

# Öğrenim Kurumlarında Bir Toplam Kalite Yönetimi Aracı Olarak Öğrenmeyi Öğrenme Modeli ve Öğrenen Organizasyona Geçiş Sorunları

**Volkan KAPLAMA\***  
Tuğgeneral  
K.K. Eğt.ve Ok. D.Bşk.

**A.Kadir VAROĞLU**  
Doç.Dr.Öğ.Yb.  
Kara Harp Okulu Öğ. Üyesi

## Özet

*Eğitim kurumları Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının kullanılabilceği uygun yerlerdir. Buradaki temel varsayım bu kurumların sürekli gelişme felsefesini benimsemiş olmalarıdır. Bu çalışma, TKY uygulama modelleri arasından "öğrenmeyi öğrenme" modelinin Türk Kara Kuvvetleri'ne bağlı askeri okullara nasıl uyarlandığının aktarılmasına yöneliktir. Model, öğretmenleri, öğrencileri, idari birimleri ve çevresiyle birlikte tüm sisteme yönelik faaliyetleri içermektedir.*

*Anahtar Sözcükler: Öğrenmeyi öğrenme, eğitim, Toplam Kalite Yönetimi*

## Abstract

*Educational institutions are convenient environments for applying the Total Quality Management (TQM) philosophy. The basic idea is to be oriented toward component processes of education and continuous improvement. This study is a report of the applications of a model of TQM, namely the model of "Learning to learn", at military schools of the Turkish Land Forces. The model involves activities aimed toward the whole system, the teachers, students, administration and the school environment.*

*Keywords: Learning-to-learn, education, Total Quality Management*

Öğrenim kurumları, toplam kalite yönetimi (TKY) felsefesinin en kolay ve hızlı uygulanabileceği kurumlar olarak algılanmaktadır. Bu kurumlarda, gerek iç müşteri olarak personel kadroları (öğretim elemanı ve idari personel), gerekse dış müşteri olarak öğrencilerin yaklaşımlarının, toplam kalite uygulamalarını kavramaya yönelik alt yapı sorunları yaratmayacağı düşünülebilir.

TKY'de sonuçlar yerine sürece yönelik olmak ve süreçlerin iyileştirilmesi esastır. Bu

ilkenin öğrenim kurumlarındaki en belirgin uygulaması, dersane ortamındaki öğrenme ve öğretme yöntemlerinin sorgulanması ile ortaya çıkacaktır. Bu çalışmada önerilen yöntem, öğrenmeyi öğrenme modelidir. Bu modelin bir yöntemi olan örnek olay metodolojisi, toplam kalite yönetiminin "müşteri önceliklidir" ilkesinin gereği olarak bu modelde kullanılmaktadır. Çünkü öğrencinin amacı gerçek hayatta kullanabileceği becerileri yaratıcı düşünce ile üretmek, geliştirilenleri kazanmak veya tatbik etmektir.

TKY'de, yeni bir organizasyon kültürü yaratmak esastır. Bu kültürü tanımlayan özelliklerden biri de öğrenen organizasyona dönüşüm sağlamaktır. Öğrenen organizasyonların ön koşulu da, bireysel öğrenmeyi etkili hale getirmektir.

Bu çalışmada, öncelikle öğrenim kurumlarının ortam özellikleri gözden geçirilerek toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği incelenmektedir. Daha sonra, öğrenim kurumlarına özgü bir kalite tekniği olarak öğrenmeyi öğrenme modeli tanımlanmaktadır. Sonuçta, TKY'ni destekleyen öğrenen organizasyon sistemine ulaşmada karşılaşılabilecek sorunlar ele alınarak, bu sorunları aşma yönünde öneriler geliştirilmektedir.

### **Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Kurumlarında Uygulanabilirliği**

TKY, uzun yıllar Japon kültürünün bir ürünü, sanayi işletmelerinin mekanik organizasyon tasarımlarından kaynaklanan sorunlarını çözen bir araç olarak algılanmıştır. TKY'nin temel amacı, müşterinin kalite ihtiyacını belirleyip, buna göre hatasız üretim yaparak müşteriyi memnun etmek; kaliteyi geliştirmek için organizasyonda görevli herkesin sürekli olarak çaba göstermesini sağlamaktır. Bu tip bir ekip çalışması, sorunların nedeninin daha kaynağında belirlenip ortadan kaldırılmasını sağlayacağı için, ekonomik anlamda verimli ve hızlı çözümler bulma şansı artacaktır. Böylece hem sistemin elemanları hem de sistemden yararlananlar tatmin olabilecektir.

Sanayi işletmeleri için geliştirilen TKY, eğitim kurumları bir sistem olarak algılanıp tanımlanabildiği takdirde, uygulama olanağı bulunabilecektir. Eğitim kurumlarının, hem bir hizmet kurumu hem de çoğunluğunun kamu kuruluşu olması; yaklaşımın bir felsefe olarak uygulanmasını sağlayacak bilgi birikimi ve yönelişin gerçekleştirilememesi; pratik ölçüm ve

bilgi transferindeki güçlükler gibi eğitim alanında nedenler eğitim altında TKY'ne geçişte gecikmeler ortaya çıkarmıştır.

TKY'nin eğitim kurumlarında uygulanmasına geçişin en önemli aşaması, iyileştirmenin bir ihtiyaç olarak hissedilmesi ve başka alanlardaki bilgi birikimini eğitim konusuna transfer etmeyi sağlayacak girişimi başlatmaktır. Örneğin, her eğitim kurumu öğrenci, öğretim elemanları, bilgi teknolojisi, bilgi kaynakları, fiziki tesisler gibi girdileri, dersane ortamındaki süreçten geçirir ve eğitilmiş insan, topluma hizmet amaçlı bilimsel bilgi gibi çıktılar üretir. Bu tanımda, eğitim kurumu bir sistem olarak ele alınmıştır. Benzer şekilde, her sistemde geçerliliğini koruyan negatif geri besleme, sinerji, entropi gibi kavramlar da eğitim sistemlerine uyarlanarak ele alınmalıdır.

TKY'nin çeşitli ilkeleri ve uygulama biçimlerine yönelik önerileri arasından eğitim kurumlarına uyarlanmasına ilişkin örnekler, aşağıda verilmektedir.

Eğitim kurumlarının yönetim süreçlerinde "istisnalarla yönetim veya önemli noktaların denetimi", çağdaş bir yönetim ilkesi olarak uygulanabilir. Ancak, TKY'nin ilkelerinin eğitim kurumlarının asıl süreçleri olan eğitim faaliyetinde de uygulanması gerekir. Bu da öğrenme sürecinde asıl kazandırılması gereken "dayanıklı bilgilere yönelme"dir.

Bir diğer örnek, "verilerle karar verme" ve "istatistiksel araçlardan yönetim sürecinde yararlanma"dır. Bu ilkenin eğitim sürecinde öğrenci başarısının değerlendirilmesinde, öğrenme düzeyinin ölçülmesinde ve geri bildirim bilgisi sağlayacak şekilde iyileştirici önlemlerin alınmasında, mutlaka kullanılması gerekmektedir. Ölçümlerin doğru yapılmadığı ve standartların ortaya konmadığı ortamlarda TKY'nden söz etmek mümkün değildir.

TKY'nin sadece mal üreten kuruluşlarda

kullanılabileceği; hizmet işletmelerinde ürünün somut olmaması nedeniyle, ölçüm sorunları yaşanacağı ileri sürülmektedir. Özellikle de eğitim kurumlarının ürünleri olan yetişmiş insan gücünün değerlendirmesinin uzun süreleri gerektirdiği düşüncesi vardır. Bu düşünce makro değerlendirmeler için geçerli olurken, iyileştirme yapma ve geliştirme süreçlerinin düzenlenmesi mikro düzeyde söz konusudur. Bu nedenle, eğitimde TKY'nin en önemli katkılarından biri sadece son ürüne bakmayan, aksine sürecin her aşamasını gözden geçiren bir anlayış olacaktır.

Benzer şekilde, TKY ilkelerinden yerinde inceleme, eğitim sürecine akademik danışmanlık, uygulamaları gözlemeye yönelik geziler, misafir konuşmacı (pratisyen) davetleri de eğitim alanındaki uygulamaya aktarılabilir niteliktedir. Çünkü yapılan araştırmalardan da anlaşıldığı gibi eğitim süresince gerçekleşen öğrenmelerin çoğunluğu dersane dışında, kampüs ortamında ve diğerleri ile yaşanarak oluşmaktadır.

"Grup odaklı faaliyetler", TKY'nin fikir geliştirme ve kararları benimsetme amacıyla kullanılan en önemli iyileştirme araçlarıdır. Yönetici, öğrenci, öğretim üyesi bir araya getirilerek "kalite çemberleri"nin kurulması, tarafların diğerinin bakış açısını ve sorunlarını daha iyi anlamasını sağlayacak "duyarlık eğitimleri", eğitim kurumlarında sürekli iyileştirme için yapılabilecek bazı uygulamalardır. Böylece, öğrenci ve diğer çalışanların güçlendirilmesini sağlayacak "yetki devri" ve "takım öğrenmesi" gibi yapısal düzenlemeler mümkün olacaktır.

Eğitim kurumlarında öğrenci başarısızlığı, iş kazaları ile özdeşleştirilebilir. Çeşitli nedenlerle eğitimin aksamaması, makinelerin devre dışı kalması durumu olarak değerlendirilebilir. Sanayi işletmelerinde, TKY'deki bakım ve kaza önleme yöntemleri de, eğitim kurumlarının sorunlarına transfer

edilebilir niteliktedir.

TKY faaliyetlerinin özel ödüllendirme süreçleri ile desteklenmesi, bu yaklaşımın benimsenmesi için ön koşul niteliğindedir. Eğitim kurumlarındaki ödül mekanizmalarına genel olarak bakıldığında, sadece başarılı olmanın getirdiği içsel ödüllendirmenin var olduğu, sınırlı bir şekilde okul mezuniyetinde dereceye girenlerin dışında, kalanlara hiç bir ödül sisteminin uygulanmadığı görülmektedir.

