

UZEM

UZAKTAN EĞİTİM DERGİSİ / DERGİ

Dijital Sayı 2 • Şubat 2025 • Ücretsizdir.

BİR UZAKTAN EĞİTİM
VE ARAŞTIRMA
MERKEZİ

TÜRKİYE'DE EĞİTİM TEKNOLOJİLERİ
ÜZERİNE DÜŞÜNCELER

İŞ BAŞINDA EĞİTİM
VE ÖNEMİ

KARİYER ÜRETKENLİĞİ

ÖĞRENME YÖNETİM SİSTEMLERİ



UZAKTAN EĞİTİMDE FİKRÎ MÜLKİYET

Eğitimin Geleceği Uzaktan Eğitimde

Dünya değişiyor. Bilgiye ulaşmanın artık çok daha fazla yolu var. Üstelik uzaktan eğitim, finansal kısıtları ortadan kaldırarak herkes için fırsat eşitliği sunuyor. Zamandan ve mekândan bağımsız derslerle eğitim artık sadece sınıfta kalmıyor; evlere, işyerlerine, hatta ulaşım araçlarına taşıyor. Artık bilgi her yerde seninle! Dijital çağın sunduğu bu avantajdan yararlanarak kendini geliştir, geleceğe hazırlan!

Uzaktan eğitim, eğitimin geleceğidir.

Sen de bu dönüşümün bir parçası ol!



UZEM

UZAKTAN EĞİTİM DERGİSİ Dergi

Dijital Sayı 2 • Ocak 2025 • Ücretsizdir.

İmtiyaz Sahibi ve İdari Koordinatör

Klik Yazılım Bilgisayar Sanayi
ve Ticaret Ltd. Şti. adına
Serdar ÖZKAŞ

Yayın Yönetmeni ve Tasarım Sorumlusu

Cem KARAHANOG̃LU

Katkıda Bulunanlar

Av. Sercan KOÇ,
Öğr. Gör. Dr. Amine Hatun ATAŞ,
Öğr. Gör. Dr. İpek İLİ ERDOĞ̃MUŞ,
Seda ÖZKAŞ

Bilgi

info@uzemdergi.net

Yazı İşleri

editor@uzemdergi.net

Reklâm

reklam@uzemdergi.net

Üyelik

abone@uzemdergi.net

Sevgili Okuyucular,

Son yıllarda 'uzaktan eğitim ve öğretim', örgün eğitim ve öğretime bir alternatif olmanın ötesine geçti ve eğitim dünyasının temel taşlarından biri hâline geldi. Geride bıraktığımız Pandemi süreciyle birlikte hızlanan dijitalleşme, öğrenmenin zaman ve mekândan iyice bağımsızlaşarak daha erişilebilir ve esnek bir yapıya kavuşmasını sağladı. 2025'in ilk ayını geride bırakırken, eğitim teknolojilerinin ve ilişkili alanların yeni ufuklarını ve uzaktan eğitimin gelecekteki potansiyelini konuşmaya devam edelim.

Eğitim teknolojilerinin geleceği Yapay Zekâ (AI), Artırılmış Gerçeklik (AR), Sanal Gerçeklik (VR) ve Veri Analitiği (BA) gibi yenilikçi çözümlerin daha da bütünleşmesiyle şekillenecek. Yapay Zekâ destekli öğrenme platformları öğrencilerin ihtiyaçlarına göre kişiselleştirilmiş öğrenme deneyimi sunarken, Artırılmış Gerçeklik ve Sanal Gerçeklik araçları sayesinde sınıf ortamları da dijital dünyalara (Metaverse) taşınacak. Örneğin, bir biyoloji dersi, artık sınıfta resim üzerinde değil, üç boyutlu bir hücre içinde keşif yaparak işlenebilecek. Bunun yanı sıra, büyük veri analitiği sayesinde öğrencilerin başarı oranları, öğrenme alışkanlıkları ve ihtiyaçları daha doğru bir şekilde değerlendirilecek, bu da eğitimin verimliliğini artıracak.

2025 yılı, yalnızca teknolojinin eğitimdeki kullanımını değil, aynı zamanda eğitimin demokratikleşmesini de hızlandıracak bir dönem olabilir. İnternet bağlantısı ve uygun maliyetli cihazların yaygınlaşmasıyla, dünyanın her yerindeki bireyler, kaliteli eğitime erişim fırsatına sahip olabilir. Uzaktan eğitim platformlarının uluslararası sertifika programları ve mikro-öğrenme içerikleri sunarak küresel bir eğitim ağı oluşturması, bilgiye ulaşımı hiç olmadığı kadar kolaylaştırabilir.

Elbette bu süreçte, dijital eğitimde etik ve güvenlik konuları da büyük önem taşıyor. Veri mahremiyeti, dijital eşitsizliklerin giderilmesi ve öğretmenlerin dijital becerilerle donatılması, yeni dönemde odaklanılması gereken başlıklardan birkaçı. Bununla birlikte, eğitim teknolojilerinin başarısı, yalnızca teknoloji yatırımlarıyla değil, bu teknolojilerin eğitimde ne şekilde kullanılacağına dair geliştirilecek stratejilerle de ilgili.

UZEM Dergi olarak, yeni yılın eğitim dünyasında yepyeni fırsatlar ve başarılarla dolu bir dönem olmasını temenni ediyor, tüm eğitimciler, öğrenciler ve bilişim profesyonelleri için daha yenilikçi, eşitlikçi ve ilham verici bir gelecek diliyoruz.

UZEM Dergi, bir Kliksoft markasıdır.

klıksoft
www.kliksoft.net

Ticaret Sicil No
683688

Adres (Merkez)
Altintepe Mah. Eski Bağdat Cad. 19/5,
34840, Maltepe, İstanbul

Adres (Şube)
Cevizli Mah. Coşkunlar Sok. No:16, D:25,
34846, Maltepe, İstanbul

Telefon
+90 (216) 518 46 67

Faks
+90 (216) 518 14 22

Eposta Adresi
info@kliksoft.net

8

TÜRKİYE'DE EĞİTİM TEKNOLOJİLERİ Üzerine Düşünceler

Öğr. Gör. Dr. İpek İLİ ERDOĞMUŞ

14

UZAKTAN EĞİTİM VE ARAŞTIRMA MERKEZİ

Öğr. Gör. Dr. Amine Hatun ATAŞ

18

ÖĞRENİM YÖNETİM SİSTEMLERİ

Cem KARAHANOĞLU

26

İŞ BAŞINDA EĞİTİM (OJT) VE ÖNEMİ

Serdar ÖZKAŞ

30

KARİYER ÜRETKENLİĞİ

Seda ÖZKAŞ

32

İŞ YAŞAMI: EKİP YÖNETMEK

UZEM Dergi Yazı İşleri

48

ELEMENTLERİN DÜNYASI

UZEM Dergi Yazı İşleri

54

UZAKTAN EĞİTİMDE FİKRÎ MÜLKİYET

Av. Sercan KOÇ - GENESIS HUKUK



UZAKTAN EĞİTİMİN DERGİSİ

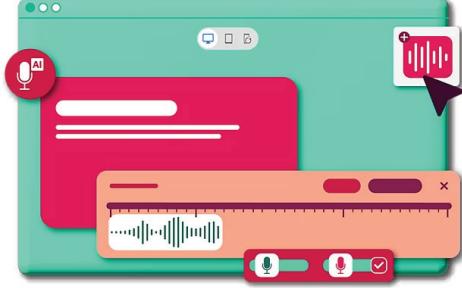
Özelde Uzaktan Eğitim, Öğretim Tasarımı, Eğitim Teknolojileri, Yönetim Bilişim Sistemleri, Bilgi ve İletişim Teknolojileri ile genel olarak eğitim, tasarım, teknoloji ve ilgili alanlarda akademik makaleler, öğretici yazılar, denemeler, bilgi paylaşımları, ürün incelemeleri, röportajlar, portfolyolar ve kurum tanıtımları içerecek aylık dijital dergimizin ikinci sayısı sizlerle!





Adobe Captivate 12.5

Adobe, **Captivate** ürününde 2019'dan beri majör bir değişiklik yapmamıştı. Ancak Adobe Captivate yeni bir sürümle geri döndü! Adobe Captivate'in 12.5 sürümü eÖğrenme'de yeni bir döneme öncülük edebilecek gibi görünüyor.

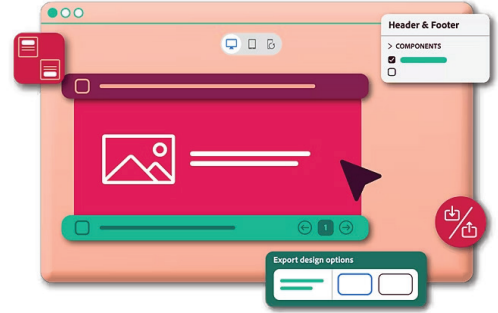
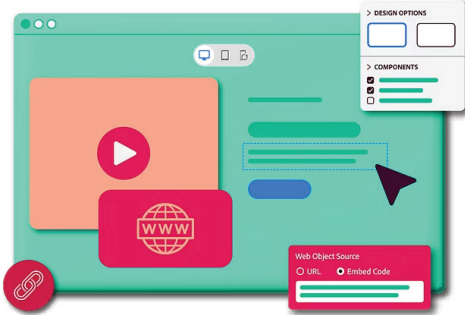


AI Voice Studio ile Zengin İçerikler

İnsan sesiyle etkileyici seslendirmeler kullanarak derslerinize hayat verebilir; farklı diller, aksanlar ve tonlamalar arasından seçim yaparak metinleri ilgi çekici deneyimlere dönüştürebilir; hedef kitleniz için gerçekten yankı uyandıran unutulmaz öğrenme deneyimleri oluşturabilirsiniz.

Özel Şablonlar Oluşturma

Tamamen yeni başlık ve alt bilgi bloklarıyla şablonlar tasarlayabilir, içerik geliştirme sürecini hızlandırabilirsiniz. Ekibinizdekilerle özel tasarım seçeneklerini paylaşabilir, böylece projeler arasında tutarlılık ve profesyonellik sağlayabilirsiniz.

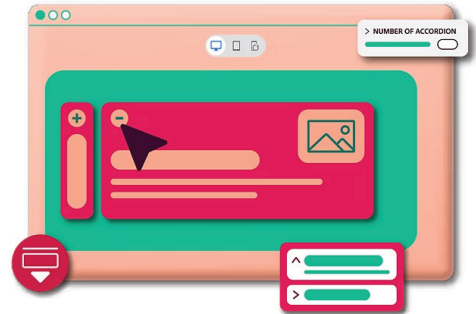


Derslere Web Nesneleri Ekleme

Derslere canlı web'in gücünü ekleyebilir, statik dersleri dinamik öğrenme deneyimlerine dönüştürebilirsiniz. Öğrencilerin öğrenme ortamlarından ayrılmadan web sitelerini, videoları, belgeleri ve fazlasını keşfetmelerini sağlayabilirsiniz.

Akordeon Bileşeni Ekleme

Bloklara yeni bir widget eklendi! Akordeon bileşeni ile karmaşık konuları anlaşılması kolay, etkileşimli bir biçimde düzenleyip sunabilir ve derse katılım oranını artırabilirsiniz. Öğrencilere keşfetmek istedikleri bilgileri genişletme ve daraltma izni verebilirsiniz.



Adobe Captivate (12.5 update) sürüm notlarına aşağıdaki bağlantıyı kullanarak erişebilirsiniz:
<https://helpx.adobe.com/captivate/help/adobe-captivate-12-5-update-release-notes.html>



Moodle İşyerinde Eğitim Raporu

Moodle'ın İşyeri Öğrenme Durumu Raporu (State of Workplace Learning Report), ABD'li çalışanların işyeri davranışları ve çalışan öğrenme deneyimleri hakkında temel içgörülerini ortaya koyuyor. Yeni verilere göre ABD'li çalışanların yarısından fazlası (%52) işyerinde eğitim almak için yapay zekâ kullanıyor.

Eğitim teknolojilerinde (ed-tech) küresel bir lider olan **Moodle**, çalışanların işyerindeki öğrenme deneyim ve zorlukları üzerine duygularını keşfetmeyi amaçlayan bulgular yayınladı. Üçüncü taraf araştırma şirketi Censuwide tarafından yürütülen araştırmanın verileri, farklı yaş gruplarına mensup çalışanların tutum ve tercihlerinin farklılaştığını ve Amerikalıların işyeri eğitimini nasıl göz ardı ettiklerini ortaya koyuyor.

Amerikan şirketleri 2024 yılında çalışan başına eğitime yaklaşık 1.500 dolar harcadı ve bu da ABD genelinde toplam 340 milyar dolar demek. Bunca yatırıma rağmen, veriler çalışanların dörtte birinin (%25) eğitimin etkili olmadığını, ayırdıkları zamana değmediğini ve kendilerini görevlerine yeterince hazırlamadığını belirtiyorlar. Neredeyse yarısı (%46) eğitim videolarını daha erken bitirmek için hızlandırdıklarını itiraf ediyor. Her 10 kişiden biri (%14) bilgisayarlarını sessize aldıklarını, eğitimlere katılmadan testlere girdiklerini belirtiyorlar.

Dahası, ABD'li çalışanların yarıdan fazlası (%52) zorunlu iş eğitimlerini tamamlamak için yapay zekâyı kullandıklarını söylüyor. Bunu, cevabından emin olmadıkları çok zor soruları yanıtlamak için (%21), soruların belirli bölümlerinde yardım almak için (%19) ve hatta tüm eğitimi tamamlamak için (%12) yapay zekâ desteği alanlar takip ediyor.

Moodle'ın raporu ayrıca, ABD'li çalışanların üçte ikisinin (%66) şu nedenlerle tükenmişlik yaşadığını ortaya koyuyor:

- Tamamlamaları gereken işlerin, gerekli süreden fazla olduğunu hissetmeleri (%24)
- İşleri düzgün şekilde yapmak için yeterli kaynak veya doğru araçlara sahip olmamaları (%24)
- İşyerinde refahı etkileyen kötü ekonomi algısı (%20)
- Sektörlerindeki personel yetersizliği nedeniyle çok fazla iş üstlenmeleri (%19)
- Yapay zekânın rol ve görevlerini nasıl etkileyeceği konusunda endişe etmeleri (%13)

Moodle CEO'su **Scott Anderberg** “Çoğu sektörde ABD'li çalışanlar, özellikle de genç olanlar, zorluk çekiyor. Tükenmişlik oranları yüksek ve yapay zekâ tehdidi, işyerine uygunlukları konusunda korkuya yol açıyor. Genel olarak, erişebildikleri eğitim ve gelişim programlarının yardımcı olmadığını söylüyorlar. Bu, birçok durumda, işleri daha da kötüleştiriyor. İşverenler, uyumluluk ve düzenleyici alıştırma ötesine geçerek çalışan katılımını iyileştiren, kaygılarını azaltan ve hem ekip üyelerinin hem de kuruluşun gelişebileceği bir ortam yaratan öğrenme deneyimleri geliştirmek için benzersiz bir fırsata sahipler. Moodle'ın platformu ve hizmetleri, kuruluşların bunu gerçekleştirmesini desteklemek için esneklik, kişiselleştirme ve erişilebilirlik sunuyor.” diyor.

Bir şirketin tükenmişliği kabul etmesi ve buna yanıt vermesi hayati önem taşıyor. Moodle gibi araçlar, işverenlerin eğitim/oryantasyon deneyimlerini en baştan kişiselleştirmelerine ve çalışanlar kademelerde yükseldikçe görünürlük ve beceri geliştirme fırsatları sunmalarına olanak tanır.

Modern işyeri giderek daha karmaşık hâle geliyor ve ilk kez her biri benzersiz bakış açılarına, iletişim tarzlarına ve beklentilere sahip dört farklı nesli bir araya getiriyor: **Patlama Kuşağı** (Baby Boomers 1946-1964), **X Kuşağı** (1965-1980), **Y Kuşağı** (Millennials 1981-1996) ve **Z Kuşağı** (1997-2010).

Moodle'ın verileri, genç nesillerin önemli ölçüde daha yüksek tükenmişlik oranlarıyla karşı karşıya olduğunu ortaya koyuyor. 18-24 yaşındakilerin %81'i ve 25-34 yaşındakilerin %83'ü tükenmişlik bildirirken, 55 yaş ve üzeri çalışanlarda bu oran yalnızca %49. Veriler, ayrıca çalışanların yapay zekâyı benimsediğini de ortaya koyuyor:

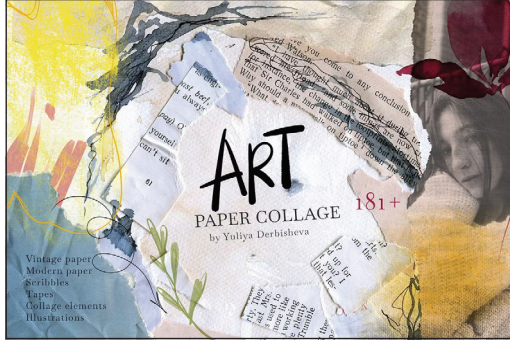
- Z kuşağı, yapay zekânın gelecekte işlerini etkileyeceğinden 3 kat daha fazla korkuyor (%27). 55 yaş üstü çalışanlarda bu endişe daha az (%8)
- Buna karşın Z kuşağı, yapay zekâyı yararlı buluyor ve üretkenliği artırdığına inanıyor (%24). Bu oran 55 yaş üstü çalışanlarda daha düşük (%13).

2025 Tasarım Trendleri

Tasarım durağan değildir; kültürel gelgitlerle, kullanılan araçlarla ve anlatılan hikâyelerle gelişen ve değişen canlı bir varlık. 2025 yılının bu ilk aylarında içinde bulunduğumuz dönemin estetik anlayışını yansıtan trendleri tespit etmeye ve paylaşmaya çalıştık. Bu yılın temaları doku, hikâye anlatımı ve tipografinin cesur yeniden yorumuna dayanıyor.

Trend 1 Analog İzler

Hiçbir şey biraz cesaret kadar özgünlük haykıramaz. Bu yıl, tasarımcılar minimalizmi terk ederek analog tekniklerin kusurlu cazibesine yöneliyor. Tarayıcıda taranmış dokular, ofset baskı kaydırmaları ve elde çizilmiş işaretler öne çıkıyor. French Aperitif gibi katmanlı fontlardan Lemon Frost gibi tuhaf ikililere, bu varlıklar projelere dokunsal bir boyut getiriyor.



Trend 2 Derin Kökler

Bölgeye, yöreye, kültüre dayanan tasarımlar ön plana çıkıyor. Halk hikâyelerinden ve derin kültürel anlatılardan beslenen tasarımlar dikkat çekiyor. Elde boyanan tabelalar, şarküteri grafikleri, Pizza Box Set gibi maketler öne çıkıyor. Mexicana gibi yazı tipleri kültürel mirası çağrıştırırken, Tulum Textures gibi araçlar bir temel oluşturuyor.



Trend 3

Elektrik Akımı

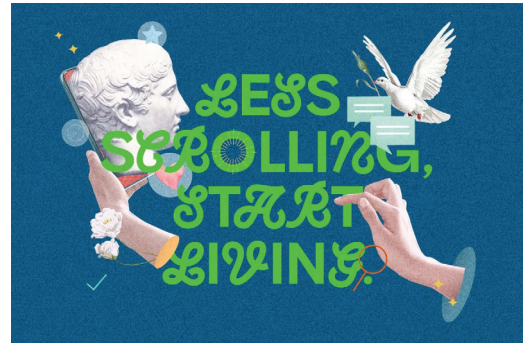
Elektrikli araçların yükselişi marka devrimini tetikliyor. Bu trend, sürdürülebilir temaları benimserken şık minimalizme yöneliyor ve yüksek teknoloji ve çevre bilincine sahip idealeri birleştiriyor. Ultra temiz sans serifler, metalik dokular, geniş beyaz alanlar bu fütüristik görünümü tanımlıyor. Zonda gibi fontlar, zamanın yenilikçiliğini yansıtarak, taze ve ileri görüşlü hissettiren tasarımlara hayat veriyor.



Trend 4

İSYANCI RUH

Tipografide bu yıl kurallara uyulmuyor. Fısıltı kadar ince alt başlıklarla eşleştirilmiş kalın başlıklar, öngörülemez temel çizgiler ve düzensiz boşluklar tasarımlara isyancı bir hava katıyor. Her sözcük gürültülü, öfkeli ve öne çıkmaya kararlı. Simetri kapı dışarı edilmiş. Letterizer gibi varlıklar, kalın kontrastları ve tavizsiz enerjileriyle dikkat çekiyor.



Trend 5

Akademik Konfor

Baskının ve hikâye anlatımının aşkını temel alan bu trend, fontların zamansız zarafetini kutluyor ve bir yandan Emberline ve Gabriela gibi fontlar klasik Garaldes'in akademik cazibesini yansıtırken eczacıdan esinlenen temalar gizemli bir dokunuş yaratıyor.



TÜRKİYE'DE EĞİTİM TEKNOLOJİLERİ Üzerine Düşünceler

Öğr. Gör. Dr. İpek İLİ ERDOĞMUŞ

Kadir Has Üniversitesi
ipekili@khas.edu.tr

Teknoloji günlük yaşamımıza öyle çok girmiş durumda ki eğitimde de kullanılması kaçınılmaz hâle geldi. Tüm dünyada gelişen eğitim teknolojilerine yönelik pek çok araştırma yapılıyor, konferanslar, toplantılar düzenleniyor, raporlar yayınlanıyor. NMC Horizon raporu da bunlardan biri.

NMC (New Media Consortium) eğitim teknolojileri uzmanlarından oluşan uluslararası bir topluluk.

Bu toplulukta; kampüslerdeki uygulayıcılardan, düşünce kuruluşlarında, laboratuvarlarda, araştırma merkezlerinde çalışanlara kadar pek çok kişi yer alıyor. 2002 yılında başlayan NMC Horizon Projesi, öğrenme, öğretme, araştırma ve yaratıcı sorgulamaya dair gelişen teknolojilerin konumunu; planlamayı amaçlamakta. Bu proje ile, NMC'nin misyonu; eğitimcilere ve düşünce liderlerine, kendi kurumlarında uygulamak üzere, uzmanlar tarafından yapılan araştırma ve analizler sunarak yardımcı olma noktasında özetlenmiş oluyor. 2002'de yayınlanmaya başlayan NMC Horizon Raporları, ELI (Educause Learning Initiative) ile ortak çalışmanın ürünü

ve her yıl geliştirilerek yayınlanmaya devam ediyor.

