

TÜRKİYE CUMHURİYETİ CUMHURBAŞKANLIĞI
İNSAN KAYNAKLARI OFİSİ

ÇALIŞAN EĞİTİMİNDE DÖNÜŞÜM:
EN İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ OLARAK

uzaktan
eğitimkapısı



ÇALIŞAN EĞİTİMİNDE DÖNÜŞÜM:

EN İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ OLARAK

uzaktan

eğitimkapısı

YAZARLAR

Doç. Dr. Salim ATAY

Dr. Savaş CEYLAN

Dr. Seda Çelik TEKER

Prof. Dr. Halit KESKİN

Prof. Dr. Ekrem TATOĞLU

ÇALIŞAN EĞİTİMİNDE DÖNÜŞÜM:

EN İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ OLARAK UZAKTAN EĞİTİM KAPISI

Ankara: T.C. Cumhurbaşkanlığı, İnsan Kaynakları Ofisi, 2023

ISBN: 978-605-72442-0-8

SERTİFİKA NO: 45590

Adres: Cumhurbaşkanlığı Külliyesi 06560 Beştepe, Ankara, Türkiye

Telefon: 0 (312) 525 55 55 / Faks: 0 (312) 525 58 31

TASARIM ve DİZGİ

Hakkı ESER

Melisa ŞAŞMAZ

BASKI VE CİLT: Prestij Grafik Rek. ve Mat. San. ve Tic. Ltd. Şti.

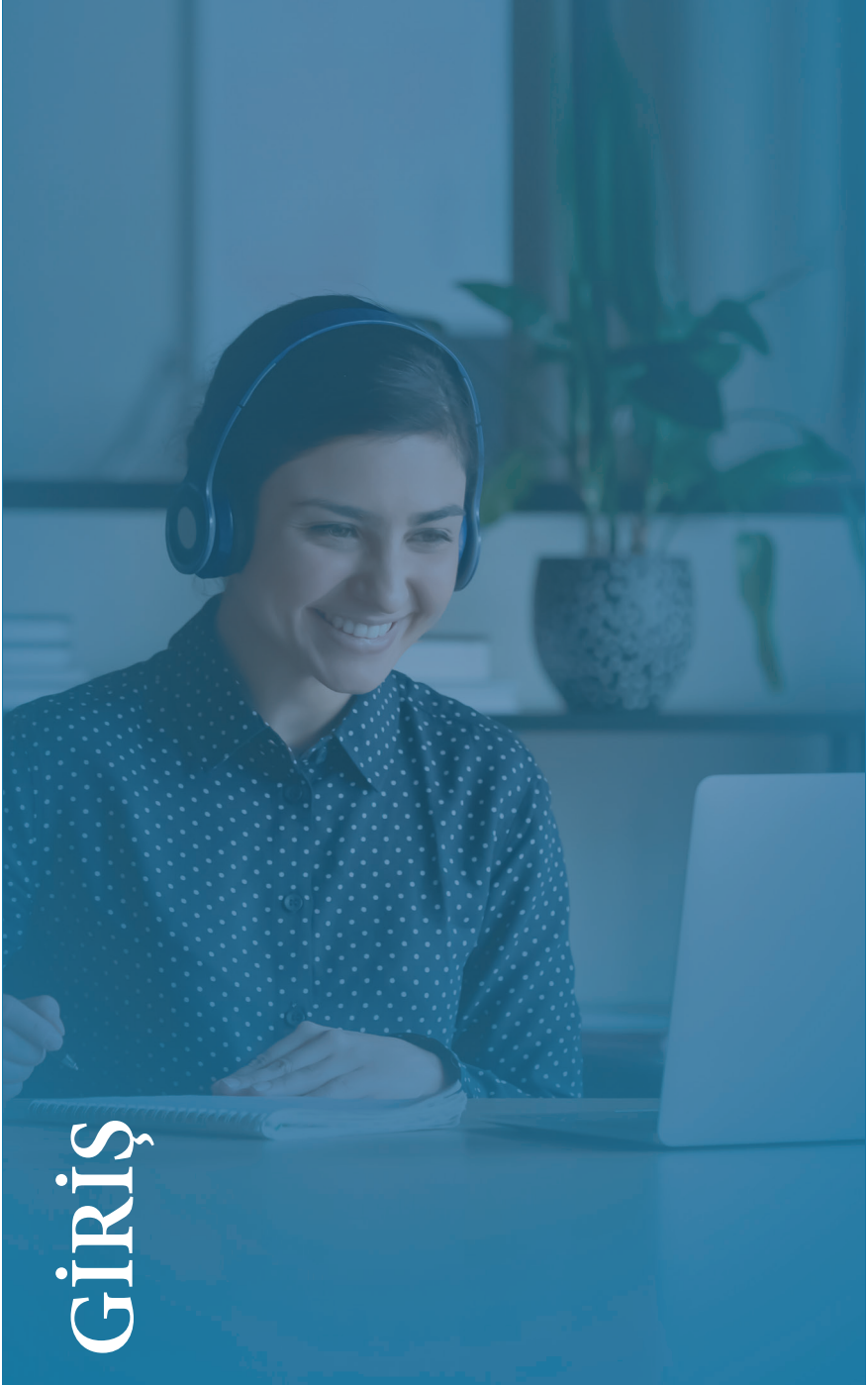
0 (212) 489 40 63, İstanbul





İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	6
LİTERATÜR ÇALIŞMASI	10
Yetişkin Öğrenmesi Bağlamında Çalışan Eğitimi	11
Öğrenme Ekosistemleri: İş Yerinde Eğitim ve Öğrenmenin Bütünsel Yaklaşımı	15
İş Yerinde Öğrenme ve Gelişim Programları	16
Öğrenme Sürecinde Yöneticilerin Rolü ve Becerileri	20
Öğrenme Kültürü	21
Çalışan Eğitiminde Dijitalleşme ve Dijital Beceriler	23
Uzaktan Eğitim Kavramı	25
Uzaktan Eğitimin Özellikleri	27
Uzaktan Eğitimin Avantajları ve Dezavantajları	29
Uzaktan Eğitimin Önündeki Engeller	31
Uzaktan Eğitimle İlgili Modeller	33
Uzaktan Eğitimin Öncülleri	38
Uzaktan Eğitimin Sonuçları	41
Ülkelerin Kamu Sektöründe Çalışan Eğitimine Yönelik Politika ve Uygulamaları	47
Amerika Birleşik Devletleri	47
Kanada	48
Güney Kore	49
Avustralya	50
YÖNTEM VE ANALİZLER	51
Tek Vaka Çalışması Yönteminin Kullanımı ve Yarı Yapılandırılmış Mülakat	52
Türkiye’de Kamu Sektöründeki Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri	52
Bütüncül Bir Eğitim Yönetim Sistemi Olarak Uzaktan Eğitim Kapısı	57
Uzaktan Eğitim Kapısı’nın Geliştirilmesi ve Kullanımının Yaygınlaştırılması	62
Eğitim Planlamasının Yapılması	66
Eğitim Standartları	70
Uzaktan Eğitim Kapısı’nda Sunulan Eğitimler	73
Uzaktan Eğitim Kapısı ve Öğrenme Analitiklerinin Kullanımı	81
Uzaktan Eğitim Kapısı ve Eğitim Süreçlerinin Değerlendirilmesi	86
Uzaktan Eğitim Kapısı’nın Mevcut Durumu	90
Uzaktan Eğitim Kapısı’nın Diğer Ulusal Eğitim Platformları ile Karşılaştırılması	92
GENEL DEĞERLENDİRME	96
SONUÇ	103
KAYNAKÇA	107



GİRİŞ

Endüstri çağından bilgi çağına geçişle birlikte, kurumların değeri artık fiziksel varlıklarından ziyade sahip oldukları bilgi, yetenek ve insan kaynağıyla ölçülmektedir. Bu sebeple, entelektüel sermaye daha önemli hale gelmiştir (Berge, 2003). Bu değişimle birlikte, çalışanların iş gücü piyasasındaki talepleri, mevcut pozisyonlarının ihtiyaçları ve yeni bir pozisyon için beklentileri daha da önem kazanmıştır.

İşverenler, başarı için yüksek nitelikli, yetenekli ve yenilikçi çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Chambers vd. (1998) tarafından yürütülen araştırma, kurumların beklentisini karşılayabilecek yetenekli çalışanların azalması sebebiyle kurumlar arasında yetenek savaşlarının yoğun bir şekilde hissedildiğini ortaya koymuştur. Amerika Birleşik Devletleri'nde 97 şirkette yapılan anket ve örnek olay incelemeleri sonucunda, yetenekli çalışanların kıtlığı nedeniyle kurumların yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma konusunda sorunlar yaşadığı tespit edilmiştir (Chambers vd., 1998). Bu çalışmada, 6.000 yöneticinin görüşleri ve deneyimleri de dikkate alınarak yetenekli çalışanların elde tutulmasının, kurumların başarısını ve rekabet gücünü artırmak için önemli olduğu vurgulanmıştır. McKinsey & Company tarafından 2020 yılında yayımlanan bir rapora göre otomasyon ve dijitalleşmenin etkisiyle birlikte Türkiye'de 2030 yılına kadar 7,6 milyon işin kaybolacağı ve 8,9 milyon yeni işin ortaya çıkacağı öngörülmektedir. Bu yeni işlerin teknoloji odaklı olanlar başta olmak üzere birçok sektörde yer alacağı vurgulanmıştır. Bu doğrultuda ilgili işleri yerine getirebilecek çalışanlar için Türkiye'de bir yetenek dönüşümüne olan ihtiyaç saptanmıştır. Bu sorunların üstesinden gelebilmek için birçok kurum, güçlü bir insan kaynağı yaratmaya ve bu doğrultuda yetenek yönetimi programları ve uygulamaları geliştirmeye odaklanmıştır.

Yetenek kıtlığının bir yansıması olarak çalışanların kurumlardan beklentilerinde de değişim yaşanmıştır. Çalışan beklentilerinin ekonomik unsurlardan ziyade gelişim odaklı imkânların varlığına doğru kayması, kurumların kendilerini geliştirmesini gerekli hale getirmiştir (Ergun & Tatar, 2018). Başarılı kurumlar, bu beklentinin doğal bir sonucu olarak çalışanların gelişimi için ek fırsatlar sunan bir öğrenme ekosistemi oluşturmaktadır. Oluşturulan bu ekosistem ve çalışan gelişimine yönelik yürütülen faaliyetler işveren marka değeri artırmakta ve kurumların "çalışılabilecek en iyi yer" olarak değerlendirilmesine imkan vermektedir (Styvén vd., 2022). Kurumların çalışan gelişimine önem vermesi, çalışanların iş yerindeki memnuniyetini ve duygusal bağlılığını artırmaktadır. Bu durum kurumların işveren marka değerini artırarak işletmelerin işe alım süreçlerinde daha nitelikli adaylar tarafından tercih edilmesine olanak sağlamaktadır (Elango & Jayakrishnan, 2020).

Son yıllarda teknolojide yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler, mevcut bilgilerin hızla eskimesine neden olmuştur. Rekabet avantajı elde etmek isteyen kurumlar

8 | En İyi Uygulama Örneği

için bilginin sürekli olarak güncellenmesi ve yeni bilgilerin takip edilmesi artık zorunluluk haline gelmiştir (Zainab vd., 2017). İş dünyasında yaşanan bu bilgi türbülansı, kurumların yönetim süreçlerinde değişim ve dönüşüme neden olmuştur (Escribano, Fosfuri & Tribó, 2009). Birçok kurum teknolojiyi, süreçlerinin ve fonksiyonlarının tamamında yoğun bir şekilde kullanarak güncel kalmayı ve rekabetçi olmayı hedeflemektedir (Powell & Dent-Micallef, 1997). Dolayısıyla birçok kurumsal süreç ve fonksiyon, teknoloji ışığında güncellenmiştir.

Teknolojik gelişmelerin yarattığı değişim, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına da yansımıştır. İşe alım, personel seçimi, kariyer planlama, yetenek yönetimi, performans değerlendirme, ücret gibi insan kaynakları fonksiyonları teknoloji tabanlı uygulamalar üzerinden yürütülmeye başlanmıştır. Bu bağlamda önemli insan kaynakları uygulamalarından biri olan çalışan gelişimi faaliyetleri de elektronik ortama taşınmış ve insan kaynağının geliştirilmesi için farklı sektörlerdeki birçok kurumda uzaktan eğitim uygulamaları yaygınlaşmaya başlamıştır.

Uzaktan eğitimin kamu sektöründe kullanımı son yıllarda giderek artmaktadır. Uzaktan eğitim; kamu çalışanlarının faaliyetlerini verimli ve hızlı yürütebilmesi ve bu faaliyetleri yürütürken ihtiyaç duyabileceği bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmesi için etkili bir yöntem olarak görülmektedir (Hung vd., 2016). Buna ek olarak kamu çalışanlarının uzaktan eğitim uygulamalarından faydalanması, kamu hizmet kalitesinin artırılması ve iyileştirilmesine yarar sağlamaktadır. Özellikle kamu sektöründe çalışanların iş performanslarını artırmak, yeni teknolojileri öğretmek ve işlerindeki yeniliklere ayak uydurmak gibi amaçlarla uzaktan eğitim programları uygulanmaktadır (Çakmak & Şimşek, 2015).

Uzaktan eğitim, özellikle zaman ve yer bağlamı olmaksızın çalışanların bilgiye erişimini sağlaması, katılımcıların bireysel farklılıkları ve ihtiyaçları doğrultusunda adapte edilebilmesi sebebiyle tercih edilmektedir (Amara & Atia, 2016). Ayrıca, seyahat giderleri, basılı materyal giderleri, eğitim süresince iş dışında geçirilen zamanın maliyeti ve eğitimin gerçekleşeceği fiziksel ortam giderleri gibi maliyet kalemlerini içermemesi sebepleriyle uzaktan eğitimin kurumlara önemli bir katma değer sağladığı da bilinmektedir (Welsh vd., 2003). Asenkron eğitim materyallerinin yeniden ve süresiz olarak kullanılabilmesi, çalışanlara tekrara ihtiyaç duydukları durumda ilgili eğitim ve kaynaklara erişim olanağı sağlaması açısından da tercih edilmektedir (Loh vd., 2013). Uzaktan eğitim, günümüz iş dünyasında oldukça önemli olan proaktif davranabilme, planlama ve inisiyatif alabilme gibi becerilerin (Ochoa-Alcántar vd., 2006) ve teknoloji kullanımının artmasıyla dijital becerilerin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Günümüzde hızla gelişen teknoloji ve değişen eğitim anlayışları, uzaktan eğitim uygulamalarının yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Özellikle kamu kurumları, çalışanlarının niteliklerini artırmak ve onların kariyerlerinde yükselmelerini sağlamak amacıyla uzaktan eğitim yöntemlerine başvurmaktadır. Bu kapsamda, kamu sektöründe gerçekleştirilen uzaktan eğitim uygulamalarının incelenmesi ve en iyi uygulama örneklerinin analiz edilmesi büyük bir önem taşımaktadır. Bu kitabın amacı da kamu sektörü için güçlü bir öğrenme ekosistemi yaratılması açısından önemli bir örnek olan Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından hayata geçirilen Uzaktan Eğitim Kapısı'nın en iyi uygulama örneği olarak incelenmesidir.

Bu doğrultuda, bu kitapta ilk olarak yetişkin öğrenmesi bağlamında çalışan eğitimi kavramına odaklanılarak öğrenme ekosistemlerine değinilmiştir. Sonrasında kurumlarda öğrenme ve gelişim programlarının geliştirilmesi süreci ele alınarak bu süreçte önemli bir aktör olan yöneticilerin rolü incelenmiştir. Devam eden bölümde öğrenme kültürü oluşturma ve dijital becerilerin kazanımı bağlamında çalışan eğitimi kavramı ele alınmış ve çalışan eğitiminde dijitalleşmeyle meydana gelen değişimlere odaklanılmıştır. Dijitalleşmenin bir yansıması olarak ele alınan uzaktan eğitim kavramı kapsamlı bir şekilde incelenmiş, diğer ülkelerde ve Türkiye'de kamuda uzaktan eğitim uygulamalarına değinilmiştir. Son olarak tek vaka çalışması yöntemi benimsenerek Uzaktan Eğitim Kapısı kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır.



LİTERATÜR ÇALIŞMASI

Yetişkin Öğrenmesi Bağlamında Çalışan Eğitimi

Çalışanların, işlerinde başarılı olmak ve kariyerlerinde ilerlemek için sürekli olarak yeni beceriler öğrenmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, çalışan eğitimi, kurumların rekabet gücünü, çalışanların bilgi ve beceri düzeyleri ile üretkenliklerini artırmalarına yardımcı olmaktadır (European Commission, 2018). Yetenek kıtlığının yoğun bir şekilde hissedildiği günümüzde, kurumlar yetenekli çalışanları bünyelerine dahil etmek ve mevcut yetenekli çalışanları kurum içerisinde tutabilmek için stratejiler geliştirmektedir (Chambers vd., 1998). Günümüzde birçok kurum boş pozisyonları doldurmak için gerekli donanıma sahip yetenekli adayları bulmakta zorluk çektiklerini belirtmiştir (Wahba & Elmanadily, 2015). Bu sebeple çalışanların, işlerinde başarılı olmak ve kariyerlerinde ilerlemek için sürekli olarak yeni beceriler öğrenmeleri gerekmektedir. Çalışan eğitimi, kurumların rekabet gücünü, çalışanların bilgi ve beceri düzeyleri ile üretkenliklerini artırmalarına yardımcı olmaktadır (European Commission, 2018).

Yetişkin eğitimi, hayat boyu devam eden ve bireylerin hayatının her evresinde önemli yer tutan bir kavram olarak kabul edilmektedir. Bunun bir parçası olan çalışan eğitimi ise iş yeri için yetişkin öğrenimi ve iş yerinde yetişkin öğrenimi olarak ayrılmaktadır. İş yeri için yetişkinlerin öğrenimi (adult learning for the workplace), yetişkinlerin başarılı bir şekilde iş bulmak, işleri sürdürmek ve mesleki kariyerlerinde ilerlemek için gereken beceri ve yeterlilikleri elde etmesidir. İş yerinde yetişkinlerin öğrenmesi (adult learning at the workplace) ise yetişkinlerin belli bir işi yaparak veya iş yerinde görevlerini yerine getirirken üstlendikleri öğrenmedir (European Commission, 2018). Çalışanların yetişkin bireyler olmaları sebebiyle çalışan eğitim strateji ve uygulamaları belirlenirken yetişkin öğrenme kuramlarının ele alınması yararlı olacaktır (Dwyer, 2004).

Yetişkin öğrenmesi kavramını kapsamlı olarak ele alan Knowles vd. (2020), Andragojik Eğitim Modeli kapsamında öğrenme sürecindeki yetişkinlerin özelliklerini tanımlamıştır. Andragojik Eğitim Modeli bağlamında yetişkinlerin öğrenme süreci; (1) öğrenenin bilme ihtiyacı, (2) öğrenenin benlik kavramı, (3) öğrenenin önceki deneyimleri, (4) öğrenmeye hazır olma durumu, (5) öğrenmeye hazır olma ve (6) öğrenme motivasyonu olmak üzere altı ilke üzerine kuruludur (Knowles vd., 2020). Bu ilkeler aşağıda açıklanmıştır.

Bilme İhtiyacı: Yetişkinler öğrenme sürecinden önce, öğrenmeleri gereken konuların neden önemli olduğunu anlamak isterler. Bu nedenle, eğitimcilerin, öğrenme sürecinde yetişkinlerin neyi öğrenmek istediklerini anlamalarına ve bunun neden önemli olduğunu açıklamalarına yardımcı olmaları önemlidir. Yetişkinlerin bilme ihtiyacını fark etmek, eğitim sürecinin etkili bir şekilde ilerlemesine yardımcı olabilir.

Öğrenenin Benlik Kavramı: Yetişkinler, kendi yaşamlarından ve kararlarından sorumlu olduklarının bilincindedir. Bu nedenle, eğitimcilerin, yetişkinlerin öğrenme sürecindeki bu benlik algılarına saygı göstermeleri ve öğrenme süreçlerini kendilerinin yönetmesine izin vermeleri önemlidir.

Öğrenen Deneyimlerinin Rolü: Yetişkinler, nitelik ve nicelik olarak gençlere kıyasla daha fazla deneyime sahiptir. Bu sebeple yetişkinlere deneyimlerinden faydalanabilecekleri bireyselleştirilmiş bir öğrenme süreci sunulmalıdır. Öğrenme sürecinde grup tartışmaları, simülasyona dayalı içerikler, problem çözme etkinlikleri, vaka yöntemleri gibi deneyimlere dayalı yöntemlerden faydalanılmalıdır.

Öğrenmeye Hazır Olma: Yetişkinler, gerçek hayatta karşılarına çıkabilecek sorunlarla başa çıkabilmek için işlerine yarayacak şeyleri öğrenmeye hazırdır. Kariyer danışmanlığı, simülasyon egzersizleri gibi yöntemler, yetişkinlerin öğrenme sürecinde hazır olmalarına olumlu katkıda bulunur.

Öğrenme Yönelimi: Yetişkinler, görev veya problem merkezli öğrenme yönelimine sahiptir. Dolayısıyla öğrenmeye konu olan hususlar, yetişkinlerin hayatlarında karşılaştıkları sorunları çözmeye ve üstlendikleri görevleri yerine getirmeye katkıda bulunmalıdır.

Motivasyon: Yetişkinlerin öğrenme süreçlerinde terfi ve daha yüksek maaş gibi dış motivasyon faktörleri etkili olsa dahi tatmini, benlik saygısı veya yaşam kalitesi gibi içsel motivasyon faktörleri daha önemlidir.

Andragojik Eğitim Modeli kapsamındaki bu ilkeler, yetişkinlerin öğrenme sürecindeki ortak özelliklerini ortaya koymuştur. Yetişkinlerin öğrenme sürecindeki benzerliklerin yanı sıra farklılıkları da göz önünde bulundurmak önemlidir. Bu farklılıklar konu, durum ve bireysel özellikler olarak sınıflandırılabilir (Knowles, 1996). Öğrenme sürecindeki konular; öğrenilen konunun zorluk derecesi, kapsamı ve konunun önemi bağlamında farklılaşmaktadır. Buradan hareketle yetişkinler tarafından öğrenilmesi gereken tüm konuların tek bir yöntemle öğrenilmesinin ve öğretilmesinin mümkün olmadığı belirtilmiştir. Örneğin; bireysel olarak öğrenilmesi zor olan, kapsamı geniş olan ve önem düzeyi yüksek konular için farklı öğretim/ öğrenme stratejisi gerekir. Konu bağlamındaki bu farklılıklara göre, yetişkinlerin öğrenme sürecinde farklı öğrenme yöntemleri kullanılmaktadır. Yetişkinlerin içinde buldukları durumlarda ve koşullarda da farklılıklar görülebilmektedir. Öğrenme sürecinin öncesinde ve öğrenme sırasında yetişkinlerin içinde buldukları sosyal ve kültürel durumlar ve koşullar farklı eğitim/öğrenme stratejilerinin kullanımını zorunlu kılabilir. Son olarak yetişkinler; bilişsel özellikler ve yetenekler, kişilik ve önceden sahip olunan bilgiler gibi bireysel özellikler kapsamında da

farklılaşmaktadır (Jonassen & Grabowski, 2012). Yetişkinlerin sahip olduğu ortak ilkeler ve farklılıkların bütüncül bir şekilde değerlendirilerek öğrenme sürecinin planlanması, şekillendirilmesi ve yürütülmesi; öğrenmeyle hedeflenen amaçlara ulaşılması için oldukça önemlidir.

Yetişkin öğrenmesiyle ulaşılması gereken hedefler arasında bireysel, kurumsal ve toplumsal gelişim yer almaktadır. Bu bağlamda yetişkinlerin öğrenme sürecinde kazandıkları her bilgi, beceri ve yetenek, onların bireysel gelişimine katkıda bulunmaktadır. Yetişkinlerin birçoğunun çalışma hayatı içerisinde yer alması dolayısıyla öğrenme sürecinde edindikleri bilgi ve beceriler, çalıştıkları kurumun gelişmesini de sağlamaktadır (Yang, 2004). Nihayetinde yetişkinlerin öğrenme sürecinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi, toplumsal gelişmişliği de beraberinde getirmektedir.

Bu kitabın odak noktası da çalışma hayatının önemli bir parçası olan yetişkinlerin deneyimledikleri eğitim ve öğrenme süreçlerini ele almak ve bu süreçlerin çalışan eğitimi açısından önemini ortaya koymaktır. Yetişkin öğrenmesinin hayatın diğer aşamalarındaki öğrenme süreçlerinden farklı özellikler ve beklentiler içerdiği açıktır (Knowles vd., 2020). İnsan kaynakları yönetimi kapsamında yürütülen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ana aktörünün yetişkinler olduğu göz önünde bulundurulduğunda, yetişkinlerin eğitim süreçlerindeki beklentilerini anlamak ve karşılamak oldukça önemlidir. Bu doğrultuda yetişkin öğrenmesi kapsamındaki ilke ve bileşenler, kurumların çalışan eğitiminden hem bireysel hem de kurumsal anlamda aldıkları verim üzerinde doğrudan etkilidir (Yang, 2004).

Bu noktada çalışan seçen kurumlardan, çalışacağı yeri seçen çalışanlara doğru bir paradigma değişikliği yaşandığı söylenebilir. Bu paradigma değişimi, kurumları çalışılabilecek en iyi yer algısı yaratmak üzerinde yoğunlaşmaya ve insan kaynakları uygulamalarını bu doğrultuda şekillendirmeye yöneltmiştir. Kurumlar arasındaki rekabetin yetenekli çalışanlar üzerinden devam ettiği günümüz iş dünyasında, kurumları birbirinden ayıran unsur, insan kaynağına yaptıkları yatırımdır. Bu bağlamda en büyük yatırım ise eğitim ve geliştirme yoluyla yapılmaktadır. Potansiyel ve mevcut çalışanların çalışmak istediği kurumlardan beklentisinin ise maaş ve yan haklar gibi faktörlerden eğitim ve gelişim imkânı gibi faktörlere kayması da bu durumu doğrular niteliktedir (Ergun & Tatar, 2018).

Çalışan eğitimi kavramı; çalışanların işle ilgili yeterlilik, bilgi, beceri ve davranışları öğrenmesini kolaylaştırmak için bir kurum tarafından ortaya konan planlanmış çabayı ifade etmektedir (Noe, 2017). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların işlerini etkin ve etkili bir şekilde yürütebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve yetkinliklerin edinilmesine yönelik uygulamaları içermektedir. Kurumların

14 | En İyi Uygulama Örneği

yürüttüğü eğitim faaliyetlerinin, çalışanların ihtiyaçları ve kurumların faaliyetleri ile eş güdümlü bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Bu eğitimler arasında bilgi teknolojileri eğitimleri, yönetici eğitimleri, kişisel gelişim eğitimleri (iletişim, zaman yönetimi vb.), kişiler arası becerilere yönelik eğitimler (liderlik, ekip oluşturma vb.), teknik eğitimler ve örgütsel politika ve uygulamalara yönelik eğitimler yer almaktadır (Armstrong, 2006).

Çalışan eğitiminin hedefleri aşağıda açıklanmıştır (Amara & Atia, 2016).

- Karşılaştırma, tartışma, analiz ve değerlendirme imkânı sunan çok sayıda ve farklı bilgi kaynağı sunmak,
- Yeni bilgi ve verilere göre katılımcıların bilgi ve becerilerini güncel tutmak,
- Eğitim araçları aracılığıyla çalışanların deneyimlerini paylaşmasını sağlamak,
- Yeni elektronik teknikler ve farklı bilgi kaynakları ve deneyimler aracılığıyla etkileşimli öğrenme ortamı sunmak,
- Özellikle bilgiye dayalı işlerde sektörel ihtiyaçların karşılanması için kalifiye personel yetiştirilmesi konusunda katkıda bulunmak ve
- Bilgi teknolojisindeki birbirini takip eden hızlı gelişmeler karşısında çalışanların bu değişim ve gelişmelere ayak uydurmalarını sağlamaktır.

Çalışan eğitimi, sistematik ve planlı adımları içermesi gereken bir süreçtir. Bu doğrultuda gerek çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak gerekse kurumsal verimliliği artırmak açısından planlı bir süreç izlemek gerekmektedir. Bu planlı süreç; eğitimlerin planlanması, tasarımı, uygulanması, ölçme ve değerlendirmesi gibi adımları içermekte ve kapsadığı tüm adımlarla birlikte bir bütün olarak sürekli öğrenme ve hayat boyu öğrenme hedeflerine hizmet etmektedir (Armstrong & Taylor, 2020). Teknolojideki son gelişmeler, artan kurumsal rekabet ve müşterilerin hızlı değişen talep ve beklentileri, yenilikçi ve esnek olmanın giderek daha önemli hale gelmesine neden olmuştur (Bell & Kozlowski, 2012). Bu bağlamda, değişimlere uyum sağlayabilmek için eğitim faaliyetlerinin sürekli güncellenmesi ve eğitimlerin devamlılığının sağlanması, çalışan eğitiminde kurumların başarıya ulaşması açısından belirleyici olmaktadır. Ayrıca, çalışan beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması ve kurumun eğitimlerle hedefledikleri çıktılara ulaşması, yürütülen eğitim faaliyetlerinin başarılı olduğunun önemli bir göstergesidir (Armstrong & Taylor, 2020). Bu bağlamda eğitim yalnızca faaliyetler bütünü olarak ele alınmayıp çalışanlarının gelişimini destekleyecek bir ekosistem olarak değerlendirilmelidir.

Bu öğrenme ekosistemi ise çalışan eğitiminde bütünsel bir yaklaşımın benimsenmesini, stratejilerin oluşturulmasını gerektirmekte ve kurumda öğrenme kültürünün oluşmasını sağlamaktadır.

Öğrenme Ekosistemleri: İş Yerinde Eğitim ve Öğrenmenin Bütünsel Yaklaşımı

Kurumlar, çalışanlarının eğitim ve gelişimlerini destekleyerek kapsayıcı bir öğrenme ekosistemi oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu ekosistem, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine cevap veren eğitimlerle birlikte, kurum içinde oluşturulan öğrenme kültürünün kurumsal strateji ve hedeflere ulaşmada sağladığı katkılarla bir bütün olarak ele alınmaktadır (Noe, 2017). Hem bireysel hem de kurumsal gelişim, eğitim ve öğrenme süreçleriyle sağlanmaktadır. Bu nedenle, eğitim planlamaları ve uygulamaları sırasında, çalışanların ihtiyaçlarına ek olarak kurumsal ihtiyaçlar da göz önünde bulundurulmakta ve belirlenen eğitim ihtiyaçlarının kurumsal hedeflere ulaşmada nasıl bir katkı sağlayacağı bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir (Tannenbaum, 2002). Bu bütüncül bakış açısının önemli bir parçası, kurumların öğrenme hedefleri ile kurumsal hedeflerin uyumuna olanak sağlamasıdır. Ayrıca, kurumlar, kritik faaliyetlerde çalışanların yetkinliklerini geliştirmeye odaklanarak öğrenme süreçlerini insan kaynakları fonksiyonlarıyla entegre edebilme çalışmalarına da önem vermektedir.

Kurumsal stratejiler, kurumların sahip oldukları vizyon, misyon ve hedefler doğrultusunda oluşturulmaktadır. Bu stratejiler, kurumların yürüttükleri tüm faaliyetlere yön vermektedir (Tannenbaum, 2002). Kurumsal stratejiler içerisinde önemli olan konulardan biri de çalışan eğitimine yönelik stratejilerin belirlenmesidir.

Stratejik eğitim ve geliştirme faaliyetleri sürecinde öncelikli olarak kurumda öğrenme stratejileri belirlenir. Bu stratejileri destekleyecek eğitim ve geliştirme stratejileri belirlenerek bir sonraki aşamada eğitim ve geliştirme faaliyetleri seçilir. Son olarak eğitimlerin kurumsal hedefler ve eğitim hedeflerine ulaşmada sağladığı katkılar değerlendirilir (Tannenbaum & Yukl, 1992).

Çalışan eğitimi bağlamında kullanılan stratejiler arasında öğrenme portföyünü çeşitlendirme, eğitim verilen kitleyi genişletme, çalışanların öğrenme hızını artırma, gelişim fırsatları sunma, çalışanlarla iletişim kurma, bilgiyi elde etme ve paylaşma, eğitim ve gelişim faaliyetlerini kurumun faaliyetleri ile uyumlu hale getirme ve çalışma ortamının öğrenme ve eğitimi desteklemesi gibi stratejiler yer almaktadır (Noe, 2017). Örneğin, öğrenme portföyünü çeşitlendirmeye yönelik olarak kurumlar, bireyselleştirilmiş öğrenme fırsatları sunmakta ve teknoloji tabanlı eğitimler gibi farklı yöntemlere dayalı stratejilerle eğitim sürecini şekillendirebilmektedir. Bunun

16 | En İyi Uygulama Örneği

yanı sıra eğitim ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde belirleyerek eğitim geliştirme sürecine harcanan zamanı azaltmayı hedefleyen kurumlar, çalışanların öğrenme hızını artırma amaçlı stratejiler benimsemektedir.

Eğitim faaliyetlerine yönelik zaman, kaynak ve ekipman anlamında gerekli tüm kaynaklar sağlanmalı ve eğitimlerde ekip çalışması, iş birliği ve bilgi paylaşımını destekleyen bir ortam yaratılmalıdır. Böyle bir çalışma ortamını geliştirecek ve çalışan eğitimini destekleyecek stratejiler benimsenmelidir (Noe, 2017).

Kurumsal stratejiler doğrultusunda eğitim stratejileri oluşturulduktan sonra, eğitim stratejileriyle paralel olarak çalışan eğitim faaliyetleri belirlenmeli ve yürütülmelidir (Noe, 2017). Örneğin, düzenli olarak benzer eğitimleri veren bir kurum çalışanların öğrenme portföyünü çeşitlendirmeyi amaç edindiğinde bu doğrultuda bir eyleme geçebilir. Çeşitliliği sağlamak amacıyla ihtiyaç analizi yapabilir ya da sektörün beklentileri doğrultusunda eğitim başlıkları belirleyebilir. Planladığı bu eğitimleri çalışanlarına daha erişebilir kılmak için de uzaktan eğitim yöntemlerini kullanabilir. Böylelikle belirlenen strateji doğrultusunda planlama yapılarak eyleme geçilebilir.

Son olarak ise uygulama sonuçları incelenerek elde edilen çıktıların kurumsal ve eğitim hedefleri ile uyumu değerlendirilmelidir. Bu uyum, insan kaynakları yönetimi ve kurum içerisindeki tüm fonksiyonlar arasındaki iş birliği, bireysel ve kurumsal gelişimin sağlanması doğrultusunda şekillenmektedir. Çalışan eğitiminde oluşturulan stratejiler ve kurumsal hedeflerin uyumuyla benimsenen bu bütünsel yaklaşım, çalışan performansı ve iş tatmininde artış, işten ayrılma niyetinde azalma gibi pek çok olumlu kurumsal çıktıyı beraberinde getirmektedir (Noe, 2017).

Sonuç olarak çalışan eğitimi stratejileri; kurumların faaliyet alanları, büyüklüğü, misyon, vizyon ve hedefleri doğrultusunda farklılık göstermektedir (Tannenbaum & Yukl, 1992). Burada önemli olan husus, kurumsal öğrenme ekosistemleri içerisinde eğitim stratejileri ve kurumsal stratejiler arasında uyumu sağlamaktır. Nitekim, kurumlar içerisinde eğitim ve öğrenme faaliyetlerine yönelik bütünsel bir yaklaşımın benimsendiği bir öğrenme ekosisteminin oluşturulmasının, bireysel ve kurumsal gelişim için önemli bir zemin oluşturmaktadır. Bu sebeple takip eden bölümde, öğrenme ekosisteminin oluşturulması ve öğrenme için önemli bir süreç olan öğrenme ve gelişim programlarının hazırlanması ele alınacaktır.

İş Yerinde Öğrenme ve Gelişim Programları

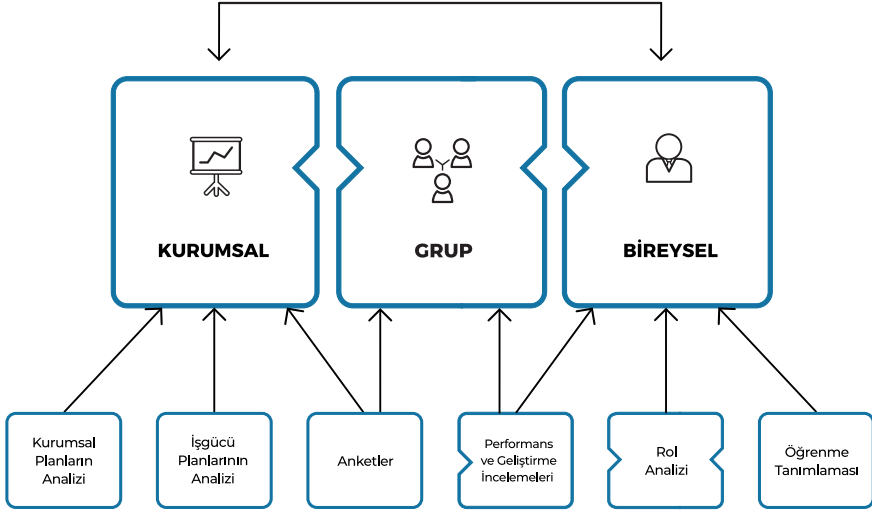
Eğitim ve geliştirme faaliyetleri kapsamında çalışan eğitimi süreci, dikkatli ve kapsamlı bir planlamayı gerektirmektedir. Çalışan eğitimi sürecinin temel

adımları ihtiyacı analiz etme, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarını içermektedir (Armstrong & Taylor, 2020).

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanmasında ilk adım, eğitim ihtiyacının belirlenmesidir. İlk olarak, eğitim ihtiyaç analizinden yararlanılarak kurumun sahip olduğu hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyduğu yetenek ve çalışan becerilerinin neler olduğunun belirlenmesi gerekir.

Şekil 1, eğitim ihtiyaç analizinin düzeylerini ve bu süreçte kullanılan yöntemleri göstermektedir. Eğitim ihtiyaç analizi; birey, grup ve kurum düzeyinde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine dayalı bir yöntemdir. Bu üç düzeye yönelik ihtiyaçlar birbirlerini beslemektedir. Kurumsal ihtiyaçların analizi farklı birim ve departmanlarda çalışan farklı grupların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine olanak tanır. Bu da bireysel olarak kişilerin hangi alanlarda eğitim ihtiyacı olduğuna karar verilmesine katkı sağlar. Bu süreç tam tersi şekilde de işleyebilir. Çalışanların işleriyle ilgili ihtiyaç duydukları eğitimlerin bireysel düzeyde belirlenmesi ortak grup, birim ve departman ihtiyaçlarına zemin hazırlar. Bu ortak ihtiyaçlar da kurumsal eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının tanımlanmasında referans olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda bütüncül bir bakış açısı benimsenerek her kademenin ihtiyaç ve beklentileri değerlendirilmiş olmaktadır (Armstrong & Taylor, 2020; Bell vd., 2017).

Eğitim ihtiyaçları belirlenirken çalışanların sahip oldukları bilgi ve beceriler ile sahip olmaları gerekenler arasındaki farkın belirlenmesine dayanan eğitim açığı analizi kullanılabilir. Bu fark doğrultusunda eğitim ve geliştirme faaliyetleri planlanmaktadır. Bu aşama, kurumsal planların analizi, iş gücü planlarının analizi, çalışanlara yönelik anketler, performans incelemesi rol ve yetenek analizi gibi yöntemlerle desteklenmektedir. Kurumsal planların ve iş gücü planlarının analizi; yeni hizmet sunmak veya mevcut hizmetleri değiştirmek için ihtiyaç duyulabilecek beceri türlerini ve bu becerilere sahip çalışan sayısını belirlemek için yararlı bir yöntemdir. Ayrıca bu analiz; iş süreçlerinde, yöntemlerinde veya iş sorumluluklarında yapılması gereken değişiklikleri ve bu doğrultuda gereken eğitim ihtiyacını belirlemeyi sağlamaktadır. Anket ve mülakatlar yönetici ve çalışanların grup düzeyindeki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olan yöntemlerdir. Öte yandan rol analizi ile çalışanların kurum içerisinde sahip oldukları roller ve bu rolleri gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan yetkinlikler belirlenmektedir. Bu doğrultuda çalışanların sahip olması gereken yetkinliklere yönelik bireysel ve ortak eğitim ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır (Armstrong & Taylor, 2020).



