



# Yeni Eğitim Yöntemleri Çerçevesinde Eğitim Politika, Fonksiyon ve Programlarının Belirlenmesi

**Tahir Türkçü**

MEB Eğitim Yöneticisi

turkcut@gmail.com, ORCID:0009-0001-1927-8761

## Özet

Eğitimlerin ana konusu insan kaynağını sürekli geliştirmektir. Eğitimlerin hedef ve stratejileri bir organizasyondaki tüm çalışanları kapsamalı, insan kaynakları yönetiminin hedef ve stratejilerine uygun olmalıdır. Her çalışan kendi öğrenme sürecinden sorumludur düşüncesi eğitim sürecinin tasarlanması, katılımcıların yetkilendirilmesi, inisiyatif verilmesi ve katılımlarının sağlanmasında temel alınmaktadır. Eğitim yönetiminde organizasyonların temel işlevlerinden olan insan kaynağının eğitim ve gelişimi, bireysel vetoplu olarak organizasyonun bireylerine planlı öğrenme, iş veya beceri eğitimi ve geliştirmehizmetlerinin sağlanmasından sorumludur. Her yöneticinin öncelikli görevi, personelin sadece mevcut işlerindeki değil, gelecekteki daha üst konumları için de yeteneklerini geliştirmesine katkıda bulunmaktır. Çalışanların iş yetenek ve becerileri iş dışındaki eğitim programları ile gerçekleştirilebileceği gibi, iş çevresinde gerçekleştirilen iş başındaki eğitim programlarıyla da gerçekleştirilebilir. Eğitim fonksiyonu, eğitim politikalarının belirlenmesiyle başlayan, eğitim plan, program ve yöntemlerinin belirlenmesi ile devam eden ve ara dönemler ile eğitimin sonunda yapılan etkinlik değerlendirmeleriyle sonuçlanan bir organizasyondur.

**Anahtar Kelimeler:** Yeni Eğitim Yöntemleri, Eğitim Politikası, Eğitim Fonksiyonu, Eğitim Programları

## **Determination of Educational Policies, Functions and Programs within the Framework of New Educational Methods**

### **Abstract**

The main subject of the trainings is to continuously improve the human resource. The goals and strategies of the trainings should cover all employees in an organization and should be in accordance with the goals and strategies of human resources management. The idea that each employee is responsible for his own learning process is based on the design of the training process, the authorization of participants, the granting of initiative and ensuring their participation. Education and development of human resources, which is one of the main functions of organizations in educational management, is responsible for providing planned learning, job or skill training and development services to individuals of the organization individually and collectively. The primary task of every manager is to contribute to the development of the abilities of the staff not only in their current jobs, but also for their higher positions in the future. Employees' business skills and abilities can be realized through training programs outside of work, as well as through on-the-job training programs conducted around the workplace. The educational function is an organization that begins with the determination of educational policies, continues with the determination of educational plans, programs and methods, and ends with the evaluation of the effectiveness made at the end of the training with Dec.

**Key Words:** New Educational Methods, Educational Policy, Educational Function, Educational Programs

### **Giriş**

Eğitimlerin ana konusu insan kaynağını sürekli geliştirmektir. Eğitimlerin hedef ve stratejileri bir organizasyondaki tüm çalışanları kapsamalı, insan kaynakları yönetiminin hedef ve stratejilerine uygun olmalıdır. Her çalışan kendi öğrenme sürecinden sorumludur düşüncesi eğitim sürecinin tasarlanması, katılımcıların yetkilendirilmesi, inisiyatif verilmesi ve katılımlarının sağlanmasında temel alınmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004).

Eğitim geleneksel olarak performansı kolaylaştıran ve geliştiren temel bir varsayım olarak değerlendirilmektedir. Eğitim, öğrenmeyi belli bir yöne doğru yönlendirmek için kullanılmaktadır. Bu yönlendirme, öğrenenlerin yeni bir yetenek kazanmalarında veya yeni bilgi edinmelerinde destekleyici olmaktadır (Yazıcı, 2004).

## *Yeni Eğitim Yöntemleri Çerçevesinde Eğitim Politika, Fonksiyon ve Programlarının Belirlenmesi*

Eğitimin işletme ihtiyaçlarıyla bağdaştırılması; dış çevrede olup bitenlerin bilinmemesi, personelin hangi eğitime ihtiyaç duyacaklarının tahmin edilememesine neden olmaktadır.

