

ÖRGÜTLERDE SÜREKLİ EĞİTİMİN ÖNEMİ VE ÖĞRENEN ÖRGÜT OLUŞTURMA SÜRECİNE ETKİSİ

HAVA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI SÜREKLİ EĞİTİM MODELİ ÖRNEĞİ

Hv.Ulş.Yzb. Metin ATAK
Hava Teknik Okullar Komutanlığı/İZMİR
atakmetin@yahoo.com

Hv.Dr.İkm.Yzb.İlhan ATİK
Hava Teknik Okullar Komutanlığı/İZMİR
ilhanatik@turkei.net

ÖZET

Birey gibi örgütler de canlı organizmalardır ve yaşamını sürdürmek için sürekli öğrenmeye gereksinim duyarlar. Günümüz örgütleri, bilgiye ulaşabilen, bilgiyi değerlendirerek teknolojiye dönüştürebilen ve yeni bilgi üretebilen örgüt olabilmek için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha çok önem vermektedirler. Çalışanların eğitimi, stratejik yönetimin odak noktası olan örgüt misyonunun ve stratejilerinin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesinin en önemli araçlarından birisidir. Bu nedenle eğitim ve geliştirme faaliyetleri günümüzde anlam değiştirmeye başlamıştır. Eğitim ve geliştirme çalışanları değişimle baş edebilir hale getirmeye yönelmiştir. Bunun içinde; fikir üretebilme, bağımsız hareket edebilme, takım oyuncusu olabilme, alışkanlık ve davranışlarını değiştirebilme, çevre koşullarının gerektirdiği teknik bilgiyi öğrenme vardır. Bugün eğitim ve geliştirme, daha önce geliştirilmiş statik durumdaki bilgilerin öğretilmesi olmaktan çıkmış, kişilerin bilgiyi bulma, yaratma, araştırma ve karşılaşılan sorunların çözümü için kullanma arzusu, özgüven ve yeteneğinin geliştirilmesine dönüşmüştür. Bu hedefleri karşılayacak uygulamaların başında sürekli eğitim ve öğrenen örgüt uygulamaları gelmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Bilgi Yönetimi, Sürekli Eğitim, Eğitim ve Geliştirme, Öğrenen Örgüt.*

1. GİRİŞ

Günümüz çevre koşulları, örgütlerin bilgi toplama ve işleme kapasiteleri ile çabukluk ve esnekliklerinin önemini artırmıştır. Enformasyon Teknolojisi(IT) olarak bilinen bu konu, örgütlerin stratejik seçimler yapmalarında önemli bir rol oynar hale gelmiştir[1]. Unutulmamalıdır ki herhangi bir örgütün başarısı çalışanlarının kalitesine bağlıdır. Peter Drucker da “her örgütün rekabet ortamında en önemli kaynağının nitelikli ve bilgili insan”[2] olduğunu söylemektedir.

Örgütlerde teknolojiyi üst seviyede takip etme ve faaliyet alanındaki en son teknolojiye sahip olabilme kaynakların etkin ve verimli kullanımının yanında, bilgi toplama ve yaratma, işleme, transfer etme yeteneğini geliştirmiş bunun sonucu olarak da davranışlarını sürekli değiştirebilen, bilgiyi yönetebilen bir örgüt olmaya da bağlıdır. Burada birbiri ile karşılıklı etkileşim içersinde olan iki anahtar kavram ön plana çıkmaktadır; bilgi yönetimi ve öğrenme.

Örgütlerde bilginin yönetimi, bir örgütün daha zeki bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayan ve kurumsal

performansını iyileştiren örgüt bilgisinin yönetimidir. Örgütsel anlamda zeka; yararlı ve zamanında bilgi yaratacak şekilde veri elde etme,

analiz etme ve yorumlama kabiliyetini yansıtır. Emsallerinden daha hızlı öğrenebilen ve bilgiyi yaratabilen bir yapıya sahip olan zeki örgütler öğrenme hakkında öğrenir. Böylece yeni bilgi bulma ve uygulama sürecini hızlandırır[3]. Bilgiyi yönetebilen örgütler bir yandan da sürekli öğrenip yeni bilgiler üretebilmekte, bu yeni bilgiler ışığında yenilikler yaratabilmektedir. Böylelikle bilginin yönetimi ve öğrenme kurumsal bir sinerji yaratmaktadır.

Bugün eğitim ve geliştirme faaliyetleri nitelikli çalışan, bilgi üretimi ve yönetimi, öğrenen örgüt sarmalının örgütsel etkinlik ve verimliliğini maksimize etmede büyük önem taşımaktadır. Nitelikli insan gücü oluşturmada eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemi hızla artmaktadır. Örgütlerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde, çalışanlarda yaşam boyu eğitim anlayışını yerleştirecek ve eğitimde sürekliliği sağlayacak şekilde planlanma eğilimi göze çarpmaktadır.

Sürekli eğitim ve bireysel öğrenmenin önemi ve öğrenen örgüt oluşturma sürecine etkisinin inceleneceği bu çalışma, bireysel öğrenmeyi sağlayacak bir sürekli eğitim modeli geliştirmeyi amaçlamaktadır.

