

## EĞİTİM ARACI OLARAK VAK'A METODU

Prof. Dr. Erol EREN \*

### A) VAK'A VE VAK'A METODU

Vak'a işletme ile ilgili bir takım olayların özel ve somut bir halinin anlatımıdır. Vak'a, az veya çok bir soyutlama, sorunlar karmaşık olmasına rağmen özel bir durum veya konunun anlatımıdır.

Temel malzemesi Vak'a olan eğitim biçimine vak'a metodu diyoruz. Ancak, bu metodun konu ve öğretmenine göre uygulamada bazı farklılıkları olabilmektedir.

İşletmelerde öğrenci veya kursiyerlerin alıştıkları bir laboratuvar mevcut değildir. İşletmelerde olup biten olayları yöneticilerin tecrübe ve uygulamalarını ne kadar objektif biçimde vak'a olarak aktarır ve bu konuda çeşitli fikir ve görüşleri alabilirsek o ölçüde başarılı olabiliriz.

Vak'a metodu'nda, karara varmak için göz önünde bulundurulacak çok sayıdaki değişkeni saptamak ve öğrenciye sorunlar ile nedenler arasındaki ilgiyi kurdurmak ve teklif edilecek çözüm yollarının tutarlılığını önceden tahmin edebilmek düşünülmektedir. Öğrenci bir karar vermeden önce bütün durumu ve olayın her yanını görebilmektedir.

### B) VAK'A METODUNUN SÜREÇLERİ

Vak'a metodunda genellikle işletme fonksiyonları veya yönetim fonksiyonları ile ilgili gerçek bir olay önce yazılı bir metin halinde eğitilenlere aktarılmakta, her öğrenci veya kursiyer önce bireysel olarak vak'a yı okumakta daha sonra küçük gruplarda vak'a ya ilişkin bireysel çözümler görüşülmekte, daha sonra öğretim üyesinin başkanlığında tüm grubun bir arada olduğu sınıf tartışması yapılmaktadır.

Şu halde, vak'a metod'unda süreç şöyledir.

- 1- Vak'anın hazırlanması
- 2- Vak'anın çoğaltılması ve birkaçgün önceden eğitilenlere dağıtılması

---

\*I.Ü. İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Anabilimdalı Öğretim Üyesi

3- Evde veya akşam bireysel çözüm çalışması

4-Küçük gruplarda bireysel çözümlerin görüşüldüğü grup çalışmaları

5- Tüm eğitilenlerin katıldığı öğretim üyesinin başkanlığında yapılan tartışmaları

Vak'a eğitimine geçmeden önce çoğu öğretim üyelerinin işlenecek konuya ilişkin teorik ilke ve bilgileri aktardıklarını ve öğrencilerden bunu vak'a daki soruna uygulamalarına istedikleri görülmektedir. Bazı öğretim üyeleri de hiç bir teorik bilgi vermeden doğrudan vak'a ile eğitim başlamakta tartışma sonrası teorik ilke ve bilgilerle uygulamadaki geçerli olan durumu yansıttıkları görülmektedir.

### C) VAK'A METODUDUN YARAR VE SAKINCALARI

İlk kez 19. yüzyıl sonlarında ABD' Harvard Üniversitesinde uygulanmasına başlanmış bulunan bu eğitim yönteminin başlangıçta akademik kuruluşlarda daha sonra da çeşitli türlerdeki işletmelerin özel eğitim programlarında yaygın olarak kullanıldığı görülmüştür. Bu yöntemin yararlarını kısaca şu şekilde açıklayabiliriz;

1- Öğrenciler sorunları görme teşhis etme önemliden önemsiz doğru (ana ve ikinci sorunlar) sıralama yeteneğine sahip olurlar.

2- Eğitilenler uygulamada karşılaşılan somut, ve gerçek olaylarla karşılaşır. İşletme olaylarının ayrıntılarında boğulmak yerine dışardan biri olarak sorunları objektif biçimde görebilirler.

3- Birçok teorik ilke ve bilgilerin gerçek olaylara uygulanabilme ve çözüm geliştirme bakımından değerlendirme olanakları ortaya çıkar.