Bilginin paylaşılması ve yaratıcı bilgi oluşturulması için eğitimin kullanılması; birçok organizasyona göre rekabetçi ortamda avantajlı olabilmek için kilit, entelektüel sermayenin geliştirilmesidir. Geleneksel olarak eğitim departmanları bilişseldir ve yeteneklerin geliştirilmesine odaklanmışlardır. Fakat eğitimin asıl değeri, personele nasıl bir sistem içinde çalıştıklarını ve nasıl daha iyi üretim yapabileceklerinin öğretilmesindedir. Bu durum, hizmet sektöründe daha önemlidir. Eğitim bilginin paylaşılmasında önemli bir etkiye sahiptir (Şimşek, 2002).

Eğitim programları farklı seviyelerdeki çalışanların kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkân sağlamaktadır. Eğitim ihtiyaçları organizasyonlara, görev ve sorumluluklara göre değişiklik gösterdiği için eğitim programlarının muhtevası, değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, elde bulunan bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenir. Birleşik kültür içinde yapılan eğitim, problem çözme ve karar verme yeteneklerinin gelişmesini sağlamalı, yeteneklerin ortaya konması ve iletilmesine fırsat tanınmalıdır (Şimşek, 2002).

Bir organizasyonun başarısına katkıda bulunmak için, eğitim aktiviteleri organizasyonun stratejisini gerçekleştirmesine yardım etmelidir. Bir işletme stratejisi; organizasyonun hedeflerini, politikalarını ve faaliyetlerini birleştiren bir plan gibi düşünülmektedir. Bu strateji, organizasyonun fiziki sermayesini, mali sermayesini ve insan sermayesini ne şekilde kullandığını etkilemektedir. İşletme stratejisi, yer alan eğitim türü, miktarı ve kaynaklarının (para, eğitici zamanı ve program geliştirme) eğitime verilip verilmemesi konusunda büyük etkiye sahiptir. Strateji aynı zamanda organizasyonda ihtiyaç duyulan becerilerin çeşidi, düzeyi ve karışımını etkilemektedir (Barutçugil, 2002).

### **Eğitim Politikalarının Belirlenmesi**

Eğitimlerin ana konusu insan kaynağını sürekli geliştirmektir. Eğitimlerin hedef ve stratejileri bir organizasyondaki tüm çalışanları kapsamalı, insan kaynakları yönetiminin hedef ve

stratejilerine uygun olmalıdır. Her çalışan kendi öğrenme sürecinden sorumludur düşüncesi eğitim sürecinin tasarlanması, katılımcıların yetkilendirilmesi, inisiyatif verilmesi ve katılımlarının sağlanmasında temel alınmaktadır.

Eğitim yönetiminin ilk adımı, eğitim çalışmalarında temel teşkil edecek biçimde eğitim politika ve hedeflerinin oluşturulmasıdır. Eğitim politikası, çalışanların organizasyon içinde ya da dışında katılacağı eğitim ve geliştirme etkinliklerinin kuruma özgü gerekçelerinin yazılı olarak açıklanmasıdır. Böylece eğitim birimlerinin organizasyon içindeki yeri, rolü, hedefleri, yetkileri ve kullanabileceği kaynaklar ortaya konulmaktadır(Barutçugil, 2002).

Bir organizasyonda verilecek eğitimlerin organizasyonun vizyonu, misyonu ve hedeflerini desteklemesi gereklidir. Organizasyonun eğitim hedefleri ve stratejileri belirlenirken bu noktalar dikkate alınmalıdır. Her eğitim programının gerçek ölçülerle ifade edilen kendine has hedefleri olmalıdır.

Barutçugil eğitim politikasının amaçları ve yararlarını şu şekilde özetlemektedir (Barutçugil, 2002);

- 1.Eğitim biriminin amaç ve hedeflerini belirler.
- 2.Eğitim programlarını geliştirme ve yürütme prosedürünü içerir.
- 3.Eğitim birimi dışındaki kişilerin eğitime ilişkin sorumluluklarını saptar.
- 4.Prosedürlere uymama durumunda sonuçları ve yapılacakları düzenler.
- 5.Eğitimin kar merkezli ya da maliyet merkezli olarak organize edilmesikararının verilmesini sağlar.