2. ÖĞRENEN ÖRGÜTLER

Günümüzde örgütsel öğrenme, tüm örgütleri etkileyen hızlı değişimler nedeniyle çok önemli bir süreçtir. Çünkü örgütler hayatta kalabilmek için yeni yollar öğrenmek zorundadırlar[4]. Küreselleşmenin ortaya çıkardığı en büyük rüzgar değişim rüzgarıdır. Değişim; eğitim ve geliştirme ihtiyacına neden olan bir güçtür. Eğitim ve geliştirme sürekli bir süreç olması gerektiği kabul edildiğinde örgütlerin öğrenen örgüt olması konusunda bir eğilim ortaya çıkmaktadır[5]. Bilgi yönetiminin büyük bir önem kazandığı günümüz bilgi çağı örgütlerinde insan ve teknolojiyi bir araya getirmek, bilgiyi kullanmak ve yönetmek temel bir faaliyet haline almıştır. Bu çerçevede özellikle bilginin ön planda olduğu örgütlerde çalışanlar, öğrenme ve gelişme için teşvik edilir, sürekli öğrenmeyi sağlayacak ortamlar yaratılır.

Çevresel değişimlere uyum sağlamada en önemli faktör örgütlerin öğrenme becerilerini bireysel seviyeden örgüt seviyesine yayacak yaklaşımlar geliştirmeleridir. Öğrenme iş ortamında ve dışında bireyin yaşadığı tecrübeler ve bunun grup çalışmalarıyla örgüt düzeyine yayılması sonucunda oluşmaktadır[6]. Bu noktada öğrenen örgüt kavramı devreye girmektedir.

Öğrenen örgüt kavramı, bu düşünceyle gelişmiş ve örgütlerde öncelikle çalışanlara öğrenmeyi öğretip ardından öğrenmeyi bireysel düzeyden kolektif öğrenme düzeyine çıkaran, bu sayede bir yandan değişimlere ayak uydurabilmeye diğer yandan da yeni bilgi ve yenilik yaratmaya koşullanmış çağdaş bir yönetim uygulamasıdır. Öğrenen örgüt kavramı, 1960'lı yıllarda Chris Argyris'in çalışmaları ile başlayıp gelişmiştir. Ancak örgütlerin ilgi duyduğu çağdaş bir uygulama olması, 1990 yılında Peter Senge tarafından yayınlanan ve Beşinci Disiplin adıyla türkçeye çevrilen, öğrenen örgüt düşüncesi ve uygulamasının anlatıldığı "Fifty Discipline" adlı kitap ile mümkün olmuştur.

Örgütler son dönemlerde bilginin ve öğrenmenin ön plana çıkmasıyla hayatta kalabilmenin ve rekabetin gereği olan öğrenme kapasitelerini artırma amacıyla öğrenen bir örgüt olma üzerinde yoğunlaşmaktadırlar[7].

2.1. TANIM

Örgütlerde bireysel öğrenmeyle başlayıp, grup düzeyinde öğrenmeyle devam eden ve örgütsel

öğrenme ile sonuçlanan bir süreç olarak öğrenen örgüt; "bilgi yaratma, elde etme, paylaşma ve bu bilgiyi ve yeni görüşleri değişimde kullanma"[8] sürecidir. Öğrenen örgüt; örgüt çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi örgütün bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır.[9] Başka bir tanıma göre, bilgi yaratımında, ediniminde ve transferinde yetenek kazanmış ve yeni bilgi ve anlayışın aktarımı için davranışlarını uyumlaştırmış örgüttür.[10]

Öğrenen örgüt, gerekli bilgiyi örgüt içinde yaratıp elde ederek veya başka yerden transfer ederek, örgütsel davranışın bu yeni bilgiye göre şekillendirilmesi yeteneği ile ilgilidir[11]. Bu bağlamda bir örgütün öğrenmesi demek; yeni bilgi yaratmaya imkan verecek ortam hazırlamak, geliştirilen yeni bilgiyi yeni düşünce ve sistem üretiminde kullanmak, buradan elde ettiği tüm beceriyi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi yaratmayı teşvik etmek demektir[12].

Ancak, öğrenen örgüt ile ilgili tanımlar, yukarıdaki tanımlarda da görüldüğü gibi onun ne olduğundan çok, nasıl gerçekleştiğini açıklamaya çalışmaktadır. Uzun süredir tartışılmasına rağmen genel kabul görmüş bir tanımlı yoktur.

Her ne şekilde adlandırılınsın veya tanımlansın, öğrenme sonucu oluşan bilgi, örgütler için rakipleri pasifize etme ve onlara göre bir adım önde olma amaçlarını gerçekleştirebilecek stratejik bir girdidir. Nitekim son yıllarda yapılan çalışmalar, öğrenen örgütler ve finansal başarı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Örgütler, öğrenme kavramının rekabet üstünlüğü demek olduğunu anladıklarından, birinci amaçlarını etkili öğrenen örgütler olma olarak belirlemekte[13].