Şekil 1. Eğitim İhtiyaç Analizi (Armstrong & Taylor, 2020)

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini takiben planlama aşamasına geçilmektedir. Bu aşamada, eğitim ihtiyaç analizi sonucunda belirlenen eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanılacak yöntemler seçilmektedir. Ayrıca, hedef kitlenin eğitim detayında belirlenmesi, bütçe planlaması ve eğitim yerinin ve yönteminin tespiti de bu aşamada gerçekleştirilmelidir (Armstrong & Taylor, 2020).

Çalışanlara yönelik hazırlanan eğitimlerde kullanılan başlıca yöntemler aşağıda sıralanmıştır (Armstrong & Taylor, 2020).

Atölye Öğrenimi: Çalışanların yaparak öğrenmesine odaklanan ve bu süreçte yöneticiler tarafından desteklediği ve teşvik edildiği eğitim yöntemidir.

Sosyal ve İş Birlikli Öğrenme Yöntemi: Çalışanların iş arkadaşlarıyla etkileşimi ile desteklenen öğrenme sürecini ifade etmektedir.

Dijital Öğrenme: Uzaktan eğitim, sanal öğrenme ortamları gibi teknoloji tabanlı eğitim ortamlarından faydalanarak çalışanların kendi öğrenme süreçlerini yönetmesine izin verilen eğitim yöntemidir.

Geleneksel Eğitim Yöntemi: İşbaşı ve iş dışında yüz yüze öğrenmenin hâkim olduğu eğitim yöntemidir.

Harmanlanmış Öğrenme Yöntemi: Eğitim sürecinin, iki ya da daha fazla yöntemin birlikte kullanılarak yürütülmesine odaklanan yöntemdir.

Çalışanlara yönelik eğitimlerde eğitimin içeriğinin sunuş şekline ilişkin kullanılabilecek diğer yöntemler aşağıda sıralanmıştır (Armstrong, 2006).

Vaka Analizi: Bir sorunun nedenlerini teşhis etmek ve nasıl çözüleceğini bulmaya yönelik örnek olaylar üzerinden yapılan incelemeleri içermektedir. Öğrenme sürecinde gerçek olaylar üzerinden yapılan değerlendirmelerin çalışan eğitiminde önemli bir yere sahip olduğu görüşü hâkimdir. Vaka analizine dayalı eğitimler, çalışanların sorgulama, fikir alışverişinde bulunma, tartışma ve deneyime dayalı öğrenme becerilerini geliştirmektedir.

Rol Oynama: Çalışanların, eğitim kapsamında kendilerine verilen karakterlerin rollerini üstlenerek etkileşim becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim yöntemidir. Rol oynama; yöneticiler, ekip liderleri veya satış temsilcilerine yönelik olarak görüşme, performans değerlendirme toplantısı yürütme, danışmanlık, koçluk, bir şikâyetle ilgili süreci yönetme veya bir gruba liderlik etme gibi durumlarda gerekli olan becerileri kazandırır.

Simülasyon: Vaka analiziyle rol oynama yönteminin birleşimi olan bu yöntemde gerçek hayata en yakın durumlar yeniden üretilerek çalışanların iş hayatında benzer bir durumla karşılaşmaları halinde izleyecekleri adımları öğrenmeleri sağlamaktadır.

Grup Çalışması: Ele alınan problemlere ya da durumlara grup olarak çözüm üretmeye dayalı eğitim yöntemidir. Çalışanların grup içinde birlikte çalışma, problemlerle başa çıkma ve karar verme becerilerini geliştirmeyi hedeflemektedir.

Eğitim yöntemlerindeki çeşitlilik, hangi eğitim yönteminin uygulanması gerektiğine dair tartışmaları da beraberinde getirmektedir. Bu durumda uygun eğitim yönteminin seçilmesinde maliyet, zaman, uygulanabilirlik, verimlilik ve çalışanın motivasyonu kriterleri göz önünde bulundurulmaktadır (Chatzimouratidis vd., 2012). Dolayısıyla daha düşük maliyetli, daha az zaman gerektiren, uygulaması daha kolay, verimliliği daha yüksek ve çalışanların daha fazla motive olduğu eğitim yöntemi, en doğru eğitim yöntemi olarak tanımlanmıştır.

Bir sonraki aşama olan uygulama genellikle insan kaynakları yöneticilerinin sorumluluğunda olup en genel anlamda eğitim veya gelişim programlarının yönetilmesini kapsamaktadır (Armstrong, 2006). Planlanan eğitimlerin etkili bir şekilde uygulanması çalışanlara iyi bir öğrenme deneyimi sunmak açısından önemsenmelidir. Özellikle eğitimlere katılımın teşvik edilmesi ve çalışanların bu süreçte motive edilmesi eğitim verimliliğini etkilemektedir. Bunu yanı sıra eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucunda çalışanların beceri ve yeteneklerinin ne derece

geliştiği ve eğitimlerden elde edilen kazanımların yapılan işe ne derece yansıdığı'nın takibi de bu aşamada gerçekleştirilmelidir (Armstrong & Taylor, 2020).

Son aşama eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesidir. Bu aşamada eğitim faaliyetlerinin kurumsal hedeflere ulaşmadaki katkısının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda ihtiyaç duyulan alanlara yönelik iyileştirmesi sürecidir (Armstrong, 2006). Değerlendirme aşamasında eğitim faaliyetlerinin çalışanların performansına etkisi, öğrenilen bilgilerin yapılan işlere aktarılabilmesi ve çalışanların öğrenme sürecine dâhil olmaları kapsamında değerlendirilmektedir (Armstrong & Taylor, 2020).

Yapılan çalışmalar, eğitim ve gelişim programlarının geliştirilmesi sürecinde eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim ve gelişim programlarının uygulanması ve bu faaliyetlerinin değerlendirilmesi adımlarının önemini vurgulamaktadır. Takip eden bölümde ise öğrenme sürecinin önemli bir yordayıcısı olan yöneticilerin üstlendiği rol ele alınmıştır.

Öğrenme Sürecinde Yöneticilerin Rolü ve Becerileri

Yönetici pozisyondaki kişiler, kurumların eğitim ve öğrenme faaliyetlerindeki en önemli aktörlerden birisidir. Yöneticiler özellikle eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yönetilmesi, kurum içerisinde öğrenme kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi, öğrenme süreci sonrası elde edilen çıktıların değerlendirilmesi gibi hususlarda etkili bir role sahiptir (Smerek, 2017).

Öğrenme kültürü oluşturulması ve geliştirilmesi açısından, yöneticiler sahip oldukları güç nedeniyle sürecin yürütülmesinde etkin bir rol oynarlar. Özellikle öğrenme kültürü içinde geliştirilen normların belirlenmesinde yöneticilerin önemi büyüktür. Örneğin, bir kurum içinde hataların öğrenme fırsatı olarak görüldüğü bir normun oluşumu için çalışanların tek başlarına inisiyatif alması mümkün değildir. Fakat yöneticilerin, bulunduğu konum dolayısıyla bu tür normları öğrenme kültürünün bir parçası yapacak yetki ve gücü bulunmaktadır. Bu doğrultuda yöneticilerin öğrenmeyi geliştirmek için başvurabilecekleri yollar arasında, (1) deneyime dayalı öğrenme ve yeni bilgiye açıklık odaklı bir öğrenme kültürü oluşturma, (2) öğrenme sürecinde gerekli olan becerilerin edinilmesini sağlama ve teşvik etme, (3) bilgi paylaşımı ve yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi için ortam oluşturma, (4) öğrenmenin gerekliliğine dair farkındalık yaratma ve 5) öğrenmeyi teşvik eden ödüllendirme programlarını geliştirme sayılabilir (Yukl, 2009).

Öte yandan yöneticiler, çalışanların rol model olarak benimsediği önemli bir figürdür. Dolayısıyla eğitim ve öğrenme süreçleri içerisindeki faaliyetlerin yöneticiler

tarafından benimsenmesi ve uygulanması, bu faaliyetlerin kurum içerisindeki yayılımını kolaylaştırmaktadır. Özellikle teknoloji tabanlı eğitimlerde çalışanların değişime direnme olasılıkları bulunmaktadır. Bu durumda yöneticilerin sürecin bir parçası olarak çalışanlara örnek olması, teknoloji kabulünü kolaylaştırmaktadır. Burada önemli olan bir diğer husus ise doğrudan yöneticiler tarafından verilecek destektir. Çalışanların öğrenme sürecinde yöneticilerinden gördükleri destek, iletişime ihtiyaç duyduklarında kolaylıkla yöneticilerine erişebiliyor olmaları, eğitim ve öğrenme faaliyetlerinin benimsenmesini ve içselleştirilmesini kolaylaştırmaktadır.

Yöneticilerin öğrenme süreçlerinde çalışanlarına aktif bir şekilde örnek olması, çalışanların desteğe ihtiyaç duydukları zamanlarda iletişime açık olması gibi özellikleri, aynı zamanda öğrenme kültürünün oluşturulması açısından da kritik bir koşuldur. Bu kapsamda bir sonraki bölümde öğrenme kültürü kavramı tanımlanacak ve bireysel ile kurumsal etkilerine değinilecektir.

Öğrenme Kültürü

Öğrenme kültürü; “kurumun bilgi, yeterlilik ve performans düzeyini sürekli olarak geliştirmek için çalışanları ve kurumu destekleyen değerler, sistemler ve uygulamalar bütünü” olarak tanımlanmıştır (Chanani & Wibowo, 2019, s.594). Öğrenme kültürü; çalışanların öğrenme faaliyetlerini, bireysel olarak yönettikleri bir süreçten etkileşimli ve paylaşımlı bir değer olarak benimsenen kurumsal bir olguya dönüştürür (Marsick & Watkins, 2003). Ayrıca, güçlü bir öğrenme kültürü, bireylerin mevcut becerilerini geliştirmeye veya zorluklarla başa çıkmak ve fırsatlara uyum sağlamak için yeni beceriler kazanmaya hazır olmasını sağlar. Bu nedenle değişen koşullara uyum sağlamak, sürekli gelişim içerisinde bulunmak için güçlü bir öğrenme kültürünün oluşturulması önem taşımaktadır (OECD, 2019)

Öğrenme kültürü oluşturabilmek için öncelikle çalışanların yüksek bir motivasyon ile öğrenmeye açık olmasını sağlamak gerekir. Bunun yanı sıra kurum içerisinde öğrenmeyi teşvik eden sosyal normların oluşturulması da etkili bir strateji olacaktır. Son olarak, kurumun rutinlerine uygun olma şartı ile farklı öğrenme mekanizmalarının birbirine entegre edilmesi gerekecektir (Smerek, 2017).

Bireysel düzeyde değerlendirildiğinde çalışanların, sahip oldukları becerileri eğitimle geliştirebileceğine dair bir düşünce yapısına sahip olması gerekir. Karşılaşılan zorlukları, öğrenmeyi teşvik eden bir mekanizma olarak gören çalışanların merak düzeyi ve motivasyonu da yüksek olacaktır. Dolayısıyla öğrenme motivasyonu artan çalışanlar yeni deneyimlere daha açık hale gelecektir (Smerek, 2017).

22 | En İyi Uygulama Örneği

Öğrenme kültürü oluşturmada bir diğer önemli faktör ise kurumsal normlardır. Kurum içerisindeki normlar, çalışanlar arasındaki etkileşim ve iletişimi artırarak yeni fikirlerin üretilmesini ya da bilgi paylaşımını desteklemektedir (Naqshbandi vd., 2023). Öğrenme kültürünün bir parçası olan normlardan biri, başarısızlıkları da bir öğrenme aracı görme ve hataya toleransın yüksek olmasıdır. Buna ek olarak çalışanların fikirlerini açıkça söylemesine imkân tanıyan, büyük resme odaklanmaya dayalı, şeffaflık odaklı normlar da güçlü bir öğrenme kültürünün kapsamındadır (Rebelo & Duarte Gomes, 2011). Son olarak öğrenmeyi ve öğrenme kültürünü rutine dönüştürmek için geliştirilen mekanizmalar, öğrenme kültürünün önemli bir parçasıdır. Öğrenmeyi pekiştiren ve teşvik eden etkinlikleri düzenli olarak tekrarlamak, öğrenme kültürünün rutine dönüşmesine katkı sağlamaktadır.

Güçlü bir öğrenme kültürü; iş tatminini artırması, yenilikçi bir kurum iklimi yaratması, kurumların yeni koşullara adapte olmasını sağlaması ve üretkenliği artırması gibi sebeplerle kurumlara katkı sağlamaktadır (Rebelo & Duarte Gomes, 2011). Bunun yanı sıra öğrenme kültürünün hâkim olduğu kurumlarda çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştiği de görülmektedir. Öğrenme odaklı bir kültüre sahip kurumlarda, çalışan becerilerini geliştirmeye yönelik birçok faaliyet yürütülmektedir. Çalışanların edindiği her bir becerinin kurumsal hedeflere ulaşmada katkı sağlamanın yanı sıra çalışanların istihdam edilebilirliğini artırması anlamında da önemli olduğuna dair bir farkındalık hâkimdir (Naqshbandi vd., 2023).

Ayrıca, OECD iş dünyası ve toplum açısından faydaları olduğunu belirttiği öğrenme kültürünün geliştirilmesi için öncelikle eğitime katılıma yönelik istekliliğin incelenmesi ve politikaların bu yönde geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Buna ek olarak, eğitime katılımın önündeki engellerin kaldırılması ve erişimin kolaylaştırılması gerekmektedir. Yaş, eğitim düzeyi gibi özellikler doğrultusunda farklı uygulamalar ve teşviklerin ele alınması çalışanlar arasında öğrenme kültürünün yaygınlaştırılması için önemlidir (OECD, 2021b).

Bu bölüm kapsamında öğrenme kültürünün önemi üzerinde durulmuştur. Güçlü bir öğrenme kültürünün oluşturulmasında çalışanların öğrenme motivasyonuna sahip olmasının, kurumların öğrenme sürecini destekleyecek normlara ve öğrenme mekanizmalarına sahip olmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Takip eden bölümde ise teknolojik gelişmelerle birlikte çalışan eğitimi alanında dijitalleşmenin yansımalarına değinilmiştir.

Çalışan Eğitiminde Dijitalleşme ve Dijital Beceriler

Küreselleşmeyle birlikte birçok kurum, dünyanın birçok yerinde faaliyetlerini yürütmeye başlamıştır. Geniş bir alana yayılan bu kurumlar için sahip oldukları insan kaynağını tek bir merkezden yönetmek giderek zorlaşmıştır. Farklı ülkelerde faaliyetlerini yürüten kurumlar için eğitim faaliyetlerinde de standardı yakalamak zorlaşmış ve çalışanlara verilen eğitim, büyük bir maliyeti de beraberinde getirmiştir (Bell & Kozlowski, 2012).

Dijitalleşme ve teknolojiye yaşanan gelişmeler, kurumların kullandıkları eğitim ve geliştirme faaliyetlerini gözden geçirmesinde etkili olan bir diğer faktördür. Dijitalleşmeyle birlikte eğitim alanında kullanılan yeni yaklaşım ve araçlarla bilginin daha hızlı ve etkin bir şekilde paylaşılması kolaylaşmıştır. Ayrıca, teknoloji tabanlı eğitim yöntemleriyle birlikte eğitim maliyetleri azalmıştır (Bell & Kozlowski, 2012). Yetişkin öğrenmesi bağlamında değerlendirildiğinde, teknoloji odaklı öğrenme ortamlarında grup tartışması, vaka yöntemi, simülasyon egzersizleri, rol oynama gibi deneyimsel öğrenme metodlarının kullanımı, yetişkinlerin öğrenme süreçlerine dair beklentilerine de cevap vermektedir (Knowles, 1996). Özellikle yetişkinlerin öğrenme süreçlerini kendilerinin yönetebilmesi ve diğer meslektaşlarıyla iş birliği içerisinde yönetebilecekleri bir öğrenme ortamına sahip olması gibi beklenti ve ihtiyaçları, teknolojik öğrenme ortamlarıyla daha rahat karşılanabilmektedir (Knowles, 1996). Ayrıca, yetişkinlerin öğrendikleri bilgileri nasıl uygulayacaklarına dair deneyimsel uygulama aktiviteleri içeren bu yöntemler, öğrenmeyi daha kalıcı hale getirmektedir (Merriam, 2004).

Eğitim faaliyetlerinde dijital araçların kullanımı COVID-19 pandemisi ile birlikte ciddi bir ilerleme kaydetmiştir. COVID-19 pandemisi ile birlikte alınan tedbirler ve kısıtlamalar, hayatın birçok alanını etkilemiştir. COVID-19 pandemisi, iş hayatında da birçok değişikliği beraberinde getirmiştir. Alınan önlemler kapsamında uzaktan çalışma, dönüşümlü çalışma gibi alternatif çalışma yöntemlerinin kullanımı yaygınlaşmıştır. Bu sırada kurum süreçlerinde ve iş yapış şekillerinde de değişimler yaşanmıştır (Shirmohammadi vd., 2022). OECD (2021a) tarafından yapılan çalışmalara göre, üye ülkeler genelinde gerçekleşen yaygın iş yeri kapanmaları sırasında çalışanların öğrenme faaliyetlerinde %25 oranında azalma olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, kurumları yeni yapısal değişiklikleri hayata geçirmeye; çalışanları da bu değişikliklere uymaya zorlamıştır.

Yaşanan tüm bu gelişmelerle kurumlar, çalışanlara sunulan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde alternatif yollar aramaya başlamıştır. Teknolojiyle birlikte çalışan eğitimi bağlamında yaşanan gelişmeler, kurumların bu ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir rol üstlenmiştir (Bell & Kozlowski, 2002). Bu bağlamda, işten uzak kalınan

süreçte ortaya çıkan beceri kaybını en aza indirmek için çalışan gelişiminde çevrim içi öğrenme yöntemlerinin kullanılması, çevrim içi eğitimlerle esnek öğrenme anlayışının belirlenmesi, kendi kendine öğrenme biçimlerinin desteklenerek öğrenme kültürünün oluşturulması kavramları gündeme gelmiştir (Durai & Jose, 2022).

Gelişmelerin açıkça yaşandığı bir alan da web teknolojileri olmuştur. Doküman odaklı ve statik birinci nesil web teknolojilerinden daha dinamik ve insan odaklı olan dördüncü nesil web teknolojilerine uzanan bir süreç yaşanmıştır (Choudhury, 2014). Web 1.0 dönemi; kullanıcıların, sadece web sunucuları tarafından sağlanan bilgiye ulaşabildikleri bir dönemdir. Bu dönemde kullanıcılar tarafından herhangi bir içerik üretilmesine imkân olmayan statik bir web ortamı oluşmuştur (Aghaei vd., 2012). Web 2.0 ile kullanıcıların içerik üretebildiği ve e-posta, anlık mesajlaşma gibi araçlar vasıtasıyla sosyal etkileşimin yüksek olduğu bir döneme geçiş yaşanmıştır (Tekdal vd., 2018). Web 3.0 dönemi ise açık veriyi destekleyen ve bilginin ön plana çıktığı, kullanıcılara göre kişiselleştirilmiş bir deneyim sunan ve akıllı cihazlarla bilgiye her yerden erişilebilen bir dönemdir (Choudhury, 2014). Web 4.0 ise yapay zekâ tabanlı akıllı sistemlerin, artırılmış gerçeklik uygulamalarının ve bulut teknolojilerin yaygın olduğu; kullanıcıların kişisel veri ve içeriklerini bulut ortamlarda depoladığı bir dönemdir (Choudhury, 2014). Web teknolojilerinde meydana gelen tüm bu gelişmeler; çalışan eğitimi için kullanılan teknolojilere de yansımıştır. Web tabanlı eğitimler, elektronik eğitim uygulamaları ve uzaktan eğitim uygulamaları gibi yeniliklerle eğitim ve geliştirme sürecinde yansımaları görülen teknolojik gelişmeler, geleneksel eğitim yöntemlerinin içerdiği dezavantajları ortadan kaldırmıştır. Hem sunduğu avantajlar hem de var olan yöntemlerin dezavantajlı yanlarından farklılaşması ile benimsenmesi kolaylaşan teknoloji destekli uzaktan eğitim yöntemleri aynı zamanda yeni gereklilikleri de beraberinde getirmiştir.

Teknolojik gelişmelerle birlikte kurumların çalışanlarda aradığı beceriler, teknoloji kullanımı ve dijital becerilere kaymıştır. Bu doğrultuda dijital beceriler, hayat boyu öğrenme için gerekli olan temel yeterlilikler arasında sıralanmıştır (Kraiger vd., 2020). Dijital beceriler; çalışanların işleriyle ilgili teknolojik araçları kullanabilmesi, elde ettiği teknik bilgileri kullanabilmesi ve yorumlayabilmesi, kurumun dijital ortamda yer alan verilerinin güvenliğine dair farkındalığa sahip olması gibi becerileri içermektedir (Noe, 2017). Bu becerilerden biri, dijital okuryazarlıktır. Dijital okuryazarlık; dijital bilgileri oluşturmak, yorumlamak ve kullanmak için gereken becerileri ifade eder (Noe, 2017). Dijital okuryazarlık, teknoloji odaklı işlerin yürütülmesi için önemli olduğu kadar eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde teknoloji tabanlı uygulamaların kullanımıyla birlikte sahip olunması gereken bir beceri olmuştur. Sonuç olarak güçlü bir öğrenme kültürünü benimseyen ve yaygınlaştıran kurumlar, teknolojinin gerektirdiği bilgi ve becerilerin edinilmesi noktasında sahip olduğu insan kaynağına önemli yatırımlar yapmaktadır.

Bilginin sürekli güncellendiği ve yenilendiği günümüz iş dünyasında çalışan eğitiminde uzaktan eğitim uygulamalarını kullanan kurumlar, rekabet avantajı elde etmede bir adım önde olmaktadır (Bates, 2005). Bu bağlamda uzaktan eğitim kavramına dair bir anlayış geliştirmek amacıyla uzaktan eğitim kavramı kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır.

Uzaktan Eğitim Kavramı

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler, kurumların geleneksel yöntemlerin ötesinde uzaktan eğitim olanaklarından yararlanarak çalışanlarını geliştirmeye daha fazla önem vermesini kolaylaştırmaktadır. Uzaktan eğitimin faydalarının farkından olan kurumlar, özellikle COVID-19 pandemisi döneminde yaşadıkları zorlukların üstesinden gelmek ve yapay zekâ içeren uygulamalardan daha verimli bir şekilde yararlanmak için uzaktan eğitim kapasitelerini geliştirmektedir.

Uzaktan eğitim kavramı; eğitim psikolojisi, ekonomi, bilgi teknolojileri ve psikoloji gibi birçok farklı alanda araştırma konusu olmuştur. Kişilerin coğrafi olarak uzakta oldukları durumlarda öğrenme deneyimlerine erişimini sağlayan bir yöntem olan uzaktan eğitimin farklı noktaları bu farklı alanlar tarafından incelenmektedir. Eğitim psikolojisi, öğrenme ve öğretme süreçleriyle ilgili araştırmalar yapar ve kişilerin öğrenme süreçlerindeki davranışlarını anlamak için çeşitli yöntemler kullanır. Ekonomi, uzaktan eğitimin ekonomik etkilerini araştırır ve bu yöntemin maliyet etkinliğini ve faydalarını inceler. Bilgi teknolojileri, uzaktan eğitimde kullanılan teknolojik araçlar ve uygulamalar hakkında araştırmalar yapar. Psikoloji, kişilerin uzaktan eğitim deneyimlerindeki psikolojik etkilerini ve uyumlarını araştırır.

Uzaktan eğitim, “bilginin geliştirilmesi, yönetimi ve transferi için elektronik araçlar, programlar ve prosedürleri kullanan herhangi bir öğrenme, eğitim veya eğitim programı” olarak tanımlanmıştır (Almashyakh, 2022, s.544). Literatürde yer alan tanımlar bütüncül bir bakış açısıyla incelendiğinde ise genel olarak uzaktan eğitim kavramının internet tabanlı teknolojilerle desteklendiği ve öğrenme süreçlerinin verimliliğini artırmak için teknolojiden faydalandığı vurgusu göze çarpmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında uzaktan eğitimin, kurumların ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve yetenekleri kazandırmak gibi belirli hedeflere ulaşmak amacıyla teknoloji tabanlı olarak tasarlanan eğitim ve öğretim süreçlerinin tümü olarak tanımlanması mümkündür.

Kurumları uzaktan eğitimi kullanmaya yönelten hususlar ve kurumlar açısından sağladığı önemli katkılar aşağıda özetlenmiştir (Amara & Atia, 2016).

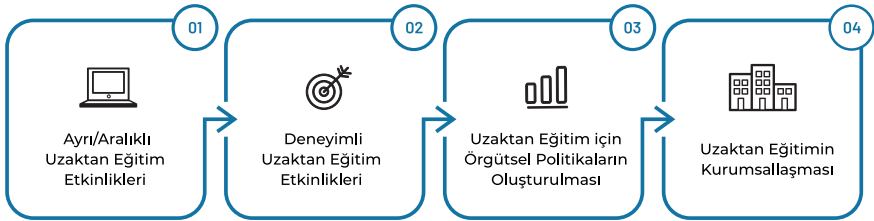
- Hızla gelişen yeniliklerin eğitim ve geliştirme süreçlerine uygulanmasını ve entegrasyonunu sağlar.

26 | En İyi Uygulama Örneği

- Fırsat eşitliği ve herkes için eğitim ilkesine uygun olarak, mümkün olan en fazla sayıda katılımcının farklı seviyelerdeki eğitimlere katılmasına olanak sağlar.
- Katılımcıların özel eğitim alma durumunda katlanacakları maliyeti düşürür ve zamandan ve emekten tasarruf edilmesini sağlar.
- Uzaktan eğitim, senkron eğitimlerde katılımcılar ve eğitmenler arasında etkileşimli bir ilişki oluşturur.
- Uzaktan eğitim, katılımcıların kariyer gelişiminde önemli bir rol oynayan bilgisayar kullanma ve internetten yararlanma becerisini geliştirir.
- Bilgi sirkülasyonunun yoğun olduğu bir dönemde, hayat boyu öğrenme yoluyla küreselleşen iş dünyasının beklentilerini karşılayabilecek çalışanlar hazırlar.

Uzaktan eğitim kurumların üç önemli ihtiyacına cevap vermede önemli bir rol üstlenmektedir. Bu ihtiyaçlar; beklenmedik bir örgütsel değişim durumunda zorlukların üstesinden gelmek, rekabet avantajını sürdürmek ve örgütsel hedeflere ulaşmak olarak sıralanabilir (Berge, 2003). Bunun yanı sıra uzaktan eğitimin tam zamanlı olarak sunulabilmesi ve modüler bir yapısının olması, yüz yüze eğitime kıyasla katılımcıların gelişimine daha fazla katkı sunması açısından önemlidir.

Uzaktan eğitimden yararlanmak kadar kurumların uzaktan eğitim için kapasitelerini geliştirmesi de gerekmektedir.



Şekil 2. Teknolojiyi Kullanabilme Becerilerine Göre İşletmelerin Olgunluk Düzeyleri

Bu bağlamda kurumların uzaktan eğitim uygulamalarında ihtiyaç duyulan teknolojilere sahip olmaları ve ilgili teknolojileri kullanabilme becerilerine göre dört temel olgunluk düzeyi belirlenmiştir (Schreiber, 1998).

İlk aşama, uzaktan eğitim uygulamalarını kullanmaya yeni başlayan kurumları temsil eder. Bu kurumlarda uzaktan eğitim faaliyetleri aralıklı olarak meydana gelmektedir. İkinci aşamada uzaktan eğitimin kullanımının yaygınlaşması ve kurumun

teknoloji kapasitesinin ve altyapısının uzaktan eğitim etkinliklerini desteklemesi ile kurumlar, uzaktan eğitim konusunda deneyim kazanmaya başlar. Sonraki aşama ise kurumların uzaktan eğitim politikaları ve prosedürlerinin oluşturulduğu, uzaktan eğitim uygulamaları ve sürecine dair planlamaların yapıldığı bir olgunluk aşamasıdır. Son aşamada uzaktan eğitim süreci, kurum politikaları, kurumsal iletişim ve kurum uygulamaları ile uyumlu olacak şekilde yürütülmektedir. Kurumun hedefleri doğrultusunda uzaktan eğitim kurumsallaştırılmıştır.

Tüm bu bilgiler ışığında uzaktan eğitim uygulamalarının çağın gerektirdiği teknolojik gelişmeler doğrultusunda düzenlenmesinin insan kaynağına doğru ve etkili yatırım yapılması ve kurumlar tarafından hedeflenen rekabet avantajının elde edilmesinde önemli bir yere sahip olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Uzaktan Eğitimin Özellikleri

Teknoloji tabanlı sistemler aracılığıyla bilgi, beceri ve tutum edinme süreci olarak da tanımlanan uzaktan eğitim, geleneksel eğitim uygulamalarından farklı özelliklere sahiptir. Bu süreç, modern teknolojik araçlara dayanma, esneklik, bilgi kaynaklarının çeşitliliği, içerik araçlarının çeşitliliği gibi özelliklerle karakterize edilmektedir. Uzaktan eğitimin en belirgin özellikleri arasında zaman ve mekân bağımlı olmaması gelmektedir (Farouk, 2022).

Uzaktan eğitim kapsamında senkron ve asenkron eğitimler sunulmaktadır. Senkron eğitimlerde çevrim içi olarak katılımcılara gerçek zamanlı ve canlı bir öğrenme deneyimi sunulurken; asenkron eğitimler çevrim dışı olarak yapılabilen, katılımcıların dilediği zaman ders içeriklerine erişebildiği bir öğrenme modelidir (Kholil vd., 2021). Son olarak uzaktan eğitim uygulamalarında katılımcıların bireysel farklılıkları dikkate alınarak; diyalog, tartışma ve grup çalışması gibi yöntemlerle eğitimlerde çeşitlilik gözetilmektedir (Amara & Atia, 2016). Bununla paralel olarak uzaktan eğitim kapsamında çeşitli yeni eğitim yöntemleri kullanılmaktadır. Bu eğitim yöntemlerinden bazıları şöyle sıralanmıştır (Rathee & Renu, 2018):

Çevrim içi Koçluk: İşletmelerde çevrim içi koçluk, birebir etkileşimi içermektedir ve çalışanların zayıf yönlerini belirlemeye ve bunları iyileştirmeye yardımcı olan bir yöntemdir. Bu yöntem kapsamında kurumlar, çalışanlarının becerilerini geliştirebilmeleri için çevrim içi koçluk olanakları sağlar.

Çevrim içi Mentörlük: Çalışanların teknik, iletişim gibi becerilerini geliştirmelerine yardımcı olan bir yöntemdir. Çevrim içi mentörlük, mesafe farkının olduğu durumlarda çalışanlarla iletişim kurulmasını kolaylaştırması ve çalışanlara daha hızlı ulaşılmasını sağlaması açısından önemlidir (Homitz & Berge, 2008).

Simülasyonlar ve Sanal Gerçeklik: Simülasyon, gerçek durumlara birebir benzeyen yapay ortamlar üzerinden bilgi, beceri ve yeteneklerin deneyerek öğrenme yoluyla edinilmesini sağlayan eğitim aracıdır (Al-Nabae & Sammani, 2019). Yönetim oyunları, vaka çalışması, rol oynama, ana simülasyon teknikleri gibi yöntemler aracılığıyla eğitim verilmektedir (Al-Nabae & Sammani, 2019). Simülasyon üzerinden sağlanan eğitimler, geleneksel eğitimlere kıyasla daha gerçekçi ve dinamik ortamlar sağlamaktadır. Katılımcıların kararlarının sonuçlarını görebilmesi ve başarısızlık riski olmadan bu sonuçlardan dersler çıkarabilmesi açısından tercih edilen bir yöntemdir (Jeong & Bozkurt, 2014).

Harmanlanmış Öğrenme: Harmanlanmış öğrenme, “yerinde ve uzaktan eğitimlerde öğrenmeyi sağlamak ve başarılı eğitim deneyimleri yaratmak için geleneksel basılı materyallerden elektronik belgelere kadar mevcut teknolojilerin birden fazlasının kullanıldığı karma bir öğrenme modeli” olarak tanımlanmıştır (Ochoa-Alcántar vd., 2006, s. 450). Harmanlanmış öğrenme, uzaktan ve yüz yüze eğitimin en iyi özelliklerini içerisinde barındırması ve katılımcılar arasındaki psikolojik mesafe ve izolasyon hissini ortadan kaldırması açısından önemlidir (Ausburn, 2004). Harmanlanmış öğrenme içerisinde tanımlanan dört öğrenme yaklaşımı şunlardır (Ochoa-Alcántar vd., 2006):

Bilgiden Öğrenme: Çalışan performansının gelişimine destek olmak için referans materyalleri sıklıkla bir başlangıç noktası olarak kullanılmaktadır. Web tabanlı olma eğilimindedir ve çevrim içi bilgi aktarımından yararlanmaktadır. Çalışanın yalnızca işleriyle ilgili olan materyallere erişmesine izin verir. Katılımcının süreci planlamasına izin vermesi, ilgi ve motivasyonu en üst düzeye çıkarmaktadır. Kullanıcıların sunulan eğitim materyallerini hızlı ve kapsamlı bir şekilde öğrenmesini sağlamaktadır.

Etkileşim, Simülasyon veya Oyunlardan Öğrenme: Bu tür bir öğrenme, çalışanların gerçek hayattan esinlenerek hazırlanan senaryolar üzerinden öğrenilen bilgilerin nasıl uygulanacağına odaklanmasını sağlar. Çevrim içi olarak gerçekleştirilebilmektedir. Çalışanlar “bilgiden öğrenme” yaklaşımını da kullanarak, öğrenme sürecini kendisi yönetebilmektedir. Belirli modüller, etkileşimli oyunlar, koçluk ve simülasyonlar gibi uygulamaları içermektedir. Bu uygulamalar, çalışanların belirli yetkinlikler konusunda ustalaşmalarına yardımcı olan çok sayıda seçenek sunmaktadır.

İş Birlikli Öğrenme: Bu yaklaşım, çalışanların sanal sınıflarda, elektronik ortamdaki laboratuvarlarda ve iş birlikli eğitim oturumlarında çalışma arkadaşlarıyla birlikte çalışarak farkındalık oluşturmaya olanak tanımaktadır. Bu öğrenme yaklaşımında senaryoları paylaşan ve sürekli olarak tartışmalara odaklanan ve yöneten bir uzman vardır.

Sınıf Tabanlı Öğrenme: Diğer öğrenme yaklaşımları yoluyla elde edilen bilgilerle ilgili yüz yüze tartışmalar, çalışanların öğrenilen önemli dersleri anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşım, sınıf oturumlarını, mentorluğu, rol oynama ve koçluğu içermektedir.

Uzaktan eğitim yöntemlerindeki bu çeşitlilik, öğrenme sürecinin daha etkileşimli, verimli ve dinamik olmasını sağlamaktadır. Katılımcıların eğitim sürecinin merkezinde olması ve sürecin interaktif olarak yürütülmesi, katılımcılar daha etkili bir öğrenme deneyimi sunmaktadır.

Uzaktan Eğitimin Avantajları ve Dezavantajları

Uzaktan eğitim uygulamalarından faydalanmak, kurumlar için birçok avantajı da beraberinde getirmektedir. İlk olarak uzaktan eğitim; eğitmen harcamaları, basılı materyaller için yapılan giderler ve eğitim tesisleri harcamaları gibi doğrudan eğitim giderlerini ve seyahat giderleri gibi dolaylı giderleri azaltmaya olanak sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, idari faaliyetlerle ve iş dışında geçirilen sürede azalma sayesinde tasarruf sağlaması açısından uzaktan eğitim uygulamaları sıklıkla kullanılabilir hale gelmiştir (Almashyakh, 2022). Uzaktan eğitim, geleneksel eğitime kıyasla daha düşük eğitim bütçesiyle daha fazla çalışana eğitim imkânı sunulmasına fırsat yaratmaktadır (Berge, 2003).

Uzaktan eğitimin sağladığı bir diğer avantaj, çok sayıda çalışanı olan kurumların eğitim faaliyetlerinin daha etkin ve verimli şekilde yürütülmesine olanak sağlamasıdır. Bu şekilde, çalışan sayısının fazla olduğu ve geniş bir coğrafi alana yayılan kurumlarda, tüm çalışanlar için adil ve standart bir eğitim sunulabilmektedir (Berge, 2003). Özetle uzaktan eğitim, (1) eğitimlerin kullanımını kolaylaştırmak için eş zamanlı birçok eğitimin arşivlenmesi ve katılımcıların ihtiyaç duyduğunda bu eğitimlere erişimini kolaylaştırması, (2) öğrenilmesi gereken fazla miktardaki bilgiyi sistematik olarak gerekli ve önemli bilgilere indirgemesi ve katılımcıların yerine bu süreci yönetmesi dolayısıyla aşırı bilgi yüklemesini azaltması, (3) katılımcıların aldıkları eğitimlere dair değerlendirmeleri takip edebilmesi, (4) çoklu değerlendirme yöntemleriyle eğitime bilgileri kolay ve hızlı bir şekilde oluşturma, dağıtma, sınıflandırma ve değerlendirme imkânı sağlaması dolayısıyla eğitim sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesini kolaylaştırmaktadır (Welsh vd., 2003).

Ayrıca, uzaktan eğitim nitelik ve nicelik açısından da avantaj sağlamaktadır. Uzaktan eğitim, eğitim hedeflerine ulaşmak için katılımcıların bilgi ve becerilerini sanal simülasyon programları, resimler, statik ve hareketli grafikler ve video kliplerle pekiştirme olanağı sağlamaktadır (Amara ve Atia, 2016). Uzaktan eğitim platformları, eğitim materyallerinin sürekli erişime açık olması dolayısıyla

çalışanlara tekrara ihtiyaç duydukları durumlarda da erişim olanağı sağlamaktadır (Loh vd., 2013). Eğitimlerdeki materyallerin multimedya gibi yeni formatlarda sunulması ve klasik materyallere kıyasla daha güncellenebilir olması, bireylerin öğrenme motivasyonunu ve öğrenmeye ayırdıkları zaman ve çabayı artırmaktadır. Ayrıca, uzaktan eğitimin sunduğu esneklik, çalışanların iş-yaşam dengesine katkıda bulunmakta ve aileleriyle geçirdikleri zamanı daha verimli hale getirmektedir (Hung vd., 2016).

Uzaktan eğitim, geleneksel eğitimlerin aksine, katılımcılara kendilerine göre öğrenme sürecini planlama şansı tanımaktadır (Koohang & Paliszkievicz, 2013). Dolayısıyla iş dünyasının ihtiyaç duyduğu proaktif davranabilme, planlama ve inisiyatif alabilme gibi becerileri geliştirmesi, uzaktan eğitimin önemli avantajları arasında yer almaktadır (Ochoa-Alcántar vd., 2006). Uzaktan eğitim uygulamaları; daha yüksek çalışan memnuniyeti, daha iyi kariyer gelişim fırsatları ve esnek öğrenme, daha yüksek verimlilik ve maliyet tasarrufları sağlamaktadır. Bu avantajlar, kurumların yetenekli çalışanlara sahip olmasını, yürütülen işlerde daha yüksek verim elde etmesini ve daha düşük maliyetlere katlanmasını sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır.