Bu yıl yayınlanan NMC Horizon Yükseköğrenim Raporu önümüzdeki beş yılda yükseköğrenimde öğrenme ve öğretmeyi yakından etkileyecek yeni teknolojileri gözler önüne seriyor. Detaylı ve bilimsel bir araştırmanın ürünü olan bu raporun uluslararası bilinirliği de oldukça yüksek.

Raporun amacı, eğitim teknolojilerindeki gelişmiş ve gelişmekte olan eğilimleri göstererek yükseköğretim kurumlarına yol haritası belirlemede yardımcı olmak.

Rapor üç ana bölümden oluşuyor:

- Anahtar eğilimler,
- Eğitim teknolojilerinin adaptasyonunda karşılaşılan engeller ve
- Eğitim teknolojilerindeki önemli gelişmeler.

Her bölümde 6 olmak üzere toplam 18 alt başlık yer alıyor. Her bölümde ilgili konuya dair farklı üniversitelerin uygulamalarından örnekler verilmiş.

Her alt başlığın sonunda, içeriğine yönelik detaylı bilgi sahibi olmak isteyenler için bir okuma listesi yer alıyor.



Birinci bölümdeki anahtar eğilimler; kısa, orta ve uzun vadeli olarak gruplandırılmış ve bu bölümde 6 anahtar eğilimden bahsedilmiş. Kısa vadede, sosyal medyanın yükselişi ve online, hibrit ve birlikte çalışmaya dayanan öğrenmenin bütünleşmesi

üzerinde duruluyor. Orta vadede; veriye dayalı öğrenme ve değerlendirme ile öğrencilerin rolünün tüketiciden üreticiye dönüşmeye başlamasından ve öğrenimin merkezinde öğrencilerin yer alacağından söz edilmiş. Uzun vadede; girişimcilik, inovasyon ve teknoloji transferinin yükselişi ile yükseköğretim kurumlarının sürece dahil olmasından söz edilerek üniversitelerden örnekler sunuluyor. Yine uzun vadede; önüne eğitim için öngörülen gelişim ve değişim anlatılmış.

İkinci bölümde; yükseköğretimde teknoloji kullanımının yaygınlaşmasını engelleyen 6 önemli faktör ele alınıyor. Bunlar; kolay çözülebilir, zorlayıcı ve karmaşık engeller olarak gruplanmış. Öğretim üyelerinin dijital dünyadan uzak kalmaları ve yükseköğretim kurumlarında, yayın çıkarmanın ödüllendirme açısından eğitim vermeden daha üstün hâle gelmesi kolay çözülebilir engeller olarak değerlendiriliyor.

İnternet'in yükseköğretimde kullanılmasıyla daha erişilebilir hâle gelmesi bu alandaki rekabeti arttırmış durumda. Özellikle; kitlesel açık çevrimiçi ders (MOOC: Massive Open Online Course) kavramı yükseköğretim kurumlarının varlığının sorgulanmasına sebep oluyor.

Bu sorgulama yapılırken yeni teknolojinin kendisinin değil uygulamanın sorgulanması gerekli. İşte bu noktada; gelişen teknolojiye uygun yeni eğitim modellerinin geliştirilmesindeki gecikmeler zorlayıcı engellerden birincisi.

Yükseköğretimdeki akreditasyon sistemi ve bu sistemin geleneksel eğitim yöntemlerini benimsyerek yeni araçların kullanımını sınırlaması ise zorlayıcı engellerin ikincisi olarak belirtilmiş.

Global dünyada; artan nüfusun yükseköğretim ihtiyacı, emeğe dayalı ekonomiden bilgiye dayalı ekonomiye geçişle birlikte artış gösteriyor. Bu talebi karşılamak için daha fazla öğrencinin

yükseköğretimden faydalanması için farklı uygulamalar ortaya çıktı. Bazı üniversitelerde online programlar açılıyor, bazı üniversiteler öğrencilerin katıldığı kitlesel açık çevrimiçi dersleri programlarına dahil ediyor. Bu noktada; farklı bir sorun su yüzüne çıkıyor: Gelişmiş ile gelişmekte olan ve gelişmemiş ülkeler arasındaki teknolojik altyapı uçurumu ve bunun oluşturduğu fırsat eşitsizliği.

Raporda, bu sorun karmaşık engellerden ilki. İkincisi ise; bilginin İnternet ile kolay ulaşılabilir olmasıyla birlikte yükseköğreminin varlığı ve rolünün sorgulanmaya başlaması. Yükseköğretim kurumlarının varlığını sürdürebilmesi için yeni yöntemleri uygulayarak öğrencilere bilgiden daha fazlasını sunmaları gerekiyor.

Üçüncü bölümde; kısa (1 yıl veya daha kısa), orta (2-3 yıl) ve uzun (4-5 yıl) vadede yükseköğremini etkileyecek toplam 6 önemli teknolojik gelişme ve uygulamadan söz edilmiş.

Kısa vadede; sınıfı ters-yüz etme (flipped classroom) uygulaması ve öğrenme verilerinin (learning analytics) kullanımının artış göstereceği öngörülmüş.

Orta vadede; üç boyutlu yazıcılar ile oyunlar ve oyunlaştırma, başka alanlarda olduğu gibi, yükseköğretime de farklı bir boyut kazandıracığa benziyor. Günlük yaşamın içinde yerini alan mobil cihazlar ve giyilebilir teknolojinin sağladığı mobil uygulamalar sayesinde kişilerin günlük hayatlarına dair verileri izlemesi de kolaylaştı.

Rapora göre; uzun vadede, şimdilik özellikle sağlığa dair verileri takip eden bu uygulamaların eğitime yönelik versiyonları da kullanılmaya başlayacak. Uzun vadede, yükseköğretimde kullanılması beklenen bir diğer uygulama ise; sanal asistanlar. Bazı mobil cihazlarda ses komutlarıyla çalışan uygulamalar, hareketleri algılayan akıllı televizyonlar, oyun konsolları uzun vadede eğitime dair uygulamaları da beraberinde getirecek gibi görünüyor.

Raporun çizdiği çerçeve dâhilinde Türkiye için bir değerlendirme yapıldığında; ulusal olarak, raporda belirtilen yükseköğretime yönelik talep artışının Türkiye'de de mevcut olduğu



söylenebilir. Son bir kaç yıldır özellikle devlet üniversitelerinde hem önlisans hem de lisans düzeyinde kontenjanlar arttırılıyor. Yeni üniversitelerin açılmaya devam etmesi de kontenjan artışına katkı sağlamakta. Bunun yanında; yükseköğrenim teknoloji kullanımı konusunda özellikle Tübitak'ın teşvik ve destekleri var. Tübitak'ın "açık ders malzemeleri" projesi ile Türkçe dijital ders içeriği havuzu oluşturulmaya çalışılıyor. Üniversitelerde "girişimcilik, inovasyon ve teknoloji transferi merkez"leri açılmış durumda. Bu merkezlerin açılmasında da Tübitak'ın teşviklerinin büyük katkısı var.

Türkiye'deki üniversitelerin kendi girişimlerine baktığımızda; özellikle uzaktan eğitim programları açmak isteyen üniversitelerde "Uzaktan Eğitim, Araştırma ve Uygulama Merkezleri" kuruluyor. Ancak; bu üniversitelerin sayısı henüz oldukça az. Türkiye'deki üniversitelerin yaklaşık üçte birinde uzaktan eğitim programları var, neredeyse yarısı öğrenim yönetim sistemi kullanıyor. Buradan da; uzaktan eğitim programı olmayan fakat öğrenim yönetim sistemi kullanan üniversitelerde, hibrit öğrenmeye ilk adımlar gerçekleşiyor sonucu çıkarılabilir.

Veriye dayalı değerlendirme Türkiye'de henüz yaygın kullanılan bir yöntem değil. Öğrenim yönetim sistemlerinin etkin kullanımının yaygınlaşmasıyla veriye dayalı değerlendirme de gündeme gelecektir.

Raporda; kısa vadede yükseköğrenimde kullanımının artış göstereceği öngörülen sosyal medya, Türkiye'de henüz yoğun bir kullanım oranına sahip değil. Ancak; öğrencileriyle iletişim kurmak, bilgi paylaşmak için sosyal medya araçlarını kullanan akademisyen örnekleri var. Vakıf üniversitelerinin çoğunun sosyal medya hesapları mevcuttur, devlet üniversiteleri de edinmeye başladı.

Raporda belirtildiği gibi, yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin teknoloji kullanımını engelleyen faktörlerden biri; Türkiye'de de akademisyenlerin performans değerlendirmesinde ve teşviğinde yayın çıkarmanın eğitim vermenin önüne geçmiş olması.

Bu durumda; akademisyenler eğitimde yeni yöntemleri uygulamak için harcayacakları zamanı araştırma için ayırmayı tercih ediyorlar.



Türkiye'deki üniversitelerin çoğunda öğrencinin konumu ve öğretim üyesinin rolü henüz değişmedi. Aslında; bu sürecin ilköğretimden başlayarak yukarı doğru yaygınlaşacağı öngörülebilir. İlköğretimde; merkezde öğrencinin olduğu, öğrencinin tüketici değil yaratıcı düşünceyi gerçekleştiren taraf olduğu bir sistem geliştirildiğinde; bu sistemde yetişmiş öğrenciler, yükseköğrenime geldiğinde de aynı sistemi talep edeceklerdir. Böylece; yükseköğretim kurumları da öğrenci taleplerini karşılamak için bu sürece dahil olacaktır.

Öğrencilerin taleplerinin yanında yükseköğretim kurumlarının stratejik planlarına eğitim teknolojileri konusunu da almaları ve bu noktada yöneticilerin rolü de oldukça önemli. Türkiye'deki üniversitelerin yöneticilerinin yükseköğrenimdeki eğilimleri takip ve bunlara yönelik kararları alma konularında yeterince hızlı olduklarını düşünüyorum. Ancak; eksik olan noktalar, planlama aşamasındaki eksiklikler ve uygulamaya yönelik aksiyonların yavaş olması. Bunların yanında, bazı kararların yönetim kademesinde kalmaması ve alt kadrolara yeterince yayılması da dönüşüm hızını arttıracak faktörlerin başında geliyor.

Sonuç olarak; Türkiye'de yükseköğrenimde eğitim teknolojileri kullanımı henüz yüksek seviyelere ulaşmamış olsa da bir kıpırdama, farkındalık mevcut. Önemli olan bu farkındalığı kaliteli ve etkili bir kullanıma dönüştürebilmek. Bunu başarmanın yolu ise; bu konuya ilgi duyan öğretim üyelerinin sayısının artmasının yanında; öğretim üyelerini doğru yönlendirecek uzman kişilerin sayısının da artırılmasından ve üniversitelerin eğitim teknolojileri kullanımına yönelik politikalarını doğru düzenlemesinden geçiyor.

Eğitimde teknolojilerinin kullanılması artık neredeyse bir zorunluluk olsa da; eğitimin merkezinde pedagojik yöntemlerin yer alması ve teknolojinin doğru bir araç olarak kullanılması gerektiği unutulmamalı.

Gelecekte; online eğitimin, yüz yüze eğitimin yerini alacağı fikri hala uzak bir ihtimal olarak düşünülse de; eğitim teknolojilerinin kullanılmadığı bir yükseköğrenim programını düşünmek pek mümkün olmayacak gibi görünüyor. ■ iie

Kaynak: <https://panorama.khas.edu.tr>

EĞİTİMLERİMİZ

Eğitmenlerimiz, hem lisansladığımız ürün ve teknolojiler hem de müşterilerimizin kendi ihtiyaç duydukları teknik ve meslekî alanlarda yüz yüze ve çevrimiçi eğitim faaliyetleri gerçekleştirmektedirler. Eğitimler, her biri kendi alanında yetkin sertifikalı eğitmenler tarafından verilmekte, katma değerli çözüm ortaklığı ilkesi çerçevesinde katılımcıların üretkenliklerine ve verimliliklerine katkıda bulunmaktadır. Bu sayıdan itibaren, aşağıda listesini verdiğimiz Adobe eğitimlerini siz değerli dergi okurlarımızla da paylaşmak ve sizin de üretkenliğinize ve verimliliğinize bir nebze katkıda bulunmak niyetindeyiz.



Eğitim ekibimiz, grafik tasarımı, masaüstü yayıncılık, ambalaj görselleştirme, kullanıcı deneyimi tasarımı, web tasarımı, çizgi animasyon, ses miksajı, video montajı, görsel efektler, teknik dokümantasyon, e-öğrenme içerik geliştirme, öğrenim yönetimi ve web konferans ana başlıklar altında ürün temelli eğitimler vermektedir.

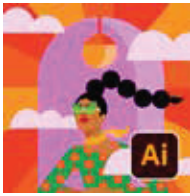
Her bir uygulamanın yüz yüze temel eğitimi 3 tam gün (18 saat) sürmektedir.

Yüz yüze eğitimler, adım adım uygulanan senaryo tabanlı derslerden oluşur ve yaratıcı profesyonellerin iş üretirken en çok ihtiyaç duyacakları araçlara ve tekniklere odaklanır.

Sizlerle bu sayıdan itibaren paylaşacağımız öğretici içerikler, konuya merak duyan her düzeydeki kullanıcı için uygundur.



**Adobe
Photoshop**



**Adobe
Illustrator**



**Adobe
InDesign**



**Adobe
Acrobat Pro**



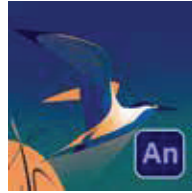
**Adobe
Dimension**



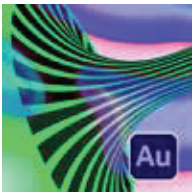
**Adobe
XD**



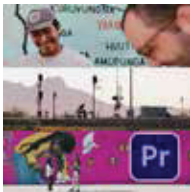
**Adobe
Dreamweaver**



**Adobe
Animate**



**Adobe
Audition**



**Adobe
Premiere Pro**



**Adobe
After Effects**



**Character
Animator**



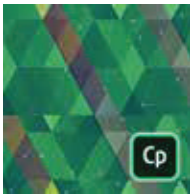
**Adobe
FrameMaker**



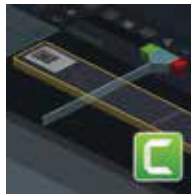
**Adobe
RoboHelp**



**iSpring
Suite**



**Adobe
Captivate**



**Camtasia
Studio**



**Moodle
LMS**



**Adobe
Connect**



**Diğer
Eğitimlerimiz**

UZAKTAN EĞİTİM VE ARAŞTIRMA MERKEZİ

Öğr. Gör. Dr. Amine Hatun ATAŞ

Galatasaray Üniversitesi

Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi

ahatas@gsu.edu.tr

UZEM Öğr. Gör. Sayın Amine Hatun ATAŞ, sizi yakından tanıyabilir miyiz?

2011 yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi bölümünden lisans derecemi aldım. Mezuniyetimin ardından, ODTÜ’de araştırma görevlisi olarak görev yaparken aynı bölümde yüksek lisans ve doktora çalışmalarımı tamamladım. 2020 yılından itibaren Galatasaray Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi’nde görev yapmaktayım. Merkezde uzaktan eğitim derslerinin koordinasyonunu yürütmenin yanı sıra, eğitim-öğretim faaliyetlerinde aktif olarak rol almaktayım. Ayrıca, üst düzey öğrenme becerilerinin geliştirilmesi, İş birlikli öğrenme, teknoloji bağımlılığı ve yapay zekânın eğitim teknolojileri alanındaki kullanımı gibi güncel konular üzerine bilimsel araştırmalar gerçekleştirmekteyim.

UZEM ne zaman ve hangi amaçla kuruldu?

Galatasaray Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, 2020 yılında pandemi sürecinde acil uzaktan eğitim faaliyetlerine başlamış olup esas olarak uzaktan eğitim programlarını yürütmek, e-öğrenme tabanlı dersler ve programlar geliştirmek ve örgün öğretimi bilgi iletişim teknolojileri ile desteklemek amacıyla kurulmuştur.

Eğer varsa, merkezin diğer kuruluş amaçları nelerdir?

Merkezin diğer kuruluş amaçları ise, kamu ve özel sektöre iş birliği yaparak e-öğrenme sistemlerini geliştirmek, ulusal ve uluslararası üniversitelerle uzaktan eğitimde iş birliği yapmak, örgün öğretimin sınırlamalarını aşarak daha geniş kitlelere yükseköğretim sunmak ve uzaktan eğitim alanında araştırma-geliştirme çalışmaları yapmaktır.

Merkezin ana faaliyet alanlarından söz edebilir misiniz?

Merkezde Moodle Öğrenme Yönetim Sisteminin öğretim elemanları ve öğrenciler tarafından kullanılması için alt yapı desteği sağlanmakta, teknik destek verilmekte ve sistemin etkin kullanılabilmesi için eğitim desteği sağlanmaktadır. Ayrıca, asenkron ortak derslerin Moodle üzerinden verilmesi, sınav koordinasyonu, sınavların gerçekleştirilmesi, sınav değerlendirmesi Merkezin ana faaliyet alanlarındandır.

Merkez bünyesinde kaç programın faaliyeti yürütülmektedir?

Merkez bünyesinde, 4 adet lisans düzeyindeki dersin koordinasyon faaliyeti yürütülmektedir.



Merkezin organları nelerdir ve bu organlarda kimler görevlidir?

Merkezin yönetim organları; Müdür ve Yönetim Kurulundan oluşmaktadır. Merkez, Dr. Öğr. Üyesi Özgün PINARER tarafından yönetilmektedir. Müdür Yardımcısı olarak Dr. Öğr. Üyesi Günce Keziban ORMAN, Yönetim Kurulu Üyesi olarak Prof. Dr. Orhan FEYZİOĞLU, Doç. Dr. E. Eylem AKSOY RETORNAZ ve Öğr. Görevlisi R. Çiğdem AKANYILDIZ GÖLBAŞI, merkezin yönetiminde yer alan diğer önemli isimlerdir.

NOT: Yönetim organlarına ek olarak uzaktan eğitim ve uygulama faaliyetleri Öğr. Gör. Dr. Amine Hatun ATAŞ tarafından koordine edilmektedir. Bunun yanı sıra, kısmi zamanlı öğrenci çalıştırma programı kapsamında destek personeli Merkezimizde görev almaktadır.

Merkezin misyonu ve vizyonu nedir?

MERKEZİN MİSYONU: Misyonumuz, güncel öğretim teknolojilerinin kullanımıyla uzaktan eğitim faaliyetlerinin etkililiğini ve verimliliğini artırmak, öğrencilere kaliteli eğitim fırsatları sunmak ve eğitim süreçlerini daha erişilebilir hale getirmektir. Teknolojik yenilikleri ve pedagojik yaklaşımları entegre ederek, uzaktan eğitimde öğrenci odaklı, sorgulayıcı, araştırmaya dayalı bir öğrenme deneyimi yaratmak, öğretim elemanlarına etkin eğitim araçları sağlayarak ders içeriklerinin zenginleştirilmesini ve böylece öğrencilerin öğrenme düzeylerinin artırılmasını hedeflemekteyiz. Ayrıca, uzaktan eğitimin her aşamasında iyileştirme yaparak, öğrencilerin ihtiyaçlarına en uygun öğrenim ortamlarını oluşturmayı ve eğitim sisteminin sürdürülebilirliğini sağlamayı amaçlıyoruz.



MERKEZİN VİZYONU: Merkezin vizyonu, uzaktan eğitim alanında bilimsel, yenilikçi, etkili ve erişilebilir öğrenim fırsatları sunarak, öğrenmeyi ve toplumsal katkısı artırmaktır.

Temel değerlerinizden söz eder misiniz?

Merkezin temel değerleri; bilimsellik, etik değerlere bağlılık, iş birliği ve öğrenci merkezliliğe dayanmaktadır. Bu değerler, eğitim ve araştırma süreçlerinde bilimsel doğruluğu ve güvenilirliği ön planda tutmayı, etik ilkelere bağlı kalarak sorumlu bir eğitim anlayışını benimsemeyi, iş birliğini teşvik ederek daha verimli sonuçlar elde etmeyi ve öğrencilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini dikkate alarak onları öğrenme süreçlerinin merkezine yerleştirmeyi amaçlamaktadır.

İzlediğiniz bir kalite politikası var mıdır?

Üniversitemizin belirlediği kalite politikalarına paralel olarak, uzaktan eğitim faaliyetlerimizde bilimselliğe, etik değerlere, hukuka, şeffaflık ve adillik gibi ilkelere bağlı kalarak tüm süreçlerimizi sürekli olarak değerlendirmeyi ve iyileştirmek kalite politikamızdır.

Merkezin gözettiği bir stratejik hedef mevcut mudur?

Merkezimizin stratejik hedefi, bilimselliğe dayalı uzaktan eğitim ilke ve yöntemlerini uygulayarak bu faaliyetleri öncelikli olarak üniversitemizin eğitim programlarında yaygınlaştırmak, uzaktan eğitim uygulama yöntemlerinin etkin bir şekilde öğretim elemanları ve öğrenciler tarafından kullanımına destek olmaya devam etmek, uzaktan eğitim faaliyetlerin iyileştirilmesi için bilimsel araştırma faaliyetleri yürütmek ve bu alanlarda örnek gösterilecek bir merkez olmaktır.

Merkezinizde hangi uzaktan eğitim teknolojileri kullanılmaktadır?

Asenkron eğitimde kullanılan öğrenim yönetim sistemi (LMS): **Moodle LMS**

Canlı dersler için kullanılan web konferans sistemi: **Microsoft Teams**

Öğrenci yönetim sistemi (SIS): **GSÜ Otomasyon Sistemi**



moodle

Türkiye'nin önde gelen kurumlarının
kullandığı **öğrenim yönetim sistemi** ile
eğitim maliyetlerinizi en aza indirin!