2.2.ÖĞRENEN ÖRGÜT OLUŞTURMA SÜRECİ

Öğrenen örgüt oluşturma süreci 3 adımdan oluşmaktadır. Bunlardan ilki bu çalışmada üzerinde duracağımız öğrenen birey yaratmadır. İkinci adım öğrenen takım yaratma ve son adım da öğrenen örgüt yaratmadır. Bu sürecin gerçekleşmediği yani, bireysel öğrenmenin yerleştirilmediği, çalışanların takımlar halinde çalışarak ve paylaşarak öğrenmediği, örgütsel kazanımların olmadığı ve yeni bilginin üretilmediği örgütün öğrenen bir örgüt olmasından bahsetmek mümkün değildir. Üç adımlı bu sürecin tüm adımlarının yerine getirilmesi ve adımların içselleştirilmesi ile öğrenen bir örgüt oluşturmak mümkün olabilecektir. Burada önemli olan, örgütsel öğrenmenin bireylerin öğrendiklerinin toplamı olmadığıdır. Örgütsel öğrenme, paylaşılan bilgi, anlayış, ve davranış kalıpları doğrultusunda ortaya çıkar ve örgütsel kazanım ile sonuçlanır.

Öğrenme sadece formal eğitim programları ile

gerçekleşmez. Öğrenme, kişiyi sürekli bir arayış içine sevk edecek bulguları grup üyeleri ile paylaşacak; sonuçları sorunların çözümünde kullanabileceği yöntem ve prosedürlerin geliştirileceği bir ortamda gerçekleşecektir. Yani öğrenme adeta bir yaşam tarzı haline gelecektir[14]. Formal eğitim programlarının itici gücüyle başlayan bireysel anlamda öğrenmeyi öğrenme, öğrenmenin yaşam tarzı haline gelmesini tetikleyecek bu da öğrenen örgüt olmayı sağlayacaktır.

Bir örgütte çalışanlar gelir gider, sahip oldukları bilgi birikimi örgütün bilgisi haline getirilmez ise o örgüt için aynı bilginin sürekli yeniden öğrenilmesi yada tekrar tekrar tecrübe edilmesi yanlışlığı doğuracaktır. Öğrenen örgütlerde örgütsel öğrenme süreci nedeniyle böyle bir yanlışlığa yer olmayacaktır. Böyle örgütlerde bilgi kişilere bağımlı olmayacak, kişiler değişse de sahip olunan bilgiye sürekli ulaşılabilirliğinden bilgi örgütün bilgisi olacaktır. Bu ise örgütün bu çağda en çok ihtiyaç duyduğu entelektüel sermayesini sürekli artıracaktır.

2.3.ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE ÖĞRENME SEVİYELERİ

Örgütlerde öğrenme; birey takım ve örgüt seviyesinde gerçekleşmektedir. Öğrenmenin davranışsal ve zihinsel değişimleri içeren dört temel süreci farklı seviyeler arasında bütünleşmeyi sağlamaktadır. Bunlar; sezme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma olup Tablo-1’de görülmektedir[15].

Tablo 1. Öğrenme Seviyeleri

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

Sezme, bireysel seviyede ve bilinçaltında gerçekleştirilen bir süreç olarak öğrenmenin ilk aşamasıdır ve bireyin kafasında kavramsal olarak gelişir. Yorumlama, bireysel öğrenmenin bilinçli

unsularını ortaya çıkararak grup seviyesinde paylaşılmasını sağlar. Bütünleştirme, grup seviyesindeki kolektif anlayışı değiştirir. Kurumsallaştırma ise, öğrenmeyi örgütün 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. Burada örgütsel öğrenmenin dinamik bir süreç olduğunu belirtmekte fayda vardır[16].

2.4.ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Örgüt liderlerinin örgütlerini ulaştırmaya çalıştıkları hedef olan öğrenen örgütlerin en temel özellikleri;

- Mesleğinde derinliğe bilgi sahibi ve öz yetenekleri gelişmiş, öğrenmeyi öğrenmiş, bilgiyi kiskanmayan, bilgi paylaşımına açık, bilgiye nasıl ulaşılabilirliğini bilen, araştıran ve sürekli gelişen, yenilikçi ve yaratıcı, değişime açık ve esnek, takım halinde çalışabilen çalışanlara sahip olmak,
- Örgütte öğrenmeyi sürekli ve kalıcı kılacak bir eğitim mekanizmasına sahip olmak,
- Örgütsel düzeyde bilgi paylaşım kültürüne sahip olmak,
- Sahip olunan örgütsel bilgiyi yönetebilmektir.

Öğrenen örgütlerin genel olarak sahip oldukları diğer bazı özellikler ise[17];

- Sistematik sorun çözme,
- Yeni yaklaşımları deneme,
- Geçmiş deneyimlerden öğrenme,
- İş en iyi yapanların tecrübelerinden ve başkalarından öğrenme,
- Bilgiyi hızla ve etkin bir şekilde kullanmadır.

Tüm bu özellikler, bilgi çağı örgütlerinin şiddetle ihtiyaç duyduğu organik yapıyı oluşturan özelliklerdir. Bu özelliklere sahip bir örgütün sürekli öğrenen, öğrendiklerini uygulayan, diğer çalışanlarla paylaşan böylece birlikte öğrenerek yenilik üretme kapasitelerini sürekli geliştiren çalışanlara sahip olarak bilgiyi yöneten ve öğrenen esnek bir örgüt olacağı gerçektir.

3.SÜREKLİ EĞİTİMİN ÖNEMİ VE ÖĞRENEN ÖRGÜT OLUŞTURMA SÜRECİNE ETKİSİ

Günümüzün hızla değişen ve gelişen dünyasında, örgüt için düşünen bir kişinin olması yeterli değildir. 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 anlamındadır. Böylece örgüt çalışanları,

örgütün tüm kademelerinde öğrenme yükümlülük ve kapasitesini nasıl değerlendireceğini keşfedeceklerdir. Zira öğrenen örgütün temeli *öğrenen bireylerdir*. Öğrenen takımları, sonuçta öğrenen örgütü yaratacak olan yine öğrenen bireylerdir[18]. Bu açıdan bakıldığında öğrenen birey yaratmada etkili olacak *sürekli eğitim* büyük bir önem ve etkiye sahiptir. Çünkü, örgütlerde öğrenen bireyin varlığı sürekli öğrenme ile mümkün olabilir.