AVANTAJLAR

Geleneksel eğitimlerin içerdiği maliyetleri azaltması

Çalışan sayısının fazla olduğu ve geniş bir coğrafi alana yayılan kurumlarda, tüm çalışanlar için adil ve standart bir eğitimin sunulması

Eğitim materyallerinin güncel ve yeni formatlarda sunulması eğitim faaliyetlerinin nitelik kalitesinin artırılması

Katılımcılara kendilerine göre öğrenme sürecini planlama şansı tanıyarak bireyselleştirilmiş bir öğrenme ortamı sunması

Zaman ve mekan kısıtını ortadan kaldırarak öğrenme sürecine esneklik kazandırması

DEZAVANTAJLAR

1

Katılımcılar arasında etkileşim ve sosyalleşme imkanının bulunmaması

2

Teknoloji tabanlı platformların güvenlik problemi içermesi

3

Çalışanların gerekli ekipmanlara (donanım, yazılım ve telekomünikasyon ağı ve vb) erişme de zorluk yaşamaması

4

Eğitim planlamasını yüz yüze eğitime göre daha zor olması

5

Uzaktan eğitim konusunda uzmanlaşmanın uzun süre ve sürekli uygulama gerektirmesi

6

Eğitim sırasında kesintileri gibi teknik aksaklıkların yaşanması

7

Kurum ihtiyaçlarının teknik destek kurumları tarafından anlaşılabilmesi

Şekil 3. Uzaktan Eğitimin Avantajları ve Dezavantajları

Uzaktan eğitim bazı dezavantajları da içinde barındırmaktadır. Öncelikle uzaktan eğitimde, geleneksel eğitimde yer alan katılımcılar arasında oluşan etkileşim ve sosyalleşme imkânı bulunmamaktadır (Hung vd., 2016). Uzaktan eğitimde katılımcılar izole olabilmeleri sebebiyle sosyal etkileşimden mahrum kalabilmektedir (Stone vd., 2015). Uzaktan eğitim sürecinde anında geri bildirim ihtiyacı duyulması durumunda, bu beklentinin karşılanmaması söz konusu olabilmektedir.

Öte yandan güvenlik problemi, uzaktan eğitim kapsamında yer verilen bir diğer dezavantajdır. Uzaktan eğitim için kullanılan sistemlere yönelik saldırılar eğitmen ve katılımcılar için gizlilik ve mahremiyet sorunları doğurabilir (Amara & Atia, 2016). Bunun yanı sıra, uzaktan eğitimde katılımcının kimliğini taklit etmenin ve kullanmanın mümkün olması, proje ya da sınavların bir başkası tarafından yapılmasının önüne geçilmesinin zorluğunu da beraberinde getirmektedir (Hung vd., 2016).

Uzaktan eğitimi desteklemek için etkili kullanılması gereken çeşitli donanım, yazılım ve telekomünikasyon ağlarının eksikliği, katılımcıların ilgilerini azaltabilir ve eğitim sırasında yaşanabilecek ağ kesintileri öğrenme sürecinin olumsuz etkilenmesine neden olabilir (Khadaroo vd., 2013; Amara & Atia, 2016). Uzaktan eğitim konusunda kurumların uzmanlaşması, uzun süre ve sürekli uygulama gerektirmektedir (Ochoa-Alcántar vd., 2006). Nitekim, kurum ihtiyaçlarının teknik destek veren birimler tarafından anlaşılabilmesi veya kurum içinde genel bir teknik deneyim eksikliği uzaktan eğitim süreçlerini oldukça zorlaştıracak ve çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyecektir.

Uzaktan Eğitimin Önündeki Engeller

Uzaktan eğitim, her ne kadar kurumlar için avantajlar getirirse de uzaktan eğitimin uygulanmasında bazı engeller de mevcuttur. Bu engellerden bazıları şöyle sıralanmıştır (Mullenburg & Berge, 2001):

İdari Yapı: Uzaktan eğitimin kullanılmasını sağlayacak idari yapı ve iş modelini kurmak, kurumlar için zor ve maliyetli olabilmektedir. Bir kuruluş içindeki farklı birimler arasında veya farklı kuruluşlar arasında ortaklıkların gerektiği durumlar için idari yapılarda değişim gerekebilmektedir. Özellikle maliyetler, eğitim ücretleri gibi maddi unsurların idari yapı çerçevesinde planlanması ve sonuçlandırılması gibi konularda anlaşmaları gerçekleştirecek yapılara ve idari birimlere ihtiyaç duyulabilmektedir.

Organizasyonel Değişiklik: Kurumların değişime karşı direnç geliştirmesi mümkündür. Bu durumda kurumun içerisindeki üyeleri uzaktan eğitimin gerekliliğine inandırmak ve bu değişime adapte olmalarını sağlamak zorlaşmaktadır.

Uzaktan eğitimin benimsenmesini sağlamak için ortak bir vizyon, stratejik plan ve uzaktan eğitimin gerektirdiği değişim sürecini yöneten yöneticilerin varlığı, süreci hızlandırıp kolaylaştıracaktır.

Teknik Uzmanlık, Destek ve Altyapı: Uzaktan eğitim programlarının tasarlanacağı altyapı, destek personeli, teknik sorunları çözecek eleman, uzaktan eğitim materyalleri geliştirecek bir sistemin olmadığı durum ve kurumlar mevcuttur. Uzaktan eğitimin yapılandırılması ve yürütülmesi sürecinde bu teknik eleman ve altyapı yetersizlikleri programdan alınacak verimi azaltmaktadır.

Sosyal Etkileşim ve Program Kalitesi: Uzaktan eğitime katılan bireyler, sosyal etkileşim eksikliği dolayısıyla kendilerini toplumdan izole olmuş hissedebilir. Öte yandan katılımcıların uzaktan eğitime dair temel becerilere sahip olup olmadığının gözetilmemesi de söz konusu olabilmektedir. Öğrenme çıktılarının edinilmesi ve ölçümlenmesi konusundaki endişeler dolayısıyla uzaktan eğitimde kalitenin daha düşük olduğu algısı da mevcut olabilmektedir. Katılımcılar açısından ise uzaktan eğitim programlarının ve sağlanan eğitimlerin kalitesi konusunda endişeler mevcuttur. Uzaktan eğitim sürecinin öğrenci merkezli olması sebebiyle geleneksel eğitim programlarındaki sosyal etkileşim görece daha az deneyimlenmektedir. Katılımcılar sosyal etkileşimin azalması sebebiyle rahatsızlık duyabilmektedir.

Kurumların Uzaktan Eğitimi Teşvik Etmesi: Uzaktan eğitim; programın tasarlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi gibi süreçler dolayısıyla yüz yüze eğitime kıyasla kurumların süreci daha fazla takip etmesini ve çalışanları bu doğrultuda teşvik etmesini gerektirmektedir.

Teknolojik Tehdit: Teknolojik gelişmeler ve uzaktan eğitim teknolojilerinin yaygınlaşması sebebiyle eğitimciler, kendilerini yetersiz hissetmekte ve ileride kendilerine duyulan ihtiyacın kısmen ya da tamamen ortadan kalkacağına dair bir algıya kapılabilmektedir. Bunun bir sonucu olarak eğitimciler açısından iş güvencesizliği algısı oluşmaktadır Bu iş güvencesizliği algısı, eğitimcileri olumsuz etkileyebilmektedir.

Yasal Konular: Uzaktan eğitim sürecinde internet kullanımı ve sağlanan içerikler; telif hakkı, adil kullanım politikaları, fikri mülkiyet hakları, bilgisayar korsanları ve virüsler gibi sorunlarla ilgili endişeleri artırmaktadır.

Değerlendirme Yöntemlerinin Etkililiği: Uzaktan eğitimin çalışan performansını ne derece etkilediği ve yüz yüze eğitime oranla ne derece etkili olduğuna dair araştırmalar kısıtlıdır. Uzaktan eğitimde değerlendirme yöntemlerinin azlığı, uzaktan eğitim kullanımının önündeki bir diğer engel olarak ortaya çıkmaktadır.

Erişim: Her katılımcı eğitime erişmek için gerekli donanıma ve yazılıma sahip olmayabilir. Bu doğrultuda uzaktan eğitim kapsamında sunulan eğitimlere eşit erişim hakkının olmaması önemli bir problem olarak baş göstermektedir. İşletmelerin de bu anlamda çalışanlara bir imkân sunmaması bir diğer engel olarak görülmektedir.

Katılımcı Destek Hizmetleri: Katılımcıların bir problemle karşılaşması durumunda destek ekibinin mevcut olup olmaması, destek ekibine erişimin kolaylığı ve destek ekibinin çözüm üretebilme becerisi ve hızı uzaktan eğitim kullanımının önündeki bir diğer engel olarak belirmektedir. Bunun yanı sıra eğitim ve ölçme araçlarını kullanan kişinin, katılımcının kendisi olup olmadığının tespitinin zorluğu da kurumlar için destek hizmeti gerektiren bir diğer problemdir.

Sağlık sektöründe yürütülen güncel bir çalışmada da araştırmaya katılan kurumların %52,4'ünün mesleki gelişim için uzaktan eğitim sistemlerinden yararlanmadıkları belirlenmiştir. Uzaktan eğitimin önündeki engeller olarak dijital cihazlara erişimin olmaması, internet erişiminin zayıf olması veya hiç olmaması, zayıf uzaktan eğitim sistemi tasarımları, sağlık çalışanların teknoloji kullanım becerilerinin zayıf olması, uzaktan eğitime ayrılan zamanın az veya kısıtlı olması ve sağlık çalışanlarının ağır iş yüküne sahip olması gibi faktörlerden bahsedilmiştir (Byungura vd., 2022).

Bu sonuçlar uzaktan eğitim yöntemini benimsemek isteyen kurumların üzerinde durması gereken noktalara dikkat çekmektedir.

Uzaktan Eğitimle İlgili Modeller

Uzaktan eğitim sürecinin çerçevesini, işleyiş sürecini ve temel bileşenlerini açıklamak amacıyla teorik modeller geliştirilmiştir. İlk olarak bu bölümde Uzaktan Eğitimi Benimseme Modeli ele alınmıştır. Uzaktan eğitim uygulamalarını kullanacak kurumlar için takip edilmesi gereken süreçleri ve adımları ortaya koyması açısından önemli bir modeldir. Teknoloji Kabul Modeli; çeşitli disiplinlerde birçok araştırmaya konu olan ve bireylerin teknolojiyi benimsemesinde önemli olan bileşenleri ele alan bir modeldir. Son olarak DeLone ve McLean (1992) Bilgi Sistemleri Başarı Modeli ile kurumların bilgi ve teknoloji sistemlerini kullanırken başarı elde edebilmeleri için önemli olan ölçütler ortaya konmuştur. Tüm bu modeller çerçevesinde uzaktan eğitim uygulama sürecindeki adımlar, kullanıcıların sistemi benimsemesinde önemli olan faktörler ve sistemin başarılı bir şekilde işlemesi için gerekli olan bileşenler ortaya konacaktır. Buradan hareketle uzaktan eğitime dair çok yönlü bir bakış açısı ve anlayış kazandırmak hedeflenmektedir.

Uzaktan Eğitimi Benimseme Modeli

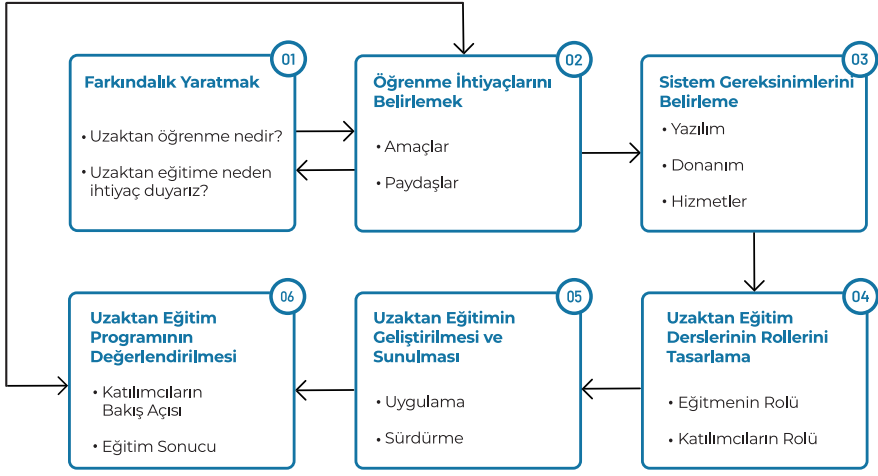
Mohsin ve Sulaiman (2013), bir yükseköğretim kurumunda uzaktan eğitime yönelik farkındalık geliştirmek amacıyla Uzaktan Eğitimi Benimseme Çerçevesi isimli bir model geliştirmiştir. Bu model; farkındalık yaratma, katılımcıların ihtiyaçlarını belirleme, sistem gereksinimlerini belirleme, uzaktan eğitim derslerinin rollerini tasarlama, uzaktan eğitimin geliştirilmesi ve sunulması ve son olarak uzaktan eğitim programının değerlendirilmesi olmak üzere altı adımı kapsamaktadır.

Farkındalık Yaratma: Bu aşama genel olarak kurum üyelerinin (yöneticiler, liderler, çalışanlar vb.) uzaktan eğitimin gerekliliğini anlaması ve kavramasını içermektedir. Uzaktan eğitimin ne olduğu, uzaktan eğitime duyulan ihtiyaçın altında yatan gerekçeler, uzaktan eğitimle elde edilecek faydalar, uzaktan eğitim kullanımı esnasında sahip olunması gereken beceriler doğrultusunda katılımcılarda farkındalık yaratılmaktadır. Bu bağlamda kurumlar uzaktan eğitime neden ihtiyaç duyulduğu konusunda farkındalık yaratmak için videolar, görseller, reklamlar ve seminerler gibi araçlardan faydalanabilmektedir.

Öğrenme İhtiyaçlarını Belirleme: Bu aşama, eğitim hedeflerinin ve eğitime katılacak paydaşların belirlenmesini içermektedir. Eğitim hedefleri, eğitim programının tamamlanmasını takiben katılımcıların hangi bilgi ve becerilerinin geliştirilmesinin hedeflendiğini açık ve net bir şekilde içermelidir. Bunun yanı sıra eğitim hedefleri, sunulan eğitimin etkinliğinin ve performansının ölçümünde birer kriter olarak da kullanılmaktadır. Eğitime katılacak paydaşlar ise uzaktan eğitim programına katılacak tüm katılımcıları ve eğitimi verecek olan eğitimciyi içermektedir.

Sistem Gereksinimlerini Belirleme: Bu aşama, uzaktan eğitim sistemi için gerekli olan donanım, yazılım ve hizmet gereksinimlerinin saptanmasını içermektedir. Kurumlar, kendi kurumsal uzaktan eğitim sistemini kurabilecekleri gibi bu alanda hizmet veren köklü kuruluşlardan da destek alabilmektedir.

Uzaktan Eğitim Derslerinin Rollerini Tasarlama: Bu aşama, eğitime katılacak paydaşların (katılımcılar ve eğitmenler) uzaktan eğitim sürecindeki rollerinin belirlenmesini kapsamaktadır. Eğitimci; eğitimlerin içeriğini planlamak, ders vermek, katılımcılarla iletişim halinde olmak ve verilen eğitimlerin değerlendirmesini yapmak gibi rollere sahiptir. Katılımcılar ise, uzaktan eğitim derslerine katılmak, gerektiğinde eğitimciyle iletişim halinde olmak, dersin diğer gerekliliklerini yerine getirmek ve öğrendiği bilgileri iş yaşamına aktarmak gibi rollere sahiptir.



Şekil 4. Uzaktan Eğitimi Benimseme Çerçevesi (Mohsin & Sulaiman, 2013)

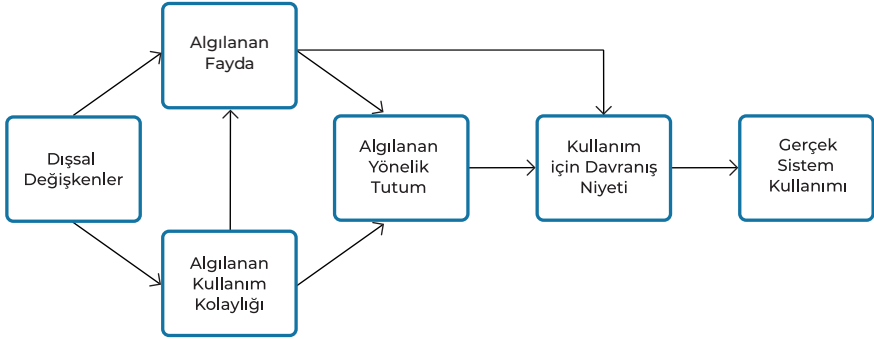
Uzaktan Eğitimin Geliştirilmesi ve Sunulması: Bu aşama, uzaktan eğitimin kolay anlaşılır ve kullanımı kolay bir hale getirilmesini içermektedir. Uzaktan eğitim sisteminin geliştirilmesi, büyük ölçüde eğitim içeriklerinin belirlenmesi, sistem gereksinimlerinin belirlenmesi ve sunulacak eğitimlerin tasarlanmasına bağlıdır. Uzaktan eğitimin sunulması ise eğitimin sağlanması aşamasında web tabanlı sistemlerin ve internetin kullanımını kapsamaktadır. Uygulama aşamasında ise uzaktan eğitim sisteminin kurulması, kullanıcıların sistemden faydalanması ve nihai olarak eğitimin tamamlanmasına yönelik faaliyetler yürütülmektedir.

Uzaktan Eğitim Programının Değerlendirilmesi: Uzaktan eğitim programının tamamlanması sonrasında sunulan eğitimin etkililiği ve anlaşılabilirliğinin saptanması amacıyla programın değerlendirilmesi yapılmaktadır. Bu aşamada iki yöntem kullanılmaktadır. Birincisi katılımcıların eğitim programından beklentilerinin ne derece karşılandığı ve eğitimden duydukları memnuniyet doğrultusunda programı değerlendirilmesi istenmektedir. İkinci yöntem ise öğretiminin önceden belirlenen kriterler doğrultusunda eğitimin etkinliğini değerlendirmesidir.

Teknoloji Kabul Modeli

Teknoloji Kabul Modeli, Gereççeli Eylem Teorisi'ne dayanarak Davis (1985) tarafından geliştirilen ve bireylerin teknolojiyi benimsemeleri ya da reddetmelerinin altında yatan unsurları inceleyen bir teoridir. Bazı teknolojik sistemler; kurumlar ve çalışanlar tarafından kolaylıkla benimsenirken bazılarının benimsenmesinde ise zorluklarla karşılaşmaktadır. Teknoloji Kabul Modeli'nin amacı, teknolojik

sistemlerin benimsenmesinde etkili olan faktörleri belirlemektir (Davis vd., 1989). Bir başka deyişle Teknoloji Kabul Modeli, dış faktörlerin inançlar, tutumlar ve niyetler üzerindeki etkisini incelemektedir (Davis, 1989).



Şekil 5. Teknoloji Kabul Modeli (Davis, Bagozzi & Warshaw, 1989)

Bu bağlamda teknolojinin kabulünün belirleyicisi olabilecek faktörler üzerinde durulmuştur. Teknoloji Kabul Modeli kapsamında ele alınan iki inanç boyutu mevcuttur. Bu boyutlar, algılanan kullanılabilirlik ve algılanan kullanım kolaylığı olarak belirtilmiştir.

Algılanan kullanılabilirlik; “bir kişinin belirli bir sistemi kullanmanın iş performansını artıracığına inanma derecesi” olarak tanımlanmıştır (Davis, 1989, s.320). Bireylerin ilgili teknolojiyi kullanmaları durumunda performansının artacağına dair inanca sahip olması, teknolojiyi kabul etme derecesini olumlu etkilemektedir. Algılanan kullanım kolaylığı, “bir kişinin belirli bir sistemi kullanmanın zahmetsiz olacağına inanma derecesi” olarak tanımlanmıştır (Davis, 1989, s.320). Bireylerin teknolojiyi kullanırken harcayacağı çaba ve enerjinin az olacağına dair inancı, teknolojinin kabul edilmesinde önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Algılanan kullanılabilirlik ve algılanan kullanım kolaylığı inancı, bireylerin teknoloji kullanımına karşı tutumunu etkilemektedir (Davis, 1989). Bireylerin teknoloji kullanımına karşı tutumu ise davranışsal kullanım niyetini ve en nihayetinde nihai sistem kullanımını etkilemektedir (Davis, 1985).

Uzaktan eğitim uygulamaları açısından değerlendirildiğinde, çalışanların uzaktan eğitim sistemini kullanmaya istekli olması ya da uzaktan eğitim sisteminin kullanımını reddetmesinin altında yatan nedenler ve faktörler Teknoloji Kabul Modeli bağlamında ele alınmıştır.

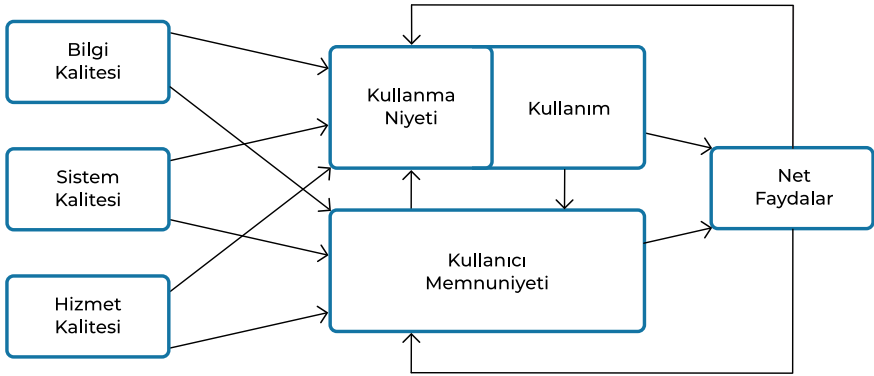
DeLone ve McLean Bilgi Sistemleri Başarı Modeli

DeLone ve McLean (1992) tarafından geliştirilen Bilgi Sistemleri Başarı Modeli, bilgi ve teknoloji sistemlerinin başarısının altı faktöre bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu faktörler; bilgi kalitesi, sistem kalitesi, hizmet kalitesi, sistem kullanımı, kullanıcı tatmini, bireysel etki ve kurumsal etki olarak tanımlanmıştır (DeLone & McLean, 2003). Daha sonra bu model güncellenerek bireysel etki ve kurumsal etki yerine modele net faydalar (net benefits) dâhil edilmiştir.

Bilgi Kalitesi: Bilgi kalitesi, sistemlerin içerisindeki bilginin doğruluğu, bilginin güncelliği, elde edilen bilginin doldurması beklenen boşluğu doldurması ve bilginin yapılan işlemlerle olan ilgisi ve tutarlılığı faktörlerini kapsamaktadır. Sistem üzerinden sunulan bilgi; kişiselleştirilmiş, eksiksiz, ilgili, anlaşılması kolay ve güvenli olmalıdır (DeLone & McLean, 2003).

Sistem Kalitesi: Bilginin üretildiği ve erişildiği bilgi sisteminin kullanılabilirlik, uygunluk, güvenilirlik, uyarlanabilirlik ve yanıt süresi gibi istenen özelliklere sahip olup olmamasını içermektedir (DeLone & McLean, 2003).

Hizmet Kalitesi: Bireysel faktörlerden ziyade bilgi sistemlerinin başarısının ölçülmesi durumunda hizmet kalitesi en önemli faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle sistemle ilgili kullanıcı desteğinin sağlanması, hizmet kalitesi açısından önemli görülmektedir (DeLone & McLean, 2003). Hizmet kalitesi; güven, empati ve duyarlılık üzerinden değerlendirilmektedir.



Şekil 6. DeLone ve McLean Bilgi Sistemleri Başarı Modeli (DeLone & McLean, 2003)

Bilgi Sistemleri Kullanımı: Bir web sitesinin ziyaret edilmesi, site içinde gezinme, bilgi alma ve herhangi bir işlemin yürütülmesi gibi işlemlerin kullanımını içermektedir (DeLone & McLean, 2003). Bilgi sistemleri kullanımı; kullanım türü, gezinme modeli, site ziyaret sayısı, yürütülen işlem sayısı üzerinden değerlendirilmektedir.

Kullanıcı Memnuniyeti: İhtiyaç durumunda destek alabilme, satın alma, ödeme, makbuz ve hizmetle ilgili kullanıcıların deneyimlerinin ve görüşlerinin ölçülmesiyle kullanıcı memnuniyetinin saptanmasını içermektedir. Kullanıcı memnuniyeti; tekrarlanan satın almalar, tekrarlanan ziyaretler, kullanıcı anketleri üzerinden değerlendirilmektedir.

Net Faydalar: Sistemin katılımcılar, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, müşteriler, kurumlar ve toplum için sağladığı olumlu ve olumsuz etkiler üzerinden elde edilen nihai getirileri ifade etmektedir. Net faydalar; tasarruf, genişletilmiş pazarlar, artımlı ek satışlar, azaltılmış arama maliyetleri ve zaman tasarrufu üzerinden değerlendirilmektedir.

Bilgi Sistemleri Başarı Modeli, uzaktan eğitim sistemlerinin başarısının değerlendirilmesinde de yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Uzaktan eğitim sisteminin çok yönlü ve kapsamlı bir süreç ve uygulama olduğu göz önünde bulundurulduğunda, Bilgi Sistemleri Başarı Modeli'nin çok boyutlu yapısı, modelin kullanılmasında önemli bir etken olmuştur (DeLone & McLean, 2003).

Uzaktan Eğitimin Öncülleri

Literatürde yer alan birçok araştırma, uzaktan eğitim uygulamalarının ve uzaktan eğitim etkinliğinin öncüllerini belirlemiştir. Bu bölümde bahsedilen araştırmalara yer verilmiştir.

Uzaktan eğitim uygulamalarını aktif olarak kullanan küçük ve orta ölçekli kurumların yöneticileri ve danışmanlarıyla yapılan araştırmada, uzaktan eğitimin kullanımında belirleyici olan faktörler; (1) eş zamanlı öğrenmede artış, (2) harmanlanmış yöntemlerin yaygınlığı, (3) teknolojinin gelişmesi, teknolojiye erişim kolaylığı ve (4) bilgi sağlama, performans desteği, akran iş birliği ve eğitimin entegrasyonu olarak yer almıştır.

Bernard vd. (2004), katılımcıların uzaktan eğitimlere devamlılığını sağlamada "uzaktan eğitime hazır olma" kavramının büyük önem taşıdığını belirtmiştir. Bu bağlamda uzaktan eğitime hazır olmanın dört boyutu vardır.

Dijital Becerilerin Hazır Olması: Bireylerin çevrim içi iletişim kanallarını kullanabilme, çevrim içi platformlar üzerinde yazılı iletişim kurabilme gibi becerilere sahip olmasını ifade eder.

Öğrenme ve Öğrenme Girişiminin Öz Yönetimine Hazır Olma: Bireylerin kişisel organizasyon becerisi, zaman yönetimi, bilişsel stratejiler gibi öğrenme sürecine dair özyönetim becerisine sahip olmasını ifade eder.

Uzaktan Eğitim Hakkındaki İnançların Hazır Olması: Kişilerin uzaktan eğitim uygulamalarını benimsemesine, uzaktan eğitimin verimli bir yöntem olduğuna ve performans üzerindeki olumlu etkilerine dair inançlarını ifade eder.

Eğitmen ve/veya Diğer Katılımcılarla Etkileşime Hazır Olma: Bireylerin verilen görevleri zamanında teslim etme, eğitmen ve sınıf arkadaşlarından destek alma, projelerde iş birliğinden faydalanma gibi becerilere sahip olmasını ifade eder.

Uzaktan eğitim faaliyetleri kapsamında incelenen öncüller arasında öğrenme motivasyonu, çalışma arkadaşlarının desteği ve yönetici desteği de yer almaktadır. Öğrenme motivasyonu yüksek olan çalışanların uzaktan eğitim faaliyetlerinde daha fazla zaman harcadıkları belirlenmiştir. İş özellikleri bakımından çalışma arkadaşları desteği ve yönetici desteği yüksek olan çalışanların uzaktan eğitim faaliyetlerinde daha fazla zaman harcadıkları görülmüştür. İş yükü fazla olan çalışanların ise uzaktan eğitim faaliyetlerinde daha az zaman harcadıkları ve daha yüksek özerkliğe sahip çalışanların uzaktan eğitim faaliyetlerinde daha fazla zaman harcadıkları belirlenmiştir (Brown, 2005).

Uzaktan eğitimi kullanan katılımcılar öğrenme sürecinde birçok görevi yerine getirmekle yükümlüdür. Bu görevler; (1) uzaktan eğitimde kullanılan teknolojileri kullanma konusunda yetkin olma, (2) uzaktan eğitim sistemine aşina olma ve bilgi okuryazarlığı becerisine sahip olma, (3) öğrenme materyalleri, etkinlikler ve eğitim süreçlerini yönetme, (4) uzaktan eğitim sistemine adapte olma, kendi eğitim sürecini yönetme ve bu süreçte motivasyonunu koruma ve (5) diğer katılımcılarla etkileşimde bulunma olarak ifade edilmiştir.

Katılımcıların üstlendiği bu görevler, uzaktan eğitimin yürütüldüğü ilk birkaç haftada bilişsel olarak aşırı yük yaratmakta ve bu durum, katılımcıların uzaktan eğitime devam etmeme oranını artırmaktadır. Bu bağlamda katılımcıların uzaktan eğitim sürecinde yüklendikleri bilişsel yükün göz önünde bulundurulması ve bu yükleri azaltıcı ve önleyici tedbir ve uygulamaların kullanılmasının, uzaktan eğitimi tamamlama oranlarında önemli bir katkısı olduğu vurgulanmıştır (Tyler-Smith, 2006).

Vaka analizine dayalı olarak yürütülen bir araştırmada uzaktan eğitim derslerine kaydolmuş çalışanların yalnızca %21'inin eğitimi fiilen tamamladığını saptanmıştır (Long vd., 2009). Buradan hareketle kurumların ve yöneticilerin, çalışanların uzaktan eğitim faaliyetlerini tamamlamasının önündeki engelleri belirlemesinin gerekliliği vurgulanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın devamında çalışanların uzaktan eğitim derslerini tamamlamasının önündeki engellerin; eğitimin tasarımı, teknolojisi veya içeriği ile ilgili memnuniyetsizlikten kaynaklanmadığı ortaya konmuştur. Bundan

40 | En İyi Uygulama Örneği

ziyade çalışanların iş yerinde veya iş dışında uygun zamanının olmamasının uzaktan eğitim derslerini tamamlamasının önündeki en önemli engel olduğu ifade edilmiştir. Uzaktan eğitim ders kayıt prosedürleri, düşük çalışan motivasyonu ve çalışan devir oranı çalışanların uzaktan eğitim derslerini tamamlamasının önündeki diğer nedenler olarak yer almıştır.

ABD kurumsal insan kaynakları geliştirme programı kapsamında, çalışanların uzaktan eğitim uygulamalarına katılım ve uzaktan eğitim programlarını tamamlama davranışları incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre araştırmaya katılan çalışanların uzaktan eğitimi tamamlama oranı %74, geleneksel yüz yüze eğitimi tamamlama oranı ise %98 olarak belirlenmiştir (Wang, 2010). Bu sonuçlardan hareketle geleneksel eğitimlere kıyasla uzaktan eğitime katılım ve uzaktan eğitimi tamamlama oranının düşük olmasının altında yatan sebepler araştırılmıştır. Uzaktan eğitime katılım ve tamamlamayı belirleyen faktörler bireysel, öğrenme süreci ve örgütsel düzeyde sınıflanmıştır.

Bireysel faktörler altında motivasyon, öğrenme etkileşimi ve katılımcılar arasındaki etkileşim gibi unsurlar yer almaktadır. Öğrenme süreci kapsamındaki faktörler; uzaktan eğitim etkileşim çekiciliği, katılımcı ortamı etkileşimi, eğitmen ve yönetici takipleri, öğrenme süresi olarak belirlenmiştir. Örgütsel faktörler ise yönetsel ve idari takip, uzaktan eğitimi tamamlama için kurum politikası gerekliliği, uzaktan eğitimi tamamlama için teşvik hükümleri ve uzaktan eğitim sürecinde çalışma saatlerindeki değişiklikler dâhil olmak üzere çeşitli değişkenleri kapsamaktadır.

Uzaktan eğitimin etkinliğinin, katılımcıların (1) öğrenme süreci üzerinde kontrol sağlaması, (2) uygulama imkânı olması, (3) başkalarıyla etkileşim kurması ve (4) geri bildirim alması gibi faktörlere bağlı olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, katılımcıların özellikle iletişim ve diğer bireylerle etkileşim olanağı sağlaması dolayısıyla yüz yüze eğitimi uzaktan eğitime tercih ettikleri ortaya konmuştur (Stone vd., 2015).

Sağlık çalışanları üzerine yürütülen bir diğer araştırma uzaktan eğitim uygulamalarının politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel faktörlerden etkilendiğini belirtmiştir (Walsh vd., 2019). Politik faktörler açısından devlet politikalarının uzaktan eğitim sistemlerinin kullanımına imkân sağlayacak ve sağlık hizmetlerinin en etkin şekilde sunulmasına katkı sağlayacak şekilde düzenlenmesi gerektiği belirtilmiştir. Ekonomik faktörler değerlendirildiğinde uzaktan eğitim sistemlerinin daha düşük maliyetli ve katma değeri yüksek bir sistem olması dolayısıyla uygulanmasının görece daha kolay olduğu görülmektedir. Uzaktan eğitim kaynaklarının maliyeti zaman içerisinde çok fazla değişim göstermediği için hem özel sektör hem de kamu sektörü kurumları tarafından kullanımının daha etkin olduğu belirtilmiştir (Walsh, 2015). Sosyal faktörler, sağlık sektöründe uzaktan

eğitimin kullanımını etkileyebilmektedir. Yaşam tarzları, nüfus, sosyo-demografik yapı (genç insanların teknolojiye daha kolay adapte olması vb.) gibi faktörler bu noktada ön plana çıkmaktadır. Bulaşıcı hastalık salgını veya afetler gibi durumlar da uzaktan eğitimin benimsenmesi üzerinde etkili olabilmektedir (Walsh, 2018).

Uzaktan eğitim alanında teknolojik faktörler de önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Uzaktan eğitim için gerekli olan donanım, yazılım, internet bağlantıları, önemli teknolojik faktörler arasındadır. Bunun yanı sıra farklı uzaktan eğitim sistemleri arasında bağlantı kurulabilmesi ve sistemsel olarak eş zamanlı kullanımının sağlanması uzaktan eğitim kullanımını etkilemektedir. Yasal faktörler açısından ise ulusal ve uluslararası mevzuatlar, kişisel verilerin korunmasına dair kanunlar ve düzenleyici kurumlar, uzaktan eğitim sisteminin kullanımını etkileyen faktörler olarak ifade edilmiştir. Son olarak çevresel faktörler açısından iklim değişikliği ve karbon ayak izi, küresel ısınma gibi çevresel sorunların, uzaktan eğitim sisteminin kullanımının sağlık profesyonelleri tarafından benimsenmesinde önemli etkenler olduğu ifade edilmiştir.

COVID-19 pandemi döneminde salgın koşulları dolayısıyla birçok kurum, sistemlerini ve faaliyetlerini teknoloji tabanlı mecralara taşımıştır. Bu bağlamda COVID-19 pandemisinin uzaktan eğitim sistemi kullanımını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Abdel-Qader, 2022). Uzaktan eğitim sistemi, eğitim için belirli bir yere gitmeyi gerektirmemesi ve web üzerinden eğitimlere katılmaya imkân tanıyan sanal eğitim programları dolayısıyla sıklıkla tercih edilmiştir.

Uzaktan Eğitimin Sonuçları

Uzaktan eğitim uygulamalarının sonuçlarını belirlemeye yönelik literatürde birçok çalışma yürütülmüştür. Bu bölümde bu araştırmalara yer verilmiştir.

Teknoloji Kabul Modeli Kapsamındaki Araştırmalar

Literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde uzaktan eğitim uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisini Teknoloji Kabul Modeli çerçevesinde ele alan birçok araştırma olduğu görülmüştür. Çalışmalar, uzaktan eğitim platformunun algılanan kalitesi, sunulan bilgi kalitesi, hizmet kalitesi ve sistem kalitesinin, uzaktan eğitimden duyulan memnuniyeti artırdığını ortaya koymuştur (Roca vd., 2006). Çalışanların uzaktan eğitim sisteminden aldıkları keyif, sistemin kullanışlı ve kullanımının kolay olması uzaktan eğitimi kullanma niyeti üzerinde olumlu etkilere sahiptir (Roca & Gagné, 2008; Chatzoglou vd., 2009; Karaali vd., 2011).

Öte yandan uzaktan eğitim sistemini kullanan çalışanların performanslarının daha yüksek olduğu, eğitimleri veren eğitimcilerden duydukları tatminin yüksek

olduğu ve öğrendikleri bilgileri kullanma potansiyelinin arttığı belirlenmiştir (Loh vd., 2013). Çalışanların uzaktan eğitimi kullanmaya yönelik niyetlerinin, uzaktan eğitim sisteminin kalitesinden olumlu etkilendiği ancak uzaktan eğitim sistemini kullanma aşamasında duyulan kaygıdan olumsuz etkilendiğini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Çalışır vd., 2014).

İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların işleriyle ilgili duydukları memnuniyet, mutluluk ve tatmin hissini ifade eden bir kavramdır. İş tatmini, çalışanların işlerini ne kadar keyifle yaptıklarına, işlerinin kendilerine sağladığı faydalara ve beklentilerine ne kadar uygun olduğuna bağlıdır (Spector, 2022). Günümüzde iş tatmini, çalışma hayatının önemli bir konusu haline gelmiştir. Özellikle uzaktan eğitim gibi yenilikçi iş modelleri, iş tatmini üzerinde önemli etkiler yaratabilir.

Araştırmalar, çalışanların sahip oldukları öğrenme motivasyonunun ve uzaktan eğitim sürecini kontrol edebilmesinin, öğrenmeden duyulan tatmini arttırdığını ortaya koymuştur (Orvis vd., 2009). Ayrıca, eğitim teknolojileri (öğrenme sistemi kalitesi, sistemlerin kullanılabilirliği, sistemin bilgi kullanımı, teknik destek sistemi, sistem kullanım kolaylığı, kullanıcı dostu olması), eğitim içeriği (içerik kalitesi, içerik öğrenme miktarı, mekânsal ve zamansal esneklik, içeriğin etkililiği, çalışma grubu), uzaktan eğitime yönelik motivasyon (kurumsal teşvik, içsel bilgi teşviki, finansal teşvikler) ve uzaktan eğitime yönelik tutum (internet kullanım becerileri, kişisel deneyim, özgüven ve kaygı) gibi faktörlerin çalışan tatminini artırdığı ortaya konmuştur (Navimipour & Zareie, 2015).

Uzaktan eğitim sürecinin katılımcı tarafını inceleyen bir araştırma, algılanan kullanılabilirlik ve algılanan kullanım kolaylığının çalışanların iş tatminini artırdığını ortaya koymuştur (Weng vd., 2015). Uzaktan eğitim sürecinde çalışma arkadaşları ve yöneticilerden gelen sosyal desteğin, çalışanların öğrenme tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra araştırma; uzaktan eğitim sürecinde aile desteğinin, çalışanların uzaktan eğitime katılım niyetlerini etkilediğini ortaya koymaktadır. Uzaktan eğitim öz yeterliliğinin de çalışan tatminini olumlu etkilediği belirlenmiştir (Weng vd., 2015).

Çalışan Performansı

Çalışan performansı, bir kurumun faaliyetlerini sürdürmek için gereken işi ne kadar etkili ve verimli bir şekilde yerine getirdiğinin ölçüsüdür (Noe, 2017; Saks ve Belacourt, 2006). Uzaktan eğitim gibi yeni uygulamalar hem öğrenme süreçlerinde hem de öğrenilenlerin işe aktarılması kapsamında çalışan performansını etkileyebilir.

Çalışan performansı açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların uzaktan eğitim üzerinde kontrol sahibi olmasının eğitim performansını artıran bir faktör olduğu görülmüştür. Aynı çalışmada kişilik özellikleri ele alınmış ve yeni deneyimlere açık ve dışa dönük olan çalışanların uzaktan eğitimdeki performanslarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Orvis vd., 2010).

Uzaktan eğitim uygulamalarının da içerisinde yer aldığı elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamaları (elektronik işe alım, elektronik personel seçme, elektronik eğitim, elektronik performans değerlendirme, elektronik ücretleme, elektronik iletişim) çalışanların iş gücü çevikliğini ve örgütsel performansı artırmaktadır (Al-kasasbeh vd., 2016). Sanal takımları inceleyen çalışmalar uzaktan eğitim faaliyetlerinin, kuruma duyulan bağlılığı ve bilgi teknolojileri projelerindeki performansı arttırdığını vurgulamıştır (Moradi vd., 2017). Turizm sektöründeki kurumlarda yürütülen araştırmada, uzaktan eğitim faaliyetlerinin örgütsel bağlılık ve iş performansında artışı beraberinde getirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Moradi vd., 2018).