TKY yukarıdaki açıklamalar ışığında, eğitim kurumlarında da uygulanabilir bir felsefe olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bunun gerçekleşmesi için, yönetim süreçleri yanında, öğrenmenin asıl aracı olarak eğitim faaliyetlerinin de, TKY felsefesini yansıtacak bir kültürü oluşturacak şekilde, yeniden gözden geçirilmesine ihtiyaç vardır. Bu amaçla önerilen "öğrenmeyi öğrenme modeli"nin temel ilkeleri verilmektedir.

## Öğrenmeyi Öğrenme Modelinin Temelleri

### Amaç

İçinde yaşadığı "Bilgi Toplumu"na geçiş sürecinde insanlığın itici gücünü, bilgi ve bilgili insan oluşturmaktadır. Bu nedenle, "Bilgi Çağı"nın insanı, bilgiye nasıl ulaşabileceğini bilen, ulaştığı bilgiyi kullanan ve edindiği bilgiler aracılığı ile öğrenme yaşantıları arasında ilişkiler kurarak, yeni bilgiler üretebilen insandır." Bu husus yedinci beş yıllık kalkınma planının "Eğitim ve Kültür Politikası" bölümünde de, "21'inci yüzyıl insanının; düşünme, algılama ve problem çözme yeteneği gelişmiş, bilgiyi yaratıcı bir şekilde kullanabilen, bilgi çağı kimliğine uygun, bilim ve teknoloji üretimine yatkın, kendini tanımaktan ve açıklamaktan korkmayan bireyler olarak yetiştirilmeleri amaçlanmalıdır." şeklinde ifade edilmiştir.

Bu insan profiline paralel olarak, eğitim sisteminde de iletişim becerisi gelişmiş, yaratıcı düşünce yapısına sahip, ilgi ve yeteneklerini tanıyan, eleştirel düşünceye sahip ve bunu yaşamında uygulayabilen, sorunlara çözüm oluşturabilecek kişilik özelliklerine sahip, "kendini gerçekleştirmiş" bireyler yetiştirilmesi hedeflenmelidir. Çünkü, kendini gerçekleştirmiş insan, bilginin ürünlerini yerine kendisini kullanan, kullandıkça da yeni bilgiler üreten insandır.

Dolayısı ile, böyle bir "Bilgi Çağı İnsanı"ni yetiştirmeye yönelik eğitim ve öğretim ortamını yaratma sorumluluğu eğitimcilerle düşmektedir. Eğitim sistemimizde genel olarak incelediğimizde şu ana kadar bu amacı yaygın olarak gerçekleştirecek bir model oluşturamamızdaki engellerden birinin, ailede, toplumda ve dolayısıyla okullarımızda kullanmakta olduğumuz iletişim modelinden kaynaklandığını görmek mümkündür.

Toplumumuzda halen "ataerkil" aile düzeni oldukça yaygındır. Ataerkil aile yapısında çocuk konuşandan çok söyleneni yapan, saygı duyulandan çok saygı duyan konumdadır. Hatta "Ağzı var dili yok", "Söz Gümüşse Sükut Altındır" gibi deyişler de kullanılarak konuşmamaya yönlendirilmiştir. Bu durum, bazı sosyo-ekonomik kesimlerdeki ailelere göre değişmeler göstermekle birlikte, ülke genelinde geçerliliğini korumakta ve bireyleri otorite varlığını kabullenmeye zorlamaktadır. Ailedeki bu durum toplum ve okula da yansımakta, öğrenci ve eğitimci ilişkilerinin otoriter bir hava içinde yürütülmesine neden olmaktadır. Eğitimciler de dünün küçüğü bugünün yetişkini olduğu için yaygın olarak aynı tavrı sınıf atmosferine taşıyarak, bilgi ve doğruyu kendi tekelinde görmekte, bu ise tek yönlü bir iletişim modelinin yaygın olarak kullanılmasını beraberinde getirmektedir (Kaplama, 1997).

Beynin en temel fonksiyonu düşünmektir. (Bu nedenle aslında ilgili konuları düşünmek için eğitilmesi gerekirken, öğrenci ağzına kadar

bilgi ile doldurulacak kaplar olarak görülmekte, kabın ağzına ulaşıldığında daha fazla bilgi ve gerçeklerle doldurulmak için baskı yapılmaktadır. Ne yazık ki bugünkü eğitim, beynin daha az önemli bir fonksiyonu olan "hatırlama"nın üzerinde dururken, göreceli de olsa onun asıl fonksiyonu olan "düşünme"yi gözardı etmektedir. Eğitim kurumlarında yaygın olarak kullanılan düşünme ise, kesin cevapları olan problemleri çözme sırasında kullanılan türde düşünmedir. Kesinlik prensibi olarak ifade edilen bu gibi yöntemle düşünmeyi öğretmek de mümkün değildir. Sorgulamaya ve üretmeye yönelmeyen bir sistem, uygun bir eğitim yaklaşımı olamayacağı gibi, bu şekilde kazanılmış davranışların da, bilgiyi elde etmede uygun bir yöntem olmadığı açıkça ortadadır. Kesinlik ve ezberleme; düşünmenin, yaratıcılığın ve orijinalliğin düşmanıdır. Böyle bir anlayışta bilgi, kendilerini bilgili sayan kişilerin, hiç bir şey bilmediklerini kabul ettikleri kişilere lütufta bulduklarını düşündükleri birer armağan olmaktadır.

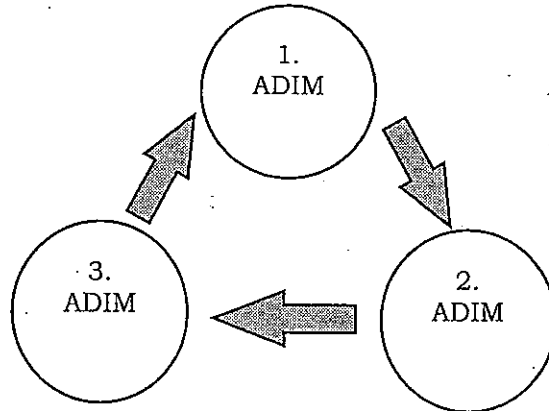
Oysa ki bilginin, ancak çift yönlü bir iletişim süreci içinde, öğretmenlerin bilgi ve doğruyu kendi tekellerinde görmeden, sınıflarda oluşturacakları gerçek bir etkileşim süreci sırasındaki görüşme ve tartışmalar sonrasında elde edilebileceği, bilgi toplumu insanı modelinin de bu sayede gerçekleşebileceği açıktır.

Özet olarak belirtilmesi gerekirse, sınıf içi iletişimde halihazırda eğitimciden öğrenciye yönelik olan iletişim modelinin, her birini aynı anda hem eğitimci hem de öğrenci kılacak bir iletişim modeline dönüştürülmesine ihtiyaç vardır. Böylece, bilginin üretilmesinde ve bilgi çağı insanının yetiştirilmesinde "öğrencilerin eğitimcisi" ve "eğitimcinin öğrencileri" kavramlarının, "öğrencileşen eğitimciler" ve "eğitimcileşen öğrenciler" kavramları ile yer değiştirmesi zorunlu hale gelmiştir (Kaplama, 1997).

Bu yaklaşımın gerçekleşebilmesi için

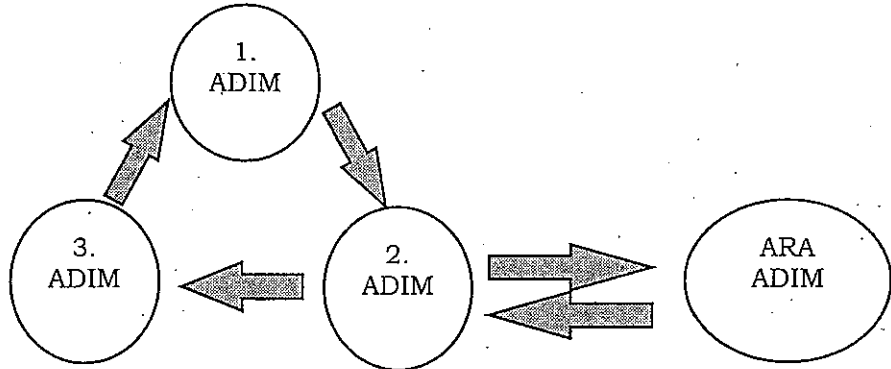
bireysel öğrenmenin niteliğini belirleyen "tek ve çift döngülü öğrenme" kavramlarının açıklanması gerekmektedir (Morgan, 1986). Tek döngülü öğrenme Şekil 1'deki gibi üç aşamadan oluşmaktadır ve hiç bir yeni değerlendirme ve üretim yapılmaksızın sadece işletim normlarıyla karşılaştırma yapılmaktadır. Bu işletim normları, daha önceki koşullar için belirlenmiş doğrulardır. Böyle bir süreçte sorgulamaya

dayalı öğrenme ve yaratıcılık söz konusu değildir. Öğrenmeyi öğrenme süreci ise Şekil 2'de öngörülen çift döngülü öğrenmenin eğitim kurumlarında yaygınlaşması ile mümkün olabilecektir. Tek döngülü öğrenme bireysel ve kurumsal açıdan negatif geri besleme özelliği taşımadığından sorgulama ile öğrenmenin ortaya çıkmasını önlemektedir.



