN PUAN
PROJENİN KURUMSAL KATKISI	0-20	
PROJENİN BİLİMSEL TEMELİ	0-20	
İZLENECEK YÖNTEM	0-15	
PROJENİN UZMANLIK YETERLİLİĞİ	0-12	
PROJE SÜRESİ VE İŞ PLANI	0-8	
BÜTÇE VE GEREKÇELERİ	0-20	
GENEL TOPLAM	0-100	

2. Eğitim Memnuniyetinin Değerlendirilmesi (Tanılayıcı Değerlendirme)

Eğitim Programları uygulandıktan sonra katılımcı personel Tablo 8’de yer alan Eğitim Memnuniyeti Anketi dolduracak böylelikle eğitim sonrasında personelin sisteme verdiği tepkiler ile beklentilerini karşılama düzeyinin anlaşılmasına çalışılacaktır. Eğitim Memnuniyeti Anketi ile öğrenme sürecindeki aksaklık ve eksiliklerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Eğitim Memnuniyetinin değerlendirilmesi eğitim yönetim sistemi içinde yapılandırılacak çeşitli destek modüller sayesinde otomatik olarak gerçekleştirilecektir. Personel, eğitimi, içerik, eğitmen, eğitim ortamı, öğrenme kaynakları, eğitim teknolojisi, ders tasarımı ve

sunulan danışmanlık hizmetleri vb. açılardan değerlendirecektir. Sistem içinde web tabanlı eğitim sistemi modelinin de oluşturulması öngörüldüğünden bir sistem anlayışı içerisinde sistemin öğeleriyle, teknolojinin en ekonomik ve akılcı kullanımını, eğitsel tasarım süreci içinde gerçekleştirerek, değerlendirilmesini amaçlanmaktadır. Web tabanlı eğitimin geliştirilmesinde; hedef kitle olan personelin uzakta olması ve onlara eğitimi götürmede iletişim teknolojilerinden yararlanmanın zorunlu olması, bunların yanında etkileşim, erişim gibi ölçütlerin de bu süreçte düşünülmesinin gerekli olması nedeniyle, Web tabanlı eğitim modelinde, eğitim teknolojisi geliştirme süreci geleneksel sınıf metodolojisine göre daha kapsamlıdır. Web tabanlı eğitim modelinde uzaktaki öğrenenlere sunulan eğitimin tasarlanmasında ve bu eğitimin ulaştırılmasında, teknoloji ve ortam seçimi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, eğitim teknolojisi, web tabanlı öğretim modelinin etkinliğinde temel rol oynamaktadır. Ancak eğitim teknolojisinin etkinliği ölçüsünde, web tabanlı eğitim modelinin etkinliğinden söz edilebilir. Öğrenciler tarafından kullanılabilirliklerinin ve erişilebilirliklerinin, söz konusu teknolojilerin gerçekleştirdikleri etkileşim düzeylerinin, öğretme yöntemleri açısından uygulanabilirliklerinin, ders/program içeriğine uygunluklarının analiz edilmesi, başka bir ifadeyle teknolojik etkinliğin sağlanması gereklidir¹⁵⁵.

II. Sonuçların Değerlendirilmesi (Tümel ve Düzey Belirleyici Değerlendirme)

Yukarıda ayrıntılı olarak açıklanan tüm aşamalar, eğitim sürecinin her aşamasının kontrol edilmesini sağlayarak sistemin düzeltilmesi, biçimlendirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli bilgileri sunmaktadır. Bu aşamada ise bütün bu süreçlerde elde edilen veriler tekrar analiz edilerek, genel değerlendirme raporu hazırlanacak, sistemin ne ölçüde işe yaradığı araştırılacak ve düzeltme planları hazırlanarak sisteme son şekli verilecektir. Söz konusu değerlendirme eğitim sisteminin tüm sürecinin değerlendirilerek, eğitim performansı hakkında rasyonel değerlendirmelerin yapılmasını sağlayacaktır. Tümel değerlendirme raporu,

¹⁵⁵ Şule Açıklın, *a.g.m.*, s.20.

eğitimin ne şekilde geliştirilebileceğini ve eğitim sisteminin güçlü ve zayıf noktalarını göstermektedir. Bu rapor, görüşme, anket ve test sonuçlarına dayalı bulgu ve önerileri kapsamakta ve aynı zamanda burada, eğitim sisteminin niteliğinin geliştirilmesi için esaslar ve katılımcı personelin performansları özetlemektedir.

Tablo 8. Eğitim Memnuniyeti Anketi

A-KİŞİSEL BİLGİLER (Doldurulması isteğe bağlıdır.)				
Kurum Adı :				
Adı ve Soyadı / Pozisyonu:				
Departman Adı:				
Yaşı:				
Eğitim Durumu:				
Anket Teslim Tarihi:				
B-ORGANİZASYON KÜNYESİ				
Eğitimin Adı:				
Eğitiminin Adı ve Soyadı:				
Eğitimin Tarihi:				
Eğitim Süresi (Gün/Saat):				
Katılımcı Görev Ünvanı :				
Katılımcıların Eğitime Katılma Amaçları (Özet)				
Katılımcıların Eğitim Konusu Hakkındaki Bilgi Düzeyleri	ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	ZAYIF
	ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	ZAYIF
C-ORGANİZASYON KALİTESİ (Lütfen yan tarafta yer alan seçeneklerden sadece bir tanesini işaretleyiniz)				
1-Organizasyon Alanının Yeri ve Yeterliliği (Aydınlatma,Isıtma, Havalandırma, Gürültü), Sunuşa Uygunluğu				
2-Katılımcı Kalitesi				
3-Dağıtılan Eğitim Dökümanlarının yeterliliği, görsel kalitesi, katılımcılar ve eğitim konusu için uygunluğu				
4-Eğitim Ekipmanlarının ve Eğitim Teknolojisinin yeterliliği, katılımcılar ve eğitim konusu için uygunluğu				

5-Organizasyon Alanının Yerleşimi, Oturma Düzeni, fiziksel eşyanın ergonomiye uygunluğu				
6-Organizasyon Düzeni ve Disiplini				
7-Dinlenme aralarının zaman açısından yeterliliği				
8-Eğitim Süresinin Yeterliliği				
	ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	ZAYIF
D-EĞİTİM ve EĞİTİMCİNİN KALİTESİ (Lütfen yan tarafta yer alan seçeneklerden sadece bir tanesini işaretleyiniz)				
1-Eğitim Teknolojisinin Sunduğu Çoklu Ortam Entegrasyonun Kalitesi				
2-Eğitim Teknolojisinin Kullanılabilirlik Ve Erişim Derecesi				
3-Eğitiminin Konuları Ele Alış Ve Sunum Yeteneği				
4-Eğitim Teknolojisinin Öğretici-Personel, İçerik-Personel Arasında Yarattığı Etkileşim Derecesi				
5-Eğitimin Hedeflerinize Ulaşmada Size Uygun Alternatifler Sunması				
6.Eğitim Sürecinin Teorik Bilgi Ve Uygulamalar Arasındaki Dengeyi Gözetecek Şekilde Sunumu				
7.Eğitim Bölümlerinin Doğru Ve Dengeli Dağıtılma ve Mantıksal Biçimi				
8.Eğitiminin Ana Mesajlarında Ve Net Olarak Verilebilme Derecesi				
9.Eğitimci Tarafından Görsel Araçların Yerinde Ve Zamanında Ve Yeterli Kullanılabilmesi				
10.Eğitim İçeriğinin Net, Açık Ve Anlaşılabilir Olması				
11.Eğitiminin Konuya Hakimiyeti Ve Konu İle İlgili Hazırlığı Süreci Rahat Yönetmesi				
12.Eğitiminin Farklı Ve Çeşitli Eğitim Yöntemlerini Kullanması				
13.Eğitim Teknolojisinin Ders Program Ve İçeriğine Uygunluk Derecesi				
14.Eğitiminin Katılımcılara Kendini İyi Hissettirmesi				
15.Eğitiminin Geriildirim Ve Değerlendirme İçin Uygun Fırsatlar Yaratması				
16.Eğitim Sürecinin Katılımcıların İlgisini Çekecek Şekilde Yapılandırılma Derecesi				
	ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	ZAYIF
UZMANLIK BİLGİSİ				
1.Eğitiminin Eğitim Konusu Hakkındaki Bilgi ve Uzmanlık Düzeyi				
2.Eğitimin Kapsam Açısından Yeterliliği				
3.Eğitim Programı ve İçerisinin Güncelliği				

4.Ele Alınan Konuların Çalışma Yaşamında Uygulanabilirliği				
5. Verilen Eğitimin Mevcut Bilgi ve Deneyimlere Yakınlığı				
6.Eğitimin Katılımcıları Aktif Olarak Dinleme ve Hedeflerini Gerçekleştirebilme Konusunda Destek Olma Becerisi				
	ÇOK İYİ	İYİ	ORTA	ZAYIF
BEKLENTİLER				
1.Eğitim Konusunun Size ve İhtiyaçlarınıza Uygunluğu				
2. Eğitimin Gelişiminize ve Performansınıza Katkısı				
3.Eğitim Programları Oluşturulurken Çalışanların Bilgi Birikimi ve İlgilerinin Dikkate Alınma Derecesi				
4.Eğitimde Öğrenilen Bilgi ve Becerilerin Çalışma Yaşamında Uygulanabilirlik Derecesi				
5.Eğitimin Alanınızda İş Becerisi Kazandırma Derecesi				
6.Eğitimin Alanınızda Araştırma Yapma Yetisi Kazandırma Derecesi				
7.Eğitimin Alanınızda Ekip Ruhu İle Çalışma Becerisi Kazandırma Derecesi				
8.Çalışanların Mevcut ve Gelecekteki Gereksinimlerine Uygun Olarak Çalışanların Eğitim Planlarını Oluşturma Derecesi				
Eğitimde kullanılan ekipman ve dokümanlar ile ilgili görüş ve önerileriniz varsa lütfen belirtiniz.				
Bu eğitimi başka kişilere tavsiye eder misiniz? Kimlere Tavsiye Edersiniz? Nedenlerinizi lütfen açıklayınız.				
Sözkonusu organizasyona katılma amacınız nedir?				
a-Teorik Bilgi Kazanmak b-Hem Teorik Bilgi ve Hem de Pratik Beceri Kazanmak				
c-Konuyla İlgili Yenilikleri Takip Etmek d-Konuyla İlgili Fikir Edinmek				
e-Diğer (Belirtiniz)				
GEREKLİ DUYULAN EĞİTİMLER				

Hazırlanan tümel değerlendirme raporu eğitim komisyonuna sunulmaktadır. Öğretim etkinliğinin bir bütün olarak değerlendirilmesinde aşağıda yer alan ölçütler kullanılabilir¹⁵⁶:

1. Eğitim Programlarını Tamamlama Yüzdesi,
2. Öğrenme Etkinliğinin Sonuçları,
3. Beklentileri Karşılama Seviyesi,
4. Hedeflenen Bilgi ve Davranışlar ile Öğrenilen Bilgi ve Davranışların Karşılaştırılması,
5. Maliyet Etkinliği.

Yukarıda yer alan unsurları içeren genel değerlendirme raporu, kurumun beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda, destek sistemler kullanılarak detaylı olarak açıklanabilir. Mesela öğretim etkinliği açısından en başarılı departmanın ve personel ünvanının hangisi olduğu, departmanlar bazında güçlü ve zayıf yetkinliklerin neler olduğu, ne kadar sayıda eğitim yapıldığı, eğitim konularının ve katılımcı sayılarının departmanlara ve personel ünvanına ve aylara göre dağılımı vb. veriler hızla ve otomatik olarak derlenebilir.

Eğitim Yönetimi Sisteminin tümel değerlendirmesini Halkla İlişkiler ve Eğitim Müdürlüğü, Eğitim Danışmanları Ekibi (Kalite Kontrol Ekibi) ile beraber çalışıp rapor hazırlayarak yapacaktır. Bu bakımdan Eğitim Danışmanları Ekibi değerlendirme aşamalarının tamamında yer alır ve süreçler hakkında bilgilendirilir.

Eğitim Danışmanları Ekibinin asıl amacı, öğrencilerin görevin gerektirdiği davranışları kazanmasında, eğitimin etkisinin ne olduğunu ortaya çıkarmaktır. Raporlama sürecinde ihtiyaç duyulan verilerin tamamı eğitim yönetim sisteminde yer alacak raporla birimi sayesinde otomatik olarak derlenecektir.

¹⁵⁶Salih Çepni, *a.g.e.*, s.50-53.

III. Yönetmel Sürecin Tasarımı

Yukarıda özetlenen süreçlerin tasarımı, aynı zamanda yönetmel sürecin dikkatli bir şekilde planlamasıyla mümkündür. Yönetmel sürecin aşamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

A. Arşivleme

Tüm öğrenci kayıtlarının, tüm ders programlarının/planlarının, değerlendirme sonuçlarının, eğitim içeriklerinin ve eğitim modüllerinin tekrar kullanılması, güncellenmesi ve başka sistemlerle entegre edilebilmesi için sistemde arşivlenecektir.

B. Danışmanlık Hizmetinin Sunulması, Yönergelerin Hazırlanması

Danışmanlık hizmeti merkezi düzeyde proje ana koordinatörü, koordinatör yardımcıları, dış kaynak yoluyla sağlanacak eğitim danışmanları, teknik ekip (Bilgi İşlem Müdürlüğü), bölgesel düzeyde eğitim temsilcileri tarafından verilecektir. Danışmanlık hizmetleri eğitim hizmetlerinin sunumu, yayınlanması sürecinde sistemin kullanılması ile öğrenme başarısının değerlendirilmesi sonrasında katılımcılara ve eğitimcilere destek ve yönderlik yapmak üzere oluşturulacaktır. Bunun yanı sıra katılımcı personelin oluşturulacak web tabanlı eğitim sisteminde yer alacak bilgisayar konferansı, forum, etkileşimli tahta vb. yollarla danışmanlık hizmeti alması sağlanacaktır. Her eğitim uygulanmasından önce kurum içinde yer alan eğitimciler ders programı hazırlayacak, ders sunumundan önce proje ana koordinatöründen ders programının hazırlanışı, ders sunuluşu, sistemin kullanılışı, ders sunumu ile ilgili olarak danışmanlık hizmeti alacaktır. Bu danışmanlık hizmeti çıkartılacak yönergeler aracılığıyla verilecektir. Benzer içeriğe sahip yönergeler aynı zamanda katılımcı personel için de hazırlanacaktır. Yönergelerin içeriği konular şu öğelerden oluşacaktır:

1. Ders programının hazırlanması,
2. Dersin sunumu,
3. Eğitim süreci ve eğitim akış şemasının çıkarılması,
4. Öğrenme düzeyinin değerlendirilmesi,
5. Ara değerlendirme sürecinin özeti ve personel duyurulması, başarı puanı,
6. Eğitimin İnsan Kaynakları süreçleri ile etkileşimi,
7. Eğitim yeri, eğitim konusu, eğitim içeriği,
8. Sistemin kullanılışı,
9. Katılımcılar,
10. Eğitim amaçları,
11. Sınav sonuçlarının duyurulması.

Ayrıca Eğitim Sistemi ile ilgili olarak kurum tatbikatını ayrıntılı olarak gösteren bir yönetmelik çalışması da yapılacaktır. Bu yönetmelik ise aşağıda yer alan başlıklardan oluşacaktır.

1. Eğitim hedefleri, ilkeleri,
2. Tanımlar,
3. Eğitim sistemi ekibi, sistem ekibinin görevleri,
4. Eğitimcilerin ve eğitim sisteminin seçimi, satın alınması, bütçelendirilmesi,
5. Eğitim planlaması ve uygulaması,

6. Eğitim konuları ve süreleri,
7. Ünvanlara göre eğitim türlerinin dağılımı,
8. Eğitimin yapılacağı yer ve yönetimi,
9. Eğitime katılma, sınav, değerlendirme,
10. Eğitim sonu tümel değerlendirme aşamaları,
11. Sınav sonuçlarına itiraz,
12. Eğitim Yönetimi Sistemi Ekibinin görevleri.

C. Maliyet ve Satınalma Etkinliğinin Sağlanması

Maliyet etkinliği, belirlenen ölçüte göre doğru işi daha az maliyetle yapmaktır. Web tabanlı eğitim sisteminde teknolojik yatırımların ağırlıklı olarak kullanılması, kurumsal kaynakların paylaşımı ve tahsisindeki etkinliğin sağlanmasını önemli kılmaktadır. Maliyet etkinliğini değerlendirmenin çeşitli yolları vardır. Planlanan/gerçekleşen maliyet karşılaştırması, kişi başına düşen eğitim maliyeti (ortalama eğitim maliyeti), aynı/ya da daha az maliyetle satın alınan eğitim programı adedi, eğitim programını bitiren kişi sayısı, eğitim gören her kişiye bir birim ilave edildiğinde üretim maliyetinde sağlanan bir birimden daha fazla azalış (eğitim marjinal maliyeti) vb¹⁵⁷. Her şirket eğitim için yaptıkları yatırımın ne kadar süre içinde ne şekilde kuruma döneceğini bilmek istemektedir. Bu durumda eğitim etkinliği ile maliyet etkinliğinin bir arada sayısal olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir başka deyişle eğitim için yapılan yatırımın kurum için yarattığı fayda ile karşılaştırılması söz konusudur. Bu karşılaştırmayı yapmak oldukça güç olduğundan bağımsız danışman ekipten yararlanılması önerilmektedir. Bununla birlikte bilgisayarla yönetilen eğitim sistemi içinde yer alan destek ve uzman

¹⁵⁷ Niyazi Özden, "Eğitim Parametreleri", http://www.insankaynaklari.com/egitimmakaleler_pdf?28, (Mayıs 2006), s.1-15.

sistemlerde sayesinde yukarıda yer alan ölçütlere göre hızlı ve otomatik veri analizleri elde edilebilecektir.

D. Hukuksal Sürecin Yönetilmesi

Sistemin yasal çerçevesi ise asıl olarak Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu, Patent Haklarının Korunması Hakkında KHK, Endüstriyel Tasarımların Korunması Hakkında KHK, Haksız Rekabeti Koruma Kanunu, Türk Ticaret Kanunu, Coğrafi İşaretlerin Korunması Hakkında KHK, Markaların Korunması Hakkında KHK, Sinema, Video ve Müzik Eserleri Kanunu ile YÖK'ün hazırladığı Üniversitelerarası İletişim ve Bilgi Teknolojilerine Dayalı Uzaktan Eğitim Yönetmeliğidir. Eğitim sistemlerinin yukarıda belirtilen yasal sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmesi için proje ana koordinatörü ile hukuksal destek personeli beraber çalışacaktır.

