

T.C.
İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
Eğitim Kurumları İşletmeciliği
Yüksek Lisans Programı

**ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARININ, ÇALIŞANLARINA YÖNELİK
OLARAK DÜZENLEDİKLERİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERVE TUNCA

EYLÜL, 2020

T.C.
İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
Eğitim Kurumları İşletmeciliği
Yüksek Lisans Programı

**ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARININ, ÇALIŞANLARINA YÖNELİK
OLARAK DÜZENLEDİKLERİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERVE TUNCA

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Murat Bülbül

EYLÜL, 2020



BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim.

İmza

Öğrencinin adı soyadı

Merve TUNCA

Danışmanlığını yaptığım işbu tezin tamamen öğrencinin çalışması olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığını taahhüt ederim.

ONAY

..... tarafından hazırlanan ‘.....’ başlıklı
bu yüksek lisans/doktora tezi, Anabilim/bilim Dalında
hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı:

[Dr. Öğr. Üyesi MURAT BÜLBÜL]

.....

Kurumu: İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Üyeler:

[Doç. Dr. İBRAHİM HAKAN KARATAŞ]

.....

Kurumu: İstanbul Medeniyet Üniversitesi

[Dr. Öğr. Üyesi ADEM YAMAN]

.....

Kurumu: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

[Ünvanı, Adı ve Soyadı]

.....

Kurumu:

Tez Savunma Tarihi: 8 / 10 / 2020...

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Merve TUNCA

Uyruğu: T.C.

Doğum Tarihi ve Yeri: 17 Temmuz, 1987, ISTANBUL

Elektronik Posta: mervetunca110105@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme Bölümü mezunu	2016
Yüksek Lisans	İMU, Eğitim Bilimleri Enstitüsü İnsan Gelişimi ve Eğitimi Anabilim Dalı	2018
Yüksek Lisans	İMU, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı	

İŞ TECRÜBESİ

Tarih	Kurum	Görev
2006-2012	Finansbank A.ş.	Çağrı Merkezi Yöneticisi
2012-2014	Bilim İlaç A.ş.	Satış ve Pazarlama Yönetimi
2014-2016	Sanovel İlaç A.ş.	Satış ve Pazarlama Yönetimi
2018-	Bizimhesap A.ş.	Satış ve Eğitim Uzmanı

YABANCI DİLLER

Orta düzeyde İngilizce

YAYINLAR

Bülbül, M.& Tunca, M. (2018). Öğretmen Performansının Değerlendirilmesinde Veli ve Öğrenci Görüşlerinin Alınmasına İlişkin Nitel Bir Çalışma.

HOBİLER

Kitap okumak, seyahat etmek

TEŞEKKÜR

Tezimin her aşamasında desteğini esirgemeyen, kusursuz akademik bilgisini paylaşmasının yanında, manevi desteğiyle süreç içerisinde motivasyonumu arttıran ve her zaman öğrencilerine güvendiğini hissederek onları başarıya odaklayan çok kıymetli, saygıdeğer tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Murat Bülbül'e; ihtiyacım olduğunda yaratıcı fikirleriyle her türlü destek olan ve enerjisine hayranlık duyduğum saygıdeğer hocam Doç. Dr. İbrahim Hakan Karataş'a; akademik yolda ilerleyebileceğime inandırarak öz güven kazanmamı sağlayan, her zaman varlığını yanımda hissettiren, bilgi ve deneyimlerini öğrencileriyle paylaşarak onları daha iyiye taşımak isteyen çok değerli, saygıdeğer hocam Dr. Öğr. Üyesi Ömer Avcı'ya; tez yazma sürecimi anlayışla karşılayıp çalışma esnekliği sağlayan ve her zaman yanımda olduğunu hissettiren çok değerli müdürüm Mehmet Onur Çırağıoğlu'na; düzeltmeler ve öneriler konusunda yardımcı olan çok değerli dostum Rahşan Güldal Demirdağ'a; veri toplama sürecimde katkısını unutmayacağım değerli arkadaşım Fatma Derya Akyılmaz'a, saygıdeğer büyüklerim Gazi Şeyhoğlu ve Olcay Tunca'ya; teknik konularda gece gündüz destek olan kuzenlerim Berke Adalı, Elif Yılmaz ve Fatma Nur Kutlu'ya; varlıklarıyla beni teselli eden ve süreç içerisinde her türlü desteği esirgemeyen kıymetli annem ve babama; yoğun çalışma temposu içerisinde bir çok şeyi tek başına yapmak zorunda kalan ve sonsuz sabır gösteren, çocuğumuza kusursuz babalık yaparak yokluğumu hissettirmeyen, her daim başaracağıma inandırarak yanımda olduğunu hissettiğim, çok kıymetli hayat arkadaşım Semih Tunca'ya ve en büyük fedakarlığı göstererek bir süre annesiyle az zaman geçirmeye sabır gösteren biricik oğlum Ali Batu Tunca'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARININ, ÇALIŞANLARINA YÖNELİK OLARAK DÜZENLEDİKLERİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERVE TUNCA

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Murat Bülbül

Organizma metaforları örgütlerin, yaşamlarını devam ettirebilmeleri için canlılar gibi çevresel koşullara adapte olmaları gerektiğini belirtir. Çağımızda sürekli artan rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteren özel sektör kuruluşları açısından şüphesiz yeniliklere ve değişimlere uyum sağlama becerisi çok daha önemlidir. Özel sektör kuruluşlarının çalışanlarına yönelik olarak düzenledikleri eğitim faaliyetleri, insan kaynağının niteliğini arttırabilmeleri ve böylece de çevresel değişim ve dönüşümlere uyum sağlayarak amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için en önemli araçlardan birisidir. Özel sektör kuruluşlarının personellerine yönelik olarak düzenledikleri eğitimlere verdiği değer ve sahip olduğu farkındalık kadar bu süreci en başından sonuna kadar başarılı bir biçimde yürütmeleri de önemlidir. Bu nedenle de öncelikle bu eğitim faaliyetlerinin nasıl işlediğine yönelik hem yönetim ve işletme bilimi hem de eğitim bilimleri açısından bir değerlendirmenin yapılmasına ihtiyaç vardır.

Bu çalışmada, yukarıda yer verilen gerekçeler dikkate alınarak, özel sektör kuruluşlarının çalışanlarına yönelik olarak düzenlediği eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için hem firmaların kendi bünyelerinde görev yapan hem de firmalara dışarıdan bu eğitim hizmetini veren eğitmenler ile görüşülmüş ve eğitim faaliyetlerini nasıl yürüttükleri konusunda derinlemesine bilgiler edinilmiştir.

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji, araştırma yöntemi olarak da görüşme yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılar farklı alanlarda faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarına yönelik olarak eğitim faaliyetleri düzenleyen 11 eğitmenden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular 5 ana tema ve 16 alt temadan oluşturulmuştur. Araştırmanın bulguları, özel sektör kuruluşlarındaki eğitim faaliyetlerinin ihtiyaç analizi, planlama ve bütçeleme süreçleri açısından önemli sorunlar içerdiğini göstermektedir. Ayrıca dikkat çekici bir sonuç olarak da genellikle eğitmenlerin yetişkin eğitime yönelik ilke ve

yaklaşımların farkında olmadan eğitim faaliyetlerini ve süreçlerini yürütmeleridir. Son olarak da belirtilmelidir ki Kovid-19 pandemisi sebebiyle eğitimciler, gittikçe zorunlu hale gelmeye başlayan uzaktan öğretimle ilgili kaygılar ve belirsizlikler yaşamaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Özel sektör kuruluşları, hizmetiçi eğitimler, uzaktan öğretim, ihtiyaç analizi ve eğitimin planlaması, eğitimin ölçme ve değerlendirilmesi, yetişkin eğitimi



ABSTRACT

EVALUATION OF THE EDUCATIONAL ACTIVITIES ORGANIZED BY PRIVATE SECTOR INSTITUTIONS FOR THEIR EMPLOYEES

MERVE TUNCA

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Murat Bülbül

Organism methapors state that organizations should adapt to living creatures environmental conditions like living creatures in order to survive. In our age, the ability to adapt to innovations and changes is much more important for private sector organisations operating in an increasingly competitive environment. Training activities organized by private sector organizations for their employee are one of the most important tools to increase the quality of the human resource and thus achiving their goals by adapting environmental changes and transformations. It is important that private sector organizations succesfully carry out the process from beginning to the end, as well as the value and awareness they have in the training which they organize for their personnel. Therefore it is necessary to evaluate how these educational activites work in terms of both management and business science and education science.

In this study, taking into account the reasons given above it is aimed to evaluate the training activities organized by private sector organisations for their employee. In order to achieve this goal, the trainers who both work with companies and provide the training service to firms from outside have been interwieved and it has acquired in-depth informations about how they carry out their educational activites.

In the study, phenomenology, one of the qualitative research design, and also interview method has been used. The participants consist of 11 trainers who organize training activities for private sector organizations operating in different fields. The data of the research were collected by semi-structured interview method. The data obtained as a result of interviews have been analyzed by content analysis method.

The findings obtained in the study have been formed as 5 main theme and 16 sub-theme. The findings of the study show that training activities in the private sector organisations contain important problems in terms of needs analysis, planning and budgeting process. In addition, as striking result is that trainers generally carry out educational activities and processes without being aware of the principles and approaches for adult education. Finally, it should be indicated that due to the Covid-19 pandemic, trainers are experiencing concerns and uncertainties about distance learning that is getting increasingly compulsory.

Key words: private sector organisations, in-service training, distance learning, needs analysis, planning training, assessment and evaluation in education, adult education



İÇİNDEKİLER

BİLDİRİM	iv
ONAY	v
ÖZGEÇMİŞ	v
ÖZET	ix
ABSTRACT	xi
İÇİNDEKİLER	xiii
TABLolar LİSTESİ	xv
KISALTMALAR LİSTESİ	xvi
BÖLÜM I: GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Sınırlılıklar	5
1.5. Tanımlar	5
BÖLÜM II: ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARININ, ÇALIŞANLARINA YÖNELİK OLARAK DÜZENLEDİKLERİ EĞİTİM FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ :KAVRAMSAL ÇERÇEVE	6
2.1.Eğitim ihtiyaç Analizi	6
2.1.1. Eğitim İhtiyaç Analizi Çeşitleri	9
2.1.2. Eğitim İhtiyaç Analizi Belirleme Metotları.....	12
2.2.Eğitimin Planlanması ve Uygulanması	14
2.2.1. Eğitim Ortamının Belirlenmesi	15
2.2.2. Eğitimcinin Belirlenmesi	15
2.2.3. Eğitime Katılacak Çalışanların Belirlenmesi	16
2.2.4. Eğitim Süresinin Belirlenmesi	17
2.2.5. Eğitim Bütçesinin Belirlenmesi	17
2.2.6. Eğitim Yönteminin Belirlenmesi	17
2.3.Eğitimin Değerlendirilmesi	22
2.4.Özel Sektör Eğitim Departmanlarında Yetişkin Eğitimi	25
2.4.1. Yetişkinliğin Tanımı ve Yetişkin Eğitimi	25
2.4.2.Androgoji	25
2.4.3.Yetişkin Eğitimi Kuramları	27
2.5.İlgili Araştırmalar.....	30
BÖLÜM III: YÖNTEM	32
3.1. Araştırma Modeli ve Deseni	32
3.2. Katılımcılar	32
3.3. Veri Toplama Aracı	33
3.4. Verilerin Toplanması	34
3.5. Güvenirlik ve Geçerlik	34
3.6. Veri Analizi	35
3.7. Araştırma Etiği	36
BÖLÜM IV:	
BULGULAR	37
4.1. İhtiyaç Analizi	37
4.1.1. İhtiyaç Analizinin Yapılmaması	37

4.1.2. İhtiyacın Misyon,Vizyon veDeğerlere Dayalı Olarak Belirlenmesi.	38
4.1.3. İhtiyacın Belirlenmesinde İş Gören Katılımı	38
4.1.4. İhtiyacın Yapılan İşin Gereksinimlerine Dayalı Olması	40
4.2. Planlama ve Uygulama	41
4.2.1. Öğretim Yöntemlerinde Çeşitlilik	41
4.2.2. Eğitimin Bütçeye Göre Esnetilmesi	43
4.2.3. Eğitimin Zamanlaması.....	45
4.2.4. Eğitmenin Seçilmesi ve Eğitmenin Yetkinliği	47
4.2.5. Çalışanın ve Bağlı Bulunduğu Yöneticisinin Fikrinin Alınması	50
4.2.6. Eğitim Yerinin Belirlenmesi	51
4.3. Ölçme ve Değerlendirme	52
4.3.1. Verilen Eğitimlerin Kârlılığa Etkisi	52
4.3.2. Katılımcı, Eğitmen ve Eğitim Koşullarının Değerlendirilmesi	55
4.4. Yetişkin Eğitimi	58
4.4.1. Yetişkin Eğitimi Farkındalık	59
4.4.2. Pedagoji ve Androgoji Farkı	62
4.5. Gelecek Beklentisi (Kovid-19)	65
4.5.1. Digitalleşme Yönündeki Beklentiler ve Endişeler	65
4.5.2. Özel Sektör ve Devletin Sorumluluğu	69
BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
5.1. Tartışma ve Sonuçlar.....	73
5.1.1. İhtiyaç Analizine Ait Bulguların Tartışma ve Sonuçları	73
5.1.2. Planlama ve Uygulama Ait Bulguların Tartışma ve Sonuçları	75
5.1.3. Ölçme ve Değerlendirme Ait Bulguların Tartışma ve Sonuçları ...	78
5.1.4. Yetişkin Eğitimine Ait Bulguların Tartışma ve Sonuçları	81
5.1.5. Gelecek Beklentisine(Kovid19)Ait Bulguların Tartışma ve Sonuçları.....	83
5.2. Öneriler.....	85
5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	85
5.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	85
KAYNAKÇA	87
EKLER.....	101
EK1	98
EK2	104

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcı Listesi

Tablo 2. Eğitim ihtiyaç analizi ön hazırlık formu



BÖLÜM I: GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır. Problem durumunda araştırmanın yapılmasına ait gerekçelere yer verilmiştir. Sonrasında araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıkları ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1.Problem Durumu

Günümüzde hızla artan rekabet ve gelişen teknoloji insan kaynağının önemini her geçen gün daha fazla arttırmaktadır. Rekabete ayak uydurmak ve kârlılığı sürdürebilir kılmak için nitelikli personel, kurumların vazgeçilmez unsurudur (Bek, 2007). Mevcut insan kaynağının bilgi ve becerilerini güncel tutmak, kuruma yeni kazandırılan çalışanları da kurum içi stratejilere uymasını sağlamanın en önemli yolu eğitimidir. Böylece hem personelin bireysel başarıları hem de kurumsal başarı artacaktır (Selimoğlu ve Yılmaz-Biçen,2009).

Eğitimlerin düzenli ve yeterli yapılmaması durumunda üretilen mal ve hizmet kalitesinde düşüş, gereksiz zaman maliyeti, gereğinden fazla kaynak israfı, iş kazaları ve meslek hastalıkları gibi durumlarla karşılaşmaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007). Yaşanan bu olaylar işletmeye ve çalışanlarına ciddi boyutta zarar verebileceği gibi dolaylı yünden kamusal kaynakların kullanımını da olumsuz etkilemektedir.

Kurum içerisinde düzenlenen eğitimlerde, eğitimin gerçekleştirme aşamaları ve içeriğinin niteliği büyük önem taşımaktadır. Eğitimlerin ihtiyaca yönelik ve belirli bir amaca hizmet ediyor olması gerekmektedir. Bununla birlikte kurum personeline yönelik hizmet içi eğitimlerin değerlendirildiği bazı çalışmalarda; eğitimde ihtiyaç analizinin yapılmadığı ve eğitimin uygulandığı yerlerin fiziksel koşullarının tam anlamıyla yeterli olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Bümen, 2005). Eğitimin katılımcıların ihtiyacına yönelik yapılmaması ve planlama aşamasında karar verilen eğitim yerinin fiziki koşulların yeterli olmaması durumunda eğitimden beklenen verimliliğe ulaşamayacağı söylenebilir. Bu durum katılımcıların motivasyon kaybı yaşayıp işlerinde daha verimsiz olmalarına bile yol açabilmektedir (Bümen, 2005; Ayvaci vd., 2014). Eğitimlerin doğru bir şekilde programlanmamasından kaynaklı yapılmış olan birçok araştırma, eğitimlerde istenilen kazanımlara ulaşamadığı gibi yapılan yatırımların da karşılığının alınmadığı yönündedir (Boydak-Özan ve Dikici, 2001; Kop, 2003; Selimoğlu ve Yılmaz, 2010).

Bazı araştırmalarda kurumlarda eğitimsel sũreçlerin çoğunlukla yasak savmak kabilinden yalnızca kağıt ũzerinde gũrevi yerine getirmek için uygulandığı ve çalışanları ũzerinde herhangi bir kazanım beklentisi olmadığı gũzlemlenmiřtir (Ayvacı vd, 2014). Ȗzellikle eğitimler yetişkin bağlamında ele alındığında eğitmenlerin yetişkin eğitiminin farklı bir uygulama yũntemi olacağı hakkında bir fikri olmadığı yũnũdedir (Dam, 2003).

İlgili literatũrde yapılan araştırmalar incelendiğinde, Ȗzel sektũr kuruluşların çalışanlarına yũnelik dũzenlediđi eğitim faaliyetleriyle ilgili bazı çalışmaların yapıldığı; bununla birlikte bu eğitim sũrelerinin bũtũnsel bakış açısıyla en başından sonuna kadar değerlendirildiği bir araştırmanın olmadığı gũrũlmũřtũr. Ayrıca Ȗnemle belirtmek gerekir ki Ȗzel sektũr kuruluşlarında dũzenlenen eğitimsel faaliyetlerin bũtũncũl değerlendirilmesinde hem işletme ve yũnetim biliminin hem de başta yetişkin eğitimi olmak ũzere eğitim biliminin ilke ve teorilerinin bilinmesine ihtiyaç vardır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Ȗzel sektũr kuruluşlarının, çalışanlarına verdiği eğitimleri ve eğitim sũrelerini değerlendirmektir. Bu amaç, bir biriyle bağlantılı ũ alt amaçtan oluşmaktadır.

- (1)Ȗzel sektũr kuruluşlarında gũrev yapan personele yũnelik verilen eğitim sũrelerinin PUKO (Planla, Uygula, Kontrol Et, Ȗnlem Al) dũngũsũ açısından değerlendirilmesi,*
- (2)Bu kapsamda eğitim veren kişilerin verdikleri eğitimlerin yetişkin ilke ve kuramları açısında değerlendirilmesi,*
- (3)Kovid-19 pandemisiyle gittikçe zorunlu hale gelen uzaktan Ȗđretimin Ȗzel sektũr kuruluşlarının personelinin eğitilmesindeki bugũnkũ ve gelecekteki rolũnũn belirlenmesi.*

Bu amaçlara ulaşılabilmesi katılımcılara aşağıdaki sorular yũneltilmiřtir.

- 1. Ȗzel sektũr kuruluşları bũnyesinde ya da dışarıdan onlara yũnelik olarak verdiğiniz eğitim çalışmalarıyla ilgili kariyerinizden kısaca bahseder misiniz?*
- 2. Eğitim verilecek kurum ve grubu eğitim Ȗncesinde hangi dũzeyde tanıma veya onlar hakkında bilgi alma şansı olabiliyor? Oluyorsa bu nasıl gerçekleşiyor? (Siz mi talep ediyorsunuz, yoksa bunu genellikle eğitim Ȗncesi firmalar mı sağlıyor vb..?)*

- 2.1. Vereceğiniz eğitim öncesi ihtiyaç analizleri yapılmış oluyor mu ya da eğitimin planlanmasından siz sorumlusanız bu ihtiyaç analizini yapıyor musunuz?
- 2.2. Yanıt evet ise, ihtiyaç analizi nasıl yapılmış oluyor ya da siz bunu nasıl yapıyorsunuz? (Hangi metotların kullanıldığı tespit edilecek.)
- 2.3. İhtiyaçların önceden analiz edilmesinin vereceğiniz eğitime nasıl bir katkısı olduğunu düşünüyorsunuz?
3. Tecrübelerinize göre özel sektörde verilen eğitimlerin planlaması nasıl yapılıyor?
 - 3.1. Bu durumu özellikle;
 - i) eğiticinin,
 - ii) eğitim yerinin,
 - iii) eğitim süresinin,
 - iv) eğitim bütçesinin ve
 - v) katılımcıların belirlenmesi (gönüllü, zorunlu gibi) açılarından değerlendirebilir misiniz?
 - vi) Eğiticilerin seçiminde, eğiticilerin eğitimini almış olma ya da yetişkin eğitimiyle ilgili başka bir eğitim almış olma şartı arıyor musunuz?
 - 3.2. Planlama faaliyetlerinde firma içindeki varsa eğitim departmanında görev yapan kişilerin ya da öyle bir birim yoksa eğitim hizmeti alınan kişi ve kurumların fikirleri alınıyor mu?
4. Katılımcıların yetişkin olmalarından dolayı eğiticiyle katılımcılar arasında iletişim sorunları olabiliyor mu? Oluyorsa ne tür sorunlar oluyor ve bunun nedenleri sizce nedir?
5. Eğitimi verirken hangi öğretim yöntemlerini ve yaklaşımlarını kullanıyorsunuz?
6. Yetişkin olan ve olmayan kişilere yönelik olarak verilen eğitimler arasında ne gibi farklılıkların olduğunu düşünüyorsunuz? Bu farklılıkların eğitici tarafından kullanılan iletişim diline, öğretim yöntemlerine ve ölçme- değerlendirme çalışmalarına tam olarak yansıtılabildiğini düşünüyor musunuz? (pedagoji ve andragoji farkına hakim mi?)
7. Verilen eğitimin çalışanlara ve kuruma olan katkıları nasıl değerlendiriliyor? Bu bağlamda;
 - i) Verilen eğitimin içeriğine yönelik ölçme ve değerlendirme çalışmaları nasıl yapılıyor?
 - ii) Eğitim sonrası katılımcılar tarafından verilen eğitimle ilgili bir değerlendirme yapmaları isteniyor mu? Evetse nasıl?

- iii) *Eğitim sonrası ilerleyen süreçlerde verilen eğitimlerin çalışanların davranış, tutum ve becerilerine olan katkıları da değerlendiriliyor mu? Evetse nasıl?*
 - iv) *Bu eğitimin alınmasının şirketin karlılığına yönelik yaptığı katkılar (maliyet-fayda, maliyet-etkililik analizleri vb.) yapılıyor mu? Evetse nasıl?*
8. *Dünya genelinde yaşadığımız COVID-19 salgını sonrasında dünyada ve ülkemizde yetişkin eğitime yönelik olarak ne tür dönüşümlerin gerçekleşeceğini düşünüyorsunuz? Öngördüğünüz bu dönüşümlerle ilgili sizce ne tür hazırlıklar ve çalışmalar yapılmalı? Bu çalışmaların yapılmasında devletin ve özel sektörün hangi görev ve sorumlulukları yerine getirmesi gerektiğini düşünüyorsunuz?*
9. *Araştırmam kapsamında başka kimlerle görüşmemi önerirsiniz?*

1.3.Araştırmanın Önemi

İlgili literatürde yapılan araştırmalarda; özel sektör kuruluşları bünyesinde yürütülen eğitim faaliyetlerinin tüm alt süreçler göz önüne alınarak değerlendirildiği özgün bir çalışmaya ulaşılamamıştır. İlk olarak araştırmamız bu eğitimsel faaliyetlerin bir bütün olarak değerlendirilmesi yönüyle önemli görülmektedir.

Ayrıca araştırmamız içeriğinde hem işletme biliminin hem de eğitim bilimlerinin ilke ve kuramlarını kullanması ve bu iki disiplinin bakış açılarının birleştirilmeye çalışılması yönüyle de önemlidir. İlgili literatürde de bu bağlamda yapılan araştırmaların oldukça sınırlı sayıda olduğu söylenebilir. Son olarak araştırmamızdaki katılımcılara Koivd-19 pandemisinin özel sektör personeline yönelik eğitim faaliyetlerine etkisi de sorularak oldukça yeni ve sınırlı sayıda araştırmanın olduğu bir hususta da özgün bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

Yukarıda yer verilen hususların gerçekleştirilebilmesi için bu araştırmada özel sektör kuruluşlarının, çalışanlarına yönelik verdiği eğitim süreçleri derinlemesine incelenmiş ve elde edilen bilgiler detaylarıyla paylaşılmıştır. Bu çalışmanın teorik çerçevesi, düzenlenmesi planlanan eğitimlerin başından sonuna kadar uygulanması gereken tüm süreçlerini kapsamaktadır. Ayrıca bu süreçleri yetişkinler üzerinde nasıl uygulanması gerektiğine yönelik yaklaşımlarda teorik kapsamın içerisinde bulunmaktadır. Özellikle özel sektör eğitim departmanları başta olmak üzere, hizmet içi eğitim ve yetişkinler üzerine kurgulanan eğitimsel faaliyetlerde araştırmanın yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

1.4.Sınırlılıklar

Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular görüşmelere katılan özel sektörlerde görev yapan eğitimcilerin görüşleri ile sınırlıdır. Nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji yöntemine başvuru bu çalışmada, örneklem grubunun küçüklüğü sebebiyle genelleme yapılması olanaklı değildir.

1.5. Tanımlar

İnsan Kaynakları: İşyerlerinde ihtiyaç duyulan insan gücünü karşılamak ve verimli kullanmak için oluşturulmuş bölümün adıdır.

İhtiyaç Analizi: Kurumların ve kişilerin ihtiyaçlarını tespit etmektir.

Pedagoji: Çocuk eğitimi konu alan disipline verilen isimdir.

Andragoji: Yetişkinlerin öğrenmelerine yardımcı olma sanatı.

Pandemi: Salgın hastalık.

Kovid 19: Yeni keşfedilen bulaşıcı bir virüs.

BÖLÜM II:

ÖZEL SEKTÖR KURULUŞLARINDAKİ EĞİTİM DEPARTANARININ EĞİTİMSEL FAALİYELERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Eğitim yaşam boyu her alanda insan hayatı için büyük önem taşımaktadır. İnsanların eğitimden edindikleri kazanımlar yaşam kalitesini arttıracak düzeye sahiptir. Aynı şekilde canlı bir dinamiği olduğu düşünülen işletmelerin de rekabete karşı durabilmek ve teknolojiyi yakından takip ederek sürdürülebilir kazanca sahip olmak için nitelikli insan gücüne ihtiyacı vardır. Çalışanların niteliğini koruması ancak ve ancak eğitimle sağlanabilir.

Bu bölüm de araştırmacının amacı kapsamında özel sektör kuruluşlarındaki eğitimsel faaliyetlerin değerlendirilmesi kavramsal çerçevesine yer vermiştir. Kavramsal çerçeve kapsamında, eğitimin gerçekleştirilmesi için uygulanması gereken eğitim ihtiyaç analizi, eğitimin planlanması ve uygulanması, ölçme değerlendirme adımlarıyla birlikte eğitim verilen kitlenin yetişkin olmasından dolayı yetişkin eğitiminin tanımı ve kuramlarına yer verilmiştir.

2.1.Eğitim İhtiyaç Analizi

Eğitim ihtiyacı, bir kurumda insanlardan beklenen ve olması istenilen bilgi, beceri, tutum ve davranış performansı ile mevcut performans arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır. Özçelik vd (2000) belirttiği gibi eğitim ihtiyacının formülü;

Eğitim İhtiyacı = İşin Gerekleri- Çalışanın Şu Andaki Yetenekleri
şeklinde ifade edilmektedir (Özçelik, 2000, s.25).

Eğitim ihtiyaç analizi ise, eğitim ihtiyacının tespit edilebilmesi ve bu ihtiyacın giderilmesi için yapılan çalışmalar olarak tanımlanmaktadır (İrfan, 2012).

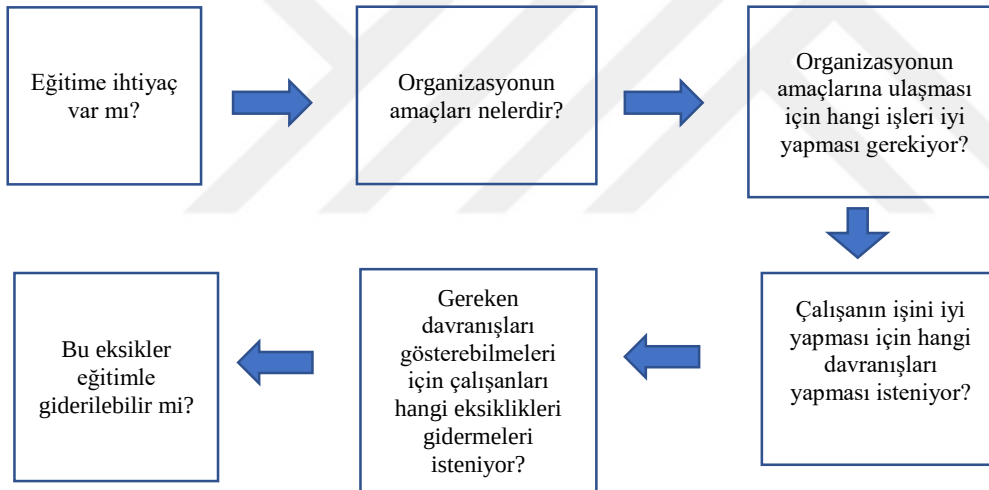
Eğitim ihtiyaç analizi eğitim öncesindeki fizibilite aşamalarının ilk sırasında yer almaktadır. Eğitimin belirlenen hedefe ve maksimum verime ulaşması için son derece kritik bir aşamadır. Doğru ihtiyaç tespiti yapılmayan eğitim planlaması kurumu zaman maliyeti ve maddi yatırımlar anlamında olumsuz etkileyeceği kaçınılmazdır (Şencan ve Erdoğan, 2001, s.25).

Kurum içerisinde çok sayıda personelin olması, personel yeterli düzeyde eğitime sahip değilse bir avantaj olarak görülmez. Olması gereken yeterli sayıda personel ile kurumun faaliyet ve stratejik planları doğrultusunda tespit edilen eğitim ihtiyaçlarının tamamlanmasıdır (Tomris Korkmaz, 2019). Kurumların çalışanları için eğitim faaliyeti düzenlemesi ve kişisel gelişimine katkı sağlaması yapılması beklenen yatırımlar arasındadır (Khan ve Begum, 2016).

Eğitim ihtiyaç analizi yapılmadan önce kurumun kısa ve uzun vadeli stratejik hedeflerine, faaliyet alanlarına, çalışan profiline hakim olmak önemlidir. Mevcut durum için yapılacak olan eğitim ihtiyaç analizi olduğu gibi gelecek için de kurumun hedefleri doğrultusunda doğacak ihtiyaçların da analizinin önceden yapılması da mümkündür. Bu aşamada belirtildiği gibi kurumu yakından tanımak, faaliyet alanına hakim olmak eğitim ihtiyaç analiz sürecinin en önemli faktörleri arasında yer almaktadır (İrfan, 2011, s.38-40).

Eğitmenin, eğitim ihtiyacı planlanmasında üst yönetim ile ön görüşme yaparak kurumun kısa ve uzun vadeli hedef ve stratejilerini dinlemesi, kurum kültürüne hakim olması ve kurum hakkında olabildiğince fazla bilgi toplaması gerekir. Üst yönetim ile yapılan görüşme de gerçekten bahsettikleri problemlerin eğitim eksiğinden mi kaynaklandığına karar vermek için bu görüşme şarttır. Şekil 1.1 de görüşmenin içeriğine yer verilmiştir.

Şekil 1:



Şekil 1.1.Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları s.302

Üst yönetim ile yapılan görüşme sonunda, eğitmen üst yönetimle anlaşmayı tamamlayarak, eğitim ihtiyaç analizi için bir ön hazırlık formu oluşturur. Tablo 1’de ön hazırlık formuna yer verilmiştir. (Goldstein,1993, s.50-54)

Tablo 1: Eğitim ihtiyaç analizi ön hazırlık formu

Eğitim ihtiyaç analizinin genel amacı nedir?
Analizin derinlik ve kapsamını açıklayınız.
Analizin temel girdileri nedir?
Analizin ne işe yarayacağını açıklayınız.
Kullanılacak süreçleri belirtiniz.
Analiz sonucunda elde edilmesi amaçlanan girdiyi açıklayınız.
Analiz projesinin temel aşamaları için zaman planını belirtiniz.
Analiz projesi ne kadar süre içerisinde tamamlanacak?
Analiz takımı ve diğer katılımcılar kimlerdir?
Katılımcılar hangi kriterlere göre seçilmiştir?
Kişisel bilgiler ile ilgili yürütülecek gizlilik ilkesini açıklayınız.
Uygulama sürecini kısaca açıklayın.
Toplanan bilgilerin nasıl değerlendirileceğini kısaca açıklayın.
Analiz raporunun nasıl kullanılacağını kısaca açıklayın.

Sonraki adımda eğitim ihtiyacının tespiti için mutlaka çalışanların fikrinin alınması gereklidir. Eğitim ihtiyaç analizine katılacak olan çalışanlar iş alanına hakim ve bilgi seviyesi diğerlerine göre en yüksek olanı tercih edilmelidir. Böylelikle hangi konuda eğitime ihtiyaç duyulduğu ve eğitimin ne şekilde planlanması gerektiği gibi geri bildirimlerin alınmasıyla sürecin verimliliğinin artması beklenir. Görüşmelerin çalışma saatleri içerisinde olmaması tavsiye edilir. Çalışma saatlerinde yapılıyorsa iş gücü kaybının olmaması için iyi planlanması önemlidir. (Şencan ve Erdoğan, 2001, s.41).

Eğitim ihtiyacı kurum tarafından tespit edilebileceği gibi, müşterilerden ve ticari ilişki yürütülen kişilerden gelen şikayetlerin artması, satış düzeyinde azalma, hatalı üretim sayısında artış, genel çalışanlar içerisindeki moral ve motivasyon kaybı, devamsızlık ve iş gücü devir oranında ki artış gibi durumlardan da tespit edilmektedir. Bu durum kurum stratejik hedefleri ve gelecek planlarına ulaşmasını engelleyici boyutta olabilir. Çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarını kurumun hedeflerine olumlu katkı sağlayacak hale getirmek için anlık aksiyon alınmalıdır. (Çınar)

Eğitim ihtiyacının tespitinden sonra ihtiyaç duyulan konuyu doğru analiz etmek eğitimin verimli sonuçlanması için çok önemlidir. Doğru ihtiyaç analizi yapılmadığında kurum içerisinde oluşan maddi zarar ve belirlenen hedeflere ulaşamama sıkıntısı doğabileceği gibi

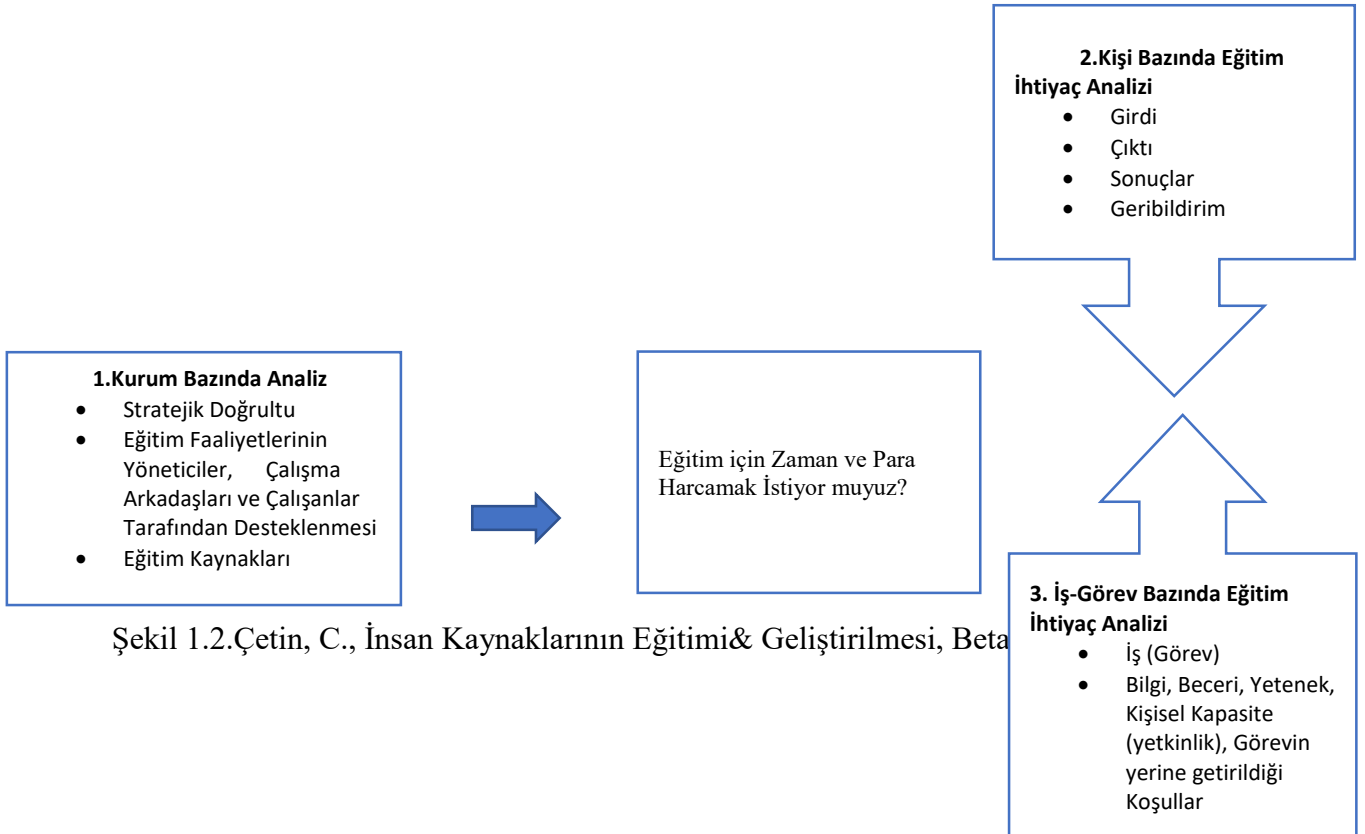
alışanlarında moral ve motivasyon kaybına sebep olabilir (İrfan, 2011, s.17-20). Eğitim ihtiyacını doğru tespit etmek ve eğitim sürecinden fayda sağlamak için Cascio (1995, s.235), aşağıda belirtilenleri önermektedir.