1. Adım: Çevreyi Algılama, Tarama Ve Gözden Geçirme Süreci.
2. Adım: Toplanan Bilginin İşletim Normlarıyla Karşılaştırılması.
3. Adım: Uygun Faaliyetin Başlatılması Süreci

Şekil 1. Tek Döngülü Öğrenme



1. Adım: Çevreyi Algılama, Tarama Ve Gözden Geçirme Süreci
2. Adım: Toplanan Bilginin İşletim Normlarıyla Karşılaştırılması.
- Ara Adım: İşletim Normlarının Uygunluğunun Sorgulanması Süreci.
3. Adım: Uygun Faaliyetin Başlatılması Süreci

Şekil 2. Çift Döngülü Öğrenme

Öğrenme sürecinin yapısı itibariyle bakıldığında Şekil 3 ve Şekil 4'teki tasarımlar tamamen var olan bilgiye dayalı ve tek döngülü öğrenme ile gerçekleşen mimarilerdir. Şekil 5 ve Şekil 6 da kullanılan yaklaşım ise çift döngülü öğrenmeye, dolayısıyla sorgulamaya dayalı bir

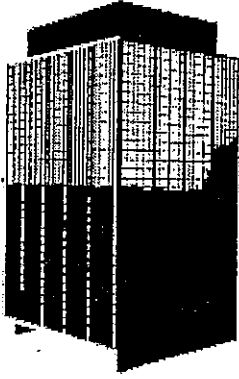
yaratıcılığa uygun şekilde gerçekleştirilmiştir. TKY felsefesi içerisinde amaç, ikinci tip öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayacak öğrenmeyi öğrenme modelinin dersane ortamına taşınmasıdır.



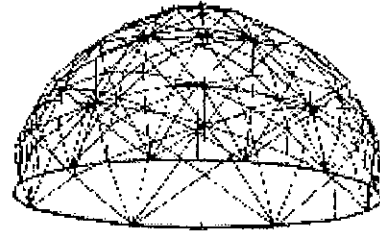
Şekil 3. Köprü tasarımı



Şekil 5. Köprü tasarımı



Şekil 4. Bina tasarımı:



Şekil 6: Bina tasarımı

### Basınç Gerilimine Dayalı Mimariler

#### Süreç

TKY'de "süreçlerin iyileştirilmesi" ilkesi, eğitim kurumlarının asıl işlevi olan öğrenme süreçlerinde yaygın olarak kulla-

### Çekme Gerilimine Dayalı Mimariler

nılabilecek bir metodolojinin geliştirilmesini gerektirmektedir. Bu metodoloji, "örnek olay" yöntemi ile öğrenmenin statik ve ezbere dayalı yapıdan kurtarılması demektir. Örnek olay yöntemi, çok basit bir tanımla, öğrenciye bilgiyi

hazır olarak aktarmayıp kendisinin bulmasını sağlayacak bir senaryo içerisinde vermektir. Böylece, sorgulama yeteneğinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Örnek olay yönteminin geliştirebileceği diğer yetenekler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

(1) *Analitik düşünme*: Gerçek hayatta olduğu gibi karmaşık verilerin içerisinden, bilginin sistematik bir şekilde seçilmesi, anlamlı bir şekilde biraraya getirilerek işlenmesi gibi boyutları kapsar. Analitik düşünme yeteneği örnek olay çözüm süreçlerinin ana aşamalarını oluşturmaktadır.

(2) *Uygulama yetenekleri*: Öğrenilen bir kavram, teknik veya ilkenin gerçek bir probleme uygulanmasına yöneliktir. Böylece bilginin öğrenilmesi bir amaç olmaktan çıkarak sorun çözmeye yönelik araç olarak kullanılabilir.

(3) *Yaratıcılık yetenekleri*: Öğrenmeyi öğrenme süreci rasyonel düşüncenin dışındaki bir süreçten öğrenmeyi gerektirmektedir. Yaratıcılık sürecinin etkili hale getirilmesi için özel eğitim araçlarından yararlanılması ve öğrenciye sorgulama becerisinin kazandırılması gerekmektedir.

(4) *İletişim yetenekleri*: Eğitimin amacı, diğer insanlarla birlikte yaşamını sürdürebilecek ve bir mesleği yürütecek iletişim yeterliliğine ulaşmaktır. Örnek olay yönteminde diğerleriyle birlikte öğrenme, tartışarak öğrenme gibi becerilere, ayrıca sunuş ve ikna yeteneklerine ihtiyaç vardır. Sözel, yazılı, sözsüz iletişim becerileri yanında, aktif dinleme becerisinin de örnek olay yöntemiyle desteklenebileceği düşünülmektedir.

(5) *Sosyal yetenekler*: Örnek olay yöntemi, iletişim süreçlerini çok yönlü hale getirdiği ve gerçek yaşamın sosyal ortamını da temsil ettiği için, diğerlerinin davranışlarını anlama, grup dinamiklerini algılama ve yönetme, ihtilafların yönetimi, stres yönetimi, rol oynama gibi yeteneklerin gelişmesini

sağlamaktadır.

(6) *Kendini değerlendirme yetenekleri*: Geleneksel eğitim sistemelerinde etkileşim tek yönlü olduğu ve öğretim elemanı tek referans olduğu için, öğrencinin kendini değerlendirme yetenekleri sınırlı ölçüde gelişmektedir. Öte yandan, örnek olay yöntemi ile anında ve birden çok referansa bağlı kendini tanıma olanağı ortaya çıkmaktadır.

**Örnek olay yönteminin geleneksel yöntemlerden farklı olarak aşağıdaki yararları sağlayacağı düşünülmektedir.**

(1) Öğrenciler için daha fazla ilgi çekicidir.

(2) Öğrenci, kendi geliştirdiği fikir ve çözümleri daha çok hatırlar ve benimser.

(3) Öğrenci, sadece kavramları öğrenmekle kalmaz; gerçek sorunlara nasıl uygulanacağını düşünmek zorunda hisseder.

(4) Öğrenci yeni kavram geliştirme sürecini öğrenir.

(5) Tartışmalar sırasındaki etkileşim öğrenci-öğrenci ve öğrenci-öğretici ilişkisini geliştirir.

Örnek olay yöntemi, TKY felsefesini eğitim süreçlerine aktarmada kullanılabilir önemli bir araç olmasına karşın; yöntemin ders-hanede kullanımını güçleştiren aşağıdaki sorunları aşmak gerekmektedir.

(1) *Kültürel kısıtlamalar*: Gelenekler ve organizasyonun kültür yapısı öğrenme süreçleri üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Örneğin, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, kolektiflik gibi özellikler örnek olay yönteminden istenen verimin başlangıçta elde edilmesini zorlaştırılmaktadır (Hofsetede, 1980). Gerçek hayat ve yaşanan sorunlar belirsizliklerle doludur ve çözüm yolları ve doğrular tek değildir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda ise tek doğru arayışı vardır ve yönlendirme beklenir. Dolayısı ile, sorgulama ve yaratıcılık

ortaya çıkmaz. Öte yandan, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, otorite ilişkileri katıdır ve bu durum eğitici-öğrenci-yönetici ilişkilerini zorlaştırır. Kollektifliğin bireysellikten daha fazla önemsendiği toplumlarda, farklı olmaktan kaçınma, yaratıcılığı grup ortamında bastırma ve "grupça düşünme" gibi nedenlerle yeni fikirleri saklama söz konusudur.

(2) *Zaman kısıtlamaları:* Örnek olay yöntemi, geleneksel ders anlatma yöntemlerinden daha fazla zaman alan bir faaliyettir. Örneğin, öğretmen planlanan müfredatı yetiştirme kaygıları ile hareket ederek öğrencinin sonuçlara kendisinin ulaşmasına izin vermez ve her şeyi hazır bilgi halinde aktarmayı tercih edebilir. Öğrenciye güvensizlik veya öğrencinin tartışmaya hazır olmadığı düşüncesi ile, hatta dersin sistematik olmayan bir sohbete dönüşmesi tehlikesinden korkarak, başlatılan inceleme öğretmen tarafından hızla sonuçlandırılır. Öğrenciler de benzer şekilde "öğretmen bu işin uzmanı, o anlatmalı" veya "eğer sorunun cevabı biliniyorsa, bize neden soruluyor" gibi değerlendirmelerle zaman baskısını hissetmektedirler.

(3) *Deneyim ve bilgi kısıtlamaları:* Öğrenci uzun yıllar her şeyin kendisine hazır olarak verilmesinin getirdiği alışkanlıklar ve önceden hazırlık gerektirmesi gibi nedenlerle, kendisini yetersiz hissetmekte ve fikir üretmekten kaçınmaktadır.

(4) *Öğrenmenin belirgin olmaması sorunu:* Örnek olay yönteminin uygulandığı ortamlarda ders sonunda somut ve sistematik bilgiler ortaya çıkmayabilir. Bu durum, dersin özellikle öğrenci tarafından boşa geçmiş bir zaman olarak algılanmasına neden olmaktadır. Sonuçta, örnek olay yöntemi özel bir durumu ele alan ve bu nedenle de genellenebilir sonuçlara varılamayan bir süreç olarak algılanmaktadır.

(5) *Güdülenme sorunları:* Örnek olay yönteminin etkili kullanımında öğretmen anlatıcı role sahiptir. Ortamı oluşturacak, örnek

olayları geliştirecek kişi olarak öğretmenin isteklendirilmesi ve bu motivasyonun öğrencilere yansıtılması güç olabilir.

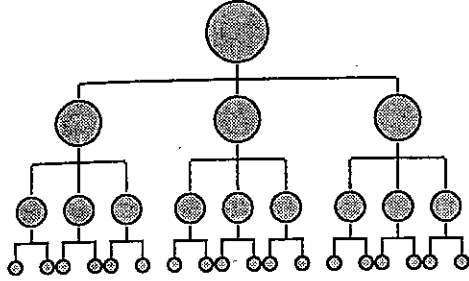
(6) *Ortam sorunları:* Örnek olay yönteminin fiziki ortam ve organizasyon ikliminin iyileştirilmesi ile etkili bir şekilde kullanılabilmesi mümkündür. Sınıflardaki öğrenci sayısının katılımı kolaylaştıracak ölçüde az tutulması, çeşitli doküman ve kaynaklara en azından başucu kitaplığı oluşturacak şekilde kolayca ulaşılabilmesi, internet v.b. teknolojilerden dersane ortamında yararlanılabilmesi önemli ön koşullardır. Ayrıca, esnek, hoşgörülü, öğrenme amaçlı her girişimi destekleyen genel ve dershaneye yönelik bir yönetim anlayışının hakim kılınması gerekmektedir.