Moodle LMS, GPL v3+ lisansı ile dağıtılan,
açık kaynak kodlu ve dünya genelinde en yaygın
kullanılan öğrenim yönetim sistemidir.

Telefon veya eposta yoluyla bize ulaşabilir,
Moodle öğretim yönetim sistemi ve tümleşik
çözümler konusunda bilgi alabilirsiniz.

Bize **0216 518 46 67** ve **0555 505 80 80**
no'lu telefonlardan veya **info@kliksoft.net** eposta
adresinden ulaşabilirsiniz.

Öğrenme Yönetim Sistemi nedir? Ne için kullanılır? Türleri nelerdir? Kimin ihtiyacı vardır? Nasıl çalışır? Önemli özellikleri nelerdir? Hangi avantajları sunar? Nasıl seçilir? Çalışan eğitimine yaklaşımınızı nasıl devrimleştirebilir? Tüm bunları merak ediyorsanız kahvenizi alın ve okumaya başlayın.

ÖĞRENME YÖNETİM SİSTEMLERİ

Cem KARAHANOG̃LU

Grafik Tasarımcısı, Kurumsal Eğitimci
egitim@kliksoft.net

Birçok kurum ve kuruluş, **öğrenme yönetim sistemini** (LMS) Öğrenme ve Gelişim (L&D) işlevlerinin temel bir bileşeni olarak değerlendiriyor.

Bu arada; **Öğrenme ve Gelişim** (Learning and Development), çalışan gelişimini destekleyen, becerileri geliştiren ve nihai olarak hem bireysel hem de kurumsal başarıyı sağlamayı hedef alan İK odaklı tüm girişimler için kullanılan bir tabir.

İnsan Kaynakları (HR) departmanı, yeni işe alınan çalışanlara politikalar, prosedürler, iş sağlığı ve güvenliği gibi alanlarda eğitim verirken, Öğrenme ve Gelişim departmanı, yeni ve mevcut çalışanların ihtiyaç duydukları pratik beceri eğitimlerine odaklanır.

Konumuza dönersek, dünya çapında LMS kullanıcısı sayısı geçtiğimiz yıl itibarıyla 73,8 milyonu geçti. Hâliyle bu oldukça önemli bir konu.

Bu yazıda size, LMS'nin ne olduğunu, nasıl çalıştığını, türlerini, özelliklerini, faydalarını ve doğru LMS'yi nasıl seçeceğinizi anlatmaya çalışacağım.

LMS NEDİR?

Bir **Öğrenme Yönetim Sistemi** (Learning Management System) veya kısaca **LMS**, eğitim öğretim programlarını oluşturmak, yönetmek, dağıtmak, izlemek ve raporlamak için kullanılan bir yazılım platformudur.

Eğitim kurumlarının ve kurumsal akademilerin oluşturdukları asenkron öğrenme materyallerini depolamak, hatta bazen platform üzerindeki araçları kullanarak da içerikler hazırlamak, öğrencilerin içeriklere erişimlerini ve öğrenme etkinliklerini izlemek ve raporlamak gibi temel işlevleri yerine getirir.

Bir LMS'nin temel amacı, öğrenme faaliyetlerini düzenli, erişilebilir, etkili ve ölçeklenebilir hâle getirmektir.

NERELERDE KULLANILIR?

Bir LMS, genel olarak şu amaçlardan biri için kullanılır:

Eğitim Kurumları: Ortaöğretim kurumları ile akademik kurumlar uzaktan eğitim, ders yönetimi, ölçme



ve değerlendirme için LMS kullanır. Ülkemizde, özellikle vakıf okullarında yaygın biçimde kullanılan **Moodle LMS** buna örnek gösterilebilir.

Kurumsal Akademiler: Bünyesinde akademi veya eğitim departmanı bulunduran birçok kurum ve kuruluş, yeni çalışanlarını eğitmek, eski çalışanlarının eğitimlerini tazelemek veya uyumluluk gereksinimlerini karşılamak için LMS kullanır. Kamuda ve özel sektörde kurum ve kuruluşlar **Moodle LMS** vb. öğretim yönetim sistemleri yanı sıra kendilerine özel çevrimiçi eğitim platformları da kullanabilmektedirler.

Teknik ve Meslekî Gelişim Merkezleri: Bazı eğitim kurumları kamu ve iştirak çalışanlarına, öğrencilere ve bazen de merak duyan herkese öğrenme, teknik ve meslekî beceri geliştirme fırsatları sunmak için LMS platformlarından yararlanır. İSMEK, BTK Akademi, HEMBA bunlara örnek gösterilebilir.

LMS TÜRLERİ NELERDİR?

Öğrenim yönetim sistemleri teknik özelliklerine ve karşıladıkları ihtiyaçlara göre farklı şekillerde sınıflandırılabilirler:

1. Akademik LMS

Adından da anlaşılacağı gibi, bunlar özellikle okullar, yüksekokullar, üniversiteler vd. akademik kurumlar için tasarlanmıştır.

Ders yönetimi, öğrenci takibi, ölçme-değerlendirme, not sistemi ve iletişim özellikleri avantaj sağlar. Özellikle Öğrenci Bilgi Sistemleriyle (SIS) entegre olabilmeleri en büyük artıdır. Ancak kurumsal yapıların ihtiyaçlarını her zaman karşılayamayabilirler. **Blackboard** ve **Schoology** bunlara örnek olarak verilebilir.

2. Kurumsal LMS

İşletmelerin çalışanları eğitime, eğitim tazeleme, uyumluluğu yönetme, teknik ve meslekî gelişimi

takip etme gibi ihtiyaçları için tasarlanmışlardır. Oryantasyon, uyumluluk takibi, sertifika programları gibi kurumsal ihtiyaçlara yönelik özellikleri ön plandadır.

Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) sistemleri, İnsan Kaynakları (HR) yazılımları vb. iş sistemleriyle entegre olabilirler. En önemli dezavantajları genelde pahalı olmalarıdır. **TalentLMS** ve **Docebo** bunlara örnek verilebilir.

3. Öğrenme Deneyimi Platformu (LXP)

Kişiselleştirilmiş ve cazibesi artırılmış öğrenme deneyimi sunmaya odaklanan nispeten yeni bir LMS türüdür. Kişiselleştirilmiş öğrenme patikaları sunar ve Yapay Zekâ desteğiyle öğrenme deneyimini canlı tutarlar. İşbirliğini ve sosyal öğrenmeyi ön planda tutarlar. Ancak geleneksel LMS platformlarına göre çok daha maliyetlidirler. **Degreed** ve **EdCast** bu türün örnekleridir.

4. Özel Geliştirilmiş LMS

Belirli bir sektör veya alan (sağlık, havacılık vb.) ya da belli bir şirket için ihtiyaçlara özel geliştirilmiş LMS platformlarıdır. Özel geliştirim sayesinde sektör veya kurum ihtiyaçları tam olarak karşılanabilir. Sektör standartlarına ve yönetmeliklerine uyum da önemli bir avantajdır. Sağlık sektörü için **Relias**, franchising (imtiyaz hakkı) için **LatitudeLearning** örnek verilebilir.

Bununla birlikte, örneğin **Moodle LMS** yalın hâliyle birçok kurumun ihtiyacını karşılayabileceği gibi üzerinde geliştirme yapılarak her sektör ve alan için ayrı ayrı tüm ihtiyaçları karşılayabilecek hâle getirilebilir.

KİMLER LMS KULLANIR?

Farklı sektörlerdeki birçok kurum ve kuruluş LMS yazılımlarından yararlanabilirler. Başlıca kullanıcıları şöyle sıralayabiliriz:

1. TİCARİ İŞLETMELER

Çalışan Eğitimi ve Gelişimi: Her büyüklükteki işletme, çalışanlarını yeni beceriler konusunda eğitmek, yeni işe alımları başlatmak, sürekli olarak teknik ve meslekî gelişimi kolaylaştırmak ve sürdürmek için LMS kullanabilir.

Uyum Eğitimi: Birçok sektör (güvenlik, bilgi güvenliği vb.) zorunlu uyum eğitimi gerektiriyor ve LMS, tüm çalışanların güncel olduğundan emin olmak için bu çabaları otomatikleştiriyor.

Ürün Bilgisi ve Satış Eğitimi: Ürün ve satış eğitimleriyle ekip performansları tam da zamanında artırılabilir. Zamanında alınan ürün ve satış eğitimleri rekabet gücünü artırır.

Uzaktan İş Gücü Eğitimi: Uzaktan çalışma yaygınlaştıkça, işletmelerin uzaktan çalışanlar için de erişilebilir ve ölçeklenebilir eğitimler sağlaması gerekir.

2. EĞİTİM KURUMLARI

Orta ve Yüksek Öğrenim: Okullar ve üniversiteler, çevrimiçi içerikler sunmak, dersleri ve öğrencileri yönetmek, ölçme-değerlendirme ve not sistemini yönetmek, öğretici ve öğrenci iş birliğini kolaylaştırmak için LMS kullanırlar.

E-Öğrenim Sağlayıcıları: Çevrimiçi öğrenmeye odaklanan kurumlar veya şirketler kurslarını veya Kitleli Açık Çevrimiçi Derslerini (MOOC) yapılandırmak, kayıtları yönetmek ve içerik sunmak için LMS'ten yararlanırlar.

Öğretmen-Öğrenci İletişimi: LMS'ler öğretmenler ve öğrenciler arasında gerçek zamanlı iletişimi mümkün kılar. Bu da hem karma hem tamamen uzaktan eğitim modellerini destekler.

3. KÂR AMACI GÜTMİYEN KURULUŞLAR VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI (STK)

Gönüllü ve Personel Eğitimi: Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, personel ve gönüllülerini organizasyon politikaları, program sunumu ve saha çalışması uygulamaları gibi çeşitli konularda eğitmek için LMS platformları kullanırlar.

Küresel Erişim: Küresel operasyonlara sahip STK'lar, konumlarından bağımsız olarak bölgeler arasında eğitim sunmak ve tüm personelin misyonlarıyla ve protokolleriyle uyum içinde kalmalarını sağlamak için LMS kullanırlar.

Ülkemizdeki kâr amacı gütmeyen kuruluşlar da LMS platformlarından yararlanmaktadırlar.

4. SAĞLIK KURUMLARI

Tıp Eğitimi ve Sertifika Programları: Hastaneler, klinikler ve tıp kurumları, personellerinin (doktorlar, hemşireler vb.) sertifikalar, prosedürler ve yeni tıp teknolojileri konusunda güncel olduklarından emin olmalıdır.

Uyum ve Güvenlik Eğitimi: Sağlık hizmeti sağlayıcılarının sağlık ve güvenlik düzenlemeleri, hasta verilerinin korunması (HIPAA vb.) ve hassas tıbbi bilgilerin işlenmesi için uygun prosedürler konusunda düzenli eğitime ihtiyaçları vardır ve bu eğitimler LMS ile sağlanır.

5. DEVLET KURUMLARI

Düzenleyici Uyumluluk Eğitimi: Devlet kurumları genellikle siber güvenlik, veri gizliliği, etik ve düzenleyici uyumluluk gibi alanlarda düzenli eğitim gerektirir. Bir LMS, tüm personel üyelerinin bu gereklilikleri karşılamasını sağlar.

Kamu Hizmeti Eğitimi: Devlet çalışanları, yeni politikalara, teknolojilere ve kamu hizmeti becerilerine odaklanan devam eden eğitim programlarından faydalanır.

LMS NASIL ÇALIŞIR?

Bir LMS, içerik yönetimi, güvenli kullanıcı erişimi, gerçek zamanlı iletişim, içerik dağıtımı ve veri analitiği gibi birçok aracın bir kombinasyonu ile çalışır ve bu sistem veritabanları, veri şifreleme, API'ler ve başka birçok arka uç teknolojileriyle desteklenir.

Sistem, içerik dağıtımından takip ve raporlamaya kadar eğitimin birçok işlemi otomatikleştirir ve verimli öğrenmeyi sağlayan, hem de ölçeklenebilir bir yapı sunar.

1. İçerik Yönetim Sistemi Entegrasyonu

- LMS, yöneticilerin kursları oluşturduğu, düzenlediği ve yönettiği bir arka uç içerik yönetim sistemine sahiptir.
- Sistem, öğrenme materyallerini (video, belge, sınav vb.) yapılandırılmış bir şekilde depolar ve içerikleri verimli bir şekilde kataloglamak ve almak için veritabanları kullanır.

- Bir öğrenci bir kursa eriştiğinde, içerikler depolama alanından (ya sunucularda ya da bulutta barındırılır) dinamik olarak çekilir ve kullanıcı dostu bir arayüzle görüntülenir.
- İçerik, verimli arama ve alma işlemi için metaveri (kurs başlığı, açıklama, etiketler vb.) kullanılarak veritabanından LMS'e yüklenir.
- LMS, öğrenme varlıklarını farklı kurslar veya modüller arasında depolayan ve yeniden kullanan bir öğrenme nesnesi deposu kullanır.

2. Kimlik Doğrulama ve Rol Yönetimi

- Kullanıcılar (öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler) kimlik bilgilerini kullanarak sisteme giriş yaparlar. Bu giriş süreci kimlik doğrulama protokolleri (tek oturum açma, kullanıcı adı ve parola vb.) aracılığıyla yönetilir.
- LMS, rollerine göre kullanıcıların sahip oldukları izinleri kontrol eder; hangi içeriği görüntüleyebileceklerini, düzenleyebileceklerini veya yönetebileceklerini denetler.
- Bir kullanıcı oturum açtığında, kimlik bilgileri kullanıcı veritabanından kontrol edilir.
- Sistem, Rol Tabanlı Erişim Kontrolü (RBAC) kullanır, yani farklı rollerin farklı erişim seviyeleri vardır. Örneğin, öğrenci ders görüntüleyebilir, yönetici içerik yükleyebilir vs.
- Sistem, güvenli erişimi sağlamak ve veri bütünlüğünü korumak için kullanıcı oturumlarını sürekli takip eder.

3. Öğrenme Yolu Üzerinden İçerik Dağıtımı

- Öğrenci oturum açtıktan sonra bir arayüz üzerinden derslere erişebilir. LMS, dersleri öğrenme patikalarına veya sekanslara dizer.
- LMS, içeriği kullanıcının cihazına medya akışı (video, animasyon) veya web tabanlı kaynak (metin, sınav) sunarak iletir.
- İçerik HTTP/HTTPS protokolleri aracılığıyla iletilir ve web tarayıcısında veya uygulama arayüzünde oluşturulur.
- Bazı sistemler, içerikleri kullanıcıya daha yakın ve birden çok sunucuya dağıtarak hızlı ve güvenilir erişim sağlamak için içerik dağıtım ağları (CDN'ler) kullanır.

- LMS, eÖğrenme içeriklerini SCORM formatında depolar, ancak mobil ve masaüstü dâhil olmak üzere farklı cihazlarla uyumlu içerik sunmak için HTML5 kullanabilir.
- Mobil öğrenme için LMS genellikle içeriği yerel olarak öğrencinin cihazına indirerek ve İnternet'e yeniden bağlandığında ilerlemeyi senkronize ederek çevrimdışı erişim sunar.

4. Öğrenme Kayıt Deposu Kullanarak İzleme ve Raporlama

- Öğrenciler materyalle etkileşime girdikçe (modülleri tamamlama, sınavlara cevap verme vb.), LMS söz konusu eylemleri izler.
- Tüm etkileşimler (kurs tamamlama, modüllerde harcanan zaman, sınav puanları) sistemde saklanır.
- Yöneticiler ve eğitmenler, öğrencinin ilerlemesi, kurs katılımı ve tamamlanmasıyla ilgili raporları görüntüleyebilir.
- **Öğrenme Kayıt Deposu (LRS):** LMS, ayrıntılı öğrenme verilerini depolamak için LRS kullanır. **LRS**, öğrenme etkinliklerini "*Ahmet Sınav 12'yi tamamladı*" gibi **xAPI** (Deneyim API'si) ifadeleri biçiminde kaydeder.
- LMS daha sonra bu verileri yöneticilerin erişebileceği yapılandırılmış raporlara derler.
- Öğrenen kayıtlarını depolamak için genellikle SQL veya NoSQL veritabanları kullanılır ve içgörüler oluşturmak için veri görselleştirme araçları gömülüdür.

5. Değerlendirme ve Geribildirim Mekanizması

- Öğrenciler değerlendirmelere katılır (sınavlar, ödevler) ve LMS performansına göre gerçek zamanlı veya gecikmeli geribildirim sağlar.
- LMS bazı değerlendirmeleri (örneğin, çoktan seçmeli sınavlar) otomatik olarak derecelendirebilir ve sonuçları depolayabilir.
- **Otomatik Derecelendirme Algoritmaları:** Otomatik derecelendirilen değerlendirmeler için LMS, kullanıcı yanıtlarını veritabanında depolanan ön tanımlı doğru yanıtlarla karşılaştırır ve puan hesabı yapar.

- Açık uçlu ödevler için eğitmenler, sunucuda depolanan ve derecelendirme için alınan gönderileri el yordamıyla inceler.
- Geribildirim, önceden ayarlanmış kurallara göre öğrencilere e-posta bildirimleri veya pano uyarıları kullanılarak iletilir.

6. İletişim ve İşbirliği Araçları

- Öğrenciler, LMS içindeki tartışma panoları, canlı sohbetler veya sanal sınıflar aracılığıyla birbirleri ve eğitmenlerle etkileşim kurabilir.
- **WebSockets** veya gerçek zamanlı iletişim protokolleri, canlı sohbetleri veya gerçek zamanlı etkileşimleri etkinleştirmek için kullanılır.
- **Tartışma panoları**, kullanıcıların veritabanında saklanan mesajları yayınlamasına ve yanıtlamasına imkân vermek için **CRUD** işlemleri (Oluştur, Oku, Güncelle, Sil) kullanır.
- **Video konferans araçları** (Zoom, Webex vs.) canlı eğitim oturumlarına izin vermek için API'ler kullanılarak entegre edilir.

7. Sertifika ve Rozet Dağıtımı

- LMS, ders tamamlayan öğrencilere sertifika veya rozet verebilir. Bu bilgileri indirilebilir ve kullanıcı profillerinde görüntülenebilir.
- **Tetikleyici tabanlı iş akışları**, sertifika vermek için kullanılır. Öğrenci kurs tamamladığında, LMS önceden tasarlanmış şablonlara dayalı bir sertifikanın oluşturulmasını tetikler.
- **Rozetler** genellikle, farklı platformlarda doğrulanabilen rozetle ilgili meta verileri (verici, kriterler vs.) depolayan OpenBadges teknolojisi kullanılarak üretilir.

8. Başka Sistemlerle Entegrasyon

- LMS'ler genellikle verileri paylaşmak için **HRIS/HRMS** veya oryantasyon yazılımı gibi diğer iş sistemleriyle entegre olur: Çalışan performansı, kurs tamamlama vs.
- **HRIS ile entegrasyon**, çalışan rollerine göre otomatik olarak eğitim atamak gibi iş akışlarını kolaylaştırabilir.
- **API'ler**, LMS'yi diğer sistemlerle bağlamak için kullanılır. Örneğin, bir **İKYS (HRMS)** ile

entegre olursa, bir 'API çağrısı' çalışan eğitim kayıtlarını otomatik olarak güncelleyebilir.

- **Veri Senkronizasyonu:** Veri senkronizasyon protokolleri (SOAP, REST vb.), bilgilerin sistemler arasında gerçek zamanlı olarak güncellenmesini sağlar.

ANAHTAR ÖZELLİKLERİ NELERDİR?

Öğrenme yönetim sistemleri, öğrenme ve beceri geliştirme deneyimini iyileştirmek, öğrenme etkinliğini en etkili ve verimli düzeye çıkarabilmek için çok sayıda özelliğe sahip olabilir. Söz konusu özellikler genellikle "LMS örüntüleri" (LMS patterns) dokümanlarında listelenir.

LMS özellikleri geniş bir konu olduğu için bu yazıda sadece bazı temel özelliklerine değinecek ve bu konuyu bir sonraki sayıda geniş biçimde tekrar gündeme getireceğim.

1. Basitleştirilmiş Kullanıcı Yönetimi

Öğrenci grupları arasında bireyler için doğru izinler ayarlamak zaman alabilir. Basitleştirilmiş kullanıcı yönetimi özelliği şunları sağlayarak yardımcı olabilir:

- Öğrencileri konum, rol, sertifika sona erme tarihi veya diğer ayrıntılı ölçütlere göre otomatik olarak eğitime kaydetme.
- Öğrencilerin ilgili gruplara kolayca bölümlenmesini sağlama.
- İzleme, içerik atama ve özel raporlamayı optimize etmek için dâhili verilerinizi yansıtan kullanıcılara özel alanlar eşleme/eşleştirme.

2. İçerik Oluşturma ve Yönetim Araçları

Bu özelliğin kalitesi Öğrenme ve Gelişim (L&D) stratejileri açısından önemlidir. Dikkat edilmesi gereken bazı özellikler şunlardır:

- Birden fazla kullanıcı, içerik türü ve biçimi için içerik oluşturma ve geliştirme araçları,
- Ders kataloğu veya dizini gibi kütüphane organizasyon araçları,
- Gelecekteki güncellemeler için içeriği işaretleme amaçlı otomasyon araçları,
- Sosyal medya entegrasyonları dâhil olmak üzere içerik dağıtım araçları,

- İçerik oluşturma sürecini basitleştiren SCORM özellikleri.

3. SCORM ve xAPI

SCORM (Paylaşılabilir İçerik Nesnesi Referans Modeli) ve **xAPI** (Deneyim API'si), eÖğrenme içerikleri için iki temel standarttır ve uyumlulukları, birlikte çalışabilirlik, takip ve raporlama için bir LMS'de oldukça önemlidir.

SCORM ve xAPI uyumluluğu, bu standartlar kullanılarak oluşturulan derslerin farklı platformlarda da çalışabilmesini, tutarlılığı ve geliştirme süresinden tasarruf edilmesini sağlar.

4. Otomatik kayıt

Yararlı bir özellik de ders kaydını, hatırlatma bildirimlerini, sertifika son kullanma uyarılarını ve kapsamlı denetime dayanlı raporlamayı otomatikleştirmektir. Bu, oryantasyon, uyumluluk, zorunlu sağlık ve güvenlik vb. eğitimleri için özellikle yararlıdır.