- Eğitim verilecek olan kurumun yönetim kurulunun ve üst yönetimde görev alan çalışanların eğitimde bahsedilecek olan tüm konuları özümsemesi ve kurum kültürüne dahil ederek sürdürülebilir kılması.
- Gelişen sisteme çalışan personelin yetiştirilebilir konuma getirilmesi ve kendilerini sürekli geliştirebileceği ortamın sağlanması.
- Uygulanacak olan eğitim içeriğinin mutlaka ihtiyaçlarla paralel olması.
- Eğitimin şirket stratejik hedefleriyle doğru orantılı olması, eğitime gereken bütçenin ve zamanın ayrılması.
- Eğitim içeriğinin kurum içerisindeki tüm çalışanlara görev dağılımı gözeterek sunulması.

2.1.1.Eğitim İhtiyaç Analizi Çeşitleri

Eğitim ihtiyaç analizi; kurum (işletme, örgüt) analizi, iş görev analizi ve kişi analizi olarak üç ana başlık da çeşitlenmektedir (Neo, 2009, s.19).

Şekil 2:



Şekil 1.2.Çetin, C., İnsan Kaynaklarının Eğitimi& Geliştirilmesi, Beta

1. Kurum Bazında Eğitim İhtiyaç Analizi

Kurum bazında eğitim ihtiyaç analizi, kurumu bir bütün olarak ele alır ve son derece kapsamlı bir araştırmadır. Üst yönetimin kurum içerisinde memnun olmadığı süreçlere ve kurum da yolunda gitmeyen olaylara odaklanılır (Noe,2009, s.96). Kurumun uzun ve kısa vadeli, hedef ve stratejileri belirlenerek bu hedef doğrultusunda yaşanabilecek olumlu, olumsuz durumları değerlendirir. Genel olarak kurum hedeflerini, kaynaklarını, eğitimin yapılacağı ortamı ve eğitimin sınırlandırılacağı tüm koşulları ele alır (Ergin, 2002, s. 107).

Kurum bazında yapılan eğitim ihtiyaç analizinde birincil beklenen; kurumun stratejik planlarıyla, eğitim ihtiyaç analizi sonuçlarının bir denge içerisinde olmasıdır. Kurum stratejisi organizasyonun amaçlarına (fiziki, mali ve insan kaynakları) ne şekilde ulaşacağını gösterdiği için eğitim ihtiyaç analizi sonuçlarıyla bağlantılı olması beklenir. Buradan yola çıkarak eğitim ihtiyaç analizi sonucunun iş gücünde beklenen değişikliklere yol açması ve kurumun amaçlarına ulaşmasında katkı sağlamasıdır (Cumhur, 2018).

Eğitim alan personelin kurum stratejisine uygun çalışması için kurum bazlı eğitim ihtiyaç analizi çok önemlidir. Aksi durumda çalışanların kurum hedefleri doğrultusunda hareket etmediği gözlemlenebilir. Ayrıca çalışanların eğitim de öğrendiklerini uygulaması için üst yönetimin uygun ortamı hazırlaması da bu kapsamda ele alınmaktadır. Daha önce de bahsedildiği gibi olmaması durumunda kurumun maddi ve manevi zararlarından söz etmek mümkündür (Ergin, 2002, s. 108).

2. İş-Görev Bazında Eğitim İhtiyaç Analizi

Kurum bazında eğitim ihtiyaç analizi sonrasında iş-görev bazlı eğitim ihtiyaç analizi yapılması gerekmektedir. Bu adım da son derece önemli olduğu için doğru tespitler edinebilmek adına itinayla yapılmalıdır (Noe, 2009, s.91).

İş-görev bazlı eğitim ihtiyaç analizi, yapılacak iş için olması gereken bilgi, beceri, yeteneklerin tanımıyla birlikte bu işi icra edecek olan kişilerin, işi başarılı bir şekilde nihai sonuca ulaştırabilmesi için gerekli olan performans düzeyini açıklar (Schuler, 1981, s.336). Eğitim ihtiyaç analizinin bu aşamasında hızlı sonuç alabilmek için daha öncesinde yapılmış olan iş-görev bazlı ihtiyaç analizlerinden faydalanabilir. Ancak farklı sektörlerde yapılmış olan analizler sektörel farklılıklar göstereceği için yanıltıcı olabilir ve doğru sonuçlara ulaştırmayabilir. Bu duruma da dikkat etmek gerekir (Şencan ve Erdoğan, 2001, s.68).

Analizi yaparken kurum içerisinde çalışanlardan veya dışardan özel destek alınabilir. Seçilen kişilerin sosyal ve iletişim yeteneğinin güçlü olması, anlayışlı olması ve tarafsızlığını koruması önemlidir. Aynı zamanda iş bitirici olması, doğru analiz yapması ve planlarını kısa ve net ifade etmesi beklenir.

Kurum içerisinde analiz yapılan bölümün yöneticisinin (amirinin) de fikrinin olması fayda sağlayacaktır. İşe olan hakimiyeti ve bu süreci yakından gözlemleyen bilir kişi olarak danışılması ön görülür. Tüm kararı verecek tek yetkili olarak kabul edilmese de iş-görev bazlı ihtiyaç analizinde onun düşüncelerine yer verilmelidir (Berzek, 1993, s. 16-30). İş-görev bazlı eğitim ihtiyaç analizi, insan kaynakları ekibi tarafından yapılan görev tanımı ve dağılımının yapılması için de kullanılmaktadır (Clifford, 1994, s.321-340).

3. Kişi Bazında Eğitim İhtiyaç Analizi

Kurumun hedef ve stratejileri doğrultusunda eğitim ihtiyaçları tespiti tamamlandıktan sonra, iş-görev bazlı eğitim ihtiyaç analizi süreci yürütülür; iş-görev gereği olması gereken ihtiyaçların analizi yapılır ve kurum içerisinde eğitim ihtiyacına yönelik temel bir fikir bu aşamaya kadar kazanılmış olur. Son adım da ise belirlenen kurum ve görev ihtiyaçları için kişilerin (çalışanların) bu tanımları gerçekleştirebilecek bilgi, beceri ve yeteneklerinin yeterliliğinin analizi yapılmaktadır (Ergin, 2002, s.109). Çalışanlar işin tanımı gereği eğitime ihtiyacının olup olmadığını bu aşama da tespit edilir.

Çalışanlar iş-görev için yeterli düzeyde bilgi ve yeteneğe sahip olsa da kişisel değerleriyle örtüşmemesi ve kariyer beklentisinin karşılanmayacağını düşünmesinden kaynaklı süreç başarılı sonuçlanmamaktadır. Bu durumdan yola çıkarak ilgili iş-görev için seçilen çalışanların kişisel özelliklerini ve beklentileri öncesinde incelenmelidir (Şencan ve Erdoğan, 2001 s.101).

Kurum yöneticileri tarafından, çalışan grubun ortalama performans değerleri alınarak, bu değerler altında kalanlar için ihtiyaç tespiti yapılması ve özel olarak bir eğitim planlaması da ihtiyaç tespiti için bir yöntemdir (Goldstein ve Ford, 2002, s.75). İhtiyacın performans eksiği yöntemiyle tespiti dışında, hatalı üretimler, zamanın doğru yönetilememesi sebebiyle kuruma doğacak mali zararlar, iş kazalarındaki artış ve müşteri şikayetleri de eğitim ihtiyacı göstergeleridir (Noe, 2008, s.99).

2.1.2.Eğitim İhtiyaç Analizi Belirleme Metotları

İhtiyaç analizi belirlenirken birden fazla yöntem kullanılabilir. Birinin doğru olduğunu kabul etmek yerine birkaç yöntem deneyerek doğruya en yakın olanı belirlemek ve diğerlerinin eksikliğini yenisiyle tamamlamaya çalışmak süreci daha verimli kılabilir. Bu yöntemler, anket yöntemi, gözlem yöntemi, odak grup (focus group) çalışmaları ve görüşme/mülakat yöntemi olarak sıralanabilir (Şencan ve Erdoğan, 2001, s.117).

1.Anket Yöntemi

Anket yöntemi, kısa sürede daha çok insana ulaşarak hızlı aksiyon alınması ve maliyetinin diğerlerine göre düşük olmasından dolayı sık tercih edilmektedir. Anketler de edinilmek istenilen özelliklere göre sorular gruplandırılabilir. Örneğin, katılımcıların; cinsiyeti, yaşı, eğitimi gibi demografik bilgilerin edinildiği olgusal sorular bir grup oluşturur. İkinci grup da katılımcıların bilgilerini sınamaya yönelik bilgi soruları oluşturulur. Üçüncü grup, katılımcının günlük yaşam becerilerinde öğrenilmek istenilen olguya karşı yönelttiği davranışları içeren davranış grubu sorularını kapsar. Katılımcıların bir konuya ve duruma ilişkin inançlarını belirlemeye yönelik inanç ve kanı soruları olarak dördüncü grup oluşturulabilir. Böylelikle alınmak istenilen bilgiler amaçlarına yönelik olarak anket ile toplanabilir. (Büyük Öztürk ve diğerleri,2016, s.124).

Anket soruları; çoktan seçmeli, açık uçlu ve likert tipi denilen önemine göre sıralanması şeklinde oluşturulabilir (Şencan ve Erdoğan, 2001, s.119).

Anket uygulamasının, daha fazla kişiye ulaşmak ve daha ucuz maliyetli olması gibi avantajları vardır. Aynı zamanda katılımcıya kendisiyle yüzleşme fırsatı verildiği için sorulara korkusuz ve baskı altından kalmadan cevap verebilir (Steadham, 1980, s.55-61).

Avantajlarının yanında, katılımcıların soruları dikkate almadan gerçekçi cevap vermeme riskleri ve hedeflenen sayının altında uygulanması gibi riskleri de vardır (Steadham, 1980, s.55-61). Ayrıca anket uygulamasında katılımcılar sorulara yanıtlarken sorunun çerçevesinden çıkamaz, doğal olarak kendi duygu ve düşüncelerini sürece katamaz. Alınan bilgiler katılımcının düşüncelerini derinlemesine anlamaya yeterli olmayacaktır (Büyük Öztürk ve diğerleri, 2016, s.124).

2.Gözlem Yöntemi

Gözlem olay anında sergilenen davranışların dışardan bir gözle kaydedilme süreci olarak yorumlanır. Tek başına bir yöntem olacağı gibi diğer yöntemlerin de tamamlayıcısı olabilir (Büyük Öztürk ve diğerleri, 2016, s.140).

Gözlem dışardan ve katılarak gözlem olmak üzere iki şekilde ele alınır. Dışarıdan gözlem de gözlemci olayın içerisine dahil olmadan tahmin ederek olayı yorumlamaya çalışır. Katılarak gözlem de ise gözlemci de olayların içerisinde ve süreci birlikte yaşayarak yorumlar (Şencan ve Erdoğan, 2001, s.125).

Gözlem sırasında, her türlü eylemin takip edilerek sadece sözle ifadeler değil tüm sürece hakim olmak, olayı yerinde incelemek ve zaman konusunda bir baskının olamaması gibi avantajları vardır. Ancak, gözlemci diğer yöntemlerden daha fazla olayı etkileyici boyuttadır özellikle katılarak gözlem yapılıyorsa, zaman kaybı yaşanma riskinin olması, gözlenen her türlü olayın rakamsal ifade edilmesi ve incelenen örneklemin sınırlandırılması gibi dezavantajları da vardır.

3.Odak Grup (Focus Group) Çalışmaları

Odak grup görüşmeleri, konunun uzmanları ve işin farklı bölümlerindeki uzmanları ile planlı bir şekilde yapılan ve herkesin düşüncelerini serbestçe söyleyebildiği oturumlar olarak tanımlanır. Görüşmelerde, derinlemesine anlama ve katılımcıların konular hakkında algısını ölçme amacı güdülür.

Odak grup görüşmeleri genel de konunun uzmanları ve o alandaki uzman kişilerin katılımıyla gerçekleştiği için araştırmacıya zaman tasarrufu anlamında destek olur (İrfan, 2011, s.87).

Anketler de olduğu gibi katılımcının sorulan sorunun çerçevesinden sıyrılmasından kısıtlı cevap vermesi durumuyla, odak grup çalışmasında karşılaşılır. Tamamıyla katılımcı duygu ve düşüncelerini ifade edebilir (Çokluk, 2011).

Odak grup çalışmalarında çalışma planının ve yönteminin önceden paylaşılması gerekmektedir. Aksi durum da kişilerin fikir çatışmaları ya da ikna gayretleri çalışmayı belirlenen amacın dışına çıkarabilir (Çokluk, 2011). Ayrıca ast-üst ilişkisi içerisinde olduğu halde aynı grupta bulunuyorsa çalışmanın gidişatında problem yaşanabilir.

4.Görüşme / Mülakat Yöntemi

Dışarıdan danışman desteği ile ya da içeriden bir yönetici ile ikili yapılan, performans değerlendirmesiyle birlikte eğitimin ihtiyacını belirlemeye yönelik yapılan ikili görüşmelerdir (Şencan ve Erdoğmuş, 2001, s.127).

Görüşmeler yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olarak üçe ayrılır. Yapılandırılmış görüşmeler; öncesinde hazırlanan soruların sırasıyla devam eden ve araştırmacıya yorum yapma imkanı tanımayan görüşme türüdür. Yarı yapılandırılmış görüşmeler; öncesinde belirlenen sorularla birlikte araştırmacının da görüşmeyi kendi fikirleriyle zenginleştirdiği araştırmalardır. Yapılandırılmamış araştırmalar; araştırmacı konunun başlıklarına bağlı kalmak koşulu ile tamamen serbest davrandığı ve herhangi bir soru kalıbıyla devam etmediği görüşme yöntemidir.

Görüşme yönteminde katılımcının beden diline hakim olma, ihtiyaca yönelik detaylar hakkında derinlemesine bilgi toplama ve sonrasında devam edecek eğitim süreci için öncesinde iyi bir ilişki yakalamak için faydalı olabilir. Ancak görüşme yöntemi gerek zaman, gerekse gerçekleştirecek profesyonellikte kişiyi bulmak adına maliyetli bir yöntemidir. Katılımcının söylediklerini dinlerken kayıt tutmak sıkıntı olabilir, bu konuda öncesinde denenmiş iyi bir teknoloji kullanmak önemlidir. Katılımcının sürece güvenmeyerek doğru bilgileri paylaşmaması da çalışmayı olumsuz etkiler (Göktaş, 2009).

2.2.Eğitimin Planlanması ve Uygulanması

Eğitim ihtiyaç analizi tüm detaylarıyla eksiksiz tamamlandıktan sonra ikinci önemli adım olan planlama ve sonrasında uygulamaya geçilir. İhtiyaç doğru tespit edildiyse bu ihtiyacın nasıl giderileceğine yönelik çalışmalar bu aşamada başlar. Genç'e göre planlamanın basit tanımı "neyin , ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağının önceden belirlenmesi süreci; diğer bir deyişle, bir amacı, gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir " şeklindedir (Genç, 2004, s.92).

Eğitim planlaması genellikle yıllık yapılır. Planlama süreci literatürde birden farklı detaylı adımlar şeklinde açıklanmıştır. Bu araştırma kapsamında eğitiminin planlanması adımları; eğitime katılacak çalışanların belirlenmesi, eğitim verecek öğretmenlerin belirlenmesi, eğitim ortamının belirlenmesi, eğitim süresinin belirlenmesi, eğitim yönteminin belirlenmesi ve eğitim bütçesinin belirlenmesi olarak ele alınacaktır.

2.2.1.Eğitim Ortamının Belirlenmesi

Eğitim ortamı eğitim gerçekleştirileceği ortamdır. Eğitimin verimliliği için eğitim ortamının kullanılabilirliği ve konforu önemlidir. Eğitim yerine karar verilmeden önce NOE (2009)'nin paylaştığı özellikler göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

- Eğitmenin ve eğitim alacakların dikkatinin dağılmaması için eğitim ortamının gürültüden uzak, sessiz bir ortam olması gerekmektedir.
- Eğitim odasının kare şeklinde olması eğitmenin görünürlüğü ve eğitim alan gruba yakınlığı açısından tercih edilmelidir.
- Eğitim odasının zemini fazla dikkat çekmemesi için sabit renkler tercih edilmeli duvarlarında eğitim ile alakadar resimler veya bilgi içerikleri yer almalıdır.
- Eğitim alanların oturduğu sandalyeler konforlu olmalıdır.

2.2.2.Eğitmenin Belirlenmesi

Eğitmenin seçimi kurum içinden ve dışından olabilir. Ancak kurum içinden olması kurum kültürüne hakimiyet, çalışanları önceden tanımak ve maliyet anlamında daha uygun olacaktır (Noe, 2009, s.153). Eğitim verecek olanların seçimi yapılırken çalışma performansı üzerinden karar verilmesi yanılığa uğratabilir. Eğitmenden beklenen başarılı olmasıyla birlikte bildiğini en iyi aktarabilmesidir. Bunun için eğitimcinin eğitimi ismiyle uygulanan programlara seçilecek eğitmenlerin de dahil edilmesi eğitimlerin verimliliği için gereklidir (Camgöz, 2004).

Fındıkçıya göre, eğitmenlerin sahip olması istenilen bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralandırılmıştır.

- Eğitmenin eğitim vereceği alana hakimiyetinin eksiksiz olması beklenmektedir. Bunun için öncesinde gereken tüm hazırlıklarını yapmış olmalıdır.
- Eğitim de kullanacağı her türlü materyali öncesinde deneme yapması gereklidir.
- Eğitim alanlarının moral ve motivasyonunu olumlu etkilemek için kendi moral ve motivasyonunu eğitimi sonuna kadar yüksek tutmalıdır.
- Eğitimi renklendirerek katılımcıların dikkatinin dağılmamasını sağlamalıdır.
- Eğitmen katılımcıların farklı yetenek ve algı düzeyinde olabileceklerini unutmadan hareket etmelidir.

Eğitimleri yetişkin eğitim çerçevesinde değerlendirdiğimiz de, eğitimin verimliliği açısından eğitimcilerin dikkat etmesi gereken özellikler aşağıda sıralanmıştır (Ayhan, 1998).

- Eğitimci yetişkin katılımcıların ilgilerini belirlemek için onlara rehberlik etmelidir.
- Yetişkinlerin kişisel donanımlarının yetersizliğinden kaynaklı, yaşam standartlarının etkilenmesinin nedenlerini açıklamasına yardımcı olmalıdır.
- Yetişkin katılımcıların duyu ve düşüncelerine son derece saygı göstermelidir.
- Yetişkinlerle karşılıklı sevgiyi, saygıyı ve güveni sağlayarak öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir ortam yaratmalıdır.
- Yetişkinlerin ilgi ve ihtiyaçlarını doğru tespit etmeli, gerekli olan öğretim yöntemlerini kullanmalıdır.

2.2.3.Eğitime Katılacak Çalışanların Belirlenmesi

Eğitim alacak çalışanlara karar verme aşamasında önemli kriter, çalışanın gerçekten eğitim gereksinimi olup olmadığını doğru saptamaktır. Bu kararı vermek için kullanılan yöntemler aşağıda sıralanmıştır (Bayraktaroğlu, 2011).

- Başvuruların İncelenmesi: Eğitim alacak çalışan grubuna eğitim başvuru formu niteliğinde bir form gönderilir. Gönderilen form kapsamında sorulan sorulara çalışanın kendi niteliklerine uygun cevap verilmesi beklenir. Gelen cevaplar içerisinde uygun kriterlere sahip adaylara eğitim alma hakkı tanınır.
- Dosyalarının İncelenmesi: Geçmişteki iş deneyimleri, eğitim durumları ve alanları, iş performansları konusunda çalışanların dosyaları incelenerek uygun olan adaylar eğitime davet edilir.
- Yönetici Görüşleri: Çalışanın bağlı bulunduğu yöneticinin geri bildirimden yola çıkarak, ilgili eğitimin ihtiyacı olan çalışana uygulanmasına karar verilir.

Belirtilen seçilme aşamaları dışında eğitimin verimli geçmesini sağlamak ve çalışanlar üzerinde istenilen kazanımlara ulaşmak adına grubun homojen olması önem arz etmektedir. Dolayısıyla katılımcıların eğitim seviyeleri, kıdem süreleri, çalıştığı departmanlar ve yetki düzeyleri göz önünde bulundurulmalıdır (Mamati, 1998).

2.2.4.Eğitim Süresinin Belirlenmesi

Yıllık planlanan eğitimler için genel bir süre tahmini yaparken mutlaka eğitimin verileceği birimlerdeki uzmanların görüşüne ihtiyaç vardır. Bütçesel ve zaman maliyeti anlamında kurumun çıkarları doğrultusunda karar verilecek olsa da eğitimin kazanımlarını gerçekleştirmek için doğru zaman planlaması o işi icra eden uzmanların görüşüne dayanmalıdır. Her eğitimin dinamiği farklı olduğu için standart bir zaman planlaması yapılması çok uygun değildir (İrfan, 2011).

2.2.5.Eğitim Bütçesinin Belirlenmesi

Kurum içerisinde uygulanması planlanan eğitim maliyetleri için gerekli kaynağın ayrılması ve bu süreçinde eğitim planlamasına dahil edilmesi gerekmektedir (Ünüsün, 1988).

Sabuncuoğlu'na (200, s.127) göre eğitim bütçesi hazırlarken dikkat edilmesi gerekenler aşağıda sıralanmıştır.

- Planlanan tüm eğitimlerin ayrı ayrı maliyetleri çıkarılmalıdır.
- Katılımcıların sayısı ile birlikte yol ve konaklama gibi maliyetleri de dahil edilmelidir.
- Eğitim kurum içinde planlanıyorsa gerekli materyallerin maliyeti hesaplanmalıdır.
- Belirlenen koşullar dışında çıkan harcamalar düşünülerek ekstra bir bütçe ayrılması gerekmektedir.

Eğitim için harcanılması planlanan bütçe ilgili bölümün yönetimine onaylanması için sunulur ve onaylanmasına müteakip uygulanmaya başlanır .

2.2.6.Eğitim Yönteminin Belirlenmesi:

Eğitim programlarında uygulanan birden fazla ve etkili yöntem vardır. Eğitim yöntemi kararı kazanımlara ulaşmak için etkili olan unsurlardan biridir. Bu sebeple beklenti katılımcılar üzerinde eğitim öncesine göre tutum ve davranışlarda istenilen değişikliği görmektir. Eğitim yöntemlerinin belirlenmesine karar verme aşamasında dikkate alınması gereken kriterler aşağıda sıralanmıştır (İnce, 2000).

- Planlanan eğitimin amacı

- Eğitim alacak personelin özellikleri
- Eğitim verecek kişilerin planlanan eğitim konusunda yeterlilikleri
- Eğitim yerinin belirlenmesi
- Uygulanan eğitim yönteminin yararları ve sakıncaları

Seçilecek olan eğitim yönteminin, anlatılması hedeflenen konu ile uyum içerisinde olması eğitimin verimliliği için çok önemlidir.

Eğitim yöntemleri; İş başı ve iş dışı eğitim **yöntemleri** olmak üzere iki başlıkta incelenir (Bayraktaroğlu, 2011, s.87).

a) İş Başı Yöntemleri

İş başında eğitim, çalışanların eğitimi iş esnasında almalarını ifade eder. Çalışan işini yaparken aynı zamanda eğitimini tamamlar (Ertürk, 2010).

İşbaşı eğitimi belirli bir düzen de uygulandığı için çalışanlarında bu standart çerçevesinde hareket etmesi sağlanır, eğitim işin icra edildiği esnada tecrübeli çalışanlar veya yöneticiler tarafından verildiği için ekstra bir dış eğitmen maliyetine katlanılmaması, bu yöntemin avantajlarıdır. Ancak eğitim işi bilmeyenlere ve tecrübesiz çalışanlara verildiği için kullanılan araç ve gereçlere zarar verme riskiyle birlikte iş kazasına sebep olma ihtimali vardır. Eğitim veren çalışanların eğitim yöntem uygulamalarına dikkat etmeden gelişi güzel eğitimi tamamlamaları bu yöntemin sakıncalarını oluşturur (Kocabacak, 2006).

İşbaşı eğitim yöntemleri de kendi aralarında gruplara ayrılır.

1. Bir Üste Bağlı Çalışma Yöntemi

Bu yöntemde çalışan yöneticisinin direktifinde ve kontrolü altındadır. Onun söylediklerini uygularken aynı zamanda işin nasıl yapılacağını da öğrenir. Eğitimi veren kişiler üst yönetici olduğu gibi aynı zamanda mentör adı verilen yol gösterici kılavuz anlamına gelen farklı kişiler de olabilir (Kocabacak, 2006).

2. Rotasyon Eğitimi Yöntemi

Eğitim departmanları tarafından sıklıkla tercih edilen rotasyon eğitimi; çalışanın kendi bölümü dışında bulunan farklı bölümlerdeki işlere ya da projelere görevlendirilmesidir. Çalışanların

farklı tecrübeler kazanmasını sağlayarak motivasyon artırıcı bir yöntemdir (Ay, 2005). Birey kendini geliştirdiği gibi var olan bilgi birikimini de güçlendirmektedir (Hayırlıoğlu ve Hayır Kanat, 2015).

Rotasyon eğitimi yönteminin yapılan çalışmalara göre çalışanın farklı deneyim kazanması ve yeni sosyal ilişkiler geliştirmesi açısından olumlu etkilerini olduğundan bahsedilebilir (Tonbul ve Sağıroğlu, 2012). Ancak olumlu etkilerini iş sonuçlarında görmek için mutlaka çalışanların görüşlerini almak önemlidir. Çalışanlar zorunlu değişikliğe adapte olamayıp iş motivasyonunda düşüş yaşayabilir ve bu durum kurumun karlılığını olumsuz etkileyebilir (Kayıkçı, K. vd, 2015).

3. Oryantasyon Eğitimi

Oryantasyon eğitimi, işe yeni başlayan çalışanların kurum kültürünü ve yapacağı işin detaylarını tanıması adına düzenlenen eğitim yöntemidir. Çalışanın kurumu tanımak adına aldığı ilk eğitim olduğu ve sonrasında zihninde bir kurum profili oluşacağı için son derece titizlikle yürütülmesi gerekmektedir. Çalışan bu eğitimle kurumun geçmişini ve kapsamlı icra ettiği iş politikalarını, organizasyon şemalarını, kendi görev ve sorumluluklarını, sosyal haklarını ve çalışma arkadaşlarını tanıır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 132)

4. Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim

Yetki göçerimi yoluyla eğitim yöntemi, yetkili kişi çalışanına yapılacak işlerin öğretimi ile birlikte karar verme yetkisini de çalışanına devretmesidir.

Bu yöntemde çalışanın moral ve motivasyonu kendisine güven duyulduğu için yüksek olacaktır ve başarı grafiğinin artmasına yönelik avantajı olacaktır. Ancak çalışan yetkilisinden daha çok bilgi birikimine sahip olduğunu fark etmesi gibi durumlarda çatışmaların da yaşanma riski vardır (Bayraktaroğlu, 2000).

5. Staj Yoluyla Eğitim

Yapılması gereken ve sorumluluk derecesi yüksek olan görevleri dönemsel olarak yerine getirmek için işe alınan kişilerin iş başında eğitilmesidir. Kamu da çok tercih edilen bir eğitim yöntemidir. Staj yoluyla eğitimin kurumlara bazı zorlukları vardır. Şirket dışından gelen çalışanın staj eğitiminin kabul edilmesi için farklı kurumlardan onay alınması gerekir, bu durum zaman maliyetini arttıracacağı için kurumu sıkıntıya düşürebilir. Aynı zamanda eğitim alan,

kurumun daimi çalışanı olmadığı için hiyerarşik olarak bir birime dahil değildir ve kurum içi çalışanlar bu sorumluluğu almak istemeyebilir, bu durum eğitimi verimsiz kılar (Canman, 2000).

b) İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İş dışı eğitim çalışanın görev icra ettiği lokasyonun dışında eğitilmesidir. Genelde gerçekleştirilmesi zor görevlerde tercih edilir. Bu sebeple eğitilecek kişilerin eğitim süresince çalışma ortamından uzak kalması eğitimin verimliliği açısından önemlidir (Kaptangil, 2010).

İş dışı eğitimlerinin de birden fazla örneği vardır. Çalışma kapsamında aşağıdakiler ele alınacaktır.

Genellikle bir derslik ortamında çalışanlara yönelik olarak eğitimleri kapsar. Bu tür ortamlarda verilen kullanılan yöntem ve teknikler vardır. Aşağıda verilmiştir.

1.Anlatım Yöntemi:

Anlatım yöntemi, tek taraflı eğitimcinin, katılımcılara kendi belirlediği kelimelerle söylemek istediklerini iletmesidir. Bu yöntem zamanı aktif kullanmak için verimli, maliyeti düşük ve aynı anda çok sayıda kişiye hitap etme fırsatı sunar. Ancak geri bildirim eksikliği ve tek yönlü olması eğitim transferi aşamasında sıkıntıya sebep olur (Noe, 2009).

2.Rol Oynama Yöntemi

Eğitime katılanlarla birlikte gerçek bir çalışma ortamı oluşturarak, kendilerine bazı roller verilir. Bu roller çerçevesinde oluşabilecek olaylar üzerine canlandırmalar yapılır. Bu yöntem, gerçek ortamı yansıtmaya yönelik olduğundan ve kişiler uygulayarak deneyim kazandığından avantajlı olabilir. Ancak uygulama esnasında ciddiyet kaybı ve kişiler arası uyumsuzluk eğitimin verimliliğini düşürebilir (Özdemir,2020).

3.Simülasyon Yöntemi:

Çalışanların iş ortamı dışında, yapay ve daha az riskli eğitim ortamında gerçek iş durumlarını yaşatması simülasyon yöntemiyle yapılır. Çalışanlar işyerindeki fiziki ekipmanların kopyası ile çalışır. Canlı ortamı birebir yaşattığı için avantajlıdır. Ancak güncellemelerin sıkı takip edilmesi ve kullanılan cihazlara maliyet açısından son derece dikkat edilmesi gerekmektedir (Noe, 2009).

4.Duyarlık Eğitimi Yöntemi (T Grup-Sensitivity)

Duyarlık eğitiminde kişilerin iş yapış durumlarını ilgilendiren süreçlere değil tamamen davranışlarında olması istenilen değişikliklere odaklanılır. Bireylerin kendi kişisel davranışlarıyla yüzleşmesi ve bu davranışların farklı kişiler üzerindeki etkisini fark etmesi beklenir. Eğitim 12–15 kişilik gruplarla ve öncesinde bilgi verilmeyen bir konu hakkında, dışarıdan hiç müdahale olmadan kendi aralarında tartışmalarını kapsar (Atmacan, 2004).

5.Eylem Öğrenimi Yöntemi:

Grup çalışmasında uygulanan eylem yönteminde, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları genel sorunlar üzerine çözüm üretmeleri ve bu çözümü uygulamaları beklenmektedir (Bayraktaroğlu, 2011). Çalışanların yaşayarak öğrenmesine olanak tanıdığı için yapılandırmacılık yöntemini çağrıştırmaktadır.

6.Programlanmış Eğitim Yöntemi:

Programlanmış eğitim, eğitmenin katılımcıları işin içine katarak ve öğrenme eylemlerinin gerçekleştiği teyidini alarak uygulanan eğitim türüdür. Eğitmen bir el kitabı veya bilgisayara desteği ile temel bilgileri katılımcılarla paylaştıktan sonra sorular sormaktadır. Katılımcılar kendi defterlerine sorulan sorulara cevaplarını yazarlar veya eğitim için tasarlanmış bir buton varsa butona basması beklenir. Soruya doğru cevap verilirse devam edilir. Cevap doğru olmazsa, bilgi içeriği tekrar paylaşılarak soru katılımcıya yeniden yöneltilir (İnce, 2002).

7.Deneyimsel Öğrenme Yöntemi:

Deneyimsel öğrenme, katılımcıların bilgi birikimlerini kullanarak yeni öğrendikleri uygulamaya dahil etmesi yöntemidir. Bir problem çözme durumunda var olan deneyimlerini kullanarak yeni bir öğrenme çıktısına ulaşmaya çalışır (Eriş, 2019).

8.İşbirlikçi Öğrenme Yöntemi:

Bir grup çalışmasında gerçekleşen iş birlikçi öğrenme yönteminde her katılımcı mutlaka konuya dahil olmaktadır. Bu yöntemde en etkili teknik tartışma tekniğidir. Eğitim süreci

içerisinde eğitmen, öğrenme eylemini gerçekleştirmek için katılımcılara konu hakimiyetini ölçecek sorular sormalı ve sürekli geri bildirim vermelidir. Eğitimin sonunda mutlaka yetişkin öğrenen bireylere kazanımlarıyla ilgili geri bildirim de bulunmaları istenmektedir(Davis,20013).

9.Öz-Yönetimli Öğrenme Yöntemi:

Bireyin kendi başına öğrenme sürecini kapsar. Yetişkinler için oldukça uygun görülen bu yöntem de yetişkin her türlü öğrenme ve öğretme yöntemine kendisi karar verir, öğrenme sürecinin her türlü sorumluluğu ve yönetimi yetişkin katılımcının kendisine aittir (Eriş, 2019).

10.Uzaktan Öğretim Yöntemi:

Uzaktan eğitim; geleneksek kabul görmüş eğitim-öğretim yönteminin uygulanamadığı durumlarda, özel olarak belirenmiş yöntemle tek merkezden yürütülen, eğitmen ve katılımcıların aynı ortamda olmadan, aynı veya farklı zamanlarda gerçekleştirilen eğitim yöntemi olarak ele alınmaktadır (Odabaş, 2003).

Uzaktan eğitimin avantajları; aynı anda bir çok katılımcının eşit fırsatlarla eğitim almasını sağlamak, katılımcılara farklı eğitim-öğretim seçeneği sunmak, eğitim maliyetlerini düşürmek, katılımcıyı öz yönetimli öğrenmeye teşvik etmek ve katılımcılara kendi iradesiyle hazırbulunuşluğuna göre eğitimi takip edebilme fırsatı sunmak ve teknolojiden yararlanma olanağı sağlamak şeklinde sıralandırılır. Dezavantajları; yüz yüze eğitim-öğretim ortamının tam sağlanamaması, sınıflarda alına eğitimlerde olduğu gibi sosyal içerikli bir eğitim ortamının sağlanamaması, aynı zamanda çalışan katılımcıların iş dışı dinlenme saatlerinde eğitime zaman ayırması, kendi kendine yani öz yönetimli öğrenme alışkanlığı olmayan bireyler için kazanımların tam anlamıyla gerçekleşmemesi, uygulamaya yönelik derslerden tam anlamıyla fayda sağlanamaması ve iletişim teknolojilerine bağıllık olarak açıklanabilir (Kaya, 2002).

2.3.Eğitimin Değerlendirmesi

İhtiyaçların tespiti eksiksiz tamamlanarak, planlamanın her aşaması uygulanarak eğitim faaliyete geçirilir. Uygulanan eğitimin belirlenen kazanımlara ulaşp ulaşmadığının mutlaka tespit edilmesi gerekir. Yapılan yatırımın geri dönüşümü ve sonrasında eğitim de izlenecek yolun belirlenmesi için değerlendirme aşaması gözden kaçırılmamalıdır.

Değerlendirme aşamasında uygulanan bir çok model mevcuttur. Her eğitimin iç dinamiğine göre ayrı bir değerlendirme aracı geliştirilebilir. Ancak kurum içerisinde standart bir değerlendirme tutarlılığının olması ve yıl sonunda hazırlanan raporların uyumluluğu açısından tek bir araç ile takip edilmesi daha uygun olacaktır (İrfan, 2011).