Başarılı bir eğitim politikasının hazırlanması ve uygulanması için (Barutçugil, 2002);

- 1.Eğitim politikasında üst yönetimin katılımı olmalıdır.
- 2.Eğitim insan kaynakları biriminin koordinasyonu ile gerçekleştirilmelidir.
- 3.Eğitim politikasına üst yönetimin inancı ve desteği kesinlikle sağlanmalıdır.

## *Yeni Eğitim Yöntemleri Çerçevesinde Eğitim Politika, Fonksiyon ve Programlarının Belirlenmesi*

- 4.Sonuç anlaşılır, açık ve kısa bir biçimde yazılmalıdır.
- 5.Organizasyon içinde, duyurularak benimsenmesi sağlanmalıdır.
- 6.Eğitim politikası, eğitime ayrılacak kaynaklardan en fazla getiriye elde edebilmek için belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanmalıdır.
- 7.Bu amaçla belirlenen hedefler, organizasyonun ana stratejisine uygun, açık, netve spesifik olmalıdır.
- 8.Kuruma özgü, ölçülebilir, iddialı olmalı, sonuçta eldeedilecek kazanımları belirtmeli ve belirli bir zaman cetveli içermelidir.
- 9.Eğitim yönetim sürecinde eğitim politikası, eğitimden beklentileri, gerekçeleri, hedefleri ve sonuçları yansıtmalıdır.
- 10.Eğitim tüm çalışanların ihtiyaçları ile örtüşmeli ve etkin biçimde duyurulmalıdır.

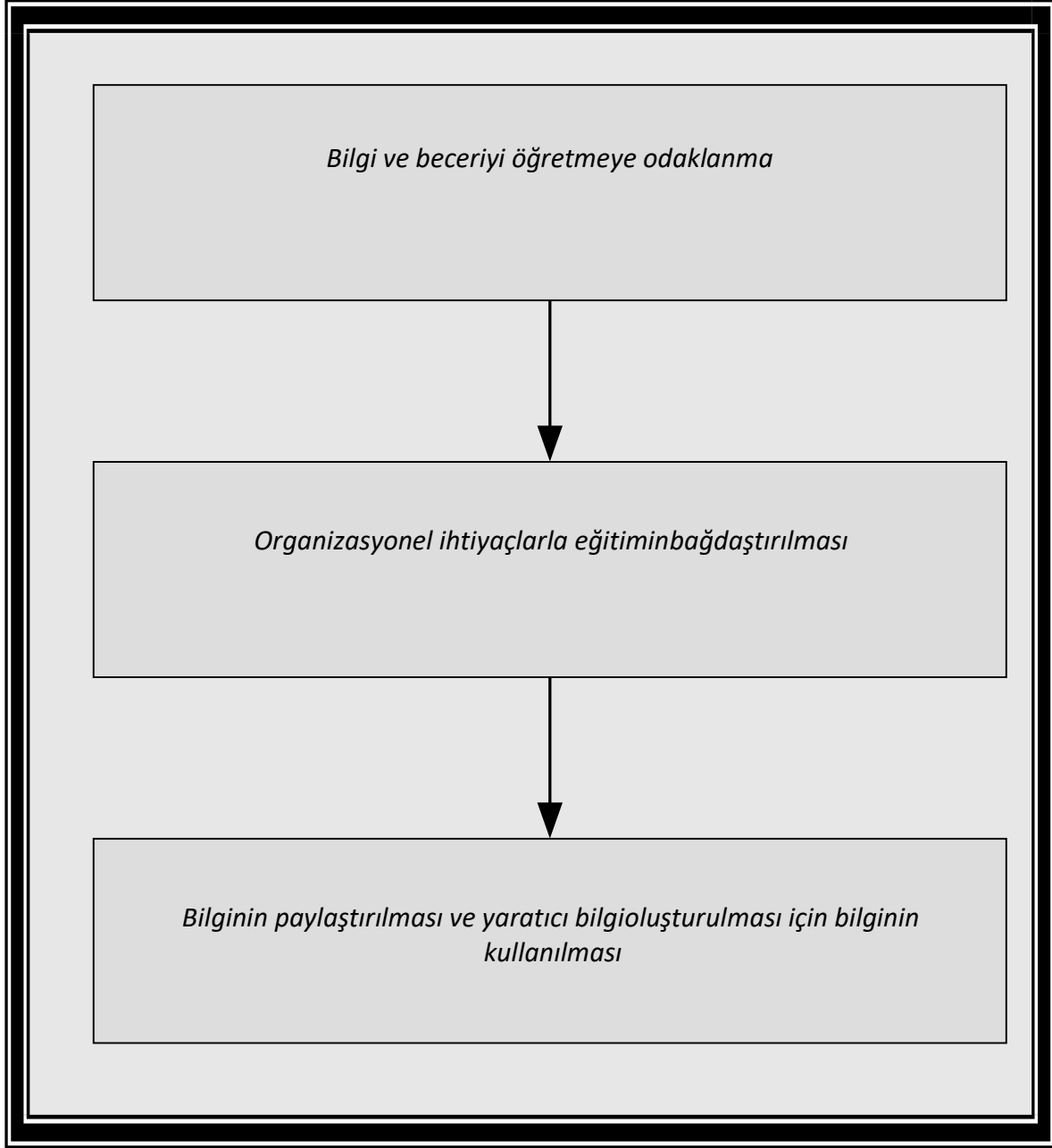
### **Eğitim Fonksiyonunun Sorumluluğu**