E. Eğitim Programları ve Ders Planının Hazırlanması

Eğitim Programının içeriğinde eğitim konusu, eğitim içeriği, dersin sunuluşu, eğitim tarihi, eğitim süresi, eğitim yeri, personel adı ve ünvanı, eğitim hedefleri, öğretim metodolojisi, öğretim araç ve gereçleri, öğretim teknolojisi, katılımcı sayısı, eğitici adı vb. unsurlar yer alacaktır. Eğitim programlarının eğitimciler tarafından nasıl hazırlanacağı ve eğitimin nasıl sunulacağı konusunda proje ana koordinatörü yönderlik yapacaktır. Ders programı ayrıca, dersin içeriği, dersin sırası, ders bölümleri arasındaki denge analizi, sunuş teknikleri, dersin süresi, katılımcı ünvan ve sayıları, eğitim ortam ve materyallerinin koordinasyonu, ders saatlerinin kullanımının planlanması gibi unsurlardan oluşacaktır. Tablo 9 ve Tablo 10'da görülen Eğitim Yıllık Planı proje ana koordinatörü tarafından eğitim ihtiyaç analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda hazırlanacaktır. Eğitim Yıllık Planı, kısaca eğitim konusu, eğitim hedefleri, eğitim içeriği, eğitim süresi, eğitim tarihi,

eğitmen adı, eğitim yeri, personel adı ve ünvanı, katılımcı sayısı ve öncelik atamalarından oluşacaktır¹⁵⁸.

F. Özlük Dosyasının Oluşturulması

Kurumda bir iş yılının bitimini takiben iki ay içinde katılımcı personelin kardaks listesi (eğitim programlarını gösterir liste, eğitim programlarına devam takip çizelgesi ve eğitimleri tamamlama yüzdesini gösterir tablo, test başarı puanı, eğitim programı değerlendirme formu, genel başarı notu, sertifikalar, proje değerlendirme formu) İnsan Kaynakları Müdürlüğüne teslim edilecektir.

G. Eğiticinin Eğitimi

Eğitim süreci yer alacak kurum içinden sağlanacak eğitimcilerin ve uygulama ekibi içinde yer alan proje ana koordinatörlüğüne bağlı merkez ekip, proje yardımcı koordinatörleri, Trakya Birlik teknik ekibi eğitim sistemine intibaklarının sağlanması için bir ön oryantasyon programına tabi tutulacaktır. Proje sahibi tarafından önerilen karma eğitim sistemi hem geleneksel sınıf hem de web tabanlı eğitim modelinin geliştirilmesini öngördüğünden eğiticinin eğitimi bu unsuru göz önünde bulundurarak yapılandırılacaktır. Zira web tabanlı öğretim sisteminde eğitmen, tek ya da ana bilgi kaynağı olmaktan ziyade, öğrenme yöneticisi, kaynak sağlayıcısı ve yol göstericisi rolünü üstlenir, personelin bilgiyi bulması, anlaması, özümsemesi ve uygulamasına yardımcı olur, performansını izler ve dönüt sağlamaktadır. Personelin web tabanlı öğretim ortamına en iyi uyumu sağlamasına ve başarılı olmasına yardımcı olmaktadır. Özellikle web tabanlı eğitim yönetimi sistemi pazarlayan kurumların paketlerinde eğiticinin eğitimi hizmeti verip vermedikleri de değerlendirilecektir. Eğiticinin eğitimi şu alt başlıklardan oluşacaktır¹⁵⁹:

¹⁵⁸ Oğuzhan Kıldan, “Yapılandırmacı Yaklaşım Dayalı Oluşturulan Hizmetiçi Eğitim”, *Kastamonu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, Kastamonu 2008, s.70-87.

¹⁵⁹ İsmet Barutçugil, *Eğiticinin Eğitimi*, 2.b, Kariyer Yayıncılık, Ankara 2002, s.10-25.

Tablo 10. Önceliklendirilmiş Eğitim Planı

Eğitim Adı	Öncelik	PROGRAM ADI	Öncelik
Büyükbaş Hayvancılık	Y	Süt Sığırcılığı	Y
		Büyükbaş Hayvan Hastalıkları	O-Y
		Et Sığırcılığı ve Besicilik	O
		Hayvan Besleme	O
		Sosyo-ekonomik Araştırmalar	O-D
		Manda ve Diğer Büyükbaş Hayvancılık	D
		Organik Yetiştiricilik	D
Toprak ve Su Kaynakları	Y	Sulama Suyu Kalitesi ve Etkili Su Kullanımı	Y
		Toprak Kalitesi ve Toprak Kirliliği	O-Y
		Su Toplama Havzalarında Toprak ve Su Kaynaklarının Korunumu ve Geliştirilmesi	O-Y
		Tarımsal Kuraklık ve Etkileri	O
		Sürdürülebilir Toprak Verimliliği	O
		Sulama ve Drenaj Sistemlerinin Planlanması ve İşletilmesi	O
		Toprak ve Arazi Bilgi Sistemleri	O

Y:Yüksek

O-

Y:OrtaYüksek

O:Orta

O-D: Orta-Düşük

D:Düşük

“Kaynak:” Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, *Önceliklendirilmiş Eğitim Planı*,
http://www.tarim.gov.tr/Egitim,Organizasyon2?_html, (11.06.2008), s.1

H. Eğitim Sistemi Ekibinin Oluşturulması

Eğitim Sistemi Ekibinin aktörleri karar, vizyon ve misyonlara yön veren üst makamlardan, icracı alt ekiplere doğru yayımlandırılmıştır.

1. Delegasyon Ekibi

Geliştirilen eğitim modelinde delegasyon ekibi Yönetim Kurulu, Eğitim Komisyonu, Uygulama Ekibinden oluşmaktadır.

a. Trakya Birlik Yönetim Kurulu

Trakya Birlik Yönetim Kurulu biri başkan olmak üzere üç kişiden oluşmaktadır.

b. Eğitim Komisyonu

Genel Müdür, Proje Ana Koordinatörünün bağlı olduğu Genel Müdür Yardımcısı, Hukuk Müşaviri, Proje Ana Koordinatörü, Proje Koordinatör Yardımcısı (İnsan Kaynakları), Trakya Birlik teknik ekibi ve Teftiş Kurulu Başkanından oluşur.

Eğitim Komisyonunun görevleri Eğitim Danışma Kurulunun aldığı kararları Yönetim Kuruluna iletmek, eğitim sistemi ilgili genel yol ve eğitim politikasını tespit etmek, sistemin uygulamasında ortaya çıkan aksaklıkları gidermek, eğitim sistemi ile ilgili proje ana koordinatörünün getireceği teklifleri incelemek ve karara bağlamak, eğitime katılacak olan personel ile yıllık eğitim planını onaylamak, eğitim sisteminin etkin ve ekonomik bir şekilde yürütülmesini sağlamak için diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak, eğitim bakımından Genel Müdürlüğe yararlı olabilecek imkân ve kaynakları tespit etmek şeklinde özetlenebilir.

c. Uygulama Ekibi

Uygulama Ekibi Eğitim Danışma Kurulu ve Süreç Kolaylaştırıcılardan oluşmaktadır. Uygulama Ekibi üst yönetim tarafından belirlenen hedef, misyon ve amaçlar doğrultusunda eğitim faaliyetlerini koordine edecektir.

(1). Eğitim Danışma Kurulu

Eğitim Danışma Kurulu aktörlerinin ünvan ve görev tanımları aşağıdaki gibi yapılandırılacaktır:

- Proje Ana Koordinatörü: Halkla İlişkiler ve Eğitim Müdürüdür. Halkla İlişkiler ve Eğitim Müdürü, kendisine doğrudan bağlı teknik personel, medya uzmanı ve eğitim uzmanı, idari personel ile eğitim etkinliklerini proje koordinatör yardımcıları, eğitim danışmanları ile beraber çalışarak düzenler, kurumun eğitim ihtiyaçlarını tespit eder, önceliklendirilmiş yıllık eğitim planını hazırlar, eğitim sürecinin tüm aşamalarını organize eder, ön değerlendirme, ara değerlendirme ve nihai değerlendirme raporu ile kurs sonunda başarılı olacak olanlara verilecek olan belgeleri hazırlar. Sistemin uygulanması ve geliştirilmesi, öğrenmenin değerlendirilmesi aşamasında danışmanlık ve yönderlik yapar. Proje Ana Koordinatörüne doğrudan bağlı ekip merkez ekip (Çekirdek) olarak adlandırılacaktır.
- Proje Koordinatör Yardımcıları: İnsan Kaynakları Müdürü, Mamul Satış Bayilik ve Organizasyon Müdürü, İşletmeler Müdürü, Tarım Müdürü, Kooperatifler Müdürü ile diğer Genel Müdürlük Departman Müdürlerinden oluşacaktır. Ders programı hazırlamak, eğitim ihtiyacını tespit etmek, eğitim değerlendirme ve proje değerlendirme formlarını doldurarak Halkla İlişkiler ve Eğitim Müdürlüğüne bildirmek, sistemin uygulanması ve geliştirilmesi, öğrenmenin değerlendirilmesi aşamasında katılımcı personele danışmanlık ve

yönderlik yapmak görevleri arasındadır. Bu ekiple eğitim sürecinin sadece Halkla İlişkiler ve Eğitim Müdürlüğü'nün sorumluluğuna bırakmayıp tabana yaymak, sürecin yönetiminin kolaylaştırılmasını sağlamak, yaşam boyu eğitim gereksinimi konusunda sürekli bir şekilde kurum içinde farkındalık yaratmak ve bu doğrultuda eğitim programlarının personelin gereksinimlerine göre hızlı bir şekilde güncellenmesi ve iyileştirilmesi hedeflenmektedir. İnsan Kaynakları Müdürlüğü oryantasyon, İşletmeler Müdürlüğü kalite ve ürün yönetimi, Tarım ve Kooperatifler Müdürlüğü çiftçiler eğitimi, Mamul Satış Bayilik ve Organizasyon Müdürlüğü bayilerin ve tüketicilerin eğitimi konusunda, eğitim temsilcileri ve Halkla İlişkiler ve Eğitim Müdürlüğü ile diğer Genel Müdürlük Departman Müdürlükleri doğrudan Halkla İlişkiler ve Eğitim Müdürlüğü ile beraber çalışacaktır.

- Eğitim Danışmanları Ekibi: Danışman konuyu bilen, konuyu bilen kişilerin sahip olması gereken bilgi, beceri ve tutumlar konusunda otorite olarak kabul edilen kişi ya da kişilerdir. Eğitim danışmanları kurum dışından atanan, eğitim yönetim sisteminin tasarım ekibi ile bu ekibi bağımsız olarak kontrol edecek diğer eğitim danışmanlarından oluşacaktır. Eğitim danışmanları hem sistemin yönetimi, hem sistemin geliştirilmesi, iyileştirilmesi, hem de belirlenen tarihlerde periyodik olarak öğrenme sürecinde katılımcı personele yönderlik yapacak ve kurum kültürünü çok yakından tanıyan akademisyen, teknik uzmanlardan oluşacaktır. Eğitim danışmanları ekibinin aktörleri aşağıda gösterilmiştir.
- Konu Uzmanı: Eğitim konusu ve içeriğini hazırlayan akademisyendir.
- Pedagoji Uzmanı: Konu danışmanı ile birlikte çalışıp konunun öğrenilebilir bir biçime gelmesini sağlayan elemandır. Öğretim tasarımı öğrenme hedeflerinin belirlenmesi ve öğrencinin bu hedeflere ulaşabilmesi için gerekli öğrenim ortamının tasarlanmasıdır. Tasarım

öğrenme amaçlarından yola çıkarak gerekli öğretim malzemelerini, etkileşimi, değerlendirme ve dönüt alınmasını içerir.

- **Elektronik Öğretim Tasarımcısı:** Tam olarak rolü kısmen konu danışmanı, daha çok öğretim tasarımcısı, kısmen da teknik ve destek unsurlarla ilgilidir. Web-tabanlı eğitimin ilgili bant genişliği, öğrenme platformları, video ve ses standartları ve tasarım araçları gibi konuları bilir. Uzmanlık alanı ise öğretim malzemeleri, etkileşimi, değerlendirmesi ve dönüt alınmasının bu ortamda istenen biçimde en etkin ve verimli biçimde nasıl olacağını tasarlamaktır. Teknik ve destek unsurlarıyla beraber çalışarak öğretim tasarımının gerçekleşmesinde kilit bir rol oynamaktadır.
- **Teknik Geliştirme:** Bu kişi ya da ekip elektronik öğretim tasarımcısıyla birlikte çalışarak dersin elektronik ortamın potansiyeline ve öğretim tasarımına en uygun biçimde oluşturulmasını sağlar. Bu ekipte bilinen tabiriyle programcı ve grafik tasarımcıları yer almaktadır.

(2). Süreç Kolaylaştırıcılar

Web tabanlı eğitim yönetim sisteminin yönetiminde süreç kolaylaştırıcı olarak yer alacak ekip aşağıdaki gibidir:

- **Teknik Ekip:** Bilgi İşlem Müdürlüğüdür. Eğitim Yönetim sisteminin kurulumu ve teknolojik altyapının sağlanması, sistemin kullanımı ve geliştirilmesi, sistemin hedef kitleye sorunsuz ulaştırılması, eğitim teknolojisi bağlamında kullanılacak araç ve gereç temini konusunda Halkla İlişkiler ve Eğitim Müdürlüğü ile beraber çalışmaktadır. Öğrencinin ders öncesi ve ders esnasında dersle ilgili gereksinimlerini en etkili ve sorunsuz karşılamasına yardımcı olacaktır. Bu grup aynı zamanda öğrenci işlerini (kayıt, not ve

diğerlerini) sanal ortamlarda gerçekleştirecek, bu durumda öğrenci kendisi hakkındaki bilgileri tamamen sanal ortamlardan öğrenecektir.

- Hukuki Danışman: Hukuk Müşavirliğidir. Eğitim Yönetim Sisteminin yasal sınırlar çerçevesinde kullanılması konusunda Halkla İlişkiler ve Eğitim Müdürlüğü ile beraber çalışır.
- İdari İşler Yönetim Ekibi: İdari ve Sosyal Hizmetler Müdürlüğüdür. Eğitim yeri, araç ve gereçlerinin sağlanması konusunda Halkla İlişkiler ve Eğitim Müdürlüğü ile beraber çalışır.
- Eğitim Temsilcileri (Bölge Yardımcı Koordinatörleri): Eğitim Temsilcileri, Bölge Müdürlükleri, Entegre Tesisler Müdürlüğü, Karacabey Yağ Fabrikası Müdürlüğü ve Kooperatif Müdürlüklerinden oluşur. Asıl olarak sistemin uygulanması ve geliştirilmesi öğrenmenin değerlendirilmesi aşamasında personele danışmanlık ve yönderlik yaparlar.

BÖLÜM 6

TRAKYA BİRLİK KARMA EĞİTİM SİSTEMİNDE UZAKTAN EĞİTİM MODELİ WEB TABANLI ÖĞRENME

Bu çalışmanın konusunu oluşturan ve aşamalı bir süreç içinde hayata geçirilmesi öngörülen Web Tabanlı Eğitimin, kurulum, yönetim ve işletim süreci geleneksel yöntemlere göre daha karmaşık olmasına rağmen, yönetsel, mali, teknolojik, pedagojik açıdan sağladığı avantajlar yeni bir eğitim metodolojisi olarak tercih edilmesine neden olmuştur. ABD’de yapılan diğer bir araştırmaya göre 1995-1998 yılları arasında uzaktan eğitim veren kurumların sayısında %72’lik bir artış gerçekleşmiş, bu artışta yer alan kurumların hemen tamamının, öğrencilere çevrimiçi eğitim olanağı sunduğu belirtilmiştir. Günümüzde yaklaşık 2,5 milyondan fazla Amerikalı DETC ’nin akredite ettiği kuruluşlara kayıt olmuştur. IDC verilerine göre, ABD’de, 2000 yılında e-öğrenim pazarı 2.3 milyar \$’lık bir büyüklüğe ulaşmıştır ve pazar yıllık %50 büyüme oranına sahiptir. Gelişmiş ülkelerde gözlemlenen bu trend 1990lı yılların sonundan itibaren başta üniversitelerimizde sonrasında ise özel ve kamu sektör işletmelerinin en önde tercih ettikleri eğitim yönetimi haline gelmiştir. Elektronik ortamdaki eğitim olan web tabanlı öğretim geleneksel sınıf eğitiminin en iyi yanlarını teknoloji ile birleştirerek öğrenme ve bilgi transfer hızına ivme kazandırmıştır. Web tabanlı eğitim, e-learning uydu, video (canlı veya banttan), bilgisayar teknolojileri (internet, intranet, CD-ROM) vasıtasıyla senkronize ve asenkronize olarak eğitim verilmesine olanak sağlamaktadır¹⁶⁰.

Bununla birlikte web tabanlı eğitim sisteminin başarısı, öğrenci ve öğretmen arasındaki iyi iletişim, öğrenciler arasında işbirliği, aktif öğrenme yöntemleri, ödev ve projeler hakkında anında ve zengin geri besleme olanakları sağlanması ile öğrenci devamlılığını izleme, sınav-ödev hazırlama gibi sınıf yönetimi alanına giren görevlerle, forum yönetimi, etkileşimli ödevler, duyurular gibi iletişimi sağlayacak görevler noktasında toplanmaktadır.

¹⁶⁰ Murat Erdal, “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt 17, Sayı 10, İstanbul 2006, s.65.

Web Tabanlı Eğitim Sisteminin nihai hedefi; geleneksel eğitim yöntemlerine göre eğitimde ve somut iş sonuçlarında yüksek bir katma değer yaratmaktır. Web tabanlı eğitim yönetim sistemi (web ortamında bilgisayar destekli öğretim sistemi) bilgisayarla yönetilen öğretim sistemleri ile desteklenecektir. Thomas Russel 'ın 1999 yılında yaptığı "The No Significant Difference Phenomenon" başlıklı çalışmada, web tabanlı eğitim sisteminin etkinliği konusunda 355 çalışmayı listeleyerek, web tabanlı eğitim sisteminin geleneksel eğitim kadar etkin olduğu ispatlanmıştır. Benzer bir çalışma 1997 yılında Moore ve Kearsley tarafından yapılarak web tabanlı öğretim sisteminin eğitim etkinliğini % 30-60 oranında arttırdığını belirtilmiştir.¹⁶¹ Yapılan başka bir araştırma ise web tabanlı öğretim sisteminin iyi tasarlanmış malzeme ile geleneksel sınıf ortamına oranla hatırlamada %25 artış (Yeni bir bilginin akılda kalma oranı okuyarak %10, dinleyerek %20, görerek %30, dinleyerek ve görerek %50'dir. Eğitim, kişisel, görsel, işitsel öğelerin yanında teknolojik unsurlarla etkileşime girildiği zaman akılda kalıcılık oranı ise %75'e çıkmaktadır. Bu da bilgisayar destekli eğitimde akılda kalma oranının geleneksel sınıf eğitimine göre %25 daha fazla olduğu anlamına gelmektedir) ve öğrenme süresinde %40 ile %60 kısalma meydana getirdiği ispatlanmıştır. Yapılan araştırmalar web tabanlı öğrenmenin, kurumlar açısından ortalama olarak % 30 ile % 70 arasında değişen maliyet avantajı sağladığını göstermektedir. Önerilen eğitim sisteminin başarılı olması aşağıda yer alan bir takım gerekliliklerin yerine getirilmesine bağlıdır¹⁶².

I. Web Tabanlı Öğretim Sisteminin Dayandığı Varsayımlar

Web Tabanlı Öğretim Sistemi Modelinin dayandığı belli başlı varsayımlar şunlardır:

- Öğretici ve öğrenen öğretim etkinliğini sağlanmasında bireysel olarak sorumlu olmalıdır,
- Öğreticinin öğretme işlevi danışmanlık ve yönlendiricilik sağlama düzeyinde olmalıdır,

¹⁶¹ Mustafa Karaağaçlı, *a.g.e.*, s.70-74.