### *Ortam*

Günümüzün eğitim sorunları katı ve bürokratik, hiyerarşik bir yapı içerisinde çözümlenemez. Eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimini uygulamayı kolaylaştıracak organizasyon yapılarının farklı aşamaları düzenlenmelidir. En eski ve geleneksel organizasyon sistemleri rasyonelliği vurgulayan "bilen organizasyon" yapısını taşımaktadırlar. Bu organizasyonlarda en küçük bir değişim büyük sorunlara neden olur ve uyum güçlükleri yaşanır. Şekil 7'deki katı bürokrasiler bu yapının örnekleridir. Günümüzün eğitim kurumlarının çoğunluğu görev yapıları uygun olmadığı halde, yaygın bir şekilde bu organizasyon sistemleri ile işletilmektedir. Değişimi algılayan ve anlayan üst yönetim takımları kurularak Şekil 8'de olduğu gibi katı bürokrasiler esnekleştirilebilir. Ancak bu aşamadaki eğitim kurumları bile TKY'nin uygulanması için yeterli değildir. Alt ve orta kademe personelin yönlendirilerek Şekil 9'da öngörülen proje organizasyonunun kurulmasına ve düzeltme ve iyileştirme işlevinin yaygınlaştırıldığı düşünülen organizasyonlara geçmek gerekmektedir. Son aşama ise, öğrenmeyi teşvik eden, açık iletişimin yaygın olduğu,



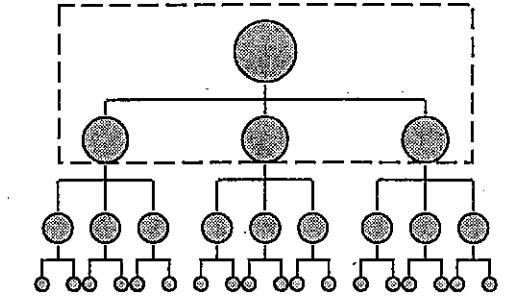
yapıcı diyaloglarla beslenen ve Şekil 10'da öngörülen organik yapılanmaya veya öğrenen organizasyonlara geçiş gerekmektedir. Ancak, öğrenen organizasyonlar kendiliğinden ortam koşullarından bağımsız yaratılabilen yapılar değildir. Öğrenen organizasyonları yaratmanın yöntemi veya koşulları, Şekil 11 ve 12'de



1. Aşama

Katı Bürokrasi

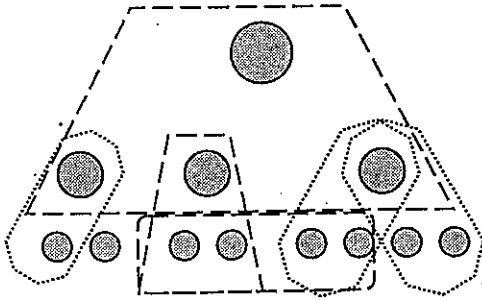
Şekil 7. Bilen organizasyon



2. Aşama

Üst Yönetim Takımlı Bürokrasi

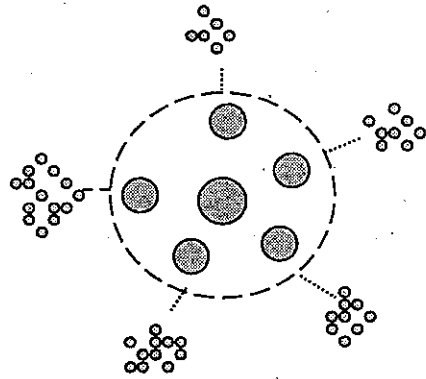
Şekil 8. Anlayan organizasyon



3. Aşama

Proje Organizasyonu

Şekil 9. Düşünen organizasyon



4. Aşama

Organik Yapı

Şekil 10: Öğrenen organizasyon

Öğrenen bir organizasyon, insanların gerçekten istedikleri sonuçları yaratmak için kapasitelerini sürekli artırdıkları; yeni düşünce yapılarının beslendiği; ortak hayallerin serbestçe

tartışıldığı; beraberce öğrenmenin sürekli uygulandığı ortamdır. Bu ortamda sürekli bir kültürel değişim vardır. Bu ortamın yaratılabilmesi için bu yaklaşıma inanan değişim

ajanlarına ihtiyaç vardır ve başarı için üst yönetim desteği kaçınılmazdır. Ancak böyle bir ortamda, öğrenen organizasyonlar kendini devamlı yenileyebilir ve dinamizmini sürdürebilir. Böyle bir ortamın yaratılabilmesi için aşağıdaki öğrenen organizasyon özelliklerinin herkes tarafından anlaşılmasına ihtiyaç vardır. Bu özellikler, TKY felsefesini destekleyen, eğitim kurumlarındaki personelin eğitim düzeyi itibarıyla daha kolay ulaşılabilecek hedeflerdir.

- (1) Yönetici ve öğretmenlerin en iyi yapımlarını sağlayacak kişisel ustalık,
- (2) Ortak göreve yönelik takım başarısı,
- (3) Asıl amaca yönelik üretken faaliyet,
- (4) En iyiye ulaşmaya yönelik evrimsel yaklaşım,
- (5) Organizasyondaki bilgi birikimini kullanan ortak zeka,

(6) Bilgi alışverişini ve motivasyonu kolaylaştıran iletişim,

(7) Organizasyonun geleceğini garantiye alan insana yatırım,

(8) Herkes tarafından paylaşılan vizyon,

(9) Bilgi eskimesini ve zaman değerini dikkate alan gerçek zamanlılık,

(10) Bireylerin organizasyona bağlılığı,

(11) Sorunlara ve olaylara sistem düşüncesi ile yaklaşma,

(12) Her faaliyette insan değerlerine duyarlılık.

Öğrenmeyi öğrenme ortamını sağlayacak öğrenen organizasyon kültürünün oluşturulabilmesi için Tablo 1'de görüldüğü gibi mekanik sistemlerden organik sistemlere geçişlerin yapılması gerekmektedir.

**Tablo 1**

*Mekanik ve Organik Sistemlerin Özellikleri*

**ORGANİK SİSTEMLER**

1. SÜRECE DÖNÜKLÜK

2. İNSANA YÖNELİK

3. ORGANİZASYON DEĞERLERİ

4. AÇIK SİSTEM

5. GEVŞEK DENETİM

6. NORMLARA YÖNELİK

**MEKANİK SİSTEMLER**

SONUCA DÖNÜKLÜK

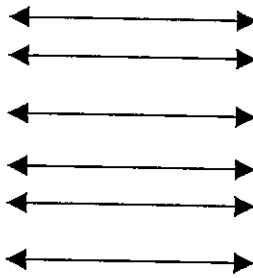
GÖREVE YÖNELİK

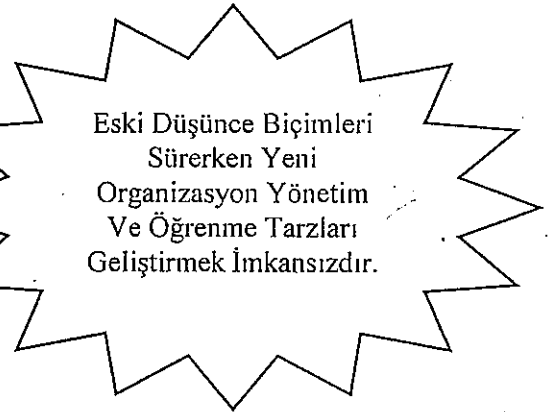
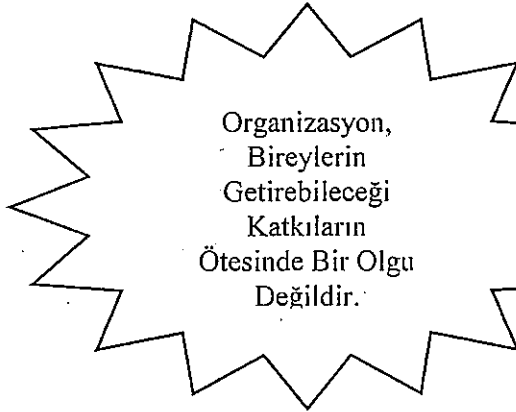
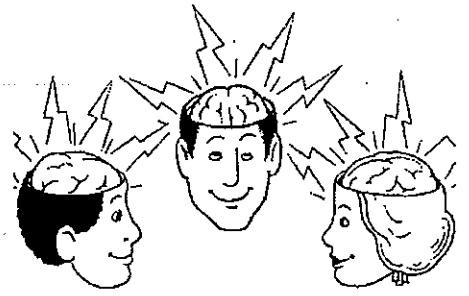
MESLEKİ DEĞERLER (İŞ)

KAPALI SİSTEM

KATI DENETİM

PRATİĞE YÖNELİK





Şekil 11. Öğrenen organizasyonun koşulları-I

Şekil 12. Öğrenen organizasyonun koşulları-II

### Uygulama

Kara Kuvvetlerine bağlı eğitim kurumlarında TKY felsefesinin öğrenme sürecine yansıtılmasını sağlayacak ve öğrenmeyi öğrenme modelini uygulamaya aktaracağı düşünülen ve aşağıdaki ilkeleri kapsayan bir model geliştirilmiştir (Kaplama, 1997).

a. Her türlü eğitim ve öğretim etkinliği boyutunda öğreticiliği ön plana almayan eğitimcilerle (iç müşteri), etkileşime dayanan öğrenci merkezli (dış müşteri) uygulamalar yapmak.

b. Öğretmenlerin rolü açısından; bilgi verici ve uzman gibi davranmayan, katılımcı ve gerektiğinde öğrenci olmayı benimsemek.

c. Öğrencilerin rolü açısından; sürekli dinleyici ve öğrenci değil, katılımcı ve gerektiğinde öğretici olmak.

d. Ders içerikleri açısından; hazır bilgi düzeyindeki bilgilerden ziyade (burada ne olacak) ilişkilere, kavramaya, analiz ve senteze ağırlık vermek.

e. Öğretim yöntem ve teknikleri açısından; ezber ve hatırlamaya dayalı uygulamalar yerine, kendini ifadeye olanak vermek; yaratıcılığı geliştirecek sorgulama ve ilişkilendirme yoluyla "öğrenmeyi" sağlamak.