Eğitim geleneksel olarak performansı kolaylaştıran ve geliştiren temel bir varsayım olarak değerlendirilmektedir. Eğitim, öğrenmeyi belli bir yöne doğru yönlendirmek için kullanılmaktadır. Bu yönlendirme, öğrenenlerin yeni bir yetenek kazanmalarında veya yeni bilgi edinmelerinde destekleyici olmaktadır (Yazıcı, 2004).

Eğitim yönetiminde organizasyonların temel işlevlerinden olan insan kaynağının eğitim ve gelişimi, bireysel vetoplu olarak organizasyonun bireyelerine planlı öğrenme, iş veya beceri eğitimi ve geliştirme hizmetlerinin sağlanmasından sorumludur. Her yöneticinin öncelikli görevi, personelin sadece mevcut işlerindeki değil, gelecekteki daha üst konumları için de yeteneklerini geliştirmesine katkıda bulunmaktır (Akıncı, 2001).

Çalışanların iş yetenek ve becerileri iş dışındaki eğitimprogramları ile gerçekleştirilebileceği gibi, iş çevresinde gerçekleştirilen iş başındaki eğitimprogramlarıyla da gerçekleştirilebilir (Akıncı, 2001).

Eğitim fonksiyonu, eğitimpolitikalarının belirlenmesiyle başlayan, eğitim plan, program ve yöntemlerinin belirlenmesi ile devam eden ve ara dönemler ile eğitimin sonunda yapılan etkinlik değerlendirmeleriyle sonuçlanan bir organizasyondur (Gürüz ve Yaylacı, 2004). Eğitim ilk olarak personelin eğitilmesi ile başlar ve bilgi ve yaratıcılığın belli özelliklere göre odaklanması ile devam eder. Aşağıdaki Şekil 1’de eğitimin değişen rolü gösterilmektedir (Noe, 1999):



## Şekil 1. Eğitimin Rolü

Kaynak: Noe, 1999.

Bilgi ve becerilerin öğretilmesine odaklanılması, geleneksel olarak eğitim personelin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesini amaçlar.

Eğitimin işletme ihtiyaçlarıyla bağdaştırılması; dış çevrede olup bitenlerin bilinmemesi, personelin hangi eğitime ihtiyaç duyacaklarının tahmin edilememesine neden olmaktadır.

Bilginin paylaşılması ve yaratıcı bilgi oluşturulması için eğitimin kullanılması; birçok organizasyona göre rekabetçi ortamda avantajlı olabilmek için kilit, entelektüel sermayenin geliştirilmesidir (Rosenberg, 2001).

Geleneksel olarak eğitim departmanları bilişseldir ve yeteneklerin geliştirilmesine odaklanmışlardır. Fakat eğitimin asıl değeri, personele nasıl bir sistem içinde çalıştıklarını ve nasıl daha iyi üretim yapabileceklerinin öğretilmesindedir. Bu durum, hizmet sektöründe daha önemlidir. Eğitim bilginin paylaşılmasında önemli bir etkiye sahiptir (Rosenberg, 2001).

Eğitim çeşitli şekillerde verilebilmektedir. Sınıf içinde, telefonla, bilgisayar veya mektupla eğitim bunlardan sadece bazılarıdır. Bunların yanında, kullanılan eğitim yöntemleri de çok çeşitlidir. Ders anlatmak, vaka çalışmaları, simülasyonlar, laboratuvar ve küçük grup çalışmaları bunlara örnek gösterilebilir.