¹⁶² Mustafa Karaağaçlı, *a.g.e.*, s.100.

- Öğrencinin gereksinimlerine göre öğretim etkinlikleri düzenlenmelidir (Öğrenci Merkezli Yaklaşım),
- Öğrenci bilgileri içselleştirdikten sonra gereksinimlerine göre eğitim süresi ve içeriğini yapılandırmalı, eğitimi istediği gibi tekrar edebilmeli, eğitim notu olarak istediği anda çıkış alabilmelidir (Öğrenci Yönetimli Yapılandırıcı Kuram),
- Öğretmen-Öğrenci, Öğrenci-Grup, Öğrenci-Teknoloji arasında etkileşimi sağlayan interaktif çoklu ortamlarla teknoloji yönetimi entegrasyonu sağlanmalıdır,
- Tüm süreçler zihinsel keyif sağlayacak şekilde tasarlanarak, içsel güdülenme ve sürekli öğrenmenin gereği konusunda personelde farkındalık yaratılmalıdır,
- Öğretmen-öğrenci arasındaki etkileşim, sorgulama stratejilerinin (e-posta, bülten odası, sohbet odaları, forum, net meeting, etkileşimli ödev, beyaz tahta vb) öğrenci-grup arasındaki etkileşim, rol oynama ve tartışma, öğrenci-içerik arasındaki etkileşim grup tartışması, uygulama ve örnek olaylar, öğrenci-teknoloji arasındaki iletişim ise senkron ya da asenkron eğitim iletişim modelleri ile sağlanmalıdır,
- Eğitim programları, içeriği, ölçme ve değerlendirme araçları rahatlıkla güncellenebilmeli başka sistemlere rahatlıkla entegre olabilmelidir,
- Personel eğitim sürecinde kendi hız ve düzeylerinde ilerleyebilmelidir,
- Sistem daha çok bilgiye kıza zamanda ulaşmayı sağlayabilmeli, personel araştırma alışkanlığını kazandırabilmeli, yaratıcılığı teşvik edebilmelidir,
- Personel en güncel bilgilere derhal ulaşılabilmelidir,

- Öğretim sürecinin her aşaması analiz, rehberlik, değerlendirme ve dönütlerle pekiştirilebilmelidir,
- Eğitim bilimcileri tarafından yapılan çalışmalar, asenkron eğitim materyalinin pedagojik olarak yeterli kalitede olması ve öğrencinin konuyu öğrenme isteğinin bulunması durumunda, personelin kendi kendine yapacağı çalışma ile konunun yüzde 80'ini öğrenebileceğini göstermektedir. Geriye kalan yüzde 20'lik öğrenme ise senkron olarak eş zamanlı çalışmalar ve etkileşimle gerçekleştirilebilmektedir. Bu verilerden de anlaşılacağı gibi projede önerilen web tabanlı eğitimin başarılı olabilmesi için, senkron ve asenkron uygulamalar birbirini destekleyecek şekilde planlanmalıdır,
- Uzaktan eğitimde personelin kendisini derslere adanmış olması gerekmektedir. Bu bakımdan uzmanlaşma derecesi arttıkça, web tabanlı öğretim modeli kilit personel ve daha üst pozisyonlarda daha yoğun kullanılacaktır,
- Sistemin İnsan Kaynakları süreçleri ile entegrasyonu halinde eğitimin etkinliğini % 70-80 seviyelerine yükseltilebilecektir. Ancak eğitim sisteminin terfi, ödül, hafta sonu çalışmaları, vardiya izinleri, disiplin, personel performansının değerlendirilmesi süreçleriyle entegrasyonu ve önerilen eğitim sisteminin kariyer gelişim sistemi içinde yapılandırılması İnsan Kaynaklarının çalışma sahasına girdiğinden bu çalışmanın konusunu oluşturmamaktadır.

II. Web Tabanlı Öğretim Sisteminin Faydaları

Başta ABD ve İngiltere olmak üzere yapılan araştırmalar neticesinde geleneksel yöntemlere göre web tabanlı eğitim sisteminin tercih edilme sebeplerini şu başlıklar altında toplayabiliriz¹⁶³:

¹⁶³ Mustafa Karaağaçlı, *a.g.e.*, s.100-105.

- Yönetmel Yararlar: Herhangi bir sürecin uygulanmasında kolaylık, etkinlik, standartlaştırma ve iyileştirme sağlayan hedeflerle ilgili yararlarıdır.
 - a. Eğitim ve öğretime erişimi artırır,
 - b. Teknolojik değişim zorunluluğuna hızlı bir şekilde karşılık verilir,
 - c. Eğitim programlarının hedef, içerik, takip, değerlendirme ve dokümantasyon öğeleri açısından standardizasyonu sağlar,
 - d. Kurumsal ve eğitsel hedefler doğrultusunda hızlı içerik güncellenir,
 - e. Derse yardımcı kaynak olarak hızlı erişilebilir İnternet kaynakları ve referanslardan yararlanma olanakları sunulur,
 - f. Kullanılan eğitim teknolojisi ile eğitim sürecini hızlandırılır ve daha etkin hale getirilir.
- Finansal Yararlar: Eğitim ve teknolojik etkinliğin mali etkinlikle olan etkileşimi dikkate alınarak mali kaynakların optimizasyonunu sağlamaya yönelik hedeflerle ilgili yararlarıdır.
 - a. Eğitimde maliyet etkinliğini sağlar,
 - b. Eğitim maliyetleri azaltılır (Yapılan araştırmalar web tabanlı öğretim metotlarının maliyeti iyi yönetilirse geleneksel eğitim yöntemlerine göre yarı yarıya azalttığını göstermektedir. Başlangıçta, geleneksel eğitim ortamlarına oranla, tasarım ve üretim aşamalarındaki yüksek maliyete karşın öğrenci sayısı ve istifade edilen program sayısı arttıkça maliyetleri azaltmaktadır),

- c. Posta, harcırah (barınma ve yol masrafları) eğitimci, bina, basılı materyallerin basım, çoğaltım bedeli gibi masraflarından tasarruf edilir,
 - d. Belge dokümantasyon yönetiminin sağladığı standartlaşma ile kağıt, donanım bakım, işletim masraflarından tasarruf edilir,
 - e. Öğrencinin kendi öğrenme gereksinimi doğrultusunda eğitimi istediği sırada ve yoğunlukta çalışabilmesi sağlanır, böylelikle geleneksel eğitim yöntemlerinde tekrarlanan her eğitim için yukarıda açıklanan masrafların yinelenmesi önlenir,
 - f. Ücretsiz ulaşılabilen pek çok ek ders malzemesi (bilgi bankası, web ortamına aktarılan CD, alanında uzman otoriterle ile doğrudan iletişim olanakları, sanal kütüphane vb.) sağlanır,
 - g. Eğitimin fırsat maliyeti azaltılır (Katılımcıların geçirdikleri saate karşılık gelen iş değeri).
- Kurumsal Yararlar: Kurum örgüt kültürü ile doğrudan ilgili misyon ve vizyonlara göre belli bir periyotta elde edilmesi amaçlanan, somut olarak ölçülebilen hedeflerle ilgili yararlarıdır.
 - a. Kurum çalışanlarında eğitim ihtiyacının varlığı hissedilip, eğitim sürecine aktif katılımını sağlayan metodoloji, süreç ve eğitim teknolojisi sayesinde çalışanlarda içsel güdülenme sağlanır, bireylerde yaşam boyu öğrenme anlayışı yerleştirilir, kurumda öğrenme kültürünün yerleşmesi için gerekli kültürel ortam yaratılır,
 - b. Kurumlarda örgütsel hafızanın korunması, geliştirilmesi ve derinleştirilmesi sağlanır,

- c. Kurumlarda iş süreçlerini aksatmadan bilginin rakip firmalara göre daha hızlı elde edilmesi ve kullanılması eğitim sisteminin sürekli bir şekilde iyileştirilip geliştirilmesi ile rekabet üstünlüğü sağlanır,
 - d. Demokratiktir. Tüm personelin eğitimden eşit bir şekilde yararlanmasını sağlar,
 - e. Departman - Kurum standartları yükseltilebilir,
 - f. Standartlaşmış eğitim sisteminin kurulması sağlanır (Farklı eğitmenler farklı öğretim stillerine sahiptir. Bu nedenle her çalışan aynı standartta eğitim almıyor olabilir. Web tabanlı eğitim yönetim sisteminde eğitim her personele aynı standartta ulaşır.).
- Zaman Maliyeti Yararları: İş süreçlerinde etkinleşme sağlayarak işlerin daha hızlı ve etkin yapılmasını sağlayan hedeflerle ilgili yararlarıdır.
 - a. Uzman bilgisine daha hızlı ulaşma ve onunla çalışma olanağı sağlamaktadır,
 - b. Eğitim sürecinin yönetiminde personelin çalışma süresinin yaklaşık % 30'nu kapsayan dokümantasyon sürecini hızlandırır, kolaylaştırmaktadır,
 - c. Eğitimin kurum ve personelinin gereksinimleri doğrultusunda hızlı bir şekilde güncellenmesine olanak tanımaktadır,
 - d. Çalışan insanlara işinden ve bulunduğu yerden ayrılmaksızın eğitim fırsatı sunulmasını sağlamaktadır.
 - Pedagojik Yararlar: Öğretim Etkinliği ile bu doğrultuda öğrenci gereksinimlerine en uygun eğitim ortamı, metodoloji ve teknolojinin

seçimini ifade etmektedir. Böylelikle eğitim terminolojisinde hem öğrenci merkezli öğretimin hem de öğrenci yönetimli öğretim hedeflerinin gerçekleştirilmesi ile ilgili yararların elde edilmesi amaçlanmaktadır¹⁶⁴.

- a. Öğrenimin kalitesini yükseltir,
- b. Personele çalışma hayatında ihtiyaç duyacakları becerileri teknoloji ile sağlar,
- c. Geleneksel eğitim modelleriyle kombine edilir (Oryantasyon Eğitiminde öğretici etkileşimli tahtada ders anlatılırken, eşanlı olarak tahtaya yazılanlar eğitim notu olarak öğrenciye dağıtılabileceği gibi, bir bilgisayardan yayınlanan Trakya Birlik filmi projektör ile büyük ekrana yansıtılabilir),
- d. Nitelik ve nicelik açısından az olan öğretim elemanı sorunun üstesinden gelinir,
- e. Hızlı ya da yavaş öğrenme gereksinimlerine yanıt verebilen bir öğrenme düzeneği oluşturulur, personelin kendi hızında, iş süreçlerini ve üretimi aksatmadan kısa zamanda eğitim almasını sağlar,
- f. Bireysel gereksinimlere uygun malzemelerle öğrenme olanağı yaratılır,
- g. Çoklu ortam olanaklarıyla birden fazla duyuya hitap eden öğrenme fırsatı sunulur, pek çok değişik öğrenme metodu içerir, web üzerindeki zengin işitsel ve görsel tasarımlar yoluyla eğitimi çekici hale getirir ve öğrenmeyi artırır,
- h. Personel kendi öğrenmesini denetleyebilir, istenilen yer ve zamanda eğitim alabilir,

¹⁶⁴ Murat Erdal, *a.g.m.*, s.85.

- i. Geleneksel öğretim modeline göre eğitimde daha fazla etkinlik sağlanır, personelin just-in time yani uygun zamanda veya kişinin kendini öğrenmeye hazır hissettiği zamanda sunuluyor olması, öğrenme şekline uygun metotların kullanılması ve en önemlisi kendi öğrenme hızıyla eğitim alabilmesi, öğrenmeyi kolaylaştırır ve verimliliği artırır,
- j. Teori, araştırma ve vaka analizleri ile pratik hayat arasında ilişki kurulmasını sağlar ve edinilen bilgilerin hızlı bir şekilde uygulanmasına imkan verir,
- k. Sunduğu interaktif bir ortam sayesinde eğitime katılanlar arasındaki etkileşimi artırarak bilgi/birikimlerin paylaşılmasına olanak verir,
- l. Eğitim materyalinin uygunluğu ve doğruluğunun sürekli olarak gözden geçirilip gerekli değişikliklerin yapılmasına imkan verir,
- m. Bilgi ve birikimlerin hızlı bir şekilde elde edilmesi ile çalışanların hızlı değişen iş dünyasına uyumunu artırır,
- n. Eğitimin yalnızca ulusal değil uluslararası standartlar da gözetilerek yapılandırılmasını sağlar,
- o. Esnek ve objektif ölçme-değerlendirmeye olanak tanınması, öğrenci değerlendirmesinin sağlanması için etkili bir eğitim yönetimi sağlar; e-öğrenim ile öğrenmeyi gerçekleştirecek bireyin sınav olma ve sınav sonuçlarına göre dönütler verme-alma, başarı yüzdesini saptama gibi eğitsel işlemler etkili olarak yapılır, eğitimi alan birey durumu istediği an raporlanabilir, başarısı belgelenebilir,

- p. Aktif katılım (Kullanıcı bilgiye kendi hızıyla ve yöntemiyle ulaşarak her an aktif kalır. Kontrol eğitilenin elindedir) sağlanır,
- q. Katılımcının motivasyonunda artış sağlanır,
- r. Diğer kaynaklara erişim esnekliği (Katılımcıların doğru kaynaklara, standart uygulamalara, mevzuata linkler aracılığıyla yönlendirilebilmesi vb.) sağlanır,
- s. Eğitimde performans değerlendirme ve raporlama kolaylığı (Katılımcıların eğitimlere giriş ve çıkışları ve belli bir katılımcının eğitim modüllerini tamamlayıp tamamlamadığının kontrolü web'den yapılabilecektir vb.) elde edilir.

III. Web Tabanlı Eğitim Sisteminde İletişim Modelleri

Senkron ve asenkron teknolojiler, etkileşimli çoklu ortamların entegrasyonun sağlanması ile eğitimin pek çok kaynak, program, yöntem, metodoloji, teknoloji çeşitliliği içinde öğrenme gereksinimlerine göre belirlenmesini sağladığından geleneksel öğretime göre eğitimin daha üst düzeyde, daha yüksek etkinlikte gerçekleşebilmesini sağlamaktadır. Senkron ve asenkron eğitim teknolojileri arasındaki en temel fark; senkron teknolojide öğrenci-öğretmen, öğrenci-grup, öğrenci-içerik, öğrenme-teknoloji arasındaki etkileşimin doğrudan doğruya sağlanarak, uzaktaki öğrenciyle kurulan etkileşimde daha iyi kalitede geri bildirim vermesidir. Asenkron iletişim olanakları e-mail, forum, siber gezi, etkileşimli cd-rom, çoklu ortam, veritabanı, mesaj panoları, tartışma odaları, siber gezi gibi seçenekler olurken, senkron iletişim olanakları bilgisayar, video, masaüstü konferans, chat, net meeting, beyaz tahta, etkileşimli ödev, vb. alternatiflerdir¹⁶⁵.

¹⁶⁵ Murat Erdal, *a.g.m.*, s.78-87.

IV. Web Tabanlı Eğitim Sisteminde Senkron ve Asenkron İletişim Modellerine Göre Yaratılan İnteraktif Hipermedya (Çoklu Ortam)

Çeşitli ortamlardan, değişik formatlarda alınan malzemeleri bütünleştirme yeteneğine sahip olan web, öğretmenlerin etkin ve verimli bir ders hazırlamalarına olanak sağlamaktadır. Proje sahibi tarafından önerilen Web Tabanlı Eğitim Yönetim Sisteminde, çoklu ortam bütün görsel, işitsel ve bilgisayar kaynakların tek bir monitör üstünde sunulmasını imkan verecek şekilde tasarlanacaktır¹⁶⁶.

A. Web Tabanlı Eğitim Sisteminde Çoklu Ortam Uygulamalarının Yararları

Web ortamında çoklu eğitim ortamının yaratımı eğitsel etkinlik açısından aşağıdaki faydaları yaratacaktır:

- Öğrenme zamanını kısaltır,
- “Akılda Tutma” seviyesini artırır,
- Etkileşimli çoklu ortam uygulamaları personelin öğrenme sürecine aktif katılımını sağlar,
- Öğretmen-personel ile personel-grup arasında etkin iletişim imkanı verir (E-posta, tartışma listesi ve hatta video konferans vb. yollarla),
- Etkileşimli çoklu ortam uygulamaları, bilginin aydınlatıcı ve eğlenceli bir şekilde ifade edilmesine yardım eder,
- Gerçek iş yaşamının en yakın benzeşimini sunar.

¹⁶⁶ Nuray Girginer, *a.g.m.*, s.32.

B. Web Tabanlı Bilgisayar Destekli Uzaktan Eğitimde Çoklu Ortam Erişim Metotları

Web tabanlı bilgisayar destekli uzaktan eğitimde çoklu ortam erişim metotları aşağıda özetlenmiştir:

- Bağımsız Sunucu: Dersle ilgili malzeme (yazılımlar, ders içeriği, vb.) tek bir bilgisayar üzerinde çalışmaktadır.
- CD-ROM: Dersle ilgili malzemenin bir bölümü hard disk, video, ses, ve animasyon dosyalarını içeren diğer bölümü kompakt disk üzerinde çalışmaktadır.
- Omurga Ağı: Ders malzemesi bir ana frame ağı üzerinden öğrencilere ulaştırılmaktadır. Ancak eğitim metin tabanlı ve tek renkli görüntü üzerinden yürütülmektedir.
- LAN (Yerel İletişim Ağı) / WAN (Geniş Alan Ağı): Bir ağ sunucusunda depolanan ders malzemesi, çok sayıda kullanıcının erişimine imkân sağlamaktadır. Bu yaklaşım sayesinde, sadece ağ sunucusundaki ders malzemesinin güncellenmesiyle tüm öğrenciler zaman kaybetmeksizin ders notlarının son şekline erişebilmektedirler. Ayrıca, güncellenmiş malzemenin tüm öğrencilere gönderilmesine gerek olmaması genel maliyeti düşürmektedir.
- İnternet / İnternet: Bu özellikle küçük ya da büyük dağıtık yapılanmış organizasyonlar için uygun bir çözümdür. Bu metot LAN/WAN erişim metodunun geniş kitlelere, daha uzun erişim süresiyle hitap eden şekli gibi düşünülebilir.

V. Web Tabanlı Eğitim Sisteminde Eğitim Programları

Önerilen web tabanlı öğretim sistemleri aşağıda yer alan eğitim yazılımlarını içerecektir. Söz konusu eğitim programları bilgisayarla yönetilen öğretim sistemi

içinde yer alan uzman ve destek yazılımlarla bütünleştirilerek konuyla ilgili kavram ya da sözcük hakkında açıklama, hatırlatma, ek bilgi gereksinimini karşılayacak ya da bu kavram ya da bilgilere ulaşma olanağı sağlayacak yönlendirmeler yapacak, eğitim içeriği ile ilgili olarak ansiklopedik bilgiler sunacaktır. Ayrıca ders modülleri birbirini bütünler şekilde mantıksal şekilde birbirini takip edecek, soru ve cevap etkileşimi yaratılarak öğrenme süreci içinde dönüt verilecek, eğitim öğrencinin öğrenme hızına göre ilerleyecek, test oluşturma, öğrenmenin değerlendirilmesi ve öğretimin sonuçlarının otomatik olarak çözümlenmesi de mümkün olacaktır.