Uzaktan eğitim bağlamında katılımcı özelliklerinin ve örgütsel ortamın eğitim performansı ve bireysel performans üzerine etkisinin incelendiği araştırmada eğitim ve iş performansını iyileştirmek için çaba göstermeye istekli olma motivasyonu ve özyeterlilik inançları incelenmiştir (Belkhamza & Abdullah, 2019). Örgütsel ortam açısından ise; yöneticilerin uzaktan eğitim konusunda çalışanlara yardım etmesi ve gerekli durumlarda katılımcılara destek olması ve sürekli öğrenme kültürü faktörleri üzerinde durulmuştur. Araştırma bulgularına göre; katılımcı özellikleri ve örgütsel ortam, bireysel performansı etkilemektedir (Belkhamza & Abdullah, 2019).

COVID-19 döneminde uzaktan eğitim uygulamalarının yaygın olarak kullanıldığına değinilen bir araştırmada uzaktan eğitimin çalışanların iş motivasyonu üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, uzaktan eğitimin çalışan performansı üzerindeki olumlu etkisi de ortaya konmuştur (Wiradendi vd., 2020).

Öte yandan uzaktan eğitimin verimliliği, uzaktan eğitim yöntemleri ve uzaktan eğitim ortamının ele alındığı bir araştırmanın bulgularına çalışan performansının en önemli belirleyicisinin uzaktan eğitim verimliliği ve sonrasında uzaktan eğitim ortamı olduğu belirlenmiştir (Farouk, 2022). Bir başka araştırma ise teknoloji odaklı uygulamaların yaygın bir şekilde kullanıldığı COVID-19 döneminde uzaktan eğitim uygulamalarının, milenyum kuşağı çalışanlarının motivasyonunu ve performansını olumlu etkilediğini ortaya koymuştur (Mohamed, 2022).

Öğrenme

Öğrenme en genel tanımıyla; bilgi, beceri, tutum ve değerlerin bir yaşantı sonucunda değişimi olarak ifade edilebilir (Kirschner & Hendrick, 2020). Bu değişimin ne olduğu öğrenme kuramlarına göre değişir. Davranışçı öğrenme kuramlarına göre öğrenme gözlemlenebilen davranışlardaki değişimdir (Clark, 2018). Bu yaklaşıma göre sunulan uyarıcıya öğrenenin istenen tepkiyi göstermesi öğrenme olarak ifade edilebilir. Bilişsel öğrenme kuramlarına göre öğrenme bilişsel süreçlerde gerçekleşen değişimlerdir (Tennyson & Rasch, 1988). Bu yaklaşıma göre öğrenme, önceden edinilmiş bilgilerin yeni bilgilerle birleştirilmesi, problem çözme ve keşif süreçleri yoluyla gerçekleşir. Yapılandırmacı öğrenme kuramlarına göre ise öğrenme, bireyin önceden sahip olduğu bilgi ve deneyimlerle birleşerek anlam oluşturmaya, yeni bilgileri mevcut yapılarına entegre etmesi ve öğrenme sürecinin aktif bir katılımcısı olarak kendini geliştirmesidir (Bada & Olusegun, 2015). Bu yaklaşıma göre öğrenme, nesnel değil öznel ve bilgi edinme bir sonuç değil yeni bilginin oluşması için bir kaynaktır. Kitabın önceki bölümlerinde de açıklandığı üzere özellikle kendi kendine öğrenme uzaktan eğitim uygulamalarından önemli ölçüde etkilenmektedir.

Uzaktan eğitim uygulamaları, katılımcılara özerklik imkânı tanımakta ve kişilerin sahip olduğu motivasyon ile öz yönetim becerilerini geliştirerek kendi kendine öğrenmeyi teşvik etmektedir. Öğrenme konuları üzerine ikili veya daha büyük gruplar halinde yapılan tartışmalar, problem çözme odaklı etkinlikler, sosyal ağlar ve dijital ortamda kurulan etkileşimler sayesinde uzaktan eğitim sistemlerinin iş birliğine dayalı olarak yürütülebileceği ortaya konmuştur. Bunu yanı sıra uzaktan eğitim; yaparak öğrenme, yansıtıcı uygulamalar ve problem veya proje odaklı uygulamalarla öğrenme sürecini desteklediği için sorgulamaya dayalı bir öğrenme fırsatı sunmaktadır. Ayrıca, vaka senaryoları, grup tartışması ve beyin fırtınası gibi yöntemler aracılığıyla katılımcılar ve eğitmenler arasında fikir alışverişini teşvik eden etkileşimli bir öğrenme deneyimi sunmaktadır. Son olarak katılımcılar, uzaktan eğitim sürecinde eleştirel düşünme, etkileşimli öğrenme ve yaratıcı düşünme yoluyla edinilen teorik bilgileri pratiğe dönüştürme becerisi kazanmaktadır (Harerimana & Mtshali, 2020).

Sağlık sektörü üzerine yürütülen bir araştırmada, yöneticilerin %90,5'i, uzaktan eğitimin çalışanların bilgi ve uygulama becerilerini geliştirebileceğini belirtmiştir. Sağlık çalışanlarının ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınarak tasarlanan ve güçlü bilgi teknolojileri altyapısına sahip uzaktan eğitim sistemlerinin mesleki gelişim açısından önemli bir husus olduğuna dikkat çekilmiştir (Byungura vd., 2022). Bankacılık sektörü üzerine yürütülen araştırmada ise uzaktan eğitim uygulamalarının da içerisinde yer aldığı elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının,

çalışanların işe odaklı olması ve örgütsel etkililik üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir (Hunitie vd., 2023).

Uzaktan eğitim sistemleriyle deneyimlenen kendi kendine öğrenmenin önündeki engellerin ele alındığı araştırmada bu engeller; bilişsel engeller, iletişim engelleri ve eğitim çevresiyle ilgili bariyerler olarak belirlenmiştir (Kohan vd., 2017). Bilişsel engeller; aşırı bilgi yüklemesi ve öğrenmeye odaklanma eksikliği (zihinsel gezinme) olarak ikiye ayrılmıştır. Aşırı bilgi yüklemesi konusunda katılımcılar, uzaktan eğitim sistemlerinde büyük hacimli ve fazla miktarda bilginin yanlış yönetilmesinin kaygı ve endişe yarattığına değinmiştir. Uzaktan eğitim sistemleri, internet erişiminin mevcut olması dolayısıyla zaman zaman katılımcılarda öğrenmeye odaklanma eksikliği problemine yol açabilmektedir. Bu durumda katılımcıların dikkatinin başka yöne çevrilmesi ve odaklanmada zorluk yaşaması, konsantrasyon problemi ve merak eksikliği gibi sorunları beraberinde getirebilmektedir. İletişim engelleri ise rol belirsizliği ve yazma becerilerinin yetersizliği olarak ikiye ayrılmıştır. Rol belirsizliği, uzaktan eğitim sistemlerinde eğitmen ve katılımcı rollerinin ve her iki tarafın beklentilerinin net bir şekilde tanımlanmaması dolayısıyla açığa çıkabilmektedir.

Katılımcıların uzaktan eğitimde yüz yüze eğitimden farklı bir konumlandırmaya sahip olması, katılımcıların sahip oldukları rolleri tam olarak anlamasını zorlaştırmaktadır. Uzaktan eğitimde katılımcılar birbirleri arasında ve eğitimcilerle genelde yazılı iletişim kurmaktadır. Katılımcıların yazılı iletişimde yavaş kalmaları gibi problemler, yazma becerilerinin yetersizliği noktasında görülmektedir. Eğitim çevresiyle ilgili bariyerler, yetersiz başa çıkma becerileri ve ağır iş yükü olarak ikiye ayrılmıştır. Yüz yüze eğitim alışkanlığına sahip katılımcıların uzaktan eğitimle sanal bir öğrenme sürecine dâhil olması, katılımcılarda stres yaratmakta ve yetersiz başa çıkma becerileri olarak baş göstermektedir. Bu süreçlerde katılımcıların sürece oryantasyonunun göz ardı edilmesi, destek sistemi ve personelinin mevcut olmaması, uzaktan eğitim sürecinin etkinliğinin önündeki engeller arasındadır. Ağır iş yükü olan çalışanların, eğitimcilerin beklentileri ve verilen projeleri kısa sürelerde teslim etme gerekliliği dolayısıyla iş yükünün daha da artması, katılımcılarda zaman yönetimi konusunda problem yaratmaktadır.

Özetle, uzaktan eğitim uygulamaları bir yandan öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve katılımcıların olumlu tutumlarını pekiştirici etki yaratmaktadır. Ancak, uzaktan eğitimin planlanması ve uygulanması aşamalarında, yukarıda bahsedilen engellerin aşılması, ortaya çıkacak faydaları etkileyecektir.

Uzaktan Eğitim Uygulamalarıyla İlişkili Diğer Sonuçlar

Uzaktan eğitim uygulamalarının diğer etkilerinin araştırıldığı çalışmalar da incelenmiştir.

Beklenmeyen durumlarda ve teknolojik gelişmelerin yoğun olduğu dönemlerde uzaktan eğitim uygulamalarının kurumların çeviklik performansını ve çalışanların çevikliğini (uyarlanabilirlik, esneklik, iş birlikçilik, gelişime açık, yetkin ve bilgilendirici) artırmada önemli bir rol üstlendiği ortaya konmuştur (Hamidianpour vd., 2016; Kumar & Kumar, 2022). Bunun yanı sıra uzaktan eğitimin; performans, kişisel iyi oluş, iş esnekliği, değişime uyum, motivasyon, iletişim ve analitik beceriler geliştirme üzerinde olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir (Kumar & Kumar, 2022). Uzaktan eğitim uygulamaları, kurumların iş ortamının gelişen koşullarına uyum sağlama ve rakiplerine ayak uydurma veya onları geride bırakma yeteneğini ifade eden örgütsel öğrenme kapasitesini de artırmaktadır (Al-Hawary vd., 2020).

Uzaktan eğitim sürecini yönetebilecek bir liderin varlığı, uzaktan eğitime uygun çalışma ortamına sahip olma ve uzaktan eğitime dair yöntemlerdeki çeşitlilik gibi faktörler de uzaktan eğitimin etkin bir şekilde yürütülmesini olumlu etkilemektedir (Sutarto vd., 2019). Öte yandan uzaktan eğitim faaliyetleri kapsamında sunulan mentörlük ve koçluk, seminerler, atölyeler ve ekstra eğitimler gibi imkânlar; çalışan motivasyonu, yetenekli çalışanları elde tutma, verimlilikte artış gibi çıktılar üzerinde olumlu etkilere sahiptir (Mwangi & Reuben, 2019).

Küçük ve orta büyüklükteki kurum çalışanlarının COVID-19 sırasında uzaktan eğitim sürecinde karşılaştığı zorlukları inceleyen bir araştırmada, uzaktan eğitim konusunda farkındalık eksikliği, uzaktan eğitime karşı düşük benimseme oranı, bağlantı kısıtlılıkları, bilgisayar okuryazarlığı konusunda eksiklik, motivasyon eksikliği, kaliteli uzaktan eğitim içeriği eksikliği gibi zorluklar yaşandığı, ancak çalışan performansının uzaktan eğitimden olumlu etkilendiği saptanmıştır (Selase & Avenorgbo, 2021). COVID-19 döneminde ilaç sektörü çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada uzaktan eğitim uygulamalarının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Islam & Akkas, 2021). Ayrıca uzaktan eğitimin çalışma motivasyonunu arttırdığı, duygu düzenleme becerisini olumlu etkilediği, öz farkındalık ve sosyal becerileri de geliştirdiği saptanmıştır (Mishra, 2021).

Teknoloji tabanlı yürütülen insan kaynakları uygulamaları ve bu uygulamaların etkinliği, stratejik insan kaynakları yönetiminin güçlendirilmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları uygulamalarından biri olan uzaktan eğitime de yer verilerek uzaktan eğitim uygulamalarının stratejik insan kaynakları etkinliğini arttırdığı vurgulanmıştır (Almashyakhi, 2022). İletişim sektörü çalışanları üzerine yürütülen araştırmada uzaktan eğitim uygulamalarının, çalışan motivasyonunu ve çalışan sadakatini arttırdığı belirlenmiştir (Siregar, 2022).

Eğitimde dijitalleşme kapsamında uzaktan eğitim kavramı, uzaktan eğitimin avantaj ve dezavantajları, öncülleri ve sonuçları çalışan eğitimi bağlamında incelenmiştir. Bu inceleme, çalışan eğitiminin uzaktan eğitim ile desteklenmesinin önemini vurgulamaktadır. Bir sonraki bölümde farklı ülkelerin çalışan eğitiminde teknolojiyi kullanımlarına dair örnekleri incelenecektir.

Ülkelerin Kamu Sektöründe Çalışan Eğitime Yönelik Politika ve Uygulamaları

Amerika Birleşik Devletleri

Amerika Birleşik Devletleri'nde 2004 yılında kamusal sistemlerin elektronik ortamlara taşınması girişimleri kapsamında uzaktan eğitim için USALearning kurulmuştur. Kuruluş yılında ilk olarak GoLearn olarak adlandırılan platform, bulut tabanlı öğrenme sistemleri aracılığı ile eğitim ve öğretim ekosistemlerinin birbirine entegre edilerek tek bir çatı altında toplanmasını sağlamıştır. USALearning temelde kamu çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi, kurumlarda kalmalarını sağlamayı ve kamu kurumlarının işleyiş içerisindeki gereksinimlerini karşılayabilecek bir iş gücü gelişimi sağlamayı hedeflemektedir. Kamu çalışanları, program kapsamında sunulan ders ve içeriklere kurumları aracılığıyla veya bireysel satın alma yoluyla erişebilmektedir. Program kapsamında kamu çalışanlarının bilgi teknolojisi, çevre güvenliği, sağlık ve hukuk gibi çeşitli alanlarda eğitimlere katılım imkânı bulunmaktadır (USALearning, 2023).

Sistem kapsamında "eğitim tasarımı, geliştirme ve destek hizmetleri" ve "öğrenme ekosistemi desteği" olmak üzere iki temel hizmet sunulmaktadır. Eğitim tasarımı, geliştirme ve destek hizmetleri, devlet kurumları için bireysel ve örgütsel hedeflere yönelik eğitim tasarlama, geliştirme ve uygulama açısından destek sağlanmaktadır. Bu hizmet kapsamında (1) resmi/gayriresmî öğrenme programlarının tasarımı, geliştirilmesi ve test edilmesi, (2) çevrim içi forumlar aracılığıyla sosyal öğrenme etkinlikleri düzenleyerek katılımcılar arasındaki öğrenmenin geliştirilmesi, (3) öğrenme çıktılarının değerlendirilmesi için güvenilirliği ve geçerliliği olan testlerin geliştirilmesi, (4) yetkinlik ve beceri haritalaması, eğitim gereklilikleri, performans metrikleri geliştirme gibi yollarla kurumların eğitim ihtiyacının belirlenmesi, (5) koçluk ve mentörlük hizmetinin sağlanması, (6) simülasyon ve sanal eğitim sistemleriyle etkinliğe dayalı ve sosyal öğrenme tasarımı, geliştirilmesi ve takibi, (7) öğretim sistemi tasarımı, kullanılan teknolojiler, grafikler ve yazılım geliştirme konularında teknik destek sağlanması gibi destek hizmetleri sunulmaktadır (USALearning, 2023).

Öğrenme ekosistemi desteği, uzaktan eğitim sistemi tarafından sunulan bir diğer hizmettir. Bu hizmet; içerik yönetim sistemleri, bilgi yönetimi sistemleri,

öğrenim portalları, depolama, siber güvenlik, destek masası ve diğer ilgili yapay zekâ ve uygulamalarını içermektedir (USALearning, 2023). Bu bağlamda öğrenme ekosistemi desteği; (1) öğrenci katılımı, ders tamamlamaları, ders sonuçları ve sınavlara ilişkin verilerin de yer aldığı öğrenme ve yetenek yönetim sisteminin geliştirilmesi, (2) öğrenme deneyimlerine ilişkin verilerin gerçek zamanlı olarak kaydedilmesi, (3) öğrenme içeriği yönetim sisteminin geliştirilmesi, (4) çevrim içi geliştirme ve bilgi dağıtımını destekleyen depolama hizmetlerinin sağlanması, (5) siber güvenlik hizmetinin sunulması, (6) öğrenci bilgi yönetim sisteminin kullanımı ve (7) bilgi teknolojileriyle uzaktan eğitimin entegre edilmesi gibi faaliyetleri içermektedir (USALearning, 2023).

Kanada

1 Nisan 2004'te kurulmuş olan Kanada Kamu Hizmeti Okulu, bireysel ve kurumsal kapasitenin artırılması ve yönetim anlamında mükemmelliğe erişmek için kamu görevlilerinin gelişiminin desteklenmesi için kurulmuştur. Fiziksel ve dijital ortamda hizmet veren bu okul ile ülke çapında her düzeyde ve her kamu kurumunda ortak bir kamu hizmeti eğitimi sunulması amaçlanmaktadır (Canada School of Public Service, 2023).

Ayrıca, kamu görevlilerinin gelişimlerini desteklemek, kamu görevlilerinin işlerini etkili bir şekilde yapmak için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olmalarını sağlamak, geniş bir öğrenme fırsatı sağlayarak kamu hizmeti kapsamında bir öğrenme kültürü oluşturmak ve kamu kurumlarının öğrenme ihtiyaçlarını karşılamada yardımcı olmak kurumun üstlendiği diğer amaçlar içerisinde yer almaktadır (Canada School of Public Service, 2023).

Program; saygılı ve kapsayıcı iş yeri, kamu sektörü becerileri, yerel öğrenme, transfer edilebilir yetenekler ve dijital akademi olmak üzere beş farklı iş kolunda yaklaşık 943 içerik sunmaktadır (Canada School of Public Service, 2023). Saygılı ve kapsayıcı iş yeri kapsamında tacizi önleme, iş sağlığı ve güvenliği, bilinçsiz ön yargı, psikolojik sağlık ve ulaşılabilirlik gibi konularda kapsayıcı bir iş yerini teşvik etmek için gerekli bilgi ve farkındalık edindirmeye çalışılmaktadır. Kamu sektörü becerileri içerisinde, kamu yönetimi ve insan kaynaklarına özgü duyarlı ve kapsamlı eğitim ve öğrenim sunulması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda yeni kamu görevlileri için temel eğitim; yöneticiler veya müdür adayları için yönetim geliştirme, iletişim; politika geliştirme alanında çalışan kamu görevlileri için politika, programlar ve hizmet toplulukları; insan kaynakları, finans, satın alma, bilgi yönetimi ve güvenlik alanlarında çalışan kamu görevlileri için kurumsal hizmet toplulukları eğitimleri sunulmaktadır. Yerel öğrenme; kamu görevlilerinin Kanada tarihi, farklı topluluklara ait kültürler ve bakış açıları hakkında bilgi edinmeleri için yerel öğrenme programına yönelik dersler

içermektedir. Aktarılabılır yetenekler kapsamında yenilikçilik ve liderlik gibi beceriler güncel bilgi ve uygulamalarla katılımcılara sunulmaktadır (Canada School of Public Service, 2023). Dijital akademi; kamu görevlilerine günümüzün dijital çağında ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve yaklaşımları öğretmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu kapsamda dijital çağ, veri, çeviklik, bulut sistemleri, siber güvenlik, dijital liderlik konularında eğitim hizmeti sunulmaktadır (Canada School of Public Service, 2023).

Güney Kore

İlk olarak 1949 yılında Ulusal Memur Eğitim Enstitüsü olarak kurulan Ulusal İnsan Kaynakları Geliştirme Enstitüsü, Güney Kore'de çağın değişen taleplerini ve toplumun beklentilerini karşılayan kamu görevlileri yetiştirmeyi amaçlamaktadır (National Human Resources Development Institute Training Programs, 2023). Bu bağlamda E-Learning Center for Public Officials uzaktan eğitim sistemi ile 900.000 kamu personeline yıl boyunca eğitim hizmeti sunulmaktadır.

Program kapsamında (1) genel kamu hizmeti anlayışının geliştirmek; (2) dijital dönüşüm, sosyal yapı ve iklim değişikliği gibi değişikliklere yanıt vermek için liderlik yeteneklerini geliştirmek; (3) veri ve medya okuryazarlığı, yapay zekâ, blok zincir ve metaverse gibi en son trendler hakkında eğitimler vererek dijital yetenekleri güçlendirmek; (4) endüstri 4.0 anlayışıyla ileriye dönük yetkinlikler edindirmek; (5) fiziksel ve zihinsel sağlık yönetimi ve iş-yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik eğitimlerle iş dışı zamanın yönetimine katkı sağlamak amacıyla kamu çalışanlarına çeşitli ders içerikleri sunulmaktadır (National Human Resources Development Institute Training Programs, 2023).

Uzaktan eğitim sistemi içerisinde Koreli çalışanlara Üst Düzey Yönetici Programı ve Kıdemli Kamu Hizmeti Adayları Programı kapsamında eğitim imkânı da sunulmaktadır. Üst Düzey Yönetici Programı'nda genel müdür düzeyindeki yetkililer ile kamu kurumlarından yürütme düzeyindeki yetkililere yönetim felsefesini ve politikalarını anlamak; ekonomi, toplum ve bilim ve teknoloji alanlarındaki politika konularını belirlemek; kurumlar arası iş birliği, iletişim, kurumsal değişim ve inovasyonda öncü olmak; küresel rekabet edebilirlik için kapsamlı politikalar geliştirmek gibi amaçlara yönelik dersler sunulmaktadır. Kıdemli Kamu Hizmeti Adayları Programı kapsamında bölüm direktörü seviyesindeki yetkililerde üst düzey devlet memurlarında aranan nitelikler konusunda farkındalık yaratmak amaçlanmaktadır. Ayrıca, gerçek çalışma senaryolarına dayalı simülasyon uygulamaları ve karşılıklı akran gözlemi yoluyla geri bildirim alınarak üst düzey devlet memuru seviyesindeki yetkililerin ihtiyaç duyduğu temel yeterliliklerin geliştirilmesi hedeflenmektedir (National Human Resources Development Institute Training Programs, 2023).

Öte yandan uzaktan eğitim sistemi kapsamında 1984 yılından beri Malezya, Japonya, Rusya ve Vietnam gibi ülkelerden yetkililerin katıldığı Yabancı Yetkililer İçin Programlar kapsamında eğitim imkânları da sunulmaktadır. Bu eğitimler, program içeriğine bağlı olarak değişmekle birlikte genel olarak Endüstri 4.0 ve bilgi teknolojilerine dayalı yönetim alanlarına yönelik olmaktadır (National Human Resources Development Institute Training Programs, 2023).

Avustralya

Avustralya'da kamu sektörü çalışanlarının eğitim ihtiyacını karşılamak amacıyla 2020 yılında Avustralya Kamu Hizmeti Akademisi kurulmuştur (Australian Public Service Academy, 2023). Avustralya Kamu Hizmeti Akademisi; kaynak paylaşımı (videolar, araştırmalar, şablonlar vb.), kurs içerikleri, çalışma olanakları (ödevler, projeler, grup tartışmaları vb. yollarla) ve sosyal ağ kurma, bilgi paylaşımı gibi insan odaklı faktörlerini içeren bir öğrenme modeli sunmaktadır. Bu bağlamda APSLearn platformunda yer alan uzaktan eğitim modülleri, sanal ve yüz yüze eğitimler dâhil olmak üzere çok çeşitli öğrenme seçenekleri sunmaktadır (Australian Public Service Academy, 2023).

Sunulan dersler arasında idari karar verme, temel kamu hizmetleri (gizlilik bilinci, güvenlik farkındalığı, iş sağlığı ve güvenliği), kamu hizmetlerine giriş (kamu hizmeti çerçeveleri, çeşitlilik ve kapsayıcılık, dolandırıcılık farkındalığı, hükümetin yapısı, kamuda çalışmak), kamu hizmeti teşvikleri (para ve maddi kaynaklar), kamu hizmetleri tanıtımı (portföyler, departmanlar ve kuruluşlar), dijital (dijital formatlar, meta veriler, dijital arşivleme, dijital koruma) gibi başlıklarda dersler sunulmaktadır (Australian Public Service Academy, 2023).

Bu bölümde farklı ülkelerin çalışan eğitiminde kullandıkları teknoloji odaklı sistemlere değinilmiştir. Bu incelemede içerik ve uygulamaların geniş kapsamlı olduğu ve kamu çalışanlarının gelişimi açısından önemli fırsatlar sunduğu görülmüştür. Bir sonraki bölümde ilk olarak bu kitabın konusu olan Uzaktan Eğitim Kapısı hakkında yapılan incelemenin yöntemi hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra ise Türkiye'de kamu sektöründe çalışan eğitim uygulamaları özetlenecek ve Uzaktan Eğitim Kapısı'nın bu uygulamalar arasındaki yeri ayrıntıları ile açıklanacaktır.



YÖNTEM ve ANALİZLER

Tek Vaka Çalışması Yönteminin Kullanımı ve Yarı Yapılandırılmış Mülakat

Bir iyi uygulama örneği olarak Uzaktan Eğitim Kapısı'nın ele alındığı bu kitap çalışmasında, araştırma yöntemi olarak vaka analizi kullanılmıştır. Vaka analizi; bir durumu, olayı ya da süreci derinlemesine inceleme imkânı sunan ve bahsi geçen durum ya da olayın gerçek dünya bağlamında değerlendirilebilmesini sağlayan bir yöntemdir (Yin, 2012). Vaka çalışmaları kendi içerisinde tek vaka çalışması ve çoklu vaka çalışması olarak ikiye ayrılmaktadır.

Bu kitabın hazırlanma sürecinde tek vaka çalışması yöntemi benimsenmiş ve Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından hayata geçirilen Uzaktan Eğitim Kapısı'na odaklanılmıştır. Uzaktan Eğitim Kapısı gibi gerçek hayatta kullanılan dijital eğitim platformlarına yönelik araştırmaların literatürde kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu sebeple nitel araştırma genelinde ve tek vaka çalışması özelinde bir araştırma tasarımı belirlenmiştir. Böylece ilgili platformun kapsamlı olarak açıklanması, sistemin tüm bileşenlerinin bütüncül bir bakış açısıyla keşfedilmesi ve gelecek araştırmalar için tamamlayıcı bir perspektif geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Kitap çalışması kapsamında yarı-yapılandırılmış mülakat ve doküman analizi yöntemlerinden de faydalanılmıştır. Bu doğrultuda Uzaktan Eğitim Kapısı'ndan sorumlu üst düzey yöneticiler ile yarı-yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Kitabın bundan sonraki bölümlerinde kullanılan birçok veri, Uzaktan Eğitim Kapısı'nın web sitesi, Platform'un kurumlar ve bireyler için hazırlanan kullanım kılavuzları, yazılı ve görsel basında yer alan haber ile röportajlar ve son olarak Uzaktan Eğitim Kapısı'nın yer aldığı uluslararası yayımlardan elde edilmiştir.

Türkiye'de Kamu Sektöründeki Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri

Uzaktan Eğitim Kapısı'nın Türkiye'de kamu sektöründe yürütölen eğitim ve geliştirme faaliyetleri içerisindeki yeri ve önemini daha iyi açıklayabilmek için ilk olarak ilişkili literatür paylaşılmış, sonrasında farklı ölkelerdeki dijital eğitim yaklaşımları kısaca açıklanmıştır. Bu bölümde Türkiye'de Uzaktan Eğitim Kapısı faaliyete geçmeden önce var olan çalışmalar özetlenecektir.

Bilindiği üzere, topluma sağlanan hizmetlerin kalitesinin artırılması, vatandaşların beklenti ve ihtiyaçlarının etkin ve verimli bir şekilde karşılanabilmesi için kamu çalışanlarının yetkinliklerinin eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle geliştirilmesi oldukça önemlidir. Dünyanın tüm ölkelerinde yürütölen bu faaliyetler çeşitli

açılardan farklılık göstermektedir. Bu farklılıklara örnek olarak ülkelerin federal veya merkezi bir hükümete sahip olması verilebilir. Amerika Birleşik Devletleri, Kanada gibi ülkeler yapıları gereği federal hükümete bağlı çalışanları ile eyaletlerde görevli kamu görevlileri için farklı çalışan eğitimi politikaları izleyebilmektedir. Buna karşın İngiltere, Fransa veya İrlanda gibi ülkelerde ise daha merkezi çalışan eğitimi politikaları yer alabilmektedir. Her iki grup ülke için de federal, merkezi ve yerel yönetimlerin yürüttüğü politikalar arasındaki uyum verimlilik açısından fark yaratabilmektedir.

Türkiye’de kamu sektörü bağlamında değerlendirildiğinde, hem merkezi düzeyde hem de kurumların kendi ihtiyaçları doğrultusunda yürüttükleri eğitim ve geliştirme faaliyetlerine birçok örnek verilebilir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu içerisinde yer alan hükümler incelendiğinde, aday memurların eğitimi gibi merkezi düzeyde gerçekleştirilebilecek zorunlu eğitimlere dair hükümler göze çarpmaktadır. Buna ek olarak, kurumlar kendi çalışanlarına yönelik özel eğitim faaliyetleri de gerçekleştirebilmektedir.

Kamu sektöründe eğitim ve geliştirme faaliyetleri, hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitim olarak iki başlık altında incelenebilir. Hizmet öncesi eğitim, işe başlamadan önce kamu çalışanlarına verilen eğitimdir. Hizmet öncesi eğitim kapsamında aday memur eğitimleri ile kamu çalışanlarının yerine getirmekle yükümlü olduğu staj eğitimleri örnek verilebilir. Aday memur eğitimleri, kamu personelinin göreve başlamadan önce sahip olması gereken bilgi ve becerileri en az bir en fazla iki yılda edinmesini zorunlu kılan eğitimlerdir (Arıbaş & Doğan, 2022). Hizmet içi eğitimler ise işbaşı ve iş dışında eğitimler olarak yürütülmektedir. İşbaşındaki eğitimlere oryantasyon eğitimleri, rotasyon eğitimleri, staj eğitimleri ve formen aracılığı ile verilen eğitimler örnek gösterilebilir. İş dışındaki eğitimler genellikle bir eğitim ya da danışmanlık şirketi gibi alanında uzman bir kurum tarafından ağırlıklı olarak konferans, seminer, kurs, forum ya da kongre şeklinde sunulan eğitimlerdir.

Klasik bir hizmet içi eğitim programının başarılı olabilmesi için eğitimin ihtiyaç analizine dayanması, içerik çeşitliliğini barındırması, belirli bir düzeyin üzerinde nitelik içermesi, farklı öğrenme teknikleriyle desteklenmesi ve eğitim sonrasında bir teşvik mekanizmasına sahip olması gibi özellikleri barındırması gerekir (Karbuz, 2019). Yüz yüze yürütülen hizmet içi eğitim programlarında, eğitimin gerçekleştiği binanın fiziksel koşulları, kullanılan kaynaklar, araç ve gereçler, maddi olanaklar gibi faktörler de başarı için önemlidir. Bunun yanı sıra eğitim programlarının planlanması, hazırlanması ve uygulanmasında yaşanabilecek zorluklar ve eğitime katılan çalışanların eğitimle birlikte ortaya çıkan yetkinlik değişimlerinin belirlenmesinde yaşanan güçlükler, geleneksel hizmet içi eğitim yöntemlerinde başarıyı olumsuz etkileyebilmektedir (Öztürk & Sancak, 2007).

Hizmet içi eğitimlerde yaşanabilecek kaynak eksiklikleri veya zorluklar, kamu kurumlarının alternatif eğitim yolları arayışını beraberinde getirmiştir. 2000'li yıllarda teknolojiye yaşanan gelişmelerle birlikte hayatın her alanına yayılan dijitalleşme, kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik insan kaynakları uygulamalarına ve dolayısıyla da eğitim faaliyetlerine yansımaya başlamıştır. Bu bağlamda Türkiye'de kamuda ilk uzaktan eğitim faaliyetlerinin merkezi bir kurum koordinasyonundan ziyade kamu kurum ve kuruluşlarının bireysel olarak özel sektör veya üniversitelerden içerik veya platform desteği alması ile başladığı görülmektedir. Örneğin, 2005 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi ve Emniyet Genel Müdürlüğü arasındaki Uzaktan Eğitim/e-Öğrenme Projesi protokolü kapsamında hizmet içi eğitimler uzaktan eğitim yoluyla sunulmaya başlanmıştır. Bu uygulama, büyük oranda maliyet, zaman ve iş gücü tasarrufu sağlamıştır. Bunun yanı sıra yine hizmet alımı veya kurum kaynaklarının kullanımı ile kuruma ait platform geliştirilerek uzaktan eğitim faaliyetleri yürüten kurumlar da bulunmaktadır.

İlerleyen yıllarda ise Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü faaliyetleri kapsamında uzaktan eğitim gündeme gelmiştir. 1952 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi bünyesinde kurulan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünün amaçlarından birisi de kamu görevlilerine yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katkıda bulunarak kamu çalışanların gelişimini desteklemektir. Bu doğrultuda 13 Haziran 2012 tarihinde Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsüne bağlı Uzaktan Eğitim Merkezi kurularak eğitim ve geliştirme faaliyetleri, bilgi ve iletişim teknolojileriyle desteklenmiştir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018). Uzaktan Eğitim Merkezi faaliyetleri arasında bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler doğrultusunda uzaktan eğitimle ilgili yazılım ve programlar geliştirmek, kamu ve özel kuruluşların uzaktan eğitim taleplerini yürütmek, uzaktan eğitim kapsamında yer alacak lisansüstü eğitim programlarını yürütmek, eğitimlerin içeriklerinin belirlenmesinden değerlendirme aşamasına kadar tüm uzaktan eğitim süreçlerini yürütmek, teknolojik gelişmeleri takip ederek sistemde iyileştirmeler yapmak sıralanmıştır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018). Kurum tarafından uzaktan eğitim içeriklerinin geliştirilmesi ve altyapı çalışmalarının tamamlanarak 2017 yılı sonuna kadar uygulamanın hayata geçmesi planlansa da uzaktan eğitim faaliyetleri gerçekleştirilememiştir (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 2017).

Türkiye'de merkezi bir dijital eğitim platformu konusunda yaşanan zorluklar, birçok kurumun kendi imkânları ile uzaktan eğitim projeleri yapmasını teşvik etmiştir. Yapılan incelemeler ve kurum yetkilileri ile yapılan görüşmeler, bir kısım kamu kurumunun uzaktan eğitime yönelik projeleri olduğunu ancak bu projelerin kurum içi ile kısıtlı kaldığını göstermiştir. Kamu kurum ve kuruluşları tarafından kullanılan örnek uzaktan eğitim sistemleri aşağıda sıralanmıştır.

- Adalet Bakanlığı - UYAP Akademi
- Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı - Çevre, Şehir ve İklim Değişikliği Akademi
- İçişleri Bakanlığı - e-Akademi
- Millî Eğitim Bakanlığı - Eğitim Bilişim Ağı (EBA)
- Millî Eğitim Bakanlığı - Öğretmen Bilişim Ağı (ÖBA)
- Sağlık Bakanlığı - Uzaktan Sağlık Eğitim Sistemi (USES)
- Ticaret Bakanlığı - Eğitim Yönetim Sistemi (EYS)
- Boru Hatları ile Petrol Taşıma Anonim Şirketi Genel Müdürlüğü - BOTAŞ Gelişim Akademisi
- Halk Bankası - Halk Akademi
- Posta ve Telgraf Teşkilatı - PTT Akademi
- Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı - TP Akademi
- Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı - YTB Akademi

Farklı kamu kurumlarında, idari işlerde çalışanların bazı ortak görevleri olmakla birlikte, her kurumun uzmanlık alanına özgü pozisyonlar da bulunabilmektedir. Özellikle ortak olan pozisyonlar için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin merkezi bir şekilde yürütülmesi verimlilik yaratan bir etkidir.

Kurumların var olan eğitim platformlarının birbirleri ile yeterince entegre olmaması, kurumlar tarafından hazırlanan eğitim faaliyetlerinin yalnızca kurum çalışanlarının ulaşımına açık olması sonucunu doğurmaktadır. Dolayısıyla, bütün kamu çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayabilecek eğitimlerin, birden fazla kurum tarafından kaynak harcanarak farklı şekillerde hazırlanmasına sebep olmaktadır.

Kaynakların verimli kullanılması, eğitim verilerinin toplu bir şekilde ulaşılabilir olması ve platforma sahip olmayan kurumların fırsat eşitliği ilkesine uygun olarak eğitim faaliyetlerinden yararlanabilmesi için ortak bir platform ihtiyacı olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, kurumlar arasında eş güdümü sağlayacak ve eğitim faaliyetleri açısından iş birliği ortamı yaratabilecek bir çatı kurum ihtiyacı da hissedilmiştir.

Türkiye 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçmiş ve yeni sistemin gerektirdiği kurum ve kuruluşlar ihdas edilmiştir. Kamuda çalışan eğitim ve gelişim faaliyetleri de dâhil olmak üzere birçok insan kaynakları işlevi konusunda görevli bir kuruluş olarak Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi kurulmuştur. Bu kapsamda, 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nde "Türkiye'nin vizyonu, hedefleri ve öncelikleri doğrultusunda insan kaynağının geliştirilmesini sağlamaya yönelik projeler üretmek" ve "İnsan kaynağını geliştirmeye ve her kademede yetkinliği artırmaya yönelik başta öğretim kurumları olmak üzere; ilgili kurum, kuruluş ve sivil toplum kuruluşları ile ortak projeler üretmek, önerilerde bulunmak ve desteklemek" gibi birçok görev Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi'ne verilmiştir (Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018). Bu doğrultuda Ofis tarafından insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesine yönelik tüm kamu kurumlarına yönelik stratejiler belirlenmeye ve faaliyetler gerçekleştirilmeye başlanmıştır.

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından yapılan öncelikli projelerden bir tanesi, 2019 yılında gerçekleştirilen Kamu-Veri projesidir. Kamu-Veri ile her Bakanlık ile ilgili, ilişkili, bağlı ve koordine kurumdan çalışanların katılımı ile kapsamlı bir analiz yapılmış, analiz sonuçları Bakanlık üst düzey yetkilileri ile birlikte yapılan odak grup çalışmalarıyla pekiştirilmiştir. Kamu-Veri projesi ile tespit edilen gelişime açık noktaları gidermek için Ofis, birçok köklü projeyi hayata geçirmiştir. Bu projelerden bir tanesi de Uzaktan Eğitim Kapısı'dır.

“ Ofisimizin gerçekleştirdiği Kamu-Veri projesi ile 862.833 kamu çalışanının görüşleri toplanmış ve üst düzey yetkililerle yapılan odak grup çalışmaları ile birlikte sonuçlar analiz edilmiştir. Projede yer alan İnsan Kaynakları Yönetimi faktörü kapsamında birçok açık ve kapalı uçlu soru sorulmuş ve verilen yanıtlar anonim bir şekilde analiz edilmiştir. Ofis tarafından oluşturulan ve Türkiye'nin personel yönetiminden modern insan kaynakları yönetimine geçmesini sağlayan birçok projenin temelleri Kamu-Veri ile atılmıştır. Bu projelerden bir tanesi de Uzaktan Eğitim Kapısı'dır. Personel eğitimi konusunda tespit edilen gelişime açık konuların başında çalışan eğitimlerinin ihtiyaç temelli olarak yapılması, eğitim olanaklarından yararlanma açısından fırsat eşitliğinin ve kapsayıcılığın artırılması ve eğitimlerin standardizasyonunun sağlanması gelmektedir. ”

Ofis yetkilileri, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kapsayıcılık ve fırsat eşitliği temelinde yaygın hale getirilmesinin gerekli olduğunu tespit etmiştir. Aynı zamanda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kalitesinin artırılması, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde kamuda bürokrasinin azaltılarak süreçlerin hızlandırılması,

kamu kaynaklarının etkin kullanılması ve bu faaliyetlerin tek bir merkezde toplanarak standardize edilmiş eğitimler sunulmasına ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Bu gereklilik sonucunda zaman, maliyet ve katma değer göz önünde bulundurulduğunda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin teknoloji tabanlı ve bütüncül bir sistem üzerinden sunulması en etkili yöntem olarak belirmiştir. Böylece Uzaktan Eğitim Kapısı projesinin temelleri atılmıştır.

Uzaktan Eğitim Kapısı, Ofisin çalışan eğitimi alanında Türkiye’de gerçekleştirmeyi hedeflediği dönüşümün en önemli parçalarından bir tanesidir. Çalışan eğitiminde lider ülkelerden biri olma amacıyla yapılan çalışmalar da Ofisin oluşturmaya çalıştığı eğitim kültürünü desteklemektedir. Bu çalışmaların başında ise Ofisin hazırladığı Kamu Kurumları Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Raporu gelmektedir.