5. Öğrenme portalları

İdeal Öğrenme ve Gelişim (L&D) programları, kurumsal ihtiyaçları öğrencinin ihtiyaçlarıyla karşılamanın bir birleşimidir. Bu nedenle, en iyi LMS'ler, yöneticilerin ve öğrencilerin kişiselleştirilmiş öğrenme deneyimleri oluşturmaya, bunlara erişmesine ve bunları izlemesine yardımcı olan bireysel öğrenme portalları aracılığıyla kişiselleştirmeyi kolaylaştıranlardır.

LMS HANGİ AVANTAJLARI SAĞLAR?

LMS'ler boşuna popüler olmamışlardır, geçerli bir sebebi vardır. İş perspektifinden bakıldığında kuruluşunuza şu faydaları sağlayabilirler:

1. Üretkenliği ve Verimliliği Artırma

Daha Hızlı Beceri Geliştirme: Çalışanlar, rollerinde daha iyi performans göstermek için ihtiyaç duydukları becerileri hızla edinebilir ve yetkinliğe ulaşma süresini azaltabilir.

İdari Görevlerin Otomasyonu: Öğrenci ilerlemesini izleme, kurs kayıtlarını yönetme ve hatırlatıcılar gönderme gibi görevleri otomatikleştirerek İK (HR) veya Öğrenme ve Gelişim (L&D) ekipleriniz için zaman kazandırır.

2. İyileştirilmiş İş Çevikliği

Hızlı Eğitim Dağıtımı: Temposu yüksek sektörlerde veya değişim dönemlerinde, bir LMS, yeni eğitim içeriğini (örneğin, ürün lansmanı vs.) gecikmeden kuruluş genelinde hızla güncellenize ve dağıtmanıza olanak tanır.

Uyarlanabilirlik: İş ihtiyaçları değiştikçe, çalışanların becerilerini hızla geliştirmek için yeni dersler eklenebilir ve kuruluşun trendlere yanıt vermesine ve rekabetçi kalmasına yardım eder.

3. Daha İyi Çalışan Performansı

Hedeflenen Eğitim: Kişiyi özel öğrenme patikaları, çalışanların performanslarını iyileştirmek ve kişisel ve profesyonel hedeflerine ulaşmak için tam olarak ihtiyaç duydukları şeyleri öğrenmelerini sağlar: Artan satışlar, daha iyi müşteri hizmeti, yüksek operasyonel verimlilik gibi...

Performans Analitiği: LMS raporlaması, öğrenme çıktıları (ders tamamlama, değerlendirmeler vs.) performans ölçümleriyle ilişkilendirmeye olanak tanır ve eğitimin gelir artışı, müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi gibi hedefler üzerindeki etkisini belirlemeyi kolaylaştırır.

4. Daha Hızlı Oryantasyon ve Daha Kısa Değer Elde Etme Süresi

Akışkan Oryantasyon: Bir LMS, işe yeni başlayanlar için yapılandırılmış, tutarlı ve otomatik eğitim sunarak oryantasyon sürecini hızlandırır ve kısa zamanda üretken olmalarını sağlar.

Erken Çalışan Katkıları: Yeni çalışanlar, oryantasyon eğitimini işe başlamadan önce veya sonra tamamlayabilir ve bu sayede işletmeye daha hızlı değer katmaya başlayabilirler.

5. Ölçülebilir Yatırım Getirisi (ROI)

Eğitim Yatırım Getirisi Takibi: Dâhili analitikler ve entegrasyonlar yardımıyla bir LMS, eğitim programlarının etkinliğini ve yatırım getirisini izlemeye yardımcı olur. Eğitimlerin üretkenlik artışı, satışlardaki ivmeler ve müşteri memnuniyeti gibi belirli iş çıktılarıyla nasıl ilişkili olduğu takip edilebilir.

Veri Odaklı Kararlar: Performans ve beceri boşluklarını kolayca görmek, telafi eğitimlerine

veya özel gelişim alanlarına yatırım yapmaya dair veri odaklı kararlar almayı kolaylaştırır.

6. Gelişmiş Uyumluluk ve Risk Yönetimi

Otomatik Uyumluluk Eğitimi: Tüm çalışanların güvenlik veya düzenleyici uyumluluk gibi zorunlu eğitimleri tamamlamasını sağlayarak yasal yükümlülükleri ve maliyetli ihlalleri azaltır.

Azaltılmış Hata Riski: İyi eğitilmiş çalışanların operasyonları, müşteri memnuniyetini veya itibarı olumsuz etkileyebilecek yüksek bedelli hatalar yapma olasılığı daha düşüktür.

LMS NASIL İMPLEMENTE EDİLİR?

Yeni bir LMS'i başarıyla implemente etmek, işletmenin ihtiyaç ve hedeflerini karşıladığından ve kullanıcılar tarafından benimsendiğinden emin olmak için dikkatli bir planlama, koordinasyon ve sürekli iyileştirme gerekir.

İş sonuçlarını yönlendiren, çalışan katılımını artıran ve genel öğrenme etkinliğini iyileştiren başarılı bir LMS uygulamasını garantilemek için izlenmesi gereken adımlar vardır. Söz konusu adımlardan bir başka sayımızda geniş biçimde söz edeceğiz.

DOĞRU LMS NASIL SEÇİLİR?

İşletmeniz için tercih edebileceğiniz çok sayıda LMS seçeneği var. Fakat tüm sağlayıcılarla iletişime geçmek ve her platformu denemek verimli bir seçim yöntemi olmaz. O hâlde, şu temel faktörleri göz önünde bulundurabilirsiniz:

- Bulunduğunuz sektör
- Kurumunuzun ölçeği/büyüklüğü
- Çalışma rutininiz: Ofiste, Evde, Hibrit
- Eğitim ihtiyaçlarınız ve öğrenme hedefleriniz
- Gereksinim duyduğunuz LMS özellikleri
- Mobil öğrenme gereksinimizi
- Oyunlaştırma, kişiselleştirme gereksinimleri
- Fiyatlandırma: Maliyet-Fayda dengesi

Sayılacak daha çok fazla faktör var, fakat LMS dosyamıza şimdilik bir virgül koyuyoruz. Önümüzdeki sayıda görmek üzere... ■ **CK**

Kaynak: <https://peoplemanagingpeople.com>



İŞ BAŞINDA EĞİTİM (OJT) VE ÖNEMİ

Serdar ÖZKAŞ

Klik Yazılım Bilgisayar
serdar.ozkas@kliksoft.net

Günümüzde hızla değişen iş dünyası ve teknolojik gelişmeler, şirketlerin rekabetçi kalabilmesi için daha yenilikçi ve dinamik eğitim yöntemlerine yönelmesine sebep olmaktadır. Bu bağlamda, özellikle pratiğe dayalı bir öğrenme modeli olan “**OJT: On-the-Job Training**” (İş Başında Eğitim), önemli bir rol oynamaktadır.

OJT Nedir?

OJT, çalışanların gerçek çalışma ortamında deneyim kazanmasına odaklanan bir eğitim yöntemidir.

Bu yöntemde, eğitim genellikle bir yöneticinin veya deneyimli bir çalışanın rehberliği ile şirketin mevcut iş akışı, sistemi, prosedürleri ve ekipmanı kullanılarak gerçekleştirilir.

OJT, yeni işe başlayan personelin iş rollerine adapte olmasını kolaylaştırırken, mevcut çalışanların da becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabilir.

OJT bir tür eğitim simülasyonudur. Bir cihazın kullanımı, bir montajın nasıl yapıldığı uygulamalı olarak OJT eğitiminde simüle edilir.

OJT’nin Avantajları

1. Gerçek Deneyim Kazandırma

OJT, çalışanlara teorik bilgiyi pratiğe dökme fırsatı sunar. Gerçek iş ortamında çalışanlar, karşılaşılabilecekleri zorluklara doğrudan maruz kalarak öğrenirler.

2. Hızlı Uyarlama

Yeni çalışanlar, şirket prosedürlerini ve işyeri kültürünü daha hızlı ve kolay biçimde öğrenirler. Bu da oryantasyon (onboarding) süreçlerini daha etkili hâle getirir.

3. Maliyet Etkinliği

OJT genellikle sınıf tabanlı eğitimlere göre daha düşük maliyetlidir. Ayrıca, eğitim sırasında çalışanlar üreken bir pozisyonda oldukları için zaman daha verimli kullanılır.

4. Takım Çalışmasını Teşvik

Yeni çalışanların deneyimli ekip üyeleriyle birlikte çalışması, işbirliğini ve bilgi paylaşımını en üst seviyeye çıkarır.



OJT'nin Dezavantajları

1. Eğitim Kalitesinin Değişkenliği

OJT'nin kalitesi, personele eğitim veren kişinin teknik ve meslekî yetkinliklerinin yanı sıra eğitmenlik ve koçluk becerilerine bağlıdır. Bu nedenle, standart bir eğitim sunulamayabilir.

2. Çalışma Verimliliğinde Düşüş

Eğitim sürecinde rehberlik eden çalışanın kendi görevlerinden uzaklaşması, iş verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir.

3. Hatalı Öğrenme Riski

Yanlış uygulamalar veya bilinçli/bilinçsiz şirket prosedürlerinden sapmalar, eğitilen çalışanların hatalı bir öğrenme süreci yaşamalarına neden olabilir.

OJT Uygulama Örnekleri

1. Perakende Sektörü

Mağaza personelinin stok yönetimi, müşteri hizmetleri veya kasiyerlik gibi görevleri gerçek zamanlı olarak deneyimleyerek öğrendikleri süreçlerdir.

2. Üretim ve Endüstri

Fabrikalarda ve imalathanelerde makine operatörlerinin, deneyimli çalışanların rehberliğinde çalışma ortamına adapte olmaları yaygın görülen bir uygulamadır.

3. Hizmet Sektörü

Otel ve restoran personelinin, doğrudan misafirlerle çalışarak hizmet standartlarını öğrendikleri şekilde uygulanabilir.

4. Sağlık Sektörü

Hemşirelik veya tıp teknisyeni gibi pozisyonlarda, hastanelerdeki gerçek vakalarla uygulamalı eğitimler verilir.

OJT Verimliliğini Artırma Yöntemleri

1. Net Amaçlar ve Beklentiler Belirleme

Çalışanlara hangi becerilerin kazandırılacağını net bir şekilde açıklamak, eğitimin etkili olmasını sağlar.

2. Eğitmenlerin Hazırlığı

Eğitim veren kişilerin teknik bilgiye ve iyi bir rehberlik yeteneğine sahip olması, çalışanların doğru bilgiler edinmesini sağlar.

3. Düzenli Geri Bildirim

Eğitim sırasında çalışanlara düzenli olarak geri bildirim verilmesi, yanlış uygulamaların önünü geçirir.

4. Performans Takibi

Eğitimden sonra eğitime katılan çalışanların iş performanslarını düzenli olarak izlemek, OJT'nin etkisini artırır.

OJT ve Gelecek

Dijital dönüşümle birlikte, OJT yöntemleri de evrim geçirmektedir. Sanal gerçeklik (VR) ve artırılmış gerçeklik (AR) gibi teknolojiler, çalışanların simüle edilmiş ortamları deneyimleyerek eğitim almalarını mümkün kılmaktadır. Bu yöntemler, geleneksel OJT'nin avantajlarını sunarken, hatalardan kaynaklanan riskleri minimize eder.

SONUÇ

OJT, şirketlerin çalışanlarını etkili bir şekilde eğitmesi ve geliştirmesi için vazgeçilmez bir yöntemdir. Doğru bir şekilde uygulandığında hem çalışanların becerilerini arttırabilir hem de şirketlerin rekabetçi avantaj kazanmasını sağlar. Gelecekte teknolojik yeniliklerle daha da gelişmesi beklenen OJT, şimdiden şirketlerin stratejik bir aracı haline gelmiştir. ■ **SÖ**



KARİYER ÜRETKENLİĞİ

Seda ÖZKAŞ

Öğretim Tasarımcısı
seda.ozkas@kliksoft.net

Üretkenlik kavramına ilişkin literatür incelediğinde; Türk Dil Kurumu, "**Üretkenlik**" kelimesini "Üretken olma durumu" ve "Verilen emeğe ve yapılan masrafa oranla üretilen miktar, ürün verme gücü; prodüktivite" olarak tanımlamaktadır.

İş dünyasında ve kariyer hedeflerimize ulaşmada başarılı olmak, üretkenliğimizi doğru yönde şekillendirmemizle doğru orantılıdır. Kişisel becerilerimizi, zamanımızı ve kaynaklarımızı ne kadar verimli kullanırsak, başarımızın da o kadar arttığını görürüz.

Bireylerin kariyer yolculuklarında verimli, etkili ve başarılı olmaları için öncelikle bir yol haritası oluşturmaları gerekmektedir. Ulaşılması istenen hedefi belirlemek ve planlamak öncelikli adım olmalıdır.

Görevleri önem sırasına göre önceliklendirerek zamanı verimli kullanma yöntemleri yine üretkenliği artıran temel unsurlardan biridir. Yaptığımız işlerde harcadığımız süreyi gözlemek, bir yandan da harcadığımız zamanın göstermiş olduğumuz çabaya ve paraya değecek kadar getirisi olup olmadığını düşünmek önemlidir.

Üretkenliğimizin üzerinde olumlu etkisi olan bir diğer olgu da zamanımızı geçireceğimiz fiziksel ortamımızı düzene sokmaktır. Bulduğumuz ortamı düzenlemek, dikkat dağıtıcılardan kurtulmak, dosyalama yapmak hem verimimizi hem de üretkenliğimizi artıracaktır.

Kariyer hedeflerimizi gerçekleştirmek ve üretkenliğimizi artırmak için profesyonel ve kişisel yaşam arasında dengeyi iyi kurabilmek gereklidir. Yeterli enerjiyi bulabilmemiz için sağlıklı uyku zamanları geçirmek, düzenli egzersizler ve bizi mutlu eden aktivitelere yönelmek zihnimizi dinlendireceğinden üretkenliğimizin artmasına yardımcı olacaktır.

Mücadele ettiğimiz hedeflere ulaşmada gerekli olan kararlılık ve motivasyonu sağlamak için öz disipline sahip olmak gerekir. Düzenli faaliyetlerde bulunmak ve tutarlı davranışlar sergilemek öz disiplin kazanma açısından oldukça önemlidir.

Bireylerin mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmek için eğitimlere katılması kariyerlerinde daha üretken, etkili ve başarılı olmalarını destekleyecek unsurlardan biridir. Profesyonel gelişim, iş süreçlerinde farklı ve özgün fikirler geliştirmesine yardımcı olacaktır.

Üretkenliğin gelişmesine katkı sağlayacak bir başka unsur da iletişim becerilerinin geliştirilmesidir. Çeşitli kültürlerden gelen insanlarla etkili ve verimli iletişim kurarak, küresel iş ortamlarında iş birliğini geliştirmek, "**etkili bir dinleyici**" olmak, etkili konuşma ve yazışma tekniklerini bilmek, sunum ve ikna becerileri geliştirmek hem bireysel hem de ekip bazında üretkenliği artırarak daha başarılı bir iş ortamı sağlar. ■ **SÖ**



Ekipler, ister ticarî işletme, ister kamu kurumu, ister kâr amacı gütmeyen bir organizasyon olsun hemen tüm organizasyonların temel taşlarıdır. Başarılı ekip liderleri de bir ekibi neyin etkili kıldığını ve neyin başarısızlığa yol açabileceğini anlayan kişilerdir. Başarılı bir yönetici olmak için sorumlu olduğunuz ekibin işlerini planlayabilmeli, görevleri etkili bir şekilde delege edebilmeli, ekibinizi mükemmel şekilde motive edebilmeli ve ilerlemeyi takip edebilmelisiniz.

Ekip Yönetmek

Hedef Belirleme ve Planlama

Planlama, her yönetici için çok önemli bir beceridir ve organizasyonun hedefleri hakkında iyi bir anlayışa sahip olmakla başlar. Mevcut personeli kullanarak bu hedeflere ulaşmak için bir strateji oluşturmayı ve gerekli aktiviteleri entegre etmek ve koordine etmek için araçlar geliştirmeyi içerir.

Hedefleri Bilmek

Planlama, amaçlarla (yani ne yapılması gerektiği ile) ve araçlarla (bu amaçlara nasıl ulaşılacağı ile) ilgili bir faaliyettir. Bir plan oluşturmak için, yöneticiler öncelikle organizasyonun hedeflerini, yani neyi başarmaya çalıştığını doğru belirlemelidir.

Planlamak ve İlerlemeyi İzlemek

Hedefler, diğer tüm planlama faaliyetleri için temel teşkil eder. Bunlar, tüm organizasyon için, organizasyon içindeki gruplar ve takımlar için ve bireyler için istenen sonuçlara atıfta bulunur. En iyi organizasyonlarda, çalışanlar ve takımlar kendi hedeflerini belirlemek ve eylem planlarını yapmak için yöneticileriyle yakın bir şekilde çalışırlar. Hedefler, tüm yönetim kararları için yön sağlar ve gerçek başarıların ölçülebileceği kriterleri oluşturur.

GELECEĞİ GÖRMENE ÇALIŞIN

Ekibinizin 5 yıl içinde ulaşmasını arzu ettiğiniz 3 **SMART** hedefi kâğıda yazın. Ardından bu hedeflerin her birine nasıl ulaşacağınızı etraflıca planlayın.

Plan nasıl geliştirilir ve uygulanır?

1. Hedef Belirleme

"Neden varız?" ve "Ne yapıyoruz?" gibi sorular sorarak genel hedeflerinizi tanımlayın.

2. Fırsat ve Tehdit Tahminleri Yapma

Çalışma ortamınızı iyice analiz ederek, yararlanabileceğiniz fırsatları ve karşılaşılabileceğiniz tehditleri belirleyin.

3. Sonuçları Analiz Etme

Sonuçları, ulaşmak istediğiniz hedefleri belirlemek için kullanın. Bunlar, ilerlemenizi ölçebileceğiniz bir standart oluşturacaktır.

4. Planlama Yapma

Bu hedeflere ulaşmak için bir plan oluşturun; neyin kim tarafından ve ne zaman yapılması gerektiğini belirleyin.

5. Planı Uygulama

Yaptığınız planı uygulayın, herkesin rolünü netleştirin ve onlara destek sağlayın.

6. İlerlemeyi İzleme

Doğru yolda olduğunuzdan emin olmak için ilerlemenizi takip edin.





SMART Hedefler Belirleme

SMART (akıllı) hedefler belirlemenize yardımcı olabilecek beş temel kural vardır. Hedeflerinizi her zaman **SMART** (akıllı) yapın: Specific (Belirli), Measurable (Ölçülebilir), Aligned (Uyumlu), Reachable (Ulaşılabilir) ve Time-bound (Zaman Kısıtlı).

1. Specific (Belirli)

Ulaşılmak istenen hedefler ancak ölçülebilecek ve doğrulanabilecek kadar spesifik (belirli) olduklarında anlamlıdır.

2. Measurable (Ölçülebilir)

Her bir hedefin objektif (nesnel) olarak değerlendirilebilecek net bir sonuca sahip olması gerekir. Ayrıca, yol boyunca kontrol edilebilecek açık ve net kıstaslara da sahip olmaları önemlidir.

3. Aligned (Uyumlu)

Hedefler, organizasyonun misyonu, vizyonu ve stratejik planını ile uyumlu olmalı ve bunlara katkıda bulunmalı, aynı zamanda bunları uygulayan çalışanın değerleri ve hedefleriyle de uyum göstermelidir.

4. Reachable (Ulaşılabilir)

Hedefler elbette bazen onlara ulaşmak için kendinizi ve ekibinizi biraz zorlamanızı gerektirebilir, fakat gerçekçi olmayan, ulaşılması imkânsız hedefler olmamalıdır.

5. Time-bound (Zaman Kısıtlı)

Miyadı olmayan hedefler, personelin onları tamamlamak için aciliyet duymamasına ve ihmâl etmesine neden olabilir. Hedefler her zaman bir zaman kısıtı içermelidir.

HEDEFLER, tüm organizasyon için (hem EKİPLER hem BİREYLER için) arzu edilen **NİHAİ SONUÇLAR**'dır.

Çalışmayı Tasarlama

İŞ TASARIMI, planlama kapsamındaki görevlerin tamamlanmış işler oluşturmak için birleştirilme biçimini ifade etmektedir. Hem organizasyonun hedeflerini hem de çalışanların memnuniyetini göz önünde bulundurarak **doğru işleri doğru insanlara** uyacak şekilde şekillendirme pratiğidir. Doğru tasarlanmış işler yüksek motivasyon, yüksek performans ve yüksek düzeyde memnuniyet getirdiği gibi devamsızlığı ve işten ayrılmaların azalmasını sağlar.

Her önemli, değerli ve faydalı iş için gerekli unsurlar: **Beceri Çeşitliliği** (Skill Variety), **Görev Kimliği** (Task Identity) ve **Görevin Önem Derecesi** (Task Significance).

İşleri Tanımlamak

İşler önemli ölçüde farklılık gösterir. Örneğin, bir itfaiyecinin günlük sorumlulukları bir muhasebeci veya formeninkinden çok farklı olacaktır. Ancak, her iş 5 temel iş boyutu açısından tanımlanabilir:

İş Tanımının 5 Temel Boyutu

1. Beceri Çeşitliliği (Skill Variety)

Bir işin, yapılacak bir çalışmanın, çalışanın önceden belirlenmiş bazı yetkinliklere (competencies) yani beceri kümelerine (skill sets) sahip olmasını gerektirmesidir.

2. Görev Kimliği (Task Identity)

Bir görevin, tek başına bütün ve tanımlanabilir bir iş parçası teşkil etmesidir.

3. Görev Önem Derecesi (Task Significance)

Bir işin, diğer insanların işleri ve hayatları üzerinde bir etkiye sahip olmasıdır.

4. Özerklik/Otonomi (Autonomy)

Bir işin, çalışana görevleri planlama ve işin nasıl yürütüleceğini belirleme konusunda sağladığı serbesti ve takdir yetkisidir.