- Özel Öğretici Programlar: Öğretmen gibi konu anlatan, alıştırmaya fırsatı tanıyan, öğrenciyi derse karşı güdüleyen ve öğrenci başarısını değerlendiren bu programın amacı bilgisayar ve öğrenci arasında birebir etkileşim yoluyla ders ortamı sağlamaktır.
- Simülasyon ve Animasyon Programları: Animasyon (Canlandırma), bir nesneyi hareket halinde gösteren birçok durağan görüntü oluşturmak ve bu görüntüleri hızla arka arkaya oynatarak nesnenin gerçekten hareket ettiğini düşünmemizi sağlayan bir iletişim modeli olarak tanımlanmaktadır. Simülasyon(Benzetişim), sınıf içinde bir olay, durum ya da problemin gerçeğe uygun bir şekilde geliştirilen model ya da yakın koşulları oluşturularak öğrenmenin gerçekleştiği bir öğretim tekniğidir. Bu programlarda öğretilenler sanal bir ortamda canlandırılmaktadır.
- Problem Çözme Programları: Bu programlarda personelin karşılaştığı problemin üstesinden gelmesi için gerekli bilgiler verilir, bilgiler öğretildikten sonra problemi çözmesi istenir.

Web Tabanlı Öğretim sisteminde simülasyon ve animasyon programlarının yararları şu şekilde özetlenebilir¹⁶⁷:

1. Bilginin algılamasını geliştirmektedir,

¹⁶⁷ Nuray Girginer, *a.g.m.*, s.25.

2. Öğrenme motivasyonunu artırır, öğrenmeyi pekiştirmektedir,
3. Bilginin hafızada kalmasına yardımcı olmakta, eğitimin çekiciliğini artırmaktadır,
4. Kullanılan canlandırmalar öğrenmeyi etkin kılmaktadır, masrafları düşürmektedir,
5. Riskli pahalı materyallerin kullanımı önlemektedir,
6. Konunun anlaşılmasına ilişkin geri bildirimler sağlamaktadır,
7. Simülasyonlu (yönlendirmeli) eğitimde kullanıcılar eğitimi sadece izleyebileceği gibi, uygulama da yapabilmektedir,
8. Katılımcılar etkileşimle tanışmakta, soyut konuları somutlaştırmakta, pedagojik öğrenme sürecini standardize etmekte, öğrenciler bilimsel araştırmalarda aktif rol almaktadır.

BÖLÜM 7

WEB TABANLI ÖĞRETİM SİSTEMİNE AŞAMALI GEÇİŞ SÜRECİNİN TASARIMI

Web Tabanlı Eğitim Sisteminin sağladığı maliyet avantajı, daha çok insanı daha az iş yükü ile eğitebilmesi, başarı ve gelişme takibini kolaylaştırması, teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmama ihtiyacına hızlı cevap vermesi, her yerden ve her zaman bilgiye kolay erişim olanağı sağlaması ve en önemlisi bu metodun, kurumların öğrenen organizasyon olma konusunda önemli bir araç olması bu alana odaklanmasının başlıca nedenidir. Ancak web tabanlı öğrenme geleneksel eğitim yönteminin tamamıyla yerine almayacak, bazı iş süreçlerinin öğrenilmesi ancak geleneksel eğitim yöntemi ile mümkün olduğundan, geleneksel eğitim sistemi ile beraber yürütülecektir. Proje sahibi tarafından önerilen web tabanlı eğitim sisteminin altı aşamada kuruma entegrasyonu öngörülerek, sistemin her aşamasının teknik ve finansal açısından optimizasyon sağlayacak şekilde tasarlanması planlanmıştır:

I. Aşamalı Geçiş Sürecinin Tasarımı

Web tabanlı öğretim sistemine geçiş aşamalı ve birbirine entegre bir biçimde aşağıdaki gibi yapılandırılacaktır.

- Geleneksel Sınıf Yöntemine göre organize edilecek olan ders tanıtım bilgileri ile eğitim süreci bilgilerinin (ders programı, eğitim planları, yönergeler, eğitim yönetmeliği ders zamanları, mikro eğitim sitelerinin oluşturulması, vb.) web ortamına aktarımı,
- Geleneksel sınıf yönetimine göre organize edilecek olan dersin performansını desteklemek için çeşitli ders kaynaklarının web ortamına aktarımı (veri tabanı, sanal kütüphane, linkler, slayt hazırlama şablonu, ders notları vb.),

- İlk etapta toplantı yönetimi ile oryantasyon eğitimini web üzerinden bilgisayar ya da video konferansı yoluyla sunumunun tasarlanması,
- Bilgisayar Yönetimli Destek Yazımların kurulması,
- Web ortamında asenkron olarak eğitim yönetim sisteminin kurulması (etkileşimli cd, simülasyon, animasyonlu ders yazılımları, özel öğretici programlar vb.),
- Web ortamında senkron olarak eğitim yönetim sisteminin kurulması (Bilgisayar, Video, Masaüstü Konferansları, Net Meeting, Beyaz Tahta, Etkileşimli Tahta vb.),
- Web ortamında senkron ve asenkron olarak eğitim yönetim sisteminin geleneksel eğitim yöntemi ile beraber kullanılması,
- Eğitim Yönetim Sisteminin İnsan Kaynakları süreçleri ile entegrasyonu, sistemin kariyer geliştirme sistemi içinde yeniden organizasyonu (Bu sürecin tasarımı bu çalışmanın konusu değildir).

Yapılandırılacak web tabanlı eğitim yönetim sistemi geleneksel sınıf yöntemi ile harmanlanarak aşağıdaki şekillerde uygulanabilecektir:

- Eğitimci ve öğrencinin hiçbir şekilde karşılaşmadığı, bir başka deyişle eğitimin yer ve zamandan bağımsız olarak yürütüldüğü durum (Asenkron),
- Eğitimin tamamen yerden bağımsız, fakat zamana ise yarı bağımlı olarak yürütüldüğü durum (Bu tür uzaktan eğitimde, karşılaşılan özel bir problemi çözmek ya da ders kapsamında yer alan bir soruyu cevaplandırmak için internet bağlantılı sohbet gibi etkileşimli web araçları kullanılabilir, asenkron eğitim, senkron iletişim modülleri ile desteklenebilir),

- Eğitimin tamamen yerden bağımsız, ancak zamana tam bağımlı olarak yürütüldüğü durum (Karşılıklı olarak soruların sorulduğu ve cevaplandığı video konferans sistemi bu tür uzaktan eğitim çalışmalarında kullanılabilir),
- Eğitimin bir kısmının yüz yüze gerçekleştirildiği (yer/zaman tam bağımlı), bir kısmının uzaktan gerçekleştirildiği durum (yer/zaman tam bağımsız) .

II.Web Tabanlı Eğitim Yönetim Sisteminde Satınalma Etkinliğinin Sağlanması

Web tabanlı eğitim yönetimi sisteminin satınalma süreci proje temelli olarak Trakya Birlik Satınalma Yönetmeliği'nde yer alan hükümler doğrultusunda sağlıklı rekabet koşulları göz önünde bulundurularak pedagojik ve teknolojik tasarım ile maliyette etkinliği sağlayacak şekilde yönetilecektir.

A. Satınalma Sürecinin Yönetimi

Önerilen projede yer alan Eğitim Yönetim Sistemi satın alınırken dikkate alınacak kriterler aşağıdaki gibi olacaktır:

- Eğitim Yönetim Sisteminde eğitim, öğretim ve teknoloji tasarımlarının yönetimi ve birbirine entegrasyonu oldukça karmaşık bir süreç olup, satınalma yönetiminde sistem ya Trakya Birlik teknolojik alt yapısı baz alınarak entegre edilecek ya da tamamıyla outsourcing seçeneğine başvurularak sunucu kurumlardan bilgi otoyolu olarak yararlanma seçeneğine başvurulacaktır,
- Bu bağlamda teklifler toplanırken hem kamu kuruluşları, özel sektör kaynakları araştırılacak, hem entegre bir biçimde eğitim modülünü üretip (eğitim tasarımı) hem sunabilecek teknolojik donanıma (teknolojik

tasarım) sahip, söz konusu eğitim sistemini başka kuruluşlarda denemiş, bunun başarısını ispatlamış kurumlar tercih edilecektir,

- Proje bazlı olarak tekliflerini sunacak olan kuruluşlar aşağıda yer alan kriterler üzerinden yapılandırılmış bir form üzerinden, ölçeklendirilerek veya ağırlıklandırılarak iki yönlü olarak, teknik ve pedagojik yeterlilik açısından değerlendirilecektir. Eğitim ve Öğretim tasarımının etkinlik derecesi ile kurumsal beklentiler diğer Genel Müdürlük departmanlarının yapacağı değerlendirmeleri de göz önünde bulunduracak olan Halkla İlişkiler ve Eğitim Müdürlüğü tarafından, teknolojik tasarımının etkinlik derecesi ise Bilgi İşlem Müdürlüğü tarafından değerlendirilecektir. Değerlendirme aşamasında alanında otorite sahibi bağımsız danışman/danışmanlar da yer alması önerilmektedir,
- Proje temelli teklifler hazırlanmadan önce Trakya Birlik kurumsal yapısı ve personel politikaları ile eğitim yönetim sistemi ile ilgili olarak yapılmak istenenler hakkında Halkla İlişkiler ve Eğitim Müdürlüğü tarafından ihale öncesi brief verilecektir. Teknik Şartnamede hazırlanacak teklifleri tamamlar diğer belgelerin neler olduğu ve değerlendirme kriterleri ve teknik konular ayrıntılı olarak gösterilecektir. Katılımcı firmalar bütçe detayı formunda harcama kalemlerini gerekçelendirerek yazacaktır. Bütçe gerekçeleri, açıklamaların net bir şekilde yapıp yapılmadığı, harcamaların projenin gerçekleştirilmesi için gerekli olup olmadığı ve gerçekçi bir şekilde belirlenip belirlenmediğine göre değerlendirilecektir,
- İhaleyi kazanan firma ile sözleşme bağlanacak ve bu sözleşmenin ekini oluşturan bir taahhütname imzalatılacaktır. Bu taahhütname ile öngörülen süre ve bütçe sınırları içinde projenin kalite garantisinin güvence altına alınması sağlanacaktır. İhale sonucunda imzalanacak olan sözleşmenin esaslı noktaları ise; bütçe, hesap mutabakatı, gizlilik, sözleşmenin amaç ve hedefleri, proje planı akış şeması ile uygulanış süreci, fikri ve sınai haklar ile sistem güvenliğidir. Teknik Şartnamede

firmalardan istenecek belgeler ve Tablo 11, Tablo 12, Tablo 13, Tablo 14, Tablo 15, Tablo 16’da yer alan tablolar aşağıda başlıklar halinde yer almaktadır:

- Bütçe Detayı Formu,
- Proje Personeli Bilgi Formu,
- Ödeme Planı Tablosu (Ödeme Planı Tablosu 3’er aylık dönemlere göre doldurulacaktır),
- Eğitim Yönetim Sistemi Senaryosu,
- Zaman Akış Tablosu,
- Proje Personeli Çalışma Planı,
- İş Akış Tablosu,
- Firma Bilgileri Formu ile Firma Tanıtım Yazısı (en fazla 1 sayfa veya varsa tanıtım cd’si eklenecektir.),
- Teklif mektubu,
- Firmanın son yıla ait onaylı bilançosu,
- Firmaların sunduğu eğitim yönetim sisteminin özelliklerini anlatan ayrıntılı belgelerin ve/veya uygulamanın demo ya da deneme uyarlamasının elde edilebilmesi,
- Firmaların sunduğu eğitim yönetim sisteminin farklı bir eğitim yönetim sistemiyle kapsamlı değerlendirmesi.

Trakya Birlik’te Eğitim Yönetimi Sisteminin yapılandırılmasında dış kaynak yolunun kullanılmasına konu olan kurumlar aşağıdaki gibi olabilecektir.

<u>Kamu Sektörü</u>	<u>Özel Sektör</u>
1.ODTÜ	1.Pargem
2.Ankara Üniversitesi	2.Cisco Systems
3.İTÜ	3.KoçBryce
4.TÜBİTAK	4.Advancity
5.TODAİE	5.Infinity
6.KOSGEB	6.Idea
7.MPM	7.Enocta
8.Sakarya Üniversitesi	8.Netron
9.İstanbul Bilgi Üniversitesi	9. Hümanitas
10.Anadolu Üniversitesi	10.Kavrakoğlu
11.Ahmet Yesevi Üniversitesi	
12.Araştırma ve Geliştirme Eğitim Merkezi	

Tablo 11. Proje Seçim Değerlendirme Formu

PROJE NO:	PROJE ADI:
DEPARTMAN ADI	
DEPARTMAN MÜDÜRÜ	

	PUAN (REFERANS)	VERİLEN PUAN
A. PEDOGOJİK TASARIM 1.Eğitim, öğretim tasarımıda etkinlik 2.Sistemin kullanımı anlaşılabilirliği ve kolaylık derecesi 3.Sistem sunucularının sistemi kullanacak olan kuruluşlara eğitim ve danışmanlık hizmeti verme derecesi	0-30	

<p>4.Sistemin değerlendirilmesinin ve öğrenciye dönüt vermedeki etkinlik derecesi (ön değerlendirme, ara değerlendirme ve tümel değerlendirme türlerinin etkin kullanımı)</p> <p>5.Ders modülleri arasında mantıksal bölümlenme ve bütünlük derecesi</p> <p>6.Eğitmenlerin kalite derecesi</p> <p>7.Öğrenci-İçerik, Öğrenci-Öğretici ile Öğrenci-Teknoloji arasındaki etkileşimin derecesi</p> <p>8.Öğrenci Merkezli ve Öğrenci Yönetimli eğitim ortamının tasarım derecesi</p>		
<p>B. KURUMSAL BEKLENTİLER</p> <p>1.Eğitim ve öğretim tasarımında Trakya Birlik koşullarına uyum ve entegrasyonun kalitesi</p> <p>2.Sistemin kredibilitete sahip firmalarda uygulanıp uygulanmadığı</p> <p>3.Sistemin maliyet, eğitim ve öğretim etkinliği açısından somut iş sonuçları</p> <p>4.Sistemin akreditasyonun sağlanıp sağlanmadığına dair ulusal ve uluslararası standartlar boyutu</p> <p>5.Sertifikasyonların Kredibilitesi (üniversitelerce, firmalarca saygınlığı kabul görüyor mu?)</p> <p>6.Dünya ve Türkiye'deki trendleri izleyebilme derecesi</p> <p>7.Maliyet etkinliğinin rasyonel olarak detaylandırma derecesi (öğrenci sayısı ile ders sayısı)</p>	0-30	

<p>8.Sistemin kullanımında ön oryantasyon sürecinin uzunluğu</p> <p>9.Eğitim, öğretim tasarımı ile teknoloji ve maliyet etkinliği tasarımı arasında entegrasyon sağlanma derecesi</p> <p>10.Maliyet azaltıcı tedbirlere başvurma derecesi</p>		
<p>C.TEKNOLOJİK TASARIM</p> <p>1.Teknoloji tasarımında etkinlik derecesi</p> <p>2.Eğitim ve öğretim tasarımı eğitim ortamına aktaracak olan yönetim ve işletim sisteminin kalitesi</p> <p>3.Eğitim ortamı ve teknoloji arasındaki entegrasyonun derecesi</p> <p>4.Çoklu ortam entegrasyonun derecesi</p> <p>5.Kolay güncelleştirilebilme ve başka sistemlerle entegrasyon derecesi</p> <p>6.Etkileşimli sayfa yaratma ile aktif öğrenmenin desteklenme derecesi</p> <p>7.Kullanıcı ara yüzünün tasarımı ve kullanım kolaylığı derecesi</p> <p>8.Sistem güvenliği derecesi</p>	0-30	
<p>D.BÜTÇE GEREKÇELERİ</p>	0-10	
<p>1.Bütçe gerekçelerinin net bir şekilde açıklanma derecesi</p>		
<p>2.Harcama tutarlarının rasyonel olarak belirlenme derecesi</p>		
<p>3.Harcamaların projenin gerçekleştirilmesinde gereklilik derecesi</p>		

Tablo 13. Bütçe Detay Formu

BÜTÇE KALEMLERİ	NET BEDEL+KDV	BÜTÇE GEREKÇELERİ
A.YATIRIM MALİYETLERİ		
1-Teknoloji		
2-Sistem Tasarım		
3-Sistem Kurulum		
4-Sistem Yayın ve Aktarım		
B.İŞLETİM MALİYETLERİ		
1-Bakım		
2-Yayın		
3-Destek		
4-Proje Ekibi		
5-Eğitim		
6-Telif		
7-Hizmet Alımı (Varsa)		
1-		
2-		
3-		
C.ÖNGÖRÜLMİYEN GİDERLER		
1-		
2-		
3-		
GENEL TOPLAM		

Tablo 14. Proje Ekibi Bilgi Formu

Adı Soyadı	
Üniversitesi	
Ünvanı	
Görevi	
Fakülte-Bölüm	
İş Telefonu	
Cep Telefonu	
Faks No	
Adresi	
e-posta	
Teknoloji Alanı-Teknoloji Alt Alanı (*)	
Uzmanlık Alanı, Başarıları ve Özgeçmişi	

Tablo 15. Firma Bilgileri Formu

Ünvanı	
Adresi	
İlçe/Şehir	
Telefon Numarası	
Faks Numarası	
Sermayesi (TL)	
Vergi No	
Vergi Dairesi	
Ticaret Sicil Numarası	
Son Yıla ait Toplam Ciro	
Sanayi Sicil Belge Numarası	
Kayıtlı Olduğu Oda	
Oda Sicil Numarası	
Faaliyet Gösterdiği Sektör	
Faaliyet Alanı	
WEB sayfası	
E-mail adresi	
Firma Özgeçmişi	

Tablo 16. Ödeme Planı Tablosu

DÖNEMİ	ÖDEME TARİHİ	ÖDEME TOPLAMI (NET BEDEL+KDV)
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
TOPLAM		

B. Web Ortamında Eğitim Yönetim Sisteminin Ana Maliyet Kalemleri

Uzaktan eğitim programı tasarımı sırasında düşünülmesi gereken öncelikli konulardan biri de sistemin maliyetidir. Sistemin maliyetini belirleyen belli başlı mali unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

- Yatırım Maliyetleri
 - a. Teknoloji, donanım ve yazılım giderleri,
 - b. Sistem tasarım, kurulum, iletişim ve aktarım giderleri.
- İşletim Maliyetleri

- a. Bakım: Sistem yenileme ve tamir giderleri,
- b. Yayın: Eğitim süresince kullanılacak olan yayın giderleri,
- c. Destek: Kayıt ve danışmanlık gibi sistemi destekleyecek bazı işlemlere ait giderler,
- d. Eğiticinin eğitimi,
- e. Sunucu firmaların yazılım, donanımları ile eğitim ve öğretim tasarımının kullanılabilme haklarının satın alınması (Telif Haklarının Yönetimi),
- f. Proje ekibinin giderleri.