“ Türkiye’de devam eden çalışan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kalitesini ve yaygınlığını artırabilmek için ilk aşamada bir ölçüm yapılması gerektiğine karar verildi. Veriye dayalı bir yönetim anlayışının temelini daha sağlam atabilmek için Bakanlıklarımızın eğitim alanında güçlü ve gelişime açık noktalarını tespit etmek istedik. Bu amaçla 2019 yılından bu yana, Bakanlıkların düzenlemiş olduğu eğitim ve geliştirme faaliyetleri; eğitime ayrılan ve harcanan bütçe, eğitime katılan personel sayısı, personel başına harcanan tutar, eğitim saati, eğitim türleri, eğitim yöntemi, eğitici profili gibi parametrelerde analiz edilmektedir. Ulusal ve uluslararası karşılaştırmaların da yer aldığı raporlarda Bakanlıklarımızın eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkililiği ölçülmekte ve her bir Bakanlığımıza özel değerlendirmeler sunulmaktadır. ”

Hazırladığı raporlar ile her Bakanlık için ayrı analizler gerçekleştiren ve politika önerilerini dünyadan örnekler ile sunan Ofisin bir diğer önemli projesi ise ilerleyen bölümlerde açıklanacak Eğitim İhtiyaç Analizi’dir. Kamu-Veri sonuçları değerlendirilerek gerçekleştirilen Uzaktan Eğitim Kapısı, Kamu Kurumları Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Raporu ve Eğitim İhtiyaç Analizi projeleri kamu sektöründe verimli bir eğitim ve öğrenme kültürü oluşturma çalışmalarının temelini atmıştır.

Bütüncül Bir Eğitim Yönetim Sistemi Olarak Uzaktan Eğitim Kapısı

Tüm kamu çalışanlarının kurumlarında uygulamada olan insan kaynakları süreçlerinin yanı sıra mesleklerine ve çalıştıkları kuruma dair memnuniyet ve aidiyet gibi konularda görüş ve önerilerini almak için 2019 yılında Ofis tarafından

Kamu-Veri Anketi düzenlenmiştir. Kamu-Veri Anketi'nden elde edilen verilerin analizi sonucunda; kamuda eğitimlerin ihtiyaç analizine dayanarak planlanması, Bakanlıkta eğitim ihtiyaçlarına yönelik sistematik çalışmaların niteliği ve Bakanlık çalışanlarının kurumlarında düzenlenen personel eğitim faaliyetlerinin etkililiği konularında gelişime açık hususlar tespit edilmiştir. Ankette yer alan açık uçlu sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde ise kimi çalışanın eğitim faaliyetlerine ulaşmada zorluk yaşadığı ve eğitim fırsatlarının tüm personeli kapsayıcı bir şekilde sunulması hususunda eksiklikler olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, tespit edilen gelişime açık noktaların tüm kamu kurumlarında iyileştirilmesi, iyi uygulamaların yaygınlaştırılması ve çalışan eğitiminde fırsat eşitliği sağlanarak eğitimlerin her çalışan tarafından erişilebilir kılınması hedefiyle Uzaktan Eğitim Kapısı geliştirilmeye başlanmıştır.

“Kamu-Veri Anketi kamuda; işe alımdan performans yönetime, çalışan gelişiminden ücretlendirmeye, insan kaynakları süreçlerinin tamamına ilişkin detaylı bilgi veren mevcut durum analizi olması sebebiyle önemlidir. Bu bağlamda Kamu-Veri, Ofis tarafından geliştirilen pek çok proje ve araca kaynaklık etmiştir. Uzaktan Eğitim Kapısı gibi bütüncül bir eğitim platformuna olan ihtiyaç da Kamu-Veri'de yer alan Eğitim ve Gelişim alt faktöründe açıkça görülmektedir. Ayrıca, açık uçlu sorularda ise uzun yıllar kamu çalışanı olup görevi boyunca kendisine herhangi bir eğitimin vermediğini belirten kamu çalışanları olmuştur. Bu sebeple kişisel ve mesleki gelişimde kapsayıcılığı artırmak ve fırsat eşitliği sağlamak için merkezi bir platform kurulmuştur.”

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından 21 Nisan 2020 tarihinde hayata geçirilen Uzaktan Eğitim Kapısı, kamuda insan kaynağının geliştirilmesi amacıyla kurulan ve tüm kamu kurumlarında kamu personelinin eğitim süreçlerinin yürütüldüğü bir uzaktan eğitim sistemidir. “Eğitim Her Yerde” sloganıyla “Dijital Türkiye” çalışmalarının önemli bir parçası olarak geliştirilen Uzaktan Eğitim Kapısı, yerli ve milli bir yazılım ile hizmet sunması açısından da ayrı bir öneme sahiptir. Bunun yanı sıra Uzaktan Eğitim Kapısı; kapsayıcılık, sürdürülebilirlik ve fırsat eşitliği ilkeleri doğrultusunda eğitim ve geliştirme faaliyetlerini yürütmektedir.

“ Uzaktan Eğitim Kapısı projesinin ilk aşamalarında mesaimizin önemli bir kısmını Platform’u tanıtmak, Platform’un faydalarını anlatmak ve eğitim faaliyetlerinin nicelik ve niteliğini artırabilmek için hem yetkilileri hem de kamu çalışanlarını motive etmek için harcadık. 2020 yılı içerisinde yaklaşık 200 farklı toplantı ile kamu kurumları ile bir araya geldik. Bu toplantılarda kamu kurumlarının var olan eğitim ve geliştirme faaliyetleri hakkında görüş alışverişi yaptık. Tüm kamu kurumlarının eğitim çalışmalarını önemsiyor olması doğrusu işimizi çok kolaylaştırdı. Bir sonraki aşamada ise başarılı uzaktan eğitim faaliyeti gerçekleştirebilmesi için birçok kuruma doğrudan destek olundu. Ortaya çıkan başarı da diğer kurumlara örnek gösterildi. Dolayısıyla, son derece kapsayıcı ve teşvik edici bir dil kullanarak kamuda bir eğitim kültürü yaratma konusunda ilk adımlar sağlam bir şekilde atılmış oldu. ”

Uzaktan Eğitim Kapısı’nın amacı; kamu personelinin kişisel ve mesleki gelişimine katkıda bulunmak, zaman ve mekân kısıtı olmaksızın eğitime erişimi sağlamak, kamu personelinin sürekli gelişimine katkıda bulunmaktır. Platform COVID-19 pandemisi öncesinde tasarlanıp geliştirilmiş ve 2020 yılında tüm kamu kurumlarının hizmetine sunulmuştur. Böylelikle pandeminin başlamasıyla yüz yüze faaliyetlere ara verildiği dönemde Uzaktan Eğitim Kapısı ile çalışan gelişim faaliyetlerinin çevrim içi ortamda kesintisiz bir şekilde yapılmasına olanak sağlanmıştır.

“ Uzaktan Eğitim Kapısı fırsat eşitliği, kapsayıcılık ve liyakat ilkelerini temel alarak çalışanların nitelikli eğitimlere erişimini kolaylaştırmaktadır. Böylelikle, kamu çalışanlarının kurumları tarafından sağlanan gelişim faaliyetlerine güvenin ve fırsat eşitliği düşüncesinin de artmasına katkı sağlanmaktadır.

Ülkemizi ve tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 salgını başlamadan önce Uzaktan Eğitim Kapısı altyapısı geliştirilmeye başlanmış ve Mart 2020 tarihinde sistem testleri gerçekleştirilmiştir. Pandemi döneminde alınan tabii önlemler yüz yüze gerçekleştirilen çalışan eğitim faaliyetlerinin aksamasına neden olurken ülkemiz Uzaktan Eğitim Kapısı ile hızlı bir adaptasyon yaşayarak eğitimlerin kesintisiz devamı sağlanmıştır. Nitekim 2020 yılında özellikle taşra teşkilatı dağınık olan kurumlardan sistem kullanımına ilişkin yoğun talep alınmıştır.

Benzer bir şekilde, 6 Şubat 2023 tarihinde ülkemizi derin yasa boğan deprem felaketinin ardından bölgeye gönderilecek kamu çalışanlarına verilmek üzere acil eğitim ihtiyacı doğmuştur. Yüz yüze yapıldığı takdirde personelin tamamına erişilmede zaman ve kaynağa ihtiyaç duyulacak Afet ve Acil Durumlarda Psikososyal Destek Eğitimi Programı, Uzaktan Eğitim Kapısı ile 10.000'den fazla personele ulaştırılmıştır. Dolayısıyla sahanın ihtiyaç duyduğu insan kaynağın gelişimi platform ile kısa sürede sağlanmıştır. ”

Uzaktan Eğitim Kapısı'nda yapay zekâ destekli teknolojiler aracılığıyla standardize edilmiş eğitim imkânı sunarak kamu personeli için yürütölen eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kalitesinin artırılması amaçlanmaktadır. Uzaktan Eğitim Kapısı, zorunlu eğitimlerin yanı sıra kamu personelinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak sunduğu eğitimlerle bireyselleştirilmiş bir öğrenme ortamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yürütölmesini sağlamaktadır. Çalışanlara sağlanacak eğitimin tek bir merkezden sunulması, ortak içeriklere erişim imkânı sunması dolayısıyla eğitim ve geliştirme süreçlerinin standardize edilmesi sağlanmıştır. Bunun yanı sıra Uzaktan Eğitim Kapısı, tüm kamu kurumlarına mevcut bütçeyle geniş kitlelere ulaşma imkânı tanımıştır. Ayrıca, sistem üzerinden elde edilen veriler, eğitim ve geliştirme politikalarının geliştirilmesine temel oluşturması açısından önemlidir.

Uzaktan Eğitim Kapısı ulusal düzeyde sunulan ve tüm kamu kurumlarını bir araya toplayan bir eğitim platformu olması sebebiyle kamuda kaynak tasarrufu da sağlamaktadır. Nitekim Uzaktan Eğitim Kapısı'nda kurumlar kendi çalışanlarına yönelik kurum içi eğitim faaliyetlerini de gerçekleştirebilmektedir. Herhangi bir kısıtlama olmaksızın yetki verilen kişilerce eğitimler sisteme yüklenebilmekte ve sonuç raporlarına ulaşılabilir. Böylelikle oluşturulan tek bir platform ile tüm kamu kurumlarının uzaktan eğitim kapasitesinin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Platform öncesinde kurumlar tarafından mevzuat gereği verilmesi gereken eğitimler her kurum tarafından ayrı ayrı oluşturularak çalışanlarına sunulmaktaydı. Uzaktan Eğitim Kapısı ile alanında uzman kurumlar tarafından oluşturulan eğitimler diğer kurumlarla da paylaşılarak ortak bir eğitim havuzu oluşturulmuştur. Bu havuzla standart hale getirilmiş bir müfredat sunularak kaynak tasarrufu da sağlanmıştır.

“ 2020 yılında geliştirilen ve kullanıma sunulan Uzaktan Eğitim Kapısı'nın en önemli amaçlarından biri kamu genelinde yürütölecek eğitim ve geliştirme faaliyetleri kapsamında kaynakların verimli kullanılmasıdır.

Bu amaç, 30 Haziran 2021 tarihinde 31527 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “Tasarruf Tedbirleri” genelgesi ile daha da önemli bir hale gelmiştir. Genelge kapsamında kamu kaynaklarının maksadına uygun azami tasarruf prensiplerine riayet edilerek kullanılması her kamu kurumu ve çalışanı için bir görev ve mecburiyet olarak atfedilmiştir. Genelgede “Kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet içi eğitim, konferans, seminer, çalıştay, sempozyum, toplantı, organizasyon ve benzeri her türlü faaliyetlerinin uzaktan erişim yöntemleriyle yapılması esastır.” ifadesi uyarınca kamu kurumları tarafından hizmet içi eğitim faaliyetlerinde uzaktan eğitim yöntemlerinin kullanımına ağırlık verilmiştir. Bu doğrultuda, Uzaktan Eğitim Kapısı sayesinde kamu kurumları yeni bir dijital eğitim platformunun yazılımı ve donanımı için herhangi bir harcama yapmadan dijital eğitim platformuna sahip olmuştur.

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi’nin koordinasyonu ile tüm çalışanlara yönelik olabilecek mesleki ve kişisel gelişimi destekleyici eğitim içerikleri alanında uzman kurumlar tarafından hazırlanmakta ve Uzaktan Eğitim Kapısı aracılığı ile tüm kamu çalışanlarının erişimine sunulmaktadır. Böylelikle, kurumlar dijital içerikler için ek bir maliyet ödemekten büyük ölçüde tasarruf sağlamaktadır. Mayıs 2023 itibarıyla değeri 32,62 milyar Türk lirası olan eğitimler Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden kamu personeline sunulmuştur. Ek olarak, normal şartlar altında yüz yüze düzenlenmesi planlanan eğitimlerin dijital ortama taşınması ile birlikte de konaklama, ulaşım vb. kalemler için yapılacak harcamaların önüne geçilmektedir. ”

Tasarrufa ek olarak, Uzaktan Eğitim Kapısı’nda dijital ortamda eğitimlerin sunulmasıyla birlikte Platform’un çevreye katkısı da hesaplanmıştır.

“ Uzaktan Eğitim Kapısı’nın insan kaynağının gelişimine ek olarak çevreye de olumlu etkileri bulunmaktadır. Yüz yüze düzenlenen eğitimlerden uygun olanlarının dijital ortamlara taşınmasıyla birlikte yüz yüze eğitimlerin düzenlenme sürecinde ulaşım vb. nedenlerden dolayı ortaya çıkabilecek karbon emisyonunun önüne geçilmiştir. 36.000’den fazla eğitimin çevrim içi ortamda sunulması ile bu eğitimlerin yüz yüze verilmesiyle oluşacak karbon emisyonu azaltılmıştır. Böylelikle Mayıs 2023 itibarıyla Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden gerçekleştirilen eğitimlerle 146.764 ton karbon emisyonu engellenmiş olup bu sayı 6.214.132 kızılçam ağacının doğaya katkısına eş değerdir. ”

Sistem üzerinde bulunan eğitimler; asenkron olarak video, sunum ve etkileşimli içerik; senkron olarak ise canlı sınıf veya webinar aracılığıyla kamu çalışanlarına sunulmaktadır. Bu eğitimler aday memur temel ve hazırlayıcı eğitimler, bilgi teknolojileri, hayata dair eğitimler, insan hakları, insan kaynakları yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, işaret dili destekli eğitimler, iyi uygulama örnekleri, kişisel ve mesleki eğitim, mevzuat, oryantasyon, ulaştırma ve altyapı, stajyer eğitim programı, uygulamalı eğitimler gibi pek çok eğitimi kapsamaktadır (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023a). Ayrıca Platform tarafından sunulan raporlama sistemi ile kurum, kullanıcı ve etkinlik detaylarında eğitim süreçleri takip edilebilmekte ve çalışan gelişim stratejileri belirlenirken veri temelli kararlar alınabilmektedir.

Uzaktan Eğitim Kapısı; başta Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı olmak üzere, 17 Bakanlık, 10 Başkanlık ve bu kurumlara bağlı tüm kurum ve kuruluşların yer aldığı 1.596 kurumda çalışan 3,9 milyondan fazla kamu çalışanına yönelik eğitim hizmeti sunması açısından geniş bir hizmet ağına sahiptir (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023a). Güncel ve nitelikli bilgilere dayalı eğitimlerin sunulabilmesi için İnsan Kaynakları Ofisi tarafından birçok kurum ve kuruluşla iş birliği yapılmaktadır. Bu iş birliğinin bir sonucu olarak Türkiye’de çalışan eğitiminde bir ekosistem oluşturulmuş ve çalışan eğitiminde bütüncül bir strateji benimsenmiştir. Bunun bir sonucu olarak da kamuda öğrenme kültürü oluşturulmuştur.

Uzaktan Eğitim Kapısı’nın Geliştirilmesi ve Kullanımının Yaygınlaştırılması

Uzaktan Eğitim Kapısı, kuruluşundan bugüne kadar önemli yapı taşlarını içeren bir tarihsel gelişim göstermiştir. 2018 yılında 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile İnsan Kaynakları Ofisinin kurulmasından 2023 yılı Mayıs ayına kadar olan süreç bu bölümde detaylı olarak incelenmiştir. 2019 yılında Haziran ve Temmuz ayında 862.833 kamu personelinin katılımıyla Kamu Çalışanları Memnuniyet ve Aidiyet Anketi (KAMU-VERİ) hayata geçirilmiştir. Kamu-Veri Anketi analizi sonucunda kamuda personel eğitiminde geliştirilmeye ihtiyaç duyulan noktalar olduğu görülmüştür. Eylül ve Aralık aylarında ise çalışan eğitimi ve gelişimine yönelik odak grup görüşmeleri ve paydaş toplantıları gerçekleştirilmiştir. Uzaktan Eğitim Kapısı’na ilişkin ilk toplantı, 1 Ekim 2019’da 16 Bakanlık, 8 kurumdan 49 yönetici ve temsilcinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Toplantıya katılan kurum ve kuruluşların görüş ve önerileri Platform’un etkin ve verimli kullanılması için geliştirme sürecine dâhil edilmiştir.

21 Nisan 2020’de Uzaktan Eğitim Kapısı tüm kamu çalışanlarının kullanımına sunulmuştur. Sistem yeni kurulmuş olmasına rağmen Mayıs ayında hizmet içi eğitim faaliyetleri kapsamında ilk eğitim programı gerçekleştirilmiştir. Senkron ve

asenكرون modüllerin kullanıldığı bu eğitim programıyla pandeminin etkilerinin hissedildiği ve yüz yüze etkinliklere ara verildiği bu dönemlerde eğitimlerin kesintisiz devamı sağlanmıştır. Temmuz ayında ise yönetici düzeyinde katılımın olduğu ilk canlı sınıf etkinliği gerçekleştirilmiştir. Aralık ayına gelindiğinde, kamu kurumlarının çalışan eğitiminde mevcut durumunu tespit etmek ve gelişime açık hususlara ilişkin çözüm önerileri sunmak amacıyla 2019 Yılı Kamu Kurumları Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Raporu Bakanlıklarla paylaşılmıştır. Bu rapor, kurumların Uzaktan Eğitim Kapısı kurulmadan önce gerçekleştirdikleri eğitim ve geliştirme faaliyetleri verisini içermesi sebebiyle Platform öncesi mevcut durumu ortaya koyan önemli bir kaynaktır.

2021 yılına gelindiğinde tüm kamu kurumlarında eğitimlerin ihtiyaç temelli verilmesini sağlamak amacıyla Eğitim İhtiyaç Analizi çalışması başlatılmıştır. Ocak ayında başlayan çalışma kapsamında kurumlardan gerekli bilgiler toplanarak ön inceleme gerçekleştirilmiştir. Eğitimlerin ihtiyaç temelli verilmesini sağlamak için çalışmalar yapılırken bir yandan da kamuda yeni işe başlayan çalışanların adaptasyonunu sağlamak amacıyla eğitim programı çalışmaları devam etmiştir. Bu kapsamda, Şubat ayında Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden 13 temel ve 29 hazırlayıcı eğitimden oluşan Aday Memur Temel ve Hazırlayıcı Eğitim Programı kamu çalışanlarının erişimine sunulmuştur.

“Uzaktan eğitim faaliyetlerinin yaygınlaşmasında katalizör görevi gören birkaç proje dikkat çekmektedir. Bunların başında Aday Memur Eğitim Programı gelmektedir. Ofis olarak özellikle kamuda yeni göreve başlayacak memur, uzman yardımcısı ve uzman pozisyonundaki çalışanlara öncelik vermeye karar verdik. Aday memur temel eğitimi içeriğinde yer alan 13 başlık için konunun uzmanı kurumlarla temas kuruldu ve bu temel eğitimler hızla dijital ortama taşındı. Ayrıca, özellikle dijital becerileri kazandırmak ve kamu çalışanlarının çağın gerektirdiği yetkinlikleri kazandırabilmek için kapsamlı bir hazırlayıcı eğitim modülü hazırlandı. Bu eğitimler her ne kadar aday memurlar için hazırlanmış olsa da, birçok kurum bu eğitimleri hizmet içi eğitim programlarına dâhil ederek çalışanlarının bu eğitimlerden yararlanmasını sağladı. Bunun dışında tamamen gönüllü olarak kendi isteği doğrultusunda bu eğitimleri alan çok sayıda kamu çalışanımız olduğunu da görmekteyiz. Nitekim Aday Memur Temel ve Hazırlayıcı Eğitim Programı'nda yer alan içeriklerin toplam izlenme sayısı bugün (Mayıs 2023) itibarı ile dört milyonu geçmiştir. Projenin kamu çalışanları tarafından kabul edildiğinin en önemli kanıtlarından bir tanesi de bu rakamlardır.”

64 | En İyi Uygulama Örneği

Ağustos ayı itibarıyla çalışan eğitiminde verimliliği artırmak amacıyla çeşitli standartlar belirlenmiş ve Uzaktan Eğitim Kapısı'nda yer alan eğitimlerin belirli bir standartta sunulması sağlanmıştır. Tüm bu faaliyetler çalışanların eğitime katılımında ve kurumların daha fazla eğitimi çalışanlara ulaştırmasında bir fırsat olarak değerlendirilmiştir. Nitekim Kasım ayı itibarıyla Uzaktan Eğitim Kapısı'ndan eğitim alan personel sayısı 1 milyonu aşmıştır. Kamu Kurumları Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Raporu'nun ikincisi Aralık ayında tüm Bakanlıklarla paylaşılmıştır. 2020 yılına ilişkin kamu kurumlarının eğitim ve geliştirme faaliyetleri verilerini içeren bu rapor yıllar arasında karşılaştırma sunmaktadır.

2022 yılına gelindiğinde ise eğitim ve gelişim faaliyetlerine yönelik çalışmaların yenilikçi yöntemlerle devam etmesi ve kamu personeline ihtiyaca yönelik eğitimlerin verilmesi hedefiyle 2022 yılı Ofis tarafından "Kamu Personeli Eğitim Atılım Yılı" ilan edilmiştir. Ek olarak, tüm kamu kurumlarında her pozisyonda görevli kamu çalışanlarının ihtiyaçlarını tespit etmek ve eğitim önceliklerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Eğitim İhtiyaç Analizi bulguları Bakanlıklarla paylaşılmıştır. Bu doğrultuda, bir sonraki eğitim planlarının bu analiz bulguları neticesinde hazırlanması sağlanmıştır.


Aynı yıl içerisinde Uzaktan Eğitim Kapısı'nda yer alan eğitimlere işaret dili eklenerek eğitimlerin kapsayıcılığı artırılmıştır. Böylelikle eğitime katılmada bireysel engeller ortadan kaldırılarak eğitime erişim kolaylaştırılmıştır. Ağustos ayında çevrim içi ve yüz yüze eğitim verilerinin tamamını bünyesinde barındıran Veri Bilgi Sistemi (VEBİS) 17 Bakanlık ve bünyesindeki kuruluşların erişimine açılmıştır. Böylelikle 2019 ve 2020 yılı verilerine ek olarak 2021 yılı eğitim ve geliştirme faaliyetleri verileri takip edilebilir kılınmıştır. Ayrıca, Uzaktan Eğitim Kapısı ve Veri Bilgi Sistemi (VEBİS) arasında entegrasyon sağlanmıştır.

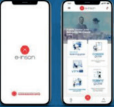
Eylül ayına gelindiğinde ise Uzaktan Eğitim Kapısı'ndaki eğitim materyali sayısı 36.000'i aşmıştır. Böylelikle, alışanlar kişisel ve mesleki gelişimlerini destekleyecek 36.000 eğitim materyallerine ücretsiz olarak erişebilir hale gelmiştir. Ekim ayında Ofis tarafından geliştirilen "e-insan" dijital hizmet noktasının lansmanı gerçekleştirilmiştir. Uzaktan Eğitim Kapısı dâhil olmak üzere Ofis tarafından geliştirilen beş uygulamanın bir araya geldiği e-insan ile Uzaktan Eğitim Kapısı'ndan sunulan eğitimlere mobil uygulama üzerinden erişilebilir hale gelmiştir.


2022 yılı Ekim ayı itibarıyla Uzaktan Eğitim Kapısı'nda video izleme sayısı 100 milyonu aşmıştır. Kasım 2022 itibarıyla ise Uzaktan Eğitim Kapısı sayfa görüntüleme sayısı 250 milyona ulaşmıştır. alışan eğitimini desteklemek ve bu alandaki uygulamaları geliştirmek amacıyla Aralık 2022'de Eğitim İhtiyaç Analizi konulu alıştay gerçekleştirilmiştir. Bakanlıkların eğitim faaliyetlerinden sorumlu yönetici


ve çalışanlarının katılım sağladığı bu çalışmada eğitim ihtiyaçları doğrultusunda eğitim ihtiyaçlarının nasıl tespit edileceği, eğitim atamasının nasıl yapılacağı ve eğitim ihtiyaç analizi çıktılarının nasıl değerlendirileceği konularında bilgilendirme yapılmıştır. Ek olarak 2021 Yılı Kamu Kurumları Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Raporu Bakanlıklarla paylaşılarak çözüm önerileri sunulmuştur.

e-insan: Integrated and People Oriented Mobile Platform








Turkey

Year: 2022

Website: <https://www.einsan.gov.tr>

Level of Government: National/Federal government

2023 yılına gelindiğinde ise önceki yıllarda Uzaktan Eğitim Kapısı ile elde edilen başarılar pek çok uluslararası yayına konu olmuştur. Bu yıl içerisinde e-insan, OECD Kamu İnovasyon Gözlemevi (OPSI) tarafından önde gelen yenilikçi proje olarak yayımlanmıştır. Bu yayın ile birlikte Uzaktan Eğitim Kapısı kamu sektöründe yenilikçi çözümler olarak belirtilmiştir. OECD'nin "2023 Türkiye Ekonomik İnceleme Raporu"nda Uzaktan Eğitim Kapısı'nın çalışanların bireysel gelişim planlarını desteklediği ifade edilmiştir. OECD tarafından hazırlanan Dijital Devlet İncelemesi Türkiye Raporu'nda ise Uzaktan Eğitim Kapısı'nın dijital becerileri geliştirme yönü vurgulanmıştır. Ek olarak, OECD tarafından hazırlanan Kamu İstihdamı ve Yönetimi 2023: Daha Esnek Kamu Hizmeti Raporu'nda Uzaktan Eğitim Kapısı'nın çalışanların bireysel gelişimini desteklediği ve karbon emisyonunu azalttığı belirtilmiştir. Nisan 2023 itibarıyla Uzaktan Eğitim Kapısı sayfa görüntüleme sayısı 300 milyonu aşmıştır.



Uzaktan Eğitim Kapısı pek çok üst politika ve strateji belgesinde de yer almıştır. Üst politika belgelerinin en önemlilerinden olan Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan 2021 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda Tedbir 806.3 kapsamında "Kamu personelinin niteliğini artırmak üzere ihtiyacı kurumlar tarafından tespit edilecek ve hazırlanacak mesleki, teknik ve kişisel gelişim eğitimleri

kamu personeline Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden verilecektir.” faaliyeti yer almıştır. 2023 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı’nda Tedbir 806.2 kapsamında ise “Kamuda eğitime ayrılan kaynakların verimli kullanılması ve hayat boyu öğrenme kültürünün geliştirilmesine yönelik hizmet içi eğitim programlarının ilgili kurumlar tarafından Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden sunulması yaygınlaştırılacaktır.” ifadesi yer almıştır.

Bu faaliyetler kapsamında çalışanların mesleki ve teknik bilgi düzeyini artırmak ve becerilerini geliştirmek amacıyla kurumlar tarafından hazırlanan eğitim programları Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden sunulmuştur. Ayrıca, Platform üzerinden sunulan 36.000 eğitime kesintisiz erişimle eğitimin iş hayatının bir parçası olması sağlanmıştır.

Eğitim Planlamasının Yapılması

Uzaktan Eğitim Kapısı’nda kurumlar kendi eğitim planları doğrultusunda eğitim faaliyetlerini yürütmektedir. Eğitim planları ise belirli dönemlerde kurumlarca hazırlanmakta ve takip edilmektedir. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından gerçekleştirilen odak grup görüşmelerinde eğitim planlamaları yapılırken eğitim ihtiyacının tespitinde kurumlar arasında standart bir uygulamanın olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda Ofis tarafından 2021 yılında Eğitim İhtiyaç Analizi çalışması gerçekleştirilerek kurumların eğitim planlarını çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulması sağlanmıştır.

“ Eğitim İhtiyaç Analizi çalışması öncesinde kamu kurumları tarafından ihtiyaç analizi çalışmaları gerçekleştirilmekteydi. Ancak bu çalışmalardan çok azı sistematik analizleri içeriyordu. Çalışanlardan toplanan eğitim talepleri ve yönetici görüşleri doğrultusunda çoğunlukla programlar oluşturuyor ve gerekli mevzuat ve üst politika belgesi eğitim ihtiyacının tespitine kaynaklık ediyordu. Bu sebeple kamu kurumlarında eş güdümü sağlamak, eğitim ihtiyacının nasıl tespit edileceğine ilişkin yol göstermek ve bu alanda bir örnek olmak amacıyla Eğitim İhtiyaç Analizi çalışması gerçekleştirilmiştir. ”

Ofis tarafından gerçekleştirilen Eğitim İhtiyaç Analizi çalışması kamu kurumlarının misyon, vizyon ve hedefleri doğrultusunda, çalışanların kişisel ve mesleki gelişim ihtiyaçları için gerekli eğitimleri tespit etmek için yapılmıştır. Çalışmanın temel amacı, kurumlarda görev başlıklarına, kurumlara özgü yetkinliklere ve 21. yüzyıl yetkinliklerine yönelik eğitim ihtiyacını belirlemek; bu ihtiyaçların önemini, önceliklerini ve nasıl ele alınacağını tespit etmektir.

Uzaktan Eğitim Kapısı'nın içerik gelişimine destek olmak için yürütülen çalışmalardan biri olarak değerlendirilebilecek Eğitim İhtiyaç Analizi, çalışanların ve kurumların eğitim ihtiyaçlarına dair genel bir çerçeve sunması açısından önemlidir. Hangi eğitimin ihtiyaç dâhilinde ve öncelikli olduğuna dair çizilen bu çerçeve doğrultusunda uzaktan eğitim programının tasarlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi, çalışanların eğitimden aldığı verimi artırmakta ve kurumlar açısından da eğitime yapılan yatırımdan maksimum verim alınması sağlanmaktadır (Denby, 2010).

Eğitim İhtiyaç Analizi, kamu kurumlarının vizyon, misyon ve hedeflerine ulaşması için kamu çalışanlarının mesleki ve kişisel gelişimi için gerekli olan yetkinlikleri destekleyecek eğitimlerin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda 21. yüzyılın gerektirdiği yetkinliklerin yanı sıra kurumlar özelinde ihtiyaç duyulan belirli yetkinliklere yönelik eğitim ihtiyacını ve bu süreçte önceliklendirilmesi gereken eğitimleri belirlemek amaçlanmaktadır.

Eğitim İhtiyaç Analizi ile İhtiyaçların Belirlenmesi

Eğitim İhtiyaç Analizi çalışmasının ilk aşaması olarak kamu kurumlarından daha önce gerçekleştirmiş oldukları iş analizi sonuçları toplanmıştır. Bu iş analizlerine bağlı olarak ortaya çıkan görev tanımları tek tek incelenerek 17 Bakanlık ve bünyesindeki bağlı/ilgili/ilişkili/koordine kurumları, bu kurumlarda yer alan birimler ve birimlerde yer alan pozisyonlar detayında analiz edilerek bir araya toplanmıştır. Bu süreçte eksik verisi olduğu fark edilen kurumlar göz önüne alınarak Görev ve Sorumluluklar Anketi hazırlanmıştır. Bu Anket ile çalışanlardan günlük, haftalık ve aylık görevlerine yönelik veri toplanmıştır.

İş analizleri ve Görev ve Sorumluluklar Anketi sonuçları, hangi konularda eğitime ihtiyaç olduğunu tespit etmek için hazırlanacak anketin farklı soru başlıklarını barındırması gerektiğini göstermiştir. İncelenen görev tanımları ve anket sonuçları, çalışanların görevlere, tabii oldukları veya görevlerini yerine getirirken bilmeleri gereken mevzuata, görevlerini iyi bir şekilde tamamlamaları için bilmeleri gereken bilgisayar programlarına ve buldukları pozisyon için sahip olmaları gereken yetkinliklere yönelik içerik sağlamış ve bu başlıkların ayrı ayrı değerlendirilmesinin gerekli olduğunu göstermiştir. Bu soru başlıklarının yanında günümüz gelişmelerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan 21. yüzyıl yetkinlikleri de ayrıca yetkinlikler soru başlığına dâhil edilmiştir. Nihai olarak belirlenen soru grupları arasında *görev ve sorumluluklar soru grubu*, *yetkinlikler soru grubu*, *mevzuat soru grubu* ve *bilgisayar uygulamaları ve sistemleri soru grubu* yer almaktadır.

Soru gruplarının hazırlanması süreci ihtiyaç analizinin Bakanlık ve pozisyonlara göre değişiklik göstermesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda OECD'nin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Anketi (Survey on Strategic Human Resources Management in Central / Federal Governments of OECD Countries) esas alınarak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi noktasında altı unvan grubu temel alınmıştır. Bu unvan grupları, eğitimlerden faydalanması planlanan kamu kurumlarının görev tanımı ve unvan gruplarıyla da uyumludur (T. C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, 2022). Bu unvan grupları şöyle sıralanmıştır:

Üst Düzey Yönetici Unvan Grubu: 3 sayılı Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usullerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve ilgili mevzuat ile eğitim ihtiyaç analizinin ön çalışmasında tespit edilen içerikler dikkate alınarak belirlenmiş olan unvan grubudur. Kamu kurum ve kuruluşlarında başkan, genel müdür, müşavir, daire başkanı gibi pozisyonlarda görev alan kamu çalışanlarını kapsamaktadır.

Yönetici Unvan Grubu: 3 sayılı Üst Kademe Kamu Yöneticileri ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Atama Usullerine Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve ilgili mevzuat ile eğitim ihtiyaç analizinin ön çalışmasında tespit edilen içerikler dikkate alınarak belirlenmiş olan unvan grubudur. Kamu kurum ve kuruluşlarında müdür, şube müdürü, ekip lideri pozisyonunda çalışan kamu personelini kapsamaktadır.

İdari Unvan Grubu: Kurumun genel işleyişi için önemli sayılan hususları takip etmek, düzenli olarak prosedürleri gerçekleştirmek ve koordinasyon sağlamakla sorumlu unvan grubudur. Arşiv ve dosyalama, evrak hazırlama ve dağıtımı, idari işlerle alakalı bilgi sistemlerini yönetme bu kategorinin başlıca görevleridir. Uzman, uzman yardımcısı, büro personeli idari gruba örnek olarak gösterilebilir.

Teknik Unvan Grubu: Kurumun genel işleyişi için gerekli olan teknik sistemlerin çalıştırılması, işletilmesi, gerekli kontrollerin ve düzenli takibinin yapılması görevleri bu unvan grubunun sorumluluk alanındadır. Mühendis, teknisyen, tekniker gibi meslekler bu gruba örnek olarak gösterilebilir.

Hizmet Unvan Grubu: Kurumun genel çalışma prensipleri doğrultusunda gerekli araç, gereç ve ekipmanları etkin bir şekilde kullanarak yardımcı hizmetler bölümündeki destekleyici görevleri yerine getiren unvan grubudur. İş güvenliği, çevre koruma ve düzenleme, temizlik ve servis hizmetleri bu kategori içerisinde yer alır. Güvenlik görevlisi, aşçı, şoför, temizlik personeli, bahçıvan bu gruba örnek olarak gösterilebilir.

Meslek Unvan Grubu: Meslek sınıflaması yapılırken kullanılan temel unsurlar, alınan lisans veya lisansüstü düzeydeki bilginin meslek icra edilirken kullanılmasıdır. Bu sınıflama içerisinde yer alan unvanlar, genellikle üniversitelerin aynı adı taşıyan bölümlerinden mezun kişilerin sahip oldukları unvanlardır. Aynı zamanda denetim ve müfettişlik işleri de bu kategori içerisinde yer almaktadır. Doktor, avukat, mimar, psikolog, öğretmenler, iç denetçiler, müfettişler bu unvan grubuna örnek olarak gösterilebilir.

Soru grupları ve unvan grupları belirlendikten sonra her soru grubuna yönelik toplanan veriler her Bakanlık ve her pozisyon için ayrıştırılarak R programlama dili ile sıklık analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda en sık tekrarlanan görev ve sorumluluklar, mevzuat, kullanılan program ve sistemler ile kurumların görev tanımlarında yer alan yetkinliklerin listesi hazırlanmıştır. Örneğin, Adalet Bakanlığının idari unvan grubu için R ile yapılan analiz sonrası ortaya çıkan görev ve sorumluluklar listesinde “Rapor, bilgi notu, faaliyet raporu, belge, olur evrakı vb. hazırlamak; Yasal mevzuat ve düzenlemeleri takip etmek; Taşınır ile ilgili iş ve işlemleri yapmak” görevleri yer almaktadır. Her bir Bakanlık ve unvan grubu için ortalama 25 adet göreve ve sorumluluk belirlenmiştir. Sonuç olarak eğitim ihtiyacını tespit etmek için yapılan çalışma, 16 Bakanlık ve 134 farklı kurumdan 1.400’den fazla unvan için 560.000’den fazla kamu personelinin katılımıyla gerçekleşmiştir.

Eğitim İhtiyaç Analizi’nin en önemli boyutlarından olan görev ve sorumluluklar soru grubu SÖZ (sıklık, önem, zorluk) modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Bu model, bir unvan grubu tarafından yürütülen görevlerin görevi yapan kişiler tarafından sıklık, önem, zorluk bağlamında değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bu sayede en sık yapılan, az önemli ve kolay görevler düşük eğitim ihtiyacı olduğunu gösterirken, az sıklıkta yapılan zor ve önemli görevler için yüksek eğitim ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Atay vd., 2022). Bu doğrultuda eğitim ihtiyacı; düşük eğitim ihtiyacı, orta eğitim ihtiyacı ve yüksek eğitim ihtiyacı olarak adlandırılmıştır.

Görev ve sorumluluklar dışında kalan soru gruplarının içeriklerine de R ile sıklık analizi yapılarak karar verilmiştir. Örneğin, Adalet Bakanlığının teknik unvan grubu için R ile yapılan analiz sonrası ortaya çıkan yetkinlikler listesinde “Planlama ve Organizasyon, Ekip Çalışması ve Analitik Düşünme” yetkinlikleri yer almaktadır. Yetkinlik, mevzuat, bilgisayar uygulamaları ve sistemler soru grupları görev ve sorumlulukları soru grubunun aksine tek bir ölçüt ile değerlendirilmiştir. Katılımcılar bu soru grupları için 3’lü derecelendirme ölçeğini kullanarak sunulan başlıklarda eğitime olan ihtiyaçlarını belirtmişlerdir.

İnsan Kaynakları Ofisi tarafından hazırlanan ve koordinasyonu sağlanan Eğitim İhtiyaç Analizi anketi, ihtiyaç duyulması halinde tekrarlanacaktır. Bu çalışmanın amacı yalnızca eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi değil, aynı zamanda eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin belirlenme ve planlanma süreçleri ile ilgili bir rehber görevi görmesidir. Her Bakanlık için ayrı ayrı hazırlanan sonuç raporları çalışmanın yöntemine ve eğitim ihtiyaç analizi süreçlerine dair detaylı bilgi sunmaktadır. Raporlar farklı soru başlıkları ve unvan gruplarına yönelik ayrı sonuçlar sunmaktadır. Gerçekleştirildiği ve raporlamasının yapıldığı zamandan itibaren analiz sonuçlarının Bakanlıklar tarafından eğitim planlamalarında kullanılması beklenmiş ve raporda buna yönelik yönlendirmeler yapılmıştır. Ortak ihtiyaç olarak çıkan eğitim başlıkları ise Ofis koordinasyonunda uzman kamu kurumları tarafından hazırlanmıştır.

Çalışmanın ve raporların amacı, yalnızca eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve yakın gelecekteki eğitim planlarının sunulan sonuçlar doğrultusunda hazırlanması değil Bakanlıklarda ilerleyen dönemlerde kendi eğitim ihtiyaç analizlerini gerçekleştirmeleri ve bu analizin sonuçlarına uygun eğitimler planlamaları için gereken kapasiteyi yaratmak ve bilgi birikimini sağlamaktır. Bu amaçla, sunulan raporların içeriğinde etkin bir eğitim ihtiyaç analizi çalışması yürütmek için gerekli olan adımlara, araç ve yöntemlere ilişkin detaylı bilgilere yer verilmiştir. Kurumların bu raporda yer alan içerikler ve gerçekleştirilen çalıştay doğrultusunda kendi periyodik ihtiyaç analizlerini gerçekleştirmeleri beklenmektedir.