Bu modelin aksaksız yürütülmesi amacıyla hazırlık dönemi olan 1995-1996 eğitim ve öğretim yılında, okul sisteminin ana öğeleri olan öğrenci, öğretmen, okul yönetimi ve fiziki

imkanlara yönelik bir seri önlemler alınmıştır. Bu önlemler genel olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

#### **a. Öğretmenlere Yönelik Önlemler**

- (1) Etkili öğretmenlik için sistemli çalışma programı,
- (2) Sınıf ortamı yönetimi,
- (3) Eğitim süreci kapsamında;
  - (a) Dayanıklı bilgilerin belirlenmesi,
  - (b) Öğretmen kılavuz kitapların yeniden düzenlenmesi,
  - (c) Soru sorma tekniklerinin yeniden düzenlenmesi,
  - (d) Ölçme-Değerlendirme sisteminin zenginleştirilmesi ve otomasyonu gibi konuları kapsamaktadır.

#### **b. Öğrencilere Yönelik Önlemler;**

- (1) Uzmanlarca psikolojik danışmanlık sağlanması,
- (2) Yöneticiler tarafından lider danışmanlığı sağlanması,
- (3) Öğrenme sorumluluğunun benimsenmesi programının uygulanması,
- (4) Yaratıcı düşünme ve eğitici drama kulübü faaliyetlerinin yaygınlaştırılması gibi konuları kapsamaktadır.

#### **c. Okul Yönetimine Yönelik Önlemler;**

Okullarda örgüt ikliminin ılımanlaştırılması.

#### **d. Fiziksel Yapıya Yönelik Önlemler;**

- (1) Dershane ortamının güzelleştirilmesi,
- (2) Bilgisayar destekli eğitim programının uygulanması,

(3) İnternetin kullanımının yaygınlaştırılması,

(4) Multi Medya teknolojisinden yararlanılması,

(5) Kapalı devre TV. Sisteminin iletişim ve eğitim amaçlı kullanılması,

(6) Kütüphanenin güncelleştirilmesi, kaynak temininin hızlandırılması ve yaygınlaştırılması konularında gerçekleştirilmiştir.

Aşağıda bu konulara ilişkin özellik gösterenler hakkında özet bilgiler aktarılmıştır.

#### **a. Öğretmenlere Yönelik Faaliyetler**

Etkili öğretmenlik için sistemli çalışma: Öğretmenlere motivasyon, iletişim, disiplin problemleri, grup önderliği gibi konularda rehberlik yaparak, bunlara yönelik becerilerini geliştirmek, çift yönlü iletişim modelini etkin bir şekilde kullanarak sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturmalarını sağlamak, bu suretle de demokratik bir sınıf atmosferi oluşturmak amaçlanmıştır. Bu faaliyet tüm öğretmenlerin katılımı ile sürekli bir hizmet içi eğitim anlayışı ile sürdürülmektedir.

Ezberin olmadığı, yaratıcılığın, düşünmenin ve öğrenmenin önemli olduğu bu modelde, her şeyin öğrenilmesi yerine, dayanıklı tüketim malı gibi ömürboyu kalıcılığı olacak dayanıklı, fonksiyonel ve transfer edilebilir bilgilere dayalı bir program oluşturulmuştur. Bu maksatla, öğretmen kılavuz kitaplarındaki ünite/konular, amaç ve davranışlar bazında tek tek incelenerek, "dayanıklı" ve "dayanıksız" bilgiler olarak tasnif edilmiş ve öğrenme süreci ağırlıklı olarak dayanıklı bilgilere tahsis edilmiştir.

Öğrenmeyi öğrenme modeli, yapısı itibariyle aynı zamanda Sokratik (sorgulamalı) model olarak da tanımlanmaktadır. Bu yönüyle, ezbersiz bir eğitim sisteminin oluşturulabilmesinde oldukça önemli bir faktör olan "soru sorma teknikleri" konusunda öğretmenlerin

hizmetiçi eğitim uygulamaları ile yeterlilik kazanmaları sağlanmıştır. Aynı şekilde öğrencilerin de bilimselliğe dayalı kuşkuculuklarının geliştirilmesi amacıyla aynı teknikleri öğrenmeleri hedeflenmiştir. Böylece odaklayıcı, destekleyici ve irdeleyici soru sorma becerisi gelişmiş öğretmenlerle, dersane ortamında tartışmaya zemin oluşturularak, öğrencilerin sorgulayıcı ve eleştirel bir kişilik özelliği kazanmalarını sağlayacak öğretmen tutumları geliştirilmiştir.

Ayrıca, tek doğru cevaba dayalı olmayan, kesinlik prensibi dışında bir ölçme-değerlendirme sistemi oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu maksatla, sınavlar bilgi düzeyindeki davranışlardan ziyade kavrama, analiz, sentez ve uygulama düzeyindeki davranışları ölçebilecek şekilde düzenlenmektedir. Buna yönelik olarak, açık uçlu örnek olaylara dayalı sınavlar uygulamaya konmuştur. Bu sistemde öğretmenin sorumluluğu, soru bankasına soru hazırlamaktır. Sınav kitapçığı hazırlamak ve değerlendirmek, ölçme-değerlendirme şubelerinin görevidir. Bu suretle öğretmen-öğrenci arasındaki iletişim not korkusuna dayalı olmaktan kurtarılmıştır.

### *b. Öğrencilere Yönelik Faaliyetler*

Bu önlemlerin başında psikolojik destek ve lider danışmanlık faaliyetleri gelmektedir. Bu kapsamda; öğrencilerimizin kendilerini fiziksel, duygusal, zihinsel ve sosyal yönden tanımlarına, bu sayede etkin ve doğru kararlar vererek her yönden sağlıklı ve uyumlu birer kişilik özelliği kazanmalarına yardımcı olmak amacıyla, psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri etkin bir yapıya kavuşturulmuş, bu paralelde lider danışmanlığı hizmetleri organize edilmiştir.

Ayrıca, öğrencileri özellikle iletişim ve kendini ifade konusunda etkin bir hale getirebilmek amacıyla okullarımızda, "yaratıcı düşünme ve eğitici drama kulüpleri" kurularak,

faaliyete geçirilmiştir. Bu uygulama ile öğrencilerin suskunluklarından dolayı değil de katılımlarından dolayı ödüllendirilmeleri esas alınmıştır. Bu yolla benlik algıları, kendilerine olan güvenleri, empati ve işbirliği gibi duygusal davranış özellikleri geliştirilerek, pekiştirilmek suretiyle problemlere değişik açılardan bakılarak, yaratıcılık özelliklerinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Gerek yaratıcı düşünce ve eğitici drama kulübü etkinlikleri, gerekse danışmanlık hizmetleri ile, öğrencilerin her birine kişi olarak değer verildiği ve saygı duyulduğu mesajı iletmeye çalışılmıştır. Bu şekilde, duygu, düşünce ve bilgilerini her ortamda paylaşabilmeleri, katılımcı olmaları için gereken teşvik ortamını yaratacak zemin oluşturulmuştur.

### *c. Okul Yönetimine Yönelik Faaliyetler*

Öğrenmeyi öğrenme modelinin aktif olarak işletilmesi büyük ölçüde örgüt iklimine bağlıdır. Kişilerin sınıf ortamında yaratıcı güçlerini kullanabilmeleri, iletişim engellerinin ortadan kaldırıldığı, kişilerin birbirlerine sevgi ve hoşgörü ile yaklaştığı, karşılıklı güven duygusunun tam olarak hakim olduğu, ılıman bir örgüt iklimi ile mümkündür. Bu amaçla, öğrenen organizasyonlara ulaşmak nihai amaç olarak hedeflenmiştir.

### *d. Fiziksel Yapıya Yönelik Faaliyetler*

Tüm bu çalışmaların yanı sıra, her türlü eğitim teknolojilerine dayalı eğitim ve öğretim ortamı dahilinde, öğrencilerin kendi kendilerine bilgiye ulaşmalarını sağlayacak bilgisayar destekli eğitim, kütüphane hizmetleri, internet ağı, özel dersane ve laboratuvarlar gibi her türlü imkan, öğrencilere sunulacak, bunlardan geniş şekilde istifade etmeleri sağlanmıştır.

Bunlara ek olarak çağdaş eğitim ortamlarının vazgeçilmez unsurları olan öğretim alt sistemlerinin, sürekli bir koordinasyon içinde faaliyetlerini sürdürmeleri için Program Geliştir-

me, AR-GE, Otomatik Bilgi İşlem Merkezi, Bilgi Toplama ve Yayım, Kapalı Devre TV. ve Yayın Sistemi, Eğitim Yardımcı Malzemeleri gibi unsurların faaliyetleri, öğretimi destekler nitelikte olarak yeniden düzenlenmiştir.

### e. Diğer Ders İçi ve Ders Dışı İyileştirmeler

Model çerçevesinde yapılan ve yukarıda ele alınan genel düzenlemelere ek olarak, aşağıdaki özel uygulamalar ile öğrenmeyi öğrenme sürecinde zenginleştirme yapılmıştır.