C. Finansal Kaynak Yönetimi

Maliyet Azaltıcı Tedbirler: Trakya Birlik Eğitim Yönetimi Sisteminin yapılandırılmasında maliyet etkinliğini artıracak tedbirler aşağıdaki gibi olacaktır:

- Eğitim Yönetimi Sisteminin yapılandırılmasında iç kaynaklar ve dış kaynaklar etkin bir şekilde kullanılacaktır. İç ve dış kaynaklar aşamalı bir şekilde hayata geçirilecek böylelikle yapılan pilot uygulama sonucunda yönetsel, eğitsel ve teknolojik süreçlerde uzmanlaşma ve etkinlik sağlandıktan sonra departmanlara ve eğitim programlarına göre önceliklendirme yapılacaktır. Bu süreçte oryantasyon eğitimi ile geleneksel eğitim ve web tabanlı eğitim yönetimi sistemi arasında bir köprü oluşturulacaktır,
- Eğitim Yönetimi Sisteminde öğretim teknolojisi için yapılan yatırım farklı ders tasarımları için kullanılacaktır (uydu donanımı için yapılan yatırım video konferans ve web tabanlı öğretim sistemi için tekrar tekrar kullanılabilir),

- Öğretim içeriğinin başka ve öğretim sistemleriyle rahatlıkla entegre edilip, katılımcı gereksinimlerine göre tekrar yapılandırılacak bir eğitim yönetimi sistemi oluşturulacak, böylelikle ders üretim ve tasarım maliyetlerinden tasarruf edilecektir,
- Homojen hedef kitle için ders sunumlarında teknolojik ve metodolojik standartlaşma sağlanarak (uzmanlık gerektiren eğitim modüllerinin tümünün asenkron tipi, animasyon ile yapılandırılması gibi) farklı kapsamdaki dersler için ortak sunum yapılacaktır,
- Eğitim Yönetim Sistemi kurum alt yapısına entegre edilecek, mevcut altyapının geliştirilmesi ve yenilenmesi için gerekli yatırımlar yapılacak ancak, büyük sistem yatırımları yapmak yerine alt yapısı olan kurumlardan kullanım hakları satın alınarak söz konusu sistemler bilgi otoyolu olarak kullanılacaktır,
- Eğitim Yönetim Sistemi, Trakya Birlik sunucularına kurulmayacak, web tabanlı eğitim yönetimi sistemini komple çözüm olarak sunan şirketlerin yazılımların kullanım hakkına para ödenecektir. 3 yıllık sürecin sonunda ise eğitim yönetim sisteminin kullanılmasında sağlanacak know-how ile sistem kurum sunucularına tamamıyla entegre edilebilecektir,
- Proje alımında kurumlararası işbirliği olanakları da araştırılacak, böylelikle daha fazla satın alma ile marjinal maliyet avantajı sağlanacaktır (Trakya Birlik bu noktada Birlikler, KOSGEB, Başak Sigorta, Ziraat Bankası, Çeşitli Bakanlıklar vb. kurumlarla stratejik ortaklıklara girebilir. Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulunun koordinatörlüğünde bankalar bu tür toplu alımlarda bulunarak önemli maliyet avantajları elde etmiştir),
- Sistemin kullanımı basit ve anlaşılır olacak, az bir oryantasyon ya da yönlendirmeye rahatlıkla kullanılacak şekilde tasarlanacak böylelikle bilgi ve becerilerin hızlı ve etkili bir şekilde aktarımı sağlanacak, uzun

vadede sistemden yararlanılacak olan öğrenci sayısının artırılması ile maliyetler aşağıya çekilecek, böylelikle sistem kendini 3-4 yıl içinde itfa edebilecektir,

- Eğitim Yönetimi Sistemine geçmeden önceden bilgisayarla yönetilen eğitim anlayışına göre destek sistemler oluşturularak sisteme personelin psikolojik olarak ısınması sağlanacaktır,
- Eğitim Yönetim Sistemi Bölüm 6'da yer alan genel işlevlerini yerine getirecek tarzda oluşturulacak, sistem internetteki ücretsiz ve açık kaynak kodlu programlarla bütünleştirilecektir.

BÖLÜM 8

WEB ORTAMINDA SCORM BELİRTİMİNE DAYALI SENKRON ve ASENKRON EĞİTİM YÖNETİMİ SİSTEMİ

(WEB ORTAMINDA BİLGİSAYAR DESTEKLİ ÖĞRETİM SİSTEMİ)

Web Tabanlı Eğitim Sisteminin geliştirilebilmesi için kurum içinde Eğitim Yönetim Sistemi denilen yazılımların kurulması gerekmektedir. Eğitim Yönetim Sistemleri dersleri, yardımcı ders araçlarını ve ders içeriklerini yönetmekle kalmayıp aynı zamanda katılımcıların davranış bilgilerini kaydederek, öğrencinin özellikleri ve öğrenme hedeflerini dikkate alarak, katılımcının hızına ve öğrenme özelliklerine göre eğitimin kişiselleştirilmesini sağlamaktadır. Önerilen eğitim yönetimi sisteminde ders içerikleri tekrar tekrar kullanılarak, yeniden biçimlendirilerek, sisteme eklenecek ya da başka sistemlerde rahatlıkla entegre edilerek hem ders üretim maliyetlerinden hem de ders üretimi için geçen zamandan tasarruf edilmesi sağlanacaktır.

Önerilen eğitim yönetim sisteminin geliştirilmesinde yurt dışındaki trendler, literatür taraması dışında ülkemizde yer alan Garanti Bankası, Ziraat Bankası, Merkez Bankası, Koç Holding, Yapı Kredi Bankası, Hes Kablo, Edip İplik, Toyoto, Unilever, Coca Cola, Cisco Sytems, Türk Silahlı Kuvvetleri, MEB, Tarım Bakanlığı, Sanayi Bakanlığı, Adalet Bakanlığı, PETKİM, Oyakbank, Philips Morris, Mercedes Benz, SSK, Maliye Bankalığı, Emmiyet Teşkilatı vb. kurumların uygulamaları da incelenmiştir. Web Tabanlı Eğitim, etkileşimli eğitim ortamında güncel gelişmelerin katılımcı gereksinimleri doğrultusunda özelleştirilmesini, öğretim etkinliğinin izlenmesi ve denetlenebilmesini, katılımcıların kendileri için içerik ve program oluşturabilmesini, öğrenci merkezli ve öğrenme yönetimli eğitim sunulmasına olanak tanınması sebeplerinden ötürü üst düzeyde bir eğitim metodolojisi olarak tercih edilmektedir.

Ders üretiminde Eğitim Yönetim Sistemindeki ara birimler ile çok tekdüze sonuçlar alınabileceğinden, Bilgisayarla Yönetilen Eğitim Yönetimi Sistemi

kapsamında değerlendirilen uzman ve destek birimlerden yararlanılacaktır. Projede öngörülen Web tabanlı Eğitim Yönetim Sisteminin büyük bir kısmı asenkron olarak yapılandırılmakla beraber, modelin tamamlayıcısı olarak senkron tipi eğitim modelleri de sistem içinde yer alacaktır.

I. Web Ortamında Eğitim Yönetim Sisteminin Görevleri

Web'e dayalı eğitim yönetimi sisteminin görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁶⁸:

- Sistemi kullanacak olan personeli belirlemekte, yönetmektedir,
- Ders içeriklerini hazırlamaktadır,
- Hazır olan ders içeriklerini sisteme eklemekte (yeniden kullanılabilirlik), daha önceden başka programlar aracılığıyla oluşturulan ders içeriklerini sisteme eklemektedir (birlikte işlerlik özelliği),
- Hangi katılımcıya hangi dersi atayacağını belirler, hangi katılımcının hangi derslere kayıtlı olduğunu takip etmektedir,
- Katılımcıların davranışlarını kaydederek (sistemde kalma süresi, sayfaları ne kadar hızda geçtiği, hangi sayfaları görüntülediği vb.), öğrenciye özel ders içerikleri hazırlamakta, sistemde kayıtlı bulunan içeriklerden öğrenciye özel programlar geliştirmekte, böylelikle içeriğin değerini arttırmaktadır (İçeriğin her yeniden kullanılışı içeriğin tasarım ve geliştirme maliyetlerinden kurtarmaktadır, farklı bağlamlarda sunulmasını sağlayarak zamandan tasarruf edilmesini sağlamaktadır),

¹⁶⁸ Buket Akkoyunlu- Serap Kurbanoglu, *a.g.m.*, s.85-92.

- Öğrenme etkinliğinin merkezden otomatik olarak değerlendirilmesini, bu doğrultuda sınav ve testlerin (çevrimiçi) hazırlanmasını ve uygulamasını sağlamaktadır,
- Öğrenme nesnelere ait tanımlayıcı bilgiler (üst veri/meta-data) ders içeriğinin hızla aranmasını ve güncellenmesini sağlamaktadır,
- Kurumda mevcut eski eğitim faaliyetlerinde içeriğin eğitim yönetim sistemi ile bütünleştirilmesini sağlayarak örgütsel hafızanın korunmasına katkıda bulunmaktadır.

II. Web Ortamında Eğitim Sistemine Ait Kavramlar

Web'e dayalı eğitim sisteminde kullanılan belli başlı kavramlar ise şunlardır¹⁶⁹:

- Öğrenme Nesneleri: Eğitim Yönetimi sistemi tarafından sunulan, saklanan, kataloglanan içerik parçacıklarıdır. Web ortamında eğitim yönetim sisteminin yukarıda belirlenen görevleri yapabilmesi için hazırlanan eğitim içeriği ile yönetimi sistemi arasında etkileşim olmalı, bir takım bilgilerin içerikten sisteme ya da sistemden içeriğe aktarılması gerekmektedir.
- Üst Veri: Öğrenme nesnelere tarif eden yapı olarak tanımlanmaktadır. Üst veri öğrenme nesnelere aranması, nesnelere hakkında bilgi sahibi olunması ve sunulacakları ortama alınıp getirilmeleri amacıyla kullanılmaktadır.
- İçerik Paketleme: Ders içeriklerinin bir eğitim yönetimi sisteminden bir başka eğitim yönetimi sistemine taşınması için paketlenmesi demektir. İçeriğin bir araç kullanılarak oluşturulması, başka bir araç kullanılarak değiştirilmesi, bir kuruma ait içerik havuzundan

¹⁶⁹Buket Akkoyunlu- Serap Kurbanoglu, *a.g.m.*, s.-103-107.

alınarak, başka bir kurumun ürettiği yazılıma sunulması söz konusu olduğundan içerik paketlemesi önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Öğrenci Belgisi: Farklı sistem bileşenlerinin öğrencilere ait bilgileri diğer sistem bileşenleriyle paylaşabilmesini sağlar. Öğrenci belgisi kişisel bilgi, öğrenme planları, öğrenim geçmişi, erişilebilirlik gereksinimleri, aldığı sertifika, dereceler, değerlendirme sonuçları vb. bilgileri içerebilir.
- İçerik İletişimi: Öğrenci bir içerik üzerinden çalışmaya başladığında, öğrencinin davranışları, aldığı puanları ve dersteki başarı durumunu içeren veriler üretilir. Aynı içeriğin farklı öğrenciler tarafından yüklenmesini ve her öğrenci için farklı verilerin üretilmesi söz konusudur.

III.Eğitim Yönetimi Sisteminde Kullanılan Uluslararası Standartlar

Önerilen eğitim yönetimi sistemi, sistemin uygulanması için bazı uluslararası standartların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu standartlar şu şekilde sıralanmaktadır¹⁷⁰: AICC, IEEE, IMS, ARİADNE, ADL .

IV. Scorm (Paylaşılabilir İçerik Nesnesi Başvuru Modeli) Modeli

Sözkonusu model, ADL tarafından geliştirilen Web tabanlı eğitsel içeriğin birlikte kullanılabilirlik, erişebilirlik ve yeniden kullanılabilirliğinin sağlanması için AICC, IMS, IEEE, ARİADNE standartlarının derlenmesiyle oluşturulmuştur. İki ana öğeden oluşmaktadır¹⁷¹: Eğitsel içeriğin hazırlanış ve paketlenişini belirleyen içerik

¹⁷⁰ Oğuz Aslantürk, *Web Tabanlı Uzaktan Eğitim Yönetimi Sisteminin Tasarlanması ve Gerçekleştirilmesi*, (Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Mühendislik Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara 2002, s.100-105.

¹⁷¹ Oğuz Aslantürk, *a.g.e.*, s.106-107.

kümesi ile sistemde bu içeriğini nasıl sunulacağını ve öğrenci bilgilerinin tutuluşunu belirleyen çalışma ortamı.

A. İçerik Kümesi Modeli

İçerik Kümesi modeli eğitim kaynaklarını (eğitim varlıkları) bir araya getirerek daha büyük ve karmaşık içeriklerin hazırlanması ve bunların uygun bir şekilde düzenlenmesini ifade etmektedir ve İçerik Kümesi Modeli; İçerik Modeli, Üst Veri ve İçerik Paketleme olarak isimlendirilen üç unsurdan oluşmaktadır¹⁷²:

1. İçerik Modeli

Yeniden kullanılabilir eğitim kaynaklarından bir öğrenme deneyiminin nasıl hazırlanacağını, aynı zamanda bu alt düzeydeki paylaşılabilir ve yeniden kullanılabilir kaynakların daha üst düzeyli birimler haline nasıl getirileceğini tarif etmektedir. İçerik modeli ise üç ana unsurdan oluşmaktadır:

- Varlık: Eğitsel içeriğin çoklu ortam, ses, metni vb. en basit ve temel şeklini ifade etmektedir (Eğitim Yönetimi Sisteminde saf içerik materyalleri olarak da isimlendirilir).
- Paylaşılabilir İçerik Nesnesi: Eğitim Yönetim Sisteminde öğrenme nesnelerinin scorm modelindeki karşılığıdır. Çalıştığı yönetim sistemi ile iletişime geçmek üzere çalışma ortamını kullanan bir ya da daha fazla varlıktan oluşan yapıdır.
- İçerik Kümesi: Kaynakların bir öğrenme birimi oluşturmak için nasıl birleştirileceğini belirtmek üzere kullanılan bir haritadır. İçeriklerin öğrenciye hangi sıra ile sunulacağını belirten düzenekleri sağlayarak içerik yapısını tanımlamaktadır.

¹⁷² Oğuz Aslantürk, *a.g.e.*, s.107-110.

2. Üst Veri

Scorm içerik bileşenlerinin her biri için IEEE Öğrenme Nesneleri belirtiminin eşleştirilmesi ve kullanılması söz konusu olduğundan içerik kümelerinin erişimine olanak vermek, içerik nesnesinde bulunan içeriğin yeniden kullanılabilirliği ve paylaşılabilirliğini sağlamak, içerik oluşturma esnasında ise varlıkların yeniden kullanılabilirliği ve paylaşılabilirliğini sağlamak olanaklı hale gelir.

3. İçerik Paketleme

İçerik paketlemenin amacı sayısal öğrenim kaynaklarının farklı istem ya da araçlar arasında taşınmasını sağlamaktır. İçerik paketleme IMS İçerik paketleme standartlarına bağlı kalınarak geliştirilmektedir. İçerik paketleme aşağıda yer alan unsurlardan oluşmaktadır¹⁷³:

- İçerik Yapısı: İçerik yapısı, içerik paketindeki kaynakların hangi sırada düzenleneceğini gösteren yapıdır. İçerik yapısı AICC standartlarına göre yapılandırılacaktır. İçerikleri sunan yönetim sisteminin kaynakları nasıl tuttuğu ya da öğrenciye ne şekilde ulaştırıldığı değil, içerik kümesinin öğrenci tarafından işlenmesinde izlenecek yolu göstermektedir.
- İçerik Sıra Düzeni: Kaynakları mantıksal bir sıraya koyarak ağaç yapısında gösterimle ifade eder, bu yapı genellikle eğitimcinin öğrenci tarafından içeriğinin kullanılması için belirlediği sırayı göstermektedir.
- Bağlama Özel Üst Veri: Kaynağın özel bir eğitim sürecinde nasıl gösterileceğini belirten üst veridir.
- Sıralama ve Dolaşım: Yönetim sisteminde kaynakların hangi sırada dolaşması gerektiğini bildiren kesimdir. Sıralama basitçe kaynakların arka arkaya izlenmesi şeklinde olabilir. Eğitim Yönetimi sisteminde bu

¹⁷³ Aytekin İşman, *Uzaktan Eğitim*, 3.b., Pegem Yayınevi, Ankara 2008, s.165-170.

modül doğrusal eğitim programları ya da sayfa çevirenler olarak da adlandırılır çoğunlukla tavsiye edilmez. Sıralama öğrencilerin başarımlarından elde edilen sonuçlara göre de yapılandırılabilir. Scorm modelinde öğrenci ön gereksinimlerini belirlemeye izin veren kabiliyetler söz konusudur.

B. Scorm Çalışma Ortamı

SCORM' un amaçlarından birisi, öğrenim kaynaklarının farklı Eğitim Yönetim Sistemleri arasında taşınabilir ve yeniden kullanılabilir olmasını sağlamaktır. Bunun sağlanabilmesi için, öğrenim kaynaklarını başlatacak, kaynakların yönetim Sistemiyle iletişimini sağlayacak ve bu iletişimin nasıl olacağını belirleyecek araçlara gereksinim vardır. ADL, AICC'nin "CMI001 Guidelines for Interoperability" belgesine dayandırılan SCORM Çalışma Ortamı'nı oluşturan belirtiler aşağıda anlatılmaktadır¹⁷⁴.

1. Yükleme

Yükleme işlemi, bir sonraki kaynağa ait URL adresindeki içeriği oluşturan verilerin HTTP iletişim kuralları aracılığıyla tarayıcı ekranına getirilmesi işlemidir. Yükleme düzeneği, eğitim yönetim sisteminin Web tabanlı öğrenim kaynaklarını başlatması için ortak bir yol sağlamaktadır. Yönetim sistemi ile yayınlanmakta olan kaynak arasında iletişimin kurulabilmesi için gerekli olan yordamları ve sorumlulukları tanımlamaktadır. İletişim kuralları, ortak bir uygulama programlama arabirimi kullanılarak standartlaştırılmıştır. Eğitim Yönetim Sistemi, içerik paketinde bulunan içerik yapısına uygun biçimde kaynakların sıralanması ve dolaşılmasından sorumludur. Ekran görüntüsünün nasıl olacağı ya da öğrencilerin kaynaklar arasında nasıl dolaşacağı, eğitim yönetim sistemi tarafından belirlenmektedir. İçerik yapısındaki sıralama yerine, öğrencinin başarımına göre kaynakların dolaşım sırasını belirleyecek bir düzenek de yönetim sistemine eklenebilir. Her iki durumda da,

¹⁷⁴ Aytekin İşman, *a.g.e.* s.173-180.

incelenmekte olan kaynaktan bir sonraki kaynağın hangisi olacağını belirlemek yönetim sisteminin görevidir. İçerik Kümesi Modeli kesiminde de anlatıldığı gibi, SCORM İçerik Modeli üç bileşenden oluşmaktadır: Varlık, Paylaşılabilir İçerik Nesnesi, İçerik Kümesi. Bunlardan varlık ve paylaşılabilir içerik nesnesi bileşenleri, SCORM Çalışma Ortamı tarafından yüklenebilen bileşenlerdir.