Eğitim Standartları

Türkiye’de her ne kadar çeşitli kurumlarca uzaktan eğitim yöntemi kullanılıyor olsa da uzaktan eğitim, çalışan eğitiminde yaygın bir eğitim yöntemi olmamıştır. Uzaktan Eğitim Kapısı ile yaygınlaştırılan ve tüm kurumlarca kullanımı sağlanan uzaktan eğitimde, içerikler oluşturulurken belirli standartların gözetilmesine ihtiyaç duyulmuştur. Bu bağlamda, Ofis tarafından Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden tüm kamu çalışanlarına sunulan eğitimlerin belirli nitelikte oluşturulması için çeşitli standartlar belirlenmiştir.

Uzaktan Eğitim Kapısı tüm kamu kurumlarının eğitimlerini kendi çalışanları ve diğer kurumların çalışanlarıyla paylaşabileceği bir platformdur. Bu sebeple kurumlar kendi uzmanlık alanları doğrultusunda eğitimler oluşturarak diğer kurumlarla paylaşabilmektedir. Ayrıca, Ofis koordinasyonunda eğitim programları oluşturulmakta ve kamuda yaygın görülen ihtiyaçlar Uzaktan Eğitim Kapısı aracılığıyla karşılanmaktadır.

“ Bakanlık yetkilileri ile gerçekleştirilen odak grup görüşmelerinde, aynı konuda bir eğitimin farklı kurumlar tarafından farklı içerikler sunularak verilmesinin eğitim programlarında standardizasyona engel olduğu bilgisi paylaşılmıştır. Bu endişe özellikle bütün çalışanlar tarafından alınması gereken belli eğitimler söz konusu olduğunda daha kritik bir sorun olmaktadır. Uzaktan Eğitim Kapısı sayesinde tüm kamu çalışanlarına aynı müfredatı içeren standart içerikler sunulmaktadır. Örneğin, Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden sunulan Aday Memur Temel Eğitim Programı ile kamuda göreve yeni başlayan tüm çalışanlar standart ve ortak bir eğitim programından faydalanmaktadır.”

Uzaktan Eğitim Kapısı'nda her kurum tarafından verilmesi zorunlu eğitim müfredatının standartlaştırılmasına ek olarak sunulan çevrim içi eğitimlerin içeriğinin sunuşunu iyileştirmek için de çeşitli standartlar oluşturulmuştur. Yetişkin öğreniminden yola çıkılarak belirlenen bu standartların, eğitim verimliliğini artırması ve daha iyi bir öğrenme deneyimi sunması hedeflenmiştir.

“ Uzaktan Eğitim Kapısı'nda eğitimin tasarımı, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi ayrı süreçler olarak alınmaktadır. Her bir süreç çıktısını en iyi hale getirmede belirli standartlar tanımlanmaktadır. Bu standartları içeren bir eğitim tasarım rehberi oluşturulmuş ve kamu kurumları ile paylaşılmıştır. Tasarım rehberi, farklı eğitim etkinliklerinin tasarlanmasında eğitimcilere yol göstermesi amacıyla hazırlanmıştır.

Uzaktan Eğitim Kapısı'na eğitim bağlamında katkı sağlayan kurumlardan/ paydaşlardan tasarım rehberindeki standartlara göre eğitim tasarımı yapması beklenmektedir. Eğitim tasarımının, geliştirme sürecine geçilmeden önce öğretim teknolojilerinden oluşan uzman ekip tarafından standartlara uygunluğu kontrol edilmekte ve standartlara uygun hazırlanmamış eğitimlere geri bildirimler verilerek eğitim standartları korunmaktadır. Uzman ekip, tasarım sürecinden başlayarak değerlendirme süreci tamamlanana kadar standartların eğitimlere başarılı bir şekilde uygulanması ve bunun hedef kitleye ulaştırılması görevlerini yürütmektedir. Eğitimin geliştirilmesi sürecinde sorumlu olan bireyler hazırlanan iş akış yönergelerini takip

etmektedir. Eğitimin değerlendirilmesi noktasında eğitim standartları referans alınarak bir değerlendirme formu oluşturulmuştur. Bu form, geliştirilmiş olan bir eğitimin rehberde yer alan ilkelere uygunluğunu değerlendirme ve eğitime yönelik iyileştirilmesi gereken noktalar hakkında bilgi verme potansiyeline sahiptir. Benimsenen eğitim standartları sırasıyla;

a) Çoklu Ortam İlkesi: İçeriğin sadece kelimelerle değil görsellerle desteklenerek sunulması

b) Kişiselleştirme İlkesi: İçerikte kulağa aşırı profesyonel gelen, uzun ve karmaşık metinler kullanmaktan kaçınılması

c) Zamansal Yakınlık İlkesi: Birbirini tamamlayan kelime ve görsellerin ardışık olarak değil aynı anda sunulması

d) Uzamsal Yakınlık İlkesi: Birbiri ile ilişkili kelime ve görsellerin konum olarak birbirine yakın şekilde yerleştirilmesi

e) Tutarlılık İlkesi: İçeriğin öğrenme hedefleri ile ilgili olmayan öğelerden arındırılması; konu ile ilgili olmayan görsel ve metinlerin kullanılmaması

f) Dikkati Çekme İlkesi: Önemli bilgilere dikkat çekmek için oklar, metin içi vurgulama ve benzeri stratejilerden yararlanılması

g) Parçalara Bölme İlkesi: İçeriğin uzun süreli bir akış yerine bölünerek hiyerarşik düzen içerisinde verilmesi, öğrenene akış üzerinde kontrol verilmesi

h) Duyu Biçimi İlkesi: Görsel ile ilgili açıklamaların seslendirme yoluyla yapılması olarak belirlenmiştir. ”

Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden sunulan eğitimlerde eğitimlerin standartlara uygunluğuna ek olarak eğitici seçimine de dikkat edilmektedir. Nitekim kurumlar tarafından oluşturulan eğitimlerde ilgili kurumda eğitim konusunda uzman olan kişi eğitici olarak belirlenmektedir. Hazırlanacak içeriğin ilgili kurumun ya da eğiticinin uzmanlık alanına girmesi temel kriterlerden biridir.

“Eğitimi hazırlayacak kurumların seçimi ise eğitimlerin içeriklerine bakılarak yapılmaktadır. Hazırlanacak içerik hangi kurumun uzmanlık alanına giriyor ise o kurumdan eğitim ya da içerik hazırlaması talep edilmektedir. Eğitici seçerken kurumlarda daha önce kamera karşısına geçmiş, diksiyonu düzgün ve iletişim becerileri gelişmiş kişilerin eğitici olarak seçilmesi önerilmektedir. Kurumlar bu kriterleri dikkate alarak konu uzmanı olarak gördüğü uygun bir kişiyi eğitici olarak görevlendirmektedir.”

Uzaktan Eğitim Kapısı’nda Sunulan Eğitimler

Uzaktan Eğitim Kapısı ile her kurum, kendi kurum personeline yönelik olarak eğitim faaliyetlerini yürütebilmektedir. Ayrıca, kurumların uzmanlık alanları doğrultusunda oluşturdukları eğitim programları ortak bir havuzda toplanmakta ve tüm kamu çalışanlarının erişimine sunulmaktadır. Böylelikle tüm kamu personelinin erişebileceği ortak bir havuz oluşturulmaktadır.

The screenshot displays the website interface for Uzaktan Eğitim Kapısı. The header includes the Turkish Republic of Turkey logo and the text 'UZAKTAN EĞİTİM KAPISI'. Below the header, there is a navigation menu with links: Anasayfa, Hakkımızda, Eğitim Kataloğu, Sınavlar, Anketler, Sıkça Sorulan Sorular, Kilavuzlar, İletişim.

The main content area features a large banner with the text 'uzaktaneğitimkapısı' and the headline '“Eğitim Her Yerde”'. Below the banner, there is a list of education categories, each with an icon, a title, a count, and a 'Listele' button:

Kategori	İkon	Adet
En Son Eklenen Eğitimler	📄	20
Afet ve Acil Durumlarda Psikososyal Destek	🤝	5
Enerji Verimliliği	⚡	8
İşaret Dili Destekli Eğitimler	👤	41
Ulaştırma ve Altyapı	🚗	2
Hayata Dair	🏛️	27
İyi Uygulama Örnekleri	🎯	2
İnsan Hakları	👥	10

Şekil 7. Eğitim Kategorileri

“ Uzaktan Eğitim Kapısı'nda bulunan eğitimler genellikle kamu kurumlarının kendi hizmet içi eğitim programlarına yönelik olarak kurumların kendileri tarafından hazırlanmaktadır. Kurumlar kendi eğitim programlarına yönelik hazırladıkları eğitimleri genellikle kendi kurum personelinin erişimine açmaktadır. Tüm kamunun yararlanabileceği içerikler olduğu zaman, kurumlar eğitimin tüm kamu çalışanlarının erişimine açılmasını Ofisten talep etmektedir. Ofis, standartlara uygunluğunu kontrol edip kurum tarafından hazırlanan eğitimi tüm kamu çalışanlarının erişimine açmaktadır. Eğitim İhtiyaç Analizi sonuçlarına dayalı eğitimler ve/veya tüm kamunun erişimine açılması gereken eğitimler söz konusu olduğunda ise ilgili içerik kontrolleri yapılarak ve stüdyolara yönlendirme yapılarak alanda uzman kurumlar Ofis tarafından koordine edilmektedir. Bu eğitimler tüm kamu çalışanlarının erişimine açılmaktadır. ”

Uzaktan Eğitim Kapısı'nda çok çeşitli eğitim içeriği farklı şekil, biçim ve kategorilerde sunulabilmektedir. Asenkron ve senkron olarak sunulabilen bu eğitimler, eğitimin konusuna ve aktarılış biçimine göre çeşitlenebilmektedir. Kurumlar en uygun yöntemi seçerek çalışanlarına eğitimleri ulaştırabilmektedir. Tablo 4'te asenkron eğitimlere ilişkin detaylar özetlenmiştir.

Tablo 1. Uzaktan Eğitim Kapısı'nda Sunulan Eğitimler

Eğitim Biçimi	Üniteli Eğitim Ünitesiz Eğitim																
Eğitim Şekli	Sunum (PowerPoint) Eğitimi Video Eğitimi Scorm Eğitimler																
Eğitim Kategorisi	<table border="0"> <tbody> <tr> <td>Aday Memur Temel Eğitimleri</td> <td>İyi Uygulama Örnekleri</td> </tr> <tr> <td>Aday Memur Hazırlayıcı Eğitimleri</td> <td>Kişisel ve Mesleki Eğitim</td> </tr> <tr> <td>Bilgi Teknolojileri</td> <td>Mevzuat</td> </tr> <tr> <td>Hayata Dair</td> <td>Oryantasyon</td> </tr> <tr> <td>İnsan Hakları</td> <td>Ulaştırma ve Altyapı</td> </tr> <tr> <td>İnsan Kaynakları Yönetimi</td> <td>Stajyer Eğitim Programı</td> </tr> <tr> <td>İş Sağlığı ve Güvenliği</td> <td>Uygulamalı Eğitimler</td> </tr> <tr> <td>İşaret Dili Destekli Eğitimler</td> <td>Diğer</td> </tr> </tbody> </table>	Aday Memur Temel Eğitimleri	İyi Uygulama Örnekleri	Aday Memur Hazırlayıcı Eğitimleri	Kişisel ve Mesleki Eğitim	Bilgi Teknolojileri	Mevzuat	Hayata Dair	Oryantasyon	İnsan Hakları	Ulaştırma ve Altyapı	İnsan Kaynakları Yönetimi	Stajyer Eğitim Programı	İş Sağlığı ve Güvenliği	Uygulamalı Eğitimler	İşaret Dili Destekli Eğitimler	Diğer
Aday Memur Temel Eğitimleri	İyi Uygulama Örnekleri																
Aday Memur Hazırlayıcı Eğitimleri	Kişisel ve Mesleki Eğitim																
Bilgi Teknolojileri	Mevzuat																
Hayata Dair	Oryantasyon																
İnsan Hakları	Ulaştırma ve Altyapı																
İnsan Kaynakları Yönetimi	Stajyer Eğitim Programı																
İş Sağlığı ve Güvenliği	Uygulamalı Eğitimler																
İşaret Dili Destekli Eğitimler	Diğer																

Uzaktan Eğitim Kapısı'nda eğitim biçimi açısından "Ünitesiz Eğitim" ve "Üniteli Eğitim" olmak üzere iki tür eğitim sunulmaktadır.

Ünitesiz eğitimler; konu bazında ayırım yapılmaksızın tek eğitim içeriğinin bulunduğu eğitimlerdir (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023b). Dolayısıyla videolu olan ünitesiz eğitimlerde tek eğitim videosu yer almaktadır.

Eğitim İçeriği	
1	Atıkların Dönüşümü
2	Sıfır Atık Yaklaşımı
3	Sıfır Atık Sisteminde Yerel Yönetimler
4	Biyobozunur Atıkların Doğru Yönetimi
5	Elektronik Atıkların Dönüşümü
6	Sanayi Sektörünün Atığın Azaltılmasındaki Rolü
7	Depozito Yönetim Sistemi
8	Sıfır Atık Uygulamalarının Kazanımları

Şekil 8. Üniteli Eğitim

Üniteli eğitimler ise ünitesiz eğitimlere kıyasla daha detaylı ve konu bazında bölümlerden oluşan eğitimlerden oluşmaktadır. Her bölümde farklı ama birbirleriyle ilişkili konulara yer verilmektedir. Üniteli eğitim içerisinde yer alan her konunun ayrı ayrı tamamlanması gerekmektedir.

Katılımcılar sistemde yer alan dersleri eğiticinin önerdiği konu sırasıyla izleyebileceği gibi kendi tercih ettiği sıraya göre de izleyebilmektedir. Bütün konular tamamlandığında katılımcıların sisteme tanımlanmış olan sınavlara katılması gerekmektedir. Eğitim içeriklerinin tümünü tamamlayan ve sınavdan başarılı olan katılımcılar, eğitimi başarıyla tamamlamış olmaktadır (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023b).

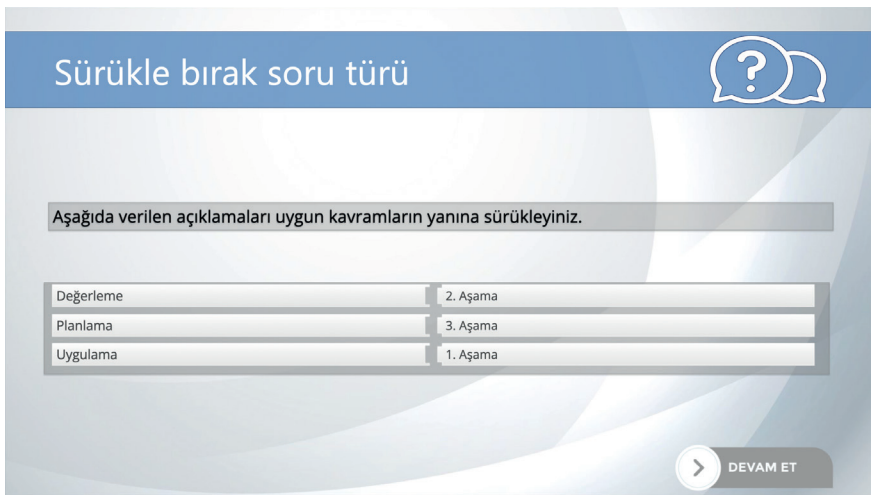
Üniteli ve ünitesiz eğitimlerin yanı sıra sistemde yer alan eğitimler; sunum, video, scorm veya canlı eğitimler biçiminde yürütülebilmektedir. PowerPoint (Sunum) eğitimi, eğitim içeriğinin sunum şeklinde yer aldığı ve sunum içeriğinin resme dönüştürülmüş sayfalar şeklinde görüntülendiği eğitim türüdür.



Şekil 9. Videolu Eğitim

Videolu eğitimde tek parça ya da ayrı ayrı videolar aracılığıyla eğitim içerikleri sunulmaktadır. Videolu eğitimlerde katılımcılar, eğitimde başa sarma veya ileri sarma yapamamaktadır. Fakat eğitim esnasında tekrara ihtiyaç duyulması durumunda eğitim, geri sarılabilmektedir. Sistemden çıkış yapılsa bile eğitime döndüğünde katılımcılar, kaldıkları yerden devam etmektedir (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023b).

SCORM (Sharable Content Object Reference Model) e-öğrenme materyallerinin paylaşılabilir ve farklı platformlar arasında uyumlu olmasını sağlayan bir standarttır (Ehlers vd., 2006). Bu standart, e-öğrenme materyallerinin içeriğinin nasıl oluşturulması, saklanması, dağıtılması ve yeniden kullanılması gerektiği hakkında kurallar içerir. SCORM ayrıca, e-öğrenme materyallerinin etkinliğini ve öğrenci başarısını ölçmek için bir mekanizma sağlar. Bu mekanizma, sürükle bırak, işaretleme, etiketleme ve eşleştirme gibi pek çok etkileşim türünü içeren özelliklere sahiptir.



Şekil 10. Scorm Eğitim – Sürükle Bırak Soru Türü Örneği

Uzaktan Eğitim Kapısı, kamu personelinin eğitim ve geliştirme sürecine katkı sağlamak için sunduğu eğitim programlarında içerik bakımında da çeşitliliği benimsemiştir. Kamu kurumlarının ve kamu personelinin ihtiyaçları doğrultusunda sunulan eğitimler şöyle sıralanmıştır:

Aday Memur Eğitimleri: Yönetmelikle belirlenmiş 13 temel eğitim ve Ofis tarafından önerilen 29 hazırlayıcı aday memur eğitim başlığı alanında uzman kurumlar tarafından hazırlanmış ve Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden verilmeye başlanmıştır. Ek olarak, adayların kendilerini test edebilmesi için eğitimciler tarafından geri bildirim amaçlı hazırlanan sorular temel eğitimlerin sonuna eklenmiştir. Mayıs 2023 tarihi itibarıyla Aday Memur Temel ve Hazırlayıcı Eğitim Programı'na katılım sayısı 4 milyonu aşmıştır.

Tablo 2. Aday Memur Temel Eğitim Programı

Aday Memur Temel Eğitim Programı
Atatürk İlkeleri İnkılap Tarihi
657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu
Devlet Malını Koruma ve Tasarruf Tedbirleri
Genel Olarak Devlet Teşkilatı
Gizlilik ve Gizliliğin Önemi
İnsan Hakları
Milli Güvenlik Bilgileri
T.C. Anayasası Yazışma ve Dosyalama Usulleri
Türkçe Dil Bilgisi Kuralları
İletişim (Haberleşme)
Halkla İlişkiler

Tablo 3. Aday Memur Hazırlayıcı Eğitim Programı

Aday Memur Hazırlayıcı Eğitim Programı
Dijital Dönüşüm
Sanayi 4.0.
Finansal Okuryazarlık
Genel Muhasebe
Uygulamalı Excel Eğitimi
Elektronik Belge Yönetim Sistemleri (EBYS)
Hitap Eğitimi
4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu
4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu
5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu
3071 Sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun İle 4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu
6245 Sayılı Harcırah Kanunu Elektronik İhale Ve Elektronik Eksiltme
Kamu Etiği ve Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri
Mobbing
Etkili Sunum Hazırlama
İletişimin Evrensel Yönü
Topluluk Önünde Konuşma
İletişimde İçeriğin Önemi
Etkili ve Doğru İletişim
Diksiyon
Etkili E-Posta Yazımı
Tütün Bağımlılığı
Alkol Bağımlılığı
Kumar Bağımlılığı
Ofis Çalışanlarında Sık Görülen Postüral Sorunlar ve Ofis Egzersizleri
Elektronik İhale ve Eksiltme
Kamu Kurumlarının Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na Uyumu
Sfır Atık Eğitimi
Türkçenin Doğru Kullanımı

Yönetici ve Liderlik Gelişim Programı: Kamu kurumlarında yöneticilik becerilerini desteklemek amacıyla hazırlanan eğitim programları Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden sunulmuştur. Eğitim programından her çalışanın eşit şekilde yararlanması sağlanarak yönetici pozisyonunda çalışan ve bu pozisyonlara hazırlanan kamu çalışanlarının yöneticilik becerilerini geliştirmesine olanak tanınmaktadır. Görev Verme, Delegasyon ve Geri Bildirim gibi doğrudan yöneticilik pozisyonuyla eşleştirebilecek içeriklere ek olarak Risk Alma, Problem Çözme ve Karar Verme ve Sonuç Odaklılık gibi kişisel gelişimi destekleyen pek çok eğitim içeriği Platform üzerinden sunulmaktadır.

Dijital Beceri Eğitimleri: Kamu çalışanlarımızın dijital dönüşüme adaptasyonunu sağlamak, bu alandaki bilgi ve becerisini artırmak ve tüm çalışanlarımızı dijital araçları kullanmada yetkin kılmak için hazırlanan pek çok eğitim de Platform üzerinden sunulmuştur. Bu bağlamda kamu çalışanlarının Dijital Okuryazarlık gibi temel düzey eğitimlerden Web Tasarımı gibi ileri düzey eğitimlere kadar her seviyeden eğitim faaliyetlerine erişimi mümkün kılınmıştır. Personelin istediği zaman erişebildiği bu eğitimler sayesinde ilgili alanda çalışmaya dahi bu alanda becerilerini geliştirmek isteyen ve ilgili alanda çalışıp bilgi tazelemek isteyen personelin kendini geliştirmesi hedeflenmiştir.

İnsan Hakları Farkındalık Eğitimleri: İnsan Hakları Eylem Planı çerçevesinde, Ofis koordinasyonunda ilgili kurumlar tarafından kamu çalışanlarının insan hakları konusunda farkındalığını artırmaya yönelik hazırlanan eğitimleri kapsamaktadır. Bu kapsamda; İnsan Hakları, İnsan Hakları Çerçevesinde Etik, İnsan Hakları Bağlamında İyi Yönetim İlkeleri, İnsan Hakları Temelinde İş Yerinde Cinsiyet Eşitliği, Çocuk Hakları ve Engellilerin İnsan Hakları eğitimleri Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden tüm kamu çalışanlarının erişimine sunulmuştur. Tüm kamu kurumlarına sunulmasından itibaren eğitimler 8 milyondan fazla kez izlenmiştir.

Afet Farkındalık Eğitimleri: 2021 yılının Türkiye Afet Eğitim Yılı ilan edilmesiyle AFAD tarafından hazırlanan Afet Farkındalık Eğitimi ve Birey ve Aileler için Afet Bilinci eğitimleri Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden tüm kamu personelinin hizmetine sunulmuştur. Tüm kamu kurumlarına sunulmasından itibaren eğitimler bir milyondan fazla kez izlenmiştir. Kamu çalışanlarında afet sonrası bilincin geliştirilmesine yönelik olarak ise ilkyardım, psiko-sosyal destek ve afet sonrasında yapılacak konularındaki içerikler kurumlarla iş birliği halinde geliştirilmeye devam etmektedir. Bu doğrultuda, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı ve Türk Kızılay ile içerik hususunda iş birlikleri yapılmaktadır.

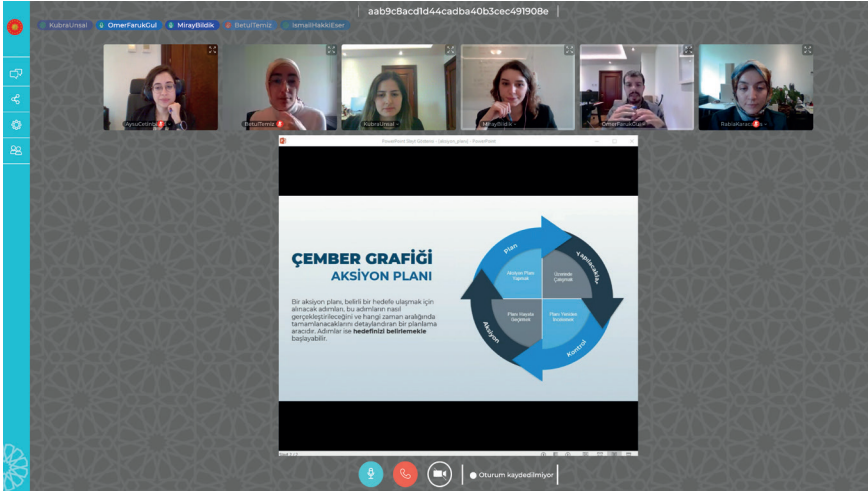
Hayata Dair: Hayat boyu öğrenme stratejileri kapsamında kamu personelinin mesleki ve teknik gelişmelerinin yanı sıra kişisel, kültürel ve sosyal gelişmelerini de desteklemek üzere Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden “Hayata Dair” kategorisi kapsamında eğitim içerikleri yayımlanmıştır. Kategoride sağlık, kültür, sosyal, tarih vb. alanlarda farkındalık yaratacak eğitim içerikleri bulunmaktadır. Örnek içerik başlıkları arasında Tarihte Beş Türk Kadın Portresi, Aile içi İletişim, Kanserde Erken Teşhis, Çanakkale Zaferi, İklim Değişikliği, Tüketici Hakları vb. yer almaktadır. “Hayata Dair” kategorisi içerikleri de yine Ofis’in yönlendirmesi dâhilinde ilgili kurumlar tarafından hazırlanmaktadır. Bu kategorideki içerikler eğitim formatında olmayıp kamu çalışanlarının mesleki gelişmelerinin yanında kişisel gelişmelerine de hitap etmektedir. Hayata Dair kategorisinde yer alan içeriklere ilişkin izlenme sayısı 3 milyondan fazladır.

Engelli Birey Farkındalık Eğitimleri: Engelli bireylerin toplumsal yaşamın her alanına tam ve etkin katılabilmeleri ve engellilere yönelik farkındalık oluşturma amacıyla Uzaktan Eğitim Kapısı’nda kapsayıcılık ve erişilebilirlik çalışmaları yürütülmektedir. Platform’da sunulan “Engelli Birey Farkındalığı” eğitimi 2022 yılında tüm kamu çalışanlarının erişimine açılmış ve Mayıs 2023 itibarıyla eğitimin izlenme sayısı 500 bini geçmiştir. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü ile iş birliği içerisinde eğitimlere işaret dili desteği eklenmektedir. Ayrıca, işaret dilinin kamuda yaygınlaştırılması adına Millî Eğitim Bakanlığı tarafından Türk İşaret Dili Uzaktan Eğitim Semineri kamu çalışanlarının erişimine sunulmuştur.

Stajyer Eğitimleri: Ulusal Staj Programı kapsamında staj yapan öğrencilerin çalışma hayatına oryantasyonu ve kamu sektörüne adaptasyonuna yönelik eğitim programı oluşturulmuştur. Kariyer Kapısı ile yapılan entegrasyon ile stajyerlerin staj dönemi boyunca eğitim programına erişebilmesi sağlanmıştır. Bu doğrultuda stajyerlerin iş gücüne oryantasyonu sağlanmış, diledikleri zaman ve diledikleri yerden eğitimlere katılmaları mümkün kılınmıştır.

Asenkron eğitimlere ek olarak, Uzaktan Eğitim Kapısı’nda canlı sınıf ve webinar modülleri ile senkron eğitim imkânı da sunulmaktadır. Senkron eğitimlerde asenkron eğitimlerden farklı olarak eğitici ve katılımcılar aynı anda dijital ortamda buluşmaktadır.

Canlı sınıf, katılımcıların eğitici ile daha fazla etkileşime girmesine olanak tanırken webinar modülü daha fazla katılımcıya ulaşmak için bir araçtır. Eğitici canlı sınıf üzerinden ekran paylaşımı yapabilmekte, video veya sunum gibi destekleyici eğitim materyallerinden faydalanabilmekte ve anket gerçekleştirebilmektedir (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023b).



Şekil 11. Canlı Sınıf Modülü

Uzaktan Eğitim Kapısı çalışanların uzaktan eğitim sistemlerinden en iyi şekilde yararlanmasını sağlamak amacıyla kullanıcı dostu olarak tasarlanmıştır. Bu bağlamda Platform, kullanıcının bilgilerini, katıldığı eğitimleri ve canlı sınıfları listeleyeceği ve sınav sonuçlarını görebileceği şekilde tasarlanmıştır.

Uzaktan Eğitim Kapısı ve Öğrenme Analitiklerinin Kullanımı

Uzaktan Eğitim Kapısı'nda gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin çalışanların ihtiyaçlarına göre planlanması ve gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda Ofis tarafından gerçekleştirilen Eğitim İhtiyaç Analizi çalışması ile desteklenen eğitim içerikleri oluşturulmaktadır. Bu içeriklerle etkileşimlerden yola çıkarak kamu çalışanlarının bireyselleştirilebilir öğrenme deneyimlerini daha etkili hale getirmek adına öğrenme analitiklerinden yararlanılmaktadır. Öğrenme analitikleri, öğrenmeyi ve öğrenme ortamlarını geliştirebilmek amacıyla öğrenenlerle ilgili verilerin toplanması, analizi ve raporlanmasını bütüncül bir yaklaşımla ele alan bir araştırma alanıdır (Siemens & Long, 2011). Öğrenme analitikleri aracılığıyla öğrenme yaşantılarını iyileştirmeye yönelik olarak Uzaktan Eğitim Kapısı'nda yer alan temel metrikler aşağıda listelenmiştir.

- Eğitim tamamlama sayıları
- Eğitime kayıtlı olma sayıları
- Video izleme süreleri

82 | En İyi Uygulama Örneği

- Metinsel içerik görüntüleme sayıları
- Etkileşimli içerik görüntüleme sayıları
- Toplam sayfa görüntüleme sayıları
- Sıralı etkileşim davranışları
- Tekrarsız eğitime katılım sayıları

Öğrenme analitiklerine dayalı olarak kamu çalışanlarının öğrenme sürecini ihtiyaç duydukları konular ile desteklemek ve süreç yönetimini kolaylaştırmak amacıyla Elektronik Performans Destek Sistemi (EPDS) modeli geliştirilmiştir.

Uzaktan Eğitim Kapısı'na entegre edilecek EPDS ile kamu çalışanlarının eğitim tercihlerinin ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu doğrultuda uygulayıcılara öneriler sunmak amaçlanmaktadır (Atay vd., 2022). EPDS'nin insan kaynakları yönetiminde kullanımı, eğitim süreçlerinin elde edilen veriler doğrultusunda planlanması, yürütülmesi ve izlenmesini sağlamaktadır. EPDS, veri olarak Eğitim İhtiyaç Analizi'nden elde edilen sonuçları ve Uzaktan Eğitim Kapısı'nda tutulan verileri kullanacaktır. Eğitim İhtiyaç Analizi, EPDS'nin eğitim ihtiyaçlarına yönelik daha hızlı, doğru ve erken çıkarımlar yapmasına olanak tanımaktadır. Eğitim İhtiyaç Analizi çerçevesinde herhangi bir unvan grubunun alması gereken eğitimler sisteme tanımlanmakta ve dolayısıyla sistemin çıkarım yapması gereken süre, bu veri sayesinde kısalmaktadır. Öte yandan Eğitim İhtiyaç Analizi'nde kamu çalışanlarının kendi değerlendirmeleri doğrultusunda eğitim programının oluşturulması, çalışanların sistemi benimsemesini sağlamaktadır. Bu durum, çevrim içi eğitim sistemlerinde sıklıkla karşılaşılan eğitimi bırakma oranını düşürmektedir.

Elektronik Performans Destek Sistemi'nde yararlanılan öğrenme analitikleri yalnızca çalışanlara eğitim atamasında kullanılmamaktadır. Aynı zamanda bu eğitime katılımın takibi, katılım sağlayan ve sağlamayan çalışanların profilinin çıkarılması ve bu doğrultuda karar verilmesi gibi değerlendirme süreçlerinde de analitiklerden yararlanılabilecektir. Dolayısıyla, öğrenme analitikleri hem kurum hem de çalışan performans değerlemesinde önemli bir kaynak olarak işlev görecektir.

“ Uzaktan Eğitim Kapısı'nda yöneticilere özel hazırlanan bir gösterge paneliyle eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin bütüncül bir perspektiften ele alınması sağlanmıştır. Bu raporlamayla kurumlar ve yıllar arası karşılaştırmalar

yapılarak gelişim takip edilmektedir. Böylelikle ilerlemenin düştüğü gözlemlendiğinde müdahalede bulunulmakta ve ilerlemeyi sürdürülebilir kılmak için veriye dayalı karar verilebilmektedir. Gösterge panelinde yer alan bilgiler, kurum yetkilileri tarafından da incelenmekte ve eğitim programlarının kapsayıcılığı ve etkisi analiz edilebilmektedir. ”

Kamu personelinin eğitimleri başarılı bir şekilde tamamlaması halinde ödüllendirilmesi veya teşvikine yönelik tüm kamuda kabul edilmiş genel bir mekanizma bulunmamasına karşın her kurumun kendi eğitim stratejilerine, yönetmelik ve yönergelerine göre uyguladığı yöntemler mevcuttur. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından eğitime katılımı artırarak amacıyla kurumların bir teşvik sistemi geliştirmesi önerilmektedir. Bu bağlamda, Uzaktan Eğitim Kapısı'nda eğitime katılımı teşvik etmek için katılım belgesi ile personelin katılımı belgelenmektedir. Çalışanlar Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden eğitimleri tamamladığı veya eğitimin sınavı mevcut ise bu sınavdan geçerli puan aldığı takdirde katılım belgesi alabilmektedir. Ayrıca, eğitime katılan çalışanların motivasyonunu artırmak amacıyla çeşitli kategorilerde en fazla eğitime katılan çalışanlara ödül de verilmektedir.

“ Uzaktan Eğitim Kapısı'nda eğitim çeşitliliğinin fazla olması ve kamu çalışanlarının ihtiyacına yönelik eğitimlerin her geçen gün artmasıyla kamu personelinin eğitimlere katılımı da artmaktadır. Kurumlarda eğitim aktivitelerini desteklemek ve çalışanların eğitime katılımını teşvik etmek amacıyla Cumhurbaşkanımız Sayın Recep Tayyip Erdoğan'ın tezrifleriyle gerçekleştirilen “E-İnsan Lansmanı”nda eğitim ve geliştirme faaliyetlerini en etkin şekilde yürüten Bakanlığa ve Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden en çok eğitime katılan kamu çalışanına Sayın Cumhurbaşkanımız tarafından ödül takdim edilmiştir. ”

Eğitilere katılım gösteren kurum ve kamu personelinin teşvikinin ve ödüllendirilmesinin yanı sıra Uzaktan Eğitim Kapısı sürekli öğrenmeyi de teşvik etmektedir. Uzaktan Eğitim Kapısı'nın her an her yerden erişilebilir olması, katılımcıların eğitimleri istediği zaman tamamlayabilmesi ve kendi öğrenme şekillerine göre eğitimleri geri alıp kaldığı yerden devam edebilmesi kamu personelinin sürdürülebilir bir şekilde eğitim almasını teşvik eden bir mekanizma olarak kabul edilmektedir.

Uzaktan Eğitim Kapısı Eğitim Yönetim Paneli

Uzaktan Eğitim Kapısı'nda kullanıcı modülüne ek olarak ilgili etkinliklerin takibi ve değerlendirilmesi için ilgili kurumun sorumlu yöneticisi tarafından kullanılabilen yönetim paneli de mevcuttur (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023c).

Yönetim panelinde eğitimlerin tanımlanması ve sürecin yönetilmesi gibi süreçler yer almaktadır. Yönetim panelinin ilk fonksiyonlarından biri eğitimlerin tanımlanmasıdır. Bu bağlamda kuruma özel ve belirli unvan düzeyine eğitimler tanımlanabileceği gibi Uzaktan Eğitim Kapısı'na üye olan tüm kamu personeli için de eğitimler tanımlanabilmektedir (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023c).

Yönetim panelinde eğitim türü olarak "zorunlu eğitim" ve "hizmet içi eğitim" olmak üzere iki eğitim türü bulunmaktadır. Zorunlu eğitim; kamu personelinin mevzuat kapsamında alması gereken eğitimleri kapsamaktadır. Hizmet içi eğitim ise zorunlu eğitim dışında kalan ve kamu personelinin kişisel ve mesleki gelişimi için gerekli olan eğitimleri içermektedir. eğitim kategorisi açısından kullanıcı modülündeki kategorilerin aynısı (aday memur temel eğitimleri, aday memur hazırlayıcı eğitimleri, bilgi teknolojileri, dijital dönüşüm liderleri gelişim programı, hayata dair eğitimleri vb.) yer almaktadır (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023c).

Eğitim tipi olarak ise "sürelili eğitim" ve "süresiz eğitim" olmak üzere iki seçenek bulunmaktadır. Süresiz eğitimler, yönetici tarafından bir tarih aralığı belirtilmediği sürece sistemde aktif olarak görülen eğitimler arasında yer almaktadır. Sürelili eğitimler ise yönetici tarafından belirlenen tarih aralığında katılım sağlanabilen ve belirlenen tarih sonunda pasif duruma geçen eğitimlerdir. Buna ek olarak, yönetim paneli üzerinden eğitimlerle ilgili belirli bir kuruma ya da birime yönelik duyurular da paylaşılabilmektedir (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023c).

Yönetim panelinde kullanılan bir başka fonksiyon, sistem içerisindeki kullanım verilerini içeren raporlardır. Bu raporlar, kurum raporları ve kullanıcı raporları olmak üzere iki farklı türdedir. Kurum raporları; kurumlara tanımlanan birim sayısı, kullanıcı sayısı, eğitim sayısı, canlı sınıf sayısı, eğitime katılan tekrarsız/tekrarlı personel sayısı, sınava katılan tekrarsız/tekrarlı personel sayısı, sınav sonuçları, başarı yüzdeleri gibi bilgileri içermektedir (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023c).

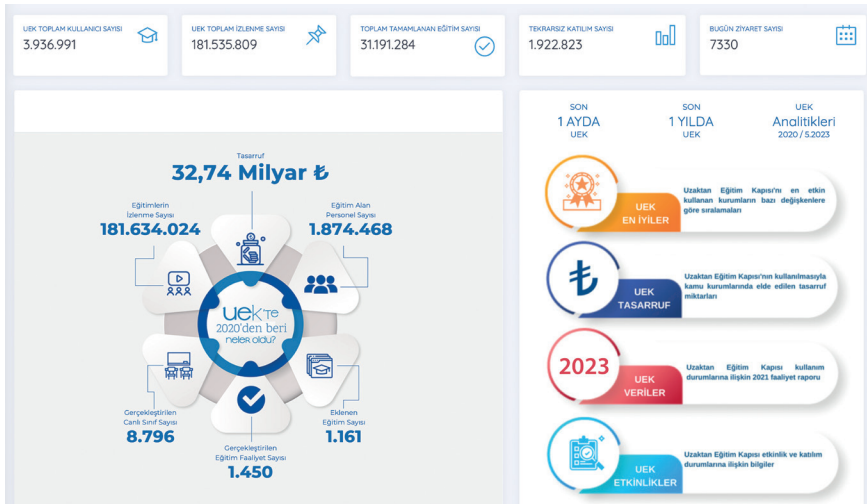
Kullanıcı raporlarında ise kurum bazlı raporlardan ziyade kullanıcılara yönelik raporlar alınabilmektedir. Bu kısımda kamu personelinin sistemdeki aktif-pasif olma durumu, kurumu/birimi, adı soyadı, katıldığı ve tamamladığı eğitim sayısı, katıldığı canlı sınıf sayısı ve sınav sayısı ile ortalama başarı yüzdesi bilgileri yer almaktadır (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023c).

Yönetim panelinde alınabilen bir diğer rapor, eğitim bazında verilerin yer aldığı eğitim raporlarıdır. Bu veriler; eğitimin adı, eğitim bilgileri, eğitimin verildiği kurum, konu sayısı, yükleme tarihi, sınav sayısı, katılım sayısı ve tamamlanma oranı şeklindedir (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023c).

Dış Eğitim Raporları, yönetim panelinden alınabilen bir diğer rapor türüdür. Bu rapor kapsamında başka bir kurum tarafından sağlanan eğitimlere dair; eğitimin adı, eğitim bilgileri, kurum bilgisi, konu sayısı, yükleme tarihi, sınav sayısı, katılım sayısı ve tamamlanma oranına yer verilmektedir (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023c).