Uygulanan eğitimin değerlendirilmesi için çok tercih edilen yöntemlerden biri de Donald Kirkpatrick, Kirkpatrick modelidir. Bu model 4 aşamada değerlendirilir. (Drahşan, 2018, s.28).

1.Reaksiyon (Tepki)

2.Öğrenme

3.Davranış

4.Sonuçlar

Yukarıdaki sıralamaya göre reaksiyon ve öğrenme aşamalarındaki geri bildirim eğitim alanlardan işe başlamadan önce toplanır. Davranış ve sonuçlar ise işe başladıktan sonra uygulama aşamasında, eğitimden aldıklarını ne ölçüde sergileyebildiklerini belirlemek için kullanılır (Noe, 2009, s.199)

1.Reaksiyon

Reaksiyon aşamasında eğitime katılanların duyguları ele alınır ve genel olarak eğitim içerik memnuniyeti, eğitmen memnuniyeti ve organizasyon memnuniyeti, eğitim değerlendirme formu ile ölçülür.

2.Öğrenme

Öğrenme aşamasında eğitmenler, eğitim alanlar üzerinde bilgi, beceri ve tutumlarını değiştirmeyi ve geliştirmeyi hedefler. Bunun için; hangi beceriler öğrenildi, hangi beceriler kazandırıldı veya geliştirildi ve hangi tutumlar değiştirildi sorularına yanıt bulmak isterler. Eğitimin sonunda soruların yanıtları olumlu ve gelişim gösterdiği nitelikteyse öğrenme eyleminin gerçekleştiği kabul edilir. Öğrenmenin değerlendirmesi aşamasında yazılı testler, performans testleri ve anket gibi araçlar kullanılmaktadır. Ayrıca beceri ve tutumlardaki değişikliklerin somut bir veri olarak gözlemlenebilmesi için kontrol gruplarının kullanılması, ön test ve son testlerin yapılması gerekmektedir (Üstündağ & Yalın, 2014).

3.Davranış

Davranış aşaması iş başında gözlemlenir. Eğitim alanların işe döndüğünde kazandığı bilgi, beceri ve tutumların davranışa dönüşme sürecini kapsar. Davranışlardaki değişim ve gelişim; gözlem, görüşme soru formları, anket, odak grup çalışması, katılımcılara ödev verilmesi, hareket planları, kontrol listeleri, performans sözleşmeleri ve performans değerlendirme formları ile yorumlanabilir. Ancak bu değerlendirmenin işe başladıktan en az üç hafta sonra ve belirli aralıklarla yapılması gerekmektedir (Eroğlu, 2006).

4.Sonuçlar

Sonuçlar aşaması dört aşamalı sürecin en zorlayıcı kısmıdır. Eğitim sonrası yarar zarar durumunun kuruma yansıyan, parasal karşılığı hesaplanır. Bu hesaplama kalite, maliyet, verimlilik, işgücü değişim oranı, iş kazaları oranı, hata oranları, maliyetler, satışlar, müşteri tatminini, çalışan tatminini yükseltmek gibi konular üzerinden yapılır (Eroğlu, 2006).

Değerlendirme de Geçerlilik

Yapılan değerlendirmelerin geçerliliği; kapsam geçerliliği, ölçüte dayalı geçerlilik, ve yapı geçerliliği olarak üç grupta incelenir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2016).

1.Kapsam Geçerliliği: Katılımcılara iletilen soruların, ölçülmek istenilen davranışı ne kadar temsil ettiğini ilişkin geçerlilik türüdür.

2.Ölçüte Dayalı Geçerlilik: Uygulanan değerlendirme sonuçlarının, ilişkili olduğu düşünülen bir başka değerlendirme sonucuyla arasındaki korelasyondur. Eşzaman geçerliliği ve yordama geçerliliği olarak ikiye ayrılır. Eş zamanlı geçerlilik aynı zaman ya da yakın zamanda uygulanan değerlendirme sonuçlarının korelasyonudur. Yordama geçerliliği, mevcut değerlendirme puanının gelecek zamanda yapılacak değerlendirme sonucuyla yordanmasıdır.

3.Yapı Geçerliliği: Değerlendirme sonucundan elde edilen verilerin, değerlendirme içeriğindeki kavramı gerçekte ne derece ölçebildiğini gösterir.

2.4.Özel Sektör Eğitim Departmanlarında Yetişkin Eğitimi

2.4.1.Yetişkinliğin Tanımı ve Yetişkin Eğitimi

Yetişkin; kendi kararlarını verebilen, fiziksel, zihinsel ve psikolojik yeterliliğe ulaşmış, ekonomik bağımsızlığı olan, toplumdaki sorumluluklarının farkına varıp onlara uygun davranan bireylerdir (Eriş ve Kocabatmaz, 2019).Yasal olarak ülkemiz hukuk sistemi üzerinde yetişkinliğin bir tanımı yoktur ancak Türk Medeni Kanunu'nda çocuk henüz 18 yaşını doldurmamış bireyler olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan yola çıkarak 18 yaş üstü bireyleri yetişkin kabul etmek mümkündür (TCK, 2004).

Yetişkin eğitimi, on beş yaş ya da on beş yaşından büyük kişilerin, zorunlu eğitim dışında, kendi rızalarıyla tamamen kişisel gelişime odaklı devam ettirdikleri eğitim türüdür (Okçabol, 2006).

Öğrenmenin ve eğitimin sadece okulda olmadığı yetişkinlik düzeyinde de devam ettiği düşüncesi 20. Yüzyıl başlarında gündeme gelmiş ve yetişkin eğitiminin akademide değerlendirmeye alınması için bir başlangıç olmuştur (Tezcan ve Deveci, 2018).

Yetişkin eğitimi ilk kez 1929 yılında Basil Yeaxlee tarafından ele alınmıştır (Yıldız ve diğerleri, 2010). Devamında Lindeman, yetişkin eğitimi hakkında çalışmalar yapmış ve “eğitim hayattır ve bütün hayat öğrenmedir. Onun için öğrenmenin sonu yoktur“ açıklamasıyla yaşam boyu eğitimin devam ettiğini dile getirmiştir (Bilir, 2004).

Devamında 1960 yılında Kanada’da UNESCO tarafından “Değişen Bir Dünyada Yetişkin Eğitimi“ konulu yetişkin eğitimi konferansı düzenlendi. Konferans içeriğinde yetişkin eğitiminin tüm dünya ülkeleri tarafından benimsenmesi ve uygulamaya alınması görüşler önerildi (Oğuzkan, 1985).

Yetişkin eğitimi literatüründe sıkça karşılaşılan yaşam boyu eğitim olgusu, insancıl temeller üzerine kurularak kişinin kendisini yaşamı boyunca geliştirmesini hedeflediği ve eğitimin yetişkinlik süresi boyunca devam etmesi ilkesini benimseyerek eğitimin beşikten mezara kadar olmasına dayanmaktadır (Tezcan ve Deveci, 2018).

2.4.2.Androgoji

Androgoji kavramı 1833 yılında Alman öğretmen, Alexander Kapp tarafından kullanılmıştır. Sonrasında Lindeman makalelerde ele almıştır. 1970 yıllarında ise Malcolm Knowles tarafından androgojinin temelleri kurulmaya başlamıştır (Yalçın ve diğerler, 2005).

Andragoji yetişkinlerin çocuklardan farklı öğrendiğini ve bunun için farklı yaklaşımlar geliştirilmesi gerektiğini öne sürer (Knowles,1980). Andragojinin temel varsayımları pedagojiden farklıdır (Knowles vd 2015).

1. Bilme Gereksinimi: Yetişkinler öğrenme eylemine başlamadan önce bu öğrenmenin neden gereklilik olduğunu bilmek isterler. Eğitimcilerinin bu durumu göz önünde bulundurarak neden bu konuda eğitim almaları gerektiğini açıklamaları gerekir. Yetişkinlerin bilme gereksinimlerinin farkına varmaları için var olan durumlarından olmak istedikleri durumu, gerçekte veya temsili karşılaştırması istenebilir. Bu durum için iş rotasyonu, rol model görme, personel değerlendirme sistemleri ve tanısall performans değerlendirmeleri kullanılabilir.
2. Öğrenenlerin Benlik Kavramı: Çocuklukta var olan bağımsızlık yetişkinliğe doğru ilerledikçe bağımsızlığa evrilir. Yetişkinler kendilerini işini yönetebilen ve sürece hakim bağımsız bireyler olarak değerlendirilmesini talep eder. Eğitim sürecinde başkalarının isteklerinin kendilerine dayatılması eğitimin sağlıklı ilerlemesine engel olur. Eğitimcilerin mutlaka yetişkinlerin bilgi ve deneyimlerinin farkına varması gerekmektedir. Yetişkin zorunlu olarak eğitimi tamamlasa da sadece fiziksel olarak eğitime katılacaktır ve zihnen eğitime dahil olmayacaktır. Bu durum eğitimin kazanımıyla ters düşmektedir.
3. Öğrenenlerin Deneyimlerinin Rolü: Yetişkinler yaşam boyu kazandığı deneyimleri yeni öğrenimlerin kaynağı olarak kullanırlar. Bu nedenle ele alınan konu ve durumu göz önünde bulundurarak yetişkin eğitiminde aktarıma yönelik teknikler yerine grup tartışmaları, canlandırma alıştırmaları, problem çözme etkinlikleri, vaka yöntemleri ve laboratuvar yöntemleri gibi deneyimsel ağırlıklı öğretim teknikleri seçilmelidir.

Yetişkinlerin deneyimlerinden faydalanması her zaman olumlu öğrenme süreci olmayabilir. Yaşadığı deneyimler ön yargı geliştirmeyi ve zihinsel alışkanlıklar kazanmış olmasını da sağlayabilir. Eğitimcinin bu durumu mutlaka göz önünde bulundurması, yetişkinleri ön yargı ve zihinsel alışkanlıklarından vazgeçmesi için bazı yöntemler kullanması gerekebilir. Bunlar; duyarlılık eğitimleri, değerlerin açıklığa kavuşturulması, derin düşünme ve dogmacılık ölçekleri olarak örneklendirilebilir.

Ayrıca yetişkinlerde, çocuklarda olduğu gibi deneyimleri sadece yaşadıklarından ibaret değildir. Yetişkinlerde temel değerlerinin üzerine kendi

yaşadıkları deneyimler kişiliğinin bir parçasını oluşturur. Dolayısıyla yetişkinlerin deneyimlerine saygı duyulmaması kişiliğinin yok sayılması gibi bir algıya sebebiyet verebilir.

4. Öğrenmeye Hazır Olma: Yetişkinlerin öğrenmeye hazır olma durumu ancak o bilginin ihtiyaç olarak karşısına çıktığı anda gerçekleşir. Eğitimciler tarafından yetişkinin bu durumla karşılaşması beklenmeden, kendisine verilecek kariyer danışma, canlandırma alıştırmaları ve yüksek performans gösteren rol modellerle karşılaştırmak gibi teknikler kullanılabilir.
5. Öğrenme Yönelimleri: Yetişkinler görev merkezli ve sorun odaklı öğrenmeye eğilimlidirler. Gündelik üzerine düşen görevlerini yerine getirmek ve karşılaştığı sorunları çözmek için gerekli olan bilgileri öğrenmek isterler. Düzenlenen eğitimlerde hangi görev tanımı ve problem için eğitimin planlandığı geri bildirimini paylaşması verimli bir eğitim için önemlidir.
6. Öğrenme Motivasyonları: Yetişkinler dış motivasyonun sağladığı yüksek ücret, terfi ve daha iyi bir iş teklifi yerine her zaman iç motivasyonuyla hareket ederler. Yetişkinler için saygı duyulması, öz güveninin ve yaşam kalitesinin artırılması, iş doyumu daha ön plandadır.

Yetişkin Eğitimi Kuramları

Bu çalışma kapsamında yetişkin eğitimi alanında 3 kuram ele alınacaktır.

- 1.Durumsal Öğrenme Kuramı
- 2.Dönüşümsel Öğrenme Kuramı
- 3.Öz Yönetimli Öğrenme Kuramı

1.Durumsal Öğrenme Kuramı:

Yetişkinlerin bilgi ve deneyimlerinin toplumun etkisi ve kendi bağlamı içerisinde şekillenmesi durumsal öğrenmeyi açıklamaktadır (Taylor & Hamdy, 2014).

Durumsal öğrenmede, yetişkinlerin öğreneceği konuları ihtiyaçlarıyla ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Geçmiş deneyimler öğrenilecek konularla birlikte ele alınarak, yetişkinlerin gerçek hayatta bu olaylarla nasıl karşılaşılacağı yansıtılmalıdır (Stein, 1998).

Durumsal öğrenme de etkin yani gerçek öğrenmenin gerçekleşmesi için sürecin belirli bir disiplin altında yürütülmesi gerekmektedir. Yetişkinlerin gerçek hayatta yaşayabileceği

karmaşık, bir çok problem kombinasyonu ile karşı karşıya bırakılması öğrenmenin daha etkili gerçekleşmesi için istenendir. Ancak bu şartların kısıtlılığı gereği çok uygun olmayacağından yetişkinlerin ihtiyaçlarına yönelik kurgular yapılmalıdır (Winn, 1993).

Eğitmenler yetişkinlere durumlu öğrenme kuramına göre, eğitim ortamını hazırlamak, gerçek hayatta yetişkinlerin karşılaşabileceği karmaşık problemleri yansıtmak, problemlerin çözümü için ön bilgiyi verip sürecin devamında rehberlik etmek görevindedir. Eğitmen bu nokta da yetişkinlere sorunun çözümüne ulaşırken cevabı veren değil cevaba doğru ilerlerken rehberlik eden, ek bilgi ve deneyimler kazanılmasına yardımcı olan kişi rolünü üstlenmelidir (Ottoson, 1997). Yetişkinler ise eğitmenlerin bilgi ve deneyimlerini takip ederek eğitmenlerini usta olarak konumlandırırken, problemlerini çözmek adına eğitmenlerinin yöntemlerinden yararlandıkları için kendilerini de çırak rolünde görmektedirler (Stein, 1998).

Durumsal öğrenme de ölçme ve değerlendirme için klasik açık uçlu sorular ya da test yöntemleri kullanılmaz. Ancak değerlendirmenin nasıl yapıldığından da önemli olan seçilen yöntemin güvenilir olmasıdır. Daha çok yetişkinlerin öğrendiklerini sergileyecekleri portfolyolar tercih edilir. Böylelikle öğrendiklerinin ne kadarını gerçek hayata taşıyabildikleri ölçümlenirken, becerilerinin gelişimine de katkı sağlanır. En çok tercih edilen yöntem portfolyolar olmakla birlikte araştırma yapma, zihinde sürekli düşünülen konular üzerine yapılan tekrarlar, birebir görüşmeler, grup tartışmaları ve problem çözme faaliyetleri de tercih edilmektedir (Kılıç, 2004).

2.Dönüşümsel Öğrenme Kuramı:

Dönüşümsel öğrenme 1978 yılında Mezirow tarafından literatüre kazandırılmıştır. Dönüşümsel öğrenmeyle kişinin kendi inanç, deneyim ve varsayımlarını eleştirerek değişime uğratması ve bunu hayatında uygulanabilir hale getirmesidir (Akçay, 2012).

Dönüşümsel öğrenme süreci yetişkin eğitiminde ele alınmaktadır. Yetişkinler yaşadığı deneyimlerini değerlendirerek ve yeni anlamlar kazandırarak öğrenme eylemini gerçekleştirir. Öz değerlendirme ve anlam kazandırma yetişkin eğitimi literatüründe önemli kavramlardır (Uyanık, 2016).

Mezirow'a göre dönüşümsel öğrenme süreci on aşamadan oluşur.

- 1.İkilemde kalma,
- 2.Kendisini yakından tanınması,
- 3.Kendi varsayımlarını eleştirel bakış açısıyla değerlendirmesi,
- 4.Mevcut durumdan duyulan memnuniyetsizlik ile dönüşümü kabul edilmesi,,
- 5.Yeni roller, ilişkiler ve eylemler için yeni araştırmalara başlanması,

- 6.Eylem planı organize edilmesi,
- 7.Oluşturulan planları uygulayabilmek için bilgi ve beceri kazanılması,
- 8.Yeni rollerin denenmesi,
- 9.Yeni roller ve ilişkilerde kendine güvenin geliştirilmesi,
- 10.Kazandığı yeni perspektifleri yaşamında uygulamaya başlaması (Mezirow,2003).

Dönüşümsel öğrenme de öğrenme eylemi grup içerisinde gerçekleşir. Grup, sadece eğitmen ve bir katılımcı olarak ele alınmamalıdır. Birden fazla katılımcı ve eğitmenden oluşmaktadır. Böylelikle drama bu öğrenme metodu için bir yöntem olabilir (Akpınar, 2010).

Dönüşümsel öğrenme de eğitmen, yetişkinler için ideal bir öğrenme ortamı hazırlamak, yetişkinlerle samimiyete dayalı iyi ilişkiler kurmak, yetişkinlerin kendi varsayımlarını sorgulayabileceği yöntemler kullanmak rollerini üstlenir. Ayrıca tüm katılımcıların diyaloglarını güçlendirmek, her bir fikirden yararlanılmasını sağlayarak dönüşümsel öğrenmenin önemli aşamalarından olan iletişimsel öğrenmeyi gerçekleştirmek de eğitmenden beklenen görevler arasındadır. Dönüşümsel öğrenme de eğitmenin asli rolü süreci kolaylaştırmaktır (Şen ve Şahin, 2017).

Yetişkin katılımcı dönüşümsel öğrenme de, grup içerisinde uyumlu davranmayı ve empati kurmayı bilmesi gerekmektedir. Kendisinin ve grup içerisindeki diğer katılımcıların varsayımlarını eleştirel bakış açısıyla değerlendirmelidir. Grup içerisinde tartışmaya ve yansıtıcı sohbetlere etkin bir şekilde katılmalıdır (Akpınar, 2010).

1. Öz Yönetimli Öğrenme Kuramı:

Öz yönetimli öğrenme literatüre Houle, Tough ve Knowles tarafından kazandırılmıştır (Ulukuş, 2014). Öğrenen kişinin öğrenme amaç ve araçlarına karar vermesi, öğrenme sürecindeki tüm sorumluluğu üstlenmesi ve bu süreçte kontrolün tamamen kendisinde olması öz yönetimli öğrenmeyi tanımlamaktadır (İlgar, 2019).

Öz yönetimli öğrenme daha çok yetişkin eğitimini kapsamaktadır ve bir yaşam biçimi olarak ele alınır. Yetişkinlerin öğrenme sürecini tamamen kontrol altına alarak, hedefini belirlemesi, hedef için uygun yöntemlere karar vermesi ve sonucu değerlendirmesidir (Aşkın, 2015).

Öz yönetimli öğrenme prensipleri aşağıda sıralanmıştır (Kösterelioğlu, 2019).

- 1.Öğrenmenin başından sonuna kadar sorumluluk öğrenen bireye aittir.
- 2.Öz yönelim ve izleme öğrenme süreci içerisinde mevcuttur.
- 3.Öğrenen birey, birlikte öğrendiği kişilerle ve eğitmeniyle iş birliği içindedir.
- 4.Öğrenen birey edindiği kazanımlarını yeni süreçlere aktarabilmektedir.

5.Öğrenen kişilerin motivasyonu sürecin devamı için çok önemlidir.

Yetişkinleri öz yönetimli öğrenme becerisine sahip olabilmesi için hazır bulunuşluluğunun sağlanması gerekmektedir. Hazır bulunuşluk; kişinin öz yönetimli öğrenme için gerekli olan alt yapıya, yeteneklere ve kişisel özelliklere sahip olması gerektiği şeklinde açıklanabilir. Bu süreci etkileyen birden fazla faktör vardır. Bunlar; kişilik, farkındalık, sağlık durumu, akademik başarı, motivasyon ve sorumluluk alma duyguları olarak değerlendirilir (Karataş ve Başbay, 2014).

Öz yönetimli öğrenme bireylere, olumlu tutum ve davranış geliştirme, akılcı davranma ve eleştirel düşünme, problem çözme, etkili konuşma ve yazma, özgüven, merak gibi özellikler kazandırmaktadır. Ayrıca gelecek günlerdeki belirsizlikler ve zorluklarla mücadele etme anlamında öz yönetimli öğrenmenin bireylere olumlu katkılarının olduğunu söylemek mümkündür (Bakaç ve Özen, 2013)

2.6.İlgili Araştırmalar

İnce (2002), insan kaynaklarının eğitiminin bireylerin performansları üzerine olan etkilerini incelemiştir. Araştırmada Türkiye genelinde faaliyet gösteren, İstanbul Sanayi Odası'nın 2000 yılında, ilk 500 de yer alan 350 işletmeye anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda, şirketlerin %34,8 'nin eğitim departmanı bulunmaktadır. İşletmelerde 2001 yılında 5-30 saat eğitim alanların oranı %43'tür. Araştırmanın bir diğer sonucu ise yapılan eğitimlerde çalışanların ihtiyaçlarının dikkate alınmadan eğitimlerin planlanmasıdır.

Yağmur (2020), Araştırmada, Muğla ilinin Marmaris ilçesindeki 35 otel işletmesinin insan kaynakları departmanı personelleri ile görüşülmüş ve insan kaynakları eğitiminin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme üzerindeki rolü ve etkisi araştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, otel işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı yeteneği ile insan kaynakları eğitimi arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Hussein (2016), çalışmasında insan kaynakları eğitiminin çalışanların algılanan performansları üzerine etkisini Somali ve Türkiye'de bulunan iletişim işletmelerini araştırmıştır. Araştırma, Somali'de Galkio şehrinde (Golis Telekom) ve Türkiye'de Kayseri şehrinde (Türk Telekom) faaliyetinde bulunan iletişim işletmelerindeki toplam 240 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda insan kaynakları eğitimi ile çalışanların algılanan performansları arasında anlamlı ilişkinin bulunduğu ve insan kaynakları eğitiminin çalışanlarının algılanan performansları üzerine anlamlı etkisi olduğuna ulaşılmıştır.

Kaptangil (2010), işletmelerde insan kaynakları eğitiminin çalışanların performansları üzerine olan etkilerini incelemiştir. Araştırma Sanayi Odası kapsamında yer alan ve Türkiye’de faaliyet gösteren 2008 yılı ilk 500’de yer alan 350 işletme arasından tesadüfi olarak seçilmiş şirketlere anketin uygulanması suretiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarında işletmeler yeniden yapılanmaları için gerekli gördükleri en önemli noktanın, mevcut pazar yapılarının rekabete ayak uydurarak güncel kalması olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacı işletmelerde ayrı bir eğitim departmanının bulunma oranının %16 olmasını eğitime gereken önemin verilmediği şeklinde yorumlamıştır. Ayrıca insan kaynakları departmanı ve üst yönetimin isteklerinin yanında çalışan personelin bireysel tercihleri ve görüşlerine gerekli önemin verilmesi çalışanların iş tatmininin geliştirilmesi açısından önemli bir yere sahip olduğu da araştırmanın önemli bir sonucu olarak paylaşılmıştır.

Pakyapan (2016), insan kaynakları yönetiminde çalışanlara yönelik eğitimin önemi ve çalışan performansı ilişkisi kapsamında bir uygulamayı araştırmıştır. Araştırma kapsamında nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve 1 kamudan ve 9 özel sektörden insan kaynakları yöneticileri ile görüşme gerçekleştirmiştir. Araştırmacı sonuçlar kısmında, görüşmecilerin eğitimi insan kaynakları yönetimi faaliyetleri içerisinde değerlendirdiklerinden ve eğitime yeteri kadar önem verdiklerinden, çalışanların aldıkları eğitimlerden memnun olduklarından, çalışanların memnuniyetinin kuruma katkısının olacağından, eğitimde ölçme ve değerlendirme uyguladıklarından bahsetmişlerdir. Genel sonuç olarak eğitim ve performans arasında doğrudan bir ilişki olduğu ve kurumların çalışanlarına eğitim verdikten sonra performanslarının arttığı yönündedir.

BÖLÜM III: YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, kullanılan yöntem detayları ile ele alınacaktır. Araştırmanın yönteminde yer alan alt başlıklar; araştırmanın modeli ve deseni, katılımcılar, veri toplama yöntemi, verilerin analizidir.

3.1.Araştırmanın Modeli ve Deseni

Çalışma kapsamında nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, araştırılan konunun etkinliğini sayısal verilerle ölçmek yerine derinlemesine bilgi sağlamak amaçlı olmakla birlikte görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerini kullanarak doğal ortamda gerçekçi bilgilerle yürütülen araştırma türüdür (Büyüköztürk, vd 2016.s.245). Nitel araştırmalarda, araştırılan konular kendi içerisinde değerlendirilerek, insanların yüklediği anlamlara göre yorumlanır (Karataş, 2015). Nitel araştırmalarda daha çok küçük örneklemelerden derinlemesine bilgi edinmek tercih edilmektedir (Marshall, 1996).

Bu araştırmada özel sektör kuruluşlarının, eğitim departmanlarının çalışanlarına yönelik olarak düzenlediği eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesini derinlemesine incelemek adına nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik yaklaşım tercih edilmiştir. Fenomenoloji ön yargılardan uzaklaşarak, olaylar hakkında insanların algı ve düşüncelerini derinlemesine incelemeyi kapsamaktadır (Avcı, 2018).

3.2.Katılımcılar

Fenomenoloji, insanların kendi bakış açılarıyla bulundukları koşulu nasıl deneyimlediklerini ele alır. Bu durumdan dolayı çalışmaya katılacak olan kişilerin, araştırma konusu hakkında tecrübe ve bilgisinin olması gerekmektedir (Christensen, vd., 2020, s: 410). Foctman (2008), kanserli çocuklar üzerinde yaptığı araştırmada, çocukların yaşam kalitesini arttıracak her türlü desteği en iyi sağlayacak olanların bu alanda tecrübeli ve hastalığın çocuklarda nasıl etkiler yarattığını bilen tedavi uzmanları olacağını belirtmektedir. Bu araştırmaya katılacakları belirlemek için maksimum çeşitlilik örneklem yöntemi kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklem yöntemi, araştırılan olayla alakalı farklı özellikleri olan ana temalara ulaşmayı amaçlar (Baltacı, 2018). Araştırmada katılımcıların cinsiyet, yaş, kıdem yılı ve sektörel farklılıklarının olmasından kaynaklı maksimum çeşitlilik örneklem yöntemi kullanılmıştır. Özel sektör de eğitim görevi üstenen görüşmecilere ulaşmak için kar topu örnekleme yöntemi

kullanılmıştır. Kar topu örnekleme, spesifik bir konuya ait özellikte bireylerin bulunması için kullanılan yöntemdir (Kılıç, 20102). Görüşme sorularında kapsamında, araştırmaya katılması için önerilebilecek farklı görüşmecilerin olup olmadığı sorgulanarak önerilen katılımcılara iletişim kurulmuştur. Bu araştırma kapsamında 5 kadın, 6 erkek eğitmen ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

Tablo 2’de katılımcıların demografik özelliklerine ait bilgiler yer almaktadır. Katılımcılara kod isimleri belirlenmiş G1’den, G11 ‘e kadar sıralanmıştır. Cinsiyet gösteriminde erkekler E, kadınlar ise K olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı Kod	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Düzeyi	Sektördeki Kıdem Yılı
G1	47	E	Lisans	23
G2	49	E	Yükek Lisans	11
G3	29	K	Lisans	5,5
G4	41	E	Lisans	17
G5	45	E	Lisans	20
G6	38	K	Yüksek Lisans	15
G7	63	E	Lisans	42
G8	34	E	Lisans	8
G9	33	K	Yükek Lisans	7
G10	40	K	Lisans	20
G11	30	K	Lisans	5

Katılımcılar özel sektör kuruluşlarında eğitmenlik yapan minimum beş yıllık deneyime sahip 5 kadın, 6 erkekten oluşmaktadır. Çalışanların ortalama kıdem yılı 15 yılı aşkındır. Minimum 30, maksimum 63 yaşında olan katılımcıların yaş ortalaması yaklaşık 41’dir. 6 erkek katılımcıdan 1’i yüksek lisans 5’i lisans, 5 kadın katılımcının 2’si yüksek lisans diğer 3’ü lisans mezunudur.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında veriler nitel araştırma yöntemlerinde sıklıkla kullanılan görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Görüşme, bireylerin kendilerini rahatlıkla ve net ifade edebildiği bir yöntemdir. Görüşmeyi iyi bir veri toplamak adına faydalı şekilde yürütebilmek için, son derece

aktif dinleyici olmak, iyi iletişim kurabilmek ve belirli bir disiplin altında süreci yönetmek gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.119). Araştırmacıların görüşme yöntemini tercih etmelerinin sebebi, insanların iç dünyasına girerek olanların bakış açısıyla olayları yorumlamaya ve anlamaya çalışmaktır (Türnüklü, 2000).

Çalışma kapsamında katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme formu ile sorular yönlendirilmiştir. Veri toplamak amacıyla hazırlanan sorular, ilgili literatürlerin taranarak ve daha öncesinde geçerlilik güvenilirliği yapılmış ölçeklerden faydalanarak hazırlanmıştır. Görüşmede katılımcılara 9 ana soru ve 8 alt soru yönlendirilmiştir, sorular EK 1’de yer almaktadır.

3.4.Verilerin Toplanması

Araştırmanın ilk planlamasında görüşmeler eğitmenlerin kendi görev yaptığı kurumlarda ve yüz yüze yapılması yönündeydi. Ayrıca kurum içerisinde düzenlenen eğitimlere katılımcı olarak gözlem yoluyla da veri toplanması planlanmıştır. Ancak pandemi sebebiyle eğitmenlerin eğitim ajandalarının aksamamasından kaynaklı gözlem yöntemiyle veri toplama gerçekleştirilememiştir. Görüşmelerin yüz yüze gerçekleşmeyeceğinden kaynaklı katılımcılarla whatsapp üzerinden iletişime geçilerek, online zoom üzerinden yapılacak olan görüşmeler için randevu alınmıştır. Görüşme sürecinde öncelikle katılımcılara kısaca kişisel tanıtım yapılmış ve çalışmanın kapsamı ve amacıyla alakalı ön bilgilendirme yapılarak tahmini görüşme süresi paylaşılmıştır. Görüşmecilere isim ve çalıştığı kurum bilgilerinin gizli kalacağı iletilerek, kayıt altında devam edileceği paylaşılmıştır.

3.5.Geçerlik ve Güvenilirlik

Nitel araştırma yöntemlerinde geçerlik ve güvenilirliğin eksiksiz bir şekilde tamamlanması çalışmanın kalitesini yansıtmaktadır (Yağar & Dökme, 2018). Geçerlik, araştırmacının araştırdığı konuyu ön yargısız, olabildiğince doğruluğa en yakın ifadelerle yansıtmasıdır. Araştırma sonunda toplanan bilgiler geçerli ise aynı konu da yapılmış farklı bir araştırmayla bilgiler birebir örtüşmese de birbirine yakın ifadelerle karşılaşmak mümkündür. Bu durum geçerlik konusunun güvenilirlikten daha önemli olduğunu vurgulamaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2006, s.255-256). Nitel araştırmalarda geçerliği sağlamak adına birden fazla yöntem uygulanmaktadır (Başkale, 2016).

Üçgenleme yöntemi, birden fazla elde edilen analiz, veri, yöntem ve teorilerin araştırmada kanıt olarak kullanılmasıdır (Patton, 2014). Bu araştırmanın teorik çerçevesi oluşturulurken 1939 yılında Shewhart tarafından ortaya çıkarılan ve 1950 yılında Deming tarafından yapılan düzeltmelerle literatüre kazandırılan, işletmelerde sürekli iyileştirme mantığı üzerine kurulmuş PUKO Döngüsü (Deming Döngüsü)’nden faydalanılmıştır. Ayrıca çalışma kapsamında görüşme transkriptleri bir alan uzmanı ve araştırmacı tarafından bağımsız bir şekilde kodlanarak ortak bir karara bağlanmıştır.

Uzman görüşü nitel araştırmaların bir diğer geçerlik sağlama yöntemidir. Alanında uzman kişilerin araştırmayı incelemesi araştırmanın geçerliğini olumlu yönde etkileyecek ve önerilerde bulunarak araştırmanın niteliğini arttıracaktır (Yıldırım & Şimşek, 2006, s.268). Bu araştırma içerisinde önceden belirlenen görüşme sorularının anlaşılabilir olması ve eksik kalan yönlerinin, tamamlanması adına eğitim bilimleri alanında uzman olan tez danışmanın fikri alınmıştır.

Nitel araştırmalarda bir diğer geçerlik sağlama yöntemi de doğrudan alıntı yapmaktır. Doğrudan alıntılama, araştırmacının kendi notlarına ve katılımcıların söylediklerine çok yakın bilgilerdir. Ancak en sık kullanılan birebir alıntılardır. Bu araştırma kapsamından görüşmecilerin söyledikleri bulgularda doğrudan alıntılanmış ve tartışma ve sonuç kısmında yorumlanmıştır (Christensen, vd., 2020, s. 406).

Nitel araştırmalarının geçerlilik stratejileri arasında teori çeşitlemesi de bulunmaktadır. Teori çeşitlemesi, verilerin yorumlanması için çoklu kaynaklardan faydalanmak olarak yorumlanmaktadır (Christensen, vd., 2020, s. 406). Bu araştırma özellikle yetişkinlere yönelik eğitimleri kapsadığı için Knowles androgoji kuramı çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Nitel araştırmalarda güvenilirlik yapılan gözlemin doğruluğu ile alakalıdır. Araştırmalarda ses ve görüntü kayıtlarının alınması, katılımcıların fikirlerine araştırma içerisinde doğrudan eklenti yapılmadan yer verilmesi ve araştırma kapsamına göre fotoğraflar çekilerek kanıtlanması güvenilirliği arttırıcı etmenlerdir (Büyüköztürk, vd., 2016). Araştırma kapsamında ses ve görüntü kayıtları alınmıştır.

3.6. Veri Analizi

Nitel çalışmalarda veri analizi, elde edilen tüm verilerin harmanlanarak, büyük anlamlar ifade edecek şekilde yorumlayıp ve zengin betimlemeler katarak araştırmaya yeni bir veri kazandırması sürecidir. Bu süreç; veri azaltılması, veri gösterimi ve sonuç çıkarma olarak üç aşamada gerçekleşir (Çelik, Başer Baykal & Kılış Memur, 2020). Bu araştırmada veri analizi

yöntemi olarak içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi bir olayın öznel durum etkisini yok ederek bilgileri objektif ve sistematik bir şekilde sunmaktır (Gülbahar ve Alper, 2009).

Araştırmada öncelikle kayıt altına alınan görüşmeler tek tek dikkatle dinlenmiş ve yazıya dönüştürülerek bir doküman haline getirilmiştir. Bu dokümanlar detaylı bir şekilde iki defa okunarak önemli görülen yerler işaretlenmiştir. Konuyla alakalı yapılmış çalışmalar ve araştırma sorularından yola çıkılarak kodlama yapılmıştır. Kodlanan verilerin benzerlik gösterdiği cümleler birleştirilmiş ve belirlenen kod altında toplanmıştır. Sonrasında benzer kodlar ile kategoriler oluşturulmuş ve oluşturulan kategoriler içerisinde benzerlik gösterenler kendi aralarında gruplandırılarak uygun başlıklar oluşturulmuştur.

3.7.Araştırma Etiği

Bilimsel araştırmalarda etik son derece önemli bir konudur. Araştırma etiği, etik ilkeler ilkeler doğrultusunda bir disiplindir ve etik anlayıştan yoksun bir bilim düşünülmemelidir (Şahinoğlu ve Bebek, 2018). Bu araştırma için İstanbul Medeniyet Üniversitesi Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmıştır. Etik onay sürecindeki tüm belgeler EK2'de sunulmuştur.

Araştırmaya katılan katılımcılar ile önceden görüşülmüş ve kendi rızalarıyla araştırmaya katılacakları teyit edilmiştir. Video kayıt yöntemiyle yapılan görüşmelerin gizli kalacağı ve kendileri dilerse kameralarını kapatarak sadece araştırmacının görüntüsü ve ses kaydıyla devam edilebileceği paylaşılmıştır. Katılımcıların gizliliğini korumak adına araştırma içerisinde kod adı kullanılmıştır

BÖLÜM IV: BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya katılan özel sektör eğitim departmanlarını eğitmenlerinin, mesleki deneyimleriyle ilgili bulgular sunulmuştur. Bu bulgular 5 ana kategori ve 16 alt kategoriden oluşmaktadır.

4.1.İhtiyaç Analizi

İhtiyaç analizi araştırmanın literatür taraması bölümünde de belirtildiği gibi PUKÖ döngüsündeki önlem alma ve planlama aşamasında oldukça önemli bir ara süreçtir. Özel işletmeler nitelikli bir ihtiyaç analizi süreciyle zaman ve maliyetten tasarruf etmelerinin yanında çalışan memnuniyetine de katkıda bulunabilirler. Aşağıda bu kapsamda elde edilen 4 alt temaya yer verilmiştir:

4.1.1.İhtiyaç Analizinin Yapılmaması

İhtiyaç analizinin bu alt temasında katılımcıların bir kısmı (G3, G6) bu basamağın atlanılıp ve doğrudan eğitimi planlanmasından bahsetmektedir. Bazı katılımcılar ihtiyaç analizi sürecine gereksinim duyulmamasını gerekçe gösterirken bir kısmı da bu olanağın sağlanmamasını gerekçe olarak ileri sürmektedirler.