Sonuç olarak eğitimin dört temel birleşeni bulunmaktadır (Rosenberg, 2001);

1. Performansı belirli bir yönde geliştirmek için istek; genellikle ihtiyaç analizlerinden türetilerek öğrenme amaçları ve eğitim amaçlarına yansıtılırlar.

2. Eğitim stratejisini yansıtan bir tasarım; öğrenme gereksinimleri ve öğrenenlerin tutumları ile uyumlu, aynı zamanda eğitimin etkinliğini ölçmeyi kolaylaştıran stratejileri içerir.

3. Eğitimin aktarılacağı ortam; sınıf ortamı, çeşitli teknolojiler, bağımsız çalışmalar veya bunların karışımından oluşabilir.

4. Tüm veriler ve neticeler ışığında oluşturulan değerlendirme; verilen eğitimlerin etkinlik ve verimliliklerini değerlendiren süreçler.

Bu temel birleşenlerin bir araya gelmesi ile eğitim sürecinin sonunda etkin bir öğrenmenin meydana gelebileceği söylenebilir.

## **Eğitim Programları**

Eğitim programları farklı seviyelerdeki çalışanların kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkân sağlamaktadır. Eğitim ihtiyaçları organizasyonlara, görev ve sorumluluklara göre değişiklik gösterdiği için eğitim programlarının muhtevası, değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır (Şimşek, 2002).

İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, elde bulunan bilgi ve yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenir. Birleşik kültür içinde yapılan eğitim, problem çözme ve karar verme yeteneklerinin gelişmesini sağlamalı, yeteneklerin ortaya konması ve iletilmesine fırsat tanınmalıdır (Şimşek, 2002).

Eğitim süreci, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, bu ihtiyacın ne türden bir eğitimle karşılanacağını tespiti, eğitimin planlanması, eğitimi gerçekleştirecek uzman kişilerin seçilmesi ve eğitim sonrasında gerçekleştirilecek takip ve değerlendirme işlemlerinin bütünüdür. Eğitimin türü ne olursa olsun planlı bir şekilde uygulanması gereken bir süreçtir (Şimşek, 2002).

Profesyonel eğitimler müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir. Bir organizasyonda verilecek eğitimlerin organizasyonun nihai müşterileri, kendisi, eğitimi alan kişinin iç müşterileri ve eğitimi alan kişi olmak üzere farklı müşterisi vardır. Eğitim sürecinde asıl hedef müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak, bunun içinde gerekli bilgi ve becerileri kazandırmaktır (Şimşek, 2002).

Verilen eğitim organizasyonun hedef, strateji ve planları doğrultusunda ihtiyaç duyduğu insan kaynağı ve yeterlilik düzeyini sağlamalıdır. Eğitim sürecinde, kişilerin iç müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bilgi ve becerileri de gelişmelidir. Kişi hem kendi işi, hem de iç müşterisinin yaptığı iş hakkında bilgilendirilmelidir. Çalışanların eğitim ihtiyaçları, ferdi



## *Yeni Eğitim Yöntemleri Çerçevesinde Eğitim Politika, Fonksiyon ve Programlarının Belirlenmesi*

gelişme alanları belirlenerek eğitim programlarının hazırlanmasında yönlendirici olmalıdır. Gelişme alanları belirlenirken kişinin kendini değerlendirmesi, yıllık performans değerlendirmesi ve iç müşterisinin yaptığı değerlendirmeler yönlendirici olacaktır (Şimşek, 2002).

Bir organizasyonun başarısına katkıda bulunmak için, eğitim aktiviteleri organizasyonun stratejisini gerçekleştirmesine yardım etmelidir. Bir işletme stratejisi; organizasyonun hedeflerini, politikalarını ve faaliyetlerini birleştiren bir plan gibi düşünülmektedir. Bu strateji, organizasyonun fiziki sermayesini, mali sermayesini ve insan sermayesini ne şekilde kullandığını etkilemektedir (Barutçugil, 2002).

İşletme stratejisi, yer alan eğitim türü, miktarı ve kaynaklarının (para, eğitici zamanı ve program geliştirme) eğitime verilip verilmemesi konusunda büyük etkiye sahiptir. Strateji aynı zamanda organizasyonda ihtiyaç duyulan becerilerin çeşidi, düzeyi ve karışımını etkilemektedir (Barutçugil, 2002).