5. Geri Bildirim (Feedback)

Çalışanın performansının etkinliği hakkında doğrudan ve net bilgi almadır.

Bir yönetici/idareci olarak, bu beş boyutu geliştirebilir, ekibinizin performansını mümkün olan en üst düzeye çıkarabilirsiniz.

Beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görev önem derecesi, anlamlı bir iş yaratmak için bir araya gelir ve bu hususlara dikkat edilerek yapılan işler tüm organizasyon tarafından önemli, değerli ve faydalı olarak anılacaktır.

Özerkliğe sahip işler, çalışanlara iş sonuçları konusunda bir sorumluluk duygusu verir. Geri bildirim sağlayan işler de çalışana ne kadar etkili performans gösterdiğini göstermek açısından önem arz eder.

İŞ İÇİN DOĞRU KİŞİYİ BULUN

Bir çalışanın mevcut performansını tamamen değiştirmek zordur. İnsanları iyi oldukları işlerle eşleştirmek gerekir. Bu, onların iyi sonuçlar elde etme olasılığını artıracaktır.

5 Boyutlu İş ve Görev Tasarımı

İş ve görev tasarımlarınızı söz konusu 5 boyutu göz önünde bulundurarak geliştirebilirsiniz:

1. Doğal Çalışma Birimleri Oluşturun

Görevleri, çalışanları yaptıkları işleri önemli görmeye teşvik edecek, işlerine sahip çıkma isteklerini artıracak türden tanımlanabilir ve bir bütün teşkil edecek biçimde tasarlayın.

2. Görevleri Birleştirin

Dağınık veya zaman içinde parçalanmış görevleri tekrar bir araya getirerek daha büyük çalışma modülleri oluşturun. Bu şekilde, beceri çeşitliliğini artırın ve daha belirgin bir görev kimliği oluşturun.

3. İşleri Dikey Olarak Genişletin

Daha önce sadece yöneticilere ayrılmış sorumlulukları çalışanlara vererek özerklik sağlayın. Böylece, görevlerin “iş yapma” ve “kontrol etme” süreçleri arasındaki boşluğu kapatarak işleri aerodinamik hâle getirin.

4. Müşteri İlişkileri Kurun

Çalışan ile müşteri (yani çalışanın üzerinde çalıştığı ürün veya hizmetin kullanıcısı) arasında doğrudan ilişkiler kurun. Böylece, beceri çeşitliliğinin, özerkliğin ve geri bildirim etkisini artırabilirsiniz.

5. Geri Bildirim Kanallarını İyileştirin

Geri bildirim ihmal etmeyin. Yoksa geri bildirim kanalları kurun, varsa bunları iyileştirin. Geri bildirim, çalışanlara ne kadar iyi performans gösterdiklerini ve performanslarının iyiye mi kötüye mi gittiğini söyler. Çalışanlar, işlerini yaparken kesinlikle ve kesintisiz olarak geri bildirim almalıdır.

Yüksek Başarımlı Ekip Oluşturma

Chrysler Corporation'ın efsanevî eski CEO'su Lee Iacocca'nın dediği gibi: *"Tüm iş operasyonları üç kelimeye indirgenebilir: insanlar, ürün ve kâr. İnsanlar önce gelir. Ancak iyi bir ekibiniz yoksa, diğer ikisiyle pek bir şey yapamazsınız."* Başarılı yönetici, yüksek başarımlı ekipler oluşturur, onları motive eder, onlarla birlikte çalışır ve hedeflere ulaşmalarını sağlar.

Yüksek Başarımlı Ekibi Tanımlamak

EKİP, düzenli aralıklarla bir araya gelen, kendilerini diğerlerinden farklı ve belirgin bir varlık olarak gören, tamamlayıcı yetkinliklere (beceri setlerine) sahip, yanı sıra ortak amaca, bir dizi performans hedefine ve kendilerini karşılıklı olarak sorumlu tuttıkları bir yaklaşıma bağlı iki veya daha fazla kişiden oluşan takımdır.

YÜKSEK BAŞARIMLI EKİP ise bireysel çabaların toplamından daha fazlasıyla sonuçlanan koordineli ortak çalışmayla üretilen kolektif bir işin paydaşı üyelerden oluşan ekiptir.

NOT: Yapılan araştırmalar ve pratik deneyimler, üye sayısı 12'nin üzerinde olan ekiplerde uyum sorunu yaşandığını, ayrıca hızlı ve etkili kararlar almanın da zorlaştığını göstermektedir.

GÜVEN İKLİMİ OLUŞTURUN

Yüksek başarımlı ekipte temel dayanak güvendir. Ekibin her üyesi, diğer üyelere koşulsuz güvenebileceğini bilmelidir.

Başarılı yöneticiler, çalışanların misilleme korkusu olmadan sorunları tartışmakta özgür oldukları bir iklim yaratarak karşılıklı güven tesis ederler. Yaklaşılabilir ve saygılı davranır, ekip üyelerinin fikirlerini dinlerler. Tarafsız ve adil olur, bu şekilde itibar ve otorite geliştirirler. Tutarlılık ve dürüstlük anahtar niteliklidir. Bu nedenle bu yöneticiler dengesiz ve öngörülemez davranışlardan kaçınır, verdikleri sözleri yerine getirirler.

İletişim, bir ekibin üyeleri arasında karşılıklı bağlılık oluşturup sürdürmenin anahtarıdır. Yüksek başarımlı ekip yöneticileri, üyelerini üst yönetim karar ve politikaları hakkında bilgilendirir, performansları hakkında da doğru geri bildirim sağlar.

Ekip Performansını Anlamak

1. Biz kimiz?

Güçlü yönlerin, zayıflıkların, çalışma tercihlerinin ve değerlerin paylaşılması, ekip için ortak inançlar kümesinin oluşturulmasını, bir grup kimliğinin ve "neyi savunduğumuz" duygusunun yaratılmasını sağlar.

2. Biz şimdi neredeyiz?

Mevcut durumu sorgulamak ve kavramak, ekibin güçlü yönlerini daha da güçlendirebilmesini, zayıf yönlerini iyileştirebilmesini, yararlanılacak fırsat ve kaçınılacak riskleri doğru olarak belirleyebilmesini sağlar.

3. Biz nereye gidiyoruz?

Ekip gökkuşağının sonundaki altın dolu kazana dair net bir vizyona sahip olmalıdır. Vizyonun yanı sıra bir misyona, bir amaca ve hepsinin heyecan duyduğu belirli bir takım hedeflere sahip olmalıdır.

4. Oraya nasıl ulaşırız?

Ekip üyeleri, ortak hedeflere ulaşmak için kimin neyi ne zaman yapacağını anlamalı ve iş tanımları, ekipteki rolleri, sorumlulukları, yetkileri ve hesap verebilirlik alanları konusunda açık ve net olmalıdır.

5. Neye sahibiz? Neye ihtiyacımız var?

Her bir üyenin eğitim ve gelişim ihtiyaçları gözden geçirilerek hem bireyi hem de ekibi güçlendirecek teknik ve meslekî yetkinliklere sahip olunduğundan emin olunmalıdır.

4. Ne kadar etkili ve verimliyiz?

Nicelik ve nitelik çıktılarının ve ekip sürecinin düzenli performans değerlendirmeleri, başarıların görülmesi ve ödüllendirilmesi, hem standartları ortaya koyar hem ekip hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırır.

Yüksek Başarım Elde Etmek

Ekibinizin yeteneklerinin en iyisini sergilemesi için net hedefler oluşturun. Tüm üyelerin ekibin hedeflerini ve bu hedeflerin değerli bir sonucu temsil ettiğini tam olarak anlamalarını sağlayın. Üyelerin, neyi başarmaları gerektiğini bilmeleri ve bu hedeflere ulaşmak için birlikte nasıl çalışacaklarını anlamaları önemlidir.

Ancak, bu hedefler ulaşılabilir olmalıdır; hedefler ulaşamaz gibi görünürse ekip üyeleri moral kaybedebilirler. Bunu önlemek için, asıl hedefe giden yolda daha küçük kilometre taşları belirleyerek yolculuğu kolaylaştırabilirsiniz. Bu küçük hedeflere ulaşıldıkça ekibin başarısı pekişir; tutarlılık ve güven artar, moral yükselir.

Bir ekip yöneticisi olarak, üyelerinizin başarıya ulaşmak için ihtiyaçları olan kaynağı ve desteği sağlamak sizin sorumluluğunuzdur. Gerekirse, ekibinizin teknik ve meslekî yetkinliklerini artırmak için her türlü iç ve dış kaynağı kullanarak eğitim ve mentörlük hizmeti tedarik edin.

Standartları Belirlemek

Ekibin neyi başarması gerektiğinin, her ekip üyesinden ne beklendiğinin ve ne istendiğinin, bu arada kendilerine hangi desteğin sağlanacağını ayrıntılarını kaydetmek için aşağıdaki gibi bir performans anlaşması oluşturun.

Ekip başarısı için çerçeveyi açıkça belirlemek, istenen sonuçlara ilişkin karşılıklı bir anlayış ve ortak bir vizyon oluşmasını sağlar ve her ekip üyesinden beklediğiniz standartları vurgular.

Ekibi Sevk ve İdare Etmek

Ekip üyeleri, ekipleri başarılı olduğunda zaferi paylaşmalı, ancak ekip başarısız olduğunda da başarısızlığın sorumluluğunu almalıdır.

Her üyenin ekip çalışmasına katkısının ne olacağını belirleyin ve bunu genel performans değerlendirmesinin bir parçası hâline getirin. Performans takibi için, hem **katılımcı** hem **gözlemci** olarak hareket edecek ekip üyeleri belirleyin.

Bir ekip çalışırken, katılımcı-gözlemci üyenin rolü, iş süreçlerine odaklanmaktır. Söz konusu süreçler, bir hedefe ulaşmak için gerçekleştirilen eylemler dizisidir.

Katılımcı-gözlemci, periyodik olarak ekibin görevi üzerinde çalışmasını durdurmalı ve üyelerin dâhil olduğu süreci tartışmalıdır. Katılımcı-gözlemcinin hedefleri, kullanılan süreçleri tartışarak ve bunları iyileştirmek için stratejiler oluşturarak ekibin işleyişini iyileştirmektir.

PERSONEL DEĞİŞTİRİN

Ekiplerinizde atalet oluştuysa veya iç çekişmeler söz konusu ise, üyeleri rotasyona sokun. Ekipler arasında üye takası gerçekleştirin, üye transferleri yapın. Üyelerinizi yetkinliklerini daha iyi kullanacak şekilde yeniden konumlandırın. Böylece, ekiplerinizde yeni bir mevsim havası oluşturun.

Ekip Performans Sözleşmesi Oluşturmak

Bir ekip performans sözleşmesi oluşturmak için aşağıdaki soruları sorun, **EVET** veya **HAYIR** şeklinde cevaplayın:

EVET HAYIR

- İş hedeflerine ulaşılması için nelerin yapılacağını ve ne zaman yapılacağını belirledim mi? ☐ ☐
- Sonuçlara ulaşmak için sınırları (yönlendirici davranış kurallarını) veya araçları belirledim mi? ☐ ☐
- Sonuçlara ulaşmaya yardımcı olmak için insan, finans, teknoloji, örgüt desteği vb. belirledim mi? ☐ ☐
- Performans standartlarını ve performans değerlendirmesi için zaman aralıklarını belirledim mi? ☐ ☐
- Performans değerlendirme ölçütlerini ve standartlara uyulmamasının sonuçlarını belirttim mi? ☐ ☐

Kültürel Çeşitliliğe Değer Verme

Bizim gibi olan insanları anlamak ve yönetmek bazen zor olabilir, fakat inanın bizden farklı olanları anlamak ve yönetmek çok daha zordur. İş daha küresel hâle ve işyeri de daha çeşitli hâle geldikçe, yöneticiler bu kültürel çeşitliliğin tüm çalışanların beklenti ve davranışlarına etkisini anlamalıdır.

Değişiklikleri Anlamak

İşgücü piyasası önemli ölçüde değişiyor. Çoğu ülke işgücünün yaşını, göçü ve birçoğunda çalışan kadın sayısında hızlı bir artışı deneyimliyor. İş dünyasının küreselleşmesi beraberinde kültürlerarası bir zorunluluğu da getiriyor. Yurt dışında ürün ve hizmet satan ve üreten daha fazla işletmeyle birlikte, yöneticiler çalışanlarının birçok farklı kültürden gelen müşterilerle ilişki kurabilmelerini sağlama ihtiyacını giderek daha fazla görüyor. Farklılıklarının yalnızca hoş görülmediğine, aynı zamanda işverenleri tarafından değer gördüğüne inanan çalışanların sadık, üretken ve bağlı olma olasılığı daha yüksek.

HERKESE BİLDİRİN

Kültürel çeşitliliğe değer verdiğinizi kamuoyu ile paylaşın. Bu deklarasyon bir taahhüt teşkil edecek, eyleminizden sorumlu olmanızı sağlayacaktır. Herkese eşit fırsat sunan bir organizasyon için çalışmayı tercih edecek potansiyel çalışanları kendinize böyle çekersiniz.

VAADİNİZİ GERÇEKLEŞTİRİN

Eğer kültürel çeşitlilik konusunda önyargılarınız varsa, bunları zihninizden de kalbinizden de söküp atın. Ardından, hem vaaz ve vaat ettiğiniz hem de yaptığınız her şeyde taahhüt ve beyan ettiğiniz kabulü açıkça sergileyin.

Çeşitlilikten Yararlanmak

Yöneticiler kültürel çeşitlilikten faydalanmaya çalışırken birçok zorlukla karşı karşıya kalır. Örneğin, çalışanların örgütün ana diline aşina olmamasıyla başa çıkmak, farklı demografik özellikler tarafından hangi ödüllerin değerli olduğunu öğrenmek, farklı hedef grupların değerlerine uyan kariyer geliştirme programları sağlamak, vb. Kültürel çeşitlilikten yararlanmak için deneyebileceğiniz birkaç yol önerebiliriz:

- Çeşitlilik konusundaki hedeflerinizi ve beklentilerinizi misyon ve değer ifadeleri, sloganlar, inançlar, bültenler, konuşmalar, e-postalar ve günlük konuşmalar gibi çeşitli kanallar aracılığıyla çalışanlarınıza iletin.
- Geleneksel olmayan kaynaklardan işe alım gerçekleştirin. Mevcut çalışanların tavsiyesi ile personel alımı genellikle sınırlı sayıda aday üretir. Bunun yerine işe alım için yeni kaynaklar belirleyin. Örneğin, kadınlara iş sağlayan özel ağlar ve kanallar, sektör bazlı gazeteler, engelli eğitim merkezleri, yerel kariyer siteleri ve şirketleri, 50 yaş üstü kulüp ve dernekler, vs.
- Motivasyon için çeşitli teşvikler kullanın. Motivasyon konusundaki çoğu çalışma, şaşırtıcı olmayan bir şekilde, Kuzey Amerikalı işçiler üzerinde Kuzey Amerikalı araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Sonuç olarak, bu çalışmalar çoğu insanın kendi refahını teşvik etmek ve ilerlemek için çalıştığı inancına dayanmaktadır. Ancak bu yaklaşım, bireylerin kendi çıkarları için değil, organizasyona veya topluma olan sadakatleri tarafından yönlendirildiği Japonya, Meksika, Singapur ve Venezuela gibi daha kolektivist ülkelerden gelenlerin inanç ve değerleriyle çelişebilir.

Yetki devretmek, önemli stratejik faaliyetlere odaklanmanızı sağlar ve çoklukla daha iyi kararlar almanın yolunu açar.



Etkili İş Delege Etme

Yöneticiler/idareciler, işlerin insanlar aracılığıyla yapılmasını sağlamaktan sorumludur. Yöneticiler sorumluluk ve yetkileri tevdi ederek belirlenen hedeflere ulaşırlar. İşleri ve sorumlulukları bölmek ve dağıtmak suretiyle devretmek, üretkenliği verimliliği artırmanın en güçlü araçlarından biridir.

Başkalarına Güç Vermek

Yöneticiler, yetki ve selahiyet dağıtarak aslında bir ölçüde otorite devrederler. Yetki delege etme veya devretme, çalışanların bir işi nasıl yapacaklarına dair kendi kararlarını vermelerine izin vererek hedeflere ulaşmalarını kolaylaştırır. Yetki devri aynı zamanda çalışanların teknik ve meslekî bilgi ve becerileri yanı sıra karar alma becerilerini de geliştirerek terfi fırsatları için onlara patika açar.

Faydayı Hissetmek

Etkili delegasyon her yönetici için önemlidir. Yetki delege etmek takviminizi boşaltır; büyük resme ve stratejik faaliyetlere odaklanmak için size zaman yaratır. Ayrıca, daha iyi karar almaya da yardımcı olabilir. Çünkü karar süreçlerini organizasyonun alt basamaklarına iterek karar vericilerin sorunlara daha yakın kimseler olmasını sağlar. Üstelik, yönettiğiniz kişilerin kendi karar alma becerilerini geliştirmelerine yardımcı olarak onları yönetim görevlerine hazırlar.

Delegasyonun 4 Bileşeni

1. Görev Dağılımı (Allocation of Duty)

Bir yönetici yetkiyi devretmeden önce, yerine getirilmesi gereken görevlerin ve faaliyetlerin etraflıca açıklanması gerekir.

2. Yetki Devri (Delegation of Authority)

Delegasyon, bir astınıza sizin adınıza hareket etmesi için yetki verme sürecidir.

3. Sorumluluk Atama (Assignment of Responsibility)

Yönetici, yetkilendirmiş olduğu çalışana, işin gerektiği biçimde yapılması için yeterli yetki ve sorumluluğu vermelidir.

4. Hesap Verebilirlik (Accountability Creation)

Yöneticiler, yetkilendirilen çalışanları görevlerini düzgün bir şekilde yerine getirmekten sorumlu tutmalıdır. Bu, kendilerine verilen görevlerin tamamlanması için sorumluluk almak ve işin tatmin edici bir performansla gerçekleştirilmesi için yöneticiye karşı hesap verebilir olmak anlamına gelir.

Hataları Kabullenmeyi Bilmek

Birçok yönetici yetki devri konusunda tereddüt eder. Bazıları ipleri elden bırakmaktan korkar; *"İşleri kendim yapmayı severim çünkü o zaman hem yapıldığını hem doğru yapıldığını bilirim."* der. Diğerleri ise çalışanlarına güvenmez veya başkalarının hataları yüzünden eleştirilmekte riskini almaktan kaçınırlar.

Devrettiğiniz görevleri daha iyi, daha hızlı veya daha az hatayla yapabilecek olsanız da her şeyi kendiniz yapamazsınız. Buna zamanınız olmaz.

Sıklıkla ekibinizin projelerin sorumluluğunu almadığını hissediyorsanız, muhtemelen yetki ve sorumluluk devretmemiş, sadece görev dağıtmışsınızdır. Yetki devrettiğinizde, devrettiğiniz kişilerin hatalar yapmasını beklemeli ve bunun olabileceğini peşinen kabul etmelisiniz. Hatalar genellikle iyi öğrenme deneyimleridir.

Ayrıca, neler olduğunu bilmek için yeterli geri bildirim mekanizmaları da kurmanız gerekir.

HATALARI KABULLENİN

Yetki devrettiğiniz kişilerin bazı hatalar yapmalarını beklemeli ve bunları kabullenmelisiniz.

Üstelik, hatalar çoğu zaman ideal öğrenme deneyimleridir.

Faaliyetinizin %20'si sonuçlarınızın %80'ini oluşturur. İşlerin %20'den fazlasını yapmaya çalışın ve %80'ini devredin.

Görev ve Yetki Delege Etmek

Görev ve yetki devretmenin adımları şunlardır:

1. Görevleri Netleştirin

Neyin devredildiğini (görevler, sorumluluklar, yetkiler vb.), bu devirden beklenen sonuçları ve zaman çerçevesini açıklayın.

2. Sınırları Belirleyin

Görev ve yetki delege ettiğiniz kişilerin, kendilerine verdiğiniz sorumluluk ve yetkilerin parametrelerinin tam olarak ne olduğunu eksiksiz anlamalarını sağlayın.

3. Katılımı Teşvik Edin

Delege edilen her şeyi (hangi görev, sorumluluk ve yetkilerin devredileceğini), bu bağlamda ne kadar yetkiye ihtiyaç duyulacağını ve hangi standartlara ulaşılması gerektiğini delegasyon kararlarına dâhil edin.

4. Diğerlerine Bilgi Verin

Söz konusu delegasyondan etkilenebilecek herkesin, kime ne devredildiğini ve ne kadar yetki verildiğini bilmesini sağlayın. Konuyla yakından uzaktan ilgili herkesin bilgilendirildiğinden mutlaka emin olun.

5. Gelişimi Teşvik Edin

Delegasyonun başından itibaren, delegenin veya delegelerin size bir sorunla geldiklerinde, beraberinde olası bir çözüm de getirmeleri gerektiğini özellikle vurgulayın. Delege her sorunun çözümü üzerine kafa yorması gerektiğini bilmelidir.

6. Denetim Mekanizması Oluşturun

Delege ile görevin/görev setinin tamamlanması için belirli bir zaman çerçevesi üzerinde uzlaşın, ilerlemenin denetleneceği ve yaşanan sorunların çözüme yönelik tartışılıp değerlendirileceği tarihleri belirleyin.

Çalışanları Motive Etme

İnsanlar her gün işlerine ne kadar zaman ve emek harcayacaklarına dair kararlar alırlar. Yöneticiler, zorlu işler sağlamak, performansı takdir etmek, kendilerini etkileyen kararlara katılım izni vermek ve kişisel konulara ilgi göstermek suretiyle söz konusu kararları etkiler ve ekiplerini motive ederler.

İhtiyaçları Anlamak

Bir yönetici olarak, ekip üyelerinizin ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını neyin sağladığını bilmeniz gerekir. Amerikalı psikolog **Abraham Maslow**, her bireyin tatmin etmeye çalıştığı beş seviyeli bir ihtiyaçlar hiyerarşisine sahip olduğunu ileri sürmüştür.

Daha düşük seviyedeki bir ihtiyaç büyük ölçüde karşılandıktan sonra, davranış üzerindeki etkisi azalır ve kişi bir sonraki en yüksek seviyedeki ihtiyacı kazanmaya motive olmaya başlayabilir.