Eğitim sürecinin ilk basamağı olan ihtiyaç analizine ihtiyaç duymadıklarını belirten G3 durumu şu şekilde ifade etmiştir.

Analiz yapmamıza gerek kalmıyor. Çünkü biz mümessillerin Aslında iki şekilde oluyor ya deneyimli oluyor ya da mesleki formasyon dediğimiz sıfır tecrübeli arkadaşlarımızı aldığımızda bir eğitim vermemiz gerekiyor bizim eğitimlerimiz Aslında iki şekilde ayrılıyor Buna göre çünkü 0 tecrübeyle olan mümessillere vereceğimiz eğitimler daha biyolojik terimlere sıfırdan başladığımız oluyor protein yağ karbonhidrat ne olduğundan başlar. Ama deneyimli olan mümessiller de böyle bir şey söz konusu değil bildiğiniz gibi jargon da kullanırsınız genellikle çünkü zaten karşınızdaki insan en az birkaç farklı alanda birkaç farklı firmada ürün çalışmış olur. Aslında ihtiyaçlarını önceden kestirebiliyorsunuz.

Benzer şekilde G6 da kendi eğitim dinamikleri gereği bu süreci uygulayacak olanaklarının olmadığından aşağıdaki şekilde bahsetmektedir.

Bu imkanımız olmuyor çünkü biz kitle ile buluşma ortamımız sadece seminer veya konferansta anında veya gününde oluyor öncesinde böyle bir hazırlık yapma imkanımız olmuyor.

4.1.2.İhtiyacın Misyon, Vizyon ve Değerlere Dayalı Olarak Belirlenmesi

Bu temada yapılan ihtiyaç analizinin kurumun misyon ve vizyonu ile örtüşmesini önemsediklerini dile getirmişlerdir. G1 misyon ve vizyonu temel alarak eğitimleri planladığını şu şekilde ifade etmiştir.

Burada şey önemli işte dediğim gibi şirketin misyon ve vizyonu ya da bizim satışa konu ürünü neyse onunla ilgi ciddi bir donanımına sahip olması gerekiyor satışçımızın bu yönde temel ve geliştirici eğitimler alınır.

İhtiyaç analizinin doğru ve eksiksiz yapılması için bazı soruların mutlaka yanıt bulunması gerektiği bunların arasında kurumun misyonu ve vizyonun da önemli olduğunu ifade etmiş olan G2'nin de yorumu şu şekildedir.

Tabi şimdi kurum ne istiyor, hangi departman için istiyor, bu eğitimi yaş aralığı nasıl, eğitim düzeyleri nasıl ya da cinsiyet kadın erkek dengesi var mı bilmek lazım. Bunları bildiğinizde ya da kurum kültürü kurum hedefleri misyon vizyon neler, bunlar belirlenmiş mi? Bunları bildiğinizde biraz daha kuruma dokunur bir eğitim verebiliyorsunuz.

İhtiyaç analizinin belirlenmesi aşamasında kurumsal değerlerin sürdürülebilir olmasının önemini G10 şu şekilde vurgulamıştır.

Kesinlikle bir karşı tarafın ihtiyacını doğru belirleyebilmek için iki ben de öte taraftan bu kurumda yaşatılması gereken değer ve kültür var onun devamlılığını sağlayacak programları dizayn ederken karşılıklı mutabık kalarak ilerliyoruz.

4.1.3.İhtiyacın Belirlenmesinde İş Gören Katılımı

Çalışanların kendi ihtiyaçları doğrultusunda analizlerini kendileri yaparak, gerek mesleki gerekse hobi amaçlı atanan eğitim katalogları içerisinde seçim yapabildiklerine değinen G4 bu konudaki deneyimlerini şu sırayla şu şekilde ifade etmişlerdir.

20 kalem 30 kalem eğitim Biz bunu atıyoruz buna katılmak isteyen var mı? diye soruyoruz. Çıkan listelere göre de eğitim veriyoruz. Bunlar bazıları mesleki eğitim oluyor, yine bazıları da sosyal hayatla ilgili eğitimler de oluyor. Mesela fotoğrafçılık eğitimi gibi eğitimler de oluyor. Ona göre gelen talebe göre de o eğitimde düzenliyoruz.

Benzer şekilde çalışanların bazen ihtiyacı olduklarını bildiği halde eğitimin konusuna ve içeriğine karar verememe durumlarıyla karşılaştıkları için eğitim alacak çalışanlara yol

gösterici olması adına işin dinamiği gereği bazı eğitim başlıklarından oluşan bir katalog hazırladıklarından bahseden G5'in yorumu şu şekildedir.

Çalışanın aklına tam anlamı ile bir eğitim gelmiyor olabilir veya kendi yönettiği alana göre ihtiyacını sorarız. Örnek veriyorum bir muhasebe çalışanı vergi yönetimi ile ilgili bir eğitim alması gerekir ya da depo çalışanı depo yönetimi ile ilgili stok yönetimi ile ilgili ihtiyacı olabilir. Tamamen yine örnek veriyorum bir İK çalışanının bordro departmanında çalışan bir İK çalışanının özlük işleri ile ilgili teknik bordro eğitimi olabilir. Sekreter olarak görev yapan bir arkadaşımızın ikna eğitimi ve telefonla konuşma teknikleri eğitimi olabilir. Bunları biz anketimizde konu başlıkları ile özetliyoruz ve insanlar da bunları tercih yapabiliyorlar. Biz bu tercihleri en sonunda havuzda topluyoruz yönetim İK olarak bunun üzerinden geçiyoruz, analiz ediyoruz. Hakikaten bu eğitimi almış olmak için mi talep ediyor yoksa ihtiyacı mı var? Fonksiyonla öncelikle örtüştürüyoruz. Fonksiyonla örtüştükten sonra bu kişinin hakikaten bu eğitime ihtiyacı var yöneticisinin görüşünü alıyoruz daha sonra bunu planlamaya alıyoruz. Belki aynı eğitime birkaç kişi birden talep olabiliyor bunları toparlıyoruz, bunların sınıfını oluşturuyoruz. Bu şekilde bir eğitim talebi toplanmış oluyor.

İhtiyaç analizinde çalışanlarının fikirlerinin alınmasının çok değerli bir süreç olduğunu ve bu konunun derinlemesine analiz edilmesini gerektiğini ileri süren G2 fikirlerini şu şekilde ifade etmiştir.

Kişilerin o eğitime ihtiyacı var mı, bir iletişim eğitimi yapılacak ama hani iletişimi zaten güçlü ise o kişinin o eğitimi almaya ihtiyacı yok. O kişinin biraz daha özelleştirelim ya da iletişimin hangi alanında zayıf belki yazılı iletişimde zayıftır, o zaman yazılı iletişim eğitimi alması gerekir. Sözlü iletişimi zaten iyidir ya da empatisi iyidir gibi. Yani biraz daha onu alt şeylere ayırmak lazım gibi veya takım çalışmasında mesela birileri çok iyidir ama birileri gerçekten takımı bozuyordur. Bunları şey yapmak lazım test etmek lazım ancak onda bir ön destekleyici kişilik envanteri yaptığınızda kişilerin eğitim tercih analizinde ortaya çıkarabilirsiniz. Hangi kişiler hangi eğitimi alacak bu çok daha değerli firmanın işine yarayacak bir süreç.

İhtiyaç analizi yapılırken çalışanın fikirlerinin alınması çalışanların üzerinde kuruma aidiyet duygusu kazandırdığını kendisini bütünün bir parçası hissettirdiğini vurgulayan G1'in bu konudaki görüşleri şu şekildedir.

Amacımız temelde oradaki şeyi farkındalığı bir kere oluşturmak. Yani bir bütünün yani bir şirketin büyük bir parçası olduğunu algılayabilirse satışçı ve orta ve uzun vade de kendi kariyer planlarına da desteklediğini ön görürse bu iş kalıcılıştır ve biz buna göre planlamalarımız yapar eksik gördüğümüz yerleri bazen bu sosyal psikoloji alanı olabilir bazen iletişim alanı olabilir bazen dünyadaki sektörel gelişmeler işte dünyadan örnekler pazardan örnekler

rakipler ne yapıyor rakip analizleri vs derken bütün bunları karşılıklı proaktif bir süreç içerisinde şeylerle çalışanlarımızla birlikte örgütlemeye çalışırız.

4.1.4.İhtiyacın Yapılan İşin Gereksinimlerine Dayalı Olması

İhtiyaç analizinin yapılan işin içeriğine uygun olması için uzun görüşmeler yapıldığını ve bu görüşmelerin sonunda işe yarar sonuçlar elde ettiklerini dile getiren G11'in açıklaması şu şekildedir.

2019'dan beri yapıyoruz bunu. Şey yapıyoruz departman liderleriyle görüşüyoruz , mesela IT'nin liderini alıyoruz diyoruz ki senin ekibinde işte kimler var? hani ekibindeki kişilerin hangi konuda gelişmesi gerekiyor? Mesela yıl içinde terfi düşünüyor musun? Terfisini düşündüğün birisi var mı? Mesela ona liderlik eğitimi verelim mi? Gibi böyle evet biraz daha fazla zaman alıyor evet kolay değil ama mesela 15 departman varsa 15 kişiyle birer saat böyle görüşme yapmamız gerekiyor. Onları kayıt altında tutup, analizini yapmak çok da kolay olmuyor ama herkese böyle yapılandırılmış şeklinde aynı soruları sorunca çokta güzel bir rapor çıkıyor ortaya.

İş güvenliği eğitimi veren özel bir firmada çalışan G9' da, firmanın hangi iş kolunda eksikliği var ve o işin dinamiği neler şeklinde sorgulamalar yaptığını ifade ettiği görüşleri şu şekildedir. *Firmaya öncelikle soruyoruz kaç kişi var, hangi sektörde çalışıyorsunuz, hangi kazalar yaşandı, çalışanlar hangi konuda daha dikkatsiz? Sonra firmaya gidiyoruz, çalışanlarla görüşüyoruz. Ondan sonra Türkiye'deki bu sektör uluslararası bu sektör ve bununla alakalı yapılan başka çalışmalar var mı? Bunları kontrol edip buna yönelik eğitimler hazırlıyoruz.*

Atandığı görev ya da bulunduğu görev gereği her iş kolunun kendine göre dinamiği olduğunu ve bu dinamikler başlığında alınması gereken eğitimlerin neler olduğunun ihtiyacının belirlenerek planlanması gerektiğini vurgulayan G7, uyguladıkları yöntemi şu şekilde ifade etmiştir.

Şöyle eğitim alacak kişinin neden eğitim alsın, oradan başlıyor. Nedir ihtiyaç? Eğer kişinin kariyerinde bir pozisyon var diyelim, o pozisyonun bir takım ihtiyaçları var, finansman konusunda işte aklınıza ne gelirse finans konusunda çeşitli hukuk bilgisi şuydu buydu. Neyse ilişki yönetimi iletişim buralarda da ciddi sorunlar var. Bunları bir tanımlayın. Dolayısıyla ben müdür adayı mıyım, amenna. Tamam müdür için ne gerekiyor Bunları belirleyelim.

4.2. Planlama ve Uygulama

4.2.1. Öğretim Yöntemlerinde Çeşitlilik

Eğitim esnasında uygulanan öğretim yöntemlerine G6 daha çok gerçek kurguları yaşatmaya yönelik yöntemler kullandığını belirterek detayını aşağıdaki cümlelerle dile getirmiştir.

Göster anlat yöntemi çok fazla oluyor uygulamalı eğitimler veriyoruz daha çok role-playler oldukça fazla veriyoruz canlandırmalar oluyor.

Benzer şekilde G1’de eğitim verdikleri çalışanlarına teorik yöntemlerle birlikte, uygulamalı yöntemlere de yer verdiklerini belirtmiştir. Uyguladıkları yöntemi aşağıdaki sözleriyle ifade etmiştir.

Şirket içerisinde farklı takımlarla yer değişikliği ile, rotasyonla farklı müşteri grubu ile farklı müşteri profiliyle piyasa koşullarıyla tanıştırmak, temel eğitimler ve işbaşı eğitimlerle birlikte gerek teorik eğitimler gerekse sahadaki birlikte yapılan yani hani bir klasik anlamda usta çırak ilişkisi gibi onlara ilk hızın verilmesiyle birlikte ve teorikle desteklenerek biz hem onun kariyer planına hem de şirketin orta uzun vadeli karlılık planlarına artı değer katmasına yardımcı oluyoruz.

Gerçek hayattan verilen örneklerle anlatılan eğitimlerin daha faydalı olduğunu gözlemlediklerini söyleyen G3, aşağıdaki şekilde durumu açıklamıştır.

Biz interaktif bir eğitim yapıyoruz. Soru cevap şeklinde karşımızdakini konuşturarak, söz hakkını sık sık vererek, dikkat toplayarak, kullandığımız görsellerde tamamen yazı değil ara ara ve ilgi çekici alana yönelik bebeklerle ilgili anlatıyorsak bebek videoları veya ilgi çekici videolar görüntüler görseller koyuyoruz ve anlatırken de evet daha çok teorik bilgidan çok anılarımızı anlatırım. Gerçek yaşantıdan örnekler veririm. Bununda faydalı olduğunu görüyorum.

G8, eğitimde kullandıkları öğretim yöntemi konusuna farklı bir perspektiften bakarak, genelde aynı yaş grubuna eğitim verdiklerini ve bu grup yeni mezun olduğu için okul hayatıyla iş hayatı konusunda kavram karmaşası yaşadığını, sözel anlatımlardan hoşlanmadığı için videolu anlatımı daha fazla tercih ettiklerini aşağıdaki cümleleri ile ifade ediyor.

Şöyle aslında eğitim verdiğimiz yaş aralığı hep aynı yetişkinlikten kastım hep ortalama 20-25 yaş arası çünkü telefon bankacılığını gelenlerin yaş ortalaması hep bu, bu kişiler yeni mezun ya da hala son sınıflarda okuyan devam eden kişiler. Bu kişilerin adaptasyonu belki yaşından ötürüdür, belki üniversite ortamını aradıklarındandır, bilmiyorum. Beklentileri hep eğlenceli bir eğitime dönsün sıkılmayalım. Ama bir an önce öğrenelim ve hemen işe geçelim modundalar. Böyle olduğu için bizde zorlanıyoruz, zor oluyor belki. Bizim de yaşımızın ilerleyişinden, biraz

kuşaklarında farklılaşmasından, bir de dijital ortamla daha çok vakit geçirmelerinden sözel anlatımlarımızdan çok hoşlanmıyorlar. Eğitim ortamında sıkılabiliyorlar ama eğitimleri biz videolu eğitime çevirdikçe şunları fark ettik. Daha az sıkılıyorlar, daha çabuk öğrenebiliyorlar. Videolu eğitimler daha çok hoşlarına gidiyor, sözel anlatımlarımızdan. Biz de şuna karar verdik. Bütün eğitimlerimizi o zaman videolu eğitime çevirmeye çalışalım. Olabildiğince hızlı bir şekilde daha öncesinde eğitime gelmeden önce bu kişilere atayalım, eğitimleri kendileri öğrensinler. Çünkü birilerinin kendilerine anlatması çok tatmin etmiyor onları, çok mutlu etmiyor ve bilmiyorum tespitlerini de neler var? Daha çok öğrenme teknikleri birinin anlatmasından daha çok kendilerinin öğrenmesine doğru gidiyor gibi. Yani bizim anlatmamızdan çok hoşnut değiller. Sadece başlarında bir eğitmen olsun ama o anda öğrenemediğini hemen sorsun ve cevap alsın istiyorlar. Bizi daha çok onun için kullanıyorlar. Yoksa kendileri de öğrenebilir onun bilincindeler. Ben de bunu istersem öğrenebilirim araştırırım bulurum.

Eğitim de oyunlar oynatıldığına sadece anlatım yöntemine yer verilmediğini belirten G3 durumu şu şekilde ifade ediyor.

Yani biz çok aktif yaptığımız için eğitimleri geçip sadece anlatılmıyor sürekli yani dinleyeni de bu eğitimin içerisine katıyoruz. Mümkün olduğunca katmaya çalışıyoruz, yani bazı oyunlar falan oynatıyoruz eğitim içerisinde. Oradaki geri dönüşleri hareketleri verdiği cevapları zaten biraz belli ediyor bir şeyler alıp almadığını.

4.2.2.Eğitimin Bütçeye Göre Esnetilmesi

Eğitimin planlama aşamasında eğitimin kurum içerisinde ya da dışarısında olma durumu, katılımcı sayısı ve ikramlara kadar detaylarını bütçesel çalışmaya dahil ettiklerini belirten G11, aşağıdaki şekilde detayları paylaşmıştır.

Burada şeye bakıyoruz, hani koyduğumuz daha önceki Eylül-Ekim gibi işte her firma bütçelerini oluşturuyor. Aslında bu bütçeleri oluştururken de firmalarla görüşüyorlar .Onlar gerçekçi bütçeler oluyor. 1 tane eğitimin, 2 günlük bir eğitim alacaksa onların fiyatı belli gibi aslında. Ona göre planlanıyor, bu konuda katılımcı sayısına göre, şimdi hiçbir eğitimde tabi seminer tipi olmayan bir şey için 30 kişi 40 kişi katamıyorsunuz. Bizi çok zorlayan şey oluyor 12 maksimum 15, belki hani 20 o bile verimliliği etkiliyor. O şekilde gruplara bölüp, dışarıda yaparsak ne kadar mal olur böyle karşılaştırmalı bir tablo oluşturuyoruz .Dışarıda yaparsak tahminen ne kadar vereceğiz, kendi eğitim salonumuzda yaparsak ne kadar vereceğiz gibi. İşte eğitmenler şunları alırsak ne kadara olur içerden olursa tabi sıfır gibi, içerden olunca da sıfır

olmuyor tabi işte illaki bir şeyler geliyor. İkramlar vs. tabii ki de bir maliyeti oluyor ama daha az oluyor.

Benzer şekilde katılacak olan kişi sayısı, ikramları ve konaklamaları gibi detayları içeren geniş kapsamlı bir bütçe çalışması yapan G10 ise konuyu şu şekilde paylaşmıştır.

462 kişi için bir his alınacak eğitimleri kaç tane nerde hangi ilde konaklama uçuş salon kafe break gibi her şeyi planladığımız eğitimlerini atadığımız herkesin bir sistemimiz var, bütçeye kadar işte bütçeyi böyle çıkartıyoruz. Örneğin 100 kişi ne diyelim ileri satış teknikleri alacak, 50 kişi müzakere becerileri alacak, 15 kişi liderlik okuluna başlayacak. Bu yıl gibi kim nerde nerden uçacak nereye uçacak bütün maliyet, taksi kullanacak mı, öğle yemeği var mı, kafe breaki var mı, hepsi IT tarafından hazırlanmış bir tablomuz var. O tabloda bir sistem var onun içerisinde işliyoruz ve bütçeyi planlayıp yönetime sunuyoruz.

Özel eğitim ve danışmanlık şirketi sahibi ve aynı zamanda kurumlarında eğitmenlik görevi yürüten, G2 ve G7 ‘nin eğitim verdiği kurumlarla alakalı benzer içerikleri yorumlarında; kurumların genel de eğitim ihtiyaçlarına göre eğitim planlamadığını, tamamen ayırdıkları bütçeye göre eğitim içeriğini ayarlamalarını talep ettiklerini dile getirmişlerdir. Bu konuda G2 ve G7’nin açıklamalarına aşağıda sırasıyla yer verilmiştir.

G2: *İki şekilde geliyor. Bazı kurumlar gerçekten o bütçeyi ayırmışlar o bütçeye o eğitimler için belirli bir bütçe ayırmışlar bütçeyi de açık bir şekilde ifade edebiliyorlar. Eğer süreci yoksa şimdi biz orda şu konuda yönlendirmeye çalışıyoruz bir kere hangi eğitimlere ne kadar sürede bu eğitimleri istiyorlar ya da bütçeye göre biz bazı uyarlamalar yapıyoruz. Mesela bir eğitimi çok farklı şekilde, beden dili eğitimi söyledim ben bunu 2 saatte de anlatabilirim, 3 saatte de anlatabilirim, 1 günde de anlatabilirim. Yani bu tamamen firmanın hem zaman hem bütçe anlamında maliyetlerine bağlı. Biz orada bir optimizasyon sağlamak zorundayız. Firmanın şeyine eğer bütçe ayarlanmışsa biz o bütçeyi en verimli şekilde kullanmalarını sağlamaya çalışıyoruz. Bazen bir teklif veriyoruz sonrasında pazarlık süreci oluyor mutlaka Türkiye’de olmazsa olmazımız ama hani genelde bütçeyle ilgili çok ciddi bir sıkıntı çıkmıyor. Ama dediğim gibi özellikle kamu kurumlarında açıkça söylüyor. Diyor ki benim bu eğitime ayıracağım bütçe çoğunlukla çoğu zaman proje oluyor, dört bin lira diyor atıyorum. Şuan bu eğitimi alacağız ama max bu fiyatı verebiliriz diyor, bütçemiz bu diyor. Siz ona göre bize teklif şey sunun bütçeyi asmamamız gerekecek .*

G7: *Şirket performans süreçlerini zorlayamazsınız yani eğitim şirketi olduğunuz için bunları anlatıyorsunuz. Ama bunları %100 hepsini uygulama konusunda neticede şey müşteri, müşterinin belirlediği müşteri de belirleyici doğal olarak neticede eğitim işinde satarak para kazandığınız için. Adam ısrar ediyorsa tamam diyorsunuz. Burası şu şu şu sakıncaları var*

diyorsunuz veya şu 5 değil de biz 10 kişi katılması gerekiyor diyorsa, tamam sorunlar şudur ama diyorsunuz, tamam sorun değil diyorsa eğitim veriyoruz. Doğal olarak eğitim veriyorsunuz, faturayı da kesmek zorunda kalıyorsunuz. Yok olmaz diyerek iş kaçırılamazsınız. Hayatın gerçekleri de var biz ama illa ki biz hep böyle yapıyoruz şeklinde anlaşılmasın. Neticede faturayı ödeyecek bir müşteri var. Doğal olarak siz söylerseniz onun talebi neyse veya kabul ettiği şey neyse onu yaparsınız faturayı da öyle kesersiniz ama buradaki tabii, hedef nedir müşteri mutlu olursa bir daha iş gelecektir oradan yani işin şey tarafı da bu.

Şirketin kaynaklarını minimum ölçüde kullanarak en fazla faydayı sağlayacak şekilde eğitim planladıklarını dile getiren G1 ise konuyu şu şekilde açıklamıştır.

Yani bu süreçte bizim yaptığımız tabii ki şirketin temel işte yıllık dönemsel bütçeleri doğrultusunda olabilir. Yani şirketin yıllık bilançosunda bütçesinde ayırmış olduğu eğitim payı üzerinden bizden maksimum verimi alabilecek. Bütçe çok önemli ve minimum ölçüde gider yönetimine dikkat ederek, minimum ölçüde gider yaratarak şirkete, eğitimleri çözmeye gayret gösteriyoruz.

G8 ve G3 ise bütçe çalışmasının tamamen İK ya da departman yönetimi tarafından kontrol edildiğini ve onların kararı doğrultusunda bütçesel planlamaların yapıldığını belirtmiştir. G8 ve G3'ün yorumlarına sırasıyla aşağıda yer verilmiştir.

G8: Bunlara daha çok İK karar veriyor. Yılbaşında bütçeler planlanırken eğitim şirketleri ile el sıkışıyor yıl içerisinde ihtiyaçlara göre farklı firmalarla da görüşülüyor. Yıl başından sonuna kadar genelde hep aynı firma ile ilerlemeye çalışıyor. Banka da tüm telefon bankacılığın planlanmış olan eğitimler aynı firmayla ile sürdürülsün isteniliyor.

G3: Bu iş şöyle oluyor; departmanımıza ait şahsi olarak benim değil ama yöneticilerimizden pazarlama direktörü pozisyonundaki yöneticimize ait olur genellikle. Çünkü pazarlamanın bütçelendirilmesi pazarlamanın mümessile nasıl bir muamele yapmak istediğine göre düzenler ve onları iyi mi ağırlamak ister, geçiştirmek mi ister, buna göre ne kadar maliyet ayırabilir, buna ne bütçe ayırabilir, kendi belirleyerek, insan kaynaklarından diğer departmanlardan eğitim departmanlarından yardım ister. Hani istediği yardımda bir saatlik bir eğitim de olabilir, bir haftalık tüm süreç orda olmasını bekleyebilir. Bu da değişiyor, bunun belirli bir standardı yok. Aldığı mümessile göre, grubuna göre, o dönemde yapacağı eğitimin nasıl bir eğitim olacağını istediğine göre bir de bir önceki eğitimden daha iyileştirilmiş bir eğitim yapma çabamız olduğunda daha farklı uygulamalar yapmak istiyoruz. Bu sefer daha iyi karşılayalım geldiklerinde masaüstünde yataklarında hoş geldin yazısı görsünler gibi ek hizmetler sunulabiliyor.

4.2.3.Eğitimin Zamanlaması

Eğitim süresinin ve zamanlamasının yıl bazında yapılan toplantılarda yıllık olarak planlandığını ve bu sürecin nasıl karar verildiğine ait detayı G1, G4, G5 ve G10 benzer şekillerde açıklamıştır. G1 yıl başında yapılan toplantılarda yıllık planlamalarda belirlendiğini ve eğitimin içeriğine göre ayrılan eğitimin süresinin değiştiğini belirtmiştir. G4, G5 ve G10 yıl başında yapılan toplantılarda eğitim sürelerinin yıllık belirlendiğini açıklamış ancak detay paylaşmamıştır. Bu konuda G1'in yorumuna ait detay aşağıda yer almaktadır.

Eğitim süreci şirketin yapısına göre değişmekle birlikte, hani satış odaklı ya da satış merkezli iş yapan şirketlerde; bu hem dönem başlarında işte yıl başlarında hem periyotlar böyle sonunda periyotların dışında ya da yıl sonunda ya da yarı yılda vs performansı ölçümleyecek hem de performansı arttıracak şekilde planlama yapılır.

Eğitim süresinin tamamen katılımcıların dinamiğine göre ve eğitimin içeriğine göre değiştiğini belirten G3 düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır.

Bir saatlik bir eğitim de olabilir, bir haftalık tüm süreç orda olmasını bekleyebilir. Bu da değişiyor, bunun belirli bir standardı yok. Aldığı müessile göre, grubuna göre, o dönemde yapacağı eğitimin nasıl bir eğitim olacağını istediğine göre bir de bir önceki eğitimden daha iyileştirilmiş bir eğitim yapma çabamız olduğunda daha farklı uygulamalar yapmak istiyoruz.

Çalışanların mesai saatlerinin ve iş yoğunluğunun, eğitimin zamanlanması konusunda etkin rol oynadığını G2, G9 ve G11 benzer yorumlarla açıklamıştır. G9 mesai saatleri konusuna ek olarak da; bir eğitimin, eğitim alan kişi tarafından özümsemesi için ve anlatılan konularda yetkinlik kazanması için, o konuda gerekli olan minimum süre kadar eğitimi tamamlamaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu konuda G11 ve G9 'un yorumu sırasıyla aşağıdaki şekildedir.

G11: *Ya kişisel gelişimleri genelde şey gibi olur yarım gün, bir gün gibi tutuyoruz. Aslında normalde onlarda iki günden aşağıya çok fazla eğitim yok, hani incelediğinizde dışardan eğitim içeriklerine de baktığınızda biz süreyi kısıtlı tutmak zorunda kalıyoruz mecburen .Hem bütçesiyle işte hem de kişilerin katılımını arttırmak için .Çünkü siz ne zaman ,ne kadar süreyi arttırırsanız üç gün dersiniz eğitime birileri diyor ki üç gün göndermem mesela . Çok önemli işimiz var yapamam diyor, hani üç gün üst üste filansa çok zor. O yüzden mümkün olduğunca böyle eğitim içeriklerini kısa bir süre içinde anlatıp ,yarım gün, bir gün gibi tamamlamaya çalışıyoruz.*

G9: *Vereceğimiz eğitime göre değişebiliyor. Aslında mesela tamamen benim tecrübem ve kariyerindeki gelişime dayalı olarak verdiğim bir eğitim var, yangın eğitimi. Bunun belli bir standardı var. Firma bizden bunun altında bir şey isteyemez. Bir saatlik eğitim istiyorum veya*

ben bu kadar detay istemiyorum diyemez. O zaman sertifika veremeyiz. O eğitimin hakkını neyse o kadar sürede vermemiz gerekiyor ama onun fazlasını isterse mesela tatbikatta yapalım şunu da yapalım ben şunları da görmek istiyorum fazlasını istediği zaman aklımıza gelmeyen şeyler istediği zaman onları ekleyebiliyoruz. Herkes kendi eğitiminden kendi sorumlu yani fazlasını da koyabilir eksiği olmadığı sürece kendi yönlendirebilir. Mesela ben yirmi kişinin üzerinde veremem deme hakkına sahibim çünkü hakim olamıyorsam eğitimin kalitesini düşürecek ise ona göre düzenleriz. Biz bunu firmayla görüşüyoruz. Mesela eğitmen diyorsa Ben sadece perşembe günleri eğitim verebiliyorum bana öyle uygun firmaya bunu söylüyoruz. Ona göre kendini ayarlıyor veya firma şunu diyorsa benim üretimimi aksatmamak için ben sadece şu kadar kişiye şu saatlerde eğitim istiyorum diyorsa bu sefer biz eğitimi ona göre dizayn ediyoruz, değiştiriyoruz.

Eğitim süresinin, eğitim grubunun bilgi düzeyine bağlı olarak planlanmasını ve var olan bilgi birikimleri göz önünde bulundurularak üzerine yeni bilgilerin ekleneceği düşünülerek zamanlamanın yapılmasını öneren G7'nin açıklamaları şu şekildedir.

Eğitimin içeriği katılacak kitle neyse, bir gün de olabilir iki gün de olabilir, üç gün de olabilir. O konularla sınırlı orada tavsiyemiz şuydu; kişilerin zaten bildiği konuları eğitim sürecine dahil ederseniz asıl öğrenmeleri gereken güme gider. Onun için bunların bilinç seviyesi önemli yani bankacılık siz de bankacılık yaptığınız için bankacılığın tarihçesini bu insanların bilmesi gerekmiyor. Dolayısı ile tarihçesini koymam bu insanların mesela faiz hesaplarını biliyorsa bileşik faizi biliyorsa neyse bildikleri tamam üzerine koyacaksa onları eğitimi içerisine koymak. Eğitim süresinin belirlenmesinde eğitimde anlatılacak konuların detayı, uygulanacak eğitim yönteminin ne kadar zaman alacağı, katılımcı sayısı ve katılımcıların eğitime olan dikkat süreleri gibi detayların aktif rol aldığını paylaşan G8'in açıklaması aşağıda yer almaktadır.

Tüm eğitim konularının kaç günde biteceğini çıkarırken eğitimin içeriğindeki konuları baz alıyoruz. Kaç tane konu var, kaç saatte anlatılır, bu eğitim verilirken içinde yapabileceğimiz oyunlar ya da simülasyonlar kaç dakikamız alır, sınıf ortalama kaç kişi olur ve bu planı hep yaparken yirmi kişilik bir ortalamayla düşünüyoruz. Bazen sayı daha az da olabiliyor yirminin altında olursa daha hızlı ilerleyebiliyor ya da daha fazla simülasyon örnekleri olabiliyor. Böyle bir süre planlanıyor ve gün içerisinde yedi saati de aşmayacak şekilde bir ders saati koyuyoruz. Molalarla birlikte kaç saatimizi alır toplam yedi saati aşmasın şeklinde. Son zamanlarda uzaktan eğitimle birlikte İK'nın bize önerdiği zorunlu kıldığı değil ama önerdiği dört saati aşmaması. Uzaktan eğitimde yani 4 saati aşarsa insanın hem fizyolojisi hem de dikkati bozulmasın diye dört saati öneriyorlar ama biz konularımıza baktığımızda günlük yedi saat yaparak toplamda bir kişiyi işe yaklaşık yirmi günde falan hazırlayabiliyoruz.

4.2.4.Eğitmenin Seçilmesi ve Eğitmenin Yetkinliği

Eğitmenlerin belirlenmesinde G2, G3, G6 ve G7, eğitmenin referanslarının ve mesleki deneyiminin önemli olduğunu dile getirmiştir. Eğitmenin yetkinliği konusunda aradıkları özel bir durumdan bahsetmemişlerdir. G2 ve G7 bu yoruma ilave olarak, dış eğitmen seçiminde akademisyenleri tercih ettiklerinde yaşadıkları deneyimleri aşağıda sırasıyla belirtmişlerdir.

G2: *Konusunda uzman kim varsa onu gönderiyoruz. Uzmanlık alanına göre o konuda ekibimiz var. Hem Adana, hem Adana dışında. İstanbul, Ankara ihtiyaca göre konusunda uzman kimse o ekipler arasında diyelim ki iktisat mezunu işletme yüksek lisans yaptım bankacılık yaptım hanı bir çok alanda çok ciddi eğitimler aldım en iyilerden aldım dana da ileri gittim bazı konularda dünyanın en iyisi kimse ondan aldım. Mesela hızlı okuma eğiticinin eğitimini aldım. Şimdi burada ben kendim için en iyisini nasıl seçiyorsam benim kursiyerlerime de en iyisini sunmak istiyorum. Şimdi dış ticaret konusunda iyimdir. Bugüne kadar en az beş, altı dış ticaret kursuna katılmışımdır. Anadolu Üniveristesi'nden ön lisans programına katılıp mezun olmuşumdur. Ama dış ticaret eğitimi verebilecekken bile vermem. O konuda Türkiye'nin en iyilerinden H..... var, H..... Hocamı çağırırız. R.....var biri İstanbul'da biri Ankara'da yaşayan hocalarımız var, onları davet ederiz. Ben yaşam koçluğu ve benzeri koçluklar, öğrenci koçluğu yapıyorum. Ama ben koçlukta daha çok kişisel girişimci ve kader koçluğuna yönelmiş bulunmaktayım. Çünkü o alanda ben çok daha iyiyim. Yani diyelim ki yaşam koçluğu, başka yaşam koçluğu hocalarımız var. Hatta dün akşam biri instagram sunumu yaptı. İlişki koçu ve yaşam koçu İstanbul'da Y..... Hocam var. Ortak bir instagramdan sunum yaptık. Çünkü onun alanı yaşam koçluğu ve ilişki koçluğu, ben daha çok kariyer ve girişimcilik alanıyla ilgiliyim. Diğerleriyle ilgili eğitimler aldım ama daha iyisi kimse ona veriyoruz doğrusu bu yani. Mesela rektörlük personeline eğitim vermiştim. Ağırlıklı olarak iletişim ve beden dili eğitimleri verdik ve onlar daha öncede bir akademisyenden eğitim almışlar. Aslında tabi şöyle bir dezavantaj var. Üniversite hocalarının şöyle bir dezavantajı var. Hocalar gelip ders anlatıyorlar yani seminer havasında işte onları hem bilgi verecek hem eğlendirecek hem motivasyonlarını sağlayacak bir eğitim durumu olmuyor. Çıkıp kürsüde slaytları okuduğunuzda bu çok işe yaramayacaktır. Onların çoğu uyuyacaktır, başka şeylerle meşgul olacaktır. Ama bizim o eğitimimiz de bunu açıkça ifade ettiler. Hocam dediler daha önce bir hocamızdan eğitim aldık ama bu kadar verimli olmadı.*

G7: *Belli konularda emin olduğumuz niş alanlardan, örneğin İK'ya eğitim verecekse İK'nın, işte nedir İK'da dava süreci dava konusu olan şey de mahkemeye düşen konuların neyse o konuda bir eğitim seti ile gidiyoruz. Eğitime katılacak olan İK'daki elemanlarda örnek olarak*

veriyorum önlerinde dosyalar var yani orada bir eğitim böyle yaptığınız zaman otomatikman atölye çalışmasına dönüyor zaten, o zaman müşteri de memnun kalıyor. Yani bir eğitim alacağız diye akademisyenlerden piyasadaki bu konudaki tecrübeli insanlardan eğitmen olarak yararlanıyoruz. Bir de şey var, akademik bir şey vardır. Nasıl ifade edeyim, olmazsa olmaz akademisyenler. Belli şu şu kademeleri takip ederler ya bunların içerisinde ya bunu niye koydun kardeşim ama akademisyen olmazsa olmaz İlla ki. Onu mesela şeyden hatırlıyorum. O..... Üniversitesi'nden bir hanımefendi, yetkin bir hanımefendi eğitim verdiriyoruz. Şimdi hoca allame. Hocam bunları çıkar da diyemiyorsun yani orada da zorluk var. Gelip anlatıyor onları anlattığı zaman ne yapıyor kitle böyle kendini aşağı çekiyor, öyle bir sıkıntı var bunu söyleyebilirim.