2. Uygulama Programlama Arabirimi

Uygulama Geliştirme Arabirimi en basit tanımıyla “Paylaşılabilir İçerik Nesnesi” tarafından erişilebilecek işlevler kümesidir Eğitim yönetim sisteminin, kaynağın durumu (başlatıldı, bitti, hata oluştu) hakkında bilgilendirilmesini ve eğitim yönetim sistemi ile paylaşılabilir içerik nesnesi arasında veri alış verisinin gerçekleştirilmesini sağlayan düzenektir. Ortak bir programlama arabiriminin kullanılması, SCORM’ un birlikte işlerlik ve yeniden kullanılabilirlik için belirlediği üst düzeydeki gereksinimlerin çoğunu karşılamaktadır. Arabirim, PIN ile yönetim sistemi arasındaki iletişimi sağladığı gibi, iletişimin nasıl yapıldığını da içerik geliştiriciden gizlemektedir. Bu işlevlerin uygulanması içerik nesnelere gizlendiği için birlikte kullanılabilirlik ve paylaşılabilirlik sağlanabilmektedir. Arabirimin nasıl uygulandığı yönetim sistemine bağlıdır ve buradaki tek koşul paylaşılabilir içerik nesnesinin bu arabirime erişebilmesidir. Bağdaştırıcı ile paylaşılabilir içerik nesnesi arasındaki iletişim, içerik nesnesi tarafından başlatılmaktadır. İçerik nesnesi, belge nesne modeli içinde arabirimi bulduktan sonra, bu arabirimdeki işlevleri kullanarak iletişimi sağlamaktadır.

3. Veri Modeli

Eğitim yönetim sistemi ile kaynak arasında iletilen, kaynakla ilgili (örneğin kaynağın durumu) bilgileri içeren standart veri elemanları kümesidir. Yönetim sistemi, veri elemanlarının oturumlar arasında yönetilmesinden sorumlu iken, içerik geliştiriciler de içeriklerin farklı yönetimi sistemlerinde yeniden kullanılabilirliğinin sağlanması açısından sadece bu elemanları kullanmak durumundadırlar. Ortak bir veri modeli oluşturmaktaki amaç, farklı Eğitim Yönetimi Sistemlerinin, içerik nesnelere ile

ilgili olarak önceden tanımlanmış bilgileri izleyebilmesini sağlamaktır. Örneğin, eğer bir öğrencinin aldığı puanın saklanması genel bir gereklilik ise, bu verinin farklı Eğitim Yönetimi Sistemleri tarafından içerik nesnelere iletilmesini sağlamak için ortak bir yol bulmak gerekmektedir. Aksi takdirde, her biri kendi gösterimlerini belirleyen farklı Eğitim Yönetimi Sistemlerinin bu veriyi nasıl alacağı, işleyeceği ve saklayacağı sorun olacaktır. Farklı kuruluşlar tarafından geliştirilmekte olan veri modelleri söz konusudur. Bu modeller, içerik nesnelere ile yönetim sistemleri arasında aktarılan bilgileri gruplamaktadırlar. Örnek olarak, öğrenci bilgisi, soru ve test etkileşimleri, durum bilgisi, değerlendirme grupları verilebilir. SCORM Veri Modeli, AICC'nin CMI (Bilgisayarla Yönetilen Eğitim) veri modelinden türetilebilir. Bu veri modelinin seçilmesinin nedeni ise iyi tanımlanmış ve geçmişte uygulamalarının yapılmış olmasıdır.

V. Geliştirilen Eğitim Yönetimi Sistemi

Bu bölümde, önerilen model göz önüne alınarak geliştirilecek olan Eğitim Yönetimi Sisteminin genel özellikleri vurgulanacak, bu özellikler ve SCORM modeli birlikte değerlendirilerek geliştirilen sistem anlatılacaktır¹⁷⁵.

A. Eğitim Yönetimi Sistemlerinin Genel Yapısı

Scorm modeli temelli bir eğitim yönetimi sisteminin genel yapısı aşağıdaki bileşenlerden oluşmaktadır:

- İçerik Havuzu: Eğitsel içeriklerin (öğrenme nesnelere) saklandığı ortamdır. Genellikle sunucu bilgisayar üzerinde ayrılmış bir alanda tutulan kütüklerden oluşur. Bir veri tabanında, burada tutulan kütükler hakkındaki bilgiler ve kütüklerin URL adresleri saklanarak, içeriklere erişim sağlanması basit ve etkin bir yaklaşımdır.

¹⁷⁵ Aytakin İşman, *a.g.e.*, s.189-193.

- Sıralama Birimi: Eğitsel içeriklerin öğrencilere hangi sırada sunulacağını inceleyen birimdir. Bu birim, öğrencilerin derslerdeki durum ve başarılarını değerlendirerek uyarlamalı bir biçimde sıralamayı oluşturabileceği gibi, içerik geliştiricinin daha önceden belirlediği sıralama ve dolaşım bilgilerini değerlendirerek de çalışabilir. Her iki durumda da, bulunulan konumdan bir sonra gelecek içeriğin hangisi olacağına karar vererek Dağıtım Birimi'nin sunacağı içeriği belirlemektedir.
- Sınav ve Değerlendirme Birimi: Öğrencilerin bazı dersleri alabilmesi, ön koşul olan derslerdeki başarılarına bağlı olduğu gibi, aldıkları derslerdeki başarılarının da belirlenmesi gereklidir. Bu amaçla, öğrencilere bazı sınav ve testler uygulanmaktadır. Sınav ve Değerlendirme Birimi, bunların uygulanmasından ve değerlendirilmesinden sorumlu olan birimdir. Bu birimin elde ettiği sonuçlar, Ders Yönetim Birimi ve İzleme Birimi tarafından kullanılmaktadır.
- Ders Yönetim Birimi: Öğrencilerin hangi dersleri alacaklarını belirlemede kullanılan birimdir. İçerik yönetimi birimi, öğrenci bilgileri birimi ve sınav ve değerlendirme birimini kullanır. Öğrenciye ders ekle/sil ya da derse öğrenci ekle/sil benzeri yönetim işlerini yapmaktan sorumlu olan birimdir.
- Öğrenci Belgileri Birimi: Bu birim, öğrencilere ait bilgilerin yönetilmesinden sorumludur. Kişisel bilgilerin yanı sıra, Eğitim Yönetimi Sistemi tarafından sağlanan özelliklere bağlı kalmak kaydıyla sistem kullanılışıyla ilgili olarak öğrenci düzeyinde belirlenen bilgiler ya da yönetsel kolaylık sağlayan topluluklar oluşturulması, bu toplulukların yönetilmesi gibi işlemleri gerçekleştirmektedir.
- İzleme Birimi: İzleme birimi, öğrencilerin içeriklerle ilgili durumlarının izlenmesinden sorumludur. Öğrencinin başarı durumu nedir, ders

üzerinde hangi noktada kalmıştır, oturum boyunca harcadığı süre nedir vb. bilgilerin elde edilmesi ve yönetilmesi, bu birimin görevidir.

- İçerik Yönetimi Birimi: İçerik yönetimi, eğitsel içeriklerin hazırlanması, düzenlenmesi, içerik havuzunun oluşturulması ve yönetilmesi, havuzdaki içerik birimlerinden yeni ders içerikleri hazırlanması gibi işleri ifade etmektedir. İçerik yönetimi birimince hazırlanan dersler, ders yönetim birimi tarafından kullanılmakta, yeni içeriklerin hazırlanması için izleme biriminin çıktılarından faydalanılabilmektedir.
- Dağıtım Birimi: İçerik yönetimi birimi tarafından hazırlanan derslerin, öğrencilere ulaştırılması gerekmektedir. Web tabanlı eğitimde bu işlem öğrencinin Web tarayıcısının ekranına ders içeriğinin getirilmesi anlamına gelmektedir. Ancak eldeki verinin sunulması, sadece Web aracılığıyla gerçekleştirilmeyebilir. Örneğin WAP kullanılarak da öğrencilere bilgi ulaştırılabilir. Bu durumda dağıtım birimi, uygulanmakta olan senaryoya göre, ders içeriklerini öğrencilere dağıtmaktan sorumlu olan birim olarak karşımıza çıkmaktadır.

B. Scorm Belirtimine Göre Eğitim Yönetimi Sistemi Modeli

Proje sahibi tarafından önerilen sistem, SCORM belirtimleri esas alınarak geliştirilmiştir. SCORM'un seçilmesinin bir nedeni, IEEE/LTSC, AICC, IMS, ARIADNE gibi Bilgisayar Destekli Eğitim alanında çalışmalar yürüten kuruluşlarla birlikte çalışan Advanced Distributed Learning (İleri Düzeyde Gelişmiş Dağıtımli Öğretim) kuruluşunun, Web Tabanlı Uzaktan Eğitimin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için SCORM belirtimini diğer belirtimlere dayanarak ortaya koymuş olmasıdır. SCORM modelinde oluşturulan yazılım ve programlarının önceden test edilmiş ve performansı önceden garanti edilmiştir. Bu sayede, önemli kuruluşların belirlediği standartlar büyük oranda desteklenmiş olacaktır. Ancak bu bölümde içeriklerin yeniden kullanılabilirlik, birlikte işlerlik ve taşınabilirlik özelliklerini kazanması için gerekli olan standartları tanımlamakta olan Eğitim Yönetimi Sistemini genel bir çerçeveye oturtuktan sonra, temel alınan SCORM yapısına göre geliştirilen

bir yönetim sisteminin nasıl görüldüğüne bakılacaktır. SCORM Modelini Destekleyen Eğitim Yönetimi Sisteminde, Eğitim Yönetimi Sistemlerinin daha önce sözü edilen temel birimlerin yanı sıra SCORM belirtilmelerine özel bazı yapılar görülmektedir:¹⁷⁶

- Uzak İçerik Havuzu: SCORM belirtilmeleri, içeriklerin paketlenerek farklı Eğitim Yönetimi Sistemleri arasında yeniden kullanılabilmesine olanak sağlayacaktır. Bu durumda, uzaktan eğitim programının yürütüldüğü kuruluşla ilgisi olmayan uzak içerik geliştiricilerce hazırlanmış içeriklerin de sistemde kullanılması söz konusu olacaktır. Uzak İçerik Havuzu, sisteme dâhil olmayan merkezlerde geliştirilmiş olan ancak sistem tarafından kullanılabilir içeriklerin tamamını ifade eder.
- SCORM İçerik Paketleri: İçerik Kümesi Modeli kesiminde de açıklandığı gibi, hazırlanan içeriklerin SCORM tarafından geliştirilen belirtilmelere göre paketlenmesi, bu içeriklerin farklı yönetim sistemlerinde kullanılabilmesini sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında, içerik paketi için en uygun yaklaşım, bir derse ait içeriğin bir paket haline getirilerek dağıtılması olacaktır.
- SCORM İzleme Verileri: Çalışma Ortamı kesiminde anlatılan veri modelinin öğeleri, izleme verileri olarak karşımıza çıkmaktadır. İçerikler ile Eğitim Yönetimi Sistemi arasında, bu öğeler gidip gelmekte ve bu sayede öğrencilerin durumları izlenebilmektedir.
- SCORM Uygulama Programlama Arabirimi ve Bağdaştırıcısı: Veri iletişiminin standart bir şekilde sağlanması için gerekli olan ve çalışma ortamı kesiminde açıklanan arabirim ile bu arabirimin uygulaması olan bağdaştırıcı, öğrencinin Web tarayıcısı ile Eğitim Yönetimi Sistemi arasında köprü olacaktır.
- Geliştirilen Eğitim Yönetimi Sisteminin Alt Birimleri: Web Tabanlı Eğitim zaman uyumlu ya da zaman uyumsuz eğitim yaklaşımlarının bir

¹⁷⁶ Oğuz Aslantürk, *a.g.e.*, s.110-120.

arada kullanılabilirdiği bir eğitim ortamı sunmaktadır. Bu, zaman uyumsuz eğitim yaklaşımının zaman ve mekândan bağımsızlık sayesinde sağladığı esnekliğe, zaman uyumlu olarak derslere katılmanın ve aynı dersi alan diğer öğrenciler ya da dersin sorumlusuyla etkileşime geçmenin getirilerini de eklemesi bakımından önemlidir. Web ortamında zamana bağlılığın sağlanabilmesi için, daha önce bahsedilen birimlerden başka bazı araçlara gereksinim vardır. Özel ya da genel sohbet odaları, beyaz tahta uygulamaları ya da görüntü aktarımı gibi zaman uyumlu çalışan birimler sayesinde, Web Tabanlı Eğitiminin başarısının artırılması olanaklıdır.

C. Scorm Belirtimine Göre Eğitim Yönetim Sistemi Modelinde Yapılabilecekler

Yukarıda yer alan açıklamalar göz önüne alınarak bir Eğitim Yönetim Sistemi tasarımı yapıldığında aşağıdaki birimler ortaya çıkmaktadır¹⁷⁷:

1. Kullanıcı Belgileri Yönetim Birimi

Sistemin 3 farklı kullanıcı tipi bulunmaktadır:

- Sistem Yöneticisi: Sistemin kurulumu, bakımı ve ayarlamalarının yapılması, yeni kullanıcıların oluşturulması ve bilgilerinin yönetilmesi, ders ve sistem araçlarının yönetiminin yapılması gibi işlerden sorumludur.
- Öğretmen: Yeni derslerin açılması ve yönetilmesi, dersini alan öğrencilerin ve dersle ilgili araçların yönetilmesi, asistanların yönetilmesi vb. işlerden sorumludur.
- Öğrenci: Sistemde kayıtlı öğrencilerin oluşturduğu kullanıcı tipidir.

¹⁷⁷ Ömer Deperlioğlu-Yılmaz Sarpkaya, “Öğretim Yönetim Sistemleri İçin Örnek Veri Tabanı Tasarımı”, *Bilim Teknolojileri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, Ankara 2009, s.1-8.

Dolayısıyla bu birimin gerçekleştireceği işler aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır:

- Kullanıcı ekle/sil/güncelle işlemleri,
- Kullanıcı belgelerinin güncellenmesi,
- Kullanıcı belgelerinin farklı düzlemler arasında taşınabilmesi için derlenmesi,
- Derlenmiş belgelerin sisteme dâhil edilmesi.

2. Ders Yönetimi Birimi

Derslerin verilmesi için gerekli olan işlemleri yerine getiren alt sistemdir. Bu bağlamda yapılacak işler şunlardır:

- Derslerin açılması ya da kapatılması,
- Öğrenciye ders ekleme/silme,
- Derse öğrenci ekleme/silme,
- Öğrenci düzeyinde ders akışlarının belirlenmesi,
- Dersle ilgili araçların yönetilmesi.

3. İçerik Yönetimi Birimi

Uzak ya da yerel içerik havuzundaki içeriklerin yönetilmesi amacıyla aşağıdaki işleri yerine getirecektir:

- Ders ekle/sil/güncelle işlemleri,
- SCORM içerik paketlerinin sisteme eklenmesi.

4. Sıralama Yönetimi Birimi

Varılan içeriklerden oluşturulan derslerin, öğrencilere belli bir program dâhilinde verilebilmesi için gerekli olan düzenlemeleri yapmaktadır. Akıllı bir sistemde, sıralama biriminin öğrenci başarımlarını sürekli inceleyerek çıkarımlar yapması ve devingen bir şekilde öğrencileri taban alan yeni sıralamalar oluşturması olanaklıdır. Geliştirilen sistemde, sıralama birimi farklı şekillerde çalışabilmektedir:

- Eklenen SCORM içerik paketi içerisinde belirtilmiş olan kurallar işletilerek öğrencinin hangi sırada ilerleyeceği belirlenebilir.
- SCORM içerik paketindeki bilgilerden farklı olarak, ders sorumlusu tarafından öğrenciye göre yeni sıralamalar hazırlanabilir ve bu sıralamalar işletilebilir.
- SCORM paketiyle gelen kurallar ya da ders sorumlusu tarafından oluşturulan ön-gereksinimler, SCORM belirtimine göre Eğitim Yönetimi Sistemi tarafından değerlendirilmek yerine, Eğitim Yönetimi Sistemi ile bütünleştirilecek bir Uyarlamalı Sıralama Sistemi tarafından değerlendirilebilir. Bahsedilen seçenekler, sistemde karma bir biçimde de kullanılabilir.

5. Yetki Yönetimi Birimi

Derslerle ilgili olarak da, ders araçlarının yönetilmesi, derse öğrenci eklenmesi ya da dersi alan öğrencilerin notları ile ilgili işlemlerin yapılması gibi görevler tanımlanabilir. Dersle ilgili ödev/projelerin verilmesi, toplanması, değerlendirilmesi gibi amaçlarla, kısıtlı yetkilere sahip olan farklı kullanıcı türlerinin bulunması sistemin işlevselliğine katkıda bulunacaktır. Yetki yönetim birimi, aşağıda yer alan işlerin yönetilmesinden sorumludur¹⁷⁸:

- Kullanıcılara yeni yetkilerin eklenmesi,

¹⁷⁸ Oğuz Aslantürk, *a.g.m.*, s.122-127.

- Varolan yetkilerin düzenlenmesi/listelenmesi.

6. İzleme Birimi

İzleme birimi öğrencilerin ders durumlarıyla ilgili kayıtları tutmak ve gerekirse bu kayıtları başka Eğitim Yönetim Sistemlerine taşınabilir duruma getirmekten sorumludur. Bu amaçla, SCORM Çalışma Ortamı kesiminde belirtilen veri modelini kullanır ve uygulama programlama arabirimindeki işlevlerin gerçekleştiriminden sorumludur ve aşağıdaki işleri yerine getirir:

- SCORM Uygulama Programlama Arabirimi işlevlerinin gerçekleştirilmesi,
- Öğrencilerin derslerle ilgili kayıtlarının tutulması,
- Öğrencilerin derslerle ilgili bilgilerinin taşınması,
- Gelen izleme bilgilerinin sisteme eklenmesi,
- Dersi veren kişilerin öğrencilerin durumları hakkında bilgilendirilmesi.

7. Dağıtım Birimi

Dağıtım birimi, öğrencilerin izlemekte olduğu derslerin yüklenmesinden sorumludur.

Dolayısıyla bulunulan konumdan bir sonraki konumun ne olacağını belirler ve öğrenci ekranına ilgili belgelerin getirilmesini sağlar. Aşağıdaki işleri yerine getirmekten sorumludur:

- Bulunulandan bir sonraki kaynağın belirlenmesi,
- İlgili kaynağın yüklenmesi.

8. Raporlama Birimi

Raporlama birimi, sistemde tutulan her türlü bilginin istenen biçimde görüntülenmesi ve çıktısının alınabilmesini sağlayan birimdir.

9. Çevrimiçi Yardım Birimi

Çevrim-içi yardım her sistemde bulunması gereken önemli bir birim olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı kullanıcılar için farklı yardım sayfalarının hazırlanması ve kullanıma sunulması zorunluluğu, bu birimi vurgulanması gereken bir birim niteliğine büründürmüştür.

10. Ödev/Proje Verme ve Değerlendirme Birimi

Öğrencilere aldıkları derslerle ilgili olarak verilen proje ve ödevlerin, Web ortamı kullanılarak yönetilmesi gerekir. Bu bağlamda aşağıdaki işleri yerine getirecektir:

- Ödev/proje tanımının yapılması ve ilgili belgelerin sisteme eklenmesi,
- Öğrencilerin ödev/proje ve ilgili kaynaklara erişiminin sağlanması,
- Ödev/projelerin çevrim-içi olarak toplanması,
- Öğrencilere geri bildirimde bulunulması,
- Ödev/projelerin değerlendirilmesi ve notlandırılması,
- Sonuçların öğrencilere duyurulması.