Organizasyonun stratejisi eğitim yönetimi konusunda özellikle şu noktalarda güçlü bir etkiye sahiptir (Schuler, 1980);

- 1.Cari ve gelecekteki iş becerilerine verilen eğitim miktarı.
- 2.Eğitimin, bir personelin özel ihtiyaçları için gelenekleştirildiği veya takım, birim veya bölüm gereksinimlerine dayanarak geliştirildiği alanı.
- 3.Eğitimin spesifik personel grubuyla (yönetim yeteneğine sahip olan kişiler gibi) sınırlanıp sınırlanmadığını veya tüm personele açık olup olmadığını.
- 4.Eğitimin planlanıp planlanmadığını ve sistematik olarak yönetilip yönetilmediğini, sadece problem ortaya çıktığı zaman sağlanıp sağlanmadığını veya rakiplerin ne yaptığına bir yanıt olarak kendiliğinden olup olmadığını.
- 5.Seçme ve ücretleme gibi diğer insan kaynakları yönetimi uygulamalarına kıyasla eğitime verilen önemi.

Eğitimin organizasyon stratejisiyle ilgisini etkileyen iç ve dış etmenler söz konudur. İç etmenler; personel, yöneticiler ve üst kademe yöneticilerin iş rollerinin ne şekilde tanımlandığı, organizasyonel özellikler, organizasyonel birimlerin entegre olma derecesi, personel alımı ve insan kaynakları planlama stratejisi, sendikalaşma derecesi, eğitime katılan yönetici, eğitici personeli kapsamaktadır. Dış etmenler ise organizasyonun küresel varlığı ve cari iş şartlarıdır. Bütçeden eğitime yeterli pay ayırabilmek için organizasyonun stratejilerinin belli olması gereklidir. Bu sayede çalışanlar doğru ve yeterli eğitim alabileceklerdir (Noe, 1999).

### **Yeni Eğitim Yöntemleri**

Bireysel ve örgütsel öğrenme anlayışının hemen her alanda uygulama bulması, son dönemlerde iyice popülerlik kazanan, kişisel ve mesleki alanları da kapsayan hayat boyu sürekli öğrenme-life long learning yaklaşımını doğurmuştur (Çelik, 1995).

Bu anlayışla birlikte teknolojik uygulamaların eğitim ve öğretim ortamlarında kullanılmasının artması e-learning kavramını geliştirmiştir (Erdal, 2004).

Yeni eğitim yöntemleri olarak aşağıdaki konseptleri sıralamak mümkündür:

1. Ağ Merkezli teknolojiler,
2. e-Öğrenme (e-Learning),
3. e-Eğitim (e-Training),
4. Web Tabanlı Öğrenme (Web Based Learning),
5. Bilgisayar Tabanlı Öğrenme (CBL: Computer Based Learning),
6. Bilgisayar Tabanlı Öğretim (CAI: Computer Aided Instruction),
7. Bilgisayar Tabanlı Eğitim (CBT: Computer Based Training),
8. Uzaktan Eğitim (Distance Learning).

## *Yeni Eğitim Yöntemleri Çerçevesinde Eğitim Politika, Fonksiyon ve Programlarının Belirlenmesi*

Yukarıda sıralanan ve son çağın bilimsel ve teknik ilerlemesinin bir yansıması olan bu uygulamalar günümüzde organizasyonlar tarafından insan kaynaklarını geliştirici araçlar olarak görülmektedir (Erdal, 2004).

Web kaynaklı eğitim veya multimedya gibi yeni teknolojiler, çalışanları merkezi bir yerde eğitim için bir araya getirmenin maliyetlerini azaltmaktadır. Aynı zamanda bu yöntemler öğrenmenin oluşması için gerekli koşulları (uygulama, geribildirim, kişiye özgü olma, vb.) içerirler (Özgüven, 1994).

Çalışanların daha iyi yönetilebilmesi ve yönlendirilmesi, başarılı eğitim uygulamalarına bağlıdır. Çalışanlar tam zamanında ve ihtiyaçlarına uygun bir eğitim arzulamaktadır. Bir anlamda e-learning yöntemi, geleneksel eğitim yöntemlerinden ayrılarak daha kişiselleştirilmiş eğitim imkânlarının sunulmasına olanak sağlamaktadır (Bingöl, 1997).