Kurum içerisinde bir eğitimci havuzu oluşturarak, bu havuz kadrosuna yetkinliğe göre iç personellerini dahil ettiklerini belirten G5, aynı zamanda bu sürecin kurumun bütçesine de olumlu katkı sağladığı gibi iç personeli de mutlu ettiğini aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

Eğitimci havuzu vardır. Ayrıca bahsedecek olursam kurum içi eğitimleri yönetebilecek, kurum içi çalışanlardan oluşan bir eğitimci havuzu olması gerekiyor. Her eğitimin dışarıdan uzman kişileri aldirmek çok da çözüm değil, bu da ayrı bir maliyet unsuru oluşturabilir. Örnek veriyorum ben çalıştığım firmalarda orta seviye excel eğitimi verebiliyorum, yeri geldiğinde ileri excel uygulamaları eğitimi de verebilirim. Ben ne yapıyorum, excel uygulamaları talebi varsa eğer şirket genelinde bunun için dışarıda eğitmen aramıyorum. Kurum içi kaynaklarla yönetmiş oluyorum. Kurum içi kaynaklarla da bir eğitimci havuzu oluşturuyoruz. Eğitimci havuzumuz bizim eğitim maliyetinin belki de yüzde otuzunu kurum içinden karşılatmış olacak, yüzde yetmişini outsource etmiş olacağız. Bu durum da insan kaynakları departmanında bir performans parametresi oluşturmuş oluyor kendiliğinden. Eğitimin yüzde kaç dışarıdan tedarik edildi, yüzde kaç kurum içerisinden tedarik edildi eğitimci havuzu adı altında? Bu da aslında bizim İK performanslarından birisi olmuş oluyor. Bu kurum içi eğitimci havuzunu çoğaltmış olmamız bizim şirket genelinde alanında uzman kişileri yetiştirmiş olduğumuz anlamına geliyor. Eğitici eğitimi vererek, tabii bunlara biz tasarlarken ilk önce bunlara eğiticinin eğitimini aldirmış oluyoruz ki karşısına bir 15 kişi aldığında bu hangi teknikleri kullanarak o eğitimi verebilirliğini sağlamış olması lazım. Ne yapması gerekiyor bunları öğreterek daha sonra onu uzman olduğu konuları ile baş başa bırakıp, planlı yönetmesini bekliyoruz. Bu kurum içi eğitimci havuzunda yer alan kişilerden aslında biz bedava hizmet beklemiyoruz. Biz onlara bir jestiyon yapmış oluyoruz, bir ödül vermiş oluyoruz. Belki dışarıya örnek veriyorum bin TL'ye maliyet edeceğimiz bir eğitimi, karşılığında x kişisine bir departman çalışanından eğitim aldirdıysak o bin liranın yüzde 20'si kadar ödül vererek onu da mutlu etmiş

oluyorum. Hem şirketimiz kazanmış oluyor, hem kurum içi çalışanın kazanmış oluyor. En önemli basamaklardan birisi de bu aslında eğitimci havuzunu yönetmek.

Eğitmen ile sürdürülebilir ilişki yürütmek istediklerini ve mesleki deneyimlerine olumlu katkı sağladıkları gibi kurumsal aidiyet duygularına da artı değer katmasını eğitmenden beklediklerini belirten G1'in konu hakkındaki yorumlarına aşağıda yer verilmiştir.

Önemli olan şey şudur bir kere; bizim gerçekliğimize gerçekten uygun bir eğitim programı mı ve bu eğitimi veren kişi gerçekten size işinizi yaparken ilham kaynağı olacak mı ve bu eğitimin sonunda siz gerektiği zaman dönüp o eğitmeni arayıp ulaşıp eksik kaldığınız noktada ondan destek alabilecek misiniz? Yani hepimizin hayatına böyle eğitmenler girmiştir. Belki işte ben kendi kişisel deneyimimden yüzlerce eğitmenle tanışmışımdır ama iki üç tanesi hep benim için kalıcıdır, işte yirmi iki yirmi üç senelik iş hayatında belki yirmi senedir bir şekilde görüştüğüm ya da doğrudan iş konumuzla ilgili arayıp konuştum tanıştığım fikrini aldım insanlar vardır. Biz dışarıdan eğitimci çağırırken sürekli bir katma değer yaratması gerektiğini de ön görürüz. Hem onun kişisel gelişimine hem mesleki gelişimine hem de bir sosyal paylaşım anlamında onda yaratacağı duyguya ve bizim açımızdan kurumsal aidiyete katkısı olacağına inandığımız kimselerdir bizim için dışarıdan alınan destekler.

4.2.5.Çalışanın ve Bağlı Bulunduğu Yöneticisinin Fikrinin Alınması

Eğitimin planlama sürecinde eğitime katılacak olan çalışanların ve bağlı bulunduğu yöneticisinin fikrinin alınması konusunda G1, G4, G5, G8 ve G10 her ikisinin de fikrini alarak planlama yapıldığını konusunda ortak fikir paylaşmışlardır. Bu konuda G1 ve G8'in yorumları sırasıyla aşağıdaki gibidir.

G1: *Tabii ki şeye ateşe en yakın olan kimse bir kere onun düşünceleri çok kıymetli. Oradaki sahadan gelen veriler paylaşımlar çok kıymetli. Siz bir taslak çizersiniz, oluşturursunuz. O sahada varsanız zaten hep o taslağın içindesinizdir ama birebir o gelişimi yaşayan o olayları ya da o satış hikayesini yaşayan personelin onların işte takımlar halinde ki ya da ekipler halindeki liderlerinin de hatta bizzat kendilerinin de geri beslemeleri ile biz bir eğitim süreci oluşturabiliriz.*

G8: *İhtiyaca göre eğitimler düzenliyoruz. Örneğin iletişim eğitimi üzerinden gittik, çalışanın iletişimde aksaklıklar varsa önce ne tür problemler var? Onu çözmek için tespit etmeye çalışıyoruz, hem yöneticisinden hem kendisinden önce bir geri bildirim alıyoruz. Eğitimler de neler olsun istersiniz? diye sorular soruyoruz aldığımız cevaba ve yönlendirmelere göre bir eğitim planlıyoruz.*

Planlama yapılırken, G3, G9 ve G11 sadece yöneticilerin fikrini aldıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda G9 ve G11'in açıklamaları sırasıyla aşağıda bulunmaktadır.

G9: *Tabii tabii kesinlikle oluyor yani bu zamana kadar hiç yönlendirmedikleri olmadı. Genelde çalışanlarla hep sorun yaşadıkları için işte şöyle yapıyorlar, birbirleriyle basit şeyler birbirileri ile çok dedikodu yapıyorlar, bir şey oldukları zaman aralarında hep kavga olduklarını söylüyorlar. Mevzuatta öyle bir şey yok alan dışı. İlkokuldaki gibi; hijyeni, saygıyı, el yıkamayı birbirinizle hep bir sınırımız olsun, çok samimi olmayın, astınıza üstünüze saygılı olun. İyi dönütlerde alıyoruz bununla alakalı. Çünkü hani ben onlara da söylüyorum, iş yerinde her zaman sizli konuşun gerek yok. Başlıyorlar mesela tekstil sektörü herkese bugün abla diyorlar. Yarın kanlı bıçaklı olmuş hiçbir şekilde konuşmuyorlar gibi. Bizim işin bir tarafı da psikologluk oluyor, oturuyoruz dertleri dinliyoruz, çözüm üretmeye çalışıyoruz.*

G11: *Tabi tabi, o departman yöneticileriyle karar veriyoruz ona .Yani biraz da şey var orada, yine bütçe oluştururken aslında, o kitleye karar vermiş oluyorsunuz .Mesela diyorsunuz ki bu sene sadece liderlere öncelik vereceğim. O kültürü vizyonu oluşturduğumuz şey dedik ki bunu öncelikle liderlere verelim sonra tüm ekibe yayalım gibi. O yıl mesela uzman seviyesine hiç eğitim vermeyeceğim, ben sadece müdür yardımcısı müdür ve üstüne vereceğim diyebilirsiniz. O verdiğiniz karara göre de katılımcı kitlesi oluşuyor aslında. En son ne zaman eğitime katılmış, son zamanlarda hiç katılmamış olanlar için gibi. Bir de mesela şey çok önemli, bir kişinin terfi alacağını biliyorsanız o yıl içinde mesela onu eğitimsiz bırakmak zaten çok doğru bir karar olmuyor .Tabi çok zorlanıyor bir de hani yönetmeye başlıyor, eğitim almış olması lazım bununla ilgili. Onlara öncelik veriyoruz. Bir de tamamen hem ekip liderleriyle hem de yönetimle paslaşarak aslında.*

4.2.6.Eğitim Yerinin Belirlenmesi

Eğitim yerinin belirlenmesine G1, G3, G5, G6 ve G9 eğitimin içeriği ve katılımcı sayısına göre karar verdiklerini belirtmişlerdir. Tüm görüşmecilerin yorumları benzer açıklamalardadır. Örnek olarak G9'un bu konudaki ifadeleri aşağıda yer almaktadır

Bizim kendi eğitim salonlarımız var. Eğer firman küçük bir firmaysa genelde eğitim salonu olmuyor. O yüzden onları kendi firmamıza davet ediyoruz. ama büyük firmaların 3-4 tane eğitim salonları oluyor. Onlar gösteriyorlar çalışanlar kendilerini kendi yerlerinde daha rahat hissediyorlar açıkçası. Onlar gösterdikten sonra onların eğitim yerlerine gidiyoruz. Ama onların eğitim salonları eğitim için çok uygun olmuyor. Çünkü biz bazen eğitimin içeriğine göre, mesela ilk yardım eğitimleri de U düzeni dediğimiz sinema salonu şeklinde değil de

herkesin birbirini görebileceği şekilde yapmamız gerekiyor. Çok büyük bir firma olmasına rağmen öyle bir sınıf olmuyorsa yine kendimize çağırıyoruz. Eğitim salonunun havadar, ışığa uygun, projeksiyon uygun bir şekilde olduysa diğer tarafa gidiyoruz yoksa kendi eğitim salonumuzda veriyoruz.

Eğitim sırasında katılımcıların dikkatinin dağılmaması ve öğrenmenin kesintisiz gerçekleşmesi için eğitim yerinin önemini belirten G7, bu konu için ayrı bir kişi görevlendirdiklerini iletmiştir. Aksaklığın yaşanmaması için görevlendirilen kişinin eğitim öncesi eğitim salonunda olduğunu ve eğitim yerinde doğacak olumsuzluklara karşı tedbir aldıklarını aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

Bir şeyi vurgulamak isterim eğitim mekanı da önemli. Eğitim mekanının ısısı şusu busu ortamı dikkat dağıtıcıları var mı, içeride çevrede var mı yok mu? O konularda da mümkün mertebe özellikle eğitimin gerektirdiği alet erdevat elektronik cihazına kadar eğitim başlamadan önce bir elemanı eğitmene yardımcı gönderiyorduk. Basit şeyler can sıkar, aşağı çeker. Onlara izin vermemek lazım oradaki eğitime katılanların ilgisini dağıtacak bir eksik olmuş şu olmuş bu olmuş onlar eğitimi sabote edebilen her şeyi önceden düşünüp onları ortamdaki uzaklaştırmak önemlidir.

G4 ve G10 ise yıllık yapılan planlamada eğitimin nerede olacağının belli olduğunu belirtmiş ve neye göre belirlendiğine istinaden bir açıklama yapmamışlardır.

4.3.Ölçme ve Değerlendirme

4.3.1.Verilen Eğitimlerin Kârlılığa Etkisi

Görüşmeciler bu temada; çalışanların aldıkları eğitimin kurumun kârlılığına etkisinin olup olmadığı hakkında geri bildirim vermişlerdir.

Eğitime katılan çalışanların, eğitim sonrasında satış rakamlarında artış olduğunu ve özellikle eğitim sıklığının daha fazla olduğu dönemlerde satışlarda gözlemlenebilir olumlu artışlar olduğunu belirten G3'ün ifadesi aşağıda yer almaktadır.

Mesela eğitimlerin çok olduğu, bölge sunumlarına çok katıldığımız 2020'nin ilk çeyreğinde mesela en yüksek satışları gerçekleştirdik. Beş yılın ardından buna eğitimin katkısı çok yüksek. Çünkü ekiplerde yenilendi ve ilişkilerde yok ortada. Hekimler bilgi dağarcığına bakıyorlar. Kendini ifade etme şekline ürün özelliklerine bunlara dikkat ediyorlar. Bu yüzden eğitimlerin faydasının satışlara yansıdığını düşünüyoruz biz.

Eğitimlerin sonunda çalışanlar motive olduğu için iş sonuçlarına da bu durumun yansıdığını ve bu pozitif etkiyle birlikte karlılığa eğitimin katkısını gözlemlediklerini belirten G4'in konu hakkındaki yorumu aşağıdaki gibidir.

Tabii ki sonuçta çok ciddi bütçeler ayrılıyor bu iş için. Yani bununla ilgili bir pozitif bir dönüş olmasa bize bu bütçeyi patron açıkçası vermez, hiç bir şirketin patronu vermez. Bu çok temelden başlıyor aslında. Personelin birbirine nasıl davranacağından tutun da, işe müşteriye nasıl davranacağına kadar çok çeşitli eğitimler alıyor. Aldığı her eğitim aslında ona bir şey katıyor. Çalışan ne kadar bu eğitimi almak istemezse de böyle çalışanlarımız da var yine de o eğitimden bir şeyler kapıyor, alıyor yani. Bu da şirket içerisindeki insanların davranışlarına bir şekilde yansıyor. Mutlu müşteri mutlu çalışan tabii ki şey getiriyor pozitif bir dönüş oluyor. Eğitim sonuçlarının somut verilerinin kalite departmanı tarafından sadece iş sonuçlarına bakarak değerlendirildiğini belirten ancak karlılık konusunda yorum yapmayan G8'in ifadeleri aşağıdaki gibidir.

Bunu biz ölçümleniyoruz bir kalite departmanımız var, kalite departmanımız bununla ilgileniyor. Onların raporlardan takip edebiliyoruz. Daha önce eğitimi verdiğimiz kişi ne noktadaydı şimdi ne noktada o farkı bize gösterebiliyor. Raporlar ile birlikte raporlama birimi gösteriyor, oradan gelecek olan sonuçlara göre bakıyoruz. İletişim eğitimi için de geçerli, teknik eğitimlerde de geçerli, satış eğitimi için de geçerli. Daha önce ne noktadaydı eğitimden sonra nerede. Yararlı olduğu aşikar. Çünkü eğitim almaktan hoşlanıyor telefon bankacılığı çalışanları, sürekli öğrenmeye yatkın oluyorlar aslında işe başladıktan sonra daha çok. Çünkü içeride yaptıkları hatalar Kendi iş performanslarını çok etkiliyor. Bunu düzeltmek için eğitimle çözebiliyorlar, eğitim almak istiyorlar ve katkılarını da kendileri gördükçe başarılı olduklarını gördükçe daha fazla istiyorlar eğitimi hep eğitim olsun diyorlar.

Sektörel olarak eğitimlerin karlılığa etkisinin ölçümünün değişeceğini belirten G5, verilen eğitimlerin kuruma olumlu etkisinin olması gerektiğinin önemini vurgulamaktadır. Olumlu katkısının olmaması durumunda eğitim kaldırılabilir gibi sebepleri araştırılarak revize edilebileceğinden aşağıdaki şekilde bahsetmiştir.

Eğitimin faydası ölçülür asıl önemli olan konu burası. Ben eğitimi almış olmak adına eğitim almış olabilirim. İş yerinin eğitim analizi ile ilgili çalışma saatlerini böyle yükseltmiş olabilir. Grafikleri yukarı çekmiş olabiliriz ama bunların bana göre hiçbir kıymeti yok. Eğitim alındıktan sonra şirketin faaliyet alanına katkısı ne oluyor? Bunu görmemiz lazım, bunu analiz etmemiz lazım. Bunun da tabii yöntemleri biraz sektörel ve işyerine göre değişebiliyor. Bireysel olarak da soru anket yöntemi ile alınabilir. Gerçek anlamda bunun faaliyetlere yansıdığı, satış rakamlarını arttırdığı örnek veriyorum tamamen cirolarının arttığını, karlılığı arttırdığını,

müşteri sayısını artırdığını gibi performansa yansımaları pozitif anlamda olduğunu gördükten sonra bizim eğitimimiz aslında amacına ulaşmış oluyor. Burada kişilerimiz tam anlamıyla anlamadığı zaman aldığı eğitimi hiçbir şekilde faaliyetine yansıtmadığını da gördüğümüz eğitimler oluyor. Bunları da bir sonraki eğitim yılında programa almamış oluyoruz veya bununla ilgili geri bildirim alıyoruz. Burada sistemden kaynaklı bir sıkıntı mı var eğitmenlerden kaynaklı bir sıkıntı mı var ya da konu başlığı mı acaba sizi ikna etmedi? gibi geri bildirimler alarak o eğitimde gerekirse revize ediyoruz.

Sonuçların karlılığa olan etkisinin önemini fark ettiklerini ancak bu sonuçları somut verilerle tam olarak değerlendiremediklerini ve bu konuda net bir çözüm aradıklarını belirten G10'un konu hakkındaki detaylı açıklamaları aşağıda bulunmaktadır.

Burası eğitim dünyasının en büyük açığı yani ölçülmesi en zor olan şey ama bizim yöntemlerimiz var mı, var. Tabi ki bölge yöneticisi ya da işte farklı bir bölgede saha için konuşmayalım, fabrika ya da ARGE'de ekibiniz ya da genel merkezdeki ekibinizde ki x kişisi buna katıldı. Bu programın kazanımları bu bu, kazanımları iş üzerinde işte gözlemleyin ilk fırsatta diye söylüyoruz. İlk yöneticiye çok iş düşüyor. İş hayatında yöneticiyle de aynı yerden bakabiliyor olmamız çok önemlidir ve onun da bizi yani kişinin gelişimi için gerçekten de başkalarını geliştirme yetkinin yüksek olması gerekiyor. Bu becerisinin arkadaşımın saha da yada işte çalışırken böyle bir sistemimiz var. Ama hala benim de bir arayışım var yani. Merve bana da ışık tut hakikaten bundan sonra ki süreçte senin çalışmaların vesaire yada yeni bir bakış açısı varsa benim İ..... Üniversitesi'nde insan kaynaklarında doçent bir arkadaşım var ona soruyorum. Diyorum ki yani biz yapıyoruz ama satışta ki gibi işte yüz hedefini tuttuğunda adam kota kutu var yani kutu satışını görüyorsun. Ben öğretiyorum gidiyorum evet ondan sonra gelişimi ölçmekle ilgili aracım eksik , yani ilk sorumlusu ben değilim. Ben kendimi ekibimi ölçerim çatır çatır ama burada ilk yöneticiye iş düşüyor siz nasıl bakıyorsunuz bilmiyorum. O yüzden de, bunu hadi gelin kara ne kadar dökmüşsünüz falan, hakikaten davranış değişikliği ne kadar sürede yaratıyoruz, bir kişi olarak merak ediyorum. Çok ciddi bir zaman ayırıyorsun, emek veriyorsun, karşı tarafında zamanını alıyorsun. Emeğinin karşılığı illa ki oluyor ben buna adım gibi eminim.

4.3.2.Katılımcı, Eğitimci ve Eğitim Koşullarının Değerlendirilmesi

Eğitimlerin sonunda eğitime katılanların, eğitimcilerin ve eğitim koşullarının değerlendirilmesine ilişkin yöntemler kapsamında, görüşmecilerin her biri kendilerine uygun metodu geliştirdiklerini veya var olan mevcuttaki yöntemleri kullandıklarını belirtmişlerdir.

Eğitime başlamadan ön test ve sonrasında son test uygulayarak eğitim alanların gelişimini ölçümlediklerini belirten G9, aynı zamanda sorulan sorularda kapsam geçerliliğini önemsediklerini belirtmiştir. Eğitmenin ve eğitimin içeriğinin değerlendirilmesi konusunda katılımcılardan geri bildirim aldıklarını aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

Eğitimden önce bir ön test yapıyoruz tamamen eğitim içindeki konulardan, sonra son test yapıyoruz. Üç yıl öncesine kadar eğitim departmanı bende değildi, başka bir arkadaş yönetiyordu. şimdi eğitim departmanı benim takibimde ve sorular şöyle. Bütün Türkiye'de böyle online vardı sorular herkes oradan seçiyordu çoktan seçmeli. Dört veya beş şıklı A B C D E, ciddi zor sorular. Çok muhteşem bir iş güvenliği uzmanı değilseniz bile 100 alamazsınız. Biz bunları işçilere soruyorduk n testi 10 oluyor, son testi 50. Ve adama kattığı hiçbir şey de yoktu. Mesela iş kazasını kaç günde bildirirsin, bunu zaten işveren bildirir hiçbir alakası yok. Sonrasında bu videolu eğitim tarzına geçtiğimizde bütün eğitim sorularını değer değiştirdim. şöyle yaptım iki şık mesela şunu soruyoruz; makinayı tamir edeceğiniz zaman elektrik sistemini kapatırsın, doğru mu yanlış m? řște aşağıdaki işaretlerden hangisi yasak işaretidir gibi görseli basit okuma yok, en basit şekilde cevap verecek ve onun sektörde yaptığı işle alakalı. Mesela diyoruz ki birisi yüksekten düştü zaman ona müdahale edilecek kişi, ilkyardı müdahale yapacak kişi kimdir? Herkes yapabilir ya da ilkyardımcı, yani neyi bildiğini ölçüyoruz kişide. Diğer türlü sadece işaretliyor 50 olsa bile bizde geçme kalma diye bir şey yok mevzuata göre. Biz kendi firmamızda geçme kalma yapıyoruz. 70'i geçmiyorsa bir daha eğitim yapıyoruz. Onların daha çok ihtiyacı olan şekilde değer değiştirdik soruları ve sonra da 70 barajını koyduk. Biz de mevzuat şey demiyor 40 alsa bile geçme kalma yok eğitim verdiysen sertifika vereceksin diyor. Ama biz 70'i geçmeyen kişiye tekrar eğitime çağırıyoruz.

Eğitim alanlarda bizi değerlendiriyor. Eğitim değerlendirme kağıdı var bir şeyler yazıyor. Sınıf nasıldı, sunum nasıldı, görseller nasıldı, süre nasıldı, eğitmen nasıldı öyle sorularımız var. O bize G.... hocanın bize kattığı bir şey, öncesinde yoktu mesela. O bir eğitim kökenli olduğu için dedi ki böyle olmaz. Tamam ben anlatıyorum herkes teşekkür ediyor ama bu bir kriter değer. Sonra o kendisi getirdi sağ olsun. Biz de ondan sonra onu kullanmaya başladık.

Benzer şekilde G5'de eğitmeni ve eğitim koşullarının katılımcılara olan yansımalarını önemsediklerini, bu konuda görüşlerini aldıklarını paylaşmıştır. Katılımcıların lme ve değerlendirme süreçleri için ön test ve son test uyguladıklarını belirtmiştir. İlave olarak son testi iş başında gözlemlediklerini; yöneticilerinden, çalışma arkadaşlarından ve iş performansına bakılarak geri bildirim olarak lme değerlendirme sürecini yönettiklerini iletmiştir. G5'in lme değerlendirme konusundaki yorumları aşağıda yer almaktadır.

Eğitimle ilgili sıcaklığına bir değerlendirme alınır. Bu da son aşaması kısacası eğitimin. O anki değerlendirilmesi alınır eğitimin değerlendirilmesi içinde neler sorgulanır. Bir anket verilir, hem eğitimci sorgulanır hem eğitim ortamı sorgulanır. Bunlarla ilgili bir 5'li likert ölçeği ile puanlama yaparız bunun datasını tutarız. Kısacası eğitime 15 kişi katıldı, örnek veriyorum 5'li likertten ortalama memnuniyet 4 çıktı. Demek ki eğitim'den %90 memnun kaldı. Katılanlar eğitimciyi değerlendirir. Eğitiminin konuya hakimiyeti, eğitimin yönetimi, eğitime katılanların eğitime dahil edilmesi canlı tutulması konuları da sorgulanır. Eğitimci de bu anlamda gerçekten iyi miydi yoksa ağzının içinde mi konuştu, arkası dönük mü anlattı gibi her türlü veriyi de almış oluruz böylelikle. Bu eğitimin sıcaklığına değerlendirme süreci aslında çoğu firmalarımız eğitimi burada değerlendirdi bitiriyor. Bize göre eğitim burada bitmiyor, eğitim burada başlıyor. Bize fayda sağlayacağı yeri sonrasında değerlendirmemiz lazım. Eğitimin bir ölçme ve değerlendirme süreci vardır. Muhtemelen siz de bunları iyi biliyorsunuz ön test ve son test. Ön test de eğitim konusu ile ilgili katılımcının bilgisi sorgulanır. Bu konu hakkında ne biliyor ne var eğitim bittikten sonra bunun gözlemlemesi yapılır. Gözlemler nasıl yapılır? Yöneticileri üzerinden yapılır, İş arkadaşları üzerinden yapılır, iş çıktıları yansımaları takip edilir. Böylelikle eğitimin faydası ölçülür, asıl önemli olan konu burası. Öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini kıdemli çalışanları için, G9 ve G5 de olduğu gibi ön test ve son test uygulayarak ölçümlediklerini belirten G8, aynı sorularla ön test ve son test metodu kullandıklarından bahsetmiştir. Ancak işe yeni başlayan, iş başı eğitimleri tamamlanan yeni personeller için klasik sınav metodu uyguladıklarını ve baraj notunu geçenlerin işe kabul olduğunu iletmiştir. Katılımcıların da eğitim hakkındaki görüşlerine yer verdikleri bir anket uygulaması olduğundan ve anketi online uygulatarak sonuçları hakkında kendilerine bilgi verilmediğini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

Katılmadan önce, eğitime başlamadan önce, hatta bu eğitime de gelmeden önce kendilerine hazırladığımız eğer videolu eğitimlerimiz varsa, bankanın eğitim portalı üzerinden bu eğitimleri kendilerini atayarak eğitime gelmeden bir gün önce videoyu tamamlaması gerektiğini söylüyoruz. Kendisine bir ön hazırlık oluyor. Eğitimi videoyu izleyerek geldiğini düşünüp ilk sabah eğitime başlarken ilk dersimiz de ön test yapıyoruz. Acaba ne durumda, ne biliyor? Kısa kısa sorularla 5 ya da 10 soruluk cevapların ne olduğunu söylemiyoruz ön testi yapıp bitiriyoruz. Sonra konuya geçiriyoruz. Eğitim kaç saatse bir gün ya da iki günse eğitimi tamamladıktan sonra son test yapıyoruz, aynı sorularla. İlk başta ne durumdaydı, sonra ne durumda kendisini kıyaslıyoruz. Önceki teste verdiği yanıtları son teste doğruya çevrilmiş mi onu kıyaslıyoruz öğrenmiş mi öğrenmemiş mi?

Yeni personeller için sistem üzerinden çoktan seçmeli yapılan bir sınav, Bir de eğitim programımız içerisinde bunu 3 sınav şeklinde yapıyoruz. Biz belirli konuları modül modül böldük. Birinci modül, ikinci modül diye adlandırıyoruz. Her modülün sonunda bir sınav yapıyoruz. Bütün bu sınavların ortalamasını alıp, İK'nın belirlediği bir baraj notu var o baraj notunu alıp geçen işbaşı yapabilir duruma geliyor.

Her eğitimin sonunda her günün sonunda eğitmeni ve eğitim içeriğini değerlendiren anket hazırlıyoruz, atıyoruz. Ankette birlikte değerlendiriyorlar, biz görmüyoruz sonuçlarını. Kim ne vermiş ankette kendilerine insan kaynakları tarafından atanıyor. Sonuçların ortalamasını ne olduğunu insan kaynakları bize gönderiyor. O da online yapıyor.

Eğitimin değerlendirilmesinde G4, sınav dışında aynı eğitimin içeriğiyle alakalı diğerlerinden farklı olarak oyun yöntemi kullandıklarından bahsetmiştir. Oyunların içerisinde katılımcıların tepkileriyle sınav sonuçlarını bütünleştirdiklerini ayrıca yöneticilerin gözlerine dayalı geri bildirimde de yer vererek eğitimin verimliliğini bu şekilde ölçümlediklerini iletmıştır. Kişilerin aldığı not ortalamasına göre veya yöneticilerin iş başındaki gözlemlerinin olumsuz olma durumuna göre tekrar aksiyon aldıklarını, personellerin bireysel başarısızlıklarında gerekirse kişiye yönelik özel eğitimler düzenlediklerini belirtmiştir. Eğitmenin ve eğitimin içeriği hakkında çalışanların fikrinin alınmasına yönelik bir geri bildirimi olmamıştır. G4'ün konu hakkındaki yorumları aşağıda yer almaktadır.

Eğitimin ne kadar işe yaradığıyla ilgili tabii bir değerlendirme yapıyoruz, İki şekilde oluyor. Aslında genelde çoktan seçmeli oluyor büyük oranda. Ama eğitim sırasında da geri dönüş alıyoruz. Yani biz çok aktif yaptığımız için eğitimleri geçip sadece anlatılmıyor sürekli yani dinleyeni de bu eğitimin içerisine katıyoruz, mümkün olduğunca katmaya çalışıyoruz. Bazı oyunlar falan oynatıyoruz eğitim içerisinde. Oradaki geri dönüşleri hareketleri verdiği cevapları zaten biraz belli ediyor bir şeyler alıp almadığını. Üzerine bir de çoktan seçmeli sınavla daha netleşiyor bir de gözlemleniyor. Daha sonra da yönetim ya da müdürün bölüm müdürünün görevi de bu arkadaşları bu konu ile ilgili gözlemlemek oluyor. Daha sonra da geri dönüş alıyoruz. Aldığı eğitimle ilgili bir aksiyon aldı mı, bir gelişme var mı yoksa aynı şekilde devam mı ediyor diye. Eğer bir gelişme yoksa tekrar eğitime alıyoruz aynı eğitime birkaç kere alan iki kere üç kere alan çalışanlarımız var. Mesela 20 kişiye eğitim verdik. Bu 20 kişiden 5-6 kişi olumlu dönüş yaptıysa eğitimi zaten başarısız olduğunu gösteriyor. O eğitimi tekrar yapıyoruz ama bu bir iki ya da üç kişi ise bir şey alamayan bunları diğer gruplara dahil ediyoruz ya da en olmadı artık yüz yüze eğitime geçiyoruz çözüm olmuyorsa birebire geçiyoruz. Eğitimin değerlendirilmesi için çalışanlarına online ortamda sınav atadıklarını ve bu yöntemi maliyeti düşük olduğu için tercih ettiklerini ileten G11, ayrıca eğitmen ve eğitimi içeriğiyle

ilgili aldıkları geri bildirimlere göre sonraki eğitimlerinde de revize ettiklerini belirtmişlerdir. G11'in ifadeleri aşağıdaki gibidir.

Biz zaten mümkün olduğunca eğitimin sonuna bir şey yapıyoruz. Eğitimin içeriğiyle ilgili böyle küçük 5 soru bile olsa bir soru seti koyuyoruz. Bunu işte bazen maliyetsiz yöntem, g.... forma gönderiyoruz ya da orda hemen bir kağıt dağıtıyoruz. Hani güzel öğrenmişler mi diye. 10 soru bile olsa fikir veriyor insana, dinlemiş mi anlamış mı? Anlamadığı bir şey varsa da soruyor o aşamada. Onun dışında memnuniyet anketlerimiz var onu yapıyoruz. Memnun kaldılar mı, ortam nasıl? Hem eğitmeni, hem ortamı değerlendiriyorlar. Hatta yemeğe kadar, yemek de veriliyor. Her şey değerlendirilebildiği bir formumuz var. Bunun üzerinden değerlendirme yapıyoruz. Sonra o değerlendirmeleri rapor olarak girip bakıyoruz ve ona göre de sonraki eğitimi yapacağımız yeri seçerken, eğitmeni seçerken ,anlatım yerini seçerken falan oradan bilgi almış oluyoruz.

4.4.Yetişkin Eğitimi

Görüşmeciler yetişkinlere verdikleri eğitimlerde genel anlamda yaşadıkları deneyimleri paylaşmışlardır. Eğitim esnasında karşılaştıkları zorluklara karşı ürettikleri çözümleri de iletmişlerdir. Ayrıca pedagoji ve androgoji karşılaştırmaları hakkında fikirlerini paylaştıkları bu tema yetişkin eğitimi farkındalık ve pedagoji ve andragoji farkı olarak iki alt temada ele alınmıştır.

4.4.1.Yetişkin Eğitimi Farkındalık

Eğitim zamanlamasının katılımcılar için uygun olmaması durumunda, eğitime karşı bir direnç geliştiğini belirten G2, kişiye özel yöntemler uygulayarak katılımcıyı eğitime dahil etmeye çalıştığından aşağıdaki ifadelerle bahsetmiştir.

Yetişkinler kesinlikle çocuklar gibi değiller zor grup oluyor. Yani direnç gösterenler oluyor, eğitime gelmek istemediği halde eğitime geliyor. Özel bir kolejde eğitim organizasyonu yaptılar. Örnek veriyorum yine konumuz iletişim ve beden diliydi. Mesaiden sonra okul bittikten sonra yanı saat 3'den sonra, okulun dersleri bittikten sonraki bir sürece konulmuştu. Hafta sonu da insanlar şey yapmasınlar diye seminer sonuna birkaç tane hoca şunu yaptı. Direkt koltuğa oturdu uyumaya başladılar direkt uyku modunda, direkt tepki belli. Başka hiçbir şey değil, oturur oturmaz insan neden gözünü kapatır? Ben seni görmüyorum seni kale almıyorum. Belli ki yönetime karşı bir tepkisi var. Ben ne öğrenebilirim ki bu eğitimden inanın 5-10 dakika

sürmüyor 5-10 dakika sonrası bir bakmışsınız ki uyuyan kişi uyanıyor gülmeye başlıyor. Bir bakıyorsunuz uyuyan kişi uyanıyor, soru sormaya başlıyor. Şey yapmaya başlıyorum, demek ki yani baktığınızda ilk verdiğiniz eğitim için size göre bu değişiyor. Yetişkin eğitimi aslında hem kolay tarafı da var gerçekten o bilgiyi açlığı varsa kişinin gelişime ihtiyacı varsa çok ciddi katkılarda sağlıyor. Bizim açımızdan ondan da öğrendiklerimiz oluyor tecrübelerinden, hayat tecrübelerinden, paylaşımlarından birçok şey ortaya çıkıyor. Ama dediğim gibi bir de direnç gösteriyor. Hem orada olmak istemiyor niye ben bu eğitime hafta sonu geldim çocuklarımla ya da başka bir yerde olmam gerekirken niye buradayım diye bu sorunlarla karşılaşılıyor. Şirket eğitimlerinde bu çok karşılaştığımız durum yüzdesel olarak çok değil ama yüzde yirmi böyle bir grup içerisinde şey çıkar bir direnç gösterenler veya işte eğitimi sabote etmeye çalışanlar çıkıyor yani.

Yetişkinlerin eğitimlerde ön yargılarından dolayı zorluk çıkardıklarını ve yeni bilgileri kolay kabullenmediklerini belirten G6'nin açıklaması aşağıda yer almaktadır.

Yetişkinler adaptasyon sorunu yaşıyorlar. Yeni bir sisteme, yeni bir akıma adapte olabilmek onlar için biraz zorlu olabiliyor. Çok fazla soru soruyorlar, aslında çocuklar çok soru sorar ama biz eğitimler de daha çok yetişkinlerden soru alıyoruz ve hani kıyaslama çok fazla oluyor. Yaşanmışlık var, deneyim var dolayısıyla yetişkinlerin eğitim esnasında diğer sistemlerle veya mevcut sistemlerle uyguladıkları sistemlerle sürekli kıyaslamaya giriyorlar ve onları hani yeni bir şeyler öğrenmeye karşı kapalı hale getiriyor, fazla kıyaslama yaptıkları için. Zorlayıcı tarafı bu öğrenilmiş olanları üzerine yeni bir şey katabilmek biraz zor. Yetişkinlerde kanıtsanmış çünkü bir takım kalıp düşünceler var. O kalıpları yıkabilmek, o kalıpları değiştirebilmek bizim için çok daha zor. Oysa ki çocuklar belirli bir kalıbın içerisine sığamadıkları için çok rahatlıkla farklı şekiller alabiliyorlar.

G3 ise yetişkinlerin bilgiye saygı duyduklarını, genç öğretmenlerin kıdemli olan ileri yaş öğretmenlere göre açığını ancak bilgi ile kapatabileceğini ve öğretmen bildiklerini onun hayatında kullanabileceği şekilde ifade edebilirse, o yetişkini eğitime kazandırmış olacağını aşağıdaki cümlelerle ifade etmiştir.