11. Ders Araçları

Sistemde tanımlanan dersler için, etkinlikleri seçimli olarak belirlenecek bazı araçlar söz konusudur. Bu araçlar aşağıda belirtilmiştir:

- Terimler Sözlüğü

- Sık Sorulan Sorular
- Ders Programları, Ders Planları
- Ders Kataloğu
- Başvuru ve Kaynak Bağlantıları
- Zaman Uyumlu Araçlar: Aşağıdaki zaman uyumlu araçlar sisteme eklenebilir:
 - a.İkili ya da çoklu sohbet ortamları
 - b.Söz hakkı alma uygulaması
 - c. Görüntü aktarımı
- Zamanuyumsuz Araçlar: Aşağıdaki zaman uyumsuz araçlar sisteme eklenebilir:
 - a.Tartışma Listeleri
 - b.Haber ve Duyuru Listeleri
 - c.E-Posta Listeleri
 - d.İlan Panosu
 - e.Kişisel Not Defteri
 - f. Sanal Kampus
 - g.Terimler Sözlüğü
 - h.Elektronik Ödev
 - ı.Sanal Grup ve Takım Çalışmaları (Proje Çalışmaları)
 - i.Çevrimiçi Anket ve Sohbet

j.Çevrim İçi Tarama

k.Otomatik Şablonlar

Ayrıca yukarıda anlatılan birimlerin yanında internetteki ücretsiz ve açık kaynak kodlu programlar da sistemle bütünleştirilebilir.

D. Geliştirilen Eğitim Yönetimi Sisteminin Yazılım Özellikleri

Önerilen Eğitim Yönetimim Sisteminde yazılımların özellikleri şunlar olacaktır¹⁷⁹:

- Üç katmanlı mimari kullanıcı sistem arabirimi ile veri tabanı yönetim sistemi arasına bir orta katman eklenerek oluşturulmaktadır. Üç katmanlı mimari, büyük kullanıcı grupları (binlerce olabilir) için dahi yüksek başarımların sağlanabildiği ve iki katmanlı mimariye oranla çok daha esnek bir mimaridir. Hatta bazı üç katmanlı mimari uygulamaları, yazılım birimlerinin buldukları bilgisayardan alınıp başka bilgisayarlara koyulması ile bölümlenmenin yapılmasını sağlayacak kadar esnek geliştirilebilmektedir.
- İki katmanlı mimarinin sahip olduğu bazı önemli zayıflıkları vardır¹⁸⁰:Bilginin işlenmesi ve sunulması aşamalarında işlerin büyük çoğunluluğunun istemci tarafında yapılması, bakımının pahalı olduğu şişman istemci (fat-client) uygulamalarına neden olmaktadır. İş mantığının kişisel bilgisayar üzerinde uygulanıyor olması sebebiyle, programcıların geliştirilen uygulama açısından gerekli olmasa bile, üzerinde çalıştıkları ortamın özelliklerini detaylı bir şekilde öğrenmesini gerektirmektedir. Verinin istemci tarafından işlenmesi, bu verinin istemci tarafına taşınmasına, dolayısıyla ağ yükünün artmasına neden olmaktadır. Kişisel bilgisayarların güvenlik açısından sunuculara göre daha zayıf

¹⁷⁹ TPV, *E-Öğrenme Klavuzu*, http://www.tbv.org.tr/TB_V/Documents/EgitimveBilisim/UzaktanEgitimKlavuzu.pdf, (Mart 2009), s.25-26.

¹⁸⁰ Cansu Çiğdem Aydın-Serdar Biroğul, "E-Öğrenmede Açık Kaynak Kodlu Öğretim Yönetim Sistemleri ve Moodle", *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, Ankara 2008, s.3-6.

oldukları söylenebilir. Bu nedenle iş mantığının istemcide yürütülmesi ve önemli verilerin istemciye aktarılması sakıncalı olabilecektir.

- Veri, sunucu tarafında işlenmek yerine sunulmaktadır. Saklı yordam ya da tetikleyicilerin veriyi işlemeye yönelik katkıları varsa da bu katkılar sınırlı olmaktadır.
- Bakım ve güncelleme maliyetleri çok yüksektir. Çünkü çok sayıda ve farklı coğrafi bölgelerdeki istemciler üzerinde kurulu olan programlar söz konusudur. Maliyetler yükseldiği gibi, çok sayıda istemci üzerinde değişikliklerin doğru ve zamanında aynı şekilde yapılamaması durumunda, bütün istemcilerin programın aynı uyarlaması üzerinde çalışması da garanti edilemez.
- Bütün bunlara karşın, üç katmanlı mimarinin getirileri de şöyle sıralanabilir¹⁸¹: Uygulama mantığı ile kullanıcı arabirimi ve verinin gösterimi birbirinden ayrılmaktadır. Böylece aynı verinin farklı istemciler tarafından farklı biçimlerde sunulması ve buna yönelik istemci uygulamalarının geliştirilmesi kolaylaşmaktadır.
- Uygulama mantığı ile verinin saklanması birbirinden ayrılmaktadır. Bu sayede, veri saklama stratejilerindeki değişiklikler uygulama mantığında ya da istemci arabiriminde değişikliklere neden olmamaktadır. Bu, aynı uygulamanın farklı şirketlere ait veri tabanı yönetim sistemleri arasında taşınabilirliği ya da örneğin bir ilişkiel veri tabanı yönetim sisteminden, nesneye yönelik veri tabanı yönetim sistemine geçilebilmesine olanak tanımaktadır. Uygulama mantığının işletildiği katman ile veri tabanının birbirine çok yakın tutulması, örneğin aynı makine üzerine kurulması, ağ yoğunluğunu azaltacaktır. Çünkü bu sayede ham verilerin kendileri değil, işlemlerin sonuçları ağ üzerinden aktarılacaktır.

¹⁸¹ Gös. yer.

- Sunucuların kişisel bilgisayarlardan daha güvenli oldukları düşünülürse, önemli veriler ve işlemler açısından iki katmanlı mimaride bahsedilen güvenlik sakıncalarının ortadan kalktığı görülmektedir. Yük dengeleme sağlanabilir. Başarımın yükselmesindeki darboğazlar, sunucu yükünün çalışma zamanında başka sunuculara dağıtılması ile aşılabilmektedir. Bakım kolaylaşmaktadır. Birçok kişisel bilgisayar üzerindeki programların bakımının yapılması yerine, sunucu üzerindeki uygulamanın bakımının yapılması yeterli olacaktır. Ancak istemci tarafında bulunan kullanıcı arabirimleri bu anlamda hala bakım sorunu yaşayabilir. Bu noktada da Web arabirimi gibi uygulamalar devreye girebilir. Geliştirilecek sistem, Web arabirimini kullanan, yoğun verileri saklaması ve işlemesi gereken, karmaşık iş denetimleri gerektiren bir yapıda olması nedeniyle üç katmanlı mimari seçilmiştir.

1. Üç Katlı Mimarilerin Dayandığı Varsayımlar

Önerilen scorm tabanlı eğitim yönetimi sisteminin başarılı olması için gerekli alt yapısal özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Verinin sunulmasında Web arabiriminin kullanılacağı varsayılmıştır. Ancak bant genişliği ve aktarım hızlarının artması ile WAP ya da el bilgisayarları gibi kablosuz erişim sağlayan teknolojilerin de sistemle bütünleştirilmesi olanaklıdır. Üç katmanlı mimari kullanılarak verinin işlenişi ve sunuluşunun ayrılması, istemci tarafına gönderilen verinin biçiminde değişiklik yapılmasıyla böyle bir bütünleştirmeye olanak tanıyacaktır,
- Uygulama katmanının farklı veri tabanı yönetim sistemlerini desteklemesi sayesinde veri tabanı yönetim sisteminden bağımsızlık sağlanabilir. Böylece Eğitim Yönetim Sistemi yazılımının Oracle ya da MS SQL Server gibi bir veri tabanı yönetim sistemi ile çalışması olanaklıdır,

- Uygulamanın yapısı gereği sisteme yeni birimler eklenebilir,
- Uygulama katmanının düzlemden bağımsız bir yapıda geliştirilmesi sayesinde sistem farklı düzlemlerde çalışabilir,
- Uygulama katmanının dağıtımlı işlem modelini desteklemesiyle, birden fazla sunucu sistem başarımını yükseltmek amacıyla kullanılabilir.

2. Geliştirilen Sistemin Mimarisi ve Bileşenleri

Geliştirilen Sistemin Mimarisinin bileşenleri üç temel unsurdan meydana gelmektedir:

- Programlama Dilinin (Leb) Seçimi: Sistem mimarisi olarak Üç Katmanlı Mimari benimsendikten sonra, uygulamanın hayata geçirilmesi için bir programlama dilinin seçilmesi gerekmektedir. Son yılların yıldızı parlayan uygulama çatıları olan Microsoft. NET ve Java 2 Enterprise Edition düzlemleri, üç katmanlı mimaride uygulama geliştirmek için kullanılacak güçlü araçlardır. Ancak yapılan araştırma, inceleme ve denemeler sonucunda, her iki düzlemin de geniş yazılım ekipleri tarafından çok daha profesyonel yazılımların geliştirilmesinde kullanılan (kullanılması gereken) düzlemler olduğu görülmüştür. Bu nedenle, Web tabanlı program geliştirmede Windows ya da UNIX tabanlı düzlemlerde yüksek başarımla işletilebilen ve belki daha da önemlisi çok sayıda açık kaynak kodlu uygulama ve yardım belgesi bulunan PHP dili incelenmiştir. C diline benzemesi, nesneye yönelik program geliştirmek üzere genişletilmiş oluşu, esnek yapısı ve hızlı kod geliştirmeye olanak veren geniş bir hazır işlev kitaplığı içermesi nedenleriyle PHP dilinin, sistemin geliştirileceği programlama dili olarak kullanılması önerilmektedir. Sistemin geliştirilmesinde kullanılan bir diğer dil Java olabilecektir. SCORM Uygulama Programlama Arabirimi Bağdaştırıcısı, Java Applet olarak

gerçekleştirilerek tarayıcıdan bağımsız olarak yüklenmesi ve eğitsel içerik ile Eğitim Yönetim Sistemi arasındaki iletişimin sağlanması olanaklı hale getirilmek istenmiştir. EcmaScript (JavaScript) dili, hem öğrenci bilgilerinin içerik tarafından güncellenmesi ve Eğitim Yönetimi Sistemine aktarılmasında SCORM tarafından desteklenen tek dil olması, hem de Web ortamında devingen bir yapının oluşturularak kolay kullanımlı ara yüzlerin geliştirilmesinde güçlü bir araç olması sebebi ile kullanılabilir¹⁸². Web sayfalarının sunulmasında HTML yerine XHTML dili kullanılarak, oluşturulan sayfaların bütün tarayıcılar tarafından aynı şekilde yorumlanması sağlanabilir. Uygulama geliştirilirken, üç katmanlı mimari yaklaşımına uygun olarak sunum katmanı ile iş katmanının birbirlerinden ayrı olması, iş katmanında oluşturulan verilerin sunum katmanında biçimlendirilerek sunulması gerekmektedir. PHP, yapısı gereği HTML sayfalarının kolay ve hızlıca oluşturulabilmesine olanak sağlayan, bu amaç için birçok hazır işlevi olan bir dildir. Ancak HTML kodlarının PHP kodunun içine gömülmesi, daha sonra arayüz görünümünde yapılması gereken değişikliklerin PHP kodunda değişikliğe neden olması bakımından sakıncalıdır. İş katmanındaki mantığı uygulayan PHP kodları ile sunum katmanındaki biçimlendirme işini yapan XHTML kodlarının birbirlerinden ayrılabilmesi için PHP Şablonları (Template) kullanılabilir. Bu şablonlar, XHTML kodu içerisindeki özel biçimlerinin içine PHP kodlarının ürettiği verilerin yerleştirilmesi mantığı ile çalışmaktadır. Böylece Web sayfası biçimlendirilirken, biçimlenen verinin nasıl ya da hangi dil kullanılarak üretildiğinin bilinmesine gerek kalmaz, sunum ile iş mantığı birbirinden ayrılmış olmaktadır.

¹⁸² Hamdi Erkunt-Yavuz Akpınar, "İnternet Tabanlı ve İnternet Destekli Eğitim: Kurumsal Bir Eğitim Yönetim Sistemi Örneği", 3. Açık ve Uzaktan Eğitim Sempozyumu'na sunulan bildiri, Eskişehir 21-23 Haziran 2002, s.7-8.

- Veri Tabanı Yönetim Sistemi: Sistem gerçekleştiriminde herhangi bir veri tabanı yönetim sistemine bağlı kalınmaması için standart SQL sorguları kullanılabilir. Ayrıca, geliştirilen sistemin orta katmanında bir soyutlama yapılarak ve kullanılacak olan VTYS ile ilgili bilgiler sistem ayarları kütüğünde belirtilebilir. Bu sayede, kurulum sırasında ilgili VTYS için üretilmiş olan betik çalıştırılarak yazılımın veri tabanı yaratılmakta ve sistem kurulum programının sağladığı bir ara yüzle VTYS seçilerek, geliştirilen Eğitim Yönetimi Sisteminde belirlenen VTYS ile çalışması sağlanabilmektedir. Veri tabanı, sistemde sadece verinin tutulmasından sorumlu olan kesimdir. Veriyi işleme görevi tamamıyla orta katmanın görevidir. Bu sayede veri tabanındaki verinin başka uygulamalarca da kullanılması olanaklıdır. Örneğin sıralama birimi için kullanılacak Uyarlamalı Sıralama Sistemi gibi bir yazılım, sistemde tutulmakta olan öğrenci verilerini girdi olarak alabilir ve bu girdilere dayanarak yeni sıralamalar oluşturabilir.

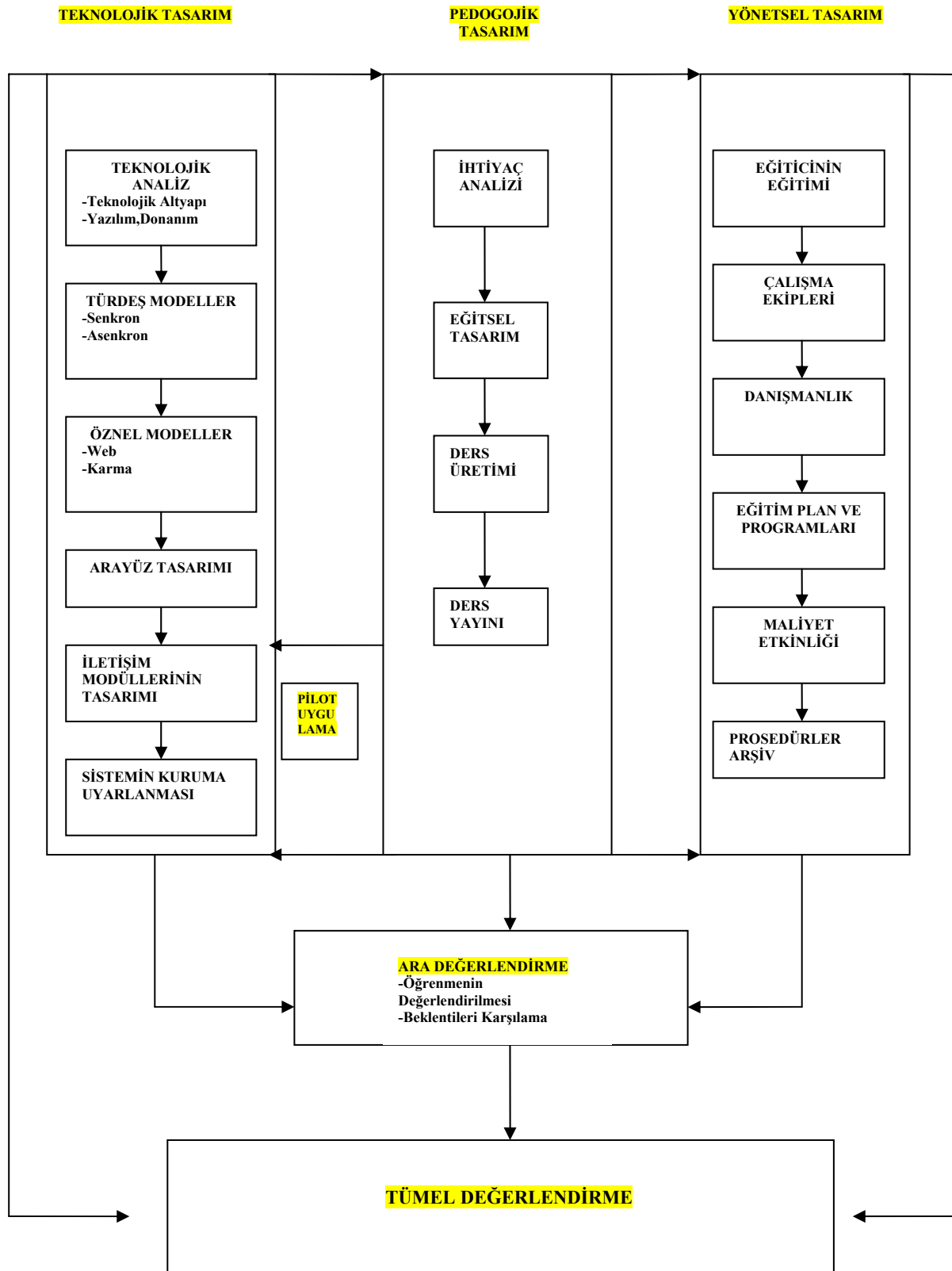
Önerilen eğitim sisteminin sunucu (seçilecek firma) ve istemci (Trakya Birlik) bilgisayarlardaki yazılım gereksinimleri ve oluşturulacak modelin aşamaları Tablo 17 ve Tablo 18’de ve Şekil 3’de özetlenmiştir.

Tablo 17. Geliştirilen Eğitim Yönetimi Sisteminin Sunucu Bilgisayarlardaki Yazılım Gereksinimleri Tablosu

İşletim Sistemi	NT Server 4, Windows 2000 Server, Windows 2000 Advanced Server, Windows XP Professional, Linux, UNIX vb.
Web Sunucu	Microsoft Internet Information Center, Personel Web Server, Apache Web Server vb.
Veri Tabanı Yönetim Sistemi	Microsoft SQL Server, Oracle ve diğer veri tabanı yönetim sistemi yazılımları
Programlama Dili Yorumlayıcısı	PHP yorumlayıcı (Web sunucu ile birlikte ayrıca kurulmalıdır)

Tablo 18. Geliştirilen Eğitim Yönetimi Sisteminin İstemci Bilgisayarlarda Yazılım Gereksinimleri Tablosu

İşletim Sistemi	Windows NT 4.0, Windows 2000, Windows XP, Linux vb.
Web Tarayıcı	Internet Explorer, Netscape Navigator, Opera vb.



Şekil 3. Eğitim Sistemi Tasarım Modeli

SONUÇ ve GENEL DEĞERLENDİRME

Web Tabanlı Eğitim, tüm dünyada ve ülkemizde büyük ilgi gören, hızla yaygınlaşan ve yeni yazılımlarla daha da güçlenen bir eğitim sistemidir. Eğitim Yönetimi Sisteminin bir Web Tabanlı Eğitim programında etkin bir şekilde kullanılabilmesi için zaman uyumlu ve/ya da zamanuyumsuz araçlarla desteklenmesi ve bazı güvenlik denetimlerinden geçirilmesi gerekmektedir. Ancak sistemin yeniden kullanılabilir ve taşınabilir içeriklerinin sistemle bütünleştirilebilmesi, kullanıcıların davranış bilgilerinin elde edilip taşınmasını sağlaması gibi özellikleri ve başka olası sistemlerle bütünleştirilebilmesi sayesinde şu anki haliyle bu alandaki başka çalışmalara kaynaklık edebilecektir.