Son yıllarda sürekli öğrenmenin gerçekleştiği öğrenen organizasyonların nasıl yaratılabileceği sıkça konuşulmakta ve tartışılmakta,[19] örgütlerde sürekli öğrenme, örgütsel öğrenmeyi yaratacak bir güç olarak görülmektedir. Peter Senge, “Beşinci Disiplin”inde; öğrenen örgütlerde çalışanların gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini durmadan geliştireceklerini, bu örgütlerde yeni ve coşkun düşünme tarzlarının beslendiğini, kolektif özlemlere gem vurulmadan çalışanların birlikte nasıl sürekli öğrenileceğini sürekli olarak öğrendiklerini söylemektedir[20].

Öğrenmenin stratejik önemi, deneyimleri, sonuçları, hataları, bilgiyi ve fikirleri paylaşmakla yaratılacak pozitif sinerjiden kaynaklanmaktadır [21]. Örgütlerin böyle bir sinerjiyi yaratması ve azami faydalanması büyük bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle eğitim ve geliştirme, sürekli öğrenme, sürekli gelişim, sertifikasyon gibi eğitim konuları örgütlerin en çok üzerinde durdukları konular olmuştur. Örgütler, küresel rekabette karlı çıkabilmenin yolunun sürekli öğrenen bireyler yaratmaktan geçtiğini öğrenmişlerdir.

Çalışanların eğitimi, stratejik yönetimin odak noktası olan örgütün misyonunun ve stratejilerinin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesinin en önemli araçlarından birisidir[22]. Örgütte ortaya konan her türlü strateji, hedef, amaç ancak çalışanlarla gerçekleştirilir. O halde onların eğitimi stratejik yönetim açısından ayrı bir önem taşımaktadır.

Birey gibi örgütler de canlı organizmalardır ve yaşamını sürdürmek için sürekli öğrenmeye gereksinim duyarlar. Günümüz örgütleri, bilgiye ulaşabilen, bilgiyi değerlendirerek teknolojiye dönüştürebilen ve yeni bilgi üretebilen örgüt olabilmeleri için eğitim ve geliştirme faaliyetlerine daha çok önem vermektedirler. Örgütteki bilgi mükemmelliği; öğrenmeyi destekleyen, personelini geliştirmeyi ön plana alan, açık ve yapıcı iletişimi ortaya çıkaran ve süreklilik özelliği olan bir eğitim sistemi ile mümkün olabilmektedir.

Çalışanların işlerini ve ekipmanlarını gerçekten anlamaları, yöneticilerin de yeni yöntemler ve beceriler geliştirmeleri sürekli ve katılımcı bir öğrenme sistemi oluşturulmasına bağlıdır[23]. Örgütte oluşturulan sürekli öğrenme sistemi çalışanların bir yandan işlerini daha iyi yapmalarını diğer yandan da yenilikçi olmalarını doğuracaktır.

Eğitim ve geliştirmede temel amaç, çalışanların davranışında bir değişiklik gerçekleştirmek suretiyle bireylerin yeteneklerini şu andaki ve gelecekteki görevlere ilişkin istenilen düzeye yükseltmektir[24]. Bu gerçek amacının dışında günümüzde eğitim ve geliştirme anlam değiştirmeye başlamıştır. Eğitim ve geliştirme çalışanları değişimle baş edebilir hale getirmeye yönelmiştir. Bunun içinde; fikir üretebilme, bağımsız hareket edebilme, takım oyuncusu olabilme, alışkanlık ve davranışlarını değiştirebilme, çevre koşullarının gerektirdiği teknik bilgiyi öğrenme vardır. Bugün eğitim ve geliştirme, daha önce geliştirilmiş “statik” durumdaki bilgilerin öğretilmesi olmaktan çıkmış, kişilerin bilgiyi bulma, yaratma, araştırma ve karşılaşılan sorunların çözümü için kullanma arzusu, özgüven ve yeteneğinin geliştirilmesine dönüşmüştür[25].

Eğitim zaman ve mekan yönünden kapsamlı, sürekli ve çok boyutludur. Eğitimde bilgi dahil her türlü tecrübe ve ön yaşantılar önemlidir. Eğitim süreci sonunda kişinin bilgi, beceri ve tutumları değişmektedir. Bu da ancak eğitim süreci içinde yer alan eğitimin alt boyutlarının doğru ve düzgün çalışmasıyla gerçekleştirilebilir. Bu alt boyutların en önemlisi günümüz şartlarını doğru ifade eden sistem yaklaşımı içinde tasarlanmış dinamik ve proaktif bir sürekli eğitim modelin işlerlik kazandırılmasıdır.

Bilgi çağında kariyer sürekli öğrenmeye, çevreye adaptasyona ve bilgiyi araştırmaya dayanmaktadır. Yani öğrenmeyi öğrenme sürekli eğitim ve kariyer geliştirmenin temeli olmuştur. Gerçekten, alınan her eğitim, personelde farklılık oluşturur ve personelin meslek yaşantısında bir yol haritası çizmesine ve görev standartlarının karşılanmasına katkı sağlar.