İyi bir performans göstermeyi sağlayan 2 unsur vardır: **maharet** (ability) ve **motivasyon**.

Maharet (beceriklilik), kabiliyetin (aptitude), eğitimin ve kaynakların bir ürünüdür.

Motivasyon, arzu ve bağlılığın bir ürünüdür.

Tüm bu unsurlar yüksek performans seviyeleri için gereklidir. Eğer bir çalışan yeterli performansı gösteremiyorsa, sormanız gereken soru şudur: *"Bu kişinin düşük performans göstermesinin nedeni beceri eksikliği mi motivasyon eksikliği mi?"*

Motivasyon yöntemleri performansı artırma konusunda etkili olabilir; ancak sorun beceri eksikliğiyse, hiçbir baskı veya teşvik işe yaramayacaktır. Bu kişinin ihtiyacı olan şey eğitim, ek kaynaklar ya da bütünü farklı bir iştir.

İnsanların %29'unu anlamlı işler yapmak motive ediyor. İnsanların %25'ini de para motive ediyor.

İhtiyaçlar Hiyerarşisini Anlamak

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi insanların temel ihtiyaçlarının sıralanmasını ve bu ihtiyaçların hiyerarşik düzenini açıklamaktadır.

1. Fizyolojik İhtiyaçlar

Her insanın en temel ihtiyacı hayatta kalmaktır. Bu ihtiyaçlar hayatın genelinde, susuzluğu ve açlığı gidermek; işyerinde ise yiyecek-giyecek satın alabilmek ve faturaları ödeyebilmek için gereken maaşı almaktır.

2. Güvenlik İhtiyaçları

Fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra, güvenlik ihtiyaçları ortaya çıkar. Hayatın genelinde barınma, işyerinde ise konforlu ve güvenli çalışma koşullarına sahip olmak ve gerektiğinde sağlık hizmeti alabilmektir.

3. Sosyal İhtiyaçlar

İnsan kendini makul ölçüde güvende hissettiğinde, sıra sosyal ihtiyaçların karşılanmasına gelir. Sosyal ihtiyaçlar genelde ait olma ve sevilme gereksinimi olarak ortaya çıkarken işyerinde, iş arkadaşları ve iş çevresi ile iyi ilişkiler kurmak ve organizasyonun sosyal etkinliklerine katılmak demektir.

4. Takdir ve Saygınlık İhtiyacı

Arkasından, gösterdiği başarılarından ötürü takdir edilmek ve terfi almak gibi **özsaygı** (self-esteem) ve **saygınlık** (esteem) gibi ihtiyaçlar insanı motive eder.

5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

En üst seviye, insanın yaşam hedeflerine ulaştığını hissetmek ihtiyacıdır. İşyerinde, becerilerinin, yaratıcılığının ve yetkinliğinin herkesçe kabullenilmesi anlamına gelir.

Olumlu Pekiştirmeyi Kullanmak

Başarıyı tanımak ve ödüllendirme, ekibinizi motive etmenin güçlü yoludur. Birini bir şeyi doğru yaptığı için ödüllendirerek, o davranışı olumlu şekilde pekiştirir ve bunu tekrar yapması için teşvik edersiniz.

2 temel ödül türü vardır: **dışsal** ve **içsel**.

Birçok kişi, övgü, terfi veya maaş artışı gibi dışarıdan verilen dışsal ödüllere daha çok değer verir ve bunları tercih eder.

Diğerleriyse, performansları veya iyi yapılmış bir işten elde ettikleri memnuniyet hakkındaki kişisel hislerinden kaynaklanan içsel ödüllere daha fazla değer verirler.

Birçok çalışan övgü, terfi veya maaş artışı gibi **dışsal** ödüllere bağımlıdır.

İhtiyaçları Önceliklendirmek

Size başarılı bir teknik yazar ve bekâr bir anne olan Berrak'tan söz etmek istiyorum. Berrak, ailesinin refahını sağlayan iyi bir maaş ve yan haklara sahipti; konforlu bir evde yaşıyor, güzel giyiniyor, evine bolca yiyecek alıyordu. Şirketi küçülmeye gideceklerini duyurdu. Berrak işten çıkarılmaktan korkuyordu. Bu durum, güvenlik ihtiyaçları (2. seviye) konusundaki endişelerini tetikledi. Bir gruba ait olma (3. seviye) veya yaratıcı ve teknik olarak doğru işler yapma konusunda kendi öz saygısının daha yüksek düzeydeki ihtiyaçları (4. seviye) konusunda daha az endişelenmeye başladı. Bunun yerine, işini koruyabilmek veya yeni bir iş bulabilmek için gerekenleri yapmaya yöneldi. Berrak ancak işinin güvende olduğu konusunda ikna olduktan sonra, davranışlarını yöneten daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlarına geri dönebildi.

Gördüğünüz gibi, düşük düzeydeki bir ihtiyacın karşılanamaması ihtimâlini düşünmek bile onun üzerindeki tüm ihtiyaç seviyelerini otomatik olarak devre dışı bırakabiliyor.

Kendine Sorular Sormak

Kendinize "Deneyimlerimden yararlanabilir miyim?" soruları sorun, **EVET** veya **HAYIR** şeklinde cevaplayın:

EVET HAYIR

- Bir görevdeki performansınızı artırmanız için sizi motive eden bir eğitmen veya koç oldu mu? ☐ ☐
- Bu kişinin sizi motive etmek, veriminizi artırmak için tam olarak ne yaptığını söyleyebilir misiniz? ☐ ☐
- Sonucun sizi nasıl hissettirdiğini hatırlıyor musunuz? Söz konusu duyguları tanımlayabilir misiniz? ☐ ☐
- Kendi ekibinizi motive etmek için aynı yaklaşımı ve yöntemi yeniden kullanabilir misiniz? ☐ ☐

Başarıyı Ödüllendirmek

Yönettiğiniz her bireyin içsel veya dışsal ödülleri ne kadar önemseydiğini anlamaya çalışmalısınız. Örneğin, eğer başarıları her zaman övüyorsanız, büyük ölçüde içsel tatmin duygusu ile motive olabilen biri sizi bir süre sonra yüzeysel olarak görmeye başlayacaktır. Hatta kıdemli bir çalışan, "Projede harika iş çıkardığımı zaten biliyorum. Bu kadar takdire ne gerek var. Yöneticim neden bu kadar küçümseyici davranıyor?" diyebilir.

İnsanlar bazen farklı türde dışsal ödüller de isteyebilir. Övgüler, sosyal ihtiyaçlarla motive olan kişi için tamamen kabul edilebilir olsa da, para veya tatil gibi daha somut ödüller bekleyen kişi için hiçbir anlam ifade etmeyebilir. Tipik dışsal ödüller; prestijli görevler, beklenen seyahatler, eğitim giderlerine katkı veya bunların tamamen karşılanması, ikramiye, maaş artışı ve/veya kişisel ofis olabilir.



Ekip Motive Etmek

1. Çaba-Performans-Ödül Beklentileri

Ekibinizden en iyi verimi almak için, ister dışsal ister içsel olsun, beklenen ödül değeri vurgulayın. Her bireyin performansı ile ödüller arasındaki bağlantıyı fark ettiğinden emin olun. Kuruluşunuz performansa dayalı ödeme sağlamasa bile, daha elverişli iş atamaları yapmak gibi dışsal ödüller verilebilir.

2. Performans Geri Bildirimleri

Ekipteki üyelerin ne yaptığını bildiğinizi gösterin ve yüksek performansı, iyi yapılan işi kabul ederken geri bildirimde bulunun. Özellikle kişiler kendilerinden emin olmadıklarında, kişinin gelişimini vurgulayın. Belirli başarıları övmek, kişinin öz saygısını artırmaya yardımcı olacaktır.

3. Çalışanları Başarıya Ulaştırma

Yönettiğiniz insanlara işlerini daha fazla özerklikle yapmaları için ihtiyaç duydukları

bilgiyi, araçları ve yetkiyi vererek onları destekleyin ve güçlendirin. Böylece motivasyon seviyeleri büyük ölçüde artacaktır.

4. Doğru Davranışı Teşvik

Yöneticilerin ekiplerinden istedikleri, aldıkları ve ödüllendirdikleri şeyler çoğu zaman birbirinden farklıdır. Sözlü olarak yeniliği (inovasyonu) savunurken, işleri kitaba göre yapmayı ödüllendirirseniz, onlara karışık sinyaller gönderiyor ve ekip içinde yanlış davranışları pekiştiriyorsunuz demektir. Ödülleriniz ve bunların ne anlama geldiği konusunda dikkatlice düşünmeli, sadece tekrarlanmasını istediğiniz davranışları pekiştirdiğinizden emin olmalısınız.

5. Ödülle Onurlandırma

Çalışanların hepsi aynı ödülleri eşit derecede önemsemez. Bu nedenle, ödüllerinizi her bir çalışandan en iyi şekilde yararlanacak şekilde uyarlamaya çalışın.

Ekip Motivasyonunu Ölçmek

Ekip motivasyonunu ölçmek için aşağıdaki soruları sorun, EVET veya HAYIR şeklinde cevaplayın:

- İş hedeflerini net bir şekilde belirliyor, performansı ve başarıyı ödüllendiriyor muyum?
- Doğru ve başarılı davranışları olumlu yönde pekiştirebiliyor muyum?
- Ödüllendirdiğim her bir ekip üyesine verdiğim ödüller dikkat çekici ve cazbedici mahiyette mi?
- Hakedişleri/ücretleri performans tabanlı yapmayı göz önünde bulundurdum mu?
- İşleri, onları yapan insanları motive edecek şekilde yeniden tasarladım mı?
- Ekibime gerekli ve yeterli öğrenme fırsatlarını sunuyor muyum?

EVET HAYIR

☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐

Eğitmenlik Becerileri

Bir yönetici olarak rolünüzün önemli bir kısmı da yönettiğiniz kişilerin becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktır. Çalışanlarınızın öz farkındalık, iletişim ve zaman yönetimi gibi becerilerin gelişimini teşvik edebilirsiniz, yüksek başarımlı bir ekibe sahip olabilirsiniz.

Deneyimle Öğrenmek

İnsanlar aktif çabayla öğrenirlerse, öğrenme süreci daha hızlı ilerler ve daha fazla bilgiyi hatırlarında tutabilirler. Konfüçyüs'e atfedilen ünlü bir alıntıda vardır: *"Duyuyorum ve unutuyorum. Görüyorum ve hatırlıyorum. Yapıyorum ve anlıyorum."* Bu alıntı, deneyim yoluyla öğrenmenin değerini desteklemek için sıkça kullanılır. Yeni beceriler yalnızca yeni davranışları deneyerek, sonuçlarını gözlemleyerek ve deneyimden ders çıkararak kazanılabilir.

BİR RESİM ÇİZİN

Mesajlarınızın önemini birden fazla kanal kullanarak iletin: sözcükler, tonlama, mimikler, jestler, duruşlar, görsel malzemeler.

Yeni Beceriler Kazandırmak

1. Öncelikle, öğrenenlerin yeni bir beceriye ilişkin kavramsal bir anlayış oluşturmalarına yardımcı olun.
2. Söz konusu beceriye ilişkin anlayışlarını nasıl test edebileceklerini planlayın.
3. Kazandırmaya çalıştığınız yeni beceriyi somut deneyime uygulamalarını sağlayın.
4. Yapılan uygulamaları izleyin, gözlemleyin ve değerlendirin.
5. Geri bildirimde bulunun ve süreci daha ileri nasıl götürebileceğinizi tartışın.

İzlemek, Düşünmek ve Yapmak

Öğrenenler izleme-düşünme-yapma (watching-thinking-doing) fırsatı yakaladıklarında yeni becerilerin öğrenilmesi kolaylaşır.

Deneyimsel öğrenme modeli 4 unsuru kapsar:

- **Yeni kavramlar öğrenmek** (kavramsallaştırma)
- **Fikirlerin nasıl test edileceğini planlamak** (test planlama)
- **Beceriye yeni bir deneyimde aktif olarak uygulamak** (somut deneyim)
- **Deneyimin sonuçlarını incelemek** (yansıtıcı gözlem)

Deneyimi yansıttıktan sonra, öğrenenler olanlardan öğrendikleri dersleri becerinin rafine edilmiş bir kavramsal haritasını oluşturmak için kullanırlar ve bu döngü devam eder.

Deneyimsel öğrenme modelini becerileri öğretmek için kullanmak için şunlar yapılmalıdır:

- Beceriye hem kavramsal hem de davranışsal olarak anlamalarını sağlamak
- Onlara beceriyi uygulama fırsatları vermek
- Beceriye ne kadar iyi gerçekleştirdikleri konusunda geri bildirim vermek
- Beceriye davranışsal repertuarlarına entegre olacak kadar sık kullanmaları için onları teşvik etmek

Çalışanları bir beceriyi davranış repertuarlarına entegre edecek kadar sık kullanmaya teşvik edin.



Performans Değerlendirme

Bir yönetici olarak, hedeflere ulaşılmasını ve çalışanların performanslarını nasıl geliştireceklerini öğrenmelerini sağlamanız gerekir. Resmî performans değerlendirme süreci aracılığıyla geri bildirim sağlamak, motivasyonu ve üretkenliği artırdığı gibi devamsızlığı ve personel devir hızını azaltabilir.

İlerlemeyi Değerlendirmek

Performans değerlendirme görüşmelerinde resmî bir şekilde geri bildirim vermek, yönettiğiniz kişilere onların nasıl performans gösterdiğini önemsediğinizi iletir.

Değerlendirmeler, hedefler belirlemenize ve başarıyı izlemenize olanak tanır ve ekibinizi daha yüksek bir seviyede performans göstermeye motive etmenize yardımcı olur. Ekibinize her bir kişinin ne kadar iyi ilerlediğini söylemenize olanak tanır, bu da iyi davranışı pekiştirebilir ve işlevsiz davranışı ortadan kaldırabilir.

Bu arada, performans değerlendirme görüşmesi performans değerlendirme sürecinin en son adımı olmalıdır. Bununla birlikte, değerlendirme, performans standartlarının oluşturulması ve iletilmesiyle başlayan kesintisiz bir süreç olmalıdır.

Her bir bireyin bu standartlara göre nasıl performans gösterdiğini değerlendirin ve bu bilgileri bir kişinin değerlendirme görüşmesindeki performansını tartışmak için kullanın.

Değerlendirme Görüşmesi Yapmak

Birçok çalışan işlerinin eleştirilmesinden pek hoşlanmaz. Bu yüzden, görüşmeye kişiyi rahatlatarak başlayın; anlayışlı ve destekleyici tavır sergileyin, yapıcı ve yardımcı olmaya çalıştığınızı belli edin.

Değerlendirme sırasında ne olacağını ve nedenini açıklayarak başlayın. Değerlendirmenizi hedef odaklı tutun ve geri bildiriminizin açık ve net olduğundan emin olun. Mümkün olduğunda, kişinin ele alınan sorunlara ilişkin kendi algılarını dikkate alın; farkında olmadığınız katkıda bulunan faktörler olabilir.

Kişiyi kendisini değerlendirmeyi teşvik edin; kişi performans sorunlarını bağımsız olarak kabul edebilir ve böylece bunları gündeme getirme ihtiyacınız ortadan kalkar. Ayrıca, size uygulanabilir bazı çözümler de sunabilirler.

HEDEF ODAKLI OLUN

Değerlendirmenizi hedef odaklı tutun ve verdiğiniz geri bildirimlerin açık ve net olduğundan emin olun.

Değerlendirme Görüşmesine Hazırlanmak

Performans değerlendirmesine hazırlık konusunda şu soruları sorun, **EVET** veya **HAYIR** şeklinde cevaplayın:

	EVET	HAYIR
• Görümeye alacağım çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini dikkatlice değerlendirdim mi?	☐	☐
• Takdir/övgü ve eleştirinin tüm noktalarını açık ve net örneklerle destekleyebilir miyim?	☐	☐
• Değerlendirme görüşmesinde ortaya çıkabilecek sorunları öngörebiliyor muyum?	☐	☐
• Çıkması olası sorunlara vermem gereken tepkiler üzerinde önceden düşündüm mü?	☐	☐

Değerlendirme Görüşmesi Sırasında

Değerlendirme görüşmesi yaparken sadece kişiyle ilgili geri bildirimlerinize odaklanın; kişinin kişiliğine dair paylaşımda bulunmayın, hakkındaki söylenti ve iddialara kulak asmayın.

Değerlendirme sırasında aşağıda belirttiğimiz hususlara dikkat edin:

YAPILMASI GEREKENLER

- Sadece kişinin işiyle ilgili geri bildirimlere odaklanmak
- Hem olumlu hem de olumsuz geri bildirimlerde bulunmak
- Kanıt olarak birinci elden gözlemleri ve raporları paylaşmak
- Kişiyi yapıcı olmak koşuluyla eleştirmekten korkmamak

YAPILMAMASI GEREKENLER

- Bir kişinin kişiliği hakkındaki düşünce ve duygularınızı paylaşmak
- Yalnızca kötü performansa odaklı yorumlarda bulunmak
- Değerlendirmenize söylentiler ve iddialar eklemek
- Kişiyi gücendirmekten kaçınmaya çalışmak için eleştirileri yumuşatmak



Uzak büyük ve ıssız bir yer gibi görünebilir. Ancak gerekli teknik ekipmanlar ile incelendiğinde kozmik ışıklar olarak da bildiğimiz atomaltı parçacıklar ile dolu olduğunu görürüz. Gözle göremediğimiz bu kozmik ışıklar yıldızlardan gelir ve bazı elementlerin (helyum, hidrojen, oksijen) elektronlarını çekirdeklerinden ayırarak pozitif yüklü iyonlar oluşturur.

ELEMENTLERİN DÜNYASI

Büyük, soğuk, karanlık ve boş gibi görünen uzay boşluğu aslında hiç de boş değildir. Kozmik ışıklar adı verilen atomaltı parçacıklar ile doludur. Gözle göremediğimiz bu kozmik ışıkların kaynağı yıldızlardır.

Kozmik ışıklar yıldızlardan gelir ve bazı elementlerin (helyum, hidrojen, oksijen) elektronlarını çekirdeklerinden ayırarak pozitif yüklü iyonlar oluştururlar. Bu iyonlar da eksi iki yüz küsür derecelerde bile kimyasal tepkimelere girebilirler.

Atomlar eşit sayıda negatif ve pozitif yüklü parçacıklara sahiptir. Negatif yüklü elektronlarla pozitif yüklü protonların sayıları eşit olduğu için normalde yüklerinin olmadığını kabul ederiz. Ancak atomlar bazen elektron kazanabilir veya kaybedebilir.

Bir atom bir veya daha fazla elektron kazanırsa, yani elektron sayısı proton sayısını geçerse, "**anyon**" adı verilen negatif yüklü iyonlar hâline gelirler. Bir veya daha fazla elektron

kaybederse, yani proton sayısı elektron sayısından fazla olursa, bu kez "**katyon**" adı verilen pozitif yüklü iyonları teşkil ederler.

Zıt yüklü iyonlar da bir araya gelerek molekülleri oluşturabilir. Örneğin, sodyum katyonları (Na^+) ile klor anyonları (Cl^-) birleşerek sofratuzunu (NaCl) oluştururlar.

Söz konusu iyonlar birbirleriyle çarpışarak veya bazı elementlerin (azot, demir, karbon, silikon vs.) atomlarına çarparak tepkime oluştururlar. Tepkime sonucunda da bazı basit moleküller (karbonmonoksit, silikatlar, su vb.) meydana gelir.

Silikatlar katı yüzeyler oluşturur ve bazı başka moleküller bu yüzeylere tutunarak gruplaşırlar. Daha sonra birbirine çok yaklaşan ve gruplaşan bu moleküller yine kozmik ışınların yardımıyla tekrar tepkimeye girerler. Bu tepkimelerin sonucunda da karışık moleküller (amonyak, formaldehit, metanol vs.) ortaya çıkarlar.



Elementlerin Oluşumu

Bilim adamları, Büyük Patlama'nın çok miktarda helyum ve hidrojen, az miktarda berilyum ve lityum ürettiğini söylüyor. Peki, Periyodik Tablo'daki yüz küsür element nereden geliyor?

Büyük Patlama'nın oluşturduğu 4 temel element ile doğal yollarla oluştuğu belirtilen 88 elementin toplamı 92 ediyor. Ayrıca, Periyodik Tablo'da 118 element yer alıyor. O hâlde tüm bu elementlerin kaynağı ne?

Element, aynı cins atomlardan oluşan ve kimyasal yollarla kendinden daha basit ve farklı maddelere ayrılamayan saf maddelere verilen isimdir. Her bir elementin kendine özgü proton ve elektron sayısı vardır. Atomdaki proton sayısı (ki buna **çekirdek yükü** de denir) elementin **atom numarası**'dır. Elementler bir araya gelerek molekülleri ve bileşikleri oluşturur.

Tek bir elementin atomlarının kimyasal tepkime sonucu birbirine bağlanarak oluşturduğu basit yapılara **molekül** denirken farklı elementlere ait atomların bir araya gelmesiyle oluşan dah karmaşık yapılara **bileşik** adı verilir. Moleküller ve bileşikler de **madde** (özdek) adını verdiğimiz hacmi ve kütlesi olan daha büyük yapı taşlarını oluştururlar. Maddeler de etrafımızda gördüğümüz canlı ve cansız tüm varlıkları oluşturur. (Var olan ama madde olmayan şeyler de vardır: ses, ısı, radyo ve televizyon frekansları gibi)

Elementlerin nasıl oluştuğuna geri dönelim. Büyük Patlama ilk temel elementleri meydana getirdi. Helyum ve hidrojen bulutları kümelenecek çekim kütleleri oluşturdu. Bu kütleler galaksilere dönüştü. Büyük Patlama'dan yaklaşık 300 milyon yıl sonra galaksilerin içlerindeki daha küçük çekim oldukları sıkışarak yıldızları oluşturdu. Sıkışan ve kendi içine çöken bu bulut kütlelerinde helyum ve hidrojen atomları çarpışarak bir yandan plazma üretmeye, diğer yandan ısı ve ışık yaymaya başladılar.