Geleneksel ve Web Tabanlı Eğitim Sistemlerini birbirinden kesin çizgilerle ayırmak yerine birbirlerinin dezavantajlı yönlerini bertaraf edecek şekilde örgütsel hedef ve kurumsal yapıya özgü entegre bir sistem geliştirmek hem daha rasyonel olacak hem de maliyet yönetimde tasarruf sağlayacaktır.

Standartların geliştirilmesi ile eğitim içeriklerinin farklı sistemlerce kullanılabilir hale gelmesinin önemli bir sonucu, dünya genelinde bir eğitsel içerik pazarının oluşmasıdır. Hazır sistemlerle rekabet gücü olmayan yeni eğitim yönetim sistemi yazılımları geliştirmek yerine, belirli konularda uzmanlaşmış, denenmiş ve performansı garanti edilmiş eğitsel içeriklerin oluşturulmasını sağlayan yazılımların kullanılması bu alanda yatırım yapmayı planlayan kurumların bütçelerini etkin bir şekilde yönetmesini de sağlayacaktır.

Web Tabanlı Öğretim sistemi bilişim sektöründeki gelişmelerle paralel gitmekte, sistemine ait yazılımların kullanımı, kurulumu bakımı her geçen gün daha fazla ucuzlamakta ve kolaylaşmaktadır. Web Tabanlı Eğitim Sistemi kurumsal hedeflerin misyon ve hedeflerinin örgüt kültürü ile bütünleşmesi neticesinde firma içi sürekli eğitim anlayışının hayata geçirilmesi ölçüsünde personelin eğitimde ve terfisinde fırsat eşitliği, personel arasında gerçekçi rekabet ve kurum içinde gerçek bir öğrenme kültürü ve örgütsel hafızanın yaratılması mümkün olabilecektir.

Bu çalışma İnsan Kaynakları Departmanı ile Kurumsal İletişim Departmanlarının personele kurumsal hedef, amaç ve vizyonları anlatmada oynayacakları rolün önemine dikkat çekmesinin yanı sıra eğitim faaliyetlerinin, örgütsel hedef, kariyer yönetimi, ödüllendirme, disiplin, performans hedeflerinin tanımlanması ve takip edilmesi vb. pek çok İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetleriyle bütünleştirilmesine yönelik yapılacak olan araştırmalara da kaynaklık edebilecektir.

KAYNAKÇA

Açıkalm, Ş. (1991). “Özel ve Kamu Kuruluşlarında Hizmetiçi Eğitimin Engelleri”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 6, Ankara.

Akkoyunlu, B.-Kurbanoglu, S. (2002). “Bilgi Okuryazarlığı”, *TBD Bilişim - Bilişim Kültürü Dergisi*, Cilt 10, Sayı 31, Ankara.

Alpagut, G. (2008). “AB’nde Güvenceli Esneklik ve Türkiye’de Yasal Düzenlemeler”, *TISK Akademi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5, Ankara .

Aslan, S. “2000’li Yıllarda Bilgi Hizmetleri”. 2000. [Http://selmaaslan.50megs.com/bilgi_hizmetleri.html](http://selmaaslan.50megs.com/bilgi_hizmetleri.html). (Mart 2009).

Aslantürk, O. (2002). *Web Tabanlı Uzaktan Eğitim Yönetimi Sisteminin Tasarlanması ve Gerçekleştirilmesi*, (Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Mühendislik Ana Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.

Aydın, C.Ç.- Biroğul, S. (2008). “E-Öğrenmede Açık Kaynak Kodlu Öğretim Yönetim Sistemleri ve Moodle”, *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, Ankara.

Barutçugil, İ. (2002). *Eğiticinin Eğitimi*, 2.b., Kariyer Yayıncılık, Ankara.

Beycioğlu, K.-Koran, N. (2008). “Yaşamboyu Öğrenme ve Avrupa Eğitim Politikaları”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 5, İstanbul.

Bilgi Üniversitesi. *Uzaktan Eğitim Modülleri*. 2008. [Http://www.bilgiemba.net_Pdf.08pro](http://www.bilgiemba.net_Pdf.08pro). (Mayıs 2008).

Bircan, İsmail. ” Türkiye’de İstihdam Sorunu, İşkur Yasası ve Özel İstihdam Büroları”. 2008. [Http://www.tisk.org.tr/isveren/_sayfa.asp?yazi_id=74](http://www.tisk.org.tr/isveren/_sayfa.asp?yazi_id=74).(Ekim 2008).

Çepni, S. (2007). *Ölçme ve Değerlendirme*, 1.b., Pegem Yayınevi, Ankara.

Çevikbaş, R. (2002). *Hizmetiçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması*, 1.b., Nobel Yayıncılık, Ankara.

Demirel, Ö. (2001). *Eğitim Sözlüğü*, 1.b., Pegem Yayınevi, Ankara.

Deperlioğlu, Ö.-Sarpkaya, Y. (2009). “Öğretim Yönetim Sistemleri İçin Örnek Veri Tabanı Tasarımı”, *Bilim Teknolojileri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, Ankara.

Deryakulu, D. “Yapıcı Öğrenme ve Sınıfta Demokrasi”. 2001. [Http://www.egitim.aku.edu.tr/yapici.doc](http://www.egitim.aku.edu.tr/yapici.doc). (Şubat 2009).

DPT. *E-Dönüşüm Türkiye Projesi*. 2004. [Http://www.bilgitoplumu.gov.tr/Portall.aspx?value](http://www.bilgitoplumu.gov.tr/Portall.aspx?value). (Ağustos 2008).

Drucker, P. (1996). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, çev. İrfan Bahçivangil-Gülenay Gorbon, 2.b, Epsilon Yayınevi, Ankara.

EC. *A Guide to the Consultation on the Memorandum on Lifelong Learning*. 2001. [Http://europaeu.int/comm/education/life/2001_a](http://europaeu.int/comm/education/life/2001_a). (Mart 2009).

Ekin, N. (1997). *Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik-İstihdam*, 2.b., İTO Yayınları, İstanbul.

Erdal, M. (2006), “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi”, *İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 10, İstanbul.

Erdoğan, Seyhan. “Devletin Rolünde Değişim, Yeni Kamu İşletmeciliği, Esnek Kamu Personel Rejimi”. 2006. [Http://www.egitimsenankara2.orgsendika/sunumlari](http://www.egitimsenankara2.orgsendika/sunumlari). (Ekim 2008).

Erginer, A. (2007). *Avrupa Birliği Eğitim Sistemi*, 1.b, Pegem Yayınevi, Ankara.

Erkunt, H.-Akpınar,Y.(2002). “İnternet Tabanlı ve İnternet Destekli Eğitim: Kurumsal Bir Eğitim Yönetim Sistemi Örneği”, 3. Açık ve Uzaktan Eğitim Sempozyumu’na sunulan bildiri, Eskişehir.

Esin, A. (2002). *ISO 9000:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite*, 3.b., METU Press, Ankara.

EU. *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality*.2005. [Http:// www.kath.de.kbe /international/ europabuero/ mitteilung-LLL-eng.pdf](http://www.kath.de.kbe/international/europabuero/mitteilung-LLL-eng.pdf). (Mart 2009).

EU. *What is Lifelong Learning*. 2004. [Http:// europa.eu.int/ comm/ education/ policies/ lll/life/](http://europa.eu.int/comm/education/policies/lll/life/). (Nisan 2009).

EURYDICE. *Lifelong Learning: The Contribution of Education Systems in the Member States of European Union*. 2008. [Http://www. eacea. ec. europa. eu/ressources/ eurydice/pdf](http://www.eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/pdf). (Ekim 2009).

Fıray, Z.Y. (2006). “İş ve İşçi Bulma Kurumundan İŞKUR’a-İşe Yerleştirme Hizmetleri”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* , Cilt 54, Sayı 2, İstanbul.

Fidan, N.- Erden, M. (2003). *Eğitime Giriş*, 1.b., Alkım Yayınevi, Ankara.

Fişek, G. (2001). ”Avrupa Birliği, İstihdam ve Sosyal Politika,” *Çalışma Ortamı Dergisi*, Cilt 4, Sayı 69, Ankara.

Gedikoğlu, T. “AB sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri ”. 2008. [Http: // efd. mersin.edu.tr/ dergi /meuefd_ doc](http://efd.mersin.edu.tr/dergi/meuefd_doc). (Şubat 2009).

Girginer, N. “Uzaktan Eğitim Kararlarında Teknoloji, Maliyet; Etkinlik Boyutlararası ve Uzaktan Eğitime Geçiş Kavramsal Bir Model Önerisi. 2004. [Http:// aof.20. anadolu.edu.tr/Nuray_ Girginer.doc](http://aof.20.anadolu.edu.tr/Nuray_Girginer.doc). (Haziran 2008).

Gündoğan, N. “Avrupa Birliği’ne Üye Ülkelerde Bir İstihdam Politikası Aracı Olarak Yaşam Boyu Öğrenme ve Bazı Örnek Uygulamalar”.2008. [Http://www.kamu-is.org.tr /pdf/7223_?](http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7223_?). (Mart 2009).

Günlü, R.“Becerinin Siyasal Ekonomisi”.2008. [Http://www. egitimsen.org.tr /yayinlar/dergiler/eht/ramazangunlu.html](http://www.egitimsen.org.tr/yayinlar/dergiler/eht/ramazangunlu.html). (Mart 2009).

Hız, G. “Avrupa Birliği Bilgi Politikası: Gelişmiş Ülkelerdeki Bilgi Politikalarının Az Gelişmiş Ülkelere Işık Tutması”. 2005. [Http://www.kaynak.unak.org.tr/bildiri/uzak05/405-24.pdf](http://www.kaynak.unak.org.tr/bildiri/uzak05/405-24.pdf), (Mart 2009).

Hirtt, N. (2005). ”Brüksel’den Lizbon’a Avrupa Yuvarlak Masasının Avrupa Komisyonu Tarafından Yürürlüğe Konulan Eğitim Programı”, çev. Deniz Yıldım, *Eğitim, Bilim ve Toplum Dergisi*, Cilt 3, Sayı 10, Ankara.

ICA. *Mission and Principles*. 2006. [Http://www.ica.coop.org/princeples_html?2004_5d](http://www.ica.coop.org/princeples_html?2004_5d). (Mayıs 2008).

İstanbul Emniyet Genel Müdürlüğü. *Uzaktan Eğitim Modülü*. 2006. [Http://www.egm.gov.tr/egitimdaresibaskanligi/uzaktanegt_25.pdf](http://www.egm.gov.tr/egitimdaresibaskanligi/uzaktanegt_25.pdf). (Mayıs 2008).

İşman, A. (2008). *Uzaktan Eğitim*, 3.b., Pegem Yayınevi, Ankara.

Kalkan, A. (1999). “Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve İnsan Faktörü”, *Verimlilik Dergisi*, Cilt 1, Sayı 4, Ankara.

Karaağaçlı, M. (2002). *Mesleki Eğitim ve Teknoloji Eğitiminde Özel Öğretim Yöntemleri*, 1.b., Nobel Yayıncılık, Ankara.

Kaya, Z. (2006). *Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme*, 2.b., Pegem Yayınevi, Ankara.

Kıldan, O. (2008). “Yapılandırmacı Yaklaşım Dayalı Oluşturulan Hizmetiçi Eğitim”, *Kastamonu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, Kastamonu.

Kılıç, R. “Avrupa Birliği’nde Mesleki Rehberlik ve MEB Çalışmaları. 2009. [Http://www.ua.gov.tr/uploads/hayatboyuogrenme/k_z_lc_hamam%20ruhi%20K_l_.ppt](http://www.ua.gov.tr/uploads/hayatboyuogrenme/k_z_lc_hamam%20ruhi%20K_l_.ppt). (Eylül 2009).

Koç Bryce. *Uzaktan Eğitim Modülleri*. 2008. [Http://www.kocbyre.com.tr_Mart08.html](http://www.kocbyre.com.tr_Mart08.html). (Mayıs 2008).

Koray M. (2005). *Sosyal Politika*, 2.b, İmge Kitapevi, Ankara.

Köse, H.A. (1994). *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi*, 1.b., MPM Yayınları, Ankara.

Lindley, R.M. (2004). *Bilgi Temelli Ekonomiler: Yeni Bir Bağlamda Avrupa'nın İstihdam Tartışması*, çev. Orhan Koray, 1.b., Dışbank Yayınları, İstanbul.

Maşrap, A. ve diğerleri. “ E-Eğitim Sisteminde Küresel İnsan Kaynaklarının Gelişimi ve Yaşam Boyu Öğrenim”.2009.[Http:// www.ab.org.tr/ab07/ bildiri/180.doc](http://www.ab.org.tr/ab07/bildiri/180.doc), (Mart 2009).

MEB. *Yüksek Öğretim Kurumu Uzaktan Eğitim Mevzuat Yapısı, Yurtiçi ve Yurt Dışı Uzaktan Öğretim Modelleri*.2004.[Http://www.yok.gov.tr/ uzaktanegitim_ pdf2004-32?25](http://www.yok.gov.tr/uzaktanegitim_pdf2004-32?25). (Mayıs 2008).

MEB. *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*.2005.[Http://www.makalem.com/plan/ plan2?.pdf/](http://www.makalem.com/plan/plan2?.pdf/). (Mayıs 2008) .

Microsoft. (2002). *Yöneticinin E-İş Rehberi*,1.b., Doğan Ofset, İstanbul.

Muter, N.-Gökbunar, R. “21. Yüzyıla Doğru Türkiye’de Eğitim Hizmetlerinin Çağdaştırılması”. 2007. [Http://www.canaktan.org/yonetim/toplam-kalite / kamuda toplam kalit /muter](http://www.canaktan.org/yonetim/toplam-kalite/kamuda_toplam_kalit/muter). (Şubat 2009).

Nohutçu, A.-Demirel, D. “Dünyada E-devlet Uygulamaları”.2004.[Http:// www.nvi.gov.tr/ attached/ NVI /makale/dunyada_ edevlet_ uygulamalari](http://www.nvi.gov.tr/attached/NVI/makale/dunyada_edevlet_uygulamalari). (Mart 2009).

Nussen, H.M. “Roles, Risks and Reponsibilities of the Social Economy in Flexicurity Model”.2008.[Http://www.eurodiaconia.org/files/flexicurity](http://www.eurodiaconia.org/files/flexicurity).(Mart 2009).

Oktay, F. “Yaygın Eğitim ve Gençlik Sivil Toplum Örgütleri”. 2001. [Http://genclikpostasi.org/v1.5/condocs](http://genclikpostasi.org/v1.5/condocs). (Mart 2009).

Özdemir, S.- Ersöz, H.Y.-Sarioğlu, İ. (2006). *İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ’lerin Desteklenmesi*, 1.b., İTO Yayınları, İstanbul.

Özden N. *Eğitimin Geri Dönüşü*. 2006. [Http:// www.insankaynaklari.com/egitimmakaleler_pdf56](http://www.insankaynaklari.com/egitimmakaleler_pdf56). (Mayıs 2006).

Özden, N. *Eğitim Parametreleri*. 2006. [Http://www.insankaynaklari.com/egitimmakaleler_pdf?28](http://www.insankaynaklari.com/egitimmakaleler_pdf?28). (Mayıs 2006).

Sayılan, F. “Eğitimde Neo Liberal Dönüşüm”.2008. [Http:// www.jmo.org.tr/resimler/ekler/1e03c-7-ek.pdf?dergi](http://www.jmo.org.tr/resimler/ekler/1e03c-7-ek.pdf?dergi). (Mart 2009).

Sözen, Ü. “Geleceğin İnsan Kaynakları Yetkinlikleri”.2004. [Http://www.hrdergi.com.tr/article.asp?ID=958-10k](http://www.hrdergi.com.tr/article.asp?ID=958-10k). (Mayıs 2008).

“Şirket Üniversiteleri “ , *Hürriyet Gazetesi*, 10 Ağustos 2007.

Şundur, B. “Şirketler Firmalarını Neden Eğitemiyor”.2007. [Http://www.insankaynaklari.com/egitimmakaleler_pdf?35](http://www.insankaynaklari.com/egitimmakaleler_pdf?35). (Mayıs 2008).

TEPAV. *AB Müzaker Sürecinde Eğitim ve Kültür*. 2008. [Http://www.tepav.org.tr / tur / admin_documents10](http://www.tepav.org.tr/tur/admin_documents10). (Mart 2009).

TPV. *E-Öğrenme Klavuzu*. 2009. [Http://www.tbv.org.tr/ TBV/ Documents/ EğitimveBilisim/ UzaktanEgitimKlavuzu.pdf](http://www.tbv.org.tr/TBV/Documents/EgitimveBilisim/UzaktanEgitimKlavuzu.pdf). (Mart 2009).

TİSK. *Günümüzde Gönüllüğün Önemi ve İş Dünyasındaki Rolü*. 2008. [Http://www.makalem.com/plan/ plan4.pdf/](http://www.makalem.com/plan/plan4.pdf/). (Nisan 2008).

TİSK. *Türkiye’de ve Dünya’da Gönüllülük Örnekleri*.2008.[Http://www.makalem.com/plan/?/ plan3.pdf/](http://www.makalem.com/plan/?/plan3.pdf/), (Mayıs 2008).

Toksöz, G.(2006). *Uluslararası Emek Göçü*, 1.b., İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Tortop, N. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.b., Nobel Yayıncılık, Ankara.

Trout, J. (2007). *Büyük Markalar, Büyük Hatalar*, çev. Zeynep Yaman , 1.b., Mediat Yayınları, İstanbul.

Turan, S. (2005). “Öğrenen Toplumlara Doğru Avrupa Birliği Eğitim Politikalarında Yaşam Boyu Öğrenme”, *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, Ankara.

TÜİK. *Türkiye İstatistik Yıllığı*. 2009. [Http://www.tuik.gov.tr/yillik/yillik.pdf](http://www.tuik.gov.tr/yillik/yillik.pdf), (Haziran 2009).

UNDP. *İnsani Gelişme Endeksi*. 2007. [Http:// www.undp.org.tr/publications Documents/Table%20H_HDR_2009_EN_Indicators.pdf](http://www.undp.org.tr/publications/Documents/Table%20H_HDR_2009_EN_Indicators.pdf) , (Nisan 2010).

Uşun, S. (2002). *Uzaktan Eğitim*, 1.b., Nobel Yayıncılık, Ankara.

Wilthagen, T. “Flexicurity: A New European Paradigm for the Labour Market and Employment Regulation”. 2008. [Http:// www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice /strategy/assets/swminars/flexicurity](http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/strategy/assets/swminars/flexicurity). (Mart 2009).

Yağız, Ö. (1997). “Yüksek Öğrenim Kurumları ve Toplam Kalite Yönetimi”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Cilt 2, Sayı 5, Ankara.

Yurdakul, C. (1997). *Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelişme Hazırlamakta*, Genişletilmiş 1.b., Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.

Yücel, İ.H. “ Bilim-Teknoloji Politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumu”. 1997. [Http:// ekutup.dpt.gov.tr/ bilim/yucelih biltpo.html](http://ekutup.dpt.gov.tr/bilim/yucelih/biltpo.html). (Ağustos 2009).