Bugün örgütlerde her türlü faaliyet, mümkün olduğu ölçüde meslek standartlarına yaklaştırılmakta ve bu faaliyeti yerine getirecek olanlardan, bu faaliyetin öğördüğü bilgi ve yeteneğe sahip olduğunu gösterecek bir sertifika-belge istenmektedir. Sertifikasyon örgütlerde personel seçme, terfi ve atama olayına yeni bir boyut getirmektedir. Terfi yada atama bekleyenlerin ilgili konuda gerekli bilgiyi kazanma ve bunu sertifika ile belgeleme gayreti içine girmelerini sağlayacaktır[26]. Örgütlerde hızla yükselen sertifikasyon ihtiyacı ile kariyer de sürekli eğitimin önemini artıran unsurlar arasındadır.

Öğrenen örgüt için sürecin ilk adımı olan öğrenmeyi öğrenmiş bireyler gereklidir. Bu nedenle sürekli eğitim, öğrenen örgüt oluşturma sürecinde büyük etkiye sahiptir. Sürekli eğitim sayesinde örgütlerde öğrenmeyi öğrenmiş çalışanlar oluşturulabilir. Bireysel öğrenmede sürekliliği sağlamanın şu hedefleri bu önemi ortaya koymaktadır;

- iş becerilerini artırmak,
- meslekte derinliğe bilgi sahibi yapmak,
- öğrenmeyi öğretmek,
- bilgi paylaşımına açık bireyler yaratmak,

- bilgi kıskançlığını önlemek,
- bilgi paylaşım kültürü yaratmak,
- bilgiye nasıl ulaşılabileceğini öğretmek,
- araştırmacı ve geliştirici bireyler yaratmak,
- yenilikçi ve yaratıcı bireyler yaratmak,
- değişime açık esnek bireyler yaratmak,
- takım halinde çalışmaya açık bireyler yaratmak.

Sürekli öğrenmenin sağlayacağı bu örgütsel hedefler öğrenen örgüt yaratma sürecinin her aşamasında ihtiyaç duyulan örgütsel gerekliliklerdir. Bu gereklilikler sürekli eğitimin örgütsel öğrenme sürecindeki etkisini ortaya koymaktadır.

4.HAVA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞINDA SÜREKLİ EĞİTİM

Hava Kuvvetleri Komutanlığı havacılık teknolojisi gereği teknolojiyi hep önden takip etme, değişen şartlara anında ayak uydurma, proaktif bir davranışla emsallerinin her zaman önünde olacak şekilde kendini yenileme ve geliştirme zorunluluğu içersindedir. Türkiye'nin jeopolitik ve jeostratejik konumu bunu zorunlu kılmaktadır. Havacılık, üretilen en son teknolojilerin kullanılmakta olduğu, ortaya çıkan değişimlerin boyutunun büyük ve değişim hızının yüksek olduğu bir faaliyet alanıdır

Teknolojik değişmeler karşısında örgütler, ya üstün becerilere sahip yeni çalışanlar istihdam etmek ya da mevcut çalışanlarını yeniden ve sürekli eğitmek zorunda kalmaktadırlar. Bu doğrultuda Motorola, General Electric, General Motors, Ford, McDonald's gibi dünya çapında kurumlar kendi elemanlarını yetiştirmek için okullar kurmuşlar ve eğitime büyük yatırımlar yapmışlardır[27]. Benzer şekilde Hava Kuvvetleri de eğitimin stratejik önemine duyarlı kalamamış ve 2005 yılında bir eğitim hamlesi başlatmıştır.

Dünya hava kuvvetleri güçlerine yüklenmiş olan misyon göz önüne alındığında, teknolojiyi takip etmenin ne denli önemli olduğu ortadadır. Bu gerçekten hareketle Hava Kuvvetleri, teknolojinin gerisinde kalmamak için sürekli yeni projeler geliştirmekte, yeni sistemler ve uçaklar satın almakta, daima önde olmak için yeniliklere büyük yatırımlar yapmaktadır. Bir yandan sahip olunan teknolojinin etkin ve verimli kullanımı diğer taraftan yürütülen proje ve yeniliklere kurumsal adaptasyon, sahip olunan insan kaynağı ile gerçekleşmektedir. Bilginin ön planda olduğu günümüzde bilgiyi üreten, paylaşan, kullanan ve artı değer yaratan insanın önemi hızla artmakta olduğundan Hava Kuvvetleri çalışanlarından yenilik ve bilgi yaratmaları bunun için de sürekli öğrenmeleri beklenmektedir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri; bilgi çağının en önemli parametresi olan değişimle baş edebilir hale getirmeye yönelmiştir. Hava Kuvvetleri Komutanlığı

için geliştirilen *Sürekli Eğitim Modeli*, eğitim ve geliştirilenin temel amacı doğrultusunda bilgi çağının eğitim gereklerini karşılamak üzere tasarlanmış dinamik bir model olup sadece eğitim ve geliştirme gereklidir düşüncesinden hareketle oluşturulmamıştır. Bu anlayış içinde; Hava Kuvvetleri kullandığı teknolojiye uygun olarak subaylarına, onu emsallerinden üstün kılabacak bir eğitim modeli uygulamaktadır.

Sürekli Eğitim Modeli, Hava Kuvvetlerini öğrenen bir örgüt yapacak önemli bir adımı, öğrenen örgüt sürecinin ilk ve zorunlu aşamasını yani "*öğrenen birey yaratma*" adımını oluşturmaktadır. Bu model, Hava Kuvvetlerinin sahip olduğu eğitim tecrübesi ve birikiminden istifade ile personelin ihtiyaç duyduğu meslek içi eğitimin yanında çağdaş bir hava kuvvetinin gerektirdiği donanımlı personeli yetiştirme ve geliştirme amaçlarını, gelişen ve hızla değişen çevre koşulları çerçevesinde yeniden formüle ederek eğitime süreklilik kazandıran bir modeldir.

Hava Kuvvetlerinin sahip olduğu muharebe olanak ve yeteneğinin etkin olarak kullanılmasında en önemli öge, eğitilmiş nitelikli personeldir. Hava Kuvvetlerinin, sahip olduğu teknolojiye uygun olarak, tüm etkinlik alanlarında kendisinden bekleneni yerine getirebilmesi, dayanışma içinde yeteneklerini ortaya koyabilen profesyonel havacı subayın varlığına bağlıdır. Nitelikli subay hareketin etkin şekilde gerçekleştirilmesini olanaklı kılarak muharebe görevinin başarılmasını sağlar. Bu nedenle subaylar, temel eğitimi bitirdiği andan itibaren sürekli eğitim ve öğretim içinde yer alarak çağın gereklerini yerine getirecek bilgi ve beceriyle donatılır. Bu amaca hizmet edecek eğitim ve geliştirme faaliyeti Sürekli Eğitim Modeli vasıtasıyla gerçekleştirilir.

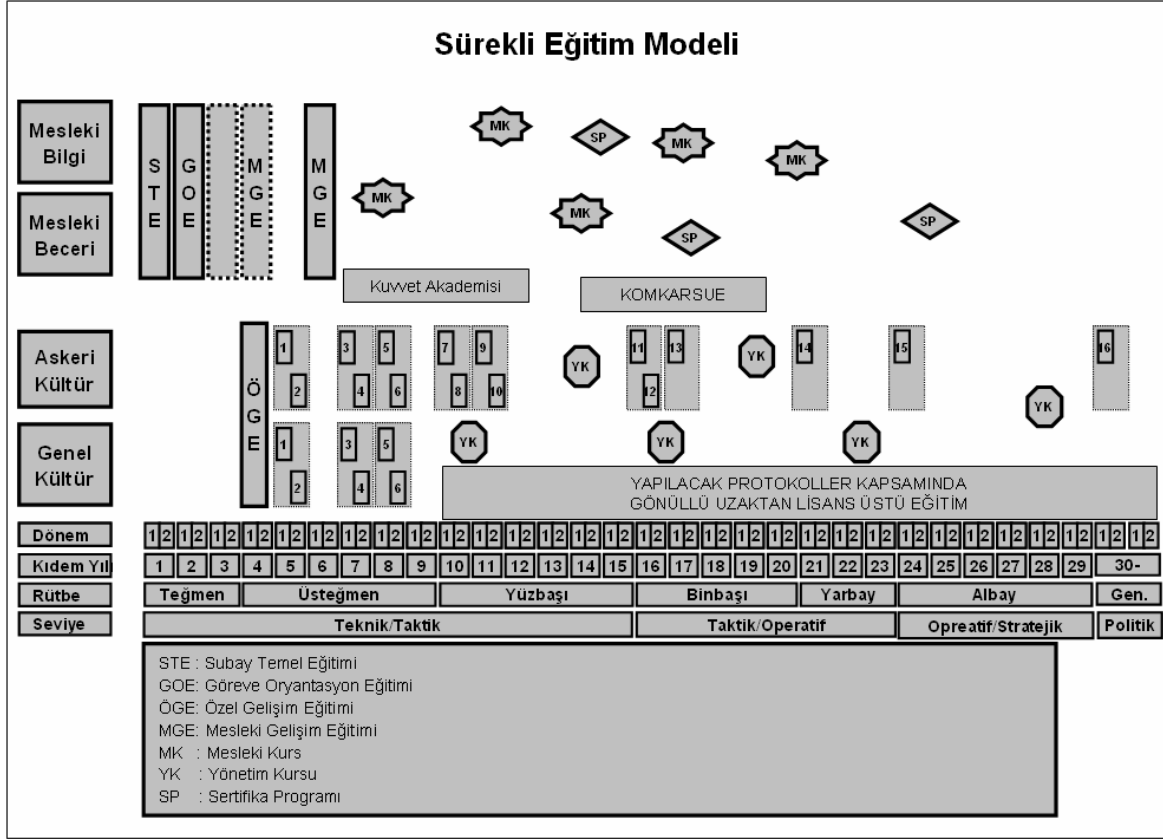
Bilgi toplumuna geçiş; öğretmekten öğrenmeye geçişi gerekli kılmakta[28] olduğundan Sürekli Eğitim Modeli, özellikle uzaktan eğitim marifetiyle personele öğrenmeyi öğretmeyi hedeflemektedir. Böylece ihtiyaç duyulan öğrenmeye eğilimli ve sürekli öğrenme kültürüne sahip personelin yetiştirilmesi ile bilgi paylaşımını yeni kapasiteler geliştirmek ve öğrenme süreçleri yaratmak için teşvik eden bir örgüt yapısına sahip olmak mümkün olabilecektir.

Sürekli Eğitim Modeli, Hava Kuvvetlerinin hem bilgiyi bulma, yaratma, özümseme ve transfer etmede, hem de bu yeni bilgi ve ilhamı hareket etkinliğine yansıtma yetenekli bir kurum haline getirecek modeldir. Böylelikle Hava Kuvvetleri, sürekli olarak yaşananlardan sonuç çıkaran, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanan, subaylarını sürekli geliştiren ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir kurum olabilecektir. Bu model; günümüzün ve geleceğin hareket ortamı için gerekli genel kültür, askeri kültür mesleki bilgi ve mesleki beceri konularında yeterli bilgi ve yeterlilik düzeyine,

eleştirel düşünme becerilerine sahip, öğrenmeyi öğrenmiş subay yetiştirmeye odaklanmış ve Hava Kuvvetleri Komutanlığı'nın öğrenen organizasyon olmasına yön veren faaliyetler bütünüdür. Bu eğitim modeli ile Hava Kuvvetlerinin eğitim ve öğretim programları aynı zamanda teknik, taktik, operatif, stratejik ve politik seviyeleri kapsayarak, meslek yaşantısı boyunca bütün subayların taşıyacağı

sorumluluklara uygun altyapıyı oluşturur.

Hava Kuvvetlerinin eğitim sisteminin vazgeçilmez bir ögesi olacak Sürekli Eğitim Modeli, kalitenin, mükemmelliğin, yüksek standartların, üstün nitelik ve yeteneklerin temel dayanağı ve en sağlam güvencesi olacak şekilde tasarlanmış ve uygulamaya konmuştur.



Şekil-1. Sürekli Eğitim Modeli

Öğrenmeye istekli olma her personelin başarısına doğrudan etki eden bir değişkendir. Öğrenme isteği olan personel meslek yaşamı süresince eğitime eğilimlidir. Bu modelin diğer bir özelliği de bireysel motivasyonu öne çıkaran eğitim programlarını içermesidir.

Sürekli Eğitim Modeli, eğitim ve öğrenmeye bir sistematik getirmektedir. Personelin tabi tutulacağı eğitimler yaşam boyu eğitimi personele yaşam tarzı haline getirecek, bir öğrenme kültürü yaratarak öğrenen örgüt olmayı tetikleyecektir. Bu açıdan bakıldığında, öğrenen örgüt olma yolunda ilk adım olan bireysel öğrenmenin kurumsallaşmasında mükemmelleşilecektir.

Sürekli Eğitim Modeli, etki alanı, ilgi alanı ve seviye olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Subaylar için geliştirilen ve uygulamaya konulan genel model

Şekil-1'de görülmektedir. Farklı sınıf subaylarına ait sürekli eğitim programları ise bu genel modelden hareketle hazırlanmıştır. Modelin etki alanı, eğitimin hedef kitlesini oluşturmaktadır. Etki alanında eğitimler hedef kitlenin ihtiyaçlarına uygun olarak subay, astsubay gibi farklı modellerle tasarlanmıştır. İlgi alanı, hedef kitleye verilecek eğitim alanlarını ifade eder. Bunlar mesleki bilgi, mesleki beceri, askeri kültür ve genel kültür eğitimleridir. Son olarak seviye boyutu, hedef kitleye verilecek eğitimlerin hangi seviyede olacağını göstermektedir. Bu seviyeler, teknik, taktik, operatif, stratejik ve politik seviyeleridir. Tasarlanan eğitimler rütbe yada kadro ve görev yeri ile ilişkilendirilmiş, yaşam boyu öğrenmeyi hedef olarak öğrenmeyi öğretmeye odaklanmıştır.

5.SONUÇ

Sürekli değişen, yenilenen ve gelişen küresel ortamda başarıyı yakalamak için, çalışanların sürekli eğitilmeleri gerekmektedir. Küreselleşme örgütleri öğrenen örgütler olmaya yöneltmekte ve çalışanların sürekli yenilenen bilgiler ile geliştirilmesini sağlamaktadır[29].

Örgütte oluşturulan sürekli eğitim sistemi çalışanların bir yandan işlerini daha iyi yapmalarını diğer yandan da yenilikçi olmalarını doğuracaktır. Eğitim ve geliştirmede temel amaç, çalışanların davranışında bir değişiklik gerçekleştirmek suretiyle bireylerin yeteneklerini şu andaki ve gelecekteki görevlere ilişkin istenilen düzeye yükseltmektir.

Bilgi tabanlı dijital dünyada, bütün bireyler ve örgütler için “öğrenme” temel bir kavram olarak önemini korumaktadır[30]. Eğitim ve geliştirme, sürekli öğrenme, sürekli gelişim konuları örgütlerin en çok üzerinde durdukları konular arasına girmiştir. Örgütler, küresel rekabette karlı çıkabilmenin yolunun sürekli öğrenen bireyler yaratmaktan geçtiğini öğrenmişlerdir.

Örgütlerde günümüz şartlarını doğru ifade eden sistem yaklaşımı içinde tasarlanmış dinamik ve proaktif bir sürekli eğitim modelinin işlerlik kazandırılmış olması bir yandan eğitim ve geliştirme faaliyetleri açısından diğer yandan da öğrenen örgüt oluşturma açısından büyük önem taşımaktadır. Öğrenen örgüt, öğrenen bireylerden oluşur.

Sürekli eğitim, örgütte çalışanların öğrenen bireyler haline gelmesini sağlayan bir yaklaşımdır. Sürekli eğitim sayesinde sürekli öğrenme, çalışanlarca eğitimin yaşam tarzı haline getirilmesini sonuç verecek, öğrenmeyi yaşam tarzı edinmiş çalışanlar da kolektif öğrenme ile grup halinde öğrenmeye başlayacaklardır.

6. KAYNAKLAR

- [1] Koçel,T., “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayıncılık, 9. Baskı, s.358, 2003, İstanbul.
- [2] Drucker,P.T, “Gelecek İçin Yönetim” Çeviren: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Yay., 5.Baskı, s.99, 1998, Ankara.
- [3] İşcan,Ö.F; Nakiyok,A., “Dijital Çağ Örgütleri” Beta Yayıncılık, 1.Baskı, s.87, İstanbul, 2005.
- [4] Jones,G.H., “Organizational Theory”, Pintice Hall, Third edition, p.367, 2001.
- [5] Bingöl,D., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, s.212, İstanbul.
- [6] Özgen,H.; Kılıç,K. ve Karademir,B, “Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite

Yönetimi Yaklaşımı”, Çukurova Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt:13, s:12, 2004.

- [7] Hong,J, ”Structuring For Organizational Learning” The Learning Organizatios, 6(4), s.173,
- [8] Naktiyok,A., “İç Girişimcilik”, Beta Yayıncılık, 1. Baskı, s.203, 2003, İstanbul.
- [9] Koçel,T., age, s.434.
- [10] Özen,Ü.vd., “Çok Uluslu İşletmelerde Öğrenmenin Örgütsel Düzeyler İtibariyle İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Ün. İİBF Dergisi, cilt:16, sayı:5-6, s.278, 2002.
- [11] Garvin,D., “Building A Learning Organization”, Business Credit., p..30, Jan-1994.
- [12] Koçel,T., age, s.439.
- [13] Tepeci,M.; Koçak,G.N., “Ekiplerde Öğrenme” Çuk.Ünv.Sos.Bil.Ens.Dergisi,cilt:14, s.1
- [14] Koçel,T., age, s.436.
- [15] Özgen,H.; Kılıç,K. ve Karademir,B, age, s.177.
- [16] Özen,Ü.,age, s.279.
- [17] Koçel,T., age, s.207.
- [18] Bozkurt,A.,”Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar”, Editörler; Elma,C. ve Demir,K.,Anı Yay., s.43, 2000, Ankara.
- [19] Money,D.; Maybury,M. and Thuraisingham,B., “Knowledge Management”, MIT Press, s. 19, 2000.
- [20] Senge,P., “Beşinci Disiplin”, Yapı Kredi Yay., 1. Baskı, 1993, s.11, Ankara.
- [21] Düren,Z., “2000’li Yıllarda Yönetim”, Alfa Yay., 1. Baskı, s.131, 2000, İstanbul.
- [22] İşcan,Ö.F., “Startejik Yönetim ve İşgören Eğitimi”, Atatürk Ün. İİBF. Dergisi, cilt:1, sayı:1, s.126.
- [23] Düren,Z., age, s.126.
- [24] Bingöl,D., age, s.212.
- [25] Koçel,T., age, s.47.
- [26] Koçel,T., age, s.48.
- [27] Güzelcık,E., “Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı”, Sistem Yayıncılık, 1.Basım, s.131, 1999, İstanbul.
- [28] Düren,Z., age, s.124.
- [29] Güzelcık,E., age, s.135.
- [30] Atıcı,B., “Bilgisayar Destekli Asenkron İşbirlikli Öğrenci Çevrelerinde Öğrenci Denetimi”, Uluslararası Açık ve Uzaktan Eğitim Sempozyumu, Anadolu Ün., 13-15 Mayıs 2002, Eskişehir, http://aof20.anadolu.edu.tr/bildiriler/Bunyamin_Atici.doc.

ÖZGEÇMİŞLER

Hv.Ulş.Yzb. Metin ATAK

1971 Balıkesir doğumludur. İlk ve Orta öğrenimini Balıkesir’de tamamlamıştır. 1993 yılında Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Makine Eğitimi bölümünden, 2001 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun olmuştur. Yönetim ve Organizasyon dalındaki Yüksek Lisans eğitimini 2001 yılında bitirmiştir. Halen Atatürk Üniversitesinde aynı dalda doktora eğitimine devam etmekte olup Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Eğitim ve Geliştirme, Liderlik ve Örgütsel Davranış alanlarında çalışmalarını sürdürmektedir.

Hv.Dr.İkm.Yzb. İlhan ATİK

1971 Ankara doğumludur. İlk ve Orta öğrenimini Ankara’da tamamlamıştır. 1994 yılında Hava Harp Okulu’ndan mezun olmuştur. Yönetim ve Organizasyon dalındaki Yüksek Lisans eğitimini 2001 yılında, İktisat dalında Doktora eğitimini 2005 yılında bitirmiştir. Stratejik Bütçeleme, Eğitim Planlama ve Maliyet Analizi ile Uzaktan Eğitim Faaliyetlerinde Maliyet konuları üzerine çalışmalarını sürdürmektedir.