Yönetim paneli üzerinden sınav raporları da alınabilmektedir. Bu bağlamda sistemde tanımlı olan tüm sınavlara ait sınavın durumu, eklendiği tarih, sınav adı, hangi kurum için oluşturulduğu, sınav türü, soru sayısı, sınava katılan tekrarsız personel sayısı, ortalama doğru sayısı, ortalama doğru oranı gibi veriler yer almaktadır (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023c). Sistem üzerinden canlı sınıf raporları alınabilmektedir. Bu raporlar; canlı sınıfların adı, tarihi, saati, türü, canlı sınıfı oluşturan kişinin bilgileri ve canlı sınıfa katılımcı sayısı gibi verileri içermektedir (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023c).

Son olarak yöneticilerin karar verme süreçlerine katkı sağlaması amacıyla makro verilerin bir araya getirildiği Yönetici Gösterge Paneli bulunmaktadır. Bu panel yöneticilerin, kurumlarında gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerini gerçek zamanlı olarak takip etmelerini sağlar. Yıl ve kurum detayında bir karşılaştırma sunarak ilerlemenin izlenmesine olanak tanır.



Şekil 12. Yönetici Gösterge Paneli

Uzaktan Eğitim Kapısı ve Eğitim Süreçlerinin Değerlendirilmesi

Kamu kurumlarında gerçekleştirilen eğitim faaliyetleri çeşitli yöntemler ile değerlendirilmektedir. Değerlendirmeler sonucunda elde edilen bulgular eğitim stratejilerinin oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden sunulan anket modülü ile eğitim süreçleri ve eğitimcilerle ilgili görüşler alınmakta ve sınav modülü ile katılımcıların eğitimlerle ilgili bilgi düzeyleri ölçülmektedir. Ek olarak, kamu kurumlarının faaliyetleri düzenli olarak analiz edilerek Kamu Kurumları Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Raporları hazırlanmaktadır. Çalışan eğitimi uygulamalarının iyileştirilmesinin hedeflendiği değerlendirmeler ve raporlar ile kurumlarda eğitim faaliyetlerinin gelişimi desteklenerek iyi uygulamalar yaygınlaştırılmaktadır.

Uzaktan Eğitim Kapısı Değerleme Modülü

Uzaktan Eğitim Kapısı'nda yer alan eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi için eğitimlere katılan katılımcılara yönelik anketler düzenlenebilmektedir. Anketler, eğitime katılan kamu çalışanların duygu, düşünce, deneyim ve önerilerini belirlemek amacıyla hazırlanmaktadır. Anketin sisteme eklenmesi İnsan Kaynakları Ofisi tarafından ya da eğitimi veren kurum yöneticileri tarafından gerçekleştirilebilmektedir.



Şekil 13. Örnek Anketler

Kamu çalışanlarının aldıkları eğitimden duydukları memnuniyetin ölçülmesine dayanan anketlerde temel olarak eğitici memnuniyeti (eğitmenin eğitim içeriğine hâkimiyeti, anlatım dilinin yalınlığı ve anlaşılabilirliği), içerik memnuniyeti (sunulan eğitimin kamu çalışanlarının mesleki gelişimine katkı sağlaması) ve platform memnuniyeti (daha fazla eğitimin yer alması isteği ve Uzaktan Eğitim Kapısı'nın etkili bir öğrenme yolu olarak görülmesi) başlıkları yer almaktadır.

- Eğitici memnuniyeti açısından ankette yöneltilen ifadelerden bazıları “Eğitici eğitim içeriğine hâkimimdir” ve “Eğitimde kullanılan dil açık ve anlaşılabilir” şeklindedir.
- İçerik memnuniyeti açısından ankette yer alan ifadelerden bazıları “Bu eğitimin mesleki gelişime katkı sağladığını düşünüyorum” ve “Bu eğitimi iş arkadaşlarıma önereceğim” şeklindedir.

- Platform memnuniyeti bağlamında ise katılımcılara “Hayata Dair kategorisinde daha fazla eğitimin yer almasını isterim” ve “Uzaktan Eğitim Kapısı öğrenmek için etkili bir yoldur” gibi ifadeler yöneltilmektedir.

Anketler ile toplanan veriler ve Uzaktan Eğitim Kapısı’na yönelik geri bildirimler oldukça önemsenmektedir.

“ Memnuniyet anketleri; eğitimin içeriğine, eğitimin tasarımına ve sistemin özelliklerine ilişkin memnuniyet temelde üç bileşenden oluşmaktadır. Eğitimin içeriğine ilişkin memnuniyet düşük olduğunda, ilgili konu başlığı eğitim değerlendirme havuzunda belirtilerek benzer içeriklere sahip eğitim planlaması yapılırken dikkate alınmaktadır. Buna ek olarak, memnuniyetin oldukça düşük olduğu durumda ilgili eğitim pasif durumuna alınmaktadır. Eğitimin tasarımına ilişkin memnuniyet düşük olduğunda içerik ve tasarım ekibi tarafından gerekli düzeltmeler gerçekleştirilerek eğitim tekrardan yayına alınmaktadır. Sistemin özelliklerine ilişkin memnuniyet düşük olduğunda ise bu memnuniyetsizliğin nedeni (örneğin, videoların oynatılması, eğitim içeriğine erişim durumları) belirlenmektedir. Akabinde gerekli geliştirmeler planlanmakta ve buna uygun olarak sistemin işleyişini olumsuz etkilemeyecek şekilde gerekli geliştirmeler yapılmaktadır.”

Alınan katılımcı görüşleri uygun istatistikî yöntemlerle analiz edilmektedir. Bunun yanı sıra, katılımcıların sistemle ilgili önerileri dikkate alınarak sistemsel iyileştirmeler gerçekleştirilmektedir. 260.107 kişinin katılım sağladığı memnuniyet anketlerinin sonucuna göre katılımcıların Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden sunulan eğitimlerden genel memnuniyet oranı (“Bu eğitimden memnuniyet düzeyinizi belirtiniz”) %93,6 olarak belirlenmiştir. Eğitim Yönetim Paneli bölümünde de vurgulandığı gibi değerlendirme yapılması amacıyla anketlerin yanı sıra bir de sınav modülü bulunmaktadır.

“ Uzaktan Eğitim Kapısı’nın en genel amacı, kamu çalışanlarının yetkinliklerini artırarak vatandaşa ve özel sektöre sunulan hizmetin kalitesini artırmak olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla başta Bakanlıklar olmak üzere tüm kamu kurum ve kuruluşları ile her pozisyondan kamu görevlilerini paydaşlarımız olarak tanımlıyoruz. Paydaşlarımızdan gelen öneri ve geri bildirimleri de bir öncelik sırası ile değerlendiriyoruz. Projenin ilk aşamalarında Uzaktan Eğitim Kapısı’nın kamuda bir eğitim kültürü oluşturması öncelikli

amaçlarımızın başında gelmekteydi. Özellikle pandemi döneminde verilmesi gereken zorunlu eğitimler konusunda birçok kurumdan talep gelmeye başladı. Bu eğitimlerin sonrasında yapılması gereken çeşitli sınavlar da olduğu için kurumlarımız Uzaktan Eğitim Kapısı'na sınav modülü eklenmesini talep ettiler. Bu talebi değerlendiren Ofis, alınan öneriler ve geri bildirim doğrultusunda güvenli sınav modülünü Platform'a ekledi. Paydaşlarımızın görüşlerini alıyor olmamız birçok kurumun uzaktan eğitim çalışmalarını benimsemesini kolaylaştıran bir etken oldu. ”

Kurumlar tarafından eklenen asenkron eğitimlerin sonunda ve senkron eğitimler sırasında sınav gerçekleştirilebilmektedir. Uzaktan Eğitim Kapısı'nda yer alan sınav modülü çalışanların sınav esnasında farklı bir sekmeye geçmesini ve sınav sorularını kopyalamasını engellemektedir. Böylelikle, kullanıcılara çevrim içi ortamda güvenli bir şekilde sınav yapabilmeye imkanı sunulmaktadır. Asenkron eğitimlerin sonunda yer alan sınavlar tamamlandığı anda katılımcılar, sınav sonucunu görebilmektedir. Tamamlanan eğitim sonrası ilgili kurumun tanımlaması durumunda, eğitilenler katılım belgesi alabilmektedir (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023b).

Anket ve sınav modülleri Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin ve sonuçlarının değerlendirilmesine imkan tanımaktadır. Anket modülü, özellikle eğitim içeriklerine ve eğiticilere yönelik tutumları; sınav modülü ise eğitim sonunda kazanılan bilgi düzeyini ölçmek üzere kurumlar tarafından kullanılmaktadır. Bu noktada kurumların ihtiyaçları değiştikçe modüllerde bu ihtiyaçlara karşılık verecek şekilde güncellemeler yapılmaktadır.

Kamu Kurumları Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Raporu

Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından kamu kurumlarının personel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yıllık etkililiğini ölçmek, güçlü ve gelişime açık noktaları tespit etmek amacıyla düzenli olarak Kamu Kurumları Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Raporu hazırlanmaktadır. Hazırlanan raporlarda, kamuda eğitim faaliyetlerinin etkililiğinin ve verimliliğinin artırılmasına yönelik veriye dayalı çözüm önerilerine ve politikalara yer verilmektedir.

Politika yapıcılara ve Bakanlıklarda eğitim stratejilerini belirleyen üst düzey yöneticilere yönelik hazırlanmakta ve Bakanlıkların eğitim faaliyetlerine ilişkin önemli bulguları içermektedir. Ayrıca, çalışan eğitimine yönelik tutulan verilerin eğitim stratejilerini belirlemek için nasıl kullanılacağına ilişkin bilgiler de içermektedir. Bu sayede, 2019 yılından bu yana hazırlanan raporlarla kurumlarımızın eğitim ve geliştirme faaliyetlerini veriye dayalı olarak geliştirmeleri desteklenmiştir.

Raporların hazırlık süreci Bakanlıklardan gelen eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin verilerin analiz edilmesiyle başlamakta; analiz sonuçlarının raporlanması ve elde edilen bulguların değerlendirilmesi ile sonuçlandırılmaktadır. Eğitim faaliyetlerine ilişkin değerlendirmenin bütüncül olarak yapılabilmesi için Bakanlıkların Uzaktan Eğitim Kapısı etkinliklerine ek olarak yüz yüze gerçekleştirdiği eğitim faaliyetleri de incelenmekte ve analizler bu doğrultuda çeşitlendirilmektedir. Bu kapsamda toplanan veriler beş ana bölümden oluşmaktadır.

Kurum Bilgileri: Kurumların personel sayısı, eğitime katılım gösteren kişi sayısı, gerçekleştirilen ve planlanan eğitim sayısı vb. bilgileri içermektedir.

Eğitim Bilgileri: Gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin olarak eğitim süresi, eğitim türü, eğitim kategorisi, eğitim yöntemi, eğitim platformu, eğitimin verildiği şehir, eğitim yeri, eğitim masrafı, karşılama yöntemi, şehir içi ve şehir dışı katılımcı sayısı ve ulaşımı vb. bilgileri içermektedir.

Eğitim Bütçesi Bilgileri: Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ilişkin ayrılan / gerçekleşen bütçe, harcırah, hizmet alımı, doğrudan temin, eğitici masrafı ve diğer harcama tutarları bilgilerini içermektedir.

Eğitici Bilgileri: Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde görev alan eğiticinin adı, eğiticinin çalışma yeri, kurumu, unvanı, eğitim masrafı, konaklama ve yol ücreti vb. bilgileri içermektedir.

Katılımcı Bilgileri: Eğitim ve geliştirme faaliyetlerine tekrarlı ve tekil katılım bilgilerini içermektedir.

Hazırlanan raporlar için kaynak olarak kullanılması ve eğitim verilerinin standart bir biçimde tutulmasını sağlamak amacıyla Ofis tarafından Veri Bilgi Sistemi (VEBİS) oluşturularak tüm kurumların erişimine sunulmuştur. VEBİS, Bakanlıklar ve bünyesindeki kuruluşların eğitim ve geliştirme faaliyetleri verilerinin elektronik ortamda tutulmasına, insan müdahalesi olmaksızın toplanan verilerin analiz edilmesine ve raporlanmasına imkân sağlamaktadır. Bu sayede, Bakanlıklar tarafından tutulan eğitim verileri standartlaştırılmış ve Türkiye genelinde çalışanların eğitimini ve gelişimini desteklemek amacıyla veriye dayalı karar vermek mümkün kılınmıştır.

Kamu Kurumları Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Raporu'nda kurumların veriye dayalı olarak gelişime açık noktaları tespit edilmektedir. Rapor ile tespit edilen gelişime açık noktaların iyileştirilmesi ve iyi uygulamaların yaygınlaştırılması amacıyla Uzaktan Eğitim Kapısı'ndan yararlanılmaktadır. Bu bağlamda, kurumların

birbirinden öğrenmelerine, iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasına ve kurumların nitelik ve nicelik olarak zenginleştirilmiş eğitim atamasına olanak sağlamaktadır.

Uzaktan Eğitim Kapısı'nın Mevcut Durumu

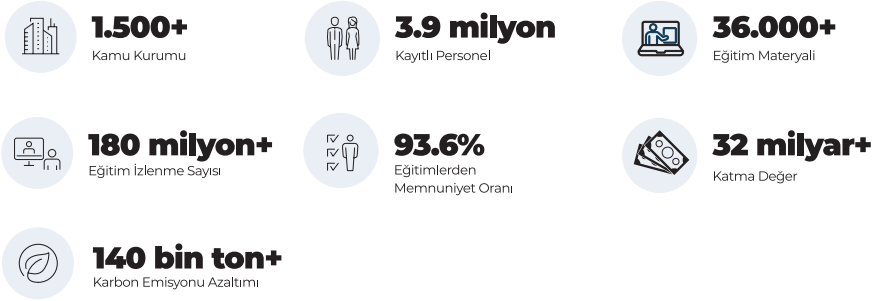
1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile kurulan Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından personel yönetiminden modern insan kaynağı liderliğine geçişi temsil eden Uzaktan Eğitim Kapısı ile insan kaynağı yönetiminde paradigma değişimi sağlanmıştır. Bu değişimini sağlamak amacıyla Platform ile çalışan gelişimi yenilikçi araçlarla desteklenmiş ve çalışanları yeni yüzyıla hazırlayacak eğitimler sunulmuştur (Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, 2023).

Kamu çalışanlarının eğitim aktiviteleri; eğitime katılan kişi sayısı, eğitimleri tamamlama sayısı ve eğitimlere katılım sayısı detayında aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4. Uzaktan Eğitim Kapısı'na Dair İstatistikler

	2020	2021	2022
Eğitime Katılım Sayısı (Tekrarsız)	22.839	1.242.056	1.876.099
Tamamlanan Eğitim Sayısı	136.581	11.749.866	16.739.715
Eğitim İzlenme Sayısı	372.213	33.210.667	126.892.204
Platform Görüntülenme Sayısı	—	116.209.075	167.233.759

Uzaktan Eğitim Kapısı 2020 yılından bu yana Cumhurbaşkanlığı kurumları ve Bakanlıklar başta olmak üzere 1.596 kurum tarafından aktif olarak kullanılmaktadır. Toplamda 36.000'den fazla eğitim materyali çalışanların erişimine açılmıştır. Bu materyallerden yararlanma sayısı ise yıldan yıla katlanarak artmış ve Mayıs 2023'te 180 milyonu aşmıştır.



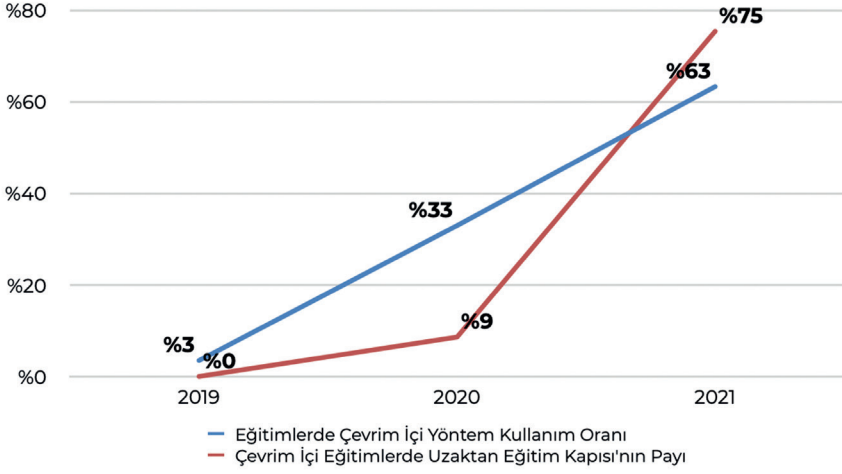
Şekil 14. Uzaktan Eğitim Kapısı'na İlişkin Güncel Veriler

Ek olarak, Uzaktan Eğitim Kapısı'nın ulaştığı kitle ve sunduğu eğitim çeşitliliği ile ürettiği katma değeri her geçen gün artmaktadır. Kamu Kurumları Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Raporu'na göre ise 2019, 2020 ve 2021 yıllarında Bakanlıklar ve bünyesindeki kurumlarda eğitim faaliyetleri için yaklaşık 630 milyon TL harcanmıştır. Uzaktan Eğitim Kapısı'nda sunulan eğitim ve gelişim faaliyetlerinin ürettiği katma değer ise Mayıs 2023 itibarıyla 32 milyar TL derecesine ulaşmıştır (Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, 2023).

Uzaktan Eğitim Kapısı, Ofis tarafından gerçekleştirilen peç çok çalışmanın ve belirlenen çalışan eğitim stratejisinin bir ürünü olarak hizmet etmektedir. Bu hizmet ile sağlanan fayda ve üretilen değer bir göstergesi olarak ise Platform kurulmadan önce ve kuruluşundan sonra eğitime katılım oranları gösterilebilir. Platform kurulmadan önce 2019 yılı kamu kurumları eğitim ve geliştirme faaliyetleri verileri incelendiğinde 16 Bakanlıkta 3.4 milyon kamu çalışanı katılım sağlamıştır (Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, 2019). 2021 yılında aynı gösterge incelendiğinde ise eğitime katılımın altı kat artarak 30 milyonu aştığı tespit edilmiştir (Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, 2021).

Kamuda gerçekleştirilen çalışan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde çevrim içi eğitim yönteminin kullanım oranı 2019 yılında %3 iken bu oran 2020 yılında %33, 2021 yılında ise %63 olmuştur. Söz konusu bu artışta Uzaktan Eğitim Kapısı'nın payı incelendiğinde ise kurulduğu 2020 yılında çevrim içi gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinde çevrim içi eğitimlerin %9'u Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden gerçekleştirilirken 2021 yılında bu oran %75'e yükselmiştir (Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, 2021).

Yıl detayında kamu kurumlarında çevrim içi yöntem kullanım oranı ve Uzaktan Eğitim Kapısı'nın payı grafikte sunulmuştur.



Şekil 15. Yıl Detayında Çevrim İçi Yöntem Kullanımı ve Uzaktan Eğitim Kapısı'nın Payı

Veriler incelendiğinde kamu kurumlarında eğitime katılımın yıldan yıla arttığı ve bu artışta Uzaktan Eğitim Kapısı'nın payının büyük olduğu görülmektedir. Eğitimlere katılan çalışan sayısının her yıl daha da fazla artması ve çalışanların birden fazla eğitime katılım eğilimi göstermesi ülkemizde "eğitim kültürünün" oluştuğunu ve "yaşam boyu öğrenmenin" önem kazandığını göstermektedir. Uzaktan Eğitim Kapısı, çalışan eğitiminde çevrim içi yöntemlerin benimsenmesinde önemli bir araç olmuştur.

Ayrıca, Uzaktan Eğitim Kapısı'nın her geçen gün artan kullanımı ve gelen talepler eğitimlere erişimde farklı seçeneklerin değerlendirilmesini de zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda, Ofis tarafından hayata geçirilen ve insan kaynakları süreçlerinin iyileştirilmesi için oluşturulan beş dijital aracın tek bir uygulamada toplandığı e-insan mobil uygulamasıyla çalışanlar Platform üzerinde yer alan eğitimlere daha kolay erişim sağlayabilmektedir.

Uzaktan Eğitim Kapısı'nın Diğer Ulusal Eğitim Platformları ile Karşılaştırılması

Uzaktan Eğitim Kapısı, çeşitli ülkelerdeki uzaktan eğitim uygulamalarıyla kıyaslanarak bu uygulamalar içindeki konumu belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 5. Uzaktan Eğitim Kapısı ve Diğer Ülke Örneklerinin Karşılaştırılması

	A.B.D	KANADA	GÜNEY KORE	AVUSTRALYA	TÜRKİYE
Platform Kuruluş Yılı	2004	2018	2000	2021	2020
Kullanıcı Sayısı	10.000.000+	90+ Departman ve Kamu Kurumu	900.000	—	3.935.169
Hedef Kitle	Kamu Çalışanları	Kamu Çalışanları	• Kamu Çalışanları • Farklı Ülkelerin Yetkilileri	Kamu Çalışanları	Kamu Çalışanları
Sunulan Hizmetler	• Eğitim Tasarımı, Geliştirme ve Destek Hizmetleri • Öğrenme Ekosistemi	Eğitim Hizmeti	Eğitim Hizmeti	Eğitim Hizmeti	• Eğitim Hizmeti • Eğitim Altyapısı Oluşturma • Öğrenme Ekosistemi Kurma • Kapasite Geliştirme
İçerik Sayısı	—	943	1.484	266	36.000+
Eğitim İçerikleri	• Bilgi Teknolojisi • Çevre Güvenliği • Sağlık ve Hukuk vb.	• Saygılı ve Kapsayıcı İş Yeri • Kamu Sektörü Becerileri • Yerel Öğrenme • Transfer Edilebilir Yetenekler ve Dijital Akademi	• Veri ve Medya Okuryazarlığı • Yapay Zekâ, Blokzincir ve Metaverse • Endüstri 4.0 • Fiziksel ve Zihinsel Sağlık Yönetimi	• İdari Karar Verme • Temel Kamu Hizmetleri • Kamu Hizmetlerine Giriş • Kamu Hizmeti Teşvikleri • Kamu Hizmetleri Tanıtımı	• Aday Memur Eğitimleri • Bilgi Teknolojileri • İnsan Hakları • İnsan Kaynakları Yönetimi • İş Sağlığı ve Güvenliği • İşaret Dili Destekli Eğitimler vb

Tabloda yer alan veriler ışığında Uzaktan Eğitim Kapısı, kuruluş tarihi itibarıyla yeni bir uygulama olmasına rağmen ulaştığı hedef kitle açısından önemli bir yerdedir. Uzaktan eğitim anlamında tarihçesi en eski olan ülke olarak Güney Kore yer almaktadır. Kullanıcı sayısı açısından en geniş hedef kitleye ulaşan Amerika'da sunulan uzaktan eğitim sistemidir. Fakat yakın tarihte kurulduğu göz önünde bulundurulduğunda Uzaktan Eğitim Kapısı'nın eğitime katılımında geniş bir kitleye ulaşması dikkate değerdir. Ülkelerin sahip oldukları uzaktan eğitim platformlarının kullanıcılarında da farklılık olduğu görülmüştür. Güney Kore örneğinde kullanılan platformda kamu çalışanlarına ek olarak farklı ülkelerin yetkililerine de eğitim hizmeti

sunulurken, Türkiye’de ve diğer ülkelerde sadece kamu kurum ve kuruluşlarının personeline eğitim hizmeti sunulmaktadır. Ancak Uzaktan Eğitim Kapısı, başta Türk Devletleri Teşkilatı üyesi ülkeler olmak üzere, yoğun ilgi çekmektedir.

“Ofis olarak Karma Ekonomik Komisyon çalışmaları kapsamında birçok farklı ülke ile iş birliği çalışmaları yürütülmektedir. İlişki ihdas edilen ülkelerin tamamında Uzaktan Eğitim Kapısı’nın geliştirilmesi, içerikleri, yönetimi ve platformu desteklemek için yapılan Eğitim İhtiyaç Analizi konusunda deneyimlerimizi aktarmaktayız. Son olarak Türk Devletleri Teşkilatı kapsamında iş birliği alanlarına İnsan Kaynakları Yönetimi eklenmiş ve bir alt çalışma grubu olarak Eğitim ve Geliştirme başlığı açılmıştır. Azerbaycan, Kazakistan, Kırgızistan ve Özbekistan ile yürütülen çalışmalarda Uzaktan Eğitim Kapısı’nın bu ülkelerin kullanımına açılması konusunda müzakereler devam etmektedir. Yakın bir zamanda Platform aracılığı ile başta yöneticiler için olmak üzere birçok ortak eğitim programı gerçekleştirilmesi söz konusudur.”

Bunun yanı sıra içerik sayısı olarak Uzaktan Eğitim Kapısı’nın diğer uygulamalar içerisinde öncü olduğu görülmektedir. Eğitim içeriği açısından hem mesleki hem de kişisel gelişim odaklı eğitimlerde sağlanan çeşitlilik de oldukça önemli bir noktadadır.

Uzaktan Eğitim Kapısı yalnızca eğitim faaliyetlerine ücretsiz erişim sağlamamakta aynı zamanda kurumların eğitim faaliyetlerini Platform üzerinden yürütmesine de olanak sağlamaktadır. Bu sebeple öğrenme yönetim sistemi altyapısına sahip olmayan kurumlara ücretsiz bir altyapı sunmaktadır. Diğer ülkelerin platformları incelendiğinde Uzaktan Eğitim Kapısı’nın bu hizmetiyle diğer platformlardan ayrıştığı görülmektedir.

Platformlarda sunulan eğitim içeriklerinin sayısı değerlendirildiğinde ise Uzaktan Eğitim Kapısı’nın diğer ülkelerin muadil platformlarından daha fazla içeriği kullanıcılara sunduğu görülmektedir. Bu durum, Uzaktan Eğitim Kapısı’nda sunulan eğitimlerin içerikleri çok çeşitli ve güncel çalışan ihtiyaçlarını karşılar nitelikte olduğunu göstermektedir.

İçeriklerin niteliğine yönelik karşılaştırma yapmak mümkün değildir. Ancak eğitimlerde standartların oluşturulması ve bu standartların tüm kurumlar tarafından uygulanıyor olması Türkiye’de bu konuyla ilgili güven vermektedir. Ayrıca, Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden sunulan eğitimlerin içeriklerinin kategorik olarak çeşitli

olması da dikkate değerdir. Nitekim eşi diğer ülkelerde gözlemlenmemiş Eğitim İhtiyaç Analizi çalışmasıyla sunulan eğitimler desteklenmektedir. Bu bağlamda, her bir çalışan kendi mesleki ve kişisel gelişimini destekleyecek, mevcut ya da farklı bir pozisyon için gerekli becerileri kazandıracak ve becerilerini yetkinliğe dönüştürecek içeriklere Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden ulaşabilmektedir.

Uzaktan Eğitim Kapısı, uluslararası kuruluşlar ve çeşitli ülkelerle iş birliğine konu olmuştur. Nitekim 2023 yılında Uzaktan Eğitim Kapısı OECD tarafından hazırlanan 3 farklı raporda örnek uygulama olarak yer almıştır. Bu raporlardan OECD 2023 Türkiye Ekonomik İnceleme Raporu'nda Uzaktan Eğitim Kapısı ile kamu çalışanlarına ücretsiz eğitim sunularak eğitim alan kamu çalışanlarının sayısını artırmak için düşük maliyet yöntemleri oluşturduğu belirtilmiştir. Yine OECD tarafından hazırlanan Türkiye Dijital Devlet İncelemesi Raporu'nda Uzaktan Eğitim Kapısı'nın çalışanların ani değişimlere ayak uydurması, dijital becerilerinin gelişimine katkı göstermesi ve her kademedeki çalışana hitap etmesi sebebiyle önemli bir girişim olduğu ifade edilmiştir. Son olarak OECD'nin Kamu İstihdamı ve Yönetimi 2023 Raporu'nda Uzaktan Eğitim Kapısı'nda sunulan 36.000'den fazla eğitim materyali ile çalışanların kurumlarının eğitim atamasına bağlı kalmadan kendi öğrenme planlarını oluşturabildiği ve istedikleri zaman öğrenme faaliyetlerine katılım sağlayabildiği vurgulanmıştır. Ayrıca, çevrim içi eğitimlerin çevreye olumlu etkisine istinaden Uzaktan Eğitim Kapısı'nın yüz yüze seyahat ihtiyacını azalttığı ve bununla ilgili olarak karbon emisyonunun hesaplandığı belirtilmiştir. Uluslararası yayımlarda Uzaktan Eğitim Kapısı'nın yer alması platformun uluslararası kuruluşlarının dikkatini çektiğinin göstergesidir.

Uzaktan Eğitim Kapısı, çalışan eğitimlerinde veriye dayalı karar verme süreçlerinin nasıl işletildiğini, öğrenme analitiklerinden eğitim süreçlerinde nasıl yararlanılacağını ve eğitim verilerinin eğitim stratejilerini belirlemede ne kadar etkili olacağını gösterme noktasında muadillerinden ayrılmaktadır. Bakanlık ve bünyesindeki kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen yüz yüze eğitimler de dâhil olmak üzere tüm eğitimlerin verilerinin tutulduğu Veri Bilgi Sistemi ile Uzaktan Eğitim Kapısı'nın entegrasyonu bulunmaktadır. Bu sayede, yalnızca uzaktan eğitim verileri karar verme süreçlerinde kullanılmayıp aynı zamanda yüz yüze eğitim verilerinin de kullanılmasıyla çalışan eğitiminde veriye dayalı ve bütüncül bir yaklaşım benimsenmiştir. Tüm bunlar, ülkemizin Uzaktan Eğitim Kapısı ile çalışan eğitimini uzaktan eğitim yöntemi kullanarak yıllardır faaliyetlerini yürüten ülkelerle çok kısa sürede nasıl rekabet ettiğinin bir göstergesidir.

GENEL DEĞERLENDİRME



Son yıllarda her alanda etkileri görülen dijitalleşme, kurumların birçok sürecinde köklü değişimleri beraberinde getirdiği gibi kamu sektöründe yürütülen insan kaynakları faaliyetlerinde de teknoloji tabanlı uygulamaların kullanımını yaygınlaştırmıştır. “Dijital Türkiye” çalışmaları kapsamında “Eğitim Her Yerde” sloganıyla Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından hayata geçirilen Uzaktan Eğitim Kapısı, teknoloji tabanlı bu insan kaynakları uygulamalarına önemli bir örnek olarak görülmektedir.

Cumhurbaşkanlığı teşkilatı, 17 Bakanlık, 10 Başkanlık, bağlı/ilgili/ilişkili ve koordine tüm kamu kurum ve kuruluşları, belediyeler ve üniversiteler gibi tüm kamu kurumları tarafından kullanılan kapsayıcı bir sistem olan Uzaktan Eğitim Kapısı, çalışan eğitimi sürecinde yetişkin öğrenmesi yaklaşımını dikkate alarak planlanmış bir platformdur. Uzaktan Eğitim Kapısı, sunulan eğitimlerin nerede ve ne zaman izlendiğine dair esneklik sunması dolayısıyla, yetişkinlerin kendi öğrenme süreçleri üzerinde kontrol sahibi olma isteğini karşılamaktadır. Zorunlu hizmet içi eğitimin yanı sıra kamu personelinin ilgi alanlarına hitap eden diğer eğitimlerden de faydalanabilmesi sebebiyle yetişkinlerin aradığı bireyselleştirilmiş öğrenme ortamı ihtiyacını karşılamaktadır. Kurumların uzmanlıkları doğrultusunda hazırladığı içerikleri diğer kurumlarla paylaşabilmesi eğitim ve gelişim faaliyetlerinde verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Bu şekilde kamu çalışanlarının kullanımına yönelik yerli ve yenilikçi bir eğitim havuzu oluşturulmakta ve tüm kamu çalışanları aday memurluk döneminden emekli olana kadar kendilerine uygun ücretsiz eğitim içeriklerine ulaşabilmektedir.

Öte yandan Uzaktan Eğitim Kapısı'nın geliştirilmesine yönelik çalışmalar kapsamında, çalışanların bireysel performanslarını anlık olarak takip edebilecekleri bir sistem geliştirmek, öğrenme stratejilerini düzenleyebilmelerine imkân tanımak, eğitim uygulamaları sonucunda geri bildirimleri alabilmelerini sağlamak, eğitime katılım oranının artırmak için oyunlaştırma benzeri motivasyonel yöntemlerin kullanımı da dâhil birçok strateji belirlenmiştir. Bu stratejiler, yetişkin öğrenmesi ilkeleri arasında önemli yeri olan bireyselleştirilmiş öğrenme ve deneyime dayalı yöntemlerden faydalanma vurgusuna da karşılık gelmektedir (Knowles vd., 2020). Bu doğrultuda Uzaktan Eğitim Kapısı, kamu personelinin eğitim ve geliştirme sürecinde bir yetişkin olarak sahip oldukları öğrenme ilkelerini bütüncül bir şekilde değerlendirerek hem bireysel hem de kurumsal hedeflere ulaşılmasına hizmet etmektedir.

Uzaktan Eğitim Kapısı, Türkiye'de kamu kurum ve kuruluşları açısından öğrenme kültürü ve bütünsel bir öğrenme ekosistemi oluşturulmasında önemli bir araçtır ve bu doğrultuda atılan öncü adımlar arasında yer almaktadır. Öğrenme kültürü oluşturulmasında önemli noktalardan biri bireysel öğrenme ihtiyaçlarıyla kurumsal

İhtiyaçların kapsanmasına dayanan bütünsel bir yaklaşımın benimsenmesidir (Tannenbaum, 2002). Uzaktan Eğitim Kapısı ise 2019 yılında düzenlenen Kamu-Veri Anketi ve 2021 yılında gerçekleştirilen Eğitim İhtiyaç Analizi ile kurum ve birey düzeyinde gerçekleştirilen ihtiyaç analizine önemli bir örnektir. Kamu-Veri anketi kapsamında kamu kurum ve kuruluşlarının eğitim ihtiyaçlarına yönelik sistematik çalışmaların niteliği ve kamu çalışanlarının kurumlarında düzenlenen personel eğitim faaliyetlerinin etkililiği konusunda görüşleri alınmıştır. Alınan geri bildirimler doğrultusunda eğitim ihtiyaçlarının bireysel ve kurumsal düzeyde belirlendiği, fırsat eşitliği, kapsayıcılık ve liyakat ilkelerini esas alan bütüncül bir eğitim kültürü inşa edilmiştir. Bunun yanı sıra Uzaktan Eğitim Kapısı ile kurumsal öğrenme ekosistemleri içerisinde belirlenen eğitim stratejileri ve kurumsal stratejilerin birbirini desteklemesi hedeflenmiştir.

Uzaktan Eğitim Kapısı hizmet içi eğitim kapsamında alınması gereken zorunlu eğitimler ve kamu personelinin kişisel ve mesleki gelişimi için önemli olabilecek opsiyonel eğitimleri içermektedir. Uzaktan Eğitim Kapısı kapsamında benimsenen bu bütünsel yaklaşım, öğrenme kültürünün oluşturulmasında gerekli olan bütünsel bakış açısı ile tutarlıdır (Noe, 2017). Yarı-yapılandırılmış mülakat esnasında kurum yetkilileri tarafından kamu personelinin yeni eğitimlerin eklenmesine dair taleplerini sıklıkla iletildiği paylaşılmıştır. Kamu çalışanlarının sıklıkla eğitim talebinde bulunması, Türkiye’de kamu çalışanlarında öğrenme kültürünün oluştuğuna, sürekli öğrenme kültürünün benimsendiğine ve bu kültürün sürdürülebilirliğine dair önemli bir göstergedir.

Öğrenme kültürünün bir diğer göstereci de eğitime katılımın önündeki engellerin kaldırılması ve erişimin kolaylaştırılmasıdır (OECD, 2021b). Uzaktan Eğitim Kapısı’yla 4 milyon kamu çalışanı dilediği eğitim içeriğine dilediği yerden erişim sağlayabilmektedir. Ayrıca, çalışanlar kurumların eğitim atamasına bağlı kalmadan eğitim faaliyetlerine katılabilmektedir. Böylelikle her bir kamu personeli bireysel eğitim planlarını oluşturabilmekte ve takip edebilmektedir. Kullanıcılara ek olarak, Platform kurumların da eğitim ihtiyaçlarına yanıt vermektedir. Özellikle acil eğitim ihtiyacının doğması durumunda kurumlar binlerce personele Platform üzerinden ulaşabilmekte ve ihtiyaç duyulan insan kaynağının gelişimini sağlayabilmektedir.

Uzaktan Eğitim Kapısı, dijitalleşmenin yansımalarının yoğun bir şekilde görüldüğü günümüz dünyasında kamu personelinin dijital becerilerinin gelişimine katkıda bulunan bir platformdur. Türkiye’nin dört bir köşesinden ve her yaş grubundan kamu çalışanı Platform’dan kolaylıkla yararlanabilmekte ve sadece Platform’u kullanarak bile dijital okuryazarlık düzeylerini artırabilmektedir. Kamu çalışanlarının dijital çağın gereklerine ayak uydurabilmesi, dijital araçları kullanmada yetkin hale gelmesi için bilgi ve becerilerinin artırılmasına yönelik birçok eğitim de

Platform'da yer almaktadır (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023a). Bu doğrultuda, hem dijital becerilerin edinilmesi için temel dijital okuryazarlık eğitimleri hem de bu becerilerin geliştirilmesi için web tasarımı, programlama vb. konularda temel düzey ve ileri düzey eğitimler yer almaktadır.

Uzaktan Eğitim Kapısı, kamu kurum ve kuruluşları bağlamında öğrenme ve gelişim programlarının geliştirilmesinde önemli bir uygulamadır. İlk olarak eğitim planlamaları, sistematik bir süreç içerisinde gerçekleştirilmiştir (T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, 2022). Bu aşamada Bakanlık yetkilileri ile gerçekleştirilen odak grup görüşmeleri ve Eğitim İhtiyaç Analizi doğrultusunda eğitim planlamaları yapılmıştır. Eğitim ihtiyaç analizi sonucunda eğitim ihtiyaçları ve eğitim önceliklerinin, unvan gruplarına ve eğitim kategorilerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Örneğin; üst düzey yöneticiler için proje görevleri (görev ve sorumluluklar), etkili sözlü ve yazılı iletişim ile hızlı karar verme (21. yüzyıl yetkinlikleri) konularındaki eğitim ihtiyaçları, birinci öncelik olarak belirlenmiştir. Bu aşamayı takiben uzaktan eğitim programının geliştirilmesi ve uygulanması aşamasına geçilmiştir. Bu aşamanın en önemli adımlarından biri, Elektronik Performans Destek Sistemi modeli geliştirilmesidir. Elektronik Performans Destek Sistemi ile kamu çalışanlarının eğitim tercihlerinin ve ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda destek sağlamak ve bu doğrultuda uygulayıcıların karar vermelerini kolaylaştırmak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda her bir unvan grubunun ilgili soru grubu için önceliklendirdiği eğitim ihtiyaçları, Elektronik Performans Destek Sistemi'ne işlenmektedir (Atay vd., 2022).

Uzaktan Eğitim Kapısı içeriğinde sunulan eğitimler açısından değerlendirildiğinde eğitimlerdeki çeşitlilik belirgin bir şekilde göze çarpmaktadır. Uzaktan Eğitim Kapısı'nda çalışanların erişimine sunulmuş 36.000 eğitim materyali bulunmaktadır. Sunulan eğitimler; eğitim biçimi, eğitim şekli ve eğitim kategorisi altında sınıflandırılmaktadır (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023b). Eğitim biçimi açısından sistemde ünitesiz eğitim (tek eğitim içeriğinin bulunduğu eğitimler) ve üniteli eğitimler (birbirine ilişkili olan farklı bölümlerden oluşan eğitimler) yer almaktadır (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023a). Eğitim şekli açısından sunum, video ve katılımcılar ile eğitmenler arasında etkileşime fırsat sağlayan canlı sınıf eğitimleri gibi olanaklar yer almaktadır (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023b).

Eğitim kategorileri arasında aday memur temel ve hazırlayıcı eğitimleri, bilgi teknolojileri, hayata dair eğitimler, insan hakları, insan kaynakları yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, işaret dili destekli eğitimler, iyi uygulama örnekleri, kişisel ve mesleki eğitim, mevzuat, oryantasyon, ulaştırma ve altyapı, stajyer eğitim programı, uygulamalı eğitimler gibi başlıklar yer almaktadır (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023a).