Bu yöntemle, çalışanların eğitim ihtiyaçları tespit edilmekte, uygun eğitim yöntemleri dizayn edilmekte ve eğitim sürecinde ve sonunda performansları kolaylıkla takip edilebilmektedir (Yazıcı, 2004).

Bilginin de ekonomik bir değer haline geldiği günümüzde, bu bilginin hızlı ve kolay erişime hazır tutulması ve sürekli güncellenmesi de bir rekabet unsuru halini almaya başlamıştır. Bu anlamda organizasyonların öğrenen organizasyon olma hedeflerini destekleyen en önemli araçlardan birisi de e-learning olarak karşımıza çıkmaktadır (Argun, 1998).

E-learning uygulamaları biraz geç de olsa Türkiye’de de hızla yaygınlaşan bir alan olarak organizasyonların gündemindeki yerini almaktadır (Dündar, 2004).

### **Yenilikçi Öğrenmenin Disiplin Anlayışı**

Beşinci Disiplin (The Fifth Discipline, 1990) adlı kitabında Senge, yenilikçi öğrenmenin rekabet avantajına önem verdiğini ve bu avantajın bireysel ve birlikte öğrenme ile kazanılacağını bildiklerini söyler.

Yenilikçi öğrenmenin üyeleri istedikleri sonuçlara ulaşabilmek için kapasitelerini geliştirirler, organizasyonda yeni düşünce modelleri yaygınlaşır, ortak istekler ve özlemler serbest bırakılır ve insanlar sürekli birlikte nasıl öğrenileceğini öğrenirler (Aktive, 2001).

Yenilikçi öğrenmede sürekli gündemde tutulması gereken 5 disiplin şöyle özetlenmektedir (Barutçugil, 2004):

### Kişisel Uzmanlık

Kişisel vizyonun sürekli olarak derinleştirilmesi ve netleştirilmesi, enerjinin odaklanması, sabır ve kararlılık alışkanlığının oluşturulması ve gerçeğin nesnel olarak görülmesi.

### Düşünce Modellerinin ve Analiz Yöntemlerinin Alternatiflerinin Oluşturulması

Kişinin kendi düşünce yollarını ve analiz yöntemlerini oluştururken, başkalarından gelecek etkilere ve önerilere kendisini daha açık hale getirmesi.

### Ortak Bir Vizyon Oluşturulması

Geleceğe ait paylaşılan bir tablonun ortaya konulması ve tüm çalışanların ortak inanç ve değerler etrafında birleşerek kendilerini organizasyona adanmalarının ve katılımcı olmalarının sağlanması.

### Takım Olarak Öğrenme

Organizasyon içinde kişisel veya takım olarak öğrenmeyi engelleyici çatışma, savunma ve diğer olumsuz etkileşim kalıplarının etkisinin yok edilmesi, bu konuda beceri ve alışkanlık geliştirilmesi.

## Sistem Anlayışı İçinde Düşünme

Birbiriyle ilişkili olan faaliyetler arasındaki görünmeyen bağlantıları görebilme ve birbirlerine yaptıkları etkileri anlaşılabilir hale getirme becerisinin geliştirilmesi.

Özetle öğrenme etkinliğinin bir organizasyonel öğrenme olması için öğrenilen şeylerin işle bağlantısının olması, uygulamaya fırsat tanınması ve geri dönüşünün olması gereklidir. Bu unsurlar olmadığı takdirde öğrenme etkinliğinin değişim ve gelişim üzerinde bir etkisi olduğundan söz edilemeyecektir (Argun, 1998).

## Sonuç

Eğitim yönetiminin ilk adımı, eğitim çalışmalarında temel teşkil edecek biçimde eğitim politika ve hedeflerinin oluşturulmasıdır. Eğitim politikası, çalışanların organizasyon içinde ya da dışında katılacağı eğitim ve geliştirme etkinliklerinin kuruma özgü gerekçelerinin yazılı olarak açıklanmasıdır. Böylece eğitim birimlerinin organizasyon içindeki yeri, rolü, hedefleri, yetkileri ve kullanabileceği kaynaklar ortaya konulmaktadır.

Bir organizasyonda verilecek eğitimlerin organizasyonun vizyonu, misyonu ve hedeflerini desteklemesi gereklidir. Organizasyonun eğitim hedefleri ve stratejileri belirlenirken bu noktalar dikkate alınmalıdır. Her eğitim programının gerçek ölçülerle ifade edilen kendine has hedefleri olmalıdır.

