



ORGANİZASYON GELİŞİMİ VE MESLEKİ YETKİNLİKTE YAŞAMBOYU EĞİTİMİN ETKİSİ

ÖZET: *Bilgili olmak, hızla değişen teknolojinin içinde olmak hem kurumların hem de bireylerin başarısı için son derece önemli bir unsurdur. Bilgiyi devamlı yenilemek ise hızlanarak değişen dünyaya ayak durabilmek için kritik öneme sahiptir. Bugün iş ve meslek yaşamında verimli, başarılı ve kalıcı olmak adına sürdürülen eğitim ve öğrenim faaliyetleri bu gelişmelerin sonuçlarından biridir.*

Eğitim; en basit anlamıyla davranışları değiştirme sanatıdır. Yani bireyde istendik davranışların yerleşmesi, olumsuz davranışların ise sonlandırılması amacıyla sürdürülen sistematik bir programdır. Modern pedagoji ve eğitim biliminin tanımıyla; eğitim; kişiyi akli, duyguları ve davranışlarıyla bir bütün olarak ele alan bir oluşturma ve yönlendirme sürecidir.

Öğretim, öğrenmenin gerçekleşmesi ve bireyde istenen davranışların gelişmesi için uygulanan süreçlerin tümüdür. Bireyin hayat boyu süren eğitiminin, okulda, planlı ve programlı olarak yürütülen kısmı bireyin öğretimini oluşturur. Öğrenme, doğuştan gelen davranışların, eğilimlerin çevredeki etkileşimler yoluyla davranışların oluşturulması ya da değiştirilmesi sürecidir.

Mantıksal pozitivizm olarak bilinen felsefi akımın ve Viyana Çevresi olarak adlandırılan filozoflar grubunun içinde yer alan önemli isimlerden biri olan İngiliz matematikçi ve filozofu Alfred North Whitehead, 1931 yılında bu durumun farkına vararak "Artık insanların gençliklerinde öğrendikleri şeylerin onların yaşamları boyunca kullanmaları savı geçersiz hâle gelmiştir" demiştir. Avusturyalı yazar, konuşmacı, danışman, öğretim üyesi ve yönetim bilimci Peter Ferdinand Drucker da "her organizasyonun rekabet ortamında en önemli kaynağının nitelikli ve bilgili insan" olduğunu söylemektedir.

Dolayısıyla bir organizasyonda yer alan çalışanların kendilerini güncel tutabilmeleri için sürekli eğitim/hayat boyu öğrenim programlarıyla desteklenmesi

Alaaddin KAHRAMAN
İç Denetçi
İçişleri Bakanlığı

gerekir. Hayat boyu eğitimin temel hedefi; problem çözme beceri ve davranışları ile bilimsel düşünme alışkanlığı kazanmış, eleştirel, üretici, bilimsel, ilişkisel, analitik düşünme ve akıl yürütme becerilerini kazanmış, bilgili, insan haklarına saygılı, toplumsal sorunlara duyarlı çağ insanının ihtiyacı olan eğitimi karşılamaktır. Bu hedefi gerçekleştirmek için bilimsel, teknik, ekonomik ve sosyal değişimin hızı karşısında insan kişiliğinin tam olarak gelişmesi için eğitimin dünya ölçüsünde ve hayat boyu devam eden bir süreç olması gerektiği anlayışından hareket eder, bireyleri toplum hayatında meydana gelen ekonomik, kültürel, siyasi değişimlerle baş edecek düzeye getirmeyi de amaçlar. Kurumların hayat boyu eğitim anlayışının belirtilen bu hedef ve temel yaklaşımlarını gözönünde bulundurarak çalışanlarını sürekli eğitim etkinliklerine katılmaları için teşvik etmesi, çalışanların terfisinde yaş ve kıdemden çok bilgi ve becerilerini arttıracak eğitim programlarına katılımın ve bu bilginin uygulamaya geçirilmesinin dikkate alınması, mesleki yetkinlik ve gelişim açısından daha yararlı olacaktır.

ANAHTAR KELİMELEER: Sürekli eğitim (continuing education), sürekli öğrenim (continuing learning), profesyonel gelişim (professional development), sürekli profesyonel eğitim (continuing professional education-CPE), sürekli profesyonel gelişim (continuing professional development-CPD), personel gelişimi (staff development).

1-Giriş

Dünya ekonomilerinin çağımızda bilgiye dayalı olarak yeniden yapılanması, toplumların, kurumların ve dolayısıyla bireylerin değişen bu yapı içinde yaşamlarını sürdürme biçimlerini derinden etkilemiştir. Bu etkileşim gelişen bilgi teknolojilerine uyum sağlayacak, değişimi izleyebilecek ve buna katkıda bulunabilecek insan kaynağına olan gereksinimi arttırmıştır. Bilgili olmak, hızla değişen teknolojinin içinde olmak hem kurumların hem de bireylerin başarısı için son derece önemli bir unsurdur. Bilgiyi devamlı yenilemek ise hızlanarak değişen dünyaya ayak uydurabilmek için kritik öneme sahiptir. Bugün iş ve meslek yaşamında verimli, başarılı ve kalıcı olmak adına sürdürülen eğitim ve öğrenim faaliyetleri bu gelişmelerin sonuçlarından biridir. Mesleki gelişimde sürekli eğitimi gerekli kılan unsurlar ile önemine ilişkin ayrıntılara girmeden önce mesleki eğitim alanındaki bazı temel

kavramlara kısaca değinmekte yarar görmekteyiz. Bu kavramlar “eğitim”, “öğretim”, “öğrenme”, “hizmet içi eğitim” “hizmet öncesi eğitim” “sürekli eğitim” “yaşam boyu öğrenim” “sürekli profesyonel eğitim” gibi kavramlardır.

Eğitim; en basit anlamıyla davranışları değiştirme sanatıdır. Yani bireyde istendik davranışların yerleşmesi, olumsuz davranışların ise sonlandırılması amacıyla sürdürülen sistematik bir programdır. Modern pedagoji ve eğitim biliminin tanımıyla; eğitim; kişiyi akıllı, duyguları ve davranışlarıyla bir bütün olarak ele alan bir oluşturma ve yönlendirme sürecidir.

Öğretim, öğrenmenin gerçekleşmesi ve bireyde istenen davranışların gelişmesi için uygulanan süreçlerin tümüdür. Bireyin hayat boyu süren eğitiminin, okulda, planlı ve programlı olarak yürütülen kısmı bireyin öğretimini oluşturur. Öğrenme, doğuştan gelen davranışların, eğilimlerin çevredeki etkileşimler yoluyla davranışların oluşturulması ya da değiştirilmesi sürecidir. İnsanın eğilimlerinde belli bir zaman diliminde oluşan bir değişimdir. Hizmet içi eğitim, bir meslek elemanının mesleğine aday veya asil olarak girişinden çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen sürede bilgi, beceri, davranışlarında değişiklik yapmaya yönelik etkinliklerin tamamıdır. Hizmet öncesi eğitim ise, kurum ve kuruluşların eleman ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi bünyelerinde açtıkları okullarda ve genel öğretim kurumlarında hizmet öncesinde okutulan ve yürütülen faaliyetlerin tümüne verilen addır. Sürekli eğitim (continuing education), sürekli öğrenim (continuing learning), profesyonel gelişim (professional development), sürekli profesyonel eğitim (continuing professional education-CPE), sürekli profesyonel gelişim (continuing professional development-CPD), personel gelişimi (staff development) kavramlarının kimi zaman birbirleri yerine kullanılmakta, sürekli eğitim ve sürekli öğrenim terimleri ise daha sık bir şekilde birbiri yerine kullanılmaktadır. Sürekli profesyonel eğitim bilgiyi öğrenmeyi içerirken, sürekli profesyonel gelişim aynı zamanda uygulamayı da içerir. Ancak her ikisi de bireye, bireyin gelişimine yoğunlaşır. Personel gelişimi ise, bireyden çok kuruma odaklanan, kurumsal gelişimi amaçlayan yapısıyla bunlardan biraz daha farklı bir içeriğe sahiptir.^[1] Nitekim yaşamboyu öğrenim kavramı bir kaynakta bilgi, beceri ve yeterliliklerin kişisel, sosyal ve/veya mesleki açıdan geliştirilmesi amaçlı yaşam boyunca yapılan