Benim deneyimime göre çok zor bir şey. Çünkü yetişkin hep açık arıyor ve hata yaptı hata yapacak gibi seni hep bir sorguluyor aslında. Orada karşındaki insanın bir bilgisi var orada bir bilgi göstermek istiyor, böyle bir şeyde var. O yüzden yetişkin eğitimi çok zor bir şey ona farklı bir muamele yapmak gerekiyor. Aslında karşısında konuya kesinlikle tam hakim olmak gerekiyor ve açık olmaması gerekiyor hiç geçmediği yoldan o kişiye gençsen eğer genç ve toy görünüyorsan hiç geçmediği yoldan o kişiye o yolu tarif etmeye çalışıyorsun bu çok zor bir şey. Bunu yaparken de o yolu iyi bilmen gerekiyor. Geçmesen bile iyi bilmen gerekiyor. o yolda

onun takılacağı taşları söylersen karşındaki zaten seni daha çok severek dinliyor. can havliyle dinliyor. Bak böyle bir şey önüne çıkacak o soru sana gelecek dediğin zaman o kişilerin dikkati artıyor ve gerçekten daha efektif bir eğitim oluyor. Ama ben ona bildiğim kadarıyla gibi anlatırsam özgüvensiz durursam konuya hakim olmazsam zaten acık buluyor. Açık bulduğum zaman konsantrasyon tamamen gidiyor, sana olan saygısı tamamen gidiyor ve burada da biran önce eğitim bitse de gitsek havasına giriyor.

Yetişkin eğitimin dünyanın en zor işi olarak gören ve yetişkinin eğitim alması için eğitime ihtiyacı olduğuna inanması gerektiğini belirten G7'nin yorumları aşağıda yer almaktadır.

Özellikle şirketler elemanlarını eğitirken bir handikapları var. O da alınan eğitimlerin davranışa dönüşmesinde sıkıntı var. Dolayısıyla dünyadaki en zor işlerden bir tanesi yetişkin eğitimleri, şu anda da sizin konunuzdur. Yetişkin eğitiminde eğitim alan alacak kişinin o eğitimin ihtiyacı olduğu konusunda ikna olması gerekiyor.

Yetişkinlerin yaşamsal deneyimleri arttıkça bilgi birikimleri de artacağını, eğitimde anlatılanların birçoğuna hakim olacakları için, kıdemli çalışanların eğitimlerinin daha az kıdemlilere göre zor ilerlediğini ileten G4'ün ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

Aslında şöyle ne kadar eski çalışansa o kadar sorun yaşıyorsunuz. Çünkü yeni işe girenler, özellikle üniversiteden yeni çıkmış, yeni iş hayatına atılmış bir insan biraz bilgiye aç hem mesleği öğrenmek hem de işi öğrenmek adına bu eğitimler onlara çok şey de geliyor, çekici de geliyor aslında. Ancak bir işyerinde 15 yılını tamamlamış, 20 yılını tamamlamış artık o işi iş olarak tamamlamış, işin kurdu olmuş, işte 20 yıldır plaza içinde çalışan bir insana eğitim vermek tabii ki biraz daha sıkıntı. O birçok şeyi görmüş olduğu için zaten anlattığınız bir çok şeyi yaşamış oluyor. O yüzden onu eğitim içine sokmak biraz daha zor. Onun da biz yolunu buluyoruz bir şekilde.

Eğitim verecek olan kişilerin , özellikle yetişkin eğitimi verecek olan eğitmenlerin yetişkinlere nasıl eğitim verileceği konusunda bilgiye hakim olması gerektiğinin önemini vurgulayan G9 aynı zamanda G3'ün fikirlerine benzer açıklamalar yaparak, yetişkinlerin eğitmenin bilgisini çok önemsediklerini aksi halde eğitimi dikkate almadıklarını aşağıdaki ifadelerle dile getirmiştir.

Bir Eğitmen arıyorduk bulduk çok da şansımıza denk geldi çok şükür. Çünkü diğer türlü çok zor oluyor yani ters geri dönüşler alabiliyorsunuz. Mesela bazı eğitimlerimiz var gerçekten çok kalifiye bir şekilde o çalışana onu anlatmanız lazım. Çünkü eğitim verdiğiniz kesim ilköğretim mezunu insanlar bu insanlara en son ilköğretimde sınav yapmışlar siz tekrardan sınav yapıyorsunuz. Bir şeyler anlatıyorsunuz çoktan seçmeli yapıyorsunuz onların gerçekten gözünün içinden girmesi lazım her şeylerini anlayıp anlamadığını çözmesi lazım. Onu da eğitim

kökenli kişiler yapıyor. Mesela bizim ilk yardım hocamız var bir buçuk senedir birlikte çalışıyoruz. Daha önce çok ilkyardım hocası ile çalıştım ama bu bayan hocamız resmen bütün çalışanlar işçiler eğitimden sonra elini öpmeye çalışıyor. Bu kadar güzel bir eğitim görmedik diye. Soruyorsunuz mesela G... hocaya kökeniniz nedir diyorsunuz, eğitim fakültesi mezunu. Sağlık Eğitim mezunu yıllarca liselerdeki öğrencilere eğitim vermiş, ilk okuldakilere eğitim vermiş. Hijyen eğitimleri vermi. Gerçekten bu işi çok severek yapıyor. Hiç aksatmadan belki bizdeyken sadece 1500 kişiye eğitim vermiştir. Hepsi hala onu soruyor. Çünkü gerçekten muhteşem bir insan, muhteşem bir eğitim veriyor. Hiç bir eğitim kökeni olmadan bu işi sırf güzel para kazanabildiği için yapan kişilerle de çalıştık G..... hocadan önce, G.... hoca geldikten sonra onlarla irtibatı kestik. Zaten Lay Lay Lom o bir eğitim değil. Ben bir girdim hiçbir şey hatırlamıyorum o eğitimle alakalı. Olmuyor demek ki eğer kumaşta yoksa ve onun da eğitimi olmuyor yapamıyorlar, ben onu görüyorum. Mesela G... hoca diyor ki yetişkin eğitiminde 20 dakikanın sonunda şöyle olur, bir kişi şöyle oluyor sana şu şöyle davranıyorsa buna böyle yapılmalı, onu kendini çekebilmek için böyle yaptım dedikçe ben de mühendislik kökenliyim ama en azından ben de bir şeyler anlatmayı ve öğretmeyi severim, diyorum ben hiç böyle bir şey düşünmedim. Neden, çünkü ben yetişkin eğitimi görmedim gibi bizim de sektörün böyle bir sıkıntısı var. Kötü bir yanı var iş güvenliği uzmanı oluyorsunuz ama eğitim anlatma, sunum hazırlama öğretmeye dair hiçbir şey öğrenmeden bilmeden bu sektöre giriyorsunuz yani. Ayrıca yetişkin eğitiminde cevap veremediğiniz zaman kişi sizi değerli görmüyor. Ondan dolayı ben kesinlikle önceden gideceğim yerin her şeyini araştırırım, sektörün her şeyini araştırırım. Türkiye'de yaşanan bütün kazaları çıkarırım fotoğrafların dökerim, öyle giderim. Bu da her zaman için işimi kolaylaştırır.

4.4.2. Pedagoji ve Androgoji Farkı

Katılımcıların bir kısmı pedagoji ve androgoji arasında fark olduğunu iletirken, bir kısmı da herhangi bir fark olmadığını belirtmişlerdir.

Çocuklara ve yetişkinlere eğitim verdiğini ileten G2 arada belirgin farklar olmadığını aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

Tekniğimiz hemen hemen aynı ancak kullandığımız materyaller değişiyor. Şimdi örnek veriyorum bir yetişkine okutacağınız metinler veya bazı etkinlikler yetişkinlerle alakalı olması gerekiyor. Çocuklarla alakalı olması gerekenler çocuğun anlayabileceği çocuğun kelime dağarcığına uygun olması lazım.

Çocuklar için bir eğitim planlaması yapmadığı halde tecrübelerine dayanarak çocukların eğitiminin yetişkinlere kıyasla, doğru açıklama ve yönlendirme ile daha verimli geçebileceğini ileten G5'in ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

Yani şöyle ben yetişkin olmayan grupla herhangi bir eğitim planlaması yapmadım. Tamamen çalışanlarımız nezdinde bir eğitim süreci yönettik ama bana soracak olursanız, tabii ki yetişkin olmayan genç ve altı kategoriyi değerlendirdiğimizde onların eğitimi bana göre yetişkinlere göre daha verimli olabilir. Onlara konunun amacını eğitimin içeriğini ve eğitimi sonrasında neler kazanacaklarını iyi anlattıktan sonra öncesinde bilgilendirme yaptıktan sonra o eğitimin yetişkin olmayan grubun eğitiminin verimli geçebileceğini düşünüyorum. Burada tamamen açık iletişim kurarak eğitimin amacının çok iyi anlatılması gerekiyor karşı tarafa ve sonrasında bunun sınav yapılabilmesini bunun çok ciddi bir prosedür olduğunu, anlatılan konulardan sınav yapılacağını ve eğitimin etkinliğini ölçmek adına son test dediğimiz yöntemle burada eğitimi dinleyip dinlemediğini de test edeceğiz gibi yöntemlerle onları da eğitime dahil etmiş olabileceğim de düşünüyorum.

Pedagojik formasyonu olan G10, çocuklar ve yetişkinlerin eğitimi arasında büyük bir fark olmadığını, eğitimin anlatım teknikleri değiştirildiğinde yani katılımcılarında fikirleri alınarak eğitim içerisine onları da dahil ettiklerinde, sürecin çocuklar ve yetişkinler için daha keyifli olabileceğini belirtmiştir. Ayrıca yetişkinlerin çocuklara oranla yaşanmış tecrübelerinden ötürü bir ön yargı geliştireceği ve bu durumunda öğrenme sürecini zorlaştıracığı, engelleyeceği konusunu aşağıdaki ifadelerle açıklamıştır.

Ben daha önce aynı zamanda pedagojik formasyonu alan birisiyim. Öğretmenlikte yaptım, bir yıl yaptım. Yani hani o yirmi yıllık deneyim içerisinde ki on sekizin dışarısındaki bir yılda da öğretmenlik yaptım. İlk işe sektöre başlamadan önce çocuklara eğitim verdim. Aynı zamanda yaratıcı drama lideriyim ben. Türkiye de şuan kafada psikoloji yüksek lisansı var. Ona başlamak istiyorum şu uzaktan da yapılabilirken. Şimdi çocuk psikolojisi çocuklara eğitim verirken ben hani tabi ki o zaman dramayla falan tanışmamıştım ama zorluk çocuklara sadece anlattığımda. Bu arada çocukla yetişkin arasında çok büyük fark var yok öğrenme süreçlerinde yani sadece didaktik anlatırsan herkes sıkılıyor. Yaştan bağımsız içeride eğer çocukların daha aktif olduğu onları da öğretirken fikirlerini söyleyebileceği uygulayarak öğrenebilecekleri bir alan yaratırsan her iki yaş grubu için de aslında o öğrenme süreci çok keyifli oluyor. Yapararak ederek öğrenme süreci ben öğretmenlik yaptığım dönem de de dramayı bu kadar iyi bilmezken ben şuan milli eğitimde onaylı bir yaratıcı drama lideriyim. Ama o zaman bunu bilmiyordum böyle bir şeyi genellikle öğretmenlik süreçlerimde zaten oynayarak uygulayarak içine alarak hatta eğitimin bir tarafında bir köşeye geçip uygulamalar yaparak onları da işin içine dahil

ederek öğretmeyi çünkü bende şöyle bir mantık var. Önce ben keyif almalıyım keyif alırsam içerisi çok keyifli bir hale geliyor onun içinde böyle birazcık daha uygulama araçlarını zenginleştirmek önemli. Burada bir fark yetişkin eğitimleri bence daha zorlayıcı olabilir bir eğitmen için. Çünkü karşıdaki kişiler daha bildiğini düşünen ve hatta şunu söyleyeyim o bilgi ve deneyimle ön yargı duvarlarının çok daha yüksek olduğu bir yaş grubundan bahsediyorsun yani şimdi bir çocuğun o kadar deneyimi olmadığı için hayata dair senin anlattıklarına dair seninle birlikte öğreniyor. Öğretmen onun o bilgisini artıran şey daha karşılaştığı öğretmen ama senin karşıdaki 30 yaşındaki 40 yaşındaki 50 yaşındaki ben profesyonelim ben zaten hani yıllardır bu işi yapıyorum deyip çok büyük duvarlar ören yetişkinler aslında daha zor çocuklardan bence. Hani zorlandım mı? Hayır ama her zaman bir eğitmen olarak hep o ön yargıların varlığını bilirim yani insanların en büyük prangası ayağındaki iş hayatındaki insanların ayağındaki en büyük pranga o bilgi ve deneyim biliyor musun? Bir taraftan çok iyi bir taraftan da öğrenmesine engel yani çok güçlü bir pranga. O yüzden yetişkinler bence o ön yargıları çok daha yüksek olduğu için zaman zaman onlar bence daha zor çocuklara göre çocuklar çok temiz bir kafa sen ne verirsene şey yapıyor. Şu an çocuklar soruyor, sorguluyor onlara vermek çok daha keyifli bence. Zaman zaman dramayla ilgili programlar yaptığımda görüyorum çok daha keyifli öyle söyleyeyim. Tabi ki onların çocuk olması onları zapt etmek kolay değil. Kurgu drama işin içine girdiğinde orda da yine eğitmenin tecrübesi ve neyi nasıl yaptığıyla alakalı. Her ikisi de zor hiçbirisi kolay değil ama bir ön yargıyı yok etmekten daha kolay çocuklarla çalışmak.

Benzer şekilde daha önce çocuklara da eğitim veren ve yetişkinlerin deneyimlerinin öğrenmeyi zorlaştırıcı sebep olduğunu, yeni öğrendiklerini sürekli geçmişteki bilgi birikimiyle karşılaştırdıklarını belirten G6 ifadelerini şu şekilde belirtmiştir.

Çocuklar bukalemun gibi her şeye çok rahatlıkla adapte olabiliyorlar. Onların adaptasyonda hiçbir sıkıntı çıkmıyor ama yetişkinler adaptasyon sorunu yaşıyorlar. Yeni bir sisteme yeni bir akımı adapte olabilmek onlar için biraz zorlu olabiliyor. Çok fazla soru soruyorlar. Çocuklar aslında çok soru sorar ama biz eğitimlerde daha çok yetişkinlerden soru alıyoruz ve hani kıyaslama çok fazla oluyor. Yaşanmışlık var, deneyim var. Dolayısıyla yetişkinlerin eğitim esnasında diğer sistemlerle veya mevcut sistemlerle uyguladıkları sistemlerle sürekli kıyaslamaya giriyorlar ve onları hani yeni bir şeyler öğrenmeye karşı kapalı hale getiriyor fazla kıyaslama yaptıkları için.

Çocuk ve yetişkin eğitimi deneyimi olan G11'de arada ciddi bir fark olmadığından bahsetmiştir. Çocuklar da dikkat toplamak zor olduğu gibi aynı şekilde yetişkinlerde de sıkıntılar olabildiğini aşağıdaki şekilde açıklamıştır.

Yetişkin olmayan grupla da eğitim yaptım .Tabi çok kalabalıktı yani sınıfa girip eğitim yapıyordum Psikolojik danışman olarak çalışmışım .Yani karşılaştırdığımda aslında benzer davranışları var ,işte bu yetişkin olmayan grupta şeyi yönetmek çok zor oluyor. Kendi aralarında konuşmak ,dikkati toplamak. Hadi şuraya bak diyene kadar zaten bir çaba sarf ediyorsunuz ya tabi çocuk anaokulunda, anaokulundan söz ediyoruz. Onların yerinde oturması bile çok zor özellikle bazılarının, o özellikle çok zor oluyor. Ama benzer davranış yetişkinlerde de oluyor .Aralarında konuşmak, telefonda yazışmak, laptopa bakayım falan. Tabi altındaki motivasyon farklı ama benzer bir davranış. Çocuklarda tabi süreyi yönetmek çok zor oluyor. Bazen işte giriyordum böyle sınıfa yarım saat zaten susturup oturtmakla geçiyordu hani konuya girene kadar çok zor. Tabi onlar yazılı materyal takip edemiyorlar. Resim çizdiriyorsunuz işte video izletiyorsunuz tabi ki yöntemler değişiyor. Her yaşın bireysel özellikleri var. Her yaşın ve bireyin farklı özellikleri var. Onlara göre de tabi yöntemleri değiştirmek gerekiyor. Kimi işte duyarak öğreniyor, kimi görsel materyalleri unutmuyor, kimi sadece anlatmanız yetiyor, kimisi illaki not alıyor onu okuyor gibi.

4.5.Gelecek Beklentisi (Covid19)

Görüşmeciler bu temada yaşanan pandemi sürecinden dolayı gelecekte eğitim koşullarının ne olacağını, bu süreçte özel sektör ve devleti ne gibi sorumluluklar beklediğine yönelik fikirlerini paylaşmışlardır. Bir çok katılımcı dijitalleşmenin önemini vurgulamış ve teknoloji konusunda güncel kalmanın gerekliliğine değinmişlerdir. Görüşmecilerin geri bildirimleri; dijitalleşme yönündeki beklentiler ve özel sektör ve devletin sorumluluğu olarak iki alt temada incelenmiştir.

4.5.1.Dijitalleşme Yönündeki Beklentiler ve Endişeler

G2 eğitimlerin dijital olmasını desteklediklerini ancak tamamının dijitale taşınmadan yüz yüze devam edilmesi gerekenlerin de devam etmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Eğitim kurumları olarak yüz yüze eğitim olacak olmazsa olmazımız. İnsanlar çünkü bire bir sınıf ortamında canlı ortamda ders almak istiyorlar. Her ne kadar yeni nesil buna alışık olsa da online şeylere ama eskiler benim yaşlar ve benim biraz öncesi ve sonrasındakiler, bunlar çok yatkın değiller online sürece. Ama şunu görmek lazım 5-10 sene sonrasını, ben teknolojik gelişmelerle ilgili tahminde bulunamıyorum. Teknolojinin kölesi olacağız gibi görünüyor. Benim kendi fikrim ne yazık ki maalesef ürkütücü gelişmelere bakınca insan vücuduna çiplerin

yerleşmesi vesaire gündemde. Yani aslında bu bir köleliğin modern çağda yeni süreci gibi duruyor. İnsan artık buna nasıl tepki gösterir bilmiyorum ama bizim eğitim olarak bu kişiselleştirme sürecinde bazı yatırımları yapıyor olmamız lazım. Tabii sadece dijital platform değil bu yeterli olmayacak insanlara yine dokunuyor olmamız lazım o duyguyu vermeniz lazım. Benzer şekilde G9'da bazı eğitimlerin yüz yüze yapılmasının eğitimde öğrendiklerini uygulayabilmesi açısından zorunlu olduğunu aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

Bazı eğitimler bence online verildiğinde kişiye, yüz yüze eğitimden farkı olacağını zannetmiyorum. Ama bunu vereceğiniz kişi kitlesi de önemli. Mesela biz de online eğitim vardı ama ben hiç bir çalışanın bunu düzgün bir şekilde yaptığını görmedim. Açıyorlardı işlerini yapıyorlar, bırakıyorlardı telefonu makinasının başına gidiyordu. Bu ona hiç bir katkı sağlamıyor haliyle, zaten bu adam yüz yüze eğitimde de eğitime kapalı olan biriydi. Bir de biz buna online diye istediği gibi bir eğitim verdiğimizde kesinlikle o eğitim onun için faydalı olmayacak. Ancak şöyle şeyler olabilir, 10 dakika eğitim sonra soru cevaplama. Doğru cevaplama devam etme veya sonunda ödül verme yasak değil kesinlikle ceza değil hiçbir şekilde yönlendirici olmuyor. Yetişkinlere bir ödül vererseniz belki devam ettirebilir ama bazı eğitimlerimiz uygulamalı olduğu için mesela onları nasıl yapacağız? Hala bilmiyorum. Sağlık sektöründeki bazı eğitimleri durdurduk. İlk yardım eğitimlerini durdurduk. Çünkü düzenli olarak maketlerin üstünde herkes ayrı ayrı çalışıyor, hava veriyor üflemesi gerekiyor, maket şişirmesi gerekiyor. Bu yapılamayacak, sektördeki en önemli eğitim ilkyardım eğitimi. Çünkü biri bir yerine bir şey yaptığında hemen ilk müdahaleyi ilk yardımcılar yapıyor ve şu anda o Mart ayından beri durdu. Hiç bir şekilde yapamıyoruz, yapmıyoruz. Fakat eğitimlerin azalıyor olması çalışanların kendini denetlenmiyor hissi veriyor. Öyle olunca da kaza oluyor, yani eğitim ona şunu yaptırıyor: Hatırla her an kaza olabilir hatırla, hatırla, hatırla, diye her ay çalışanları dürtüyorduk. Ama şu an bunu yapamıyoruz. Online olmuyor, eğitime girse bile çocuğuna veriyor çocuğuna bitirtiyor.

Eğitimlerin online olmasından kaynaklı teknoloji kullanımına çok ihtiyaç duyulacağını ve teknoloji yatırımlarının arttırılmasını özellikle vurgulayan G6, konu hakkındaki düşüncelerini aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

Online eğitimler konusunda daha fazla teknolojiyi kullanma ihtiyacımız olduğunu düşünüyorum. Daha teknolojik katılımlara eğitim anlamında ihtiyacımız var. Kaldı ki biz bire bir eğitim veren bir kurumduk mesela. Bizim eğitim kurumumuzun online eğitimleri çok az, sadece doğudaki öğretmenlere, doğudaki okullara yönelik yaptığı bazen online eğitimleri vardı. Oraya ulaşamadığımız yerlere yaptığımız online eğitimlerimiz vardı veya fakültelerin çocuk gelişim bölümüne veya rehberlik birimi bölümlerine yaptığımız online bağlantılı eğitimlerimiz

oluyordu, canlı bağlantıyla üniversiteler bünyesinde. Fakat bu covid sürecinde daha öncesinde hazırladığımız videoları gündeme getirip o şekilde eğitimlerimize devam ettik. Mevcut eğitimi başlamış kursiyerlerimiz vardı ve eğitimler devam etmesi gerekiyordu ve bizde online eğitime geçme kararı aldık. Tamamıyla mevcut eğitimleri online eğitim olarak tamamladılar katılımcılar. Bu anlamda daha yeterli düzeye gelmesi lazım online eğitimlerin. Çünkü bu süreç oldukça uzun bir süreç olacak. Zaten dünyanın görüp görebileceği son salgın da değil hayatımızda bunlar var olabilecek olduğunu da görmüş olduk. Bu devirde dolayısıyla bütün eğitim kurumlarının teknolojiye yapmış oldukları yatırımların bence daha değerli olduğunu anlamış oldu. Daha da fazla yatırıma ihtiyacı olduğunu düşünüyorum, eğitim sektöründe teknolojik anlamda. Her öğretmenin, her eğitmenin mutlaka teknolojiyi doğru kullanma yönünde eğitime ihtiyacı var.

Eğitimlerin mutlaka online sisteme taşınmasının gerektiğini aksi halde eğitimlerin devam edemeyeceğini savunan G8, eğitim departmanlarının yazılım ekipleriyle birlikte çalışılmasının uygun olacağını aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

Bu zamana kadar hep yüz yüze eğitimleri odaklanmıştık. Tüm eğitim sistemi buna göre hazırlanıyordu. Bundan sonrasında uzaktan eğitimin ne kadar önemli olduğu fark edildi. Buna hazırlıklı olmak gerekiyor, bundan sonrası için. Çünkü gördük ki okullar açılmadı bu salgın sebebiyle. Uzaktan eğitimin de tamamlanabilmesi için belirli hazırlıklar yapıldı. Ama belirli aksaklıklar da oldu eğitimin tamamlanabilmesi için. Dijital ortama bir katkının yapılması önem verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Yoksa bir şekilde bu çark duracak eğitim kesilecek. Biz kendi firmamız adına gördük ki uzaktan da eğitimleri tamamlayabiliyoruz belirli programlar üzerinden. Aslında hızlı da adapte olabiliyor katılımcılar. Zaten bilgisayara, telefona, akıllı telefonlara yatkın olan katılımcılar zorlanmıyorlar eğitimi takip etmekte. Bu salgınla uzun bir süre daha uzaktan eğitimlerle devam edeceğimiz için bu eğitim ortamlarının biraz daha geliştirilebilir olması için çalışmalar yapılabilir diye düşünüyorum. Daha fonksiyonel olması belki katılımcı eğitim sırasında daha aktif hale getirebilir. Bu yüzden herkesin yazılım dünyasının dijital dünyanın hepsinin bir arada çalışması gerektiğini düşünüyorum. Şu anda mevcut da bir yanda biz eğitimleri elimizdeki programlarla vermeye çalıştık hangi imkan varsa ama daha da arttırılabilir olursa daha da işimiz kolaylaşır diye düşünüyorum.

Eğitim sektörü için, Covid'den kaynaklı eğitimlerin online verilmesinin maliyeti düşürücü bir fırsat olduğunu dile getiren G5, aynı zamanda online platformlarının kullanımlarının da çok önemli olduğunu belirtmiştir.

Bu covid19 döneminde bence eğitim sektörüne çok iş düşüyor. Çünkü fiziksel olarak buluşma imkanı eskisi kadar olmayacak. Salgın sonrasında yeni bir dünya oluşuyor. Baktığımızda dijital

ortama dönüşüyor ve bunu sanal bir yöntemle yönetme fırsatı var. Bunun için tabii teknolojik altyapısının da güçlü olması gerekiyor. Eğitim firmalarının ve eğitimcilerin teknolojik imkanlara aşina olması gerekiyor. Şimdi siz nasıl bir Zoomla bunu başlattıysanız, bu şey olabilir, farklı programlar üzerinden olabilir. Doküman paylaşma biz burada şu anda ekranda bir döküman açıp da paylaşabilirim size bir eğitimde verebiliyor olabilirim. Siz de bize bir döküman paylaşıyor olabilirsiniz. Böyle de olabilir tamamen eğitim firmalarının ve eğitimcilerin dijital ve teknik altyapıyı güçlendirerek kendilerini geliştirmeleri gerekiyor. Fırsat olarak baktığımızda bana göre bu dönemde ve sonrasında eğitimcilerin daha da önü açık gibi geliyor bana. Çünkü dijital ortamda yapılan eğitimler hem eğitim maliyetlerini aşağı çekecek, hem de insanların zamanını daha aktif yönetmeyi sağlayacak. Bu bir canlı eğitim değil de kayıt üzerinden yönetilen eğitimde olabilir, dinleme yöntemi ile alınacak bir eğitimde olabilir. İstedğin zaman eğitimi yönetiyor mantığıyla avantajı da olabilir. Covid nedeniyle çalışanların özellikle kurumsal iş yerlerinin çalışanlarına gündemle ilgili Covid-19 ile alakalı eğitim vermeleri de ihtiyacı olacaktır. Bu da daha önce hiç olmadığı gibi bir eğitim konusu olarak ihtiyacımız olacaktır. Ben bunun çok avantaja dönüşeceğini düşünüyorum eğitim camiası adına.

Benzer şekilde G7 de eğitimlerin online olmasının zaman maliyetini azalttığını ve eğitimler kayıtlıysa sonradan erişimin eğitim alanlar için avantaj olduğunu belirtmiştir. Eğitimlerin online olmasının daha fazla katılımcıya erişilmesinden dolayı da iyi bir avantaj olduğunu dile getirmiştir.

Şimdi covid olayı şunu sağladı eğitim açısından. Ben yararlı olduğunu düşünüyorum daha fazla. Çünkü benim küçük kızım var lise ye gidiyor. Dolayısıyla zaman kullanımı önemli, bir de bu eğitimleri kaydetmek önemli. Mesela sen şu anda kaydediyorsun doğal olarak belki kaydetmiyor olsaydın karşılıklı yüz yüze yapıyor olsaydık not alma noktasında panik yaşayacaktın. Halbuki bu konuşmayı iyi bir şekilde dinleyebilirsin, birtakım şeyleri yeniden yakalayabilirsin. Bu bir öğretici bir şey oldu, eğitim için yeni kapılar açtı, yeni fırsatlar açtı. Daha önce YouTube'da şurada burada bir çok eğitim materyali olmasına rağmen bu bir farkındalık oluşturdu. Belki sizler öğrenciler daha çok bildiği bir şey, herkes biliyor artık bir takım eğitimler ücretli eğitimler bu kanaldan verilmeye başlayacak. Yani bir yere gitmek de şuydu buydu bakıldığında, tabii ortamda olunması önemle arz eder ama böyle de oluyormuş online eğitimler de veriyoruz ve olduğunu da görüyoruz yani. Şimdi aynı eğitimi veriyoruz evde aynı insanlarla. Hatta gömlekle ama eşofman giyiyoruz üstte gömlek daha konforlu bir ortamda böyle de oluyormuş. Tabii insanlara dokunmanın da ayrı bir şeyi yok değil, var tabii ama böyle de oluyormuş. Önemli bir şey çünkü mesela arkadaşlarla toplanıyoruz. Garanti müfettişleri ile

bu dönemde Şunu fark ettik bu zoomdan yapılan toplantılarda Amerika'dan katılan oldu, Londra'dan katılan oldu, Dubai'den katılan oldu. Daha önce hepimiz bir araya geldiğimizi görmemiştik bir toplantıda, bir araya getirmek imkansızdı. Ama bu farkındalıkla halbuki Zoom Daha önce vardı bir takım görüşmeler vardı ama farkında değildik, yeni bir kapı açıldı.

4.5.2.Özel Sektör ve Devletin Sorumluluğu

Özel sektörün ileriye görerek hareket etmesi ve herhangi bir destek olmadan ayakta kalmanın yolunu bilerek emin adımlarla ilerlemesi gerektiğini söyleyen G2, devletin bazı konularda yetersiz kaldığını ve devlet desteğine ihtiyaçları olduğunu aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

Devlet bu konuda çok şey kaldı mesela destekleyici olamadı. Bir maske bile dağıtamadı zamanında. Bunları bir eleştiri olarak söylüyorum ama şirketleri bu anlamda bir desteği olur mu bundan sonraki süreçte bilmiyorum. Ama ekonomik koşullara bakmak lazım, firmalar olarak bizim bunu devletten destek olmaksızın da ayakta durmak istiyorsan bundan sonraki süreçte o değişimi öngörüyor ve yaşamamız lazım. Bununla ilgili şirketlerde aslında hani eğitim veren kurumlar dışında eğitim alan kurumlarda öngörmesi lazım aslında. Belki yeni dijital eğitimler platformlar onlar için de ekstra bir kaynak tasarrufu da sağlamış olacak. Elemanlarını İstanbullara, Ankaralara eğitime göndermek yerine online bir platformda daha uygun koşullarda eğitim sağlayacak böyle avantajlar olacak, bütçesel anlamda ciddi bir tasarruf sağlayabilir. Devlet tabii ki destek olsa bize de bu anlamda şeyler verse iş süreçlerimizi kolaylaştıracak ya da daha çok insanlara ulaşabileceğimiz katkılar sağlasa çok memnun oluruz.

G9 ise devletin eğitimlerle ilgili online platformlarda, herkesin ulaşabileceği yenilikler getirmesine ihtiyaç olduğunu aşağıdaki şekilde paylaşmıştır.

Eğitimle ilgili şöyle bir şey olabilir. Bizim ben onu hep de söylüyorum nasıl ki okulların bir e-okul sistemi var bizim de öyle bir sistemimiz olmalı. Biz mesela sadece parayla hizmet alan firmalara ulaşabiliyoruz. Ama her çalışanın bulut gibi bir ortamda bir şeylere baksa evet Çalışma Bakanlığı böyle bir şey yaptı videolar var ama bir buçuk dakikalık videolar çalışan yapar mı, yapmaz mı bilmiyoruz. Ama yapan olur bence gidip bir şeyler baksa covid ile alakalı ne gibi hakları var, neleri var, kendini nasıl korur, neler olur? Çünkü çalışma izin isteme hakları var etrafındaki kişiler covidli olursa. Bunu ücretli hizmet alan yerler biliyor diğer yerler bilmiyor öyle bir şey yapmış olsa bence devlet ki ben yazdım Cimer'e güzel de cevap vermişler açıkçası. Hani "görüşünüz için teşekkür ederiz, bu konu ile ilgili gönderdik ilgilenecek arkadaşlar" diye. Onlara yazmıştım kafamda kurdukları mı.

G6'da benzer şekilde özellikle öğretmenler üzerinde uygulanacak eğitimlerin teknoloji ağırlıklı olması gerektiğini iletmiştir. Teknolojiyi kullanmanın yanında online eğitimde öğretme eyleminin gerçekleşmesi için kullanılacak yöntemler konusunda da eğitimlerin devletin desteği ile düzenlenmesi gerektiğini aşağıdaki cümlelerle ifade etmiştir.

Devletin mesela öğretmenlere online eğitimler konusunda çok fazla derecede destek olması gerektiğini düşünüyorum. Bir sonraki sene de olacak olan eğitim öğretmen seminerlerinin teknoloji destekli eğitim semineri olması gerektiğini düşünüyorum. Öğretmenlerin teknolojiyi doğru kullanmaları, öğretmenlerin ekran karşısında çocukların daha nasıl etkileyebilirler, dersin içerisine nasıl çekebilirler, dikkatini nasıl çekebilirler, sınıfta yaptıkları etkinliklerin benzerlerini ekran karşısında nasıl yapabilirler, daha nasıl yaratıcı olabilirler? Bu konuda aslında yaratıcı seminerlere ihtiyaç var, oldukça fazla yani. Eba ile olacak iş değil bu. Evet hazırlıksız olmasına rağmen Eba ile bu işi kurtarmamıza rağmen diyeyim ama yeterli değil, kesinlikle yeterli değil. Çünkü televizyon karşısında tek başına eğitim olmaz. Evet eskiden açık öğretim vardı ama bu yetişkinler içindi. Biz anaokulundan, ilkokuldan, ortaokuldan bahsediyoruz. Bunların çocuklarla bağlantıya geçebilecekleri bir hatta ihtiyaçları var. Yani canlı bağlantılara, onların da sesleri duyulabilecekleri, karşısındakilere cevap verebilecekleri, hadi çocuklar şimdi kestiniz mi neşe pınarına dönmemesi lazım bu olayın. Çok eskiye gittim ama mukavvamızı alıyoruz diye bir tane vardı Cem Yılmaz'ın kendi kendine konuşup karşısındakinin yaptığını varsayarak bu işin miş miş gibi bu eğitim olmaz, tamamı ile canlı bağlantı ile canlı canlı nasıl karşılıklı sohbet ediyorum sizinle öğrencinin de buna ihtiyacı var. O yüzden bu anlamda öğretmenlerimizin eğitimi ve sisteminde bir altyapı ihtiyacı var sağlam bir altyapıya ihtiyacı var. Bence eğitim fakültelerine de mesela bu alanla ilgili ders konulmalı. Öğretmenlik fakültesi öğretmenlik mesleğini yapacak olan pedagojik formasyon alan ve öğretmenlik eğitimi veren fakültelerde Böte'dekiler (Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü) gibi. Nasıl onlar bilgi teknolojileri eğitimi alıyorlar, daha gelişmiş online eğitime yönelik canlı bağlantılı canlı eğitim nasıl yapılabilir, nasıl yapılmalı? Bu konuda öğretmenlerimizin yetiştirilmesinde eğitime ihtiyaç olduğunu düşünüyorum. İleriye yönelik olarak bu da okutulacak dersler arasında olur diye düşünüyorum.

Eğitimin kazanılmış bir hak olduğunu savunan G8, devletin bu hakkı koruması ve desteklemesi gerektiğini aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

Devletin alması gereken sorumluluk, eğitimi herkese ulaştırabilir olması konusunda çalışmaları arttırılabilir. Yani biz şimdi dijital dünyadan bahsediyoruz, uzaktan eğitim diyoruz. Ama herkesin uzaktan eğitim alma şansı yok. Eşit seviyeye getirilebilirse eğer, devletin asıl

sorumluluğu bu diye düşünüyorum. Bu bir hak, çünkü eğitim bu seviyeye getirmek için bence çalışma yapılması ilk başta gelmesi gereken çalışmalardan.

Devletin, eğitim firmalarına maliyetleri düşürücü teşvikler sunarak destek olması gerektiğini savunan G5 yorumlarını aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

Maliyetlerin düşürülmesinin devlet tarafından da desteklenmesi gerektiğine inanıyorum. Bu nasıl olabilir belki bununla ilgili devletin bir teşvik çıkarması olabilir. Yani eğitim firmalarının ayrıca maliyeti aşağı çekebilecek bir prim desteği olabilir, SSK teşviğine ek bir puan getirilebilir, istihdam teşviki olabilir. Bunlar gibi yöntemlerle eğitim firmalarının da desteklenmesi gerektiğine inanıyorum. Tabii bunlar da zaman zaman çıkacaktır ortaya. Bu pandemi sürecinden sonra belki yaşanan zorluklar, kolaylıklar masaya yatırılarak hatta öneriler getirilecektir. Bu öneriler üzerine de Milli Eğitim Bakanlığı olsun farklı bakanlıklar olsun bunların altına el atmış olacaktır diye düşünüyorum.