Eğitim yönetiminde organizasyonların temel işlevlerinden olan insan kaynağının eğitim ve gelişimi, bireysel vetoplu olarak organizasyonun bireyelerine planlı öğrenme, iş veya beceri eğitimi ve geliştirmehizmetlerinin sağlanmasından sorumludur.

Her yöneticinin öncelikli görevi, personelin sadece mevcut işlerindeki değil, gelecekteki daha üst konumları için de yeteneklerini geliştirmesine katkıda bulunmaktır. Çalışanların iş yetenek ve becerileri iş dışındaki eğitim programları ile gerçekleştirilebileceği gibi, iş çevresinde gerçekleştirilen iş başındaki eğitimprogramlarıyla da gerçekleştirilebilir.

Eğitim fonksiyonu, eğitimpolitikalarının belirlenmesiyle başlayan, eğitim plan, program ve yntemlerinin belirlenmesi ile devam eden ve ara dnemler ile eğitimin sonunda yapılan etkinlik değerlendirmeleriyle sonuçlanan bir organizasyondur.

Eğitim sreci, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, bu ihtiyacın ne tcrden bir eğitimle karşılanacağının tespiti, eğitimin planlanması, eğitimi geręekleřtirecek uzman kişilerin seçilmesi ve eğitim sonrasında geręekleřtirilecek takip ve değerlendirme işlemlerinin btctnctdctur.

Eğitimin tcr ct olursa olsun planlı bir şekilde uygulanması gereken bir sreccttir. Profesyonel eğitimler mşşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir. Bir organizasyonda verilecek eğitimlerin organizasyonun nihai mşşterileri, kendisi, eğitimi alan kişinin iç mşşterileri ve eğitimi alan kişi olmak ctzere farklı mşşterisi vardır. Eğitim srecinde asıl hedef mşşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak, bunun içinde gerekli bilgi ve becerileri kazandırmaktır.

Verilen eğitim organizasyonun hedef, strateji ve planları doğrultusunda ihtiyaç duyduğu insan kaynağı ve yeterlilik dctzeyini sağlamalıdır. Eğitim srecinde, kişilerin iç mşşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yntelik bilgi ve becerileri de gelişmelidir. Kişi hem kendi işi, hem de iç mşşterisinin yaptığu iş hakkında bilgilendirilmelidir.

ęalıřanların eğitim ihtiyaçları, ferdi gelişme alanları belirlenerek eğitim programlarının hazırlanmasında yntelendirici olmalıdır. Eğitimin organizasyon stratejisiyle ilgisini etkileyen iç ve dış etmenler sctz konudur.

iç etmenler; personel, ynteticiler ve ctst kademe ynteticilerin iş rollerinin ne şekilde tanımlandığu, organizasyonel ozellikler, organizasyonel birimlerin entegre olma derecesi, personel alımı ve insan kaynakları planlama stratejisi, sendikalaşma derecesi, eğitime katılan yntetici, eğitici personeli kapsamaktadır.

Dış etmenler ise organizasyonun ktresel varlığu ve cari iş şartlarıdır. Bctęeden eğitime yeterli pay ayırabilmek için organizasyonun stratejilerinin belli olması gereklidir. Bu sayede ęalıřanlar doğru ve yeterli eğitim alabileceklerdir.

## **Kaynakça**

Argun, T. (1998), Eğitim Kimin İçin, İstanbul.

Barutçugil, İsmet. (2002), Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Bingöl, D. (1997), Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Çelik, Vehbi. (1995), “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, II Cilt, Tüsiad ve Kalder, İstanbul.

Eren, E. (1989), Yönetim Psikolojisi, İ.Ü.İ.F. Yayınları. İstanbul.

Kaynak, Tuğray. (1996), İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Noe, Raymond A. (1999), İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, (Çev. Canan Çetin) Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Önder, Ergün. (1995), “KOGEM ve KOÇ 2000”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, Özgeçmişler ve Tebliğler, I. Cild, Tüsiad ve Kalder, İstanbul.

Özgüven, İ.E. (1994), Eğitimde Psikolojik Yöntemler, Ankara.

Schuler, Randall. (1980), “You and Effective Training”, Training and Development Journal, No 32.

Şimşek, Muhittin. (2002), Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü, Babıâli Kültür Yayıncılık, İstanbul.

Yazıcı, Selim (Ed). (2004), E-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm, Alfa Yayınları, İstanbul.