"Yaşamboyu öğrenim, bireyin doğumundan ölümüne kadar tüm hayatı boyunca, okul, iş vs. zaman dilimi belirtilmeksizin, formal ya da formal olmayan tüm eğitim ve öğrenim faaliyetlerini kapsamaktadır"

tüm öğrenim faaliyetleri biçiminde tanımlanırken;^[2] bir başka kaynakta kişinin bilinçli bir biçimde yaşamı boyunca mesleki varlığını sürdürebilmek ya da kişisel gelişimini sağlamak amacı ile formal ya da formal olmayan eğitime devam ettiği bir süreç biçiminde ifade edilmiştir.^[3] Yapılan bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere yaşamboyu öğrenim, bireyin doğumundan ölümüne kadar tüm hayatı boyunca, okul, iş vs. zaman dilimi belirtilmeksizin, formal ya da formal olmayan tüm eğitim ve öğrenim faaliyetlerini kapsamaktadır. Yaşamboyu öğrenimin bir uzantısı olarak ifade edilebilecek olan "sürekli eğitim" için yapılan tanımlar ise; çalışanların iş yaşamları boyunca becerilerini geliştirme ve çeşitlendirmek için sürdürmesi gereken faaliyetler; okul yaşamını sonlandırmış gençler ve yetişkinler için tam veya yarı zamanlı genişletilmiş eğitim, önceden edinilmiş bilgiyi genişleten ve geliştiren her tür öğrenme veya öğretme şeklinde sıralanabilir. Bu itibarla bir yandan yaşamboyu öğrenim ve sürekli eğitim kavramları birbirinin parçası iken, bir yandan da insan yaşamında geçerli oldukları zaman dilimi açısından birbirinden ayrılmaktadır.

Bu çalışma ile sürekli eğitim ya da yaşam boyu öğrenme yöntemleri hakkında yapılan araştırmalar ve yayımlanmış eserler hakkında farkındalık oluşturularak, yaşam boyu eğitim anlayışının tarihsel gelişimi, sürekli eğitim ve toplam kalite ilkeleri, sürekli eğitim yaklaşımının kurum, kurum çalışanı ve birey açısından yararları, eğitim faaliyetleri kimin sorumluluğunda olmalı, en çok uygulanan sürekli eğitim yöntemleri, sürekli eğitim motivasyonunu engelleyen faktörler, sürekli eğitim uygulamasında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri konularında güncel bilgiler verilmek suretiyle sürekli eğitim ve bireysel öğrenmenin önemi üzerinde odaklanma ile öğrenen organizasyon oluşturma sürecine katkı sağlanmaya çalışılacaktır.

2-Yaşamboyu Eğitim Anlayışının Tarihsel Gelişimi

Bilim ve teknolojinin çok hızlı değişimi ve gelişmesi bir insanın ortalama ömründe çok büyük değişikliklere neden olan yeniliklerin ortaya çıkmasına dolayısıyla da insanların çocukluklarında öğrendikleri şeylerin yaşamlarının geri kalan kısmında geçerli ve yararlı olmamasına yol açmıştır. Mantıksal pozitivizm olarak bilinen felsefi akımın ve Viyana Çevresi olarak adlandırılan filozoflar grubunun içinde yer alan önemli isimlerden biri olan İngiliz matematikçi ve filozofu Alfred North Whitehead, 1931 yılında bu durumun farkına vararak "Artık insanların gençliklerinde öğrendikleri şeylerin onların yaşamları boyunca kullanmaları savı geçersiz hâle gelmiştir" demiştir.

UNESCO'nun 1972 yılı toplantısında eğitimin yaşam boyunca süren bir etkinlik olduğuna karar verilerek, eğitimin insanları henüz olmayan gelecekteki bir topluma hazırladığı ifade edilmiş ve uluslar arası eğitim komisyonuna; 1. Eğitimi okul yaşı ve okul binaları ile sınırlamak yanlıştır, 2. Eğitim, hem okul eğitimini hem de okul dışı eğitimi kapsayan tüm eğitsel etkinliğin temel bileşeni olarak düşünülmelidir, 3. Eğitsel etkinlik daha esnek olmalıdır, 4. Kısaca eğitim yaşam kadar uzun bir varoluşsal süreklilik olarak tasarlanmalıdır, önerilerinde bulunulmuştur.^[4]

Avrupa Birliği 2007 yılına kadar Sokrates'in hangi yaşta olursa olsun insanların "özne" olduğu kavrayışını esas alan genel eğitim programını uygulamış, 01 Ocak 2007 tarihinden itibaren de "Yaşamboyu Öğrenme" başlıklı programla yine Sokrates'in ve ek olarak da Thomas Morus'un "Utopia" adlı yapıtında, eğitimi çocukluk ve ilk gençlik dönemiyle sınırlamayıp tam tersine ömür boyu süren bir etkinlik olarak tasarladığı "ütopia"sını gerçekleştirmeye yönelik sürekli eğitimi esas almıştır. Yeni kavrayış, her yaşta, her yerde, her zaman bilgiye dayalı eğitim olarak kendini göstermektedir.^[5]

"Bilgi toplumunda hızla meydana gelen değişimlerden dolayı eğitim kurumları bireye yeterli olan bilgileri sürekli vermelidir. Sürekli gelişmede kalite vazgeçilmez bir felsefedir"

Tablo 1. Avrupa Birliği (AB) Hayatboyu Öğrenme Programı (LLP)

COMENIUS PROGRAMI (Okul Eğitimi)	ERASMUS PROGRAMI (Yüksek Öğretim)	LEONARDO DA VINCI PROGRAMI (Mesleki Eğitim)	GRUNDTVIG PROGRAMI (Yetişkin Eğitimi)
Ortak Konulu (Transversal) Program			
4 Temel Faaliyet: Politika Geliştirme; Dil Öğrenme; BİT; Örnek Uygulamaların Yaygınlaştırılması			
Jean Monnet Programı			
3 Temel Faaliyet: Jean Monnet Eylemi; Avrupa Kurumları; Avrupa Kuruluşları			

Tablo 1'in incelenmesinden de anlaşılacağı üzere; Avrupa Parlamentosu ve Konseyi'nin "Hayatboyu Öğrenme Programı"nı (LLP) tesis eden, 15 Kasım 2006 tarih ve 1720/2006/EC sayılı Kararı ile 1 Ocak 2007 tarihi itibarıyla AB'de eğitimde yeni bir döneme girilmiştir.

Ülkemizde sürekli eğitim uygulamaları, yaşamboyu öğrenim faaliyetleri ise, Avrupa Birliği'ne üyelik girişimleri ile önem kazanmaya başlamıştır. Bu bağlamda yürütülen sürekli eğitim faaliyetleri adına, bilgi ve belge yönetimi bölümleri ile çeşitli derneklerin zaman zaman düzenledikleri kongre, konferans ve seminerlerden söz edilebilir. Ancak yeterince etkin değildir. Hem bilgi ve belge yönetimi bölümleri, hem de derneklerin sürekli eğitime etkin bir biçimde katkıda bulunamamalarının nedenleri arasında; öğretim elemanı yetersizliği, eğitilen sayısının fazlalığı, organizasyon eksikliği, yetersiz insan gücü ve teknik altyapının yetersizliği ve/veya maddi olanaksızlıklar sayılabilir.^[6]

Günümüzde ise artık çok önemli değişimlerin meydana gelme süreci bir insanın ömründen daha kısa sürede gerçekleşmektedir. Bu durum da yapılacak eğitimin insanları olabilecek yeni koşullara hazırlıklı olmalarını sağlamaya yönelik olmasını gerektirmek-

te, eğitimin yaşam boyu, kesintisiz, sürekli araştırmalar süreci olarak yaşanmasını zorunlu kılmaktadır. O halde nasıl öğrenileceğinin öğrenilmesi gerekir.

3- Yaşamboyu Eğitim ve Toplam Kalite İlkeleri

Bilgi toplumunda hızla meydana gelen değişimlerden dolayı eğitim kurumları bireye yeterli olan bilgileri sürekli vermelidir. Sürekli gelişmede kalite vazgeçilmez bir felsefedir. Eğitim sistemlerinin temel amacı her ülkede aynıdır. Hedefler, toplumsal sermayenin yanında insan sermayesinin gelişmesinin sağlamaktır. Eğitimin kalitesi, bireyin gelişmesi, öğrenmesi ve uygulamada başarılı olması ile ölçülebilir.

Teori ve uygulama arasında bir temel bağ ve uyum olmalıdır. Toplam kalite teorik ve uygulamalı eğitim-öğretimi kabul ederken sonuçlarını ölçülebilir ve somut görmektedir. Toplam kalite, eğitim girdilerini öğretmen, teknoloji, öğrenci, aile, devlet, eğitim yöneticisi, fiziki mekanlar ve ders materyalleri olarak sınıflandırırken, herhangi bir girdinin takım dışında kalması ise kalite de hataların ortaya çıkacağını kabul etmektedir. Hatanın çözümü ise yine kalite felsefesinde mevcut faktörlerin hareketi ile mümkündür. Toplam kalite anlayışında "tüketici tercihi" "piyasa beklentileri" olarak kabul edilen müşteri haklılığı, eğitimde de geçerlidir. Talepleri karşılanmayan dış müşteriler, kurumlara karşı veya hizmetlere karşı sürekli eleştiri içindedir. Müşteri memnuniyeti toplam kalitenin odak noktasıdır. Kalite kriterleri, performans ölçütleri, girdi tercihleri üzerinde müşterilerin daima denetim hakları olduğu unutulmamalıdır.

Bu nedenle eğitim faaliyetlerinde; "demokratik bir yönetim anlayışı, eğitim girdileri arasında etkili bir iletişim sağlanması, hedeflerin belirlenmesi ve hedeflere ulaşmadaki performansın ölçülmesi, toplumsal taleplere karşı uyum, öğrenci-müşteri odaklı eğitim anlayışı, takım çalışması, sürekli gelişim, kurumsal kültür oluşumunun sağlanması" ilkeleri doğrultusunda toplam kalite amaçlanarak denetleme, planlama, veri toplama ve verilerin sonuçlarına göre plan yapılması, değişime gidilmesi gerekir. Bireyin özgür düşünmesini teşvik eden bu sistem bireyi sorgulamak yerine, bireyi yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Kurum içinde çalışan her birey toplam kalitenin uygulanmasında etkin bir rol üstlenmiştir. Başarı bireyin değil takımın başarısıdır.^[7]



"Bilginin yönetimi, bir organizasyonun daha zeki bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayan ve kurumsal performansını iyileştiren kurumsal bilgi birikiminin yönetimidir"

4- Yaşamboyu Eğitim Anlayışının Kurum Açısından Yararları

Kurum ve kuruluşlarda teknolojiyi üst seviyede takip etme ve faaliyet alanındaki en son teknolojiye sahip olabilme kaynakların etkin ve verimli kullanımının yanında, bilgi toplama ve üretme, işleme, transfer etme yeteneğini geliştirmeye ve bilgiyi yönetebilen bir organizasyon olmaya bağlıdır. Nitekim Avusturyalı yazar, konuşmacı, danışman, öğretim üyesi ve yönetim bilimci Peter Ferdinand Drucker da "her organizasyonun rekabet ortamında en önemli kaynağının nitelikli ve bilgili insan" olduğunu söylemektedir.^[8]

Kurumsal anlamda sürekli eğitim anlayışından söz edilmeye başlandığında birbiri ile karşılıklı etkileşim içersinde olan bilgi yönetimi ve öğrenme adlı iki anahtar kavramın ön plana çıktığı görülmektedir. Bilginin yönetimi, bir organizasyonun daha zeki bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayan ve kurumsal performansını iyileştiren kurumsal bilgi birikiminin yönetimidir. Kurumsal anlamda zeka; yararlı ve zamanında bilgi üretecek şekilde veri elde etme, elde edilen verileri sağlıklı analiz edebilme ve yorumlama kabiliyetini yansıtır. Emsallerinden daha hızlı öğrenen ve bilgiyi üretip paylaşabilen bir yapıya sahip olan zeki kurumlar öğrenmenin nasıl öğrenileceğini de öğrenir ve uygular, çalışanlarını, öğrenme ve gelişme için teşvik eder, sürekli öğrenmeyi sağlayacak ortamlar oluşturur.^[9] Kurumların öğrenmeyi nasıl öğreneceği ya da başka bir ifade ile kurumsal zekaya sahip bir birim haline nasıl dönüşüleceği ise konuyla ilgili çalışmalar yapan akademik çevrelerde çeşitli şekillerde izah edilmiştir. Bu tanımlardan birinde kurumsal öğrenme, bireysel öğrenmeyle başlayıp, grup düzeyinde öğrenmeyle devam eden ve kurumsal öğrenme ile sonuçlanan bir süreç olarak öğrenen organizasyon; "bilgi üretme, elde etme, paylaşma ve bu bilgiyi ve yeni görüşleri değişimde kullanma"^[10] sürecidir, şeklinde yaklaşmış, başka bir tanımlamada

öğrenen kurum; çalışanlarının yeni bilgi üretmelerini, bunu paylaşımlarını, bu bilgiyi kurumun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır^[11] yönünde izahatta bulunmuş, diğer bir tanımlamada ise, bilgi üretiminde, ediniminde ve transferinde yetenek kazanmış ve yeni bilgi ve anlayışın aktarımı için davranışlarını uyumlaştırmış teşkilatlar^[12] biçiminde betimlenmiştir. Kurumsal öğrenmeyle ilgili bu tanımlamalara bakıldığında öğrenen kurumun ne olduğundan çok, öğrenen kurumun nasıl gerçekleştirilebileceğinin açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Her ne şekilde adlandırılırsa adlandırılınsın veya tanımlansın, öğrenme sonucu oluşan bilgi, kurumlar için rakiplerini pasifize etme ve onlara göre bir adım önde olma, daha iyi hizmet sunma amaçlarını gerçekleştirebilecek stratejik bir girdidir. Nitekim son yıllarda yapılan araştırmalar, öğrenen teşkilatlar ile finansal başarı, etkinlik, etkililik, verimlilik arasında doğrudan pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.^[13]

Peki, öğrenen kurum nasıl oluşturulabilir, biraz da bu kavramlar üzerinde durmaya çalışalım, kurumsal öğrenme süreci üç aşamadan oluşur. Bunlardan ilki öğrenen birey, ikincisi öğrenen takım, grup oluşturma ve son aşama ise öğrenen organizasyona ulaşmadır. Bu sürecin işlemediği yani, bireysel öğrenmenin yerleştirilemediği, kurum mensuplarının takımlar halinde çalışarak ve paylaşarak öğrenmediği, kurumsal kazanımların olmadığı ve yeni bilginin üretilmediği birimin öğrenen bir birim olmasından bahsetmek mümkün değildir. Üç aşamalı bu sürecin tüm adımlarının yerine getirilmesi ve bu kademelerin içselleştirilmesi ile öğrenen bir organizasyon oluşturmak mümkün olabilecektir. Başka bir ifade ile kurumsal öğrenme bireylerin öğrendiklerinin toplamı değildir, kurumsal öğrenme, paylaşılan bilgi, anlayış ve davranış kalıpları doğrultusunda ortaya çıkar ve kurumsal kazanım ile sonuçlanır.

Tablo 2. Öğrenme Seviyeleri

ÖĞRENME SEVİYELERİ	SÜREÇLER	GİRDİLER VE ÇIKTILAR
BİREY GRUP (TAKIM) ORGANİZASYON	Sezme	Deneyimler İmgeler Metaforlar
	Yorumlama	Dil Zihinsel harita Tartışma ve diyalog
	Bütünleştirme	Ortak anlayış Karşılıklı uyum Etkileşimli Sistemler
	Kurumsallaştırma	Planlar, Rutinler, Normlar, Teşhis sistemleri Kurallar, Prosedürler

Tablo-2' ye bakıldığında, kurumlarda öğrenmenin; birey takım ve kurum seviyesinde gerçekleştiğinin açıklanarak, öğrenmenin davranışsal ve zihinsel değişimleri içeren sezme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma adlı dört temel sürecinin farklı seviyeler arasında bütünleşmeyi sağladığının ifade edildiği görülmektedir.^[14] Sezme, bireysel seviyede ve bilinçaltında gerçekleştirilen bir süreç olarak öğrenmenin ilk aşamasıdır ve bireyin kafasında kavramsal olarak gelişir. Yorumlama, bireysel öğrenmenin bilinçli unsurlarını ortaya çıkararak grup seviyesinde paylaşılmasını sağlar. Bütünleştirme, grup seviyesindeki kolektif anlayışı değiştirir. Kurumsallaştırma ise, öğrenmeyi kurumun sistemleri, yapıları, rutinleri ve uygulamalarında içselleştirir. Dört öğrenme süreci üç farklı seviyede gerçekleştiğinden ve süreçler doğal bir şekilde bir seviyeden diğerine aktığından, birinin nerede başlayıp bittiğini anlamak oldukça zorlaşmaktadır. Bu nedenle kurumsal öğrenmenin dinamik bir süreç olduğunu belirtmekte fayda bulunmaktadır.

4.1. Kurumsal öğrenmeyi sağlayan organizasyonların özellikleri

Öğrenmeyi kurumun sistemleri, yapıları, rutinleri ve uygulamalarında içselleştiren organizasyonların belirgin belli başlı temel özellikleri aşağıya çıkarılmıştır.

4.1.1. Öğrenmeyi birey takım ve kurum seviyesinde gerçekleştiren kurumlar, mesleğinde derinliğe bilgi sahibi ve öz yetenekleri gelişmiş, öğrenmeyi öğrenmiş, bilgiyi kiskanmayan, bilgi paylaşımına açık, bilgiye nasıl ulaşılabileceğini bilen, araştıran ve sürekli gelişen, yenilikçi ve yaratıcı, değişime açık ve esnek, takım halinde çalışabilen çalışanlara sahip olur,

4.1.2. Kurumda öğrenmeyi sürekli ve kalıcı kılabacak bir eğitim mekanizması gelişir,

4.1.3. Kurumsal düzeyde bilgi paylaşım kültürü meydana gelir,

4.1.4. Sahip olunan kurumsal bilgiyi yönetebilen bir yönetsel yapı oluşur,

4.1.5. Tehditleri, riskleri tanımlayabilme, analiz edebilme, değerleyebilme, yönetebilme, gerçekleşmiş tolere edilemeyen riskleri/sorunları ise sistematik olarak çözebilme/yönetebilme yeteneğine sahip olur,

4.1.6. Sürekli eğitim sayesinde yeni yaklaşımlar, teoriler ile yeni uygulama esas ve usullerini deneme fırsatı elde edilir,

4.1.7. Sürekli öğrenen, öğrendiklerini uygulayan, elde edilen bilgileri diğer çalışanlarla paylaşan böylece kurumsal bilgi birikimine sahip olan organizasyonlar, geçmiş deneyimlerden yararlanma, daha önce karşılaşılan bir soruna nasıl çözümler geliştirildiğini ve ne şekilde uygulandığını öğrenme imkanı elde eder.

4.1.8. Elde edilen bilgileri diğer çalışanlarla paylaşan bir yapı oluşturabilen birimler, işini en iyi yapanların tecrübelerinden yararlanma ve bir kısım çalışanlar tarafından gerçekleştirilen iyi uygulama örneklerinin tüm çalışanlar tarafından öğrenilmesi ortamına kavuşur,

4.1.9. Bilgiyi hızla ve etkin bir şekilde kullanabilme, bilgiyi değerlendirebilme, yenileyebilme, bilgiyi ayırıştırma, tatminkar, güvenilir, ilgili, yeterli ve faydalı bilgilerden sürekli yararlanabilme dönüşümüne ulaşır.



Tüm bu özellikler, bilgi çağı kuruluşlarının şiddetle ihtiyaç duyduğu organik yapıyı oluşturan özelliklerdir. ^[15]

5- Yaşamboyu Eğitim Anlayışının Kurum Çalışanı, Birey Açısından Yararları

Herhangi bir organizasyonda bilgi mükemmelliği ancak öğrenmeyi destekleyen, personelini geliştirmeyi ön plana alan, açık ve yapıcı iletişimi ortaya çıkaran ve süreklilik özelliği olan bir eğitim sistemi ile sağlanabilir. Eğitim zaman ve mekan yönünden kapsamlı, sürekli ve çok boyutlu bir süreçtir. Eğitim süreci sonunda kişinin bilgi, beceri ve tutumlarının değişmesi hedeflenir. Kişinin bilgi, beceri ve tutumlarının değişmesi ise eğitim süreci içinde yer alan eğitimin alt boyutlarının doğru ve düzgün çalışmasıyla doğrudan ilişkilidir. Bilgi çağında kariyer sahibi olma, sürekli öğrenmeye, çevreye adaptasyona ve bilgiyi araştırmaya dayanmaktadır. Başka bir ifade ile öğrenmeyi öğrenme sürekli eğitim ve kariyer geliştirmenin temelini oluşturmaktadır. Gerçekten de, alınan her eğitim, personelde farkındalık oluşturur ve personelin meslek yaşantısında bir yol haritası çizmesine ve görev standartlarının karşılanmasına katkı sağlar. Günümüz kuruluşlarında her türlü faaliyet, mümkün olduğu ölçüde meslek standartlarına yaklaştırılmakta ve bu faaliyeti yerine getirecek olanlardan, bu faaliyetin öğrendiği bilgi ve yeteneğe sahip olduğunu gösterecek bir sertifika-belge istenmektedir. Bilgisayar kullanabilme düzeyini gösterir sertifika, muhasebe yetkilisi sertifikası, denetim sertifikası gibi sertifikasyon kurumlarda personel seçme, terfi ve atama olayına yeni bir boyut getirmekte, terfi ya da atama bekleyenlerin ilgili konuda gerekli bilgiyi kazanma ve bunu sertifika ile belgeleme gayreti içine girmelerini sağlamaktadır. Böylece organizasyonlarda hızla yükselen sertifikasyon ihtiyacı ile kariyer oluşturma gereksinimi de sürekli eğitimin önemini artıran en önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

Sürekli eğitim sayesinde birimlerde öğrenmeyi öğrenmiş çalışanlar oluşturulabilir. Bir kişinin tepeden her şeyi düşünmesi diğerlerinin onu izlemesi düşüncesi artık önem ve değerini yitirmektedir. Bu da yönetici emirlerinin tüm çalışanlarca izlenilmesi modelinin yerini, bütün kademelere entegre olmuş düşünme ve uygulamaya bırakması anlamına gelmektedir. Kurumsal öğrenmeyi oluşturan kurumun temeli öğrenen bireylerdir. Öğrenen takımları, sonuçta öğrenen orga-

nizasyonu sağlayacak olan yine öğrenen bireylerdir. Bu açıdan bakıldığında öğrenen birey oluşturmada etkili olacak sürekli eğitim büyük bir önem ve etkiye sahiptir. Çünkü birimlerde öğrenen bireyin varlığı sürekli öğrenme ile mümkün olabilir. ^[16] Çalışanların eğitimi, stratejik yönetimin odak noktası olan kurumun misyonunun ve stratejilerinin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesinin en önemli araçlarından birisidir. Çünkü kurumda ortaya konan her türlü strateji, hedef, amaç ancak çalışanlarla gerçekleştirilir. Bu nedenle çalışanların işlerini ve iş donanımlarını gerçekten anlamaları, yöneticilerin de yeni yöntemler ve beceriler geliştirmeleri için sürekli ve katılımcı bir öğrenme sisteminin oluşturulması gerekir. ^[17]

Bireysel öğrenmede sürekliliğin sağlanması durumunda aşağıda belirtilen hedeflere kolayca ulaşılabilir;

- 5.1. İş becerilerinin artırılması,
- 5.2. Mesleki yetkinliğe ulaşılması, mesleki bilgi sahibi olunması, aranılan, danışılan, görüş ve önerilerine değer verilen eleman haline gelmesi,
- 5.3. Yönetim faaliyetlerinin sürdürülebilirliğine yönelik olarak geliştirilen iç kontrol standartlarına uygun görev anlayışı ile görevin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olma ve bunları uygulayabilme, görev konuları ile ilgili sağlıklı veri, bilgi ve doküman toplama, inceleme, değerlendirme ve raporlama yeteneğine haiz personel yetiştirilmesi
- 5.4. Bilgiye nasıl ulaşılacağına, öğrenmenin nasıl gerçekleştirileceğine öğrenilmesi,
- 5.5. Bilgi paylaşımına açık, araştırmacı, geliştirici yenilikçi, üretken, değişime yönelik, esnek ve takım halinde çalışmaya elverişli çalışanlar/bireyler yetiştirilmesi,
- 5.6. Bilgi kiskançlığının önlenmesi, bilgi paylaşım kültürünün oluşturulması,
- 5.7. Temelde bilgiyi etkili bir biçimde elde etme, değerlendirme ve kullanma yeteneği ve eğilimine sahip eleştirel düşünebilen bireyler yetiştirilmesi,

Hedefleri öğrenen organizasyon oluşturma sürecinin her aşamasında ihtiyaç duyulan özelliklerdir.

6- Yaşamboyu Eğitim Faaliyetleri Kimin Sorumluluğunda Olmalıdır?

Sürekli eğitim konusunda gerçekleştirilen araştırmalar ile yazılmış olan makalelerde eğitim faaliyetlerinin kimin sorumluluğunda olması gerektiği hususu sık sık tartışma ve analitik değerlendirme konusu yapılmıştır. Bu yaklaşımlardan bazıları aşağıya çıkarılmıştır;

1. Sürekli eğitim faaliyetleri kişinin/çalışanın sorumluluğunda mı olmalı, yoksa kurum mu düzenlemeli/desteklemeli?
2. Sürekli eğitim faaliyetleri akademisyenlerin tekelinde mi olmalı yoksa bu uygulamaların mı alanı olmalı, bir başka deyişle mesleki akademiler mi bu faaliyetleri yönlendirmeli, yoksa dernekler mi daha çok rol almalı?
3. Eğitim ihtiyacını kim belirlemeli, çalışanın bireysel gelişimini sağladığı faaliyetler nasıl teşvik edilmeli? Motive araçları neler olmalı?
4. Sürekli eğitim karşılığında kariyer, terfi, yetki prestij vs. söz konusu değilse sürekli eğitim geçerliliğini ve gerekliliğini nasıl koruyacak? İlgili alanı içerisinde nasıl kalacak?

Bu sorulara farklı yaklaşımlarda bulunulmuş, değişik çözümler önerilmiştir. Bazı araştırmacılar, akademisyenlerin sürekli eğitimde merkezi rol oynaması gerektiğini, bir kısım teorisyenler ise derneklerin uygulamacıların beklenti ve gereksinimlerini daha iyi ölçüp anlayabileceklerini bu nedenle sivil toplum kuruluşlarınca sürekli eğitim faaliyetlerinin sunulması gerekliliğini dile getirmişlerdir.^[18] Biz ise konuya sürekli eğitim açısından bakarak çalışmamızın giriş kısmında yer verilen tanımlardan da hatırlanacağı üzere, sürekli eğitim bireyin doğumundan ölümüne kadar tüm hayatı boyunca, okul, iş vs. zaman dilimi belirlenmeksizin, formal ya da formal olmayan tüm eğitim ve öğrenim faaliyetlerini kapsadığından, öncelikle bireyin kendisinin sürekli eğitim faaliyetlerini izlemesi ve bu sorumluluğun kendisinde olduğunu bilmesi, kurumun ise sürekli eğitimin alt yapısını oluşturması, çalışanlarını yaşamboyu öğrenime teşvik etmesi gerektiğini düşünmekteyiz.

7- Yaşamboyu Eğitim Uygulama Yöntemleri:

Bilgili olmak suretiyle hızla değişen teknolojinin içinde yer almak hem kurumların hem de bireylerin başarısı için son derece önemli bir unsurdur. Bilgiyi

devamlı yenilemek ise hızlanarak değişen dünyaya ayak uydurabilmek için kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda;

1. Bilginin artışı,
2. Gelişen ve değişen bilgi teknolojileri,
3. Bilginin sunumundaki çeşitlilik,
4. Rekabet, iş yerinde kalıcı olabilmek,
5. Kullanıcı gereksinimlerinin değişmesi,

Eğitim faaliyetlerinin sürekli yapılmasını zorunluluk haline getirmiştir. O halde bu zorunluluk hangi yöntemler ile karşılanabilir biraz da bu hususlar üzerinde durmaya çalışalım; bireylerin sürekli eğitimlerini sağlayabilmeleri için izleyebilecekleri birçok yöntem mevcuttur. Bu metodlar bazen kurumun çalışanına sağladığı imkanlar, kimi zaman da bireyin kendi çabası ile aldığı ücretli, ya da ücretsiz eğitim biçimleri olabilir. Ayrıca eğitim için zaman ayrılması mesai harcanması gerektiğinden kurumun desteği de çok önemli bir etkidir.

Çalışanların sürekli eğitim ihtiyacını karşılayabilecek çeşitli usul ve yöntemler aşağıya sıralanmıştır:

7.1. Kongre, konferans ve seminerlere katılım; Kişinin eğitim gereksinimine yönelik olan kongre, konferans ya da seminerlere bir dinleyici olarak ya da bir bildiri ile katılması, hem yenilikleri izlemesi, hem de bilgi paylaşımı sağlaması açısından önemli bir aktivite türüdür.

7.2. Uzaktan eğitim: bilgisayar teknolojilerinin yardımı ile öğretici ve öğrencinin zaman ve mekan açısından birbirinden bağımsız olarak var olduğu, belli bir zaman aralığı için programlanmış formal bir eğitim türüdür. Eğitim maliyetlerinin azaltılması ve aynı zamanda gelişen eğitim teknolojilerinden faydalanarak eğitimde etkinliğin artırılması amacıyla çeşitli kurum ve kuruluşlar uzaktan eğitim platformları oluşturmaya başlamışlardır. İç Denetim Koordinasyon Kurulu'nun "<http://egitim.idkk.gov.tr>. adresinden çalışmaya başlayan iç denetimde uzaktan eğitim "e-learning" uygulaması örnek olarak belirtilebilir.

7.3. Kurumun dışında düzenlenmiş bulunan kurslara katılım: Kurumların işin kalitesini ve çalışanın verimliliğini arttırmak üzere bütçesinden pay ayırarak, çalı-

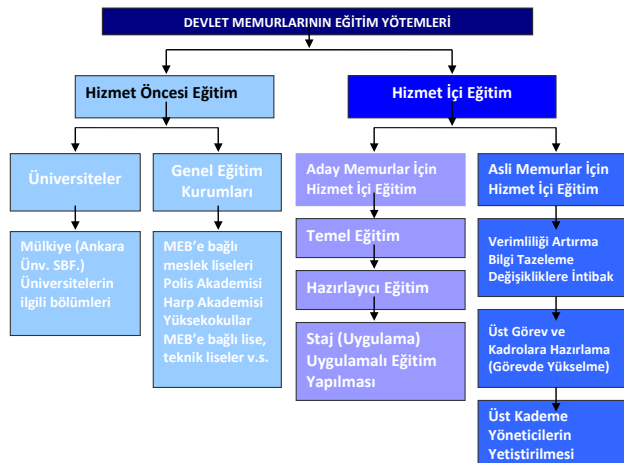


şasının yaptığı iş, görevi ile ilgili olarak kurum dışında hazırlanmış olan kurslara katılımını sağladığı eğitim biçimidir. Bireylerin kendi çabalarıyla “bilgisayar, muhasebe, sekreterlik, ustalık, sürücülük, güzel, etkili konuşma, sunum yapabilme, liderlik, yöneticilik, yabancı dil öğrenme gibi kurslara katılmasıyla gerçekleştirmektedir.

7.4. Hizmetiçi eğitimler: Çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamak üzere en çok başvurdukları yöntemler arasındadır. Çoğu kez ücretsiz olarak yapılabilen bu eğitim biçimi, yöneticiler tarafından da en çok tercih edilen yöntemdir. Literatürde genel olarak hizmet içi eğitim (In-Service Training); kişiye işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesidir. Başka bir tanıma göre de kamu görevlilerinin hizmete yakınlığını sağlamak, verimliliklerini artırmak ve gelecekteki görev ve sorumlulukları için yetiştirme amacıyla kurum içinde ya da kurum dışında, iş başında ya da iş dışında başvurulan eğitim etkinlikleridir, şeklinde tanımlanmaktadır.

Hizmet öncesi eğitim ise kurum ve kuruluşların eleman ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi bünyelerinde açtıkları okullarda okutulanlar ve genel öğretim kurumlarında okuyan öğrencilerle ilgili faaliyetlerin tümünü kapsar.

Tablo 3. Hizmet içi eğitim yöntemleri



Hizmet içi eğitim; mesleklerin özellikleri ve nitelikleri gözönünde bulundurulmak suretiyle, aday memurlukta; temel eğitim, hazırlayıcı eğitim, staj şeklinde,

asli memurlukta ise; verimliliği artırma (bilgi tazeleme eğitimi, değişikliklere intibak eğitimi, yeniden eğitim), üst görev kadrolarına hazırlama, üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik olarak yurt içinde veya yurt dışında yapılabilir.

7.5. Mesleki yayınların izlenmesi, kişisel okumalar: Çalışanların hem çalışma alanları, hem de bireysel ilgileri çerçevesinde kitap, makale, bülten gibi yayınlanan her türlü kaynağı izleyerek kendilerini geliştirmelerini ifade eden yöntemdir.

7.6. Mesleki derneklere ve tartışma gruplarına üyelikler: meslekle ilgili konular üzerine çalışmalar yapan kurum ve derneklere üye olmak, o alanda son gelişmeleri izleyebilmeyi sağlayan bir diğer yoldur. Tartışma grupları, derneklere üyeliğin bir devamı niteliğindedir. Çoğu kez derneklerin veya alt çalışma gruplarının oluşturduğu tartışma grupları güncel mesleki konuları izleme, sorunları ve önerileri paylaşma adına oldukça yararlıdır. Ancak amaç, hedef ve sınırlarının belirlenmesi çok daha sağlıklı bir öğrenme ve gelişme yolu oluşturmak adına önemlidir.

7.7. Rehberlik (mentoring): uygulanmayan bir sürekli eğitim yöntemidir. Belirli bir alanda uzman olanların daha az deneyimi olanlara, sistemli olarak öncülük etmesi olarak tanımlanabilir. Bu rehberlik, daha az deneyimli biri ile daha çok deneyimli biri arasında olan öğretici ortaklık; benzer gereksinimleri olan profesyonel meslektaşların bir araya gelerek karşılıklı destek vermesi; belli sayıda kişinin daha tecrübeli bir grup liderliğinde bir araya gelerek yapılan öğretim ortaklığı biçimlerinde yapılmaktadır.

7.8. Çevrimiçi kaynakların izlenmesi: çalışma ya da ilgi alanına göre yeni gelişmelerin web siteleri aracılığı ile izlenmesi yöntemidir. E-kitaplardan web sayfası tasarımına, erişime açık e-dergilerden meta data kadar değişik konularla şekillenen bilgi teknolojilerine İnternet'ten ulaşmak mümkün hale gelmiştir. E-kitap uygulaması, kağıt, baskı, stoklama, dağıtım gibi masrafları ortadan kaldırır, tek bir tuşla bilgisayar, cep telefonu, tablet PC ya da dijital okuma cihazlarına binlerce kitabın indirilmesine imkan sağlar. E-kitap uygulamasının öncülüğünü D&R ve İdefix gibi İnternet üzerinden satış yapan kuruluşlar gerçekleştirmektedir. Bu iki kuruluşun sözleşme imzaladığı yayınevi sayısı 128 ulaşırken, elektronik ortama taşınan kitap sayısı ise 1313 adedi bulmuştur. ^[19]

8- Yaşamboyu Eğitim Motivasyonunu Engelleyen Faktörler

Çağdaş yönetim anlayışında insan, fiziksel yapısının yanısıra duygusal ve psiko-sosyal yönü ile bir bütün olarak ele alınmakta, bir makine gibi görülmemektedir. Çalışanları sadece 09 -18. saatleri arasında var-sayan, onların toplumsal yaşamlarını gözardı eden uygulamalar geçerliliğini yitirmiştir. Kurum çalışanlarının çevrelerine duyarlı, düşünen, tartışan, fikir yürüten, katılımcı bireyler haline gelmelerine yardımcı olacak motive araçlarının neler olabileceği üzerine çalışmalar, araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

Bu bağlamda sürekli eğitim motivasyonunu engelleyen faktörler ile bunlara karşı geliştirilen görüş ve iyileştirme önerileri aşağıya çıkarılmıştır.

8.1. Görev ve yetki tanımlarının yapılmamış olması, rol ve sorumluluk bilincinin düşük olması; rol bilinci, bireyin işini yapabilmesi için ne şekilde davranacağı, yetki ve sorumluluklarının ne olduğu, kimlerle ilişki kurması gerektiği gibi konulara vereceği cevabın olumlu olması durumu rol bilincinin yüksek, aksi durum ise düşük olduğunu gösterir. Rol bilinci, bireyin kendinden ne beklediğinin, yetki ve sorumluluklarının, başarı kriterlerinin ne olduğunun farkına varmasıdır. Dolayısıyla rol bilinci düşükse iyi bir motivasyon oluşmamaktadır. Örneğin bir orkestra grubunda grubu oluşturan müzisyenler tek tek bireysel olarak üstün beceri ve yeteneğe sahip olsalar bile, ekip içinde rollerinin ne olması gerektiğini bilmiyorlarsa istenilen performansı göstermeleri güçleşir, müzikte ahenk kaybolur, yapılan çalışmalar, gösterilen efor gürültüye dönüşür. Yani görev ve yetki tanımlarının yapılmamış olması, rol ve sorumluluk bilincinin düşük olması durumunda iyi bir motivasyon oluşamayacaktır, aynı durum bir kuruluşun işgörenleri için de söz konusudur.

8.2. Rol ve sorumlulukların çatışması; çalışan, kendinden ne beklediğinin bilincinde olsa bile bazı durumlarda başkalarının davranışları, onun başarı göstermesini engelleyebilir. Başka bir deyişle işgörenler çevresi, iş arkadaşları arasında rol çatışmasının oluşması, örneğin, iş için gereken araç-gerecin ya da elemanın verilmemesi başarı motivasyonunun düşmesine neden olur.

8.3. Bireyin yetenek ve beceri boyutunun gelişmemiş olması, diğer bir motivasyon engelleyici faktör olan yeterlilik ise, bireyin yetenek ve beceri boyutuyla ilgili özelliklerdir. Herhangi bir çalışanın, bulunduğu kurumdaki ortamdaki pozisyonu, durum ve olguları değerlendirebilme ve üstesinden gelebilme niteliği yetenek ve beceri boyutunun gelişmişlik düzeyini ifade eder. Örneğin, bir danışma servisi görevlisinin halkla ilişkiler yeteneği önem taşırken, bir kurumu ya da işletmeyi yöneten üst düzey yöneticisinin ise, çok yönlü, hızlı değişmeye uyumlu niteliklere haiz olup olmadığı ön plana çıkar. Kişilerin yetenek ve becerisinin düşük olduğu platformlarda kendisini geliştirmeye istek duyması, yetenek ve becerisinin yüksek olduğu alanlara oranla daha düşüktür.

9- Yaşamboyu Eğitim uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Sürekli eğitim uygulamasında karşılaşılan sorunlar ile yaşamboyu öğrenim anlayışına bu alanda çalışmalarını bulunan akademisyenler tarafından yöneltilen eleştiriler ile bunlara yönelik olarak geliştirilen çözüm önerilerinden bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz;

9.1. Mevcut eğitim sistemi bireylerde eleştireci düşüncüyü, üretmeyi, yargılamayı, sorgulamayı yeterince geliştirmekten uzak, öğrenmeyi öğretmeyen, insanları ne hayata ne de bir mesleğe tam olarak hazırlayabilen, kitaba dayalı, ezberci ve duruk bir yapı arz etmektedir. Mevcut sistem, insanlarda sağlam bir kişiliğin ve girişimciliğin oluşmasına katkı sağlama yeteneğinden yoksun, geleceğin toplumunun gereksinimlerini dikkate almadan dünyadaki gelişmeleri çok gerilerden izleyen bir sistem olarak varlığını sürdürmektedir.

Öneri;

Eleştirel düşünme, temelde bilgiyi etkili bir biçimde elde etme, değerlendirme ve kullanma yeteneği ve eğilimine dayanır. Eleştirel düşünmenin; Tutarlılık, düşüncedeki tezatlıkları ortadan kaldırabilmeyi, Birleştirme, düşüncenin bütün boyutlarını ele alabilmeyi, Uygulayabilme: Kişinin bir konu hakkında anlayabildiklerini de ekleyerek anladıklarını bir modele uygulayabilmeyi, Yeterlilik: deneyimlerini ve sonuçlarını sağlam bir şekilde oturtabilmeyi, İletişim kurabilme: düşüncüklerini birleştirerek anladıklarını çevresi-



"Hayat boyu eğitimin temel hedefi; problem çözme beceri ve davranışları ile bilimsel düşünme alışkanlığı kazanmış, eleştirel, üretici, bilimsel, ilişkisel, analitik düşünme ve akıl yürütme becerilerini kazanmış, bilgili, insan haklarına saygılı, toplumsal sorunlara duyarlı çağ insanının ihtiyacı olan eğitimi karşılamaktır"

ne anlaşılabilir bir şekilde iletebilmeyi esas alan beş ana kuralı bulunmaktadır. Eğitim sistemi bireylerde eleştirel düşünceyi, üretmeyi, yargılamayı, sorgulamayı oluşturmaya yönelik olmalıdır. Ayrıca eğitim ve öğretimin amaçlarının, programlarının, içeriğinin, yöntemlerinin, araç ve gereçlerinin güncelleştirilmesi gerekmektedir. Bunlar oluşturulurken kurum gereksinimleri dikkate alınmalı, cinsiyet ayırımına yol açabilecek yaklaşımlardan kaçınılmalı ve geleceğe dönük olma ilkesi gözden uzak tutulmamalıdır.

9.2. Her kademe de ki eğitim ve öğretimin kalite açısından ölçme ve değerlendirme standartlarının belirlenmemiş olması ya da bunların dikkate alınmaması ve bilimsel izleme ve araştırma sonuçlarına göre anlamlı değerlendirmeler yapılarak sistemin bütün yönleri ile sürekli olarak geliştirilememesi de önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öneri;

Sürekli eğitim uygulamasının her kademesinde ki eğitim ve öğretimin kalite açısından ölçme ve değerlendirme standartlarının belirlenmesi, belirlenen bu standartların dikkate alınması ve bilimsel izleme ve araştırma sonuçlarına göre anlamlı değerlendirmeler yapılarak sistemin bütün yönleri ile sürekli olarak geliştirilmesi yönünde çalışmalar yapılması gerekir.

9.3. Eğitimden bir statü bekleme eğiliminin yüksek olması, sürekli eğitim yoluyla veya kendi kendilerine öğrenen kişilerin bu bilgi ve becerilerini, kariyer ve statü ile değerlendirememeleri; onların örgün eğitim dışında bir şeyler öğrenme arzusunu olumsuz yönde etkilemektedir.

Öneri;

Toplumsal statünün yalnızca diplomaya bağlı olmaktan kurtarılması, mesleki yeterliliğe ve meslek ahlakına da bağlı olması sağlanmalı, mesleki rehberlik ve danışma hizmetleri yaygınlaştırılmalıdır.

9.4. Eğitim faaliyetleri arasında koordinasyon ve işbirliğinin sağlanamaması; bu eğitimin sistem bütünlüğü içinde gelişmemesine, kaynakların verimli olarak kullanılamamasına ve kurum ve kuruluşlar arasında da yetki çatışmasının doğmasına sebep olmaktadır.

Öneri;

Eğitim alanında, bu eğitimi yapan kurum ve kuruluşların tamamına program geliştirme vb. teknik konularda hizmetler verilerek; onları kaynaştıracak, aralarındaki iletişimi sağlayacak ve sistemin bütünlük içerisinde gelişmesine yardımcı olacak uzmanlık birimleri geliştirilmelidir.

9.5. Eğitim faaliyetlerinde bulunulurken hedef kitlenin bugünkü ve gelecekteki beklenti ve isteklerinin de saptanmamış olması eğitim hizmetlerinin kalitesinin düşmesine neden olmaktadır.

Öneri;

Bir işletme ya da kuruluştaki var olan kaynaklardan hiçbiri insandan daha önemli değildir. Hizmet kuruluşlarında kurumsal performansın en uygun kriteri, müşteri ya da kullanıcı memnuniyetidir. Bu kurumlarda hizmetin kalitesi, hem kullanıcı, hem de çalışanların memnuniyeti ile ölçülmektedir. Kurumlarda yalnızca iyi bir hizmet sunmak yeterli değildir. İyi belirlenen hedef kitlenin bugünkü ve gelecekteki beklenti ve isteklerinin de saptanması gerekir. Çevreden gelen değişme ve etkilerden soyutlanarak hizmet sunmaya çalışan bir kurum, dengesini yitirmeye ve etkinliğini kaybetmeye mahkumdur. Hizmet götürülen kullanıcı kesim üzerinde çeşitli araştırmalarla, istek ve ihtiyaçlar belirlenmeli, hizmet veren görevlilere belirlenen bu istek ve ihtiyaçlara gidermeyi hedefleyen eğitimler verilmeli, eksik kalmış hizmetler tamamlanmalıdır.^[20]

10- Sonuç

Bir organizasyonda yer alan çalışanların kendilerini güncel tutabilmeleri için sürekli eğitim/hayat boyu öğrenim programlarıyla desteklenmesi gerekir. Ha-

"Kurumun gelişimini hedef alan personel gelişimi ve bireyin gelişimini amaç edinen sürekli eğitim, bu yönleri ile birbirlerinden ayrılıyor olsalar da, uygulama alanlarında birbirlerini" desteklerler.

yat boyu eğitimin temel hedefi; problem çözme beceri ve davranışları ile bilimsel düşünme alışkanlığı kazanmış, eleştirel, üretici, bilimsel, ilişkisel, analitik düşünme ve akıl yürütme becerilerini kazanmış, bilgili, insan haklarına saygılı, toplumsal sorunlara duyarlı çağ insanının ihtiyacı olan eğitimi karşılamaktır. Bu hedefi gerçekleştirmek için bilimsel, teknik, ekonomik ve sosyal değişimin hızı karşısında insan kişiliğinin tam olarak gelişmesi için eğitimin dünya ölçüsünde ve hayat boyu devam eden bir süreç olması gerektiği anlayışından hareket eder, bireyleri toplum hayatında meydana gelen ekonomik, kültürel, siyasi değişimlerle baş edecek düzeye getirmeyi de amaçlar. Kurumların hayat boyu eğitim anlayışının belirtilen bu hedef ve temel yaklaşımlarını gözönünde bulundurarak çalışanlarını sürekli eğitim etkinliklerine katılmaları için teşvik etmesi, çalışanların terfisinde yaş ve kıdemden çok bilgi ve becerilerini artıracak eğitim programlarına katılımın ve bu bilginin uygulamaya geçirilmesinin dikkate alınması, mesleki yetkinlik ve gelişim açısından daha yararlı olacaktır. Ayrıca seçilen eğitim programının kurum mensubunun çalışma alanına ve bilgi düzeyine uygun olması, kurumsal faaliyetlerde de verimliliği artıracaktır. Dolayısıyla sürekli eğitim uygulamalarının;

10.1. Öğrenen bireylerin, öğrenen takımları, öğrenen takımların da öğrenen organizasyonu sağlayacak kurumsal sürekli eğitim ortamının sağlanmasına yönelik olması,

10.2. Personelin motivasyon ve performansını artırması,

10.3. Kişisel gelişimin, kullanıcı hizmetlerine olumlu yönde yansımaları ve buna paralel olarak hizmet kalitesinin artması,

10.4. Gerçekleştirilen eğitimler sonrasında gereki-

yorsa, ihtiyaç duyulan alanlarda hizmetlerin yeniden şekillendirilmesi,

10.5. Performans değerlendirmeleri sırasında çalışanların eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve bu tespitler ışığında eğitimlerin planlanması, gerçekleştirilen eğitimlerin ise yapılacak yeni performans değerlendirmelerinde esas alınması,

hedef ve amaçları doğrultusunda planlanıp, programlanıp gerçekleştirilmesi gerekir. Bu bağlamda yöneticilerin eğitim sonrası alınan bilgilerin uygulamaya aktarılabilmesi için çalışanlara fırsat tanımaları, ilgili konularda alınacak kararlara bu konuda eğitim almış personeli de katmaları amaca ulaşma yönünde önemli adımlar oluşturur. Kaliteli hizmet sunma anlayışını misyon olarak benimsemiş olan kurumlar sürekli eğitim faaliyetlerini destekledikleri sürece bu hedeflerine yakın sonuçlar elde edebilirler.

Netice itibarıyla kurumun gelişimini hedef alan personel gelişimi ve bireyin gelişimini amaç edinen sürekli eğitim, bu yönleri ile birbirlerinden ayrılıyor olsalar da, uygulama alanlarında birbirlerini desteklerler. Kurum, personelinin gelişimini destekleyerek ya da birey, kurumdan bağımsız bir şekilde sürekli eğitimine devam ederek, işin verimliliğinin artmasını sağlayabilirler. Dolayısıyla bu iki kavramı birbirinden ayrı değerlendirmemek gerekir.

KAYNAKLAR

1. Ken Haycock.(2001). "Sürekli mesleki eğitim: kanıta dayalı doğru uygulama"
2. Motoyo Ogisu-Kamiya. (1997). "HRD çok kültürlü bir işyerinde: Hayat boyu öğrenme için ihtiyaç" Yaşam boyu öğrenme: politikaları, uygulamaları ve programları.
3. Stella Keenan and Colin Johnston.(2000). Özlü kütüphane ve bilgi bilimi sözlüğü.
4. Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fak., Eğitim Bilimleri Bölümü, Araştırma Görevlileri Oktay AKBAŞ, Soner M.ÖZDEMİR, Avrupa Birliğinde Yaşam Boyu Öğrenme,
5. Prof. Dr. Betül Çotuksöken, Maltepe Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Bölümü, betulc@maltepe.edu.tr.
6. İlkay HOLT ve Duygu KIZILASLAN, Kütüphanecilikte Sürekli Eğitim Uygulamaları
7. Aziz İLGAZİ, Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Eğitimde Toplam



Kalite Arayışları, Harran Üniversitesi ilgazi@harran.edu.tr.

8. Drucker,P.T, "Gelecek İçin Yönetim 1990 lar ve sonrası" Çeviren: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Yay., 5.Baskı, s.99, 1998, Ankara.
9. Yrd.Doç.Dr.Ömer Faruk İşcan,Yrd.Doç.Dr.Atılhan Naktiyok., "Dijital Çağ Örgütleri" Beta Yayıncılık, 1.Baskı, s.87, İstanbul, 2005.
10. Naktiyok, Atılhan., "İç Girişimcilik", Beta Yayıncılık, 1. Baskı, s.203, 2003, İstanbul.
11. Tamer Koçel, "İşletme Yöneticiliği" İşletme Yönetimine Bilimsel Bakış, Karar Verme ve Planlama, Organizasyon Teorileri
12. Üstün Özen "Çok Uluslu İşletmelerde Öğrenmenin Örgütsel Düzeyler İtibariyle İncelenmesi", Atatürk Ün. İİBF Dergisi, cilt:16
13. Dr. Mustafa TEPECİ; Arş.Gör. Gönül Nur KOÇAK, "Ekiplerde Öğrenme"
14. H. ÖZGEN, K. ve B. KARADEMİR KILIÇ Can, "Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı", Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi , (2003).
15. Tamer Koçel, "İşletme Yöneticiliği"
16. Tamer Koçel, "İşletme Yöneticiliği"
17. Ömer Faruk İşcan, "Startejik Yönetim ve İşgören Eğitimi", Atatürk Ün. İİBF. Dergisi, cilt:1, sayı:1,
18. İlky HOLT ve Duygu KIZILASLAN, Kütüphanecilikte Sürekli Eğitim Uygulamaları
19. 12.12.2010 tarihli Hürriyet gazetesi,
20. DPT, Hayatboyu Eğitim veya Örgün Olmayan Eğitim Özel İhtisas Komisyonu Raporu, <http://ekutup.idpt.gov.tr>
21. Metin ATAK, Dr. İlhan ATİK, Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi,
22. Doç.Dr. Ayşe Üstün, Bilgi Hizmetleri ve Hizmetin Kalitesi,
23. Araştırma Gör. Sabri BÜYÜKDÜVENÇİ, Yaşamboyu Eğitim Felsefesi Üzerine,
24. 24)Doç. Dr. Gülsün Atanur BASKAN, Doç. Dr. Ayhan AYDIN, Eğitim Sisteminde İnsan Unsuru ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı,
25. Nazan Özenç UÇAK, Kütüphanecilikte Sürekli Eğitim,
26. Doç. Dr. Salim ŞENGEL, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Sürekli Eğitim Gereksinimi,
27. 27)Prof. Dr. Üstün ERGÜDER, Başarının Anahtarı: Sürekli Eğitim