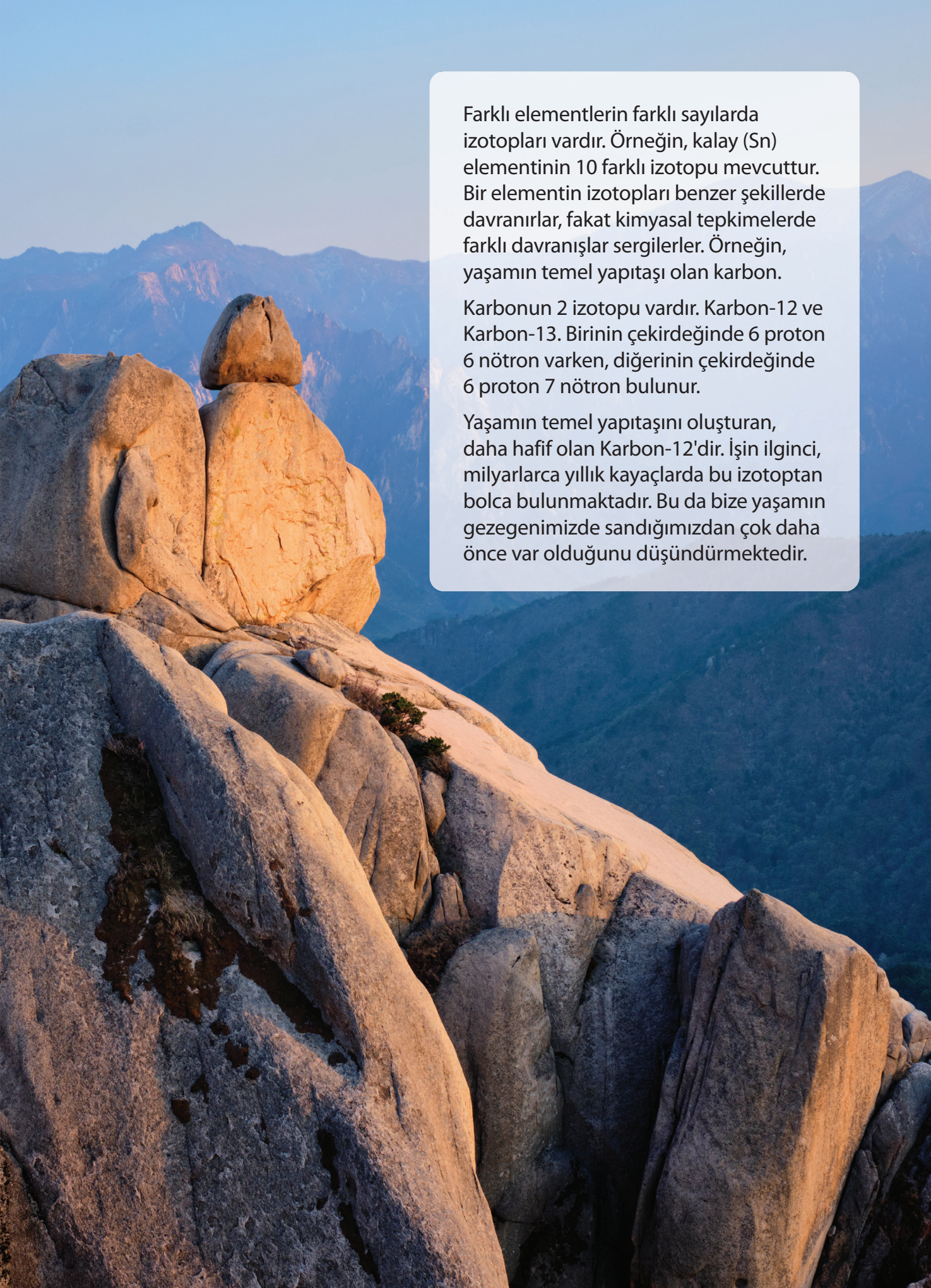
Helyum ve hidrojen atomların 50 bin derece sıcaklıkta çarpışmaları atomlardan elektron çekip çıkarır. Atomlar elektronlardan arınarak **plazma** hâline gelir. Başka bir ifadeyle, helyum ve hidrojen çekirdeklerinden oluşan ve etrafı elektron bulutuyla sarılı bir karışıma dönüşür.

Sıcaklık 10 milyon dereceye çıktığında, hidrojen çekirdeklerini oluşturan protonlar birbirleriyle kaynaşmaya başlar. Kaynaşma sonucu protonlardan biri bozunur ve nötrona dönüşür. Oluşan yeni çekirdek artık döteryum atomunun çekirdeğidir. Döteryum atomu hidrojenin bir izotopudur. **İzotop**, proton sayıları aynı nötron sayıları farklı atomlara verilen isimdir. Helyum çekirdeklerinin oluşması için bu sıcaklık hâlâ yetersiz olsa da yeni elementlerin oluşması için gerekli zemin hazırdır. Yeni elementlerin oluştuğu bu sürece nükleosentez adı verilir.

Nükleosentez, daha önceden var olan çekirdek parçacıklarından, esasen proton ve nötronlardan yeni atom çekirdeklerinin oluşturulması sürecidir. İlk atom çekirdekleri, Büyük Patlama'dan 3 dakika kadar sonra, Büyük Patlama Nükleosentezi olarak bilinen sürecin sonunda oluşmuştur. Sırasıyla hidrojen ve helyumun ilk yıldızların bileşenlerini oluşturması ve bilinen evrenin bugünkü hidrojen-helyum oranı Büyük Patlama'ya dayanır.

Periyodik Tablo'da 118 adet element olduğunu biliyoruz. Peki gerçek dünyada elementleri birbirinden ayırmak bu kadar kolay mı sizce? Ya izotoplara ne diyeceksiniz? Nükleon sayıları bakımından farklılık gösteren, yani proton sayıları aynı nötron sayıları farklı olan atomlara **izotop** dendiğini belirtmiştik.

Hidrojen atomunun çekirdeğinde sadece bir proton varsa **Protium**, bir proton ve bir nötron varsa **Döteryum**, bir proton ve iki nötron varsa **Tritium** adını alır. Gördüğünüz gibi, doğal olarak oluşan üç hidrojen izotopu söz konusudur.



Farklı elementlerin farklı sayılarda izotopları vardır. Örneğin, kalay (Sn) elementinin 10 farklı izotopu mevcuttur. Bir elementin izotopları benzer şekillerde davranırlar, fakat kimyasal tepkimelerde farklı davranışlar sergilerler. Örneğin, yaşamın temel yapıtaşı olan karbon.

Karbonun 2 izotopu vardır. Karbon-12 ve Karbon-13. Birinin çekirdeğinde 6 proton 6 nötron varken, diğerinin çekirdeğinde 6 proton 7 nötron bulunur.

Yaşamın temel yapıtaşını oluşturan, daha hafif olan Karbon-12'dir. İşin ilginç, milyarlarca yıllık kayalarda bu izotoptan bolca bulunmaktadır. Bu da bize yaşamın gezegenimizde sandığımızdan çok daha önce var olduğunu düşündürmektedir.

Nükleosentez sürecinde bir sonraki aşamada, hidrojen ve helyum çekirdekleri ile döteryum çekirdekleri de etrafta uçuşmaktadır. Döteryum çekirdekleri protonlarla çarpışarak iki protonlu iki nötronlu özel bir tür helyum çekirdeği oluştururlar. Bu özel helyum çekirdekleri de çarpışarak kaynaşır ve iki protonu dışarı fırlatarak bu kez iki protonlu iki nötronlu standart helyum çekirdeğini oluştururlar. Helyum oluşumu, nükleosentezin son aşamasıdır.

Söz konusu tepkimeler sonucu büyük miktarda gama ışını ortaya çıkar. Bu gama ışınları, yıldız dışına itilirken ısı ve ışık da dâhil olmak üzere birçok elektromanyetik radyasyona dönüşürler. Bu itme, yıldızın çekirdeğini bir süre çökmeye karşı korusa da yıldız bir gün mutlaka çöker. Yaklaşık 15-25 milyon derece arasındaki çekirdek ısısı, yıldızın birkaç milyar yıl boyunca çökmesine engel olacak kadar radyasyon üretir.

Yıldız, ömrünün kalanında çekirdeğindeki hidrojeni yakıt olarak kullanır; onu helyuma dönüştürür, bu esnada radyasyon açığa çıkarır. Hidrojen sadece çekirdekte yanar, çekirdek dışında yanmaz. Çünkü çekirdek dışında asla yeterince ısınmaz.

Yıldızın ömrü büyüklüğüne bağlıdır. Büyük yıldızlar çabuk tükenir ve kısa yaşarlar. Örneğin, bizim yıldızımız olan Güneş'ten yaklaşık 50-60 kat büyük olan yıldızlar yakıtlarını da 50-60milyon yılda yakıp bitirirler. Güneş'ten belki 100 bin kat daha fazla parlarlar, ama çabuk ölürlər. Bunun aksine, Güneş'in onda biri büyüklüğündeki yıldızlar 700-800 milyar yıl yaşayabilirler. Belki Güneş'in binde biri kadar parlaktırlar, ama ömürleri çok uzundur. Bilim adamları, 4,6 milyar yaşında olduğunu tahmin ettikleri biricik yıldızımız Güneş için yaklaşık 10 milyar yıl ömür biçmektedirler.

Sahip olduğu hidrojenin tamamını yakan bir yıldız ömrünün sonuna yaklaşmıştır. Çekirdeği çökmeye başlar ve bu da ısıyı artırır. Isı artışı yeni bir nükleosentez sürecini tetikler.

Yaklaşık 100 milyon derecede helyum çekirdekleri kaynaşarak karbon çekirdekleri oluşturmaya başlar. Çekirdekle birlikte yıldızın dış katmanları da ısınır ve bu katmanlarda da nükleosentez süreci başlar. Nükleosentez tepkimelerinin artması elektromanyetik radyasyon üretimini de büyük ölçüde artırır. Radyasyon üretiminin artması çökmeyi bir süre için durdurur ve hatta yıldızın şişerek bir kırmızı deve dönüşmesine neden olur. Yıldız, önceki hacminin 100 katına kadar genişleyebilir.

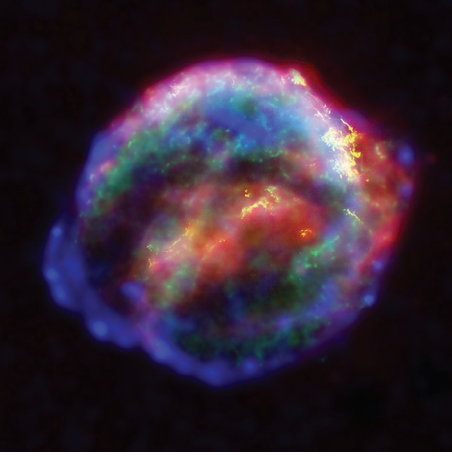
Yıldız nükleosentez yakıtını da tüketip bitirdiğinde çekirdek küçülmeye başlar. Bu da yeni bir tepkime sürecini başlatır. Çekirdek ısısı 100 milyon dereceden 5-6 milyar dereceye yükselir. Bu süreçte, oksijenden demire kadar 21 adet element sentezlenir. Demir tepkimeye giremeyecek kadar ağır bir element olduğundan bu nükleosentez süreci de sona erer.

Çekirdeği ayakta tutacak tüm nükleosentez tepkimeleri sona erdiğinde çekirdek çöker ve en küçük hâline ulaşır. Demir çekirdekleri ve elektronları sıkışır, Güneş'in neredeyse 6 katı büyüklüğünde bir topa dönüşür. Ardından, çekirdek patlar ve bir süpernova oluşturur.

Süpernova, enerjisi biten büyük yıldızların şiddetle patlamasına verilen addır. Bir süpernovanın parlaklığı Güneş'in parlaklığının 100 milyon katı kadar olabilir. Bir süpernova bir galaksiden daha çok parlar ve parlaklığını yitirmesi haftalar ya da aylar sürebilir. Bu sırada yaydığı enerji, Güneş'imizin 10 milyar yılda yayacağı enerjiden daha fazladır.

Periyodik Tablo'da helyum ile karbon arasında bulunan lityum, berilyum ve bor yıldızlarda sentezlenmez.

Bu elementler, kozmik ışınlar tarafından uzayın derinliklerinde üretilirler.

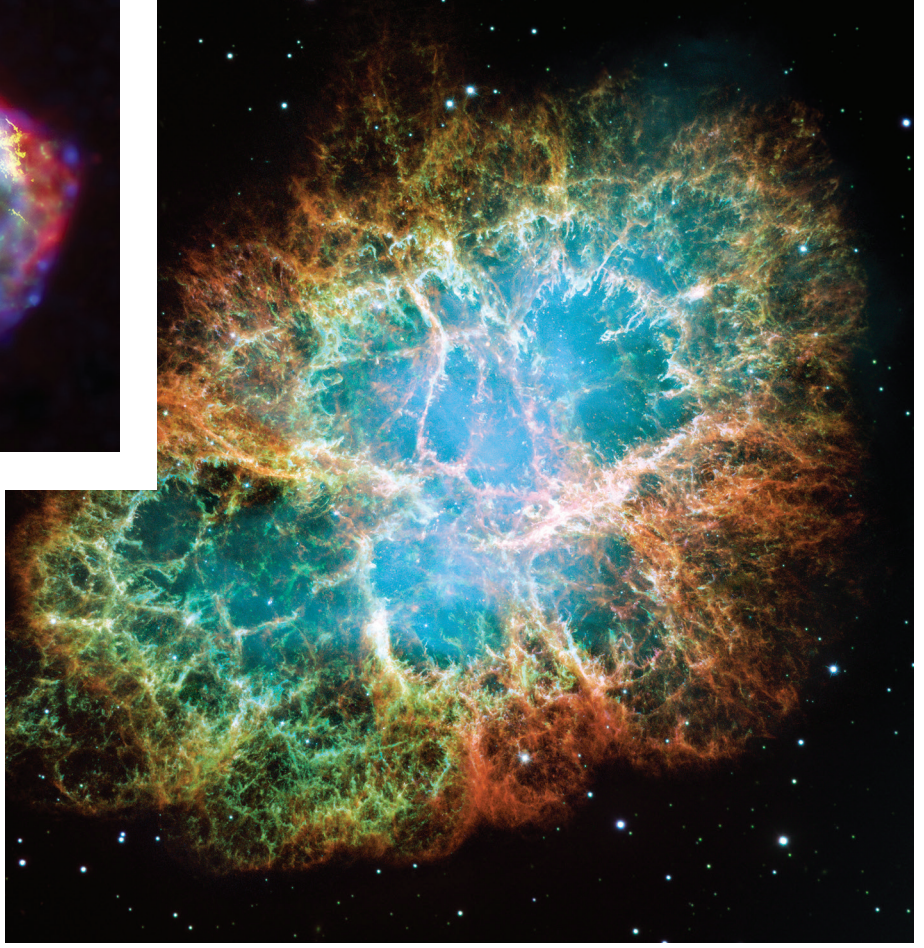


Kepler Süpernovası

2011'den beri galaksimizde gözlenen son süpernovadır. Dünya'dan 20 bin ışık yılı uzaklıktadır. (üstte)

Yengeç Nebulası

1731'de gözlemlenen, 1054'teki bir süpernova patlamasının kalıntısı olduğu düşünülen nebula. Çin kaynaklarına göre 23 gün boyunca gündüz gözlenmiştir. 7 bin ışık yılı uzaklıktadır. (sağda)



Patlama sırasında, nötronlar ve atomaltı parçacıklar çekirdekten büyük bir hızla çıkarlar ve dış katmanlarda oluşturulan karbondan demire tüm elementlerle çarpışırlar. Bu çarpışmalar sırasında da 66 adet element oluşturulur ve bu elementler de dış uzaya fırlatılır.

En büyük yıldızlar (Güneş'ten en az 20 kat büyük olanları) eksiksiz sentezleyerek 87 doğal elementin hepsini oluşturabilirler. Örneğin, Güneş'ten 10 kat büyük yıldız silikon sentezleyebilirken, Güneş'ten 3 kat büyük olanları en fazla karbon sentezleyebilir. Tüm büyük yıldızlar ömürlerinin sonunda süpernova olarak patlar-ken Güneş'imiz gibi küçük yıldızlar sadece helyum sentezleyebilirler ve ömürleri tükendiğinde patlamaz, **yıldız rüzgârı** ile (proton ve elektronlarını uzaya saçarak) sessizce sönerler.

Bu patlamalar, maddenin evrende bir noktadan başka bir noktaya taşınmasını sağlamaktadır. Patlama sonucunda dağılan artıkların, evrenin başka köşelerinde birikerek yeniden yıldızlar ve yıldız sistemleri oluşturduğu varsayılmaktadır. Varsayıma göre, Güneşimiz ve yörüngesindeki gezegenler de eski bir süpernova patlamasının sonucunda oluşmuştur.

Bugün bilinen evrende **200 milyar trilyon** yıldız olduğu tahmin ediliyor. Yaklaşık 13 milyar yıl önce ilk yıldızlar parlamaya başladığından beri kimbilir kaç yıldız doğdu, kaç yıldız öldü. Milyarlarca yıldır, tükenen ve patlayan yıldızlar ürettikleri elementleri evren boyunca saçarak yeni yıldızların ve gezegenlerin tohumlarını attılar ve atmaya devam ediyorlar. ■ **CK**

Uzaktan Eğitimde FİKRÎ MÜLKİYET

Av. Sercan KOÇ

GENESIS HUKUK Kurucusu

Eğitim dünyasının dijital dönüşümü hızla devam ederken uzaktan eğitim sistemleri bu değişimin en ön saflarında yer almaktadır. Özellikle COVID-19 pandemisi ile uzaktan eğitim sistemlerinin kullanımının yaygınlaşması, eğitim kurumları ve öğretim üyeleri için yeni fırsatlar getirirken beraberinde çeşitli hukuki sorumlulukları da gündeme getirmektedir. Bu nedenle Genesis Hukuk olarak bu hukukî sorumlulukları ortaya dökmek ve uzaktan eğitimin tüm paydaşları için daha bilinçli hareket edilecek bir ortam yaratmak istemekteyiz.

Bu amacımız doğrultusunda en çok dikkat çeken konulardan biri de uzaktan eğitimde kullanılan içeriklerin korunmasına ilişkindir. Öğretim üyelerinin büyük emekler vererek hazırladığı ders videoları, sunumlar, testler ve diğer dijital materyallerin hukukî olarak nasıl korunduğu, bu içeriklerin kim tarafından sahiplenildiğini, kullanımlarının ve hak devirlerinin nasıl olacağı gibi konuların detaylı bir şekilde incelenmesi önem

kazanmaktadır. Benzer şekilde öğrencilerin bu içerikleri izinsiz paylaşması veya kopyalaması gibi ihlaller de ciddi bir hukukî risk doğurmaktadır.

Türkiye’de **Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu (FSEK)**, dijital eğitim materyalleri de dâhil olmak üzere eser niteliğindeki içeriklerin korunmasını sağlamak üzere düzenlenen kanundur. Ancak bu korumanın kapsamı ise ders içeriklerinin kim tarafından üretildiği, ne şekilde aktarıldığı, içeriklerin paylaşım şekli ve kullanımı gibi çeşitli faktörlere bağlıdır.

Örneğin, bir öğretim üyesinin oluşturduğu ders materyali, kurum tarafından bir platformda kullanıldığında, hak sahibi öğretim üyesi mi yoksa kurum mu olacaktır? Kurum bir başka materyal oluştururken bu içerikleri kullanmak istediğinde, eser sahibinden izin almalı mıdır?

Bu ve benzeri soruların yanıtı yalnızca ulusal değil, uluslararası yasal düzenlemelerle de ilişkilidir.

TELİF HAKKI



Bu yazımızda uzaktan eğitimde kullanılan ders içeriklerinin fikrî mülkiyet hakları açısından nasıl ele alındığını ve nasıl alınması gerektiğini tartışacağız. Hak sahipliği, lisanslama yöntemleri, fikrî mülkiyet ihlalleri ve eğitim kurumlarının bu alanda alabileceği önlemler gibi konulara odaklanarak uzaktan eğitimde içerik koruma ve kullanımına dair kapsamlı bir perspektif sunmayı amaçlıyoruz.

Bu konunun detaylarına inmeden önce, fikrî mülkiyet haklarının temel prensiplerine ve uzaktan eğitimdeki uygulamalarına kısa bir giriş yaparak başlayalım.

1. Fikrî Mülkiyet Haklarının Tanımı ve Uzaktan Eğitimde Kapsamı

Fikrî mülkiyet hakları bir kişinin veya kuruluşun zihinsel çabaları sonucu ortaya çıkardığı özgün fikirlerin, tasarımların, buluşların ve diğer yaratıcı çalışmaların yasal olarak korunmasını sağlayan haklardır. Başka bir deyişle bir fikrin veya bir ürünün fikrî mülkiyet hakkına sahip olan kişi veya kuruluş, bu fikri veya ürünü kullanma, çoğaltma, dağıtma ve diğer şekillerde yararlanma konusunda özel bir takım haklara sahiptir.

Türkiye’de bu haklar **Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu (FSEK)** ile düzenlenmektedir. Kanunun kapsamına göre; bir düşünce veya duygunun, estetik bir forma bürünmesi sonucu ortaya çıkan her eser, eser sahibinin fikrî mülkiyet hakları ile korunmaktadır. Bu tanım uzaktan eğitimde kullanılan dijital içeriklere kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır.

Ders İçerikleri ve Hukukî Niteliği

Uzaktan eğitimde kullanılan ders videoları, sunumlar, sınavlar, eğitim materyalleri, podcast’ler, e-kitaplar ve diğer dijital içerikler, FSEK’in “**ilmî ve edebî eserler**” kategorisinde incelenebilir. Bu kapsamda kural olarak öğretim üyelerinin ürettiği içerikler eser sahibinin izni olmadan kullanılamaz, kopyalanamaz ya da dağıtılamaz. Bu tür eserlerin korunması

ise yalnızca eser sahibinin yaratıcı bir katkısı olduğu sürece mümkündür. Örneğin, sadece veri tablosundan oluşan bir sunum yerine yaratıcı ve özgün bir anlatım içeren ders videoları koruma altına alınabilir.