Özel sektörün ve devletin sorumluluğu olarak da, mutlaka çalışanların eğitimlerinin aksatılmaması gerektiğini savunan G7, devletin belli başlı konularda denetim eksiği olduğunu da aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

Devlete düşen görev derken, devlet belki biraz siyasi kaçacak şu anda en büyük sorunlardan bir tanesi; devletteki memurların eğitime ihtiyacı onlar da eğitilmiyor. Yaklaşım şu kapağı attığım bir yerde ben emekli olana kadar çıkmam. Suç bile işlese devlet memurunu yasal sürecinin işlemesi için bir onay mekanizması var 657 kapsamında, en son amir nedir vali onaylayacak zaten, bu valinin onayına çıkana kadar biri bir halt etti valinin masasına gelene kadar iki yıl falan geçiyor. İşte müfettiş atanıyor o inceliyor şu bu derken o aşamada ne oluyor yöneticiler değişiyor. Valiler değişiyor adam önüne bakıyor dosyaya. Ya kardeşim iki sene olmuş önceki vali şu mu bu mu ve o dosyalar hasıraltı olup gidiyor. Dolayısıyla memura yani Türkiye'de bir şey yapan memurun belki başı belaya girer ama bir şey yapmamak en garantili şeydir. Devlet dönüp kendini bu süreçte Zoom gibi görüntülü sistemlerle kendi memurlarını tekrar eğitmeye başlayabilir. Özel sektörde keza bu eğitimleri aldırabilir. Başta söylediğim bir şey var ya kişinin ihtiyaçları şunlar şunlar hepsini eğitim verecek şeyde değil kardeşim şu şu konularda eğitim ihtiyacı var. YouTube'u biliyorsun gir orada araştır videolar izle şunu yap bunu yap. Ne yaparsan yap kendini geliştir ben karışmam bunları senden istiyorum.

BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1.Tartışma ve Sonuç

Çalışmanın bu bölümünde tartışma ve sonuç bölümleri birlikte ele alınacaktır. Özel sektördeki eğitim departmanlarının eğitim faaliyetlerinin; ihtiyaç analizi, planlama, ölçme değerlendirme ve yetişkin eğitimi kapsamında derinlemesine değerlendirildiği bu çalışmada, kurumu temsil eden her bir katılımcıların özgün deneyimleri olduğu görülmüştür. Sektörel farklılıklar ve kurum kültürü dinamikleri sebebiyle eğitimsel süreçlerde benzer özellikler olduğu gibi farklılıklarda gözlemlenmiştir.

5.1.1.İhtiyaç Analizine Ait Bulguların Tartışma ve Sonuçları

Planlanan eğitimin istenilen kalitede olması ve belirlenen kazanımlara ulaşması için, planlamanın ilk adımı olan eğitim ihtiyaç analizinin yapılması bir gerekliliktir (Başar & Akbulut, 2016).

Çalışma kapsamında bazı katılımcılar ihtiyaç analizi basamağını atlayarak, direk eğitimin planlaması adımıyla devam ettiklerini paylaşmıştır. Bunun nedeni olarak da çalışanlarının bilgi düzeyini zaten tahmin edebildikleri ve de çalışanlarla ilk kez eğitim esansında karşılaşma fırsatı bulabildikleri gibi hususlara değinmişlerdir.

Ancak yeni işe başlayanlar arasında, kendi alanlarına yakın eğitim lisansı olabileceği gibi alan dışı lisans eğitimi almış katılımcılarda olacaktır. Dolayısıyla lisansı alan içinde olan katılımcının ihtiyaç analizi ile alan dışı lisans mezununun ihtiyaç analizi uyum göstermeyecektir. Yapılacak olan öğretim planlaması ortak bir ihtiyaç analizi doğrultusunda olmadığı için eğitimin verimliliğini azaltan bir unsur olarak görünmektedir.

Başar ve Akbulut'un (2016) araştırmasında; yabancı dil eğitimi verilecek olan öğrencilerin dil ihtiyaçlarının eğitim öncesinde belirlenerek bir öğretim programının tasarlanması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca ihtiyacın belirlenmemesi öğrenilen yabancı dille ve kültürle öğrenciyi çatışmaya sürükleyeceği gibi eğitimin verimliliğini olumsuz anlamda etkileyebileceğini savunmuştur. Benzer şekilde Essossomo'nun (2013) yaptığı çalışmada İngilizce öğrenmek isteyen öğrencilerin katıldığı kursların müfredatının ve eğitim sürecindeki tüm yöntemlerin hazırlanmasında katılımcıların ihtiyaçlarının analiz edilmesinin önemini vurgulamıştır. Yapılan çalışmalar eğitim ihtiyaç analizinin yapılması gerektiğini desteklemektedir.

Bu düşünceyi destekler nitelikte; Polis Akademisi Başkanlığı Güvenlik Eğitimi Araştırma Merkezi tarafından yapılan araştırma sonuçları da, akademiden mezun olup göreve yeni atanan polis memurlarının kendilerini göreve başlamaya hazır hissetmedikleri yönündedir. Bunun sebebinin de nitelikli bir eğitim programının ilk basamağı olan ihtiyaç analizi basamağının önemsenmemesi ve eğitim içeriğinin işin gereksinimlerine dayalı olarak yapılmaması olduğu vurgulanmıştır (Boztaş ve Zengin, 2016). Araştırmamızda ihtiyaç analizini yapan ve önemine vurgu yapan katılımcıların belirttiği hususlar, literatürdeki araştırma sonuçlarıyla örtüşen niteliktedir.

Katılımcıların hangi bilgi düzeyinde olduğu bilinmeden planlama aşamasına geçilmiş olması, eğitimde istenilen kazanımlara ulaştırmayacağı gibi eğitime katılanlar arasında daha önce benzer eğitimleri almış olanlar için de son derece verimsiz sonuçlara yol açabilecektir.

Zihin engelliler öğretmenleri üzerinde yapılan bir çalışmada da hizmet içi eğitimlerin planlanması yapılırken, eğitimlerinin daha etkili olması için öğretmenlerin çalıştığı eğitim ortamları ve tecrübelerinin dikkate alınarak planlanmasının katılımcı öğretmenler için daha avantajlı olduğu belirtilmiştir (Karasu, Aykut ve Yılmaz, 2014). Araştırmamızdaki katılımcı görüşlerinin önemli bir kısmı da planlamada bunun önemine özellikle dikkat çekmişlerdir.

Benzer şekilde Çanakkale’de tarımla uğraşan üreticilere yönelik yapılan araştırmada, deneyimli bir üretici kitlesine sahip katılımcıların eğitim ihtiyaçlarının düşük olduğu belirlenmesine rağmen katılımcıların birçoğu kendisine yöneltilen eğitim konularının ihtiyaçları dikkate alınmadan düzenlendiğini iletmişlerdir. Anket üzerinde hazırlanan eğitim konu başlıklarının deneyimli olduğu konuları kapsadığını ancak onların ihtiyaçlarının farklı konular olduğunu belirtmişlerdir. (Kiracı ve diğerleri, 2018). Çalışmamızın da desteklediği gibi katılımcıların ihtiyaçlarının önceden tespit edilmesi ve bu doğrultuda eğitim planlamasının yapılması eğitimin kalitesinin artırılması için daha uygun görülmektedir.

Sonuç olarak değerlendirildiğinde, eğitim ihtiyaç analizi eğitim programının ilk ve önemli adımıdır. Eğitimde hangi konuların ne çerçevede ele alınacağı, kimlerin katılacağı, eğitimin iş başında mı veya iş dışında mı yapılacağı eğitim ihtiyaç analizi sonuçlarına göre karar verilir. Özellikle günümüzde hizmet içi eğitimlerinin sürekli değişim ve dönüşüm içindeki dinamik yapısı, çalışanların bilgi edinme ihtiyaçlarının ve kaynaklarının gittikçe değişmesi, katılımcıların görüşlerinin alınmasına ve bilgi-beceri düzeylerinin önceden ölçülmesine dayalı ihtiyaç analizini eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesinde kaçınılmaz bir zorunluluk haline getirmektedir.

5.1.2. Planlama ve Uygulamaya Ait Bulguların Tartışma ve Sonuçları

İlgili literatür çerçevesinde tamamlanan ihtiyaç analizi sonrasında, kurumun belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için eğitimde planlama önemli bir diğer basamaktır. Planlama sayesinde önceden yapılması gerekenler bilinir ve o doğrultuda davranışa geçirilir (Aydın, 2007).

Çalışmamız kapsamında görüşmecilerin bir çoğu planlama sürecini literatürün öngördüğü şekilde yürütmekte, bir kısmı da planlamanın bazı aşamalarını atlayarak eğitimin uygulaması aşamasına geçmektedirler.

Planlamada belirlenen öğretim yönteminin seçilmesi konusuna görüşmecilerin çoğu, sade düz anlatımın katılımcıların dikkatini çekmediği ve bir süre sonra eğitimin verimliliğini olumsuz yönde etkilediğinden bahsetmişlerdir. Gerçek hayatla bağlantı kurarak olayları canlandırma, uygulama, video izletme ve oyun yöntemiyle öğrenme tekniklerini kullandıklarını iletmişlerdir. Yeşil (2004) araştırmasında; her eğitim için hazır bulunmuş bir öğretim yöntemi olmaması gerektiğini, kalıplaşmış yöntemlerin kullanılmaması gerektiğini savunmuştur. Eğitime katılanları olayın içerisine dahil ederek, konu hakkında düşünmeye, düşündüklerini paylaşmaya, eleştirmeye ve üretmeye teşvik etmek gerektiğini önermiştir. Görüşmecilerin düz anlatım yöntemi dışında; canlandırma, uygulama ve oyun etkinlikleri gibi yöntemlerin uygulanması gerektiğine dair düşünceleri ilgili araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Ancak video ile öğrenme tekniği eğitime katılanların kendilerini ifade etmesine ve üretmesine belirtilen diğer yöntemler kadar uygun değildir. Benzer şekilde Buğdaylı ve Akyürek (2017) tarafından 326 hemşire üzerinde, hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik görüşlerinin alınması üzerine yapılan çalışmada; hemşirelerin eğitim yöntemi olarak öğrendiği teorik bilgilerin mutlaka uygulamayla da desteklenmesi gerektiğini iletmiştir. Bu çalışmada görüşmecilerin savunduğu yöntemlerden eğitimin uygulama yapılarak da verilmesi gerektiği düşüncesini destekler niteliktedir. Benzer şekilde üniversite hastanesinde hasta bakıcı ve temizlik personeline yönelik yapılan çalışmada, uygulanan eğitim sayısı ile yapılan ön testte doğru bilinen soru sayısının arasında bir ilişkinin olmamasını eğitimin yönteminin doğru saptanmamasıyla da bağlantılı olabileceği, iş başında uygulamalı yapılmasının gerektiği açıklanmıştır. Eğitim yönteminin doğru belirlenmemesinden dolayı eğitim verimliliğinin olumsuz etkilendiğine dair araştırma sonuçları, görüşmecilerin düşünceleriyle uyushmaktadır.

Planlama aşamasında eğitimin bütçesinin belirlenmesi adımı da görüşmecilerin bir kısmı katılımcı sayısına göre eğitim yerinin maliyeti, ulaşım giderleri, konaklama, ikramlar ve eğitmen bedeli gibi tüm detayları değerlendirip yönetime sunarken bir kısmı da yılın başında yönetim tarafından verilen bütçeye uygun eğitimi planladıklarından bahsetmiştir.

Alaç'ın (2013) bir araştırmasında, personele yönelik eğitimin bütçelendirme çalışmasında; ulaşım, eğitimde verilen ikramlar, kırtasiye giderleri, eğitim salonu, katılımcıların konaklama ücretleri ve eğitmen ücretlerinin dikkate alındığı sonucuna ulaşmıştır. Bahsettiği bu konuları görünen maliyetler olarak nitelendirirken bir de eğitimin görünmeyen ya da gizli maliyetlerine değinmiştir. Gizli maliyetleri de eğitime katılan personellerin iş gücü kaybı ve üretim miktarının azalması olarak açıklamaktadır.

Araştırmamızda elde edilen bir diğer sonuç bütçeleme taslağının literatürün de öngördüğü gibi yılın başında yapılması uygun görülmektedir. Ancak bu bütçenin kesinlik arz etmemesi gerektiği sonrasında yapılacak eğitim faaliyetlerindeki değişiklikler sebebiyle esnek tutulmasının gerektiği de düşünülmektedir.

Burada önemle belirtmek gerekir ki yargı kararlarına da konu olduğu gibi işçiye verilen eğitimler, işçinin niteliğinin artmasının yanı sıra mal ve hizmet üretimin kalitesine yansarak kuruma da katkı sağlamaktadır. Ayrıca işçiye verilen eğitimin maliyeti uygun hesaplama yöntemiyle, işçi sözleşmede belirtilen süre boyunca çalışmadığı takdirde, işçiden geri tahsil edilebilmektedir. Bu nedenle ilgili birimlerce hizmetiçi eğitim bütçelendirmesinde bu hususlar da mutlaka dikkate alınmalıdır.

Görüşmeciler planlama aşamasında, eğitimin zamanlaması konusunda farklı görüşler paylaşmışlardır. Bir kısmı yönetimin yıl başında yaptığı planlama çalışması doğrultusunda eğitim içeriğine bağlı olarak uygun zaman tayin ettiğini belirtirken, bir kısmı da eğitmenler tarafından eğitimin içeriğinin detaylı analizinin yapılmasıyla birlikte, eğitime katılacak olanların bilgi birikimini göz önünde bulundurdıklarını ve katılımcıların iş yoğunluğuyla birlikte mesai saatlerini dikkate alarak eğitimin zamanlaması yaptıklarını belirtmişlerdir.

Literatürde eğitimin zamanlanmasının önemine ve farklı değişkenleri dikkate alarak yapılmasının gerekliliğine işaret eden çalışmalar, araştırmamızdan elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik görüşleri alınan hemşireler üzerinde yapılan çalışma kapsamında, eğitim saatleri belirlenirken gece çalışan hemşirelerin dinlenme saatlerinin dikkate alınarak planlama yapılması önerilmektedir. Batmaz ve Ergen'in (2020), 10 sınıf öğretmeni ve 6 öğretim üyesi üzerinde yaptığı; etkili öğretmenlik uygulaması dersine yönelik görüşlerini kapsayan çalışmanın sonuçlarından biri de ders süresinin arttırılmasına yönelik olmuştur. Dersin içeriği incelendiğinde daha etkin işlenebilmesi için ders saatinin revize edilerek arttırılması gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Eğitimi verecek eğitmenin seçilmesinde görüşmecilerin birçoğu dış eğitmen konusunda alanında uzman ve referanslı eğitmenleri tercih ettiklerini belirtmiştir. Buna ilave olarak iki görüşmeci de dış eğitmenler konusunda akademisyen desteği aldıklarını belirtmiş ancak

akademisyenlerin eğitimlerinden çok memnun kalmadıklarını dile getirmiştir. Farklı fikir olarak bir görüşmeci de kendi içlerinde eğitmen havuzu oluşturarak uzmanlık alanlarına göre iç eğitmen atadıklarını ve bu yöntemin maliyeti azaltmakla birlikte, çalışanlar için iyi bir motivasyon destekleyicisi olduğunu belirtmiştir. Turizm işletmelerinin hizmet içi eğitim sorun ve çözümleri konusunda literatür taraması yöntemiyle yapılan bir çalışmada, hizmet içi eğitimin alanında uzman kişiler tarafından yapılmaması ve eğitmenin öğretme yeterliliğinin olmamasından kaynaklı eğitimlerde sorun yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır (Pelit ve Şen, 2016). Bu durum görüşmecilerin eğitmen seçiminde alanında uzman eğitmenleri tercih etmelerini desteklemektedir. Benzer şekilde atletizm eğitmeni seçimi üzerine yapılmış olan bir çalışmada eğitmenlerin öğretim ve öğrenci değerlendirme yeteneklerinden ziyade mesleki yetenekleri nedeniyle seçildikleri belirlenmiş ve sadece yetenekle bu alanda eğitmenliğin yeterli olmadığı vurgulanmıştır. Bu duruma istinaden yeni bir eğitim modeli ihtiyacı olduğu tespit edilmiştir (Weidner ve Henning, 2004). Aynı şekilde eğitmenlerin sadece uygulama alanında başarılı olmaları eğitimin verimliliğini garanti etmemektedir. Araştırmamızda da tartışıldığı gibi pedagojik ya da andragojik bilgi ve deneyimlerinin de olması gerekmektedir. İki görüşmecinin iletmediği dış eğitmen seçimlerinde bazen akademisyen tercih etmelerinden dolayı yaşadıkları memnuniyetsizliği destekler nitelikte yapılan, eğitim bilimleri alanında lisansüstü programların niteliksel boyutuna ilişkin görüşleri kapsayan çalışmada; eğitim bilimleri alanında yürütülen lisansüstü programların genel anlamda yetersiz olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun gerekçesi olarak da ders içerikleriyle birlikte öğretim üyelerinin niteliğinden kaynaklandığı belirtilmiştir (Dilci, 2019). Araştırma sonuçlarımızı ve literatürdeki diğer araştırma sonuçları dikkate alındığında; özel sektör kuruluşlarının bazen eğitmenin yalnızca akademik titrine odaklandıkları; akademik unvanı olan bu kişilerin gerçek hayat deneyiminin yeterince olmamasının verilen eğitimin niteliğini olumsuz etkilediği ileri sürülebilir.

Taş (2007) yaptığı çalışmada eğitmen seçiminde görüşmecilerin geri bildirimleri olan alanında uzman olmalarına ek olarak; eğitmenlerin yüksek motivasyonlu olması, teknolojiyi iyi kullanması ve katılımcılara yaşatarak öğretmesi gerektiğini paylaşmıştır.

Planlama yapılırken yöneticilerin ve çalışanların fikrinin alınması konusunda görüşmecilerin bir kısmı her ikisinin de görüşünü alırken bir kısmı yalnızca yöneticilerin görüşüne yer verdiğini açıklamıştır. Planlamanın bir parçası olan eğitim yerinin belirlenmesi konusunda yapılan bir araştırmaya göre; sağlık çalışanlarına hizmet içi eğitimlerinin verileceği yerin belirlenmesi konusunda eğitime katılacak olan hemşire ve doktorların görüşleri alınmıştır. Bu görüşler doğrultusunda eğitimin konferans salonlarında verilmesi kararlaştırılmış ve eğitimlerin daha verimli geçtiği sonucuna ulaşılmıştır (Özpulat, 2010).

Araştırmamızın sonuçlarına göre, ayrıca, eğitim yeri belirlenirken; görüşmecilerin çoğu eğitimin içeriği ve katılımcı sayısına göre karar verdiklerini açıklarken, iki görüşmeci de yıllık planlamada belirlenen yerde eğitim yaptıklarını iletmiştir. Bir görüşmeci ise eğitim yerinin fiziki koşullarını önemsediklerini öncesinde buna göre tüm hazırlıkları yaptıklarını iletmiştir. Elde edilen bu bulgular, ilgili diğer araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (2006) tarafından yapılan bir çalışmada; hizmet içi eğitimlerde öğrenmenin fiziksel ortamının, yetişkinlerin öğrenmesine uygun olmadığı sonucu paylaşılmıştır. Gültekin (2007), öğrenme ortamının yetişkinlerin öğrenmesini etkileyen önemli faktörlerden olduğunu iletmiştir. Ayrıca çalışmasında ekolojik psikologların öğrenme ortamının fiziksel koşullarından, sosyal psikologların kişiler arası iletişimden ve endüstriyel psikologların eğitime katılanların öğrenmeyi gerçekleştirdiği kurumun ruhunun öğrenme sürecini etkileyen önemli unsurlar olduğundan bahsetmiştir. Ekolojik psikologlar ek olarak öğrenme ortamının ses izolasyonu, ışığı ve salonun görsel anlamda fiziksel koşullarının, eğitim alanlarının bedensel rahatlığından dolayı öğrenmenin kalitesini arttırdığını belirtmişlerdir.

5.1.3.Ölçme-Değerlendirme ve Önlem Almaya Ait Bulguların Tartışma ve Sonuçları

Eğitimin planlama ve uygulanması aşaması tamamlandıktan sonra eğitimin verimliliğini değerlendirmek ve katılımcıların başarısını ölçmek gerekmektedir.

Görüşmecilerin çoğu verilen eğitimin sonucunda, eğitim alan kişilerin istenilen kazanımlara ulaşılması durumunda başta kurumun kârı olmak üzere kurumsal performansın bir çok alanda artabileceğini belirtmiştir. Ancak bu kâr artışının, diğer olası değişkenlerin etkilerinden arındırılarak verilen eğitimle bir nedensellik ilişkisi olduğuna dair bilimsel ölçümlerin yapıldığına ilişkin herhangi bir açıklama yapmamışlardır. Görüşmelerden çıkarılan sonuç, firmalardaki ilgili birimlerin verilen eğitimin kurum kârına olan etkisini ölçebilecek yöntemleri uygulamadığı ve belki de bu tür bilimsel yöntemlerden haberdar olmadıkları yönündedir.

Oysaki Draşan'ın (2018; 27) da isabetle belirttiği gibi, firmalar eğitim yatırımlarını yaparken verilmesi planlanan eğitimlerin karlılıklarına olan etkisini merak etmektedirler. Buradan çıkarılacak sonuç ise firmaların eğitim- karlılık ilişkisine yönelik somut verilere ihtiyaç duydukları yönündedir. Bu nedenle firmaların ilgili bölümlerinde maliyet-fayda ve maliyet-etki analizlerinin bilimsel yöntemlerle nasıl yapılacağına dair bilgilendirilme, eğitim ve danışmanlık hizmeti verilmesi önemli görülmektedir. Firmaların verilen eğitimlerin karlılıklarına ve ilgili

diğer alanlardaki performans artışına etkisini somut ve sayısal olarak görebildikleri takdirde eğitim alanındaki yatırımlarını daha stratejik olarak yapacakları düşünülmektedir.

Eğitime yapılan yatırımın geri dönüşünü ölçümlemek için Lens Crafters sağlık kurumu tarafından bir çalışma yapılmıştır. Lens Crafter göz ameliyatları yapmakla beraber büyük bir laboratuvar da lens, çerçeve ve gözlük üretimi yapmaktadır. Çalışmayı üstlenen bölge müdürü eğitime yaptıkları yatırımın geri dönüşümünü ölçümlemek istemiştir. Eğitimin içeriği kaynak kullanımlarındaki tasarruf, satış sayılarının ve müşteri memnuniyetinin artırılmasına yöneliktir. Çalışma kapsamında satış elemanlarıyla görüşme sağlamış, eğitim alan ve almayan gruplar karşılaştırılmıştır. Eğitim alan grubun almayanlara kıyasla kurum içi kaynak kullanımında daha dikkatli oldukları, satış sayılarının yüksek olduğu ve müşteri memnuniyetinin eğitim almayan gruba kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Lens Crafters sağlık kurumu çalışma sonrasında eğitim departmanına yaptığı yatırımları arttırmaya karar vermiştir (Noe, s:217, 2008).

Otel işletmesinde yapılmış olan bir çalışmada, hizmet içi eğitimin önemli bir kalite yönetimi unsuru olarak nitelendirildiği ancak verimlilikle direkt bir ilişki olmasa da hizmet içi eğitimin kuruma olumlu katkılarının olduğu yönündedir. Çalışanlara verilen eğitim sonrası müşterilere yapılan memnuniyet anketlerinde, %98 memnuniyet oranına çıktıkları belirtilmiştir (Uslu ve diğerleri, 2013).

Kurum içerisinde düzenlenen eğitimlerin önemini ve çalışanlar üzerindeki etkilerini araştıran bir çalışmada da benzer şekilde, hizmet içi eğitimlerin sonunda verimliliğin tam olarak ölçümlenemediği ancak iş gücü memnuniyet oranlarının %90 seviyelerine yükseldiği yönündedir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009).

Blundell (1999) çalışmasında düzenlenen eğitimlerin karlılığa etkisinin olacağından ancak direkt karlılığın eğitimden kaynaklı olacağını hesaplanmanın zorluğundan bahsetmiştir.

Maglen vd. (2001) Avustralya’da dört ayrı sektör üzerinde çalışma yapmıştır. Bu sektörler, ayakkabı üretimi, tel ürünleri üretimi, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri ve süpermarketler olarak sıralanmaktadır. Farklı sektörlerde olan bu firmalardan 5 ile 8 tanesi üzerinde incelenme yapılmış ve buna bağlı olarak sonuçlar paylaşılmıştır. Sonuçlara göre, eğitim alan üretim sektöründeki firmaların çalışanları, makine ve teçhizatları daha verimli kullandıkları, zaman maliyetini daha aza indirdikleri gözlemlenmiştir. Çalışmaya göre eğitime yapılan yatırımın kurum karlılığına olumlu geri dönüşü olmuştur.

Fındıkçı (1999), eğitim için kurumların ciddi yatırımlara katlandığını bunun karşılığı olarak eğitim sonunda mutlaka eğitim koşullarının ve performansının da değerlendirilmesinin

önemine dikkat çekmiştir. Araştırmamızda elde edilen bir diğer sonuç görüşmecilerin ölçme ve değerlendirme etkinliklerine yer verdikleri yönündedir.

Görüşmeciler ölçme ve değerlendirme yöntemleri arasında ağırlıklı olarak; ön test- son test yöntemi, yalnızca son test yöntemi ve de klasik sınav yönteminden bahsetmişlerdir. Bazı katılımcılar ise eğitim sonrasında çalışanların iş başında öğrendiklerini uygulayıp uygulamadıklarını kontrol ederek eğitim sürecini değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca araştırmaya katılanların tamamına yakın kısmı da eğitimi veren eğitmen ile eğitim sürecini değerlendirmeye tabi tuttuklarını belirtmişlerdir. Aşağıda yer verilen araştırma sonuçlarıyla genel olarak araştırmamızın sonuçlarının örtüştüğü düşünülmektedir.

A.Dişli (2009), gıda sektöründe yetişkin eğitimi süreci üzerine yaptığı bir çalışmada eğitimlerin sonunda anket ve sınav yöntemi ile değerlendirdiklerini paylaşmıştır. Ancak anketi kalite yönetim sisteminin gerekli görmesinden, sınavı ise yasal zorunluluktan dolayı uyguladıklarını belirtmiştir. Görüşmeciler anket ve değerlendirme sonuçlarını önemseyerek aksiyon aldıkları için yapılan araştırma sonucu ile uyuşmamaktadır.

Bayraktaroğlu (2011) ise, eğitimin değerlendirme sürecinde ön test ve son test yöntemi ile eğitimde öğretilenleri katılımcılara uygulatarak öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini tespit edilmesini önermektedir. Sabuncuoğlu (2000) ise geçerlilik ve güvenilirliği yapılmış klasik yazılı ve sözlü sınavlar veya yetenek ve davranış ölçüm testlerinin de kullanılabileceğini önermektedir.

Sabuncuoğlu (2000) ise geçerlilik ve güvenilirliği yapılmış klasik yazılı ve sözlü sınavlar veya yetenek ve davranış ölçüm testlerinin de kullanılabileceğini önermektedir, klasik soru yöntemiyle değerlendirme sürecini gerçekleştiren görüşmecilerin fikriyle örtüşmektedir.

Gedikbaşı vd (2014) tarafından yoğun sağlık hizmetlerinin verildiği bir hastanede yürütülen çalışmada, eğitim sürecinin aksamaması ve daha profesyonel yürütülmesi için bir danışmanlık hizmeti alındığını belirtmişlerdir. Danışman firmanın hazırladığı yazılım formatında olan eğitim programında, ölçme ve değerlendirme için elektronik sınavlar, e-portfolyo ve çeşitli sorulardan oluşan soru bankası bulunmaktadır. Böylelikle ölçme ve değerlendirme de çoklu yöntem kullanıldığı gibi değerlendirmelerde elektronik ortam üzerinden yapıldığı belirtilmektedir. Araştırmamızda her ne kadar bazı katılımcılar ölçme ve değerlendirmede çoklu yöntemlere başvurduklarını söyleseler de elektronik bir veri tabanı üzerinden bir sistemi kullandıklarından bahsetmemişlerdir. Oysaki bu tür bir bilişim sisteminin oluşturulması hem eğitimin verimliliğinin süreç boyunca izlenmesinde ve de sonraki eğitimlerin planlanmasında önemli katkılar sağlayabilir. Ayrıca önemle belirtmek gerekir ki hiçbir görüşmeci verilen eğitim sonrası, eğitim alan kişilerin davranış, tutum ve performansındaki değişiklikleri bilimsel

yöntemlerle değerlendirdiklerine yönelik olarak herhangi bir bilgi vermemişlerdir. Oysaki eğitimin, çalışanın iş performansındaki katkısının bilimsel olarak değerlendirilmesi hem eğitimin daha stratejik olarak planlanmasında hem de eğitim maliyetlerinin daha optimal bir düzeyde tutulmasında önemli katkılar sağlayabilirdi.

5.1.4.Yetişkin Eğitime Ait Bulguların Tartışma ve Sonuçları

Yetişkin eğitimi hakkında görüşmecilerin geri bildirimleri; yetişkinlerin ihtiyacı olmayan konulara karşı eğitimde direnç gösterdikleri, yaşamsal deneyimlerinden kaynaklı konuya hâkim olduklarını düşünerek bir ön yargı geliştirdikleri ve eğitmenin eğitim esnasında karşısındakinin mutlaka yetişkin olduğunun farkında olması gerektiği yönündedir.

Yapılan görüşmelerde eğitmenlerin bu geri bildirimleri eğitimlerde yaşadıkları deneyimlerden kazandıkları genel olarak ve kuramsal anlamda yetişkin eğitim sürecine ve andragoji kavramına hâkim olmadıkları gözlemlenmiştir. Görüşmecilerin, eğitimi yetişkinlere verdiklerinin farkında olduklarını vurgulamaları olumlu bir dönüş olsa da tam anlamıyla yetişkin eğitimi gerekliliklerini uygulanmadıkları da fark edilmiştir.

Görüşmecilerin, yetişkinlerin ihtiyacına yönelik ve deneyime dayalı öğrenmeleri, literatürde andragoji temel varsayımlarının öğrenmeye hazır olma ve öğrenenlerinin deneyimlerinin rolü kavramlarıyla örtüşmektedir.

Karabacak ve Kaygın (2018) çalışmasında, yetişkinlerin yaşlarının ilerlemesinden kaynaklı öğrenememe ön yargısı geliştirdiklerini ve bu durumdan dolayı kaygılandıklarından bahsetmiştir. Ancak öğrenememenin kaynağının yaşla bağlantılı olmadığını, eğitim içeriğinin tamamen yetişkinlerin gereksinimlerini kapsamamasından kaynakladığını iletmışlerdir. Yetişkinlerin yaşı kaç olursa olsun öğrenmenin gerçekleşeceği, eğitim içeriğinin ihtiyaçlarına yönelik hazırlanması gerektiği yetişkin eğitmenlerine öneri olarak sunulmuştur.

Yukarıdaki araştırma sonucu; her ne kadar çalışmamızda katılımcılar eğitim alan yetişkinlerin yaşlarından dolayı kaygılandıklarını vurgulamasalar da eğitime ihtiyaç duymadığını hisseden kişilerin, eğitime ilgi göstermedikleri görüşünü desteklemektedir.

Yetişkinlerin deneyimleri, kendi kişilikleriyle özleşir. Görüşmecilerin belirttiği yetişkinlerin deneyimlerinden kaynaklı öğrenmeye karşı direnmesi ve ön yargı geliştirmesi eğitmen tarafından anlayışla karşılanmalıdır. Aksi taktirde yetişkinler deneyimlerinin yok sayıldığını hissederse, değersiz görüldüğünü düşünerek bu durumu kişiselleştirebilir (Knowles vd. 2014, s:73).

Yetişkin eğitimcilerinin eğitime katılanlara öğretmen olarak yaklaşmasındansa, yol gösterici ve destekleyici rehber olması önerilmektedir. Yetişkinlerin kendi kontrolünü sağlayabilen, öz yönetimli bireyler olmasının farkına varılması aslında onların öğrenmelerinde kolaylaştırıcıya eğitimci rolüne ihtiyaç duyduklarını da göstermektedir. (Freire, 2015, s.65). Görüşmecilerin eğitimde mutlaka yetişkinlere hitap edildiğinin unutulmaması gerektiği vurgusu istenilen düzeyde olmasa da bu konuda onların belirli bir düzeyde bilinç sahibi olduklarını göstermektedir.

Yayla (2009) Türkiye’de yetişkin eğitimi sisteminin değerlendirmesi konusunda yaptığı araştırmasında, toplum tarafından yetişkin eğitiminin farkında olunmadığı ve önemsenmediği sonucuna ulaşmıştır. Buna bağlı olarak yetişkin eğitime ayrılan bütçe ve yatırımlar, yetişkin eğitimcisi yetiştiren kurumların da yeterli olmadığı ve eğitimlerin düzenlendiği ortamları fiziksel koşullarının uygun olmadığını paylaşmıştır. Yukarıdaki araştırmanın sonucu, çalışmamızla ulaştığımız sonuçlarla örtüşmektedir.

Okuma yazma bilmeyen kadınlar ile yapılan bir çalışmada, kadınların eğitimci tarafından yeterince anlayışla karşılanmadığı ve empati kurulmadığından kaynaklı problemler yaşadıklarını paylaşmışlardır. Eğitimci rolünü üstlenen usta öğreticilerin pedagoji ve andragoji konusunda eğitim ihtiyacının olması kadınların öğrenme problemi yaşamalarına sebep olmuştur. (Gökçe ve Yıldız, 2018). Bu açıdan yetişkinlere yönelik eğitim verenlerin temel bir pedagoji bilgisine de sahip olmalarının gerekli olduğu söylenebilir. Araştırmamızdan elde edilen sonuçlar görüşmecilerin genellikle pedagoji-andragoji ilişkisi ve farklılığına dair yeterince bilgi düzeyine sahip olmadıklarını göstermektedir. Akın (2014) çalışmasında, çocuklara eğitim verileceği zaman pedagojik yaklaşımın önceliklendirilmesi, yetişkinlere eğitim verileceği zaman andragojik yaklaşımın önceliklendirilmesi gerektiğinden bahsetmiştir. Ancak gerekli durumlarda her iki yöntem farklı gruplara uygulanabileceği esnekliğini de önermiştir.

Milli

Eğitim

Bakanlığı

Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (2006) hizmet içi eğitimlerin yetişkin ilke ve yöntemlerine uygun olması ve eğitimlerde görev alan personelin yetişkin eğitimi yeterliliğinin bulunmasına dikkat çekmektedir.

5.1.5.Gelecek Beklentisine (Kovid19) Ait Bulguların Tartışma ve Sonuçları

Kovid-19 kaynaklı pandemi, dünyadaki bir çok iş sektörünü olumsuz olarak etkilemektedir. Görüşmeciler de dünya genelinde yaşanan endişe ve kaygıyı kendi sektörleriyle ilgili olarak

yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu durumun gelecekte özel sektör firmalarında çalışanlara yönelik eğitim olgusunu nasıl etkileyeceği yönündeki düşünceleriyle ilgili geri bildirimlerde bulunmuşlardır.

Görüşmecilerin bir kısmı eğitimde dijitalleşmenin kaçınılmaz bir gerçek olduğunu ve bu süreci eğitim ekiplerinin yazılımcılarla birlikte ekip çalışması halinde yürütmesi gerekliliğinden bahsetmiş; bir kısmı da dijital eğitimler devam ederken, özellikle uygulamalı eğitimlerin yüz yüze yapılmasının gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca görüşmeciler dijital eğitimlerin zamanın verimli kullanımı ve ekonomik maliyetlerinin düşük olmasına dayalı olarak kurumlar için avantaj olabileceğini de paylaşmışlardır.

Sarıtaş ve Barutçu (2020) çalışmalarında, öğrencilerin çevrim içi, uzaktan eğitimlere karşı olumlu bir yaklaşım içinde olduğunu ancak pandemi bitiminde, zorunluluk kalmadığı takdirde yüz yüze eğitimi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç, araştırmamızda katılan görüşmecilerin dijital eğitimin yüz yüze eğitimle birlikte verilmesi yönündeki görüşünü destekler niteliktedir. Bu sonuca dayalı olarak yetişkinlerin ve onlara eğitim veren kişilerin ani bir dönüşümle dijital eğitime geçmelerinin kolay olmadığı ve karma modellere yer verilmesinin daha uygun olacağı düşünülebilir. Ayrıca eğitimcilerin eğitimi programlarında uzaktan öğretimle ilgili derslerin de yer alması isabetli olacaktır.