(1) Toplum bilimleri ve davranış bilimlerine en az fen konuları kadar önem verilmesi,

(2) Felsefeye özel önem verilmesi,

(3) Tarih derslerinin sistem yaklaşımı ile işlenmesi,

(4) Ön notların hazırlık yapmak üzere öğrencilere önceden dağıtılması,

(5) Ön koşullar eğitimi ve bilgide homojen sınıf ortamının sağlanması,

(6) Ünite sonu izleme testi ve geri besleme yapılması,

(7) Gerçek hayattan örneklerin verilmesine özel gayret gösterilmesi,

(8) Örnek olayların her dersin kapsamına aktarılması için çalışma yapılması,

(9) Ders ortamının senaryosunun hazırlanması için öğretmenlerin haftalık grup toplantılarının yapılması

Yukarıdaki uygulamalar yapılırken, madde mühendisliğinin önüne geçen insan mühendisliği üzerinde önemle durulmakta ve toplum bilimleri ile davranış bilimleri konularına en az fen konuları kadar önem verilmektedir. Özellikle sorgulayıcı ve eleştirel düşünmeyi geliştirebilmek için, felsefe konuları üzerinde hassasiyetle durulmaktadır. Kalıplaşmış ve ezbere dayalı bir eğitim anlayışından uzak kalabilmek için, tarih gibi özellik arz eden

dersler, sistem yaklaşımı ile işlenmekte ve geçmişte meydana gelen olayların bugünkü şartlarla nasıl ortaya çıkabileceği, sonuçlarının nasıl olabileceği üzerinde durularak öğrencilerin bilgiyi muhakeme yoluyla yorumlayıp, değerlendirmeleri ve özümsemeleri sağlanmaktadır.

Öğrencilerin dershaneye tartışma için birikimli olarak gelmelerini sağlamak maksadıyla, derse ilişkin hazırlanacakları konu 2 hafta önceden bildirilmekte, bu konularla ilgili ön notlar verilerek, özel görevlendirmeler yapılmakta ve bütün öğrencilerin derslere hazırlıklı ve aktif olarak katılmaları sağlanmaktadır.

Öğrencileri araştırmaya yönelterek bilgiye kendilerinin ulaşmalarını sağlamak; iletişim becerilerini arttırarak toplum karşısında ürkekliğe ve çekingenliğe kapılmadan kendilerini ifade etmelerini sağlamak amacıyla grup çalışmalarına geniş şekilde yer verilmektedir.

Okullarımıza yeni katılan tüm öğrencilerimize, eğitim ve öğretim yılı başındaki düzeylerini belirlemek maksadıyla, giriş testleri uygulanmaktadır. Bu sınavlara ilişkin sorular, öğrencilerin birinci sınıflarda okuyacakları tüm derslere ön koşul teşkil eden ve öğretim programlarında işlenmiş konulardan oluşturulmaktadır. Bu esaslar dahilinde giriş testi sınavları sonucunda yapılan değerlendirmelere göre hangi öğrencilerin hangi ön koşul bilgiler açısından yetersiz oldukları tespit edilmekte, bu öğrencilere yalnızca yetersiz oldukları konularda telafi programları hazırlanarak uygulanmaktadır.

Ayrıca, ünite sonlarında izleme testleri yapılarak, ihtiyaç duyulması halinde, geri besleme ve telafi programları planlanmaktadır.

Her türlü eğitim ve öğretim etkinliği, öğretmenlerin ne bildiği değil, öğrencilerin ne bildiği düşüncesinden hareketle "öğrenci merkezli" olarak planlanmakta ve yürütülmektedir.

Derslerde işlenen konuların günlük

hayat ve askeri alanda nasıl kullanıldığı, uygulandığı, yaşamsal örneklerden hareketle somutlaştırılmakta, böylece edinilen bilgilerin yaşamla ilgisinin kurulması sağlanmaktadır.

Ezberciliği önleyen ve öğrenci katılımına geniş bir özgürlük tanıyan bu yöntemin örnek olay çalışması olduğu gerçeğinden hareketle, yaşanmış veya yaşanması muhtemel sorunların bir senaryo içinde tartışılması, ilke ve yöntemlerin kullanılarak öğrenilmesi sağlanmaktadır.

Mevcut bu durumda, bu örnek olay çalışmasını kısıtlayıcı üç etkenden bahsedilebilir. Bunlar, konuların çokluğu, dersanelerin yapısı ve sınıf mevcutlarının çok kalabalık olmasıdır. Bu nedenle, konular dayanıklı ve dayanıksız bilgiler olarak tasnif edilmiş ve yoğunluk dayanıklı, fonksiyonel ve transfer edilebilir bilgilere yöneltilmiştir. Dersin özelliğine uygun olarak, tek boyutlu, statik olanlar yerine çok boyutlu, dinamik örnek olay çalışmaları ile, hedef davranışların daha kalıcı olarak kazandırılması sağlanmıştır. Diğer bir kısıtlayıcımız olan dersanelerin fiziki yapısının değişimi için çalışmalar tamamlanmak üzeredir. Bu kapsamda sınıflarda U düzeninde oturma hedeflenmektedir. Sınıflarda tartışma ortamı ve katılımı çoğaltmak üzere, sınıf mevcutları 24 kişi olarak yeniden düzenlenmiştir.

Bugün gelişmiş ülkelerde dersler yerine sorunların yer aldığı, ders kitapları yerine referanslara ve araştırmaya dayanan, core (çekirdek) programları uygulanmaktadır. Böyle bir programın faydası tek kelime ile gerçek öğrenmedir. Bu tür yoğun örnek olay çalışmalar ile core programlara geçişin alt yapısının oluşturulması hedeflenmektedir. Uzun vadeli uygulamada amaç, bir derse konuyla ilgili birden fazla öğretmenin girerek, sorunu bütünlüğü içinde ve çeşitli boyutları ile tartışmalarını sağlamaktır.

Her hafta ders bitimini takiben, aynı konuda derse giren öğretmenler toplanarak,

uygulanan haftanın değerlendirmesini yapmakta, program geliştirmeye yönelik raporlarını hazırlamakta, ayrıca bir sonraki hafta işlenecek olan konuların ders planlarını ve ders notlarını hazırlamak suretiyle dersane ortamının senaryosunu oluşturmaktadırlar.

## Sonuç

Sonuç olarak, askeri okullarda öğrenci merkezli bir eğitim anlayışı paralelinde; çift yönlü bir iletişim modelinin sunduğu demokratik ve ılıman bir örgüt iklimi içinde; dayanıklı, işlevsel ve transfer edilebilir bilgilerden yola çıkılarak; her türlü eğitim teknolojisinin işe koşulduğu bir ortamda; öğrencilerin fikirlerine ve düşüncelerine büyük değer verildiği duygusu her fırsatta yaşatılmak suretiyle, öğrencilerimizin "öğrenmeyi öğrenmesi" sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu uygulamalar, TKY felsefesinin eğitim kurumlarında sadece yönetsel anlamda değil, öğrenme sürecinin gerçekleştiği dersane ortamında da, bir model çerçevesinde hayata geçirilebileceğini göstermektedir.

## Kaynaklar

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related attitudes*. Beverly Hills: SAGE.
- Kaplama, V. (1997). Öğrenmeyi öğrenme modeli ve Kara Kuvvetlerine bağlı orta öğretim kurumlarında yapılan uygulamalar. *Ezbersiz Eğitim Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Beyaz Nokta Vakfı Yayını.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, Metaphors and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25, 605-622.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*, Thousand Oaks: SAGE.

## Summary

# "Learning To Learn" as a Tool of Total Quality Management (TQM) in Educational Institutions

**Volkan KAPLAMA\***  
Brigadier General  
Director of Training and Schools  
Land Forces HQ

**A. Kadir VAROĞLU (Lt.Col.)**  
Assoc.Prof. of Management  
Dept. of Systems Management  
Turkish Military Academy

Educational institutions are convenient environments for applying TQM philosophy. In these environments, students as external customers, academic staff and managers as internal customers both have the necessary background and infrastructure to grasp the TQM applications.

The basic idea in TQM is to be oriented toward processes and improve them rather than emphasizing pure results. This principle necessitates an inquiry into the learning and teaching processes in classrooms. In this study, "learning to learn" as a model, is proposed for the improvement process of TQM in educational institutions. The most significant purpose of this model is to help students to acquire the skill of creative thinking and then apply to it real-life problems. The first part of the manuscript is a defence for the model. In the last part of the study, some applications of the learning to learn model at the schools of Turkish Land Forces are summarized.

It is easy to see that TQM would be more successful with a new organizational culture. Only after that, it may become possible to transfer the system into a learning organization. The ultimate aim of the improvement

process is to transfer the educational institutions from traditional ones into an organization with learning capability. A precondition for the learning organization is to have learning individuals.

Some applications of TQM and "learning to learn" model in the Turkish Land Forces schools are as follows:

### *Activities Designed for Teachers*

Training teachers about motivation, communication and leadership processes in the class-room.

Specifying functional and transferable pieces of information for each course to prevent memorizing unnecessary information.

Defining new questioning techniques to promote creativity and scientific skepticism.

Applying a new measurement and evaluation system that emphasizes high-level behavioral changes and avoiding multiple choice questions.

### *Activities Designed For Students*

Providing psychological counselling

\* Address for correspondence: Brigadier General Volkan Kaplama, Kara Kuvvetleri Eğitim ve Okullar Daire Başkanlığı  
Ankara



services by the experts.

Providing leadership counselling services by the managers.

Applying special training programs to adopt the learning responsibility.

Establishing student clubs for creative thinking and drama.

### *Activities Designed for the School Management*

Humanizing the school atmosphere

### *Activities Designed for the School Environment*

Reducing the number of students in each class-room and enhancing the physical environment

Applying computer supported training programs.

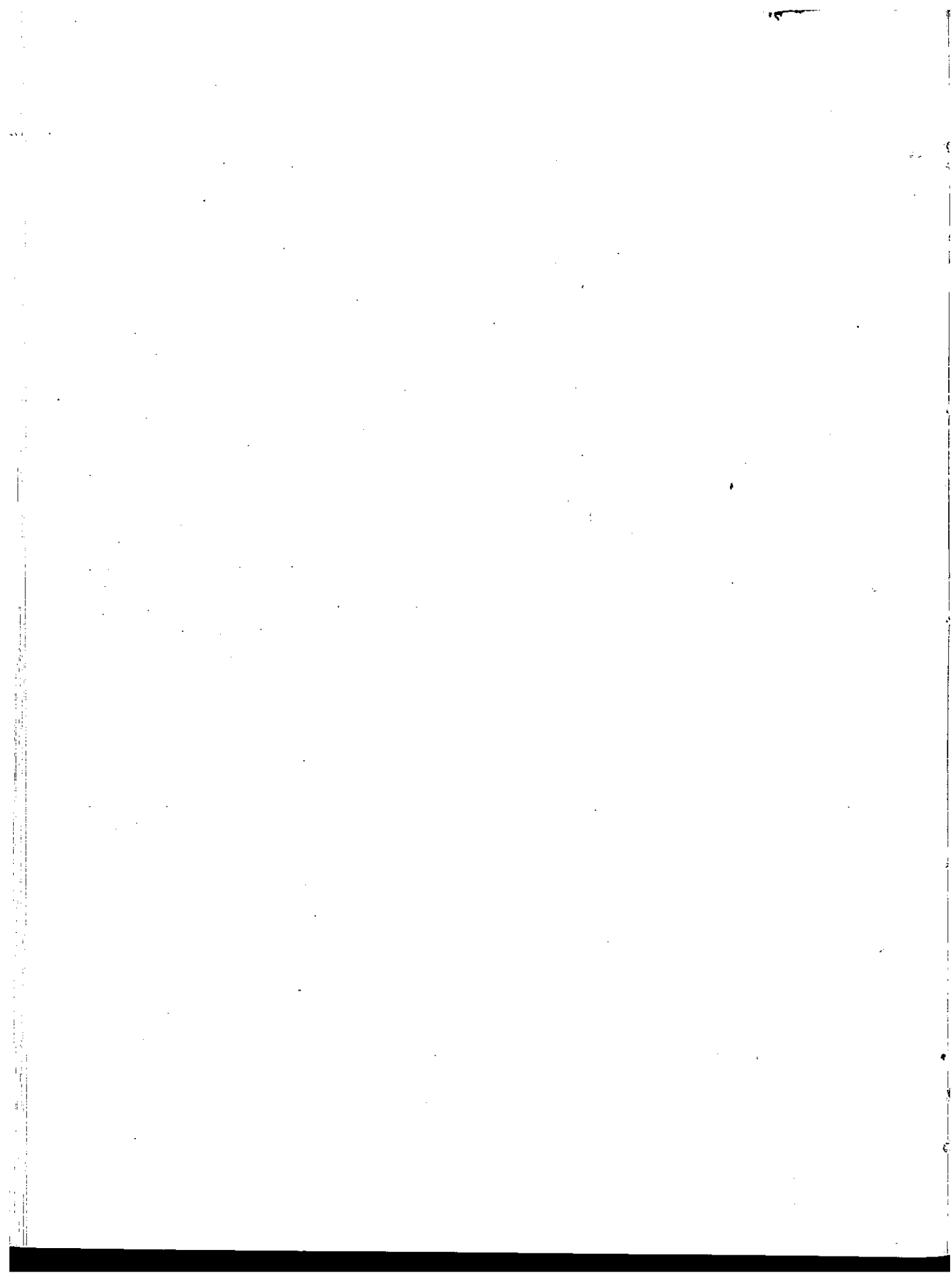
Enlarging the accessibility of Internet.

Utilizing multimedia technology.

Utilizing closed-circuit broadcasting systems for educational purposes.

Enlarging the capabilities of the library.

In summmary, the applications in military schools aim to create a student-centered and open-ended learning environment.



## Türk Psikoloji Dergisi Derleme Yazıları İlkeleri

Dergimizin gelecek sayılarında yer alacak yayımların iki ana grupta toplanmasına karar verilmiştir. İlk grupta geçerlik ve güvenirlik çalışmaları ile sınırlı kalmayacağı umulan görgül çalışmalar, ikinci grupta ise aşağıdaki beş grupta toplanan gözden geçirme, model önerme ve olgu sunuları çalışmaları yer alacaktır.

1. Yurt içinde ve dışında yaygın olarak üzerinde durulan ya da ilgi gören konularda en son literatürün kapsamlı bir şekilde sunulduğu derlemeler.

2. Okuyucu kitlesinin yararlanabileceği konulardaki görgül çalışmaların derlenmesi ya da gözden geçirilmesi.

3. Okuyucu kitlesinin yararlanabileceği konularda meta-analitik değerlendirmeler.

4. Kuramsal literatürlerdeki birikimlerin neden-sonuç ilişkileri içeren model önerileri şeklinde sunulması.

5. Olgu sunuları ve tartışmalar.

Birinci grupta yer alan yazılardaki esas, okuyucuya bir alanı değişik boyutları ile tanıtmak ve geniş bir perspektif sunabilmektir. Hedef, çoğunluğunu akademisyen, uygulayıcı ve öğrencilerin oluşturduğu okuyucu kitlesini kuramsal ve görgül literatürlerdeki farklı sorular, yaklaşım ve bulgularla tanıştırmak ve bu konuda güvenilir, zengin bir kaynak oluşturmaktır. Bu yazılarda yapılmış olan çalışmaların, yaklaşımların ve bulguların tekdüze bir şekilde sunulmasının ötesine geçilmesi amaçlanmaktadır. Diğer bir deyişle, bu yazılarda iki boyutlu literatür özetlemeleri yerine, yeni

sorular ve çalışmalara zemin hazırlayabilecek nitelikte akademik ürünlerin oluşturulması hedeflenmektedir.

İkinci grup yazılarda, belirli bir alanda yayınlanmış olan çalışmaların niceliksel olarak yorumu ve gözden geçirilmesi hedeflenmektedir. Bu gruptaki yazıların birinci gruptakilerden farkı, gözden geçirilen yazıların görgül çalışmalar ile sınırlandırılmış olmasıdır.

Üçüncü grupta yer alan çalışmalar ise, belirli bir konuda yayınlanmış olan görgül çalışmaların niceliksel değil istatistiksel ya da meta-analitik yöntemlerle gözden geçirilip özetlenmesi olarak tanımlanmıştır. Bir konuda yapılmış görgül çalışmaların bulgularının istatistiksel olarak kümülatif bir şekilde ifade edilmesinde kullanılan bir teknik olan meta analizi, olayları ve ilişkileri anlamak için, tek bir çalışmada gerçekleşmesi olası olmayan geniş bir perspektif sağlar.

Dördüncü gruptaki yazılar, örtük değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin irdelendiği model önerilerini içermektedir. Psikolojide, sosyal, kişilik ve örgüt psikolojisi başta olmak üzere birçok alanda, örtük değişkenler arasındaki ilişkiler nedensel modeller çerçevesinde yapılandırılmakta ve test edilmektedir.

Olgu sunularının temel hedefi ise, uygulamalı alanda çalışan psikologlar arasındaki bilgi alışverişini geliştirmek ve uygulamalı alanlardaki öğrenciler için iyi bir kaynak oluşturmaktır. Amaç, olguların sadece aktarılması değil, içsel tutarlığı olan belirli bir kuramsal çerçeve içerisinde sunulup tartışılması ve hatta farklı kavramlar açısından irdelenmesidir.

## Türk Psikoloji Dergisi (TPD) Yazım Kuralları

Bu dergide görgül çalışmalara ve derleme türü yayımlara (en son literatürü kapsamlı bir şekilde kapsayan yazılar, meta-analiz çalışmaları, model önerileri, olgu sunuları ve tartışmaları vb.) yer verilmektedir. Tüm yazılar Amerikan Psikologlar Birliği tarafından yayınlanan 'Publication Manual of the American Psychological Association (4th ed.), 1994' adlı kitapta belirtilen yazım ilkelerine uygun olarak yazılmalıdır. Yukarıda adı geçen kitap temel alınarak hazırlanmakta olan Türkçe Yazım Kurallarını içeren bir yayın hazırlık aşamasındadır. Ekim-Kasım 1997 tarihlerinde okuyucularımıza ulaştırılacaktır. Bu tarihe kadar Dergimize gönderilecek yazılar için Dergimizin son sayısındaki yazım kuralları dikkate alınmalıdır. Ayrıca, S. Gülgöz ve A. Durak tarafından hazırlanan 'Türk Psikoloji Dergisi Yazım Kuralları' başlıklı makaleden de (Türk Psikoloji Dergisi, 1995, 10(34), 75-82) yararlanılabilir.

### Genel İlkeler

1. Dergiye gönderilecek yazılar A4 boyutlarında beyaz kağıda her kenarda 2.5 cm. boşluk bırakılarak çift aralıklı yazılmalıdır.
2. Yazılar 5 kopya olarak gönderilmelidir.
3. Yazılarda Türk Dil Kurumu'nun yazım kılavuzu örnek alınmalı, yabancı sözcükler yerine olabildiğince Türkçe sözcükler kullanılmalıdır. Türkçe'de pek alışılmamış sözcükler yazıda kullanılırken ilk geçtiği yerde yabancı dildeki karşılığı da parantez içinde verilmelidir.
4. Yazılar başlık sayfası, özet, anahtar sözcükler, ana metin, kaynaklar, ekler, tablolar, şekil başlıkları, şekiller, yazar notları ve yazışma adresi ve genişletilmiş İngilizce özet (summary)

bölmelerini içermelidir.

**a) Başlık sayfası:** En fazla 10-12 kelimedenden oluşan makale başlığı, kısa başlık (kelimeler arasındaki boşluklar ile beraber en fazla 50 karakter), yazarların adı ve soyadı, ünvanı ve çalıştığı kurumu içermelidir.