Eğitim Materyallerinin FSEK Kapsamında Korunması

FSEK’e göre eğitim materyalleri üzerindeki haklar, bu materyalleri oluşturan kişiye yani öğretim üyelerine aittir. Ancak kurum tarafından görevlendirme veya bir sözleşme ile hazırlanan materyallerde hak sahipliği sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda materyaller iş ilişkisinden doğan bir eser olarak kabul edileceğinden kurumun eserler üzerinde hak iddia edebilmesi mümkündür. İşte burada eğitim kurumları ve öğretim üyeleri arasında yapılan sözleşmelerde bu haklara yönelik olarak yapılan düzenlemeler büyük bir önem taşımakta ve oluşabilecek ihtilafların çözümü için başvurulacak ilk kaynak olmaktadır.

Dijital Ortamda Eser Niteliği ve Sınırlar

Ders içeriklerinin dijital platformlarda paylaşımı, fikrî mülkiyet hakkının sınırlarını genişletmektedir. Ancak bu içeriklerin erişim şekli ve paylaşım platformuna bağlı olarak farklı hukukî değerlendirmelere tabi olması gerekmektedir. Eğitim içerikleri her zaman genel erişim kapsamında olmayabilir; aksine özel erişim sistemleri içerisinde korunabilir ve yalnızca belirli kullanıcı gruplarına açılabilir. Bu durum içeriklerin hukukî statüsünü ve kullanım sınırlarını doğrudan etkilemektedir.

Örneklerle detaylandırmak gerekirse:

1. Kurum İçi Erişim ve Özel Sistemler

Bir üniversitenin öğretim üyesi tarafından hazırlanan ders materyali yalnızca uzaktan eğitim platformunda ve derse kayıtlı öğrencilerin erişimine açık olabilir. Bu durumda içerik “kuruma özel kullanım” kapsamında ve genel erişime açık bir materyal olarak değerlendirilmez. İçeriğin izinsiz çoğaltılma-

şı, üçüncü kişilerle paylaşılması veya sistem dışına çıkarılması fikrî mülkiyet ihlâli olarak kabul edilir ve yasal yaptırımlara tâbi olur.

2. Sınırlı Paylaşım Hakları

Eğitim kurumları bazı içerikleri yalnızca kendi öğrencilerine sunmakla kalmayabilir, aynı zamanda ortak projeler veya akademik işbirliği kapsamında başka kurumlarla da paylaşabilir. Ancak bu paylaşım lisans sözleşmeleri ile birlikte düzenlenmeli ve içerik kullanım hakları açıkça belirlenmelidir.

3. Açık Erişim ve Genel Paylaşım

Bazı içerikler, Creative Commons lisansları gibi modellerle açık erişime sunulabilir. Örneğin, bir öğretim üyesi kendi hazırladığı ders videosunu YouTube gibi bir platformda paylaşarak umuma arz edebilir. Ancak bu durumda lisans koşullarının ihlâl edilmesi (örneğin, videonun izinsiz değiştirilmesi veya ticarî amaçlarla kullanılması) söz konusu olabileceğinden fikrî mülkiyet hakkını ihlâl edecektir.

4. Platforma Özel Kısıtlamalar

Bir uzaktan eğitim platformunda içeriklerin sadece kayıtlı kullanıcıların erişimine izin verilmesi, dijital haklar yönetimi (DRM) teknolojileriyle desteklenebilir. DRM, içeriğin izinsiz çoğaltılmasını veya dışarı aktarılmasını engelleyerek hem teknik hem de hukukî bir koruma sağlayacaktır.

Bu örnekler dijital ortamda içeriklerin erişim durumuna göre farklı hukukî statülerde değerlendirilebileceğini göstermektedir. Eğitim kurumları ve içerik üreticilerinin içeriklerini hangi erişim modeline göre sunduklarını net bir şekilde tanımlamaları ve ilgili hukukî çerçeveye uygun hareket etmeleri gerekmektedir.

Uluslararası Boyut ve Eğitimde Fikrî Hakların Uyarlanması

Türkiye’de **Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu (FSEK)** ile düzenlenen fikrî mülkiyet hakları, uluslararası düzeyde farklı standartlar ve yasal

çerçevelerle ele alınmaktadır. Eğitim materyallerinin korunması ve kullanımı, ülkeden ülkeye değişen telif hakları düzenlemelerine ve uluslararası iş birliklerine dayalıdır. Bu nedenle özellikle dijital ortamlarda kullanılan eğitim içeriklerinin uluslararası düzenlemelere uyum sağlaması büyük önem taşımaktadır.

Avrupa Birliği’nde eğitim içeriklerinin korunması konusunda **Copyright Directive 2019/790** (Dijital Tek Pazarda Telif Hakları Direktifi) önemli bir referans noktasıdır. Bu direktif dijital içeriklerin yaratıcılarını korurken eğitim kurumlarına belirli istisnalar tanır. Örneğin eğitim amacıyla kullanılan materyallerin ticari bir bağlamda olmamak kaydıyla ve yalnızca gerekli ölçüde paylaşılmasına izin verilmektedir. Ayrıca açık eğitim kaynakları (Open Educational Resources - OER) gibi materyallerin lisanslanması ve kullanımı bu direktifle düzenlenmiştir. Bu düzenlemeler özellikle dijital eğitim materyallerinin kurumsal ve sınır ötesi kullanımı sırasında kritik bir role sahiptir.

ABD’de ise **Digital Millennium Copyright Act (DMCA)**, dijital içeriklerin izinsiz paylaşımını önlemek için oldukça katı bir yasal çerçeve sunar. DMCA içerik üreticilerinin haklarını korurken, dijital haklar yönetimi (DRM) gibi teknik koruma önlemlerine destek sağlamaktadır.

Eğitim materyalleri DMCA kapsamında korunan içeriklerden biri olarak değerlendirilir ve ihlâl durumunda ciddi yaptırımlar öngörülmüştür. Eğitim materyalleri dünya çapında erişilebilir hile geldiği için bir ülkenin düzenlemelerine uygun içerikler, diğer ülkelerde farklı yasal değerlendirmelere tabi olabilir.

Örneğin, Türkiye’deki bir üniversitenin hazırladığı ders materyali yurtdışından erişime açıldığında hem **Copyright Directive** hem de **DMCA** gibi uluslararası düzenlemelere uyumlu olmak zorundadır. Bu durum yalnızca yerel düzenlemelere uyum sağlamanın yeterli olmadığını, uluslararası standartların ve iş birliklerinin de dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

Eğitim kurumları dijital içeriklerini uluslararası yasal çerçeveye uygun olarak korumak için hem teknik önlemleri hem de hukuki stratejileri göz önünde bulundurmalı; lisanslama süreçlerinin doğru şekilde yöneterek uluslararası düzenlemelerle uyumlu sözleşmeler yapılmasına ve dijital haklar yönetimi (DRM) sistemlerinin kullanılmasına özen göstermelidir.

2. Açık Kaynak Lisansları ve Uluslararası Kabul Gören Modeller

Dijital eğitim materyallerinin uluslararası paylaşımı ve korunması söz konusu olduğunda **açık kaynak lisansları** önemli bir rol oynar. Bu lisanslar eser sahiplerinin haklarını korurken, içeriklerin ne şekilde kullanılabileceğine dair net ve hazır bir çerçeve sunar. Özellikle uzaktan eğitimde materyallerin yaygın ve güvenilir bir şekilde paylaşılması amacıyla dünya çapında kabul görmüş lisanslama sistemleri tercih edilmektedir. Sık kullanılan bazı modellere örnek vermek gerekirse;

Creative Commons (CC) Lisansları:

Creative Commons içerik sahiplerinin eserlerini paylaşırken belirli şartlar koymasını sağlayan en yaygın açık lisans sistemlerinden biridir. Eğitim materyallerinin paylaşımı için sıkça tercih edilen CC lisansları şu alt türleri içerir:

- **CC BY (Atıf):** Kullanıcılar, eser sahibine atıfta bulunmak şartıyla eseri serbestçe kullanabilir, kopyalayabilir veya uyarlayabilir.
- **CC BY-SA (Atıf - Benzer Paylaşım):** Eser, aynı lisans şartları altında yeniden paylaşımak koşuluyla kullanılabilir.
- **CC BY-NC (Atıf - Ticarî Olmayan):** Ticarî olmayan amaçlarla kullanım serbesttir, ancak ticarî faaliyetlerde kullanılamaz.
- **CC BY-NC-SA (Atıf - Ticarî Olmayan - Benzer Paylaşım):** Ticarî olmayan kullanımda, aynı lisans şartları korunmak kaydıyla paylaşılabilir.

Bu lisans sistemi eğitim içeriklerinin kontrollü bir şekilde kullanılmasına olanak tanırken, eser sahiplerinin haklarını koruma altına alır.

Ancak bu sistem, açık kaynak lisansları içinde yalnızca bir alternatiftir.

Diğer Uluslararası Lisanslama Modelleri

- **GNU Genel Kamu Lisansı (GPL):** Eğitimde kullanılan yazılımlar, öğrenme yönetim sistemleri (LMS) ve araçların açık kaynaklı olmasını sağlar. Kod ve dijital altyapılar bu lisansla serbestçe paylaşılabilir, ancak türev çalışmaların da aynı lisans koşullarında paylaşılması zorunludur.
- **Apache Lisansı:** Daha esnek bir açık kaynak lisansıdır. Eğitim araçlarının ticarî ve akademik amaçlarla kullanılmasını kolaylaştırır. Apache lisanslı bir yazılım üzerinde değişiklik yapılabilir ve yeni bir ürün üretilir.
- **MIT Lisansı:** Minimalist yapısıyla dikkat çeken MIT Lisansı, eserlerin ticarî veya ticarî olmayan amaçlarla serbestçe kullanılmasına izin verirken, eser sahibine atıfta bulunma şartı getirir.

Özel Lisans Setleri ve Esneklik

Yukarıda açıklananlar uluslararası düzeyde hazır setler olarak yaygın olarak kullanılan lisans türleri olup lisans için bir kurumun lisansını kullanma zorunluluğu bulunmamaktadır. Bu genel lisansların kullanımı bu lisans setlerinin açık kaynak olarak paylaşılmasından kaynaklanmaktadır. Bunlar haricinde kurumların ve firmaların kendileri için geliştirdikleri lisans setleri bulunmaktadır ki bu setler hukukî altyapı çalışmaları sonucu ihtiyaca yönelik olarak geliştirilmektedir. Bu lisanslar, kurumların ihtiyaçlarına ve eğitim materyallerinin kullanım amacına göre şekillendirilebilir. Örneğin:

- Bir üniversite, sadece kayıtlı öğrencilerinin erişimine açık olan içerikleri için "kurum içi kullanım" sınırlaması getirebilir.
- Öğretim üyeleri, hazırladıkları ders materyallerinin ticarî olmayan araştırmalarda kullanılmasına izin veren özel sözleşmeler oluşturabilir.
- Kurumlar, ortak projelerde kullanılmak üzere belirli iş birliği lisansları hazırlayarak içeriklerini koruyabilir ve paylaşım sınırlarını kendileri belirleyebilir.

Bu serbesti, eğitim kurumlarının ve bireysel içerik üreticilerinin içeriklerini esnek bir şekilde koruma altına almasına olanak tanır. Ancak bu tür özel lisans setlerinin de açık, net ve anlaşılır bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Uluslararası düzeyde kabul görmüş lisanslama sistemleri, dijital eğitim materyallerinin kontrollü ve güvenilir bir şekilde paylaşılmasını sağlamaktadır. Eğitim materyallerinin paylaşımı ve korunması, yalnızca yasal düzenlemelere uyum sağlamakla kalmaz; aynı zamanda içerik üreticilerinin haklarını koruyarak uzaktan eğitimin sürdürülebilirliğine katkı sunar.

3. Ders İçeriklerinde Hak Sahipliği Sorunu

Uzaktan eğitimde kullanılan ders içeriklerinin üretimi, genellikle öğretim üyelerinin bireysel çalışmalarıyla ya da eğitim kurumlarının verdiği görevler doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Bu durum, içeriklerin fikrî mülkiyet haklarının kime ait olduğu sorusunu doğurur. Ders materyallerinin üretim sürecinde öğretim üyeleri ve kurumlar arasında doğabilecek hak sahipliği çatışmaları, bu alandaki hukukî düzenlemelerin doğru şekilde uygulanmasını gerektirir.

Öğretim Üyelerinin Eser Sahipliği

Eğitim içerikleri **Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu (FSEK)** kapsamında "ilmi ve edebi eserler" kategorisine girmektedir. Bu kapsamda bir öğretim üyesi tarafından bireysel olarak hazırlanan ders materyalleri üzerindeki haklar doğrudan öğretim üyesine aittir. Bu hak içerik sahibine:

- İçeriği kullanma,
- Yayınlama,
- Çoğaltma ve
- Üçüncü şahıslarla paylaşma gibi yetkiler tanır.

Ancak bu haklar yalnızca öğretim üyesinin içerikleri bireysel olarak ürettiği durumlarda geçerlidir. Eğer içerik bir iş sözleşmesi ya da hizmet sözleşmesi kapsamında kurumun talimatıyla hazırlanmışsa durum değişmektedir.



Kurumun Hak İddiası

Eğitim kurumları, öğretim üyelerinin içerik üretim sürecine yaptığı katkıyı genellikle bir "kurumsal görev" olarak değerlendirir. İş Kanunu ve FSEK uyarınca bir çalışanın işverenin direktifleri doğrultusunda ürettiği eserler "işverenin eseri" olarak kabul edilebilir. Bu durumda kurumun şu hakları elde etmesi mümkündür:

- Ders içeriklerini kurumsal platformlarda kullanma,
- Başka derslerde ya da bölümlerde değerlendirme ve
- İçeriklerin kullanımını üçüncü taraflarla lisanslama.

Bu noktada eğitim kurumları ve öğretim üyeleri arasında imzalanan iş veya lisans sözleşmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu sözleşmeler içeriklerin kullanım haklarını netleştirerek olası anlaşmazlıkların önüne geçmekte ve tarafların hak arayışlarında yol gösterici olmaktadır.

Hak Sahipliği Çatışmalarının Çözümü

Hak sahipliğiyle ilgili çatışmalar çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir ancak genel olarak iki yaygın olarak ortaya çıkan örnekten bahsetmek gerekir.

A. Kurumun İçeriği İzinsiz Kullanması

Bir öğretim üyesinin hazırladığı ders materyalleri, kurum tarafından öğretim üyesinin izni olmadan başka bir platformda paylaşırsa bu, fikrî mülkiyet ihlâli olarak değerlendirilebilir.

Örnek bir senaryoda:

Bir öğretim üyesi, çalıştığı üniversitenin dijital platformunda kullanılmak üzere bir video dersi hazırlar. Bu video, yalnızca üniversitenin öğrencilerine erişim sağlanması şartıyla hazırlanmıştır. Ancak kurum, bu içeriği başka bir çevrimiçi eğitim platformunda izinsiz bir şekilde yayınlar ve geniş bir kitleye erişime açar. Bu durumda, öğretim üyesi içerik üzerindeki haklarını ileri sürerek kurumun bu davranışına karşı hukukî yollara başvurabilir.

B. Öğretim Üyesinin

İçeriği Kişisel Amaçla Kullanması

Eğer öğretim üyesi, kurumsal bir platform için hazırladığı içeriği bireysel olarak başka bir platformda paylaşırsa, bu da kurumsal çıkarların ihlâli anlamına gelebilir.

Örnek bir senaryoda:

Benzer şekilde, öğretim üyesi hazırladığı dersi kurumsal bir platformda kullanmak üzere üretmiş ve kurumla yapılan sözleşmede bu materyallerin münhasıran kuruma ait olduğu belirtilmişse, bu içeriklerin bireysel olarak başka bir platformda paylaşılması da kurumsal hakların ihlâli olarak değerlendirilebilir.

Bu tür durumların önlenmesi için taraflar arasında aşağıdaki unsurların yer aldığı sözleşmeler yapılmalı ve sözleşmelerde; içeriklerin kullanım kapsamı ve süresi, kurum ve öğretim üyesinin hakları ve yükümlülükleri, kullanım ve paylaşım sınırları gibi hususlar ayrıntılı bir şekilde düzenlenmelidir.

4. Fikrî Mülkiyet İhlâlleri ve Hukukî Yaklaşımlar

Uzaktan eğitimde dijital içeriklerin üretilmesi, fikrî mülkiyet haklarının ihlâl edilmesi riskini de beraberinde getirmektedir. Ancak bu alanda karşılaşılan ihlâller dijital ortamlardaki kolay erişim ve çoğaltma imkânı nedeniyle daha karmaşık bir hâle gelmektedir. En sık görülen ihlâller arasında izinsiz çoğaltma ve paylaşım, yetkisiz kullanım ve içeriklerin kaynak gösterilmeden yeniden yayınlanması yer almaktadır. Eğitim materyalleri özellikle öğrenciler veya bir şekilde erişim sağlayan üçüncü kişiler tarafından çeşitli not paylaşım siteleri, grupları ya da sosyal medya platformları üzerinden kolayca çoğaltılmakta ve dağıtılmaktadır. Bu durum hem içerik üreticisi olan öğretim üyelerinin haklarını ihlal etmekte hem de eğitim kurumlarının prestijine zarar vermektedir.

Fikrî mülkiyet ihlâlleri özellikle malî ve manevî hakların çiğnenmesiyle kendini göster-

mehtedir. Bir ğretim üyesinin hazırladığı ders videoları veya sunumlar izin alınmadan başka platformlarda kullanıldığında ya da başka kurumlar tarafından sahiplenildiğinde, ğretim üyesinin hem ekonomik hakları hem de manevî hakları zedelenmiş olur. Türkiye’de Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu (FSEK) eser sahiplerinin bu tür hak ihlâllerine karşı başvurabileceği yasal çerçeveyi oluşturmaktadır. FSEK kapsamında ihlâl edilen hakların tespiti için mahkemeye başvurma, ihlâlin durdurulmasını talep etme ve maddî-manevî zararların tazminini isteme hakları tanınmaktadır. Ancak dijital ihlâllerin tespiti ve yargı sürecinin uzunluğu gibi fizikî zorluklar hak sahiplerinin bu haklarını kullanmasını ve ihlâlin önlenmesini bir hayli zorlaştırmaktadır.

Özellikle dijital içeriklerin doğası gereği kolayca kopyalanabilir ve paylaşılabilir olması beraberinde teknik ve fizikî engelleri de artırmaktadır. Bir içerik bir kez İnternet’te paylaşıldığında kontrolü sağlamak neredeyse imkânsız hale gelebilir. Eğitim materyallerinin yurt içi ya da yurt dışı platformlara yüklenmesi durumunda ihlâlin uluslararası boyuta ulaşacağı da aşıkardır. Örneğin, Avrupa Birliği’nde yürürlükte olan Dijital Telif Hakları Direktifi veya ABD’deki Digital Millennium Copyright Act (DMCA) gibi düzenlemeler ihlalin yaşandığı ülkeye göre farklı hukukî süreçler gerektirir. Bu da hak sahipleri açısından süreci daha karmaşık hâle getirir.

Hak arama sürecinde karşılaşılan bir diğer zorluk ise bilinç eksikliğidir. Öğrenciler genellikle ders içeriklerini paylaşmanın veya çoğaltmanın hukukî bir ihlâl oluşturduğunun farkında olmayabilirler. Aynı şekilde eğitim kurumları da içerik koruma sistemlerine yeterli önem göstermediğinde bu ihlâlleri önlemek daha güç bir hâle gelir. Bu noktada dijital hak yönetimi (DRM) gibi teknik koruma sistemlerinin devreye alınması ve eğitim kurumlarının öğretim üyeleriyle yapacakları sözleşmelerde hak ve yükümlölüklerin açıkça tanımlanması büyük önem taşır.

Uzaktan Eğitimde Güvenilirlik için Fikrî Hakların Güçlendirilmesi

Uzaktan eğitimde fikrî mülkiyet ihlâlleri hem teknik hem de hukukî açıdan çözölmesi gereken ciddi bir sorundur. Yargı süreçlerinin uzunluğu, ihlâlleri takip etmenin maliyeti ve dijital ortamlardaki kontrolsüz paylaşım tüm bu hak arama sürecini zorlaştırmaktadır. Bu sorunların önlenmesi için eğitim kurumlarının güçlü teknik altyapılar kurması, öğretim üyelerinin haklarını koruyacak sözleşmeler hazırlaması ve öğrencilerini bu alanda bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Ancak bu sayede uzaktan eğitimde içeriklerin korunması sağlanarak hem içerik üreticilerinin emeği korunur hem de eğitim sisteminin güvenilirliği ve sürdürölabilirliği güvence altına alınabilir.

Unutulmamalıdır ki eğitimde üretilen her içerik; emek, bilgi ve zaman ürünüdür. Bu emeğin korunması sadece hak sahiplerinin değil, eğitim ekosisteminin tamamının geleceği için kritik bir adımdır. Uzaktan eğitimin kalitesinin ve güvenilirliğinin sürdürölabilmesi için hukukî çerçevelerin güçlendirilmesi ve bu çerçevenin tüm paydaşlar tarafından benimsenmesi de şarttır.

İlerleyen sayılarda uzaktan eğitimde içeriklerin korunmasına yönelik somut öneriler, çözüm mekanizmaları ve farklı ülkelerde uygulanan iyi örnekler üzerinde ayrıca duracağız. Böylece uzaktan eğitimde fikrî mülkiyet haklarının korunması konusunda daha derinlemesine bir perspektif oluşturmaya devam edeceğiz. ■ **SK**





Sizce de bu hastane işini biraz abartmadık mı?

Ben işimi daima ciddiye alırım.



Dilediğiniz bilgisayarda çalışın!
Bilgisayarınızı PLC eğitim sınıfına dönüştürün!
Hacimli endüstriyel uygulamaları sanal sınıfınıza taşıyın!
Kendi eğitim senaryolarınızı oluşturun!

Siz de **FACTORY I/O** kullanan kurumlar arasına katılın!

SAMSUNG

SIEMENS

VOLVO