Buna ek olarak, Uzaktan Eğitim Kapısı ile ilgili etkinliklerin değerlendirilmesi amacıyla ilgili eğitimleri tamamlayan kamu çalışanlarından anket uygulaması ile elektronik geri bildirim alınmaktadır. Böylece sisteme dair eksiklikler belirlenmekte ve sistemin gelişmesine katkıda bulunacak öneriler alınabilmektedir. Bu doğrultuda katılımcıların Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden sunulan eğitimlerden genel memnuniyet oranı %93,6 olarak belirlenmiştir.

Uzaktan Eğitim Kapısı, ilgili literatürde yer alan akademik bilgilerden beslenen ve bilimsel yaklaşımı esas alan bir platform olarak dikkat çekmektedir. Mohsin ve Sulaiman (2013), bir kurum içerisinde uzaktan eğitime geçiş sürecinde takip edilmesi gereken adımları, Uzaktan Eğitimi Benimseme Modeli çerçevesinde açıklamıştır. Bu adımlar arasında farkındalık yaratma, katılımcıların ihtiyaçlarını belirleme, sistem gereksinimlerini belirleme, uzaktan eğitim dersleri rollerini tasarlama, uzaktan eğitimin geliştirilmesi ve sunulması ve son olarak uzaktan eğitim programı değerlendirmesi yer almaktadır.

Uzaktan Eğitim Kapısı'nın hazırlık aşaması, eğitimlerin planlanması aşamasında yürütülen ihtiyaç analizleri, eğitimlerin tasarımı ve yönetici ile kullanıcı panelleri üzerinden rollerin tanımlanması, Platform'un hizmete sunulması ve memnuniyet anketi ile birlikte değerlendirilmenin yapılması, Uzaktan Eğitimi Benimseme Modeli adımlarıyla uyumludur. Öte yandan DeLone ve McLean (1992) Bilgi Sistemleri Başarı Modeli çerçevesinde bilgi ve teknoloji sistemlerinin başarısının altı faktöre bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu faktörler; bilgi kalitesi, sistem kalitesi, hizmet kalitesi, sistem kullanımı, kullanıcı tatmini ve net faydalar olarak belirlenmiştir. Uzaktan Eğitim Kapısı, güncel ve çağın gerektirdiği bilgilere odaklanması, kamuda yürütülen faaliyetlere yönelik bilgileri kapsamaması, bütüncül bilgileri içermesi açısından bilgi kalitesi yüksek bir platformdur.

Sistem kalitesi açısından kullanımı kolay bir arayüze sahip olan Uzaktan Eğitim Kapısı, belirli tasarım ilkelerine dayanan ve sistemsel verilere (eğitime katılan tekrarsız/tekrarlı personel sayısı, sınava katılan tekrarsız/tekrarlı personel sayısı, sınav sonuçları, başarı yüzdeleri) erişim imkânı sunmaktadır (Atay vd., 2022). Platform'da tamamlanan eğitim programı ve izlenen eğitim içerikleri sayılarının yüksek olması, eğitimlerden duyulan memnuniyetin %93,6 olarak tespit edilmesi, Platform'un bir en iyi uygulama olarak değerlendirilebileceğinin en önemli kanıtları arasındadır. Uzaktan eğitim uygulamalarının çalışan davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğuna dair birçok araştırma yürütülmüştür. Uzaktan Eğitim Kapısı bağlamında ise tekrarsız eğitime katılım sayısı ve eğitim tamamlama sayısındaki artış, çalışanların uzaktan eğitim sistemini kullanmaya istekli olduğunu göstermektedir.

Uzaktan Eğitim Kapısı'nda benimsenen ilkelerden biri de yüksek standartlı eğitimler sunmaktır. Bu bağlamda kamu kurumlarının kendi içerikleri ve eğitim desteği alınan diğer kurum ve kuruluşların içerikleri belirlenen standartlar kapsamında gözden geçirilmektedir. Bu standartlar; çoklu ortam ilkesi, kişiselleştirme ilkesi, zamansal yakınlık ilkesi, uzamsal yakınlık ilkesi, tutarlılık ilkesi, dikkati çekme ilkesi, parçalara bölme ilkesi ve duyu biçimi ilkesi olarak belirlenmiştir. Sunulacak tüm eğitimlerin belirlenen standartlara uygunluğu, öğretim teknolojilerinden oluşan uzman ekip tarafından kontrol edilmekte ve eğitim standartları korunmaktadır.

Kurumların uzaktan eğitim uygulamalarında ihtiyaç duyulan teknolojilere ve ilgili teknolojileri kullanabilme becerilerine sahip olmaları onların olgunluk düzeylerini belirlemektedir (Schreiber, 1998). Uzaktan Eğitim Kapısı, çalışan eğitimi ve geliştirme faaliyetlerinde kurumsal bir altyapı olanağı sunması sebebiyle kurumların çalışan eğitiminde teknoloji kullanımını artırmaktadır. Bu bağlamda Platform, her kurumun kendi faaliyetleri ve olanakları kapsamında daha kısıtlı imkânlarla gerçekleştirebilecekleri faaliyetlerin merkezi bir sistem ve altyapı aracılığıyla sunulmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla Uzaktan Eğitim Kapısı, kurumların uzaktan eğitim için sahip olması gereken kapasitelerin geliştirilmesine de katkıda bulunmaktadır.

Kitap kapsamında Uzaktan Eğitim Kapısı, diğer ülkelerde yer alan benzer platformlarla da karşılaştırılmıştır. Uzaktan Eğitim Kapısı, kuruluş tarihi itibarıyla yeni bir uygulama olmasına karşın USALearning platformundan sonra en geniş hedef kitleye ulaşan uygulamadır. İçerik sayısı olarak Uzaktan Eğitim Kapısı'nın diğer uygulamalar içerisinde öncü olduğu görülmektedir. Eğitim içeriği açısından hem mesleki hem de kişisel gelişim odaklı eğitimlerin varlığı ile çeşitlilik sağlanmaktadır.

Uzaktan Eğitim Kapısı'nın, ilerleyen süreçte yapılması planlanan iyileştirmeler ve sürdürülebilirlik kapsamında planlanan çalışmalarla birlikte öncü uzaktan eğitim platformları arasında yerini alması beklenmektedir. Özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bulunan uzaktan eğitim uygulama örnekleri göz önünde bulundurulduğunda kamu sektörü özelinde ve geniş bir kamu çalışanı kitlesini kapsayan devlet destekli bir uzaktan eğitim uygulamasının kısıtlı olduğu görülmektedir.

Uzaktan Eğitim Kapısı gerek sunulan eğitim sayısının yüksekliği gerekse ulaştığı kullanıcı sayısının fazlalığı dolayısıyla kamu sektöründeki insan kaynakları uygulamaları kapsamında yapılmış önemli bir yeniliktir. İnsan kaynakları uygulamaları içerisinde önemli bir yeri olan eğitim faaliyetlerinin geleneksel eğitimden teknoloji tabanlı bir uygulamaya taşınması eğitim sürecinin yönetimini kolaylaştırmakta, çok sayıda kullanıcıya erişim sağlamakta ve yöneticiler açısından

eğitimlere dair istatistikler ve memnuniyet oranları gibi çıktıların daha hızlı ve etkin bir şekilde takip edilmesini sağlamaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarının önemli bir parçası olan eğitim faaliyetlerinin teknoloji tabanlı ortamlara taşınması, her yerde ve her zaman eğitime erişim imkânı sağlamasının yanı sıra geniş bir kitleye erişme imkânı sunmaktadır. Eğitimlere ilişkin raporların ve memnuniyet anketlerinin tek bir sistem üzerinden kullanımı, eğitim faaliyetlerin takibini kolaylaştırmıştır (Uzaktan Eğitim Kapısı, 2023c). Yöneticiler açısından değerlendirildiğinde uzaktan eğitim sisteminin teknolojik gelişmeler ışığında güncel tutulması oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra sisteme eklenen uzaktan eğitim derslerini sağlayan kurum ve eğitmenler konusunda standardize edilmiş kriterlerin kullanımı faydalı olacaktır. Diğer ülkelerdeki örneklerde görüldüğü gibi sunulan eğitimlere kredi sistemi getirilerek, belirli bir kredi düzeyine erişen kamu çalışanları için mesleki ve kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak özel bir eğitim grubunun planlanması faydalı olacaktır.



SONUÇ

Bu kitap çalışmasının sunduğu katkılar, kullanılan yöntem temelinde değerlendirilmelidir. İlk olarak araştırma kapsamında kamu sektörü çalışanları için geliştirilen bir uzaktan eğitim sistemi üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda özel sektör firmalarının kullandıkları uzaktan eğitim sistemlerine dair araştırmaların yürütülmesi faydalı olacaktır. Ayrıca, çalışma kapsamında tek vaka çalışması ve yarı-yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Gelecek araştırmaların odak grup çalışmalarıyla desteklenmesi, daha kapsamlı ve detaylı bilgiler elde edilmesine olanak sağlayacaktır. Öte yandan nitel araştırma tasarımının yanı sıra anket gibi nicel araştırma yöntemlerinin kullanımı, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğine katkı sağlayacaktır.

Buna ek olarak bu çalışmada uzaktan eğitim sisteminin kapsamı, içeriği ve işleyişi hakkında genel bir çerçeve sunulmuştur. Gelecek araştırmaların uzaktan eğitim sistemi kapsamında sunulan eğitimlerin çalışan davranışları üzerine etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemesi önemlidir. Özellikle Teknoloji Kabul Modeli kapsamında bireylerin teknolojiyi benimseme durumları, birçok araştırmaya konu olmuştur.

Gelecekte Teknoloji Kabul Modeli bileşenlerinin Uzaktan Eğitim Kapısı kullanıcıları açısından ölçümlerinin yapılması ve çıkarımların edinilmesi faydalı olacaktır. Bu çerçevede uzaktan eğitim sistemi kullanımının çalışanların iş memnuniyeti, iş performansı, iş-aile dengesi, iş tatmini gibi bileşenler üzerine etkileri incelenmelidir. Bunun yanı sıra uzaktan eğitim sisteminin etkin bir şekilde kullanımına katkı sağlayacak unsurlar da incelenmelidir. Bireysel faktörler açısından kullanıcıların cinsiyeti, kişilik özellikleri, eğitim düzeyi, bilgisayar öz yeterliliği ve öğrenme motivasyonu; örgütsel faktörler açısından uzaktan eğitimi destekleyen örgüt iklimi, örgüt kültürü, yönetici desteği ve örgütsel destek; sistemle ilgili faktörler açısından algılanan kullanılabilirlik, algılanan kullanım kolaylığı, algılanan fayda değişkenlerinin araştırılması önemlidir.

Birçok farklı kurum ve kuruluşa mensup ve farklı uzmanlıklara sahip çok sayıda kamu çalışanına eğitim ve gelişim imkânı sağlayan Uzaktan Eğitim Kapısı ile "öğrenme kültürü" oluşturmak zorlu bir süreç olmuştur. Yeniliklerin getirdiği doğal tepkilerden birisi de değişime dirençtir. Uzaktan Eğitim Kapısı, çalışan eğitim ve gelişim uygulamalarında bir değişim yaratmaktadır.

Bu bağlamda, uygulamanın başarılı olması için tüm hedef gruplar tarafından kabul edilen kapsayıcı bir platform geliştirilmesi önceliklendirilmiştir. Bu önceliğin karşılanması ve yeni bir uzaktan eğitim uygulamasının kamuya kabul ettirilmesi veriye dayalı karar alma mekanizmaları, dikkatli bir kaynak planlaması, doğru bir iletişim stratejisi, kurumlar arası iş birliği ve uzman kurumlar tarafından ihtiyaca yönelik hazırlanan eğitim içerikleri ile mümkün olmuştur. Özellikle değişimin kabul

ettirilmesi konusunda, kamunun ihtiyaçlarını karşılayacak, kapsayıcılık ve fırsat eşitliği temel alınarak geliştirilen Uzaktan Eğitim Kapısı'na yönelik ihtiyacın veriye dayalı kanıtlar ile sunulması oldukça etkili olmuştur.

Bu kadar geniş bir hedef kitlenin tüm ihtiyaçlarını karşılayacak kapsayıcı bir platform oluşturulması zorluk yaşanan bir diğer konu olmuştur. Tüm kamu kurumlarının ve 3,9 milyondan fazla çalışanın platforma dâhil edilmesi ve kullanımının yaygınlaştırılması için bilgilendirme toplantıları, çalıştaylar ve kurum ziyaretlerine ciddi bir zaman ve emek harcanmıştır. Benzer bir zorlukta Platform'un kullanımı yaygınlaştıkça içerik ihtiyaçlarının ve teknik gereksinimlerin de artmış olmasıdır. Bu kapsamda, Platform'a eklenen eğitimler düzenli olarak standartlara uygunluk açısından kontrol edilmekte, güncelleme ve optimizasyon çalışmaları yürütülmektedir.

Platformun geliştirilmesi aşamasında kaynakların etkin kullanımı ve geniş hedef kitlenin varlığı dikkate alınarak yapılan planlama ve oluşturulan iletişim stratejisi süreçlerin etkili bir şekilde yürütülmesine olanak sağlamıştır. Eğitim faaliyetlerinin önemli bir bölümünün dijital ortama taşınması, kurumlarda kapasite artırımını da gerektirmiştir.

Ofis tarafından yapılan çalışmalarda, bilimsel ve veriye dayalı yaklaşımın bir sonucu olarak her kavramın tüm yönleriyle ele alındığı görülmektedir. Bu kapsamda kurumsal ve bireysel düzeyde direnci desteğe çevirebilmek için kapsayıcı bir dil benimsenmiş ve kurumlara hem alt yapı hem de bilgisel düzeyde destek sağlanmıştır. 2020 yılından bu yana sürekli artan bir eğitim performansı, bu hazırlıkların bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Geri bildirim verilen önem ve ihtiyaçları öncelikler çerçevesinde karşılamaya yönelik olumlu tutum, kurumların ve kamu çalışanlarının artan ilgisi ile karşılık bulmuştur.

Uzaktan Eğitim Kapısı'nın kamu sektöründe kullanımı teknolojiyi kullanabilme becerisine göre olgunluk düzeyleri kapsamında incelendiğinde uzaktan eğitim uygulamalarına yeni başlanan dönemi temsil eden ilk aşamanın COVID-19 pandemisine denk geldiği görülmektedir. 2020 yılından itibaren Ofisin koordinasyonu ve yönlendirmesi ile kamu sektörünün Uzaktan Eğitim Kapısı'nı kullanma düzeyi artmış; kurumlar uzaktan eğitim uygulamaları ve sürecine dair planlama yaptıkları olgunluk aşamasına ulaşmıştır. Uzaktan eğitim yöntemi ile gerçekleştirilen eğitimlerin ve yeni içeriklere yönelik taleplerin artması ve Uzaktan Eğitim Kapısı kullanımı ile ilgili tedbirlerin yıllık planlarda yer alması ile Türkiye kamu sektörünün uzaktan eğitim platformunu kullanabilme becerilerine göre son olgunluk aşamasına ulaştığı ve uzaktan eğitimin kurumsallaştığı söylenebilir.

Bu çalışma kapsamında tek vaka çalışması yöntemi kullanılarak Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından hayata geçirilen Uzaktan Eğitim Kapısı derinlemesine ve tüm yönleriyle ele alınmaya çalışılmıştır. Uzaktan Eğitim Kapısı, kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik bir öğrenme kültürü yaratmayı amaçlayan, dijitalleşmeye vurgu yapan, teknolojik yenilik ve gelişmelerden yararlanılarak geliştirilen, her kurum ve pozisyondan kamu çalışanına hitap eden, standardize edilmiş eğitimleri içeren ve bireyselleştirilmiş bir öğrenme deneyimi sunan bir eğitim platformudur. Bu bağlamda Uzaktan Eğitim Kapısı'nın bir vaka olarak ele alınması, gelecekte hayata geçirilecek ulusal eğitim platformları için iyi bir uygulama örneği olarak yol gösterici olacaktır.

KAYNAKÇA

2021 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı (2020). *T.C. Resmi Gazete* (31287, 27 Ekim 2020).

2023 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı (2022). *T.C. Resmi Gazete* (31994, 25 Ekim 2022).

Abdel-Qader, M. A. (2022). How did covid-19 increased reliance on e-human resource management: jordanian insurance sector case. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(1), 1-11.

Agarwal, S., & Lenka, U. (2018). Managing organization effectiveness through e-human resource management tool-e-learning: Indian cases a qualitative approach. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 4(1), 298-312. <https://doi.org/10.20319/pijss.2018.41.298312>

Aghaei, S., Nematbakhsh, M. A., & Farsani, H. K. (2012). Evolution of the world wide web: from WEB 1.0 to WEB 4.0. *International Journal of Web & Semantic Technology*, 3(1), 1-10.

AlHamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Kurdi, B., Alzoubi, H., Hamouche, S., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 429-438. <https://doi.org/10.52671/ijdns.2021.12.011>

Al-Hawary, S. I. S., Mohammad, A. S., Al-Syasneh, M. S., Qandah, M. S. F., & Alhajri, T. M. S. (2020). Organisational learning capabilities of the commercial banks in Jordan: do electronic human resources management practices matter?. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 17(3), 242-266. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2020.109927>

Al-kasasbeh, A. M., Halim, M. A. S. A., & Omar, K. (2016). E-HRM, workforce agility and organizational performance: a review paper toward theoretical framework. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(15), 10671-10685.

Almashyakh, A. M. (2022). An evidence-based review of e-hrm and its impact on strategic human resource management. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(3), 542-556. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103033>

Al-Nabae, M. G., & Sammani, D. (2019, June). The training methods that enhance project performance. In *Proceeding: International Conference on Business, Education, Innovation & Social Sciences ICBEISS* (pp. 362-372).

- Amara, N. B., & Atia, L. (2016). E-training and its role in human resources development. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), 1-12.
- Arıbaş, N. N., & Doğan, E. (2022). Kamuda insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi: Yeşilyurt belediyesi üzerinden bir inceleme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 338-363.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Atay, S., Sahin, M., Cetinbinici, A., Subası, D., Aydın, F., & Ceylan, S. (2022). The Engine Design of Electronic Performance Support System for Employees' Training Based on Training Need Analysis. Ifenthaler, D., Seufert, S. (eds), In *Artificial Intelligence Education in the Context of Work* (pp. 121-138). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-14489-9_7
- Ausburn, L. J. (2004). Course design elements most valued by adult learners in blended online education environments: An American perspective. *Educational Media International*, 41(4), 327-337. <https://doi.org/10.1080/0952398042000314820>
- Australian Public Service Academy (2023). Government of Australia, <https://www.apsacademy.gov.au/> adresinden 14.02.2023 tarihinde erişilmiştir.
- Bada, S. O., & Olusegun, S. (2015). Constructivism learning theory: a paradigm for teaching and learning. *Journal of Research & Method in Education*, 5(6), 66-70.
- Bates, A. T. (2005). *Technology, e-learning and distance education*. Routledge.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of international management*, 15(3), 273-285.
- Belkhamza, Z., & Abdullah, M. M. B. (2019). Trainee characteristics and organizational environment for enhancing individual performance in e-learning involvement. *International Journal of Web-Based Learning and Teaching Technologies (IJWLTT)*, 14(2), 88-101.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). Adaptive guidance: enhancing self-regulation, knowledge, and performance in technology-based training. *Personnel Psychology*, 55(2), 267-306. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00111.x>

- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2012). *Advances in technology-based training. In Managing human resources in North America* (pp. 27-43). Routledge.
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: what we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 305. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000142>
- Berge, Z. L. (2003). Planning and managing distance training and education in the corporate sector. *Handbook of distance education, 601-610*.
- Bernard, R. M., Brauer, A., Abrami, P. C., & Surkes, M. (2004). The development of a questionnaire for predicting online learning achievement. *Distance education, 25*(1), 31-47. <https://doi.org/10.1080/0158791042000212440>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising, 24*(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Brown, K. G. (2005). A field study of employee e-learning activity and outcomes. *Human Resource Development Quarterly, 16*(4), 465-480. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1151>
- Byungura, J. C., Nyiringango, G., Fors, U., Forsberg, E., & Tumusiime, D. K. (2022). Online learning for continuous professional development of healthcare workers: an exploratory study on perceptions of healthcare managers in Rwanda. *BMC Medical Education, 22*(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s12909-022-03938-y>
- Calisir, F., Altin Gumussoy, C., Bayraktaroglu, A. E., & Karaali, D. (2014). Predicting the intention to use a web-based learning system: Perceived content quality, anxiety, perceived system quality, image, and the technology acceptance model. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 24*(5), 515-531. <https://doi.org/10.1002/hfm.20548>
- Canada School of Public Service (2023). Government of Canada, <https://www.cspsefpc.gc.ca/index-eng.aspx> adresinden 14.02.2023 tarihinde erişilmiştir.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly, (3)*, 44.
- Chanani, U. L., & Wibowo, U. B. (2019). A learning culture and continuous learning for a learning organization. *KnE Social Sciences, 591-598*.

- Chatzimouratidis, A., Theotokas, I., & Lagoudis, I. N. (2012). Decision support systems for human resource training and development. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 662-693. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561235>
- Chatzoglou, P. D., Sarigiannidis, L., Vraimaki, E., & Diamantidis, A. (2009). Investigating Greek employees' intention to use web-based training. *Computers & Education*, 53(3), 877-889. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2009.05.007>
- Choudhury, N. (2014). World wide web and its journey from web 1.0 to web 4.0. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 5(6), 8096-8100.
- Clark, K. R. (2018). Learning theories: Behaviorism. *Radiologic Technology*, 90(2), 172-175.
- Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018). *T.C. Resmi Gazete* (30474, 10 Temmuz 2018).
- Çakmak, R., & Şimşek, H. (2015). Public employees' opinions on distance education: The case of Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3168-3175. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1094>
- Davis, F. D. (1985). *A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results* [Doctoral dissertation]. Massachusetts Institute of Technology.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management science*, 35(8), 982-1003. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.982>
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information systems success: the quest for the dependent variable. *Information Systems Research*, 3(1), 60-95. <https://doi.org/10.1287/isre.3.1.60>
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of management information systems*, 19(4), 9-30. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>

- Denby, S. (2010). The importance of training needs analysis. *Industrial and Commercial training*, 42(3), 147-150. <https://doi.org/10.1108/00197851011038132>
- Durai, F. A. P., & Jose, J. (2022). The Shifting Corporate Strategy of Learning and Development in the Post-Pandemic Era. *Journal of Positive School Psychology*, 7005-7010.
- Dwyer, R. J. (2004). Employee development using adult education principles. *Industrial and Commercial Training*, 36(2), 79-85.
- Ehlers, U. D., Pawlowski, J. M., Prpitsch, C., & Veith, P. (2006). Content and management standards: LOM, SCORM and Content Packaging. *Handbook on Quality and Standardisation in E-learning*, 209-223.
- Elango, B., & Jayakrishnan, J. (2020). Impact of employer branding on employee engagement and retention in the service sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 102020.
- Ergun, H. S., & Tatar, B. (2018). Employer branding and employee attitudes: mediating role of person-organization fit. *Research Journal of Business and Management*, 5(2), 110-120. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.830>
- Escribano, A., Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2009). Managing external knowledge flows: the moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 38(1), 96-105. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.022>
- European Commission (2018). *Promoting adult learning in the workplace. Final report of the ET 2020 working group 2016-2018 on adult learning*. Publications Office of the European Union.
- Farouk, D. A. (2022, October 23-24). The Impact of E-Training System on Employees' Job Performance. *RAIS Conference on Social Sciences and Humanities*, Washington DC, USA. . <https://doi.org/10.5281/zenodo.7372499>
- Hamidianpour, F., Esmaeilpour, M., & Firoozi, H. (2016). Assessing the impact of electronic human resource management on creation of organizational agility: A study in the Bushehr Banks, Iran. *Asian Social Science*, 12(7), 105-118.
- Harerimana, A., & Mtshali, N. G. (2020). Conceptualisation of e-learning in nursing education in the context of Rwanda. *Journal of Nursing Education and Practice*, 10(6), 26. <https://doi.org/10.5430/jnep.v10n6p26>

- Homitz, D. J., & Berge, Z. L. (2008). Using e-mentoring to sustain distance training and education. *The Learning Organization*, 15(4), 326-335. <https://doi.org/10.1108/09696470810879574>
- Hung, S. Y., Chen, C. C., Yeh, R. K. J., & Huang, L. C. (2016). Enhancing the use of e-learning systems in the public sector: A behavioural intention perspective. *Electronic Government, an International Journal*, 12(1), 1-26. <https://doi.org/10.1504/EG.2016.074237>
- Hunitie, M. F. A., Hamadneh, S., Al-kharabsheh, S. A., Alzoubi, A. B., Abufares, M. O. M., & Al-Hawary, S. I. S. (2023). The mediating role of employee engagement on the relationship between electronic human resource management and organizational effectiveness. *Information Sciences Letters: An International Journal*, 12(3), 1307-1318. <http://dx.doi.org/10.18576/isl/120321>
- Integrated Government Online training (2023). Government of India. <https://igot.nic.in/> adresinden 08.03.2023 tarihinde erişilmiştir.
- Islam, M. S., & Akkas, A. (2021). Association between Electronic Human Resource Management Usage and Organisational Citizenship Behaviour. *Dhaka University Journal of Management*.
- Jeong, K. Y., & Bozkurt, I. (2014). Evaluating a project management simulation training exercise. *Simulation & Gaming*, 45(2), 183-203. <https://doi.org/10.1177/1046878113518481>
- Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110.
- Jonassen, D. H., & Grabowski, B. L. (2012). *Handbook of individual differences, learning, and instruction*. Routledge.
- Karaali, D., Gumussoy, C. A., & Calisir, F. (2011). Factors affecting the intention to use a web-based learning system among blue-collar workers in the automotive industry. *Computers in Human Behavior*, 27(1), 343-354. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.08.012>
- Karbuz, N. (2019). Bilgi toplumuna geçiş sürecinde kamuda eğitim sektöründeki yöneticilere yönelik hizmet içi eğitim stratejisi. *International Journal of Scholars in Education*, 2(1), 22-39.

- Khadaroo, I., Wong, M. S., & Abdullah, A. (2013). Barriers in local e-government partnership: evidence from Malaysia. *Electronic Government, An International Journal*, 10(1), 19-33.
- Kholil, M., Sofyan, H., & Surjono, H. D. (2021). E-learning and its role as a learning media in education and training. *Letters in Information Technology Education (LITE)*, 3(2), 66-70.
- Kirschner, P., & Hendrick, C. (2020). *How learning happens: Seminal works in educational psychology and what they mean in practice*. Routledge.
- Knowles, M. (1996). *Andragogy: An emerging technology for adult learning*. London, UK.
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., Swanson, R. A., Swanson, R., & Robinson, P. A. (2020). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. (9th ed.). Routledge.
- Kohan, N., Arabshahi, K. S., Mojtahedzadeh, R., Abbaszadeh, A., Rakhshani, T., & Emami, A. (2017). Self-directed learning barriers in a virtual environment: a qualitative study. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*, 5(3), 116-123.
- Koohang, A., & Paliszkievicz, J. (2013). Knowledge construction in e-learning: An empirical validation of an active learning model. *Journal of Computer Information Systems*, 53(3), 109-114. <https://doi.org/10.1080/08874417.2013.11645637>
- Kraiger, K., Passmore, J., dos Santos, N. R., & Malvezzi, S. (2020). *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement*. John Wiley & Sons.
- Kumar, A. D., & Kumar, S. (2022). Enhancing workforce agility through e-training to deal with a crisis: a themes-based content analysis. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 99-116.
- Loh, P. Y. W., Lo, M. C., Wang, Y. C., & Mohd-Nor, R. (2013). Improving the level of competencies for small and medium enterprises in Malaysia through enhancing the effectiveness of E-training: A conceptual paper. *Labuan e-Journal of Muamalat and Society (LJMS)*, 7, 1-16. <https://doi.org/10.51200/ljms.v7i.3007>
- Long, L., Dubois, C. & Faley, R. (2009). A case study analysis of factors that influence attrition rates in voluntary online training programs. *International Journal on E-Learning*, 8(3), 347-359. Waynesville, NC USA: Association for the Advancement of Computing in Education (AACE).

- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- McKinsey & Company (2020). Future of Work: Turkey's Talent Transformation in the Digital Era. https://www.mckinsey.com/tr/~/_media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/turkey/our%20insights/future%20of%20work%20turkey/future-of-work-mckinsey-turkey-full-report.pdf adresinden 10.05.2023 tarihinde erişilmiştir.
- Merriam, S. B. (2004). The changing landscape of adult learning theory. J. Comings, B. Garner, C. Smith (Eds), In *Review of Adult Learning and Literacy, Volume 4* (pp. 213-234). Routledge.
- Miles, M. B. (1969). Planned change and organizational health: Figure and ground. FD Carver & T. J. Sergiovanni (Eds), *Organizations and human behavior*, 375-391.
- Mishra, A. K. (2021). Emotional intelligence and its reliance on electric human resource management drive IT sector job performance. *YMER*, 21(19), 49-61. <https://doi.org/10.37896/YMER21.10/04>
- Mohamed, S. M. (2022). Employee Performance as affected by the digital Training, the digital Leadership, and subjective wellbeing during COVID-19. *Journal of Positive School Psychology*, 540-553.
- Mohsin, M., & Sulaiman, R. (2013). A study on e-training adoption for higher learning institutions. *International Journal of Asian Social Science*, 3(9), 2006-2018.
- Moradi, L., Mohamed, I., & Yahya, Y. (2017, November). Relationship between E-training in virtual team and IT project performance with the mediation role of organizational commitment in E-tourism. In *2017 6th International Conference on Electrical Engineering and Informatics (ICEEI)* (pp. 1-5). IEEE.
- Moradi, L., Mohamed, I., & Yahya, Y. (2018). The effect of organizational commitment and e-training on e-tourism job performance. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology*, 8(6), 2286-2293. <https://doi.org/10.18517/ijaseit.8.6.6665>
- Muilenburg, L., & Berge, Z. L. (2001). Barriers to distance education: A factor-analytic study. *American Journal of Distance Education*, 15(2), 7-22. <https://doi.org/10.1080/08923640109527081>

- Mwangi, J., & Reuben, J. M. (2019). Effects of e-recruitment and e-training on human resource performance: a case study of telkom kenya. *International Journal of Research Publications*, 35(2), 14-14.
- Naqshbandi, M. M., Meeran, S., & Wilkinson, A. (2023). On the soft side of open innovation: the role of human resource practices, organizational learning culture and knowledge sharing. *R&D Management*, 53(2), 279-297. <https://doi.org/10.1111/radm.12566>
- National Human Resources Development Institute Training Programs (2023). Government of South Korea, <https://www.nhi.go.kr/eng/Programs/MainDirections/index.htm> adresinden 14.02.2023 tarihinde erişilmiştir.
- Navimipour, N. J., & Zareie, B. (2015). A model for assessing the impact of e-learning systems on employees' satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 53, 475-485. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.07.026>
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development*. McGrawHill.
- Ochoa-Alcántar, J. M., Borders, C. M., & Bichelmeyer, B. A. (2006). Distance Training. In *Handbook of human performance technology* (pp. 437-454). John Wiley & Sons.
- OECD (2019), *OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en>. adresinden 10.05.2023 tarihinde erişilmiştir.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2021a). Designing Active Labour Market Policies for The Recovery. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/designing-active-labourmarket-policies-for-the-recovery-79c833cf/#figure-d1e422> adresinden 14.02.2023 tarihinde erişilmiştir.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2021b). *OECD Skills Outlook 2021: Learning for Life*. Erişim Adresi: https://www.oecd-ilibrary.org/education/oecd-skills-outlook-2021_0ae365b4-en.
- Orvis, K. A., Fisher, S. L., & Wasserman, M. E. (2009). Power to the people: using learner control to improve trainee reactions and learning in web-based instructional environments. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 960. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0014977>
- Orvis, Karin A., Brusso, Robert C., Wasserman, Michael E., Fisher, Sandra L. (2010). Enabled for e-Learning? the moderating role of personality in determining the optimal degree of learner control in an e-Learning environment. *Human Performance*,

- 24(1), 60–78. <https://doi.org/10.1080/08959285.2010.530633>
- Öztürk, M., & Sancak, S. (2007). Hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışma hayatına etkileri. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 2(7), 761-794.
- Peker, K. (2010). Kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitim ve yöntemleri. *Mevzuat Dergisi*, 13(56), 1-16.
- Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18(5), 375-405.
- Rathee, D. R., & Renu, B. (2018). A shift towards e-training: impact and methods. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 7(1), 51-56.
- Rebelo, T. M., & Duarte Gomes, A. (2011). Conditioning factors of an organizational learning culture. *Journal of Workplace Learning*, 23(3), 173-194. <https://doi.org/10.1108/13665621111117215>
- Roca, J. C., & Gagné, M. (2008). Understanding e-learning continuance intention in the workplace: A self-determination theory perspective. *Computers in Human Behavior*, 24(4), 1585-1604. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2007.06.001>
- Roca, J. C., Chiu, C. M., & Martínez, F. J. (2006). Understanding e-learning continuance intention: an extension of the technology acceptance model. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64(8), 683-696. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2006.01.003>
- Saks, A. M., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, 45(4), 629-648.
- Schreiber, D. A. (1998). Organizational technology and its impact on distance training. In D. A. Schreiber and Z. L. Berge (Eds.), *Distance training: How innovative organizations are using technology to maximize learning and meet business objectives* (pp. 3–18). San Francisco: Jossey-Bass.
- Selase, E., & Avenorgbo, M. (2021). The effect of e-training on the performance of employees in small and medium scale enterprise amidst the covid-19 pandemic. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionalis*, 24(2), 34-48. <https://doi.org/10.32725/acta.2021.006>
- Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for hrd practitioners. *Human Resource Development International*, 25(2), 163-181. <https://doi.org/10.1080/15330257.2022.2088888>

doi.org/10.1080/13678868.2022.2047380

Siemens, G., & Long, P. (2011). Penetrating the fog: analytics in learning and education. *EDUCAUSE review*, 46(5), 30

Siregar, E. (2022). The effect of e-hrm practices on the employees loyalty in indonesia telecom sector: mediating role of employee motivation. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies (IJELEG)*, 14(1), 320-343. <https://doi.org/10.34109/ijeleg.202214116>

Smerek, R. (2017). *Organizational learning and performance: The science and practice of building a learning culture*. Oxford university press.

Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: from assessment to intervention*. Routledge.

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human resource management review*, 25(2), 216-231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>

Styvén, M. E., Näppä, A., Mariani, M., & Natarajan, R. (2022). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141, 290-298. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038>

Sutarto, J., Edi Mulyo, S., Shofwan, I., & Siswanto, Y. (2019). The Impact of E-Training Model on the Improvement of Professional Competence of PAUD-DIKMAS Educators. *KnE Social Sciences*, 3(18), 290-300. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i18.4722>.

T. C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (2019). *Kamu Kurumları Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Raporu*.

T. C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (2021). *Kamu Kurumları Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Raporu*.

T. C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (2022). Eğitim ihtiyaç analizi soru grupları. <https://www.cbiko.gov.tr/uploads/2022/06/egitim-ihiyac-analizi-yontem-tr.pdf>

T. C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi (2023). *Faaliyet Raporu 2018-2023*.

T.C. İçişleri Bakanlığı (2022). 2022 Bütçe Sunuşu. https://www.icisleri.gov.tr/kurumlar/icisleri.gov.tr/IcSite/strateji/Butce/2022_butce_final_SON.pdf

T. C. Kalkınma Bakanlığı (2018). Kamuda insan kaynakları çalışma grubu. <https://sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2020/04/KamudaInsanKaynaklariCalismaGrubuRaporu.pdf>

Tannenbaum, S. (2002). A strategic view of organizational training and learning. In K. Kraiger (Ed.), *Creating, implementing, and managing effective training and development* (pp. 10–52). San Francisco: Jossey-Bass.

Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399-441. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002151>

Tekdal, M., Saygıner, Ş., & Baz, F. Ç. (2018). Developments of web technologies and their reflections to education: A comparative study. *Journal of Educational and Instructional Studies in The World*, 8(1), 17-27.

Tennyson, R. D., & Rasch, M. (1988). Linking cognitive learning theory to instructional prescriptions. *Instructional Science*, 17(4), 369-385.

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (2017). Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü 2017 Performans Programı. http://www.sp.gov.tr/upload/xSPRapor/files/Ldcie+2017_PP_TODAIE.pdf adresinden 14.02.2023 tarihinden erişilmiştir.

Tyler-Smith, K. (2006). Early attrition among first time eLearners: A review of factors that contribute to drop-out, withdrawal and non-completion rates of adult learners undertaking eLearning programmes. *Journal of Online learning and Teaching*, 2(2), 73-85.

USALearning (2023). Government of United States, <https://usalearning.gov/> adresinden 14.02.2023 tarihinde erişilmiştir.

Uzaktan Eğitim Kapısı, (2023a). T.C. Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, <https://uzaktanegitimkapisi.cbiko.gov.tr> adresinden 14.02.2023 tarihinde erişilmiştir.

Uzaktan Eğitim Kapısı, (2023b). Uzaktan Eğitim Kapısı Kullanım Kılavuzu. https://uzaktanegitimkapisi.cbiko.gov.tr/Content/kilavuzlar/uek_kullanim_kilavuzu.pdf adresinden 14.02.2023 tarihinde erişilmiştir.

Uzaktan Eğitim Kapısı, (2023c). Uzaktan Eğitim Kapısı Panel Kullanım Kılavuzu. https://uzaktanegitimkapisi.cbiko.gov.tr/Content/kilavuzlar/uek_panel_kullanim_kilavuzu.pdf adresinden 14.02.2023 tarihinde erişilmiştir.

Wahba, M., & Elmanadily, D. (2015). Employer branding impact on employee behavior and attitudes applied study on pharmatecual in Egypt. *International Journal of*

Management and Sustainability, 4(6), 145-162.

- Walsh K. (2015). E-learning: controlling costs and increasing value. *Journal of the College of Physicians and Surgeons--Pakistan : JCPSP*, 25(4), 292–293. Walsh, K. (2018). E-learning in medical education: the potential environmental impact. *Education for Primary Care*, 29(2), 104-106. <https://doi.org/10.1080/14739879.2017.1389619>
- Walsh, K., Bhagavatheeswaran, L., & Roma, E. (2019). E-learning in healthcare professional education: an analysis of political, economic, social, technological, legal and environmental (PESTLE) factors. *MedEdPublish*, 8(97), 97. <https://doi.org/10.15694/mep.2019.000097.1>
- Wang, G. G. (2010). Theorizing e-learning participation: a study of the HRD online communities in the USA. *Journal of European Industrial Training*, 34(4), 344-364. <https://doi.org/10.1108/03090591011039081>
- Welsh, E. T., Wanberg, C. R., Brown, K. G., & Simmering, M. J. (2003). E-learning: emerging uses, empirical results and future directions. *International Journal of Training and Development*, 7(4), 245-258. <https://doi.org/10.1046/j.1360-3736.2003.00184.x>
- Weng, C., Tsai, C. C., & Weng, A. (2015). Social support as a neglected e-learning motivator affecting trainee's decisions of continuous intentions of usage. *Australasian Journal of Educational Technology*, 31(2), 177-192. <https://doi.org/10.14742/ajet.1311>
- Wiradendi, W., Solikhah, S., Nadya, F. & Deniar, P. (2020). Effectiveness of E-Training, E Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 443–450. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443>
- Yang, B. (2004). Can adult learning theory provide a foundation for human resource development?. *Advances in Developing Human Resources*, 6(2), 129-145.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Yin, R.K. (2012). *Applications of case study research (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA:Sage
- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The leadership quarterly*, 20(1), 49-53. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.006>
- Zainab, B., Awais Bhatti, M., & Alshagawi, M. (2017). Factors affecting e-training

adoption: An examination of perceived cost, computer self-efficacy and the technology acceptance model. *Behaviour & Information Technology*, 36(12), 1261-1273. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2017.1380703>

Zhan, Q. (2009, May). Workflow Technology Enabled e-Training System: Toward Work Process. In *2009 International Symposium on Information Engineering and Electronic Commerce (IEEC)* (pp. 197-201). IEEE Computer Society.

ÇALIŞAN EĞİTİMİNDE DÖNÜŞÜM:

EN İYİ UYGULAMA ÖRNEĞİ OLARAK

uzaktan

eğitimkapısı



uzaktan
eğitimkapısı

uzaktanegitimkapisi.cbiko.gov.tr

[in](#) [t](#) [@](#) [f](#) | @uzkegitimkapisi