**b) Özet ve anahtar sözcükler:** Yeni bir sayfadan başlamalıdır. Özet Türkçe ve İngilizce olmak üzere her iki dilde 'Özet' ve 'Abstract' başlıkları altında 200 kelimeye geçmeyecek şekilde olmalıdır. Anahtar sözcükler (3 ile 10 arasında) Türkçe özetin altında 'Anahtar Sözcükler' ve İngilizce özetin altında 'Keywords' başlığı kullanılarak verilmelidir.

**c) Ana metin:** Yeni bir sayfadan başlamalıdır. Görgül makalelerde metin, sırasıyla giriş, yöntem, bulgular ve tartışma bölümlerinden oluşmalıdır. Derleme türü makalelerde, makalenin içeriğine bağlı olarak bu sıra izlenmeyebilir.

**Giriş** bölümü yapılan araştırma ile ilgili olarak, literatürdeki yaklaşım ve bulguları ve araştırmanın amacını içermelidir.

**Yöntem** bölümü örneklem, veri toplama araçları ve işlem olmak üzere 3 alt bölümden oluşmalıdır.

**Bulgular** araştırmanın denencelerini test etmek amacı ile kullanılan istatistiksel analizleri, her değişkene ait ortalama ve standart sapma değerlerini içermelidir. Tablolar ve şekiller ayrı bir sayfada yazının en sonunda verilmeli, metnin içinde ise 'Tablo 1 buraya gelmeli' veya 'Şekil 1 buraya gelmeli' yazısı altı ve üstü çizilerek, metin içinde bulunması istenen yere konulmalıdır.

Sıklıkla kullanılan istatistiksel teknikler

metin içinde rapor edilirken aşağıda belirtilen şekilde olmalıdır:

Varyans analizi:

Tek yönlü varyans analizi:

$F(1, 123) = 5.43, p < .05$

İki veya daha fazla değişken için varyans analizi:  $F(1, 141) = 6.23, HOK = 1.21, p < .05$

HOK: Hata ortalama kare (error of mean of squares)

Regresyon analizleri rapor edilirken R,  $R^2$ , F, Beta, T ve p değerleri verilmeli; faktör analizi rapor edilirken ise her bir faktör altındaki maddelerin faktör yükleri (factor loadings) ve her bir faktörün açıkladığı varyans bilgileri verilmelidir.

**Tartışma** bölümü, araştırma bulgularının literatür ışığında açıklanmasını, tartışılmasını içermelidir.

**d) Kaynaklar:** Yeni bir sayfadan başlamalıdır. Metin içinde belirtilen tüm kaynaklar 'Kaynaklar' listesi içinde yer almalıdır.

Metin içinde kaynaklara atıfta bulunurken yazarların soyadları ve yayın tarihi kullanılır. Örnekler:

Savaş (1985) .....

Savaş'a (1985) göre .....

File ve Smith (1992) .....

File ve Smith'e (1992) göre .....

Martin, Sheldon ve Yaffee (1994)....

Yazar sayısı 3 ile 5 arasında ise, metin içinde ilk geçtiği yerde yukarıda olduğu gibi verilir, daha sonra ise Martin ve arkadaşları (1994) ..... olarak verilmelidir.

Yazar sayısı 6 veya daha fazla ise metin içinde ilk geçtiği yerden itibaren Smith ve arkadaşları (1980) olarak verilmelidir.

Parantez içinde cümle sonunda birden fazla esere atıfta bulunuluyor ise kaynaklar alfabetik sıra ile verilmelidir.

..... (Doğan, 1987; Kleft ve Dobson, 1990; Smith ve ark., 1980; Winson, George ve Zeng, 1986).

Kaynaklar bölümünde kaynaklar alfabetik sıra ile verilmelidir. Birden fazla yazarlı Türkçe kaynaklar için son yazarın soyadından önce 've', yabancı kaynaklar için ise '&' kullanılmalıdır. Kaynakların yazım kuralları ile ilgili olarak lütfen dergimizin son sayısını (39. Sayı) dikkate alınız.

**e) Ekler:** Yeni bir sayfadan başlamalıdır. Araştırmada kullanılan ölçekler gibi ek bilgileri içerir.

**f) Tablolar:** Yeni bir sayfadan başlamalıdır ve her bir tablo ayrı bir sayfada verilmelidir. Tabloların verilmiş şekli ile ilgili olarak dergimizin 39. sayısı dikkate alınmalıdır. Tablo numarası ve Tablo başlığı tablonun üstünde yer almalıdır.

**g) Şekil başlıkları ve şekiller:** Yeni bir sayfadan başlamalıdır. Şekil numarası ve şekil başlıkları aynı sayfada alt alta verilmelidir. Şekillerin her biri ise ayrı sayfalarda verilmelidir. Özel baskı gerektiren şekil ve fotoğrafların masrafı yazardan alınır.

**h) Yazar notları:** Yeni bir sayfadan başlamalıdır. Eğer araştırma bir tez çalışmasının özeti ise veya araştırmayı destekleyen kurum(lar) var ise bu bölümde belirtilmelidir. Ayrıca araştırmacının araştırmaya katkılarında dolayı teşekkür etmek istediği kişiler de bu sayfada belirtilmelidir.

**i) Yazışma adresi:** Yeni bir sayfadan başlamalıdır. Yazarın veya yazarlardan bağlantı kurulabilecek olan kişinin adresi, telefon numarası ve varsa faks numarası ve e-mail adresi bu bölümde yer almalıdır.

**i) Genişletilmiş İngilizce özet**

(summary): Yeni bir sayfadan başlamalıdır. Çift aralıklı, 4-10 sayfa uzunluğunda olmalı; giriş, yöntem, bulgular ve tartışma bölümlerini içermelidir.

5. Yazılarda ifade edilen düşüncelerden yazarları sorumludur.

6. TPD'de yayınlanan yazılardan ancak kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir. Yazının içeriğinde olabilecek çarpıtmalardan alıntıyı yapan ve yayınlayan kişi ya da kuruluşlar yasalar karşısında sorumludur.

7. TPD'ye gönderilen yazılar yayınlansın ya da yayınlanmasın geri gönderilmez.

8. Yazı, yayına kabul edildikten sonra yazarından Word 6.0 veya sonrası sürümü ile yazılmış bir kopyası, 3,5 inçlik diskette istenir.

9. Yayın Kurulu, yazıda gerekli gördüğü sözcükleri değiştirebilir.

10. Kurallara uymayan yazılar yayınlanmaz

11. TPD'sinde yayınlanan yazılar için herhangi bir ücret ödenmez. Ancak makale yayımlandıktan sonra, yazar TÜBA'ya başvurduğu takdirde, TÜBA'nın uluslararası yayınları özendirme fonu kapsamında belirlenen maddi ödülü talep edebilir.

12. Yayınlanan her araştırmanın verilerinin 5 yıl süre ile araştırmacı tarafından saklanması zorunludur. Gerek yayın politikamız gerekse dahil olduğumuz uluslararası yayın kuruluşlarının kuralları gereğince zaman zaman bazı yazıların verileri ve analiz programları yazarlarından istenebilecektir.

## Kongreler

### YURTIÇİ

- **29-31 Ağustos 1997**  
 "An International Symposium on Neurophysiological and Neurophysiological Assessment of Mental and Behavioural Disorders"  
 Başvuru: Doç. Dr. Selçuk Kırılı  
 Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi  
 Psikiyatri Bölümü  
 Görükle 16059 Bursa/Türkiye  
 Tel: +90 - 224 - 442 80 84  
 Faks: +90 - 224 - 442 80 85  
 e-posta: ulupsi@uu20.bim.uludag.edu.tr

- **8 - 9 Eylül 1997**  
 "Çocuk İstismarının ve İhmalinin Önlenmesi Semineri" Kemer Antalya  
 Başvuru: Prof. Dr. Esin Konanç  
 Eğitim Bilimleri Fakültesi  
 Cebeci Ankara

Tel: (312) - 363 33 50 - 59

- **10 - 12 Ekim 1997**  
 "1<sup>st</sup> International Symposium of Sport Psychology" Mersin  
 Başvuru: Serdar Yakupoğlu  
 Mersin Üniversitesi  
 Fen-Edebiyat Fakültesi  
 Beden Eğitimi ve Spor Bölümü  
 33100 Çiftlikköy Mersin

Tel: (324) - 358 03 41

Faks: (324) - 358 39 77

e-posta: mutef\_e@servis.net.tr

- **16-18 Eylül 1998**

X. Ulusal Psikoloji Kongresi Ankara

Başvuru: Prof. Dr. Nesrin Şahin  
 Ankara Üniversitesi DTCF Psikoloji  
 Bölümü Sıhhiye/Ankara

Tel: (312) 425 67 65

(312) 310 32 80'den 1231

Faks: (312) 417 40 59

(312) 210 11 45

e-posta: nsahin@rorqual.cc.metu.edu.tr

### YURTDIŞI

- **2-8 Ağustos 1997**

"14<sup>th</sup> International Congress of the International Association for Child and Adolescent Psychiatry and Allied Professions" Stockholm Sweden

Başvuru: Stockholm Convention Bureau,  
 IACAPAP 1998 Box: 6911 S-102 39

- **3-7 Eylül 1997**

"8<sup>th</sup> European Conference on Developmental Psychology" Rennes France

Başvuru: M. Delano

8<sup>th</sup> European Conference on Developmental Psychology  
 Universite Rennes 2 Haute Bretagne  
 6. Avenue Gatton Berger, 35043  
 Rennes FRANCE

- **4-9 Temmuz 1999**

"6<sup>th</sup> European Congress of Psychology"

Roma Italy

Başvuru: Pierangelo Sardi

c/o INPPA,

via Arenula, 16-00186 Roma Italy

Tel: +39 6 688 919 26

Faks: +39 6 688 038 22

e-posta: aupi.it@agora.stm.it