4- Vak'alarda ortaya çıkan sorunların çözümü için eğitilenlerin bireysel ve grup içinde yaratacakları artar. Bir sorunun çözümünde tek bir alternatif mevcut olmadığı, hiçbir alternatifin sorunu sakıncasız biçimde çözemeyeceği ve yeni sorunlar ortaya çıkabileceği görülür ve öğretilir. Böylece öğrencilerin görüş açıları genişler.

5- Herhangibir durumla ilgili olarak değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlılığın gösterilmesinde çok yarar sağlar. Mevcut teorik yöntemlerle bu ilişkilerin tasviri çok güç hatta olanaksızdır.

6- Vak'a metodu teorik bilgilerin değerinin tartışılması bakımından da yararlıdır. Böylece Vak'alarda iki veya daha çok değişik görüş iki veya daha çok alternatif teorinin ışığı altında ortaya konur. Öğrenciler hem teorileri öğrenirler ve hem de Vak'a ya uygulanması açısından

değerlendirirler.

7- Öğrencinin bir oturumda değişik kişi ve görüşleri dinlemek suretiyle dikkat ve ilgisi sürekli kalır. Öğrenci öğretim üyesinin belirli görüş ve düşüncelerine şartlanmaz, kendi görüşlerini açıklar pasif olmaktan çıkar aktif duruma geçer.

8- Aktif olan öğrenci, otoriter bir yönetim tarzından, katılması ve demokratik bir yönetim biçimine geçmektedir. Bu tarzda yetişen ilerinin yöneticileri herhangi bir sorun karşısında astlarının görüşlerine başvurulmasının yararını öğrenmiş olurlar. Yönetim biçiminin değişmesinde de önemli bir eğitim yöntemidir.

9- Eğitilenlerin kişiliklerini tanıma bakımından da son derece yararlı bir yöntemdir.

Bu eğitim yönteminin sakıncalarını da kısaca şöyle açıklayabiliriz;

1- Eğitilenlere ders malzemesi hazırlamak, çoğalmak hem zaman alıcı ve hem de masraflı bir iştir.

2- Kursiyer veya öğrencilerin dağıtılan vak'aları önceden hazırlamaları oldukça zaman alıcıdır. Eğitim süresinin uzamasına neden olur.

3- Her kursiyer veya öğrencinin kişilik yapısı, fikirlerini serbestçe söyleyebilecek ve grup içinde konuşabilecek aktif niteliğe sahip olmayabilir. Metod bakımından zayıf olan bu öğrenciler bireysel uygulamalarında ve yazılı vak'a tahlilinde başarılı olabilirler.

4- Bazan gereksiz yere tartışmalar uzayabilir çok seyrek rastlanan istisnai bir olay için birkaç seans harcanabilir.

5- Tartışma yöneticisi (Öğretim Üyesi) oturumu ve konuyu yönlendirmekte güçlük çekiyor veya sadece belirli kişileri konuşturuyorsa, sınıfın bütününe tartışmaya aktif olarak sokamıyorsa metod amacından sebeplidir, tartışmalar bir sonuca varmaz, katılanlar için sıkıcı olabilir.

#### D) VAK'A MALZEMESİNİN HAZIRLANMASINDA DİKKAT EDİLECEK HUSUSLAR

1- İyi bir Vak'a sınıfın hatta vak'a yazarının haricinde yaşanmış gerçek olaylara dayanmalıdır.

2- Vak'a yazarı iyi bir röportajcı olmalı, olayları gördüğü ve duyduğu biçimde aktetmelidir. Uslubu açık, anlaşılabilir ve akıcı olmalıdır. Vak'a ile ilgili veriler gerçek dökümanlar ek olarak vak'aya iliştilmelidir.

3- Vak'a yazarı olayları aktarırken onlar hakkında yargısını ve kendi görüşünü kesinlikle bildirmemelidir. Örneğin Selim Mükemmel bir şefti yerine "Müdürüne göre selim mükemmel bir şefti" demek daha uygun olur

4- Vak'a yazarı Vak'anın geçtiği işletmeyi çevresini tanıtıcı açıklamalar yapabilirse iyi olur. Ancak, bu çok abartılmamalı, bireylerin ne yaptıkları ne düşündükleri ve ne söyledikleri aktarılmalıdır.

5- Vak'a yazarı vak'ayı aldığı işletmenin yöneticileri ve mümkünse vak'anın kahramanları (aktörler) ile görüşmeli ve onlarla karşılıklı bir anlayış ve güven havası içinde çalışmalıdır.

6- Vak'anın geçtiği yer kahramanlarının isimleri gerekiyorsa değiştirilmelidir.

7- Vak'a da gizlilik ve güven önemlidir. Bu bakımdan yazılan her vak'a kullanılmadan önce ilgililere gösterilmelidir.

#### E) VAK'ALARIN NİTELİKLERİ VE TÜRLERİ İLE ÇÖZÜM VE TARTIŞMA SÜRECİ

Vak'aları eğitim amaçlarına göre üç grupta toplamak mümkündür.

Bunlar;

1- Öğrenci Vak'aları Öğrenciye teori ve uygulamayı birlikte verme amacı taşırlar.

2- Sistemli bir tehlike imkan veren vak'alar: Soruna ilişkin gerçek bilgiler ve varsayımlar verilerek öğrenciden bu bilgilerden hareket ederek soruna çözüm bulması istenmektedir.

3- Hız verici vak'alar: Bu vak'alarda soruna çözüm getirecek gerçek bilgi ve varsayımlar yeterli düzeyde değildir. Öğrenci kendi bilgileri, önceden öğrendikleri şeyler ve bireysel yetenek ve yaratıcılıkları sayesinde bazı varsayımlar yaparak belli ölçüde riski göze alarak vak'ayı çözmeye çalışacaktır. Öğrenci Vak'aların hangi nitelikte olduğunu anlayabilirse çözüme ilişkin tutumunda daha başarılı olabilecektir. Vak'a yazarının faaliyeti bu kaleme alış amaçlarına göre farklı nitelik arzedebilecektir.

Vak'a eğitimine geçmeden önce belirli konularda öğrencilere bazı teorik bilgiler vermekte veya teorik eğitimi bütünüyle tamamlamakta yarar vardır. Eğer teorik bir bilgi verilmemişse vak'a tartışmasının hemen ardından konu ile ilgili teorik bilgiler vermek ve bu eğitim esnasında vak'aya atıfta bulunmak yararlı olacaktır.

Vak'anın çözümü öğrenciye verilmelidir? Çözümün öğrenciye

dağıtılması veya ders sonunda açıklanması eğitilenleri hoca nasıl olsa sonunda çözümü bize verecektir veya son ve doğru sözü o söyleyecektir bekleyişine sokacaktır. Bu tutum öğrencinin iyi hazırlanmamasına ve serbest fikir ortam ve tartışmasına girilmemesine neden olur. Öğrenci çekingendir çünkü kendi çözümünün hocanın zihnindeki çözümden sapabileceğinden korkar.

Hocanın tartışmalarda pasif olması fikirlere karşı yargılamada bulunması iyi olacaktır. Ancak, arasıra vak'ayı yönlendirici sorular sormak suretiyle kısır tartışmalardan uzaklaşmaya yardımcı olmalı, hiç konuşmayanlara konuşma imkânı vermeli, vak'ada mevcut bulunan ancak henüz görüşülmemiş konulara girmeye ve çok yönlü fikir yaratmaya yardımcı olarak çözümü olgunlaştırmalıdır.

#### F) VAK'A EĞİTİMİ YAPILACAK SINIFIN ÖĞRENCİ ADEDİ VE FİZİKSEL DURUMU

Vak'a yapılacak sınıfta öğrenci adedi 12 kişiden az, ancak 40 kişiden de fazla olmamalıdır.

Eğer sınıf az kişiden oluşuyorsa bu takdirde canlı ve verimli bir tartışma zemini bulunmamaktadır. Ancak sınıfta çok fazla öğrenci varsa bu takdirde tartışma güçleşmekte her öğrenci düşüncesini ve çözümünü aktarmamakta, öğretim üyesi öğrenciyi tanıyamamakta ve hakkında fikir sahibi olamamaktadır. Ayrıca eğitilenler söz sırasının kendilerine gelebileceğini düşünebileceklerinden sınıfa hazırlık yapmadan veya çalışmadan gelebilmektedirler. Konuşmak isteyen herkese bu imkan verilemediğinden hayal kırıklığı ve moral bozuklukları da artmaktadır.

Sınıfın fiziksel durumunu mümkünse anfi biçiminde ve tüm üyelerin birbirlerini görebilecekleri döner koltukta ve kurvasan ay biçiminde olmalıdır. Küçük gruplarda bu biçim kolayca oluşturulabilir. Anfi gerekmez.

#### G) SINIF TARTIŞMALARI

Öğretim üyesi tartışmayı genellikle "sorun nedir" diye başlatır. "Sorunla ilgili gelişme veya olaylar" nelerdir diye devam eder. Bazıları soruna temas etmeden "Bu vak'ada ne gibi olaylar vardır" veya "bu vak'a hakkında görüşünüz nedir" veyahutta "bu vak'a da ne yapılmalıdır" diye sormaktadırlar.

Bize sınıftan, önce sorun veya sorunların ne olduğunu sormak, bu sorunu doğuran sebepleri araştırmak ve daha sonrada çözüm için ne yapılmalıdır'ın üzerinde durmak daha yararlı olacaktır.

Eğer tartışmalar öğretim üyesinin düşündüğü yönde cereyan etmiyorsa, bu takdirde öğrencilerin ne söylemek istediklerini dinlemek yararlı olacaktır. Çünkü öğretim üyesinin düşünmediği bir hususu geliştiriyor olabilirler. Öğrenciler sorunu göremedikleri bazı konularda yanıldıkları zaman öğretim üyesi nazikçe "geriye dönelim ve yeni bir başlangıç yapalım" veya "bu soruna biran için tamamen farklı bir biçimde yaklaşmaya çalışalım" demelidir.

#### (H) SONUÇ

Görüleceği üzere, vak'a yöntemi, teoriden çok uygulamaya dönük, hatta teorik konuların uygulama yaşamına geçirilmesinin tartışıldığı bireyselden, küçük gruplara ve sınıf içi tartışmalara kadar hazırlanma, eğitime eğitime olanakları sağlayan bir yöntemdir. Uygulama ile teori arasında sağlam köprüleri kuran bir yöntem olduğu kadar, katılanların veya eğitilenlerin sorunlara değişik açıdan yaklaştıkları yaratıcılıklarının arttığı ve birbirlerinin çözüm alternatiflerinin tartışıldığı aktif bir yöntemdir. Bu yöntemin en önemli tarafı, eğitmenlerin katılımcı ve aktif eğiticinin derleyici, toparlayıcı ve nispeten pasif olmasıdır. Her yöntemde olduğu gibi kuşkusuz bu yöntemin de sakıncaları mevcuttur, ancak yararları sakıncaları bertaraf edebilecek niteliktedir.

## KAYNAKLAR

- Edge, A.G. ve D.R. Coleman; *The Guide to case Analysis and Reporting*, Honolulu System Logistics 1982.
- Hodgetts, R.M. ve M.S. Wortman, Jr. : *Administrative Policy; Text and Cases in Strategic Management*, New York : Wiley, 1980.
- Kepper, C.H. ve B.B. Tregoe : *The Rational Manager*, New York : McGraw Hill, 1976.
- McNair, M.P. : *The Case Method at the Harward Business School*, New York : Mcbraw Hill, 1954.
- Postman, N. ve C. Weingarten : *Teaching as a Subversive Activity*, New York : Delacorate Press, 1969.
- Raymond, R. : *Problems in Business Administration*, New York : McGraw-Hill, 1964
- Ronstadt, R. : *The Art of Case Analysis : A Student Guide*, Needham, Mass : Lord Publishing, 1977.
- Schnelle, K.E. : *Case Analysis and Business Problems Solving*, New York : McGraw-Hill, 1967.