Araştırmamızda görüşmeciler uygulamalı eğitimlerin yüz yüze olması gerektiğini yönünde görüş bildirmişlerdir. Kahraman'ın (2020) üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı bir araştırmada bu sonuçla örtüşecek niteliktedir. Araştırmasına katılan öğrenciler, kimya ve biyoloji gibi deneysel uygulama gerektiren derslerin uzaktan eğitimle uygulanamayacağı; ancak sanatsal eğitim içerikli derslerin uzaktan eğitimle gerçekleştirebileceğini belirtmişlerdir. Katılımcılardan birisinin, uzaktan öğretimle yaygınlaşan bilişim teknolojilerine karşı duyduğu kaygının bir göstergesi olarak teknolojinin kölesi olma yönündeki endişesini dile getirmesi önemli görülmektedir. Çiçek (2020) de çalışmasında, pandemiden dolayı dijitalleşmenin ve teknolojik gelişmelerin hızlı bir ivmeyle ilerlediğini, insanlara getirdiği avantajlardan bahsetmiştir. Ancak avantajla birlikte birçok dezavantajın da olabileceğini vurgulayarak, dijitalleşmeyle birlikte insanların hayatlarının kontrol altına alınması, özgürlüğün yitirilmesi ve yetişmekte olan gençlerin tamamen sanal dünya da hayatlarına devam etmesi gibi önemli ölçüde büyük tehditlerin olabileceğine de değinmiştir. Bu endişelere dayalı olarak özel sektör kuruluşlarında uzaktan öğretimin etkin kullanılmasına yönelik araştırmalara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

Görüşmeciler pandemi sürecinde özel sektörün gelecek belirsizliğinden kaynaklı sağlam adımlarla yatırımlarına yön vermesinin kolay olmadığını; bu nedenle devletin mutlaka özel

sektöre maddi destek olmasını; devletin bunula da yetinmeyip öğrenme platformlarında öğrenenlerin de işin içinde olduğu bir düzen sağlaması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcıların eğitimin tüm insanlar için bir hak olması ilkesini devletin göz ardı etmemesi gerektiğine yönelik ifadeleri de önemli görülmektedir. Bu bakış açısı, zorunlu öğrenim çağında olmayan ve kâr amacı güden sektörlerde görev yapan yetişkinlere yönelik eğitimler için bile hak temelli bir yaklaşım düşüncesinin güçlenmesi açısından önemli görülmektedir. Bu açıdan belirtilmelidir ki uluslararası sözleşmelerde, ulusal yasal düzenlemelerde ve yüksek mahkeme kararlarında da belirtildiği gibi, eğitim hakkı yalnızca devletin değil özel kişilerin de dikkate alması ve özen göstermesi gereken temel bir insan hakkıdır.

İlk, orta ve yükseköğretimde öğrenim gören öğrenciler pandemiden dolayı oldukça olumsuz etkilenmiş ve özellikle uzaktan öğretime erişim imkânı olmayan öğrencilerle erişim imkânı olan öğrenciler arasındaki fark daha da açılmaya başlanmıştır (Bozkurt, 2020; Özer 2020). Bu açıdan maddi olanakları yeterli düzeyde olmayan özel sektör kuruluşlarının da çalışanlarına yönelik hizmetiçi eğitimleri hangi etkililik ve verimlilikte verebilecekleri tartışmalıdır. Konu, örneğin, iş sağlığı ve güvenliği gibi hayati öneme sahip eğitimler açısından değerlendirildiğinde dezavantajlı firmalarda çalışan kişiler açısından durum daha da olumsuz bir hal alabilmektedir. Bu nedenle aşağıda da tartışıldığı gibi bu konuda devlet teşviklerinin verilmesi ve devletin düzenlemeler yapması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Bununla birlikte önemle belirtilmelidir ki verilecek devlet desteği firmalar arasında adil bir biçimde dağıtılmalı ve uzaktan öğretime yönelik devlet müdahalesi ve düzenlemeleri ifade ve düşünce hürriyetiyle eğitim hakkını zedeler nitelikte olmamalıdır; firmaların serbest piyasa koşullarında ve de liberal demokratik düzen içerisindeki işleyişinin engellenmesinden kaçınılmalıdır. Ayrıca katılımcılar, öğretmenlere seminerlerde, öğretmen adaylarına eğitim fakültelerinde mutlaka teknolojinin kullanılmasına, uzaktan eğitimlerin düzenlenmesine yönelik ders içeriklerinin nasıl hazırlanması gerektiği konusunda eğitimler verilmesine yönelik görüşlerini iletmışlerdir. Bu bulgu, Can'ın (2020) araştırmasında elde ettiği bir milyon üzerindeki öğretmenin teknolojik anlamdaki ihtiyaçlarının tespit edilerek eğitimler verilmesinin gerekliliğine yönelik bulguyla örtüşmektedir. Katılımcıların bu haklı önerisinin yanında; yalnızca eğitim fakültelerine değil, mezunlarının yetişkinlere eğitim-öğretim verebileceği tüm fakültelerde yetişkin eğitimi ve uzaktan öğretim derslerinin en azından seçmeli ders olarak okutulması önerilebilir.

Can'ın (2020), çalışmasında pandemiden kaynaklı olumsuzlukların gölgesi altındaki Türkiye'de uzaktan eğitim ve açıköğretim sürecinin devamı ve sürecin kaliteli bir şekilde yönetilmesi için devlet desteğinin mutlaka olması gerektiğine yönelik ifadeleri de araştırmamızdan elde edilen sonuçları desteklemektedir.

Öğrencilerin uzaktan eğitim esnasında pasif dinleyen değil, süreç içerisinde aktif katılımcı olmalarını öneren görüşmecinin düşüncesi, Keskin ve Özerkaya'nın (2020) araştırma sonuçlarıyla desteklenecek niteliktedir. Çalışmalarında, üniversite öğrencilerinin uzaktan eğitimde bir sınıf ortamında etkileşim halinde olmayı ve aktif olarak eğitim sürecine dahil edilmek istedikleri sonucuna ulaşmışlardır.

5.2.Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgular ve uygulamaya yönelik öneriler sunulmuştur.

5.2.1.Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- 1.Özel Sektör çalışanlarına yönelik eğitimsel süreçlerinin bütüncül değerlendirilmesinde nicel yöntemlerin kullanıldığı araştırmalar yapılabilir.
- 2.Özel sektörde çalışanlarına yönelik eğitimsel süreci değerlendirmek için onların görüş ve memnuniyetlerine yönelik araştırma yapılabilir.
- 3.Verilen eğitimlerin kurum karlılığı, müşteri memnuniyeti gibi performans göstergeleri üzerindeki doğrudan etkisi üzerinde nicel araştırmalar yapılabilir.
- 4.Özel sektör çalışanlarına verilen eğitimlerin yetişkin eğitimi formatına uygunluğu, çalışanların bakış açısıyla değerlendirilerek araştırılabilir.

5.2.2.Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Eğitimlere başlamadan önce ihtiyaç analizi etkili bir şekilde mutlaka yapılmalıdır.
2. Eğitimin istenilen amaçlarına ulaşması için eğitimin planlanmasında katılımcıların görüşleri ve çalışma koşulları göz önüne alınmalıdır.
3. Eğitimlerin istenilen katkıyı sağlayıp sağlamadığını ölçümlemek için çalışanlar işbaşında keyfi değil bilimsel ve objektif yöntemlerle gözlemlenmelidir.
4. Eğitimcilerle androgoji hakkında eğitim verilmeli; bunun yanı sıra pedagojiyle ilgili tatmin edici bir bilgilendirme yapılarak, ikisi arasındaki farkın anlaşılması sağlanmalıdır.
5. Uzaktan öğretimle ilgili eğitim yöntem ve tekniklerin belirlenmesi, uygun içeriğin ve ölçme-değerlendirme yaklaşımların belirlenmesi ve bu konuda eğitimcilerin eğitilmesi gerekmektedir.
6. Firmaların pandemi sürecinde yaşadıkları ciddi finansal zorluklar ve de personelin eğitim hakkı göz önüne alınarak; mutlaka parasal anlamda devlet desteği ve teşvikleri verilmeli;

bununla birlikte bu destek ve teşviklerin serbest piyasanın işleyişiyle örtüşmeyecek kısıtlamalara ve adaletsizliklere yol açmamasına da dikkat edilmelidir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. C., Uyargil, C., Tüzüner, L., Durak Ataay, İ., Adal, Z., Özçelik, O., Sadullah Ö., Dündar, G. & Sadu, Ö. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın
- Akçay, C. (2012). Dönüşümsel Öğrenme Kuramı ve Yetişkin Eğitiminde Dönüşümü. *Milli Eğitim Dergisi*, 42(196), 5-19
- Akın, G. (2014). The Term of Andragogy and the Difference between Andragogy and Pedagogy . *Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences*, 47(1), 279-300
- Akpınar, B. (2010). Transformatif Öğrenme Kuramı: Dönüşerek Ve Değişerek Öğrenme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 185–198
- Arslan, Dişli, G. (2019). *Beyaz Et Sektöründe Faaliyet Gösteren Örgütlerin Yetişkin Eğitimleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Atmacan, B. (2004). *İşletmelerde Eğitimcinin Eğitiminin Önemi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aşkın, İ. (2015). *Üniversite Öğrencilerinin Öz Yönetimli Öğrenme Becerilerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı, Ankara.
- Avcı, Ö. (2018). “Honour Code” as Part of a Teacher Preparation Program Class Curriculum: A Phenomenological StudyCutting-Edge Topics and Approaches in Education and Applied Linguistics. *Cihat Atar, Editör, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle Upon Tyne*, 29-46
- Ay, F. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Rotasyonu Modelleri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

Aydın, A. H. (2007). *Yönetim ve Organizasyon* Güney, S. (Ed.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ayhan, S. (1988). *Halk Eğitiminde Katılma: Ankara'daki Halk Eğitimi Merkezlerinde Açılan Kurslara Katılanların Demografik Özellikleri, Katılmalarını Etkileyen Etmenler ve Programa ilişkin Görüşleri*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ayvacı,H., Bakırcı, H.ve Yıldız, M. (2014). *Fen Bilimleri Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Görüşleri ve Beklentileri*. Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3(2), 357-383

Bakaç, E. & Özen, R. (2018). Öğretmen Adaylarının Öz – Yönetimli Öğrenme Hazırbulunuşluk Düzeyleri ile Teknolojik Pedagojik Alan Bilgisi (TPAB) Yeterlikleri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri (NWSAES)*, 13(2), 90 – 105

Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *BEÜ SBE Derg.*,7(1), 231-274.

Barutçugil, İ. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları

Başar, U. & Akbulut, E. (2016). Yabancılar Türkçe Öğretiminde Öğrenen İhtiyaçlarının Belirlenmesi: Yunus Emre Enstitüsü Tiflis Türk Kültür Merkezi Örneği. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 5(2), 1005-1020.

Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *DEUHFED*. 9(1). 23-28

Batmaz, O. & Ergen, Y. (2020). İlkokul Öğretmenleri ve Öğretim Üyelerinin Öğretmenlik Uygulaması Dersine Yönelik Görüşleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 53(2)

- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Bek, H. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 107-120
- Berzek, M. N. (1993). *Human Resources Management*. İstanbul: Marmara Üniversitesi
- Bilasa, P. (2019). *Yetişkinler ve Öğrenme*. F. Eriş (ed). Yetişkin Eğitimi ve Hayat Boyu Öğrenme. Ankara: Pegem Akademi
- Bilir, M. (2004). Çağdaş Yetişkin Eğitimi Liderlerinden Eduard Christian Lindeman (1885-1953) Yaşamı, Eğitim Görüşü ve Hizmetleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2), 15-25
- Blundell, R., Dearden, L., Meghir, K & Sinesi, B. (2005). Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy. *Fiscal Studies* 20(1), 1-23
- Boydak-Özan, M. ve Dikici, A. (2001). Hizmet içi eğitim programlarının etkililiğinin değerlendirilmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 225-240.
- Boztaş, K. & Zengin, C. (2016). Temel Polis Eğitim Programlarının Geliştirilmesi: Polis Eğitiminde Bir İhtiyaç Analizi Çalışması. *Türk İdare Dergisi* 0(482), 33-58
- Bozkurt, A. (2020). Koronavirüs (Covid-19) pandemi süreci ve pandemi sonrası dünyada eğitime yönelik değerlendirmeler: Yeni normal ve yeni eğitim paradigması. *AUAd*, 6(3), 112-142
- Buğdaylı, G. & Akyürek, E. Ç. Hemşirelerin Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Görüşleri: Bir Üniversite Hastanesi Örneği . *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 19(1), 14-25

Bümen, N. T. (2005). Öğretmenlerin yeni ilköğretim 1-5. sınıf programlarıyla ilgili görüşleri ve programı uygulamaya hazırlayıcı bir hizmet içi eğitim çalışması örneği. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(2), 21-57.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, E. A., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi

Camgöz, S. (2004). *İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesinde Eğitimin Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Can, E. (2020). Coronavirüs (Covid-19) pandemisi ve pedagojik yansımaları: Türkiye’de açık ve uzaktan eğitim uygulamaları. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 11-53

Cascio, W. F.(1995). *Managing human reources: productivity, quality of work life*, McGraw-Hill, Inc., Singapore

Christensen, L,B,. Johnson, Burke, R., & Turner, L. A, (2020). *Research Methods Design and Analysis*. (A. Aypay, Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık

Cliffor, J., Job analysis:why do it, and how it sholuld be done? . *Sage Journals*, 23(2), 321-340

Çekmez, E., Yıldız, C., & Bütüner, S. Ö. (2012). Phenomenographic Research Method. *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi (EFMED)*, 6(2), 77-102

Çelik, H., Başer Baykal, N. ve Kılıç Memur, H. N. (2020). Nitel veri analizi ve temel ilkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 8(1), 379-406

Çiçek, H . (2020). Geleceği Öne Almak ve Pandemi Gelecek . *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 0 (Salgın Hastalıklar Özel Sayısı) , 379-392

Çokluk, Ö.(2011). *Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi*. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4 (1), 95-107

Davis, H. S. (2013). Discussion as a bridge: Strategies that engage adolescent and adult learning styles in the postsecondary classroom. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, 13(1), 68-76

Deniz Yayla. “Türk Yetişkin Eğitimi Sisteminin Değerlendirilmesi“. *T.C. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED)*. 30 Eylül 2020.

https://www.meb.gov.tr/earged/earged/Yetiskin_Egitimi.pdf

Dilci, T. (2019). Eğitim Bilimleri Örnekleminde Lisansüstü Eğitimin Niteliksel Boyutuna İlişkin Görüşler (Nitel Bir Çalışma). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(1), 159-179

Doğan, C. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi

Draşan, A. (2018). *Bize Bir Eğitim Lazım*. İstanbul: Epsilon

Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*. İstanbul: Academyplus

Eroğlu, U. (2006). İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Model Önerisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 111-132

Essossomo, S. M. (2013). The English language teaching enterprise in the Postcolonial Cameroon: A focus on the framework of needs analysis. *Basic Research Journal of Education Research and Review* 2(9), 124-133

Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayımları

Fochtman, D.(2008). Phenomenology in pediatric cancer nursing research. *Journal of pediatric oncology nursing : official journal of the Association of Pediatric Oncology Nurses*. 25(4). 185-92

Freire, P. (2015). *Ezilenlerin Pedagojisi*. (D. Hattaloğlu ve E. Özbek, çev.). İstanbul Ayrıntı Yayınları

Gedikbaşı, A., Şevketoğlu, E., Tekdöş, Y., Ekin, M., Kavak, A. & Çukurova, Z. (2014). Bakırköy Dr. Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi Kurumsal Asistan Eğitim Planlama ve Yönetim Faaliyetleri. *Bakırköy Tıp Dergisi* 10(2), 88-90

Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon / Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Ankara Yayıncılık

Goldstein, L., Irwin F. & Kevin, F. (1993). *Traning in organizations: needs assesment, development and evaluatin*. California: Brooks/Cole Pbulishing Company

Gökçe, N., & Yıldız, A. (2018). Türkiye’de okuma-yazma bilmeyen kadınlar ve okuma-yazma kurslarına katılmama nedenleri: “Ne edeyim okumayı, hayatım mı değişecek?”. *Kastamonu Education Journal*, 26(6), 2151-2161

Göktaş, S., (2009). İşe Alım Süreci Ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul

Gülbahar, Y. & Alper, A. (2009). Öğretim Teknolojileri Alanında Yapılan Araştırmalar Konusunda Bir İçerik Analizi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42(2), 93-111

Gültekin, G. G. (2007). Yetişkin Eğitimi Bilimi Işığında Mesleki Eğitim. *Education Sciences*, 2(1), 1-14

Güngör, C. (2018). Kurumsal düzeyde eğitim ihtiyaç analizi örneği, 2.Uluslararası İpek Yolu Akademik Çalışmalar Sempozyumu tam metin kitabı içinde (s.707-715) bildiri tam metin.

Hayırlıoğlu, E. & Hayır, K. (2015). Rotasyon Kavramı ve Rotasyonunun Okul Müdürlerinin Eğitim Liderliğine Etkisi. *International Journal Of Field Education*, 1(2), 24-38.

Hussein, B. A. (2016). *İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Algılanan Performansları Üzerine Etkisi: Somali – Türkiye İletişim İşletmeleri Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

İnce, M. (2000). *İnsan Kaynakları Eğitiminin Performans Üzerine Etkileri*. Doktora Tezi , Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

İrfan, O. (2011). *Kurumsal Eğitmenin El Kitabı*. İstanbul: Cinius Yayınları

İrfan, O.(2012). *Kurumsal eğitim ihtiyaç analizi / Corporate training needs analysis*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Jack, Mezirow. “Epistemology of Transformative Learning “. *Citeseerx*. Erişim 30 Eylül 2020.

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.116.8014&rep=rep1&type=pdf>

Kahraman, M. E. (2020). COVID-19 Salgınının Uygulamalı Derslere Etkisi ve Bu Derslerin Uzaktan Eğitimle Yürütülmesi: Temel Tasarım Dersi Örneği. *Medeniyet Sanat - İMÜ Sanat Tasarım ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 6(1), 44-56

Karabacak, S. & Kaygın, H. (2018). Uluslararası Yetişkin Becerileri Araştırmasına (PIAAC) Yönelik Halk Eğitimi Merkezlerinde Görev Yapan Eğitimcilerin Görüşleri. *Turkish Studies Educational Sciences*, 13(11), 745-762.

Karasu, N., Aykut, Ç. & Yılmaz, B. (2014). Zihin Engelliler Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 15(1), 41-53

Karataş, K. & Başbay, M. (2014). *İlköğretim Online*, 13(3), 916-933

Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.

Kaptangil, K. (2010). *İşletmelerde insan kaynakları eğitiminin çalışanların performansları üzerine olan etkileri*. Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Bolu.

Kaya, Z. (2002). *Uzaktan Eğitim*. Ankara: Pegem Akademi

Kayıkçı, K., Yörük, T. & Özdemir, İ. (2015). İl ve İlçe Eğitim Yöneticilerinin Tabi Oldukları Rotasyon Uygulamasına İlişkin Görüşleri *Elementary Education Online*, 14(1), 200-215.

Keskin, M, & Özer, Kaya, D. (2020). COVID-19 Sürecinde Öğrencilerin Web Tabanlı Uzaktan Eğitime Yönelik Geri Bildirimlerinin Değerlendirilmesi. *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi* 5(2), 59-67.

Khan, A. & Begum, H. (2016). Training Needs Analysis on Leadership Skills of University Librarians in Pakistan. *PUTAJ – Humanities and Social Sciences*, 23(2), 87-102

Kılıç, E. (2004). Durumlu Öğrenme Kuramının Eğitimdeki Yeri ve Önemi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3), 307-320

Kılıç, S. (2013). Örneklem Yöntemleri. *Örneklem Yöntemleri* 3(1), 44-6.
Doi:10.5455/jmood.20130325011730

Kiracı, M. A., Şenol, M. A., Kıran, T. & Candar, S. (2018). Çanakkale Bağcılığının Mevcut Durumu, Gelişimi ve Üreticilerin Eğitim İhtiyaç Analizi. *Çomü Zir. Fak. Derg.*, 6(Özel Sayı), 77-84

Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A (2015). *Yetişkin Eğitimi*. (O. Gündüz, Çev.). İstanbul: Kaknüs Yayıncılık.

Kocabacak, A.(2006). *İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Kocabatmaz, H. (2019). *Yetişkin Eğitiminin Tanımı ve Kapsamı*. F. Eriş (ed). Yetişkin Eğitimi ve Hayat Boyu Öğrenme. Ankara: Pegem Akademi

Koç Mustafa, Taş Sait. Özkan Hasan Hüseyin & Ebru Yılmaz. “Türkiye’de Yetişkin ve Yaşam Boyu Eğitimine Yönelik Lisans Programı Önerisi“.Eab. Erişim 30 Eylül 2020.

<http://www.eab.org.tr/eab/2009/pdf/339.pdf>

Kop, S. (2003). *Fen bilgisi öğretmenlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bazı ihtiyaçların giderilmesine yönelik rehber materyallerin geliştirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KTÜ, Trabzon

Kösterlioğlu, İ. (2019). *Yetişkin Eğitimi ile ilgili yaklaşım ve modeller..* F. Eriş (ed). Yetişkin Eğitimi ve Hayat Boyu Öğrenme. Ankara: Pegem Akademi

Krueger, R.A. (1994). *Focus Groups: A Practical Guide For Applied Research*. London:SAGE.

L. Maglen, S. Hopkins and G. Burke . “İ Training for productivity”, Research Paper, “.. 30 Eylül 2020.

https://www.researchgate.net/publication/234679615_Training_for_Productivity

Mamati, Y. (2004). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitimi: Yeni Eğitim ve Gelişmeler*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6), 522-526.

Mehmet Zeki Ilgar. “Girişimcilik ve Öz Yönelimli Öğrenme“. Dergi Biruni. Erişim 30 Eylül 2020.

<https://dergi.biruni.edu.tr/wp-content/uploads/2019/05/6-M.ZEKİ-İLGAR.pdf>

Mutlu, Y. (2020). *Sürdürülebilir Rekabette İnsan Kaynakları Eğitiminin Rolü ve İşlevi: Marmaris’te Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi , Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli.

Noe, R. A. (2020). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. (C. Çetin, Çev.). İstanbul: Beta Yayıncılık

Nurdan Özdemir. “İnsan Kaynaklarını Geliştirmede Kullanılan Eğitim Yöntemleri 2 (İşdışı Eğitim Yöntemleri) “. *OKYANUS Danışmanlık*. 30 Eylül 2020.

<http://www.okyanusbilgiambari.com/bilgiambari/ik/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-2-Isdisi.pdf>

Odabaş, H. (2003). *İnternet Tabanlı Uzaktan Eğitim ve Bilgi ve Belge Yönetimi*. Türk Kütüphaneciliği, 17(1), 22-36.

Okçabol, R. (2006). *Halk Eğitimi /Yetişkin Eğitimi*. Ankara: Ütopya Yayınevi

Ottoson, J. M. (1997). After the applause: Exploring multiple influences on application following an adult education program. *Sage Journals*, 47(2), 92-107

Özer, M. (2020). *Covid-19 Salgını Sonrası Dünyada Eğitim*. Erişim adresi: <https://www.meb.gov.tr/covid-19-salgini-sonrasi-dunyadaegitim/haber/20936/tr>. Erişim Tarihi: 30.09.2020

Özpuolat, F. (2010). Sağlık Bakanlığı Ankara Dışkapı Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışmakta Olan Sağlık Personelinin Hizmet İçi Eğitim Programına İlişkin Görüşlerinin Saptanması. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi, Sempozyum Özel Sayısı*

Öztürk, M. ve Sancak, S. (2007). Hizmet içi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri. *Journal of Yasar University*, 2(7), 761-794.

Pakyapan, Ö. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanlara Yönelik Eğitimin Önemi ve Çalışan Performansı İlişkisi: İzmir İlinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. (M. Bütün, S. B. Demir, Çev.Ed) Ankara: Pegem

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayıncılık

Saraç, B. (2010). *Edwards Deming'in TKY İlkelerinin İlköğretim Okullarında Uygulanmasına Yönelik Öğretmen ve Yönetici Algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sarıtaş, E. & Barutçu, S. (2020). Öğretimde dijital dönüşüm ve öğrencilerin çevrimiçi öğrenmeye hazır bulunuşluğu: Pandemi döneminde Pamukkale Üniversitesi öğrencileri üzerinde bir araştırma. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, 11(1), 5-22

Selimoğlu, E. & Biçen Yılmaz (2009). Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri. *PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5(1)

Şahinoğlu, A. Bebek, G. (2018). Araştırma Görevlilerinin Bilimsel Araştırma Etiğine İlişkin Algıları: Nitel Bir Çalışma. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(1), Sayfa: 47-58

Selimoğlu, E. ve Yılmaz-Biçen, H. (2009). Hizmet içi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri. *PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5(1), 1-12

Steadham, Stephen V. (1980). Learning to Select a Needs Assessment Strategy. *Training and Development Journal*, 34(1), 56-61.

Süleyman Ertürk. “İnsan Kaynakları Eğitimi: Uzaktan Eğitim Yöntemi ile İnsan Kaynakları Eğitimi Konusunda Bir Uygulama “. *Global Enstitü*. Erişim 30 Eylül 2020.

Şencan, H. & Erdoğmuş, N. (2001). *Eğitim İhtiyaç Analizi*. İstanbul: Beta Yayınları

Şen, E.& Şahin, H. (2017) Dönüşümsel Öğrenme Kuramı: Baskın Paradigmayı Yıkamak. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 49, 39-48

Şen, H. & Pelit, E. (2016). Turizm İşletmelerinde Hizmetiçi Eğitim Sorunları ve Çözümünde İnsan Kaynakları Yönetimi Biriminin Rolü Kavramsal Bir Değerlendirme. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 46, 1-28

Şimşek, H., & Yıldırım, A. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. bs). Seçkin Yayıncılık.

Taş, S. (2007). *Çalışanların Eğitim ve .Geliştirme Faaliyetleri Konusundaki Algıları*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Taylor, D. C. M. & Hamdy, H.(2014). Yetişkin Öğrenme Teorileri: Adult learning theories: Implications for learningand teaching in medical education. *Medical Teacher* 83,

Tezcan, F. & Deveci, T. (2018). Andragoji ve Yaşamboyu Öğrenme Bağlamında Yetişkinlerin Öğrenmesi. *Researcher: Social Science Studies*, 6(2), 123-137

Tomris Korkmaz, H. (2019). Bir kamu kurumunda eğitim ihtiyaç analizinin katılımcı memnuniyetine olan etkisinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tonbul, Y. ve Sağiroğlu, S. (2012). Okul Müdürlerinin Zorunlu Yer Değiştirme Uygulamasına İlişkin Bir Araştırma, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 18(2), 313-339.

Turhan Oğuzkan. “UNESCO Dördüncü Uluslararası Yetişkin Eğitimi Konferansı izlenimleri“. *Semantic Scholar*. Erişim 30 Eylül 2020.

<https://www.semanticscholar.org/paper/UNESCO-D%C3%B6rd%C3%BCnc%C3%BC-Uluslararası%C4%B1-Yeti%C5%9Fkin-E%C4%9Fitimi-O%C4%9Fuzkan/321fb74d7989602454137f844322a16af44bd2bc#related-papers>

Türnüklü, A. (2000). *Kuram ve uygulamada Eğitim Yönetimi dergisi*. 6(4). 543-559.

Ulukuş. K. S. (2019). *Yetişkin Eğitimi ve Geliştirme Programları: Androgoji ve Öz Yönetimli Öğrenme Teorileri Açısından Bir Değerlendirme*. A. A. Alaç (ed). Yetişkin Eğitimi ve Hayat Boyu Öğrenme. Ankara: Seçkin Yayınları

Uslu, A., Kutukız, D., & Çeken, H. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Aldığı Hizmet İçi Eğitimin Verimlilik Etkisi. *Verimlilik Dergisi*, 2, 101-116

Uyanık, G. (2016). Dönüşümsel Öğrenme Kuramına Dayalı Çevre Eğitiminin Çevre Sorunlarına Yönelik Tutum ve Duyarlılığa Etkisi. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi XIII(I)*, 760-784

Uzun, Ç. (2013). *Anne-Babası Boşanmış Çocukların Gözünden Yaşadığı Güçlükler: Fenomenolojik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimi Ana Bilim Dalı, Malatya

Ünüsan, Ç. (1988). *Sanayi işletmelerinde personel eğitimi ve ülkemizdeki sanayi işletmelerinde personel eğitimi uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya

Üstündağ, M. T. (2017). *İşbirlikçi internet temelli öğrenme ortamının Kirkpatrick değerlendirme modeline göre değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Weidner, T. G. & Henning, J. M. (2004). Development of Standards and Criteria for the Selection, Training, and Evaluation of Athletic Training Approved Clinical Instructors. *Journal Of Athletic Training*, 39(4), 335-343

Winn, W, (1993). Instructional Design and Situated Learning: Paradox or Partnership?. *Educational Technology*, 33(3), 16-21

Yağar, F., & Dökme, S. (2018). Niteliksek Araştırmaların Planlanması: Araştırma Soruları, Örneklem Seçimi, Geçerlik ve Güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*. 3(3). 1-9

Yalçın, B. M., Dikici, F. M., Yalçın, E. & Bek, D. (2005). Malcolm Shepherd Knowles ve Erişkin Eğitimi, *Tıp Eğitim Dünyası*, 19(19), 34-40

Yeşil, R. (2004). İnsan Kaynakları ve Demokrasi Eğitiminde Yöntem. *G.Ü. Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(1), 35-41

Zehra Çınar. “ İşletmelerde Eğitim ve Eğitim İhtiyaç Analizi“. *DOCPLAYER*. 30 Eylül 2020

<https://docplayer.biz.tr/14420309-Isletmelerde-egitim-ve-egitim-ihtiyac-analizi.html>

EKLER

EK 1: Görüşme Soruları

Merhaba Hanım / Bey,

Ben Merve Tunca, bir devlet üniversitesi olan İstanbul Medeniyet Üniversitesi bünyesinde yer alan Eğitim Kurumları İşletmeciliği yüksek lisans programında tez aşamasındayım. Tez çalışmamı, özel sektördeki personelin yetiştirilmesine yönelik eğitim faaliyetlerinin incelenmesi üzerine yürütmekteyim. Sizinle yaptığımız görüşme de bu tez çalışması kapsamında gerçekleşmektedir. Görüşmemiz için planladığım süre en çok 1 saatlik bir süredir. Görüşmelerimiz yalnızca araştırmamızdaki verilerin daha sağlıklı bir biçimde çözümlenebilmesi ve araştırma bulgularının elde edilebilmesi amacıyla kayıt altına alınacaktır. Adınız, soyadınız ve firma adı bilgileriniz çalışma içerisinde de gizli tutulacaktır. Bu alandaki deneyimlerinizin çalışmaya önemli katkılar sağlayacağını düşünmekteyim, şimdiden katılımınız için teşekkür ederim.

Öncelikle size demografik özelliklerinizle ilgili birkaç soru yöneltmek istiyorum.

Demografik Kısım:

1. Yaşınız? (cinsiyet zaten belli)
2. Mezun olduğunuz yükseköğretim kurumları (ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora)?
3. Meslekteki kıdem yılınız ve şu an çalıştığınız sektör?

Araştırma Soruları:

1. *Özel sektör kuruluşları bünyesinde ya da dışarıdan onlara yönelik olarak verdiğiniz eğitim çalışmalarlarıyla ilgili kariyerinizden kısaca bahseder misiniz?*
2. *Eğitim verilecek kurum ve grubu eğitim öncesinde hangi düzeyde tanıma veya onlar hakkında bilgi alma şansı olabiliyor? Oluyorsa bu nasıl gerçekleşiyor? (Siz mi talep ediyorsunuz, yoksa bunu genellikle eğitim öncesi firmalar mı sağlıyor vb..?)*

- 2.1. *Vereceğiniz eğitim öncesi ihtiyaç analizleri yapılmış oluyor mu ya da eğitimin planlanmasından siz sorumlusanız bu ihtiyaç analizini yapıyor musunuz?*

2.2.Yanıt evet ise, ihtiyaç analizi nasıl yapılmış oluyor ya da siz bunu nasıl yapıyorsunuz? (Hangi metotların kullanıldığı tespit edilecek.)

2.3.İhtiyaçların önceden analiz edilmesinin vereceğiniz eğitime nasıl bir katkısı olduğunu düşünüyorsunuz?

3. Tecrübelerinize göre özel sektörde verilen eğitimlerin planlaması nasıl yapılıyor?

3.1.Bu durumu özellikle;

- vii) eğiticinin,
- viii) eğitim yerinin,
- ix) eğitim süresinin,
- x) eğitim bütçesinin ve
- xi) katılımcıların belirlenmesi (gönüllü, zorunlu gibi) açılarından değerlendirebilir misiniz?
- xii) Eğiticilerin seçiminde, eğiticilerin eğitimini almış olma ya da yetişkin eğitimiyle ilgili başka bir eğitim almış olma şartı arıyor musunuz?

3.2. Planlama faaliyetlerinde firma içindeki varsa eğitim departmanında görev yapan kişilerin ya da öyle bir birim yoksa eğitim hizmeti alınan kişi ve kurumların fikirleri alınıyor mu?

4. Katılımcıların yetişkin olmalarından dolayı eğiticiyle katılımcılar arasında iletişim sorunları olabiliyor mu? Oluyorsa ne tür sorunlar oluyor ve bunun nedenleri sizce nedir?

5. Eğitimi verirken hangi öğretim yöntemlerini ve yaklaşımlarını kullanıyorsunuz?

6. Yetişkin olan ve olmayan kişilere yönelik olarak verilen eğitimler arasında ne gibi farklılıkların olduğunu düşünüyorsunuz? Bu farklılıkların eğitici tarafından kullanılan iletişim diline, öğretim yöntemlerine ve ölçme- değerlendirme çalışmalarına tam olarak yansıtılabildiğini düşünüyor musunuz? (pedagoji ve andragoji farkına hakim mi?)

7. Verilen eğitimin çalışanlara ve kuruma olan katkıları nasıl değerlendiriliyor? Bu bağlamda;

- i) Verilen eğitimin içeriğine yönelik ölçme ve değerlendirme çalışmaları nasıl yapılıyor?
- ii) Eğitim sonrası katılımcılar tarafından verilen eğitimle ilgili bir değerlendirme yapılmaları isteniyor mu? Evetse nasıl?
- iii) Eğitim sonrası ilerleyen süreçlerde verilen eğitimlerin çalışanların davranış, tutum ve becerilerine olan katkıları da değerlendiriliyor mu? Evetse nasıl?

- iv) *Bu eğitimin alınmasının şirketin karlılığına yönelik yaptığı katkılar (maliyet-fayda, maliyet-etkililik analizleri vb.) yapılıyor mu? Evetse nasıl?*
8. *Dünya genelinde yaşadığımız COVID-19 salgını sonrasında dünyada ve ülkemizde yetişkin eğitime yönelik olarak ne tür dönüşümlerin gerçekleşeceğini düşünüyorsunuz? Öngördüğünüz bu dönüşümlerle ilgili sizce ne tür hazırlıklar ve çalışmalar yapılmalı? Bu çalışmaların yapılmasında devletin ve özel sektörün hangi görev ve sorumlulukları yerine getirmesi gerektiğini düşünüyorsunuz?*
9. *Araştırmam kapsamında başka kimlerle görüşmemi önerirsiniz?*



EK 2: Etik Kurul Onayı



T.C.
İSTANBUL MEDENİYET ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

ETİK ONAY BELGESİ

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Eğitim Kurumları İşletmeciliği Anabilim Dalı öğrencisi **Merve Tunca**'nın Dr. Murat Bölüml ile birlikte sunduğu " **Özel Sektör Kuruluşlarındaki Eğitim Departmanlarının Eğitimsel Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi** " başlıklı Yüksek Lisans ders projesi dosyası incelenmiş ve projenin içeriğinde etik olarak bir sorun olmadığına, ön koşulsuz olarak, ~~onay~~ / oyçokluğu ile karar verilmiştir.

05.06.2020


Prof. Dr. M. Lutfullah KARAMAN
Başkan

(Katılmadı)
Prof. Dr. İbrahim SUBAŞI
Üye


Prof. Dr. Turhan KAÇAR
Üye

(Katılmadı)
Prof. Dr. Ali TAN
Üye


Prof. Dr. Özden Zeynep OKTAV
Üye


Prof. Dr. Tarkan OKTAY
Üye

(Katılmadı)
Prof. Dr. Ahmet AKIN
Üye

Bu bölüm Etik Kurulu tarafından doldurulacaktır.

Projenin başlığı:

DEĞERLENDİRME SONUCU

(X) Araştırmada/çalışmada herhangi bir değişikliğe gerek yoktur ve veri toplama/uygulama başlatılabilir.

(....) Revizyon gereklidir.

(....) Uygun değildir.

Değerlendirme Tarihi: 5.6.2020

Kennel Bzk.

İmza:

1.	Revizyon gereklidir: _____ Gönüllü Katılım Formu Yoktur: _____ Gönüllü Katılım Formu Eksiktir: _____ Açıklama: Katılım sonrası bilgilendirme formu yoktur: _____ Katılım sonrası bilgilendirme formu eksiktir: _____ Açıklama: Rahatsızlık kaynağı olabilecek sorular/maddeler ya da prosedürler içermektedir: _____ Açıklama: Diğer _____ Açıklama:
2.	Uygun değildir: _____ Açıklama: