

ASKERÎ EĞİTİMDE ÖĞRETİM TASARIMI: NATO VE TSK UYGULAMALARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Mehmet Ferhat ÇOLPAN¹

Öz: Askerî eğitim-öğretimde Türkiye'nin ana referanslarını 1952'den beri ABD ekolü ve NATO standartları oluşturmaktadır. NATO'da belirli bir yetenek ya da performans açığının giderilmesi için başlatılan eğitim geliştirme süreçleri Türk Silahlı Kuvvetleri'nde (TSK) de kullanılmaktadır. Öğretim tasarımı ise ABD'de yapılan bilimsel çalışmalardan çıkarılmış bir eğitim ürünü geliştirme süreci olarak Türkiye'de hem askerî, hem de sivil eğitim-öğretimde kullanılan bir yöntemdir. Araştırmada, literatürde fazlaca incelenmemiş olan, NATO ve TSK askerî eğitim geliştirme süreçleri, öğretim tasarımı konusu üzerinden, doküman analizi yöntemiyle incelenmektedir. TSK bağlı eğitim kurumlarında, eğitim geliştirmenin her aşamada NATO süreçlerine tam benzer şekilde işlediği söylenemez; özellikle NATO ve TSK arasındaki uyumsuzluklar, daha çok ölçek ve yapı farklılıklarından kaynaklanmakta, askerî kültürle bağlantılı terminoloji farkları da konunun incelenmesinde kavramsal zorluklar yaratmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Askerî Eğitim Geliştirme, Öğretim Tasarımı, Askerî Okullar, NATO ve Türkiye.*

Article Category: Political Science

Date of Submission: 12.05.2026

Date of Acceptance: 16.06.2026

DOI: [10.5281/zenodo.21600593](https://doi.org/10.5281/zenodo.21600593)

¹ Doktora öğrencisi, Millî Savunma Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler ve Bölgesel Çalışmalar Ana Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye.

Email: mfcolpan@yahoo.com.

ORCID: [0000-0001-6090-4165](https://orcid.org/0000-0001-6090-4165).

INSTRUCTIONAL DESIGN IN MILITARY EDUCATION:**A COMPARISON OF NATO AND TURKISH ARMED FORCES PRACTICES**

Abstract: In military education and training, Türkiye's main references since 1952 have been the U.S. model and NATO standards. Education development processes initiated in NATO to address specific skill or performance gaps are also used in the Turkish Armed Forces (TSK). Instructional design, a process for developing educational products derived from scientific studies in the U.S., is a method used in both military and civilian education in Türkiye. This research examines NATO and TSK military education development processes, which have not been extensively studied in literature, through the lens of instructional design, using document analysis. It cannot be said that training and development in TSK-affiliated training and education institutions operates in a manner entirely similar to NATO processes at every stage; inconsistencies between NATO and the TSK stem primarily from differences in scale and structure, and differences in terminology related to military culture create conceptual difficulties in examining the subject.

Keywords: *Military Education Development, Instructional Design, Military Schools, NATO and Türkiye.*

Giriş

Askerî eğitim-öğretim bağlamında Türkiye'nin ana referanslarını, İkinci Dünya Savaşı'nın başlamasına kadar olan dönemde, Alman/Prusya ekolü oluşturmuştur.² Ancak savaş sırasında, Almanya'nın Sovyetler Birliği ile girdiği ortaklık ve Avrupa'da, özellikle Balkanlar bölgesinde, giriştiği işgal harekâtı Türkiye'nin alternatif ortaklıklar kurması ve denge politikasına geçişine sebep olmuştur.³ Önce, eski düşmanlar olan İngiltere ve Fransa ile anlaşma aranmıştır. Lakin 1947'den sonra gelişen şartlar Türkiye'yi askerî malzeme ve silahın asıl kaynağı olan Amerika Birleşik Devletleri'ne (ABD) yaklaştırmıştır.⁴ Nitekim Türkiye'nin 1952'den sonra Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü'ne (NATO) dâhil olması, askerî eğitim-öğretim konusunda giderek artan bir şekilde, ABD ve NATO'nun eksenine girmesine sebep olmuştur.⁵ NATO tarafından yerleştirilen standartlardan biri de askerî eğitim ve öğretimin, belirgin ihtiyaçların tespiti ve analizi ile başlayan bir tasarım ve üretim sürecine dayandırılmasıdır.⁶

Bugüne kadar, Türkiye'de askerî okulların uyguladığı eğitim geliştirme ve öğretim tasarımı faaliyetleri araştırmacılar tarafından fazlaca incelenmemiştir. Konu, genellikle öğretmen subayların ve öğretim uzmanlarının özgün alanı içinde, öğretim başkanlıklarının, öğretim kurullarının veya plan-program şubelerinin işi olarak görülmüştür. Oysa TSK personeli, gerektiğinde, eğitim-öğretimle ilgili çeşitli toplantı ve faaliyetler için NATO tesislerine gitmektedir. NATO karargâhlarına ve diğer yurtdışı kadrolara atanan personel ise nadiren öğretmen sınıfı subaylar ya da öğretim uzmanlarıdır. Ayrıca askerî eğitim-öğretim kurumlarının üst yönetim kademeleri, alan uzmanı öğretmen ve eğitimcilere değil, genellikle kurmay sınıflarına, general/amirallere veya diğer ilgili muvazzaf sınıf subaylarına tahsis edilmiştir. Askerî eğitimde uygulayıcılarla karar vericiler ve NATO gibi dış görevlerde irtibatı sağlayanlar farklı kişi/gruplar olabilmektedir. Bu sebeple, askerî eğitimle ilgili bu önemli konunun daha fazla incelenmesi gerektiği değerlendirilmiştir. Ayrıca bu konularda araştırma yapacak kişilerin de ilgili referans ve bilgilere kolaylıkla ulaşmaları ve literatürdeki belirgin bir boşluğun doldurulması hedeflenmiştir.

² Cemil Koçak (1991), *Türk-Alman İlişkileri (1923-1939): İki Dünya Savaşı Arasındaki Dönemde Siyasal, Kültürel, Askerî ve Ekonomik İlişkiler*, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi, ss. 45-55, 184-199.

³ Baskın Oran (ed.) (2001), *Türk Dış Politikası, (Cilt-I, 1919-1980)*, İstanbul: İletişim Yayınları, ss. 254-257.

⁴ Nasuh Uslu (2000), *Türk Amerikan İlişkileri*, Ankara: 21. Yüzyıl Yayınları, ss. 10, 89.

⁵ Erhan Çifci (2022), *Prusya'dan NATO'ya Türk Ordusunda Batı Etkisi, 1880-1960*, İstanbul: Kronik Kitap, ss. 447-460.

⁶ NATO (2016), *Bi-SC Education and Training Directive (E&TD) (075-002)*, SACEUR/ACO (Mons/Belgium) & SACT (Norfolk/USA), ss. 5-6.

Bu çalışmada, TSK/MSÜ bağılı askerî okullarla, enstitülerde ve eğitim merkezlerinde uygulanan eğitim-öğretim geliştirme ve öğretim tasarımı ile NATO'nun bu konularda uyguladığı yöntemler arasında ne gibi benzerlik ve farklılıklar bulunmaktadır sorusuna cevap aranmaktadır. Araştırma, NATO'nun 2003'ten itibaren içine girdiği yapısal dönüşüme bağlı olarak eğitim-öğretim konusunda uzmanlaşan karargâhları ve bunların icra ettiği eğitim geliştirme ve öğretim tasarımı faaliyetlerinin incelenmesi üzerine tasarlanmıştır. Bu amaçla, araştırma, nitel yöntem çerçevesinde yapılandırılmış; temel veri toplama tekniği olarak da doküman analizi kullanılmıştır. Veriler, NATO'nun kendi internet hizmetlerinden ve uzaktan eğitim portallarının sağladığı birincil kaynaklardan (emir, direktif veya yönergeler) sağlanmıştır. Eğitim geliştirme ve öğretim tasarımı konusundaki literatürden ise ikincil kaynaklar olarak yararlanılmıştır.

Araştırmada, 2000'lerin başından beri NATO çapında devam eden genişleme ve askerî dönüşüm süreçleri de yakından takip edilmiştir. Ulusal askerî eğitim yönetimi olarak, 2016'ya kadar NATO'nun dönüşümünden fazlaca etkilenilmiş olduğu şüphelidir. Askerî eğitim-öğretim programlarında ve öğretim tasarımı gibi süreçlerde dışarıdan ya da meslek içinden gözlenebilen önemli bir değişim olmamıştır. TSK'nın hızla içine girmekte olduğu teknolojik ordu görünümüyle, 2016 sonrası yaşanan personel eksikliği ve bunu tamamlama çalışmaları büyük dönüşümlere izin vermemektedir. Yine de, askerî eğitim-öğretim kurumlarının tek çatı (Millî Savunma Üniversitesi-MSÜ) altına toplanmış olması bu konuya önem verildiği ve yeni bir bakış açısı geliştirilmekte olduğu izlenimi vermektedir.

Bu makale, üç temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, bazı terminolojik ve kavramsal çerçeveler verilmektedir. İkinci bölümde, araştırmacılara yardımcı olmak üzere ilgili literatür incelenmektedir. Son bölümde ise, NATO ve TSK'da kullanılan eğitim geliştirme ve öğretim tasarım yöntemleri ilgili dokümanlar üzerinden incelenmektedir. Araştırma, askerî eğitim geliştirme ve öğretim tasarımı konusunda bu konuda uluslararası alanda çalışmış askerler tarafından yapılmış çok az sayıdaki çalışmalardan biridir. Bu yönüyle, araştırmanın, bundan sonraki çalışmalar için de yeni bir kapı aralaması umulmaktadır.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Eğitim, Öğretim, Yetiştirme ve Öğretim Tasarımı Kavramları

Türkçe kaynaklarda “*eğitim*” kelimesi “*öğretim*” kelimesini de içeren, daha geniş ve belirsiz bir faaliyet alanına atıfta bulunmaktadır.⁷ Eğitim⁸ (*education*) kavramı,

- toplumsal bir süreç olduğu;
- bireyin potansiyeli (yetenek, zekâ, öğrenme biçimi vb.) ve gereksinimleriyle (ilgisi, güdülenmesi, inançları) sınırlı olduğu;
- eğitim yoluyla yalnızca belirli davranışların değil, tüm davranış örüntülerinin değişmekte olduğu ve
- son olarak da eğitimin amacının kendini gerçekleştirmek gibi soyut boyutları olduğunun kabul edildiği bir paradigmaya bağlanmaktadır.

Öğrenme (*learning*) ise, tek başına, bireyle çevre arasında neredeyse istemsizce gerçekleşen bir süreç olarak görülmektedir. Bireyin dikkat ve çabası olmadan öğrenme olmamaktadır. Öğretim (*instruction*), eğitimin bir parçası ya da özel bir türü olarak düşünülmektedir. Öğrenmenin amaçlı ve sistematik bir biçimde bir yardımcı (öğretmen) tarafından rehberlenerek; belirli bir ortamda (sınıf, okul, kampüs) belirli bir süreyle ve belirgin özellikleri olan bir gruba uygulanması öğretim, bu düzenlemenin sistematik bir biçimde tasarlanması da öğretim tasarımı (*instructional design*) denmektedir.⁹

Hâlbuki hem askerî literatürde, hem de askerî alanda faaliyet yapan sivil kurumlarda, eğitim kelimesi daha kapsayıcı bir anlama geldiğinden, genellikle öğretim tasarımı yerine “*eğitim tasarımı*” terimi kullanılmaktadır.¹⁰ Branch, tasarım sürecinin eğitimin çeşitli aşamaları için geçerli olabileceğini, hatta planlama ve programlama faaliyetlerinin bile tasarım konusu olabileceğini ve bunun “*öğretim sistemleri tasarımı*” şeklinde isimlendirildiğini ifade etmektedir.¹¹

⁷ Ali Şimşek (2021), *Öğretim Tasarımı*, 5. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, ss. 1-2.

⁸ Hem sivil, hem de askerî eğitim alanında çoğunluk referans kavramların İngilizce kaynaklara dayanıyor oluşu, ilgili kavramsal kelimelerin İngilizce karşılıklarının parantez içinde verilmesini gerektirmiştir.

⁹ Ali Şimşek (2021), *Öğretim Tasarımı*, ss. 3-6.

¹⁰ Savunma Sanayi Teknoloji Eğitim Merkezi (SATEM), “SATEM Tanıtım”, Erişim Tarihi: 28.04.2026, Erişim Adresi: <https://www.msb.gov.tr/SATEM/icerik/satem-tanitim>.

¹¹ Robert Maribe Branch (2009), *Öğretim Tasarımı: ADDIE Yaklaşımı*, Çev. Ali Varank, Konya: Eğitim Yayınevi.

Eğitimin bir başka özel türü de sivil eğitimciler tarafından yetiştirme¹² (*training*) olarak tanımlanan kavramdır.¹³ Yetiştirme terimi, beceri ağırlıklı zihinsel veya devinsel süreçlere ilişkin çalışmalar için kullanılmaktadır. Meslekî ve teknik çalışmalar; askerî eğitim ve talim gibi terimler de bu kapsama girmektedir. Ancak askerî alanda “*yetiştirme*” terimi yerine eskiden beri “*eğitim*” ya da “*talim*” kelimeleri kullanılmaktadır. Askerî okullarda ve birliklerde, teorik öğretim dışında kalan, fiilî olarak icra edilen her türden faaliyete genel olarak “*eğitim*” denmektedir. Askerî okullarda teori ağırlıklı olarak sınıf/dersliklerde yapılan faaliyetlere ise öğretim faaliyeti denmektedir. Askerî okullar, eğitim-öğretimde genellikle ikili bir kuruluş içinde bulunmaktadır. Bunlardan ilki, öğrencilerin kademine (okula giriş tarihi) bağlı olarak, alay/tabur/bölüklerden oluşan, askerî bir kuruluş içinde yaşadığı kuruluştur. Burada günlük yaşam, askerî ortam simüle edilerek sürdürülmekte, güncel askerî disiplin ve yaşayış kuralları uygulanmaktadır. İkincisi, askerî öğrenciler fiilî olarak askerî eğitim yaptığı kuruluş içinde bulunurken, temel bilim ve/veya mühendislik bilimleri ile ilgili eğitimi aldıkları bölümdür. Bu bölüm (eskiden öğretim başkanlıkları, şimdi dekanlık), okulların yapısına göre temel bilimler, mühendislik bilimleri, meslekî bilimler ya da askerî bilimler gibi alt bölümlere ayrılmıştır. Dolayısıyla, askerî okulların kuruluşu sivil okullardan farklı olduğundan, eğitim ve öğretim kavramlarının sivil eğitimciler ile askerî uzmanlar tarafından kullanımları biraz farklı olabilmektedir. Sivil ve askerî jargon farklılığı ülkemize has bir durum da değildir.¹⁴

Tablo 1'de eğitim-öğretimle ilgili bazı temel terminoloji farkları vurgulanmaktadır.

¹² Türk Dil Kurumu, “*yetiştirme*”, Erişim Tarihi: 05.05.2026, Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/>. Çevrimiçi güncel Türkçe sözlüğüne göre, “*yetiştirme*” terimi, birinin koruyuculuğu altında kimse veya bir şeyi besleyip büyütme sürecini ifade etmektedir.

¹³ Ali Şimşek (2021), *Öğretim Tasarımı*, ss. 7-8.

¹⁴ Tamir Libel & Barış Ateş (2025), “Academic-Military Relations in US and Allied Professional Military Education Organizations, 1991-2024: A Comparative Analysis and Proposed Typology”, *Armed Forces & Society*, ss. 1-31.

Tablo 1. Eğitimle ilgili temel terimlerin askerî ve sivil kullanım farkları

İngilizce kullanım	<i>Education</i>	<i>Instruction</i>	<i>Instructional design</i>	<i>Training (individual & collective training)</i>
Türkçe sivil kullanım	Eğitim	Öğretim	Öğretim tasarımı	Yetiştirme
Türkçe askerî kullanım	Eğitim veya eğitim-öğretim	Öğretim (askerî ve meslekî okullar, sınıf okulları)	Eğitim tasarımı, eğitim-öğretim tasarımı vb.	Eğitim; talim veya askerî eğitim (bireysel, toplu, kolektif, birlik eğitimi vb.) (birlikler, acemi eğitim diğer eğitim merkezleri)

NATO’da fiilî eğitim karşılığı “*training*” (talim, alıştırma, uygulamaya yönelik eğitim vb.), teorik öğretim karşılığı ise “*instruction*” (bilgilendirme, ders verme) terimleridir. Yine NATO dokümanlarında “*training*” ve “*instruction*” terimlerinin birbiri yerine ya da bir arada kullanıldığı (örneğin, *training requirements analysis*-TRA veya *training design*-TD; *instructional design*-ID) durumlar görülebilmektedir.

Türkçe askerî literatürde, son yıllarda, her iki tür faaliyet alanını içeren eğitim-öğretim kalıbı kullanılmaktadır (örneğin, Deniz Eğitim-Öğretim Komutanlığı). Diğer taraftan, uluslararası askerî literatürde, askerî okullarda yapılan eğitim-öğretim faaliyetlerinin genel olarak, “*meslekî askerî eğitim*” ya da “*askerî meslek eğitimi*” anlamına gelen bir Amerikan terimi olan “*professional military education*” (PME) terimiyle karşılandığı¹⁵ görülmektedir. Söz konusu adlandırmanın Türkçe karşılığı olarak askerî literatürde “*profesyonel askerî eğitim*” (PAE) terimi önerilmektedir.¹⁶

Eğitim-öğretim literatüründe herhangi bir eğitim-öğretim faaliyetinde belirgin süreçlere dayanan, içerik analizi, içerik ve kaynak seçimi, öğretim imkânlarının oluşturulması, eğitim/öğretim yöntemi seçimi gibi tüm tasarım işleri “*öğretim tasarımı*” kavramıyla

¹⁵ Edwin J. Arnold (1993), *Professional Military Education: Its Historical Development and Future Challenge*, An Individual Study Project, US Army College, Carlisle Barracks, PA, ss. 5-13.

¹⁶ Barış Ateş (2022), “Profesyonel Askerî Eğitim ve Türkiye’nin Model Arayışı”, *SAVSAD Savunma ve Savaş Araştırmaları Dergisi*, Aralık 2022, 32(2), s. 411.

karşılanmaktadır. Şimşek, öğretim tasarımı bir tasarım süreci oluşuna dayanarak, eğitim, öğretim ve yetiştirme gibi temel kavramların tümüne uygulanabileceğini vurgulamaktadır.¹⁷ NATO kaynaklarında, öğretim tasarımı tam karşılığı olarak “*instructional design*” terimi kullanılmaktadır. Öğretim tasarımı, genellikle çeşitli işlem basamaklarını takip eden bir ürün geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Terim, NATO’da, bireysel eğitim ve öğretim alanlarıyla ilgili olarak kullanılmakta¹⁸, kolektif eğitim ve tatbikatlar söz konusu olduğunda öğretim tasarımı yerini dört basamaklı tatbikat süreci (konsept geliştirme; planlama ve ürün geliştirme; harekâtla ilgili uygulama; analiz ve raporlama) almaktadır.¹⁹ Bu bakımdan, kolektif eğitim ve tatbikat süreçleriyle ilgili tatbikat tasarımı bu yazıda incelenmemiştir.

1.2. NATO ve ABD Liderliği

İncelenen konuyla ilgili ikinci çerçeve, eğitim-öğretim geliştirme süreçlerinde “*ABD liderliği*” ve NATO’nun söz konusu liderliğe olan çok yönlü bağımlılığıdır. NATO’nun başlangıçtan itibaren ABD liderliği etrafında oluştuğu²⁰, ABD’nin hem askerî harcamalar, hem de nükleer şemsiyenin sağlayıcısı olma bakımından rakip kabul etmediği açıktır.²¹ ABD, eğitim-öğretim alanında da Soğuk Savaş boyunca ana kaynak olma rolünü korumuştur. ABD’nin eğitim liderliği konusunda Soğuk Savaş sırasında iki kurum öne çıkmaktadır. Bunlardan ilki sonradan Roma’ya taşınan, NATO Savunma Koleji’dir.²² Bu kuruluş, 19 Kasım 1951’de o zamanın NATO merkezi olan Paris’te eğitime başlamıştır. Kolejin amacı, ittifak içi uyum ve etkililiğe katkı sağlamak, politik-askerî meselelerde “*stratejik seviye*” düşüncüyü geliştirmektir. Araştırma, inceleme ve eğitim için ana merkez olarak; seçilmiş subayları ve diğer yetkilileri (yüksek memurlar, uzmanlar vb.) önemli NATO ve NATO bağlantılı uluslararası görevlere hazırlamak, ittifakın daha kapsamlı hedeflerinin desteklenmesi kapsamında, akademik çalışma ve araştırmalar yürütmek ve son olarak diğer eğitim kurumları ile yürütülecek etkin bir açılım programını desteklemektir. Diğer önemli eğitim kurumu, Almanya/Oberammergau’daki

¹⁷ Ali Şimşek (2009), *Öğretim Tasarımı*, ss. 2, 8-16.

¹⁸ NATO (2015), *Bi-SC Education and Individual Training Directive (E&ITD) (075-007)*, SHAPE/Belgium & SACT/US, s. 41.

¹⁹ NATO (2013), *Bi-SC Collective Training and Exercise Directive (CT&ED) (075-003)*, ss. 1-2.

²⁰ Yannis A. Stivachtis (2023), “The American Supremacy and Leadership Preeminence in NATO: A Test of the Transatlantic Alliance”, içinde (editör: Adebawale Akande) *Politics Between Nations: Power, Peace, and Diplomacy*, Springer, ss. 51-69.

²¹ Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI) (2026), “Military expenditure by country, in millions of US\$ at current prices and exchange rates, 1949–2025”, Erişim Tarihi: 16.04.2026, Erişim Adresi: https://www.sipri.org/sites/default/files/SIPRI-Milex-data-1949-2025_v1.2.xlsx.

²² NATO (2026), “NATO Savunma Koleji, Roma/İtalya”, Erişim Tarihi: 28.03.2026, Erişim Adresi: <https://www.ndc.nato.int/education>.

NATO Okulu'dur.²³ NATO'nun sağladığı eğitim imkânlarının önemli bir bölümü bu okuldur. Bu okulların her ikisi de ABD girişimleriyle kurulmuş ve halen komuta ve kuvvet yapısından yarı bağımsız olarak öğretim faaliyetlerini yürütmektedir.

NATO okullarına ilave olarak, Soğuk Savaş sonrası kurulan eğitim-öğretim yardımcı kurumları (*NATO Education and Training Facilities-NETFs*) mevcuttur. Bunlar, komuta ve kuvvet yapısından yarı bağımsız şekilde işletilen uzman okullar (örneğin, NATO Muhabere ve Bilgi-İşlem Akademisi-NCI/Portekiz) veya Müttefik Dönüşüm Komutanlığı'na (ACT) bağlı olarak çalışan (Müşterek Savaş Merkezi-JWC/Norveç, Müşterek Kuvvet Eğitim Merkezi-JFTC/Polonya ve Müşterek Birleşik Alınan Dersler Merkezi-JALLC / Portekiz) ve eğitim merkezleridir. Bu son grup, görev bakımından Müttefik Harekât Komutanlığı (*Allied Command Operations-ACO*) bağlıları (NATO kuvvet yapısını oluşturan birlikler) için eğitim/tatbikat yardımcıları veya denetleme-değerlendirme organı olarak çalışmaktadır. Söz konusu eğitim merkezleri çeşitli ev sahibi ülkelerde bulunuyor olsalar da, bu merkezlerin isimlendirilmesinden işletilmesinde görev alan personeline kadar (örneğin, JFTC/Polonya bir ABD-NATO ortaklığıdır) ABD etkisi kuvvetli bir şekilde devam etmektedir.

ABD'nin eğitim-öğretim konusunda başat aktör olmasının bir diğer nedeni de askerî eğitim alanına ayırdığı kaynakların bolluğudur. Ayrıca, araştırma ve bilgi üretim yetenekleri, akademi ve sivil kaynakları askerî alana entegre edebilme imkânları bulunmaktadır.²⁴ Eğitim-öğretim alanında özellikle Vietnam Savaşı tecrübelerine istinaden başlayan akademik çalışmalar ABD'de ordu içinde askerî düşünce üreten organik kuruluşların (US Army, Navy, Marines War Colleges, National Defence University, PG School vb.) sayılarının artmasıyla ilişkilidir. Diğer taraftan, askerî düşünce kuruluşları tek başlarına çalışmamaktadır. Özellikle ABD Millî Savunma Üniversitesi (*National Defence University*/Washington DC), Kara, Deniz ve Hava Harp Akademileri, Donanma Lisansüstü Eğitim Okulu (*Naval Postgraduate School*/Monterey) ve alt kuruluşları askerî kadrolarından çok daha fazla sayıda sivil akademisyen istihdam etmektedir. Dolayısıyla, ABD'de yeni askerî politika ve doktrinlerin üretiminde sürekli bir değişim ve artış söz konusudur. Temel savaş doktrinleri, 1980'lerden itibaren, müştereklik (*joint operations*) ve yeni mücadele alanlarının (*battle domains*) tanımlanmasıyla birlikte ABD'li askerî okullar tarafından yeni müşterek doktrin serileri (*Joint Doctrines-JDs*) halinde

²³ NATO (2026), "NATO Okulu, Oberammergau/Almanya (NSO)", Erişim Tarihi: 28.03.2026 Erişim Adresi: <https://www.natoschool.nato.int/s/home>. Okul, 1975'ten itibaren ABD/Avrupa Müttefik Kuvvetler Komutanlığı Yüksek Karargâhına (SHAPE) bağlı NATO Okulu olarak yeniden düzenlenmiştir.

²⁴ Cynthia A. Watson (2007), *Military Education: A Reference Handbook*, Praeger Security Int., ss. 10-19.

güncellenmektedir. NATO, yeni konsept geliştirmek bir tarafa, bunların üye ülkelerce kabulü ve eğitim-öğretime uyarlanması konusunda bile ABD’yi takipte zorlanmaktadır.²⁵

1.3. Uyum (*Cohesion*) ve Birlikte Çalışabilirlik (*Interoperability*)

Üçüncü çerçeve politik-askerî bir örgüt olan NATO’nun iç tutarlılığını nasıl sağladığıyla ilgilidir. NATO bağlamında, politik uyum (*cohesion*) farklı ulus devletlerin, farklı milli menfaatlerin ve farklı askerî kültürlerin belirli bir uyum içinde çalışabileceği ortamın yaratılmasıyla ilgili bir tanımlamadır. NATO’nun uluslararası askerî güç oluşturma, gücü sevk etme ve bu gücün (lojistik, personel, materyal ve finansal olarak) desteklenmesi ve idamesi gibi işlevlerini yapabilmek için çok daha temel bir yetenek geliştirmesi gerekmiştir. NATO gibi bir uluslararası örgütün işletilebilmesi için ortak danışma ve karar alma mekanizmaları yanında bir de “*birlikte çalışabilirlik*” (*interoperability*) kavramı ortaya atılmıştır.²⁶ Söz konusu yetenek, çok farklı tarih, toplum, kültür ve coğrafyalara sahip üye ülkelerin ve bu ülkeler üzerindeki egemen devletlerin geliştirdiği farklı askerî yapıların, teknolojinin ve sistemlerin birlikte harekât icra edebileceği bir örgütlenmeyi mümkün kılan temeli oluşturmaktadır. Bir taraftan örgütün işleyebilmesi için gereken yetenekler²⁷ (doktrin birliği, örgütlenme, eğitim, malzeme, liderlik, personel, tesisler ve birlikte çalışabilirlik) kazanılırken, diğer taraftan kültürel ve kurumsal bariyerlerin aşılması (tavizler verilmesi) gerekmektedir.

Birlikte çalışabilirlik konusunun merkezinde eğitim bulunmaktadır. Eğitim, iki anlama gelebilir: ilki insanların, personelin, kullanıcıların vs. belirli bir ortak hususta eğitilmesi veya bu konunun bir öğretim meselesi yapılması; diğeri, ortak askerî doktrinlerin tüm üyelerin askerî yapısına uygulanması ya da diğeri bir değişle yeni kavram ve yaklaşımların NATO üye ülkelerinin askerî yapısına “*öğretilmesi*” ya da yerleştirilmesi. Birlikte çalışabilirlik, daha geniş anlamıyla, farklı kaynaklara ve farklı gelişim çizgilerine sahip kurumların ya da örgütlerin yekdiğerleriyle uyum içinde çalışabilme yeteneği olarak kurumsal anlam taşımaktadır. NATO’da birlikte çalışabilirliğin işletildiği başlıca üç alandan söz edilebilir:

- **Teknik Alan:** Anlık bilgi paylaşımı anlamına gelmektedir. Anlık bilgi paylaşımı, ortak harekât (komuta-kontrol), istihbarat ve lojistik ağları kurulup işletilmesi demektir.

²⁵ George E. Katsos (2021), “US Joint Doctrine Development and Influence on NATO”, JFQ 101, 2nd Quarter 2021, ss. 88-96.

²⁶ NATO’nun kendi tanımı şu şekildedir: farklı sistem, örgüt ve ulusların birlikte uyum içinde etkili ve verimli bir şekilde çalışabilme yeteneği. Bakınız; NATO (2025), “What Is Interoperability — And Why It Matters to NATO”, 15.05.2025, Erişim Tarihi: 31.03.2026, Erişim Adresi: <https://www.act.nato.int/article/what-is-interoperability>.

²⁷ Söz konusu yetenekler NATO’da DOTMLPFI; doktrin, organizasyon, eğitim, malzeme, liderlik, personel, tesisler ve birlikte çalışabilirlik terimlerinin İngilizce baş harflerinden oluşturulan kısa adla ifade edilmektedir.

Ayrıca operasyon bilgilerinin paylaşılmasını ve askerî harekât sırasında koordineli manevra (saldırı, savunma, iş birliği vb.) ya da ikmal ihtiyaçları için önceden bilgi paylaşım protokolleri (yazılım, kripto, dil, iletişim formatları vb.) hazırlanıp kullanılmasını da gerektirir.

- **İdari Alan:** Askerî operasyona katılan tüm birliklerin/komutanların/karargâhların yekdiğerinin ne yapacağı, yapabileceği ya da yapmayacağı hakkında belirgin bir fikre sahip olabilmesi demektir. Bunun olabilmesi için standart usuller/yöntemler (İngilizce *Standart Operating Procedures-SOPs*), taktik, teknik ve yöntemsel kurallar (TTPs), müşterek doktrinler (AJP-3 serileri), angajman kuralları (RoE), taktik dokümanlar (ATP ve MTP serileri) ve benzerleri hazırlanmış; ulusal askerî ve NATO eğitim-öğretim sistemleri üzerinden askerî ve sivil personele öğretilmiştir.
- **İnsanî Alan:** Uluslararası ortamda farklı coğrafya ve kültürlerden gelen insanların, birlikte çalışacak, yaşayacak ve savaştacak şekilde eğitilmiş olması anlamına gelmektedir. İnsanların yabancılıklarına rağmen kültürel farkındalık ve saygı, dayanışma ve güven (*esprit de corps*) geliştirebilmesi bu üç alanın en zor uygulanabilen kısmını oluşturmaktadır.

Bu iş için iki süreç işletilmektedir. Birincisi, birlikte çalışabilirlik için gerekli ortak dil ve kavramların üretilmesi; bunların uygun kanallardan teklif edilmesi; üye ülkeler tarafından incelenip gerekli düzeltmelerin yapılması ve onaylanmasıdır. İkincisi, NATO Standartlaşma Ofisi (*NATO Standardization Office-NSO*)²⁸ tarafından yayımı yapılan kavram ve doktrinlerin ulusal askerî eğitim sistemlerine adaptasyonu için gerekli çalışmanın (ulusal askerî eğitim üretimi ve öğretim tasarımı) yapılmasıdır. Hem NATO’da eğitim-öğretim işleriyle ilgili bölümlere atananlar, hem de Türkiye’de askerî okullar, eğitim merkezleri veya mükemmeliyet merkezlerinde çalışacak personelin, eğitim geliştirme, öğretim tasarımı gibi kavramlara aşina olması gerekmektedir. NATO’nun ulusal yapıdan çok farklı oluşu ve uluslararası yapı ve işleyişle ilgili bilginin fazlalığı ise askerî personel için bir ilave askerî eğitim ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. NATO’ya yapılan atamalar öncesi, bir kısmı ülke içinde bir kısmı da yurtdışında olmak üzere, hazırlık kursları, tamamlayıcı eğitimler ve hatta NATO okullarında ilave kurs ve eğitimler alınmaktadır.

²⁸ NATO Standartlaşma Ofisi (NSO), Erişim Tarihi: 09.04.2026, Erişim Adresi: <https://nso.nato.int/nso/home/main/home/nato-standardization-history>.

1.4. Genişleme (*Enlargement*) ve Askerî Dönüşüm (*Transformation*)

NATO'nun sürekli genişlemesi ve aynı zamanda askerî dönüşümün tüm askerî örgütlenmeyi değiştiren etkilerinin hissedilmeye başlaması²⁹, Soğuk Savaş sonrası ilk genişlemeden oldukça önceye dayanmaktadır.³⁰ NATO'nun “genişlemesi”, çeşitli komplikasyonlar yaratmıştır. Moller, bu sorunları finansal, harekâtla ve yönetimle ilgili olarak üç gruba ayırmaktadır.³¹ Her bir genişleme dalgasında söz konusu sorunların katlanarak artması söz konusudur.³² Genişlemenin eğitim-öğretim faaliyetlerine etkisi, yeni katılan ülke personelinin, hızlı bir şekilde NATO eğitim-öğretim sistemlerine ve tatbikat süreçlerine adapte edilmesi ihtiyacının doğmasıyla sistemin zorlanması şeklinde ortaya çıkmıştır.³³

NATO'nun yeni teknolojiler karşısında askerî donanımdan, doktrine, örgütlenmeden, silahlanma harcamalarına kadar değişime uğraması gündemdedir. NATO bağlamında dönüşüm iki şekilde anlaşılabilir. Birincisi, askerî alanda yeni teknolojilerin uygulanmasıyla, savaşma yönteminden temel doktrinlere kadar büyük bir askerî değişim sürecidir. Askerî dönüşüm-*transformation* terimi, 1991 Körfez Savaşı sonrası, ABD tarafından ileri sürülen *Revolution in Military Affairs* (RMA) kavramının³⁴ ABD kuvvet yapısının değişimi ve bu düşüncenin NATO'ya uyarlanması amacıyla kullanılmıştır³⁵. RMA, Askerî Devrim (*Military Revolutions*) kavramından farklıdır.³⁶ RMA, başta bilgi teknolojisi, hassas hedefleme ve gizleme teknolojilerinde yaşanan devrimsel gelişmelerin askerî alana uygulanması için silahlanma

²⁹ Zikriye Sevdâ Sekmen (2022), “Soğuk Savaş Sonrası NATO'nun Dönüşümü: Tehdit Algısı, Kriz Yönetimi ve NATO Askerî Operasyonları”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Ana Bilim Dalı, Sakarya, Türkiye, Yayınlanmamış Doktora Tezi, ss. 133-156.

³⁰ Jacques Lévesque (1999), “NATO's Eastward Enlargement: An Instructive Historical Precedent”, içinde (editörler: Charles Philippe David & Jacques. Lévesque) *The Future of NATO: Enlargement, Russia, and European Security*, The Centre for Security and Foreign Policy Studies, McGill-Queen's University Press, ss. 157-167.

³¹ Sara Bjerg Moller (2023), “Assessing the Consequences of Enlargement for the NATO Military Alliance”, içinde (editörler: J. Goldgeiger & J. R. Itzkowitz Shiffrin) *Evaluating NATO Enlargement: From Cold War Victory to the Russia-Ukraine War*, Palgrave-Macmillan, ss. 459-487.

³² NATO (2025), “NATO Üyesi Ülkelerin Savunma Harcamaları (Basın Açıklaması)”, Erişim Tarihi: 13.04.2026, Erişim Adresi: <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/finance/def-exp-2025-en.pdf>.

³³ Sezai Öztürk (2021), “Soğuk Savaş Sonrası Dönemde NATO'nun Harekât Yeteneğinin Dönüşümü”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Ana Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye, Yayınlanmamış Doktora Tezi, ss. 370-395.

³⁴ James Kievit & Steven Metz (1995), *Strategy and the Revolution in Military Affairs: From Theory to Policy*, US Army War College Press, ss. 1-5.

³⁵ Elinor C. Sloan (2002), *Revolution in Military Affairs*, McGill-Queen's University Press, ss. 39-45, 77-90.

³⁶ Deividas Sleky (2008), “More Than Semantics: the Difference Between the Concepts of ‘Military Revolution’ and ‘Revolution’ in Military Affairs”, *Lithuanian Political Science Yearbook 2007*, Vilnius University, ss. 51-87.

yanında doktrin ve askerî kurumlarda da değişimi hedeflemektedir.³⁷ Bu kurumsal değişim, “askerî dönüşüm” terimi ile ifade edilmektedir. İkinci bir bağlam ise, NATO’nun Avrupa-Atlantik bölgesinden diğer jeopolitik alanlara genişlemesiyle birlikte karşılaşılan politik ve askerî dirençler ve bunlara verilen tepkilerle ilgilidir. 1991’den beri, NATO’nun amaç, hedef, sorumluluk ve görev alanlarının değişimi demek olan “politik” manadaki dönüşümü sadece genişlemeye verilen tepkiler bağlamında tartışılmaktadır. Genişlemeyle birlikte gelen değişimlere karşı üye devlet yönetimlerinin farklı tepkiler üretmesiyle karakterize olan politik dönüşüm ve genişleme olgusu karşısında, NATO karar alma mekanizmalarının işletilmesi daha da zorlaşmaktadır.

NATO’nun eğitim altyapısı Soğuk Savaş sonrası değişen ihtiyaçlarla birlikte 1991’den itibaren çeşitlenmeye başlamıştır. 1999 stratejik konseptinde NATO’nun yeni yapısıyla ilgili ilk hedefler ortaya konmuştur. 2001’de ABD’de yapılan saldırılar ABD’ye ve dolayısıyla NATO’nun politik yönelimine yeni bir yön ve ivme kazandırmıştır. Bunun en belirgin göstergesi NATO ana komutanlıklarının 2002’de alınan kararla, coğrafi ayrıma dayanan (SACLANT ve SACEUR) savunma yapısından, işlevsel ayrıma dayanan (ACT ve ACO) yeni bir yapıya geçmesidir.³⁸ Bu geçişle birlikte NATO’nun tüm askerî operasyonlarının yönetimi bir sorumlu harekât komutanlığı (ACO) altına toplanırken, dağınık bir görünümdeki askerî eğitim-öğretim; konsept ve doktrin geliştirme (CDD); askerî eğitimin deneme (*experimentation*) ve değerlendirme ile birleştirilmesi; operasyonlardan elde edinilen tecrübelerin (*Lessons Learned*-LL) doktrin geliştirme için veri kaynağı haline getirildiği bir yeni yapı (Müttefik Dönüşüm Komutanlığı-ACT) tanımlanmıştır.³⁹ Böylece, ABD kaynaklı

³⁷ Theo Farrell & Terry Terriff (2010), “Military Transformation in NATO: A Framework for Analysis”, (editörler: Theo Farrell & Terry Terriff & Osinga Frans) *A Transformation Gap? American Innovations and European Military Change*, Redwood City, CA, ss. 1-13.

³⁸ Kuzey Amerika ve Atlantik bölgesinin savunmasından sorumlu Atlantik Komutanlığı (*Supreme Allied Command Atlantic*-SACLANT) kaldırılmış yerine ittifakın geleceğini şekillendirmekle görevli Dönüşüm Komutanlığı (*Supreme Allied Command Transformation*-SACT) kurulmuştur. NATO’nun Avrupa bölgesinin savunmasından sorumlu komutanlığı (*Supreme Headquarters Allied Powers Europe*-SHAPE) ise tüm askerî harekâtın yürütülmesinden sorumlu komutanlık olarak (*Allied Command Operations*-ACO) yeniden tanımlanmıştır. Bakınız; NATO, “WHY SHAPE AND SACEUR DID NOT CHANGE THEIR TITLES WHEN ALLIED COMMAND OPERATIONS WAS CREATED IN 2004?”, Erişim Tarihi: 10.04.2026, Erişim Adresi: <https://shape.nato.int/page2148192756>.

³⁹ ACT’nin dört alt bölümü mevcuttur: Stratejik Politika ve Planlar (*Strategic Policy and Plans*) bölümünün görevi, ittifakın geleceğine dair genel çerçevenin çizilmesi, askerî kanada yansımaların belirlenmesi ve savunma planlamasına liderlik etmektir. Yetenek Geliştirme (*Capability Development*) bölümü, askerî yetenek gereksinimlerini belirleyen kısımdır. İttifakın gelecekteki ortak bütçe kullanılarak geliştirilecek yeteneklerini yöneten otoritedir; ittifak içi inovasyon gayretlerini yönetmektedir. Birleşik Güç Geliştirme (*Joint Force Development*) bölümü, birlikte çalışabilirlik ve yeteneklerin daha ileri seviyelere geliştirilmesi için çalışan bölümüdür. Ayrıca Kaynak Yönetimi bölümü de komutanlığın idarî ve hizmet bölümleriyle insan kaynağının yönetimini yapmaktadır. NATO (2024), “Allied Command Transformation”, 24.09.2024, Erişim Tarihi: 02.04.2026, Erişim Adresi: <https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-structure/allied-command-transformation#heading-1>.

yeni konsept ve doktrinlerin NATO bünyesine aktarıldığı, ABD askerî terminolojisinin NATO diline çevrildiği (aslında tam tersi de geçerli olmaktadır) bir aracı yapı yaratılmıştır.

2002’de NATO’nun ana karargâhlarının işlevsel komutanlıklar olarak yeniden tanımlanması neticesinde Avrupa Komutanlığı (SACEUR-ACO) askerî operasyonların yönetimiyle görevlendirilirken, Dönüşüm Komutanlığı olarak yeniden tanımlanan ACT, sadece eğitim-öğretim ile ilgili sorumlulukların çok daha ötesine geçerek adeta NATO’nun bir örgüt olarak geleceğinin planlanmasıyla görevlendirilmiştir. Eski ABD Atlantik Karargâhı (SACLANT) olan Norfolk/Virginia’da konuşlu ACT, yeni doktrin ve kavramlar geliştirilmesiyle ve bu yeni kavramların yeni NATO standartları halinde sunulmasıyla, askerî üretim faaliyetlerinden yeni savaşma yöntemlerine kadar NATO’nun dönüşümünün planlanmasıyla da görevlendirilmiştir. NATO’nun örgütsel dönüşümü yine ABD liderliğinde, merkez devletlerin düşünce kuruluşları ve askerî ekolleri tarafından üretilen askerî düşüncenin (ürün) yayılması/sunulması, bu ürünün üye devletlerin orduları (kullanıcılar) tarafından benimsenmesiyle karakter bulmaktadır. ACT Komutan kadrosunun (SACT) ABD’den Fransa’ya geçmiş olmasının bu durumu ne kadar etkileyeceği ise şimdilik belirsizdir.

2. Literatür Taraması

Araştırmada, NATO bilgi portalları⁴⁰ kullanıcıya sunulan bilginin, birincil kaynak bilgisi olması ve millî kaynaklardan katbekat açıklayıcı olması dolayısıyla çokça kullanılmıştır. Öğretim tasarımı NATO gibi uluslararası bir örgüt için nasıl bir model seçildiğini anlamak üzere NATO’nun eğitim-öğretimle ilgili dokümanları incelenmiştir. Yakın zamana kadar gizlilik dereceli olan NATO eğitim-öğretim direktiflerinin ve diğer politika dokümanlarının, “genişleme” ve “dönüşüm” kavramlarıyla bağlantılı olarak gizlilik dereceleri düşürülmüştür. NATO üye ülke personeline ilave olarak, Barış için Ortaklık (BIO) ülkeleri personelinin, NATO kurs ve eğitimlerine katılmadan önce ön bilgiler alabilmesi ve hazırlık yapabilmesi bakımından pek çok doküman ve bilgi uzaktan erişime açık hale getirilmiştir. NATO eğitim tasarım modelinin nasıl işlediği konusunda detaylı bilgilere erişim bu sayede mümkün olmuştur.

NATO’nun askerî eğitim standartları tüm üye ülkeler için bağlayıcı referans teşkil etmeye⁴¹ devam etmektedir. Söz konusu referans olma rolü, Soğuk Savaş sonrası NATO’nun yeniden

⁴⁰ NATO ile ilgili birinci elden bilgi NATO resmi internet sitesi (<https://www.nato.int>) kanalıyla elde edilebilir. Uzaktan eğitim (*Advanced Distant Learning-ADL*) yardımcıları ve yapay zekâ (*Artificial Intelligence-AI*) ile takviye edilen bir elektronik bilgi paylaşım merkezidir (<https://qa.sidecloud.net>).

⁴¹ NATO kurucu antlaşmasının üçüncü (tüm savunma yeteneklerinin, askerî eğitim dâhil, bireysel ve toplu olarak muhafaza edileceğini/geliştirileceğini) ve sekizinci maddeleri (diğer ülkelerle yapılmış/yapılacak anlaşmaların

yapılanması, statik savunma duruşundan, alan dışı aktif güvenlik sağlayıcı bir örgüt olma rolüne geçmesi ve bu role uygun ilave eğitim-öğretim mekanizmalarıyla birlikte daha ileri bir noktaya taşınmıştır. Dolayısıyla, TSK askerî eğitim sisteminin güncel işleyişini en azından kitabî kuralları yönüyle anlamak ve çalışmak isteyen araştırmacıların öncelikle NATO askerî eğitim sistemi ve onu oluşturan referans dokümanlar kitaplığına başvurması gerekmektedir.

Öğretim tasarımı konusuyla ilgili ilk incelemede, daha önceleri gizli ya da sınırlı erişime açık olan pek çok NATO dokümanının tamamıyla erişime açık olduğu tespit edilmiştir: (NATO Birleşik-Müşterek Dokümanları, AJP serileri; NATO eğitim-öğretimle ilgili emirler, Bi-SC Directives vb. gibi. Gizlilik dereceli konular ve doküman içerikleri konusunda ise NATO uzaktan eğitim portalı; QA HUB bazı gizlilik dereceli içeriklerin özetini sunabilmektedir. Diğer taraftan, öğretim tasarımının ne olduğu ve nasıl yöntemler kullanıldığı üzerine yazılmış çok fazla sayıda İngilizce kaynak bulunmaktadır.⁴² Görüldüğü kadarıyla öğretim tasarımı Batı’da 1980’lerin bir gelişmesidir ve öğretim tasarımı bir ürün geliştirme yöntemi olduğundan, çeşitli ürün geliştirme modelleriyle ilgili yazılı kaynaklar NATO ve Türkiye’de kullanılan askerî öğretim tasarımı anlamak için kullanılmaya uygundur. Bu sebeple, üniversitelerin eğitim fakülteleri için hazırlanan kaynaklardan yararlanılmıştır.⁴³

TSK’nın eğitim geliştirme ve öğretim tasarımıyla ilgili özgün herhangi bir yayımına ismen bile olsa rastlanmamıştır. Askerî okullarda üniversitelerin eğitim fakültelerinden ya da tarih, dil-edebiyat gibi temel bilim dalı mezunları arasından askerî hizmete alınmış “*öğretmen sınıfı*” subaylar görevlendirilmektedir. Askerî okullardaki temel bilim dersleriyle ilgili öğretim tasarımı öğretmen sınıfı subaylarca, askerî derslerle ilgili tasarım da öğretmen sınıfı subayların yardımıyla “*alan uzmanı*” olan sınıf subayları ya da kurmay subaylar tarafından yapılmaktadır. Dolayısıyla, öğretimin tasarımı ve icrası ile ilgili işler askerî okul ve akademilerde bugüne kadar

bu antlaşma hükümleriyle çelişmeyeceğini belirtmektedir. Bakınız; NATO, “The North Atlantic Treaty: Washington D.C. - 4 April 1949, 04 April 1949”, Erişim Tarihi: 02.04.2026, Erişim Adresi: <https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/official-texts/1949/04/04/the-north-atlantic-treaty>.

⁴² Dee H. Andrews & Ludwika A. Goodson (1980), “A Comparative Analysis of Models of Instructional Design”, *Journal of Instructional Development*, 3(4), ss. 2-16; Charles M. Reigeluth (ed.) (1983), *Instructional Design Theories and Models: An Overview of Their Current Status*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers; Jerrold E. Kemp (1985), *The Instructional Design Process*, Harper & Row; Robert M. Gagné & Leslie J. Briggs & Walter W. Wager (eds.) (1992), *Principles of Instructional Design*, Harcourt Brace & Company; Kerry A. Johnson & Lin J. Foa (1989), *Instructional Design: New Alternatives for Effective Education and Training*, Macmillan; Michael Milano & Diane Ullius (1998), *Designing Powerful Training: Sequential-Iterative Model*, Josey-Bass/Pfeiffer; Robert A. Reiser (2001), “A history of Instructional Design and Technology: Part II: A History of Instructional Design”, *Educational Technology Research and Development*, 49(2), ss. 57-67; Walter Dick & Lou Carey & James O. Carey (2005), *The Systematic Design of Instruction*, 7th Edition, Merrill.

⁴³ Ali Şimşek (2009), *Öğretim Tasarımı*; Robert Maribe Branch (2009), *Öğretim Tasarımı: ADDIE Yaklaşımı*; İdris Göksu & Kürşat Volkan Özcan & Recep Çakır & Yüksel Gökteş (2014), “Türkiye’de Öğretim Tasarımı Modelleriyle İlgili Yapılmış Çalışmalar”, *İlköğretim Online*, 13(2), ss. 694-709.

çıkarılan referans emirler vasıtasıyla yürütülmekte, yardımcı yayın olarak sivil yayınlar kullanılmaktadır. Bunun neticesi olarak askerî kaynaklarda öğretim tasarımı başlığına rastlamak oldukça güçtür.

Türkçe askerî literatürde, NATO ve TSK'nin askerî eğitim-öğretimi ile ilgili karşılaştırmalı kaynakların kıtlığı dikkat çekicidir. Son yıllarda artan “*subay eğitimi*” konusu üzerine ilginin sebebi ise 2016 darbe girişimi sonrasında askerî liselerin kapatılmasıyla ilgili tartışmalardır. Öğretim tasarımıyla ilgili askerî olmayan kaynakların görece bolluğu, konunun askerî bir konu olarak görülmediği, öğretim tasarımının askerî ve sivil olarak ayrıştırılmamış konular arasında olduğunu düşündürmektedir. Askerî eğitimle ilgili en güncel yayınlar yine askerler⁴⁴ veya Millî Savunma Üniversitesi (MSÜ) bünyesinde çıkarılan *Güvenlik Stratejileri Dergisi* (GSD) tarafından yayınlanmaktadır. Askerî eğitim tarihi konusunda 16-17 Eylül 2021 tarihleri arasında MSÜ bünyesinde ilk kez yapılan Uluslararası Türk Askerî Eğitim ve Öğretim Tarihi Sempozyumu sonucu oluşturulan sempozyum bildirileri faydalı bilgiler veriyorsa da, öğretim tasarımı konular arasında yer almamaktadır.

3. Bulgular

3.1. NATO’da Askerî Eğitim Geliştirme ve Üye Ülkelerle Farklılık

Önce açıklıkla vurgulamak gerekir ki, 1991 sonrası örgütün kimlik değiştirmesiyle birlikte NATO’nun eğitim-öğretim konusu askerî alandan çok öteye taşmış durumdadır. Giriş seviyesinde eğitimlerin verildiği NATO Okulu akademik takvimi ve kurs kataloğuna göre, okulda askerî harekâtla ilgili konulara ilave olarak, bilgi yönetimi, kaynak yönetimi, hukukî danışmanlık, Avrupa güvenlik ve iş birliği, kriz yönetimi, polis görevleri, terörle mücadele ve tehlikeli maddelerin izlenmesi ve kontrolüne kadar çok farklı konularda eğitimler verilmektedir.⁴⁵ Daha doğrusu, artık eğitim konu ve kapsamı bakımından “*askerî*” ve “*sivil*” ayrımı yapmak zorlaşmıştır.

Kavramsal çerçeve içinde temas edilen konular NATO’nun geneli üzerinde etkili olurken, eğitim konusu üzerinde çeşitlilik ve talep yaratan konular esas olarak genişleme (yeni üyeler), NATO’nun kimlik değiştirmesi (politik ve askerî dönüşüm) ve yeni teknolojilerin askerî alana uygulanması olmaktadır. NATO’nun eğitim ihtiyacı;

⁴⁴ Barış Ateş (ed.) (2025), *Subay Eğitimi: Profesyonel Askerî Eğitim Modelleri*, Bursa: Dora Basım Yayın.

⁴⁵ NATO Okulu (2026), “2026 NATO School Academic Calendar” Erişim Tarihi: 02.05.2026, Erişim Adresi: https://www.natotraining.org/sfsites/c/resource/Website_Academic_Calendar_2026. NATO Okulu’nda verilen kursların tam listesi için https://www.natotraining.org/sfsites/c/resource/Website_Academic_Course_Guide adresine bakılabilir.

- NATO Okulları (NSO/Oberammergau ve NDC/Roma),
- ACT'nin kendi eğitim yardımcı tesisleri (JWC/Stavanger, JFTC/Bydgosch, JALLC/Lisbon),
- Uzaktan eğitim sistemleri (NSO-ADL⁴⁶; NDC e-Learning),
- Üye ülkelerin ortak kullanıma açık uzman eğitim kurumları; bugün için sayıları 30 kadar olan, mükemmeliyet merkezleri⁴⁷ ya da CoE'ler

tarafından karşılanmaktadır. Bütün bunlara ilave olarak, NATO, ortaklık ülkelerinde yeni eğitim tesisleri (*Partner E&T Facilities*-PETF'ler) açılması için önayak olmakta; NATO dışı eğitim-öğretim imkânlarından (*Non-NATO E&T-NNET*) yararlanmak için yeni iş birlikleri kurmaya çalışmaktadır.

Diğer taraftan, NATO örgütüyle, ulusal askerî örgüt arasında birkaç belirgin farklılık bulunmaktadır. Bu farklılıklar, NATO ve ulusal sistemin eğitim boyutunda önemli işleyiş farkları ve sorumluluk farkları yaratabilmektedir:

- Yapı ve ölçek farkı: NATO, 28 farklı ulus-devlet ve 4 federal yapıdaki birleşik devletlerden (Belçika, Kanada, Almanya ve ABD) oluşan uluslararası bir ittifak örgütlenmesidir. NATO, toplam askerî personel havuzu bakımından, 2024-2025 itibarıyla, 3,36-3,65 milyon askerî personele sahiptir. Sivil personel rakamları tam açıklanmamakla birlikte, sadece Brüksel'deki NATO merkez karargâhında 4.000'in üzerinde memur, diplomat ve idarî personel bulunmaktadır. Ulusal sistem ise 38.000'i devlet memuru ve işçi olmak üzere toplam 370.000 aktif askerî personel istihdam etmektedir.⁴⁸ Bunlar, tek bir millî eğitim sistemi içinden gelmekte, dolayısıyla NATO örgütü için çok önemli olan kültürel farkındalık gibi konular ulusal sistemde ihmal edilebilmekte hatta bastırılmaktadır.
- NATO eğitim-öğretim sisteminin yapısı birden fazla işlevi yürütebilecek şekilde örgütlenmesi: Örnek olarak, ACT içinde konsept geliştirme, gelecek için askerî vizyon oluşturma ya da operasyonlardan elde edilen tecrübelerin yeni kavramlar oluşturmak için kullanılmasıyla ilgili çalışan bölümler bulunmaktadır. Ulusal askerî sistemde eğitim yapıları konsept geliştirme, askerî vizyon, strateji veya politika oluşturan bölümlerden ayrılmış ve her bir kuvvet yapısı içinde ayrı ayrı uzmanlaşmıştır. 2016 sonrası tüm

⁴⁶ DL (*Distant Learning*) ve ADL (*Advance Distant Learning*).

⁴⁷ NATO (2026) "Centers of Excellence" Erişim Tarihi: 29.04.2026, Erişim Adresi: <https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/centres-of-excellence>.

⁴⁸ Sayıştay (2024), "Millî Savunma Bakanlığı 2023 Yılı Sayıştay Denetim Raporu", Erişim Tarihi: 05.04.2026, Erişim Adresi: <https://www.sayistay.gov.tr/reports/download/NrQl9kNYyJ-milli-savunma-bakanligi>.

askerî okullar Millî Savunma Üniversitesi çatısı altında toplanırken, kuvvetlerin elinde eğitim merkezleri ve eğitim birlikleri kalmıştır.

- NATO'nun çok uluslu olması: NATO'nun çok uluslu olması bağlamında, askerî eğitim-öğretim sorumlulukları üye ülkeler ve NATO makamları arasında paylaşılmıştır. NATO harekâtına katılacak, kuvvet ve komuta yapıları içerisinde çalışacak personelin eğitim veya yetenek seviyelerinin ne olacağı; hangi eğitimlerin kim tarafından yapılacağı gibi ana konular ilgili NATO Eğitim-Öğretim Direktifi'nde⁴⁹ tanımlanmıştır.
- Kuvvet tahsisi: Bir NATO operasyonuna katılan tüm kuvvetlerin/birliklerin sevk idaresi (harekât kontrolü), kuvvet tahsisi yapan üye devlet tarafından başka kısıtlamalar konmadığı durumda, NATO Askerî Yapısı (*NATO Force Structure-NFS*) tarafından belirlenen bir komutana devredilmektedir. Söz konusu dokümanda askerî eğitim (*collective training*) öncesinde bireysel düzeyde bilgi ve yeteneklerin kazanılmış olması olgusundan yola çıkarak, bireysel eğitimle kolektif eğitim arasında yakından ilişkili bir süreklilik bulunduğu vurgusu yapılmaktadır. Bu sebeple, NATO'ya kuvvet tahsis eden üye devletler tahsis edilen kuvvetin her türlü eğitim ve harbe hazırlığından birinci derecede sorumludur.
- Üye devlet sorumluluğu: Kuvvet tahsis eden her üye devlet önceden kabul etmiş olduğu personel kotalarını, görev yerinin iş tanımlarına uygun, tam yetkin ve eğitilmiş personelle doldurmak ve rotasyonlarını yapmakla sorumludur. Bunların, gerektiğinde göreve özel ilave bireysel eğitim-öğretim sorumluluğu ise NATO'ya aittir. Bu konularda yapılacak değişiklikten kaynaklanacak masraflar üye devlet sorumluluğudur.⁵⁰

NATO'nun tüm eğitim-öğretim geliştirme sistemi ve öğretim tasarımı süreci için uygulanan iki yaklaşımı bulunmaktadır:

- Eğitime Sistem Yaklaşımı (*Systems Approach to Training-SAT*),
- Küresel Programlama Yaklaşımı (*Global Programming-GP*).

Eğitimde Sistem Yaklaşımı, en genel haliyle (girdi → işlem → çıktı) sürecini esas almaktadır. Bu yaklaşım, öğretim tasarımının her basamağında elde edilen çıktının bir sonraki basamak için girdi kabul edilmesi anlamına gelmektedir. Herhangi bir yetkili NATO birimi tarafından tespit edilen bir yetenek ya da performans eksikliği (*capability/performance gap*) ile ilgili olarak başlatılan çalışmaların ilk adımı bu eksiğin hangi sektörleri ilgilendirdiğinin belirlenmesidir.

⁴⁹ NATO (2016), *Bi-SC Education and Training Directive (E&TD) (075-002)*. Eğitim-öğretim politika dokümanı 2014'te yeniden değişmiş ve yürürlükteki direktif son halini 2016'da almıştır..

⁵⁰ A.g.e., ss. 13-15.

Eğer söz konusu yetenek ya da performans eksiği eğitim-öğretim faaliyetlerini ilgilendiriyorsa, bu durumda, eğitim geliştirme ve öğretim tasarımı süreçleri başlatılmaktadır.

NATO, birçok ulustan askerî ve sivil personeli bünyesinde barındırmakta, dahası söz konusu personelin büyük bir bölümü, üye ülkelerin kendi askerî ve sivil kadrolarından tahsis edilen, geçici süreyle görevlendirilmiş (2-4 yıl), rotasyona tabi personelden oluşmaktadır. NATO karargâhlarının idarî ve hizmet kısım personeli ise genellikle yerel kaynaklardan sağlanabilmektedir. Ancak siyasî karar alma organları, bunlara yardımcı olacak alt komisyonlar, birimler, komuta ve kuvvet yapısını oluşturan karargâh ve askerî operasyonları icra eden birlik personelinin tamamı üye ülkelerden gelmektedir.

Bu durum, karargâh çalışmasını ve birliklerin ortak harekâtını olumsuz etkileyebilecek faktörlerden biridir. Aşağıdaki diğer faktörlerle birlikte düşünüldüğünde;

- Farklı kültürlerden gelen insanların aynı kurumsal yapı içinde çalışması dolayısıyla güvenlik sorunlarına kendi pencerelerinden bakması,
- Jeopolitik önem derecelerinin ülkeden ülkeye değişmesi,
- Tehditlere ya da tehdit/risk olarak tanımlanan güçlere yakınlık/uzaklık algılamaları,
- Üye ülkelerin tarihlerinden kaynaklanan eski gerginliklerin yansımaları

çok uluslu yapı örgütlenme ve işletme bakımından oldukça sorunludur.

NATO’da eğitim-öğretim örgütün genel etkililiğine (üretim, satışlar, finans, kârlılık vb.) odaklanmaktadır. Diğer taraftan, NATO’nun uzman kadroları dışındaki rotasyonel kadrolarında görev yapacak her türden personel için sağlanacak eğitimin uzman seviyesi ya da yükseköğretim seviyesinde olmasına gerek yoktur. Bu sebeple, NATO personelinin büyük bir bölümü için eğitim-öğretim içerik olarak, NATO’nun varlığı ya da işleyişi ile ilgili temel konular yerine⁵¹, günlük işleyişi, personelin rutin işlerine adapte olmasını, hemen hemen her kuralın bir başka kurala veya işleve bağlandığı usullerin öğretilmesini esas alan, kısa dönem kurslar şeklindedir. Söz konusu kurslar belirli bir harekât etkinliğine ve görev odaklı bir çerçeveye oturmaktadır.

NATO kuvvet ve komuta yapısını oluşturan personelin (askerî personel ve sivil memurlar) üye ülkeler tarafından belirli sürelerle ve şartlarla (*case by case*) sınırlı olacak şekilde sağlanıyor

⁵¹ Bu durumun tek istisnası, Roma’daki NATO Savunma Koleji’dir. Bu kurum, NATO üst düzey askerî ve sivil kadrolarının ve ortaklık ülkeleri personelinin bir araya geldiği, dünyada ve NATO ilgi alanındaki gelişmelerin değerlendirildiği konferanslara ve müzakere tekniklerinin geliştirilmesini amaçlayan çok uluslu grup çalışmalarına dayanan bir öğretim metodu uygulamaktadır. Böylelikle, seçilen konular NATO’nun varlık sebepleri ve işleyişindeki sorunlara odaklanabilmektedir.

olması olgusu, eğitim-öğretimde üye ülkeler ve NATO uygulamaları bakımından bazı pratikler de doğurmaktadır:

- İlki, tahsis edilen personelin uyum sorunları yaşamaması, ilave eğitim ihtiyacının minimumda tutulması, her rotasyonda sıfırdan eğitim verme ihtiyacı oluşmaması gibi sebeplerle NATO ve millî sistemlerin benzer yapıya ve benzer standartlara sahip olması zorunluluğu vardır; bu ihtiyaçlar NATO Savunma Planlama Süreçleri (NDPP) vasıtasıyla üye ülkelere bildirilmiş durumdadır (NATO, 2016). Bununla birlikte,
 - Her ne kadar eğitim-öğretimde her aşamanın bir önceki bilgi ve yetenek üzerine inşa edilme prensibi kabul edilmiş olsa da, personel görevlendiren üye devletlerin iç bürokratik işleyişleri, personel politikaları ya da buralardan kaynaklanan hatalar sonucu tam istenen nitelikte personelin atanmadığı durumlar da ortaya çıkabilmektedir. Böyle bir durumda, dil sorunu dışında, personelin geri gönderilmesi ve boş kalan kadroya atama yapılmasının beklenmesi yerine ilgili personelin kısa eğitim-öğretim fırsatları yaratılarak kullanılması tercih edilmektedir.
 - Bir diğer uygulama, ilgili personelin geri gönderilmesi üye devletin bir itibar kaybı olarak algılanabileceğinden, geri gönderme yerine, ilgili personele daha az inisiyatif ve sorumluluk verilerek “*idare-i maslahat*” yapma tercih edilebilmektedir.
- İkincisi, hızlı değişim baskısı, ABD liderliği, NATO danışma mekanizmaları ve onay süreçleri sebebiyle üye ülkelerin ulusal çıkarları ve NATO politikaları arasındaki olası farklılıklar dolayısıyla ulusal sistemin arkadan gelen, gecikmeli bir tepkisellik içinde çalışmasıdır. Bu da, yurtdışı kadrolara atanan personel bakımından yenilikleri görüp uygulama bakımından belirli bir güçlük yaratabilmektedir.
 - Ulusal askerî sistemlerin oturmuş yapısından kaynaklanan “*muhafazakâr*” bir direnç geliştirmesi olasılığının varlığı; kendine has olduğu düşünülen askerî kültür özelliklerinin ve benzeri niteliklerin korunmaya çalışılması söz konusu olabilmektedir.
 - Bu durumda, personel sadece kendi ülkesinden kişilerle görüşme, çalışma ya da iletişim içinde olma gibi bir davranış geliştirebilmektedir.
- NATO sivil ve askerî personelinin üye ülke personelinden oluşuyor olması, NATO karar mekanizmalarına bilgi üreten Uluslararası Karargâh (IS), Uluslararası Askerî

Karargâh (IMS) ve Stratejik Karargâhlar (ACT/ACO) ile bunlara bağlı çeşitli alt karargâhların kritik kadroları için gözle görülmeyen bir mücadele alanı yaratmaktadır.

- Bu kadrolar, başta NATO bütçesinin yarısından fazlasını karşılayan ABD, İngiltere, Fransa ve Almanya gibi merkezî ülkelere verilmektedir.
- Karar noktalarında bulunan söz konusu personel kendi ülkesinin önceliklerini NATO'nun öncelikleriymiş gibi sunabilmektedir.
- Buralarda görev yapacak personel, daha önce NATO ya da benzeri uluslararası karargâhlarda çalışmış, tecrübeli ve eğitilmişler arasından seçilmektedir. Bazı üye ülke personelinin sayıca azlığı aynı personelin istediği takdirde yıllarca yurtdışı kadrolarda çalışmasını mümkün kılmakta; NATO konusunda belirgin bir uzmanlaşma oluşmaktadır.
- NATO gibi çokuluslu örgütlerin örgüt çıkarları ve ulusal çıkarlar gibi iki çelişik faktörün farkında olarak eğitim-öğretimde uyguladığı davranış normları da şu şekilde özetlenebilir:
 - kültürel, etnik, ırkî, cinsiyetle ve diğer farklılıkların kabulü, buna uygun davranış normları ve politikalar geliştirmeye yönelme,
 - kapsamlı öğretim hedefleri yerine, görev odaklı, modüler eğitim-öğretim çözümlerine yönelme,
 - uzun vadeli ya da uzmanlık isteyen personel ihtiyaçlarının, (idarî personel, akademik personel ya da diğer uzmanlık işleri) uluslararası sivil personel havuzlarından ve yerel tedarikçilerden 'sözleşme' usulüyle karşılama.

NATO'nun eğitim-öğretim politikalarını yönlendiren diğer ana yönlendirici düşünceye göre, eğitim ve öğretimin birbirini tamamlayan, sürekli, döngüsel ve iç içe faaliyetlerden oluşması zorunluluğu bulunmaktadır. Diğer taraftan, NATO'nun Soğuk Savaş sonrası yeniden tanımlanan sorumlulukları ve güvenlik kavramının her türlü alana yayılabilen niteliği eğitim-öğretim konu kapsamlarını aşırı derecede artırmıştır. Bu sebeple, 2002'den sonra iki stratejik komutanlık bölgesel ayrım yerine işlevsel ayrıma göre yeniden oluşturulmuştur. NATO'nun eğitim ve öğretimden sorumlu çatı kuruluşu 2003'ten itibaren artık Müttefik Dönüşüm

Komutanlığı'dır.⁵² Bazı özel durumlar dışında tüm eğitim-öğretim işleri iki ana çerçevede düşünülmektedir⁵³:

- Öğretim ve Bireysel Eğitim (*Education and Individual Training-E&IT*),
- Kolektif Eğitim ve Tatbikatlar (*Collective Training and Exercises-CT&E*).

Birincisi birlikte çalışabilirliğe odaklanırken, diğeri askerî hazırlığa odaklanmaktadır. Fakat eğitim ve öğretimin iç içe, döngüsel, sürekli, ve birbirini tamamlayan nitelikte oluşu görev alanlarının tam olarak ayrılmasına da engeldir. ACT/ACO kuruluşuna geçilen 2003'ten itibaren, eğitim-öğretim sorumluluklarının paylaşımında çeşitli sorunlar yaşanmaya başlamıştır. Örnek olarak, Afganistan ve Irak'taki NATO birliklerinin harekât kontrol makamı olan ACO, buralarda görevli NATO unsurları için en büyük tehlike haline gelen⁵⁴ el yapımı patlayıcılar (EYP) ile ilgili eğitim desteği verilmesini talep etmiş; ilave olarak da mobil eğitim takımları gönderilmesini istemiştir. Ancak o tarihlerde ACT'nin sahadaki birlikleri eğitime sorumluluğu henüz tanımlı olmadığından, bu taleplerin karşılanması personel görevlendiren ülkelere reddedilmiştir. Anlaşmazlığın sebebi sorumlulukların iyi tanımlanmamış olması bir tarafa personel görevlendirme makamlarına bu konuda ön bilgi verilmemiş olmasıdır. Personel görevlendiren ülkeler ABD'de bir ana karargâhta çalışmak üzere gönderdikleri personelin Afganistan ya da Irak gibi savaş/harekât bölgesinde görevlendirilmesini kabul etmemiştir. Dolayısıyla, aslında eğitim-öğretimle doğrudan ilgisi olmayan, idarî sorunlar, sorumluluk veya yetki paylaşımından kaynaklanan anlaşmazlıklar vb. eğitim-öğretim faaliyetleri üzerinde etkili olabilmektedir.

NATO, bu ve benzeri olaylardan alınan dersle, 2012'den itibaren, iki stratejik komutanlık arasında eğitim-öğretim sorumluk tanımlarına ilave olarak, desteklenen-destekleyen ilişkisi tanımlanmıştır.

⁵² NATO (2013), *Bi-SC Collective Training and Exercise Directive (CT&ED) (075-003)*. Genel sorumluluk Dönüşüm Komutanlığı'nda (ACT) olmakla birlikte, 2012 yılına kadar Harekât Komutanlığı (ACO) NATO operasyonlarına katılan birlik ve karargâh personelinin toplu haldeki eğitimlerinin (bireysel eğitim ve öğretim dışında kalan eğitimler) sorumlu makamı olmaya devam etmiştir. Daha sonra alınan bir kararla, tüm eğitim sorumluluğu da ACT'ye geçmiştir. Büyük NATO Tatbikatlarının planlaması (MTEP) ve kolektif eğitimlerin tasarımı ve icrasında ACO (SACEUR) müşteri konumunda ve ihtiyaç duyulan eğitim hedefleri gibi ana hususları belirleyen roldedir. NATO tatbikatları ise, hem bir eğitim değerlendirmesi, hem de NATO'ya deklare edilen kuvvetler için bir sertifikasyon görevi görmektedir.

⁵³ NATO (2016), *Bi-SC Education and Training Directive (E&TD) (075-002)*, ss. 7-9.

⁵⁴ Defence IQ (2010), "Counter IED Technology Sector Report 2010", Erişim Tarihi: 11.04.2026, Erişim Adresi: <https://www.defenceiq.com/defence-technology/whitepapers/counter-ied-technology-sector-report-2010?membership-new=true&m-posts-registration-new=true>.

Tablo 2. Sorumluluk paylaşımı yerine desteklenen-destekleyen ilişkilerinin tanımı⁵⁵

Eğitim-Öğretim Roller	İhtiyaçların Belirlenmesi	Uygulama	Değerlendirme
Desteklenen	ACO	SACT	ACO
Destekleyen	SACT	ACO	SACT

Her iki stratejik komutanlık arasındaki eğitim öğretim sorumluluklarına kısaca değinecek olursak;

- ACO, genel olarak kuvvetlerin harekâta hazır olma standartlarının, eğitim-öğretim ihtiyaçlarının ve kuvvetlerin harbe hazırlık durumunun değerlendirilmesi ile önceliklerin belirlenmesinden; Komuta Yapısı ile Kuvvet Yapısı karargâhlarının değerlendirilmesinden ve sertifika verilmesinden; yıllık olarak NATO eğitim-öğretim ve tatbikat değerlendirmesi yapılmasından sorumludur.
- ACT'nin ise, tüm bireysel eğitim-öğretim kolektif eğitim ve tatbikatların icrası; Küresel Programlama; Mükemmeliyet Merkezlerinin her türlü işinin koordinasyonu, ortaklık ülkelerinin eğitim-öğretim tesislerinin koordinasyonu; üye ülkelerin ulusal eğitim merkezlerinin desteğinin alınması; kursların ve tüm eğitim-öğretim kurumlarının sertifikalandırılması; STANAG'ların geliştirilmesi ve takibi ile eğitim-öğretimde kalite standartlarının geliştirilip takibi gibi sorumlulukları bulunmaktadır.⁵⁶

Eğitim ve öğretim, gelişen teknolojik imkânlar dolayısıyla giderek daha büyük oranlarda uzaktan öğrenme (ADL) şeklinde olmakta, fiilî ya da uygulamaya yönelik eğitimler de yerinde (eğitim birliğinde, kendi birliğinde veya komşu birlikte) yapılabilmektedir. Mesleğin daha ileri aşamalarında ise genellikle liderlik ve meslekî uzmanlık bileşimi olan “*kurmay*” eğitimleriyle daha büyük birliklerin ya da müşterek harekâtın yönetimine odaklanan üst yönetim eğitimleri olabilmektedir. Eğitim ve öğretim, bir askerin tüm meslek hayatı boyunca devam eden bir süreçtir.

⁵⁵ **Tablo 2**, Bi-SC Education and Training (E&T) (075-002) Directive dokümanından oluşturulmuştur.

⁵⁶ NATO (2016), *Bi-SC Education and Training Directive (E&TD) (075-002)*, ss. 15-16.

Harekâta hazır birlikler, bir kere sertifika aldığı anda (örneğin NRF) ve üye ülke tarafından tahsis edildiğinde, ister NATO kuvvet yapısı içinde bulunsun, isterse belirli bir süre komuta yapısı tarafından yönetilsin ilave eğitime ihtiyaç duymayacağı varsayılmaktadır. Yine de, ilave eğitim ihtiyaçları oluştuğunda, örneğin el yapımı patlayıcılar (EYP) ile mücadele ve korunma tedbirleri için eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında, bu eğitimler mobil eğitim takımları tarafından yerinde sağlanmaktadır.

3.2. Öğretim Tasarımı

NATO eğitim-öğretim işlevi içinde öğretim tasarımının döngüsel olarak çalıştırıldığı birden fazla süreç mevcuttur. Bu süreçleri başlatan olaylar performans eksikliği tespiti ve bu eksikğin eğitim-öğretimle ilgili olduğuna karar verilmesidir. Bu tespitin ardından, öğretim tasarımı süreçleri başlatılmakta ve sonuçta bir eğitim-öğretim çözümü (kurs, eğitim, uzaktan öğrenme modülü vb.) ortaya çıkmaktadır. Ancak işlem burada bitmemekte; bir eğitim ya da kurs onaylandıktan (*NATO certified*) sonra belirli sürelerle geçerlilik durumu (*relevance*) ve verilen eğitimin kalitesi gözden geçirilmekte; kalite güvence (*Quality Assurance-QA*) süreçleri devam etmektedir.⁵⁷ Söz konusu süreçlerde uluslararası (ISO⁵⁸) ve Avrupa (ESG⁵⁹) kalite garanti standartlarının esas alındığı görülmektedir.

Öğretim tasarımı, eğitim-öğretimle ilgili bir dizi tespitin ardından yapılacak bir ürün geliştirme faaliyetidir. Dolayısıyla, ilk olarak yapılan iş, herhangi bir konuda bir performans eksikliği ya da “sorun” olduğunun anlaşılması veya kabul edilmesidir. Bunun, askerî alan dâhil tüm sektörlerde uygulanması mümkündür. Amaç, herhangi bir sektörde tespit edilen bir performans eksikliğinin eğitim-öğretimle ilgili kısmı için uygun bir eğitim çözümü yaratılması ve bunun uygulanmaya geçirilmesidir.

Ayrıca, bu ihtiyacın giderilmesi için ne yapılması gerektiği konusunda belirli bir dizi analize ihtiyaç vardır. Bu tespit, NATO’da genellikle operasyonel komutanlıklar tarafından sahada yapılmaktadır. Ancak prensipte tüm NATO birimleri tarafından böyle bir tespit yapılabilir. Örnek olarak, 2000’li yılların başında NATO operasyonları sırasında en fazla personel kaybına ve yaralanmaya sebep olarak muhasım tarafından el yapımı patlayıcıların (EYP) kullanımı

⁵⁷ Konstantinos Grammis & Nikolaos M. Vaxevanidis (2016), “Institutional Accreditation According to NATO Bi-SC Education & Individual Training Directive 075-007 (2015)”, International Conference on Quality Management Environment, Education, Engineering, ICQME 2016, Petrovac, Montenegro, ss. 305-312.

⁵⁸ Itay Abuhav (2017), *ISO 9001:2015 – A Complete Guide to Quality Management Systems*, Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group.

⁵⁹ Enqa, “ESG - Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area 2015, Brussels, Belgium”, Erişim Tarihi: 22.04.2026, Erişim Adresi: <https://www.enqa.eu/esg-standards-and-guidelines-for-quality-assurance-in-the-european-higher-education-area/>.

olduğu, bu silahların Afganistan, Irak ve benzeri coğrafyalarda teknolojik olarak dezavantajlı olan muhasım tarafından özellikle tercih edilen bir silah sistemi haline geldiği tespiti yapılmıştır.⁶⁰

İkinci adım, bu sorunun hangi işlevsel alanlarla ilgili olabileceğinin araştırılmasıdır. Bu işlevsel alanlar, NATO tarafından DOTMLPFI kısa adıyla ifade edilmektedir. Yine EYP örneğinden devam edecek olursak, EYP'yi NATO operasyonları için bir sorun haline getiren etkenlere bakılacak ve bu etkenlerin işlediği süreçlere odaklanılacaktır. Sorun bir doktrin veya örgütlenme meselesi midir? Yoksa sadece eğitimle çözülebilir mi? Malzeme (koruyucu teçhizat, araç, platform; ya da tespit yapacak araçlar) geliştirmek ne derece gereklidir? Özetle, sorunla ilgili olabilecek tüm işlevsel alanlara bakılmaktadır.

NATO eğitim-öğretim sistemine entegre kuruluşlar, eğitim-öğretim faaliyetleri ve kurslarını genel sistem yaklaşımı (Eğitime Sistem Yaklaşımı, *Systems Approach to Training-SAT*) ve belirli bir süreç içinde tasarlayıp kullanıma hazır hale getirmektedir. Ardışık, döngüsel, şeffaf ve basit bir işleyişe sahip öğretim tasarımı, çok bilinen bir yaklaşım olan ADDIE⁶¹ (Tablo 3) kullanılmaktadır. ADDIE, aslında bir ürün geliştirme modelidir.⁶²

Tablo 3. NATO'da öğretim tasarımında kullanılan eğitim geliştirme modeli

İşlem basamağı ve Girdi	Yetkili Otorite	İşlem ve Sonuç
Eksikliğin belirlenmesi ve bunun bir eğitim-öğretim çözümü gerektirdiğinin teyidi. Amaç duplikasyonların önlenmesi ve gayret ekonomisi sağlamaktır.	Talep Makamı (<i>Requirements Authority</i>); genellikle operasyonlardan sorumlu ACO veya diğer alt komutanlıktır. Ancak bunlarla sınırlı olmayabilir.	Eğitim gerekliliğinin hangi alanda, ne şekilde ortaya çıktığı, neye ihtiyaç duyulduğunun ACT'ye bildirilmesi ve bunun ACT tarafından teyidi.
Eğitim gereksiniminin parçalarına ayrılarak incelenmesi (<i>Training Requirements Analysis-TRA</i>). TRA'nin amacı performans hedeflerinin (PO) belirlenmesidir.	TRA Çalışma Grubu (TRA WG) tarafından, performans hedeflerine istinaden, neden eğitim yapılacak? kim eğitilecek? ne öğretilecek? ne detayda, ne seviyede ve ne şartlar altında eğitim yapılacak? sorularına cevap aranır.	Eğitim Gereklileri Analizi Çalışması (<i>TRA Workshop</i>) yapılarak NATO çapında olası çözümlerin incelenmesi. TRA Raporu: KIRMIZI; uygun çözüm mevcut değil. PORTAKAL; belirlenen çözüm gerekeni tam karşılamıyor. YEŞİL; belirlenen çözüm gerekleri tam karşılıyor.

⁶⁰ Andrew Smith (2011), *Improvised Explosive Devices in Iraq, 2003-09: A Case of Operational Surprise and Institutional Response*, US Army War College Press, ss. 1-13.

⁶¹ ADDIE: İngilizce'de, *Analysis, Design, Development, Implementation*, ve *Evaluation* kelimelerinin baş harflerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulan bir kısaltmadır.

⁶² Robert Maribe Branch (2009), *Öğretim Tasarımı: ADDIE Yaklaşımı*, s. 171.

İhtiyacın hangi kaynaklardan karşılanabileceğinin araştırılması. (<i>Training Needs Analysis</i>) amaç eğitim hedeflerinin (TO) belirlenmesidir.	İhtiyaç Analizi Çalışma Grubu (TNA WG) Eğitim hedefleri (TO) ile kurs kontrol dokümanları (CCD-I) ve eğitim stratejileri üretilmeye başlanmaktadır.	İhtiyaç bireysel eğitim-öğretim ise ACT/DH tarafından; kolektif eğitim ve tatbikatlar ile alakalı ise tatbikat süreci çerçevesinde ilgili komutanlıkça (OCE) birer eğitim çözümü önerilmesi.
Eğitim-öğretimin tasarlanması (TD). Amacı, analiz basamağında tespit edilen hedefleri elde edecek mevcuttaki eğitim-öğretim çözümlerini seçmek ya da yenilerini yaratmaktır.	İlgili bölüm başkanı ve alan uzmanları tarafından; çalışma sonunda, öğretim stratejisi (ne, nasıl, sunulacak, nasıl izlenecek ve değerlendirilecek), sorularının cevabı verilmiş olacaktır.	İlgili okul veya eğitim merkezi (ETF) sonuçları kurs kontrol dokümanı (CCD-II) formunda kurs geliştiricilere sunar.
Geliştirme aşamasında, düşünülen eğitim-öğretim çözümü için kaynak materyal ve hizmetlerin üretimi veya iyileştirmesi yapılmaktadır.	İlgili okul veya eğitim merkezi.	Öğretim tasarımı ve kurs kontrol dokümanlarında tarif edilen kurs materyalinin üretiminin tamamlanması.
Öngörülen eğitim-öğretim çözümünün yerleştirilmesi, işletilmesi, yönetimi ve desteklenmesi için bir Deneme ya da Pilot Kurs icra edilmesi.	İlgili okulun ilgili Bölüm Başkanı (DH).	Kurs için büyük masraflar yapılmadan önce deneme kursları yapılmaya başlanması ve varsa tasarım hatalarının düzeltilmesi.
Eğitim-öğretim çözümü olan kurs vb.nin yürürlüğe konması. Kursun eğitim programına alınması.	ACT ve ilgili okul veya eğitim merkezi.	Yetkin mezunların kursu tamamlaması.
Gözden geçirme ve düzeltme: amaç, eğitimin etkililiği, verimliliği ve sürdürülebilirliği konularının incelenmesidir.	İç ve dış denetleme değerlendirmelerden sonra ACT tarafından kurs sonrası gözden geçirme (PCR) yapılır.	Gözden geçirme sonrası daha eğitim-öğretim çözümünün gelişmesi hedeflenir.
Bu noktadan sonra eğitimlerle ilgili kalite güvence süreçleri ve periyodik dış denetimler başlar.	ACT veya ACO.	Kalite garanti süreçleri, geri dönüşler ve yeniden sertifikalandırmalar.

İhtiyaç sahibi makam (*Requirements Authority-RA*) tarafından belirlenen “sorun” analiz edilmekte (*Training Requirements Analysis-TRA*); öncelikle NATO bünyesinde var olan eğitim-öğretim imkânlarının araştırılması sonrası bazı eğitim-öğretim çözümlerinin önerilmesi esasına dayanmaktadır. Bu arada, eğitimde elde edilecek performans hedefleri tespit edilerek bunlar kurs kontrol dokümanlarına dönüştürülmektedir. Özetle, mevcut eğitim imkânları ve kısıt koşullar karşılaştırılmaktadır. Buradan elde edilen bilgiler ihtiyaçların tam olarak karşılanması için daha derin ikinci bir analiz ile birlikte (*Training Needs Analysis-TNA*)

dışarıdan NATO erişimine açık eğitim-öğretim imkânları araştırılmakta, imkân olduğunda bunlardan da faydalanılmaktadır (*Global Programming*).

NATO eğitim-öğretim yönetimi sadece içerik ve kullanılan yapı bakımından üye ülkelerin askerî eğitim sistemlerine kaynaklık etmekle kalmaz; bu sistemlerin birbirinin çeşitli versiyonları halini almasına da sebep olur. Uygulamada, ulusal askerî eğitim model ve yapılarının millî doktriner farklılıklar (rejim farkları, hâkim siyasal düşünce, askerî yapı ve askerî kültür farkı) içermesi dolayısıyla, eğitim içeriği, kapsamı (yaş, cinsiyet ve süreler), gibi pek çok konuda farklılıklar olabilmektedir.⁶³

Diğer taraftan, NATO'nun kendi yetiştirdiği bir insan kaynağına ve silahlı kuvvete sahip olmaması, NATO öğretim tasarımı öncelikle görev odaklı hale getirmektedir. Görev odaklılık devam eden NATO harekâtına katılan ya da rotasyonla değişecek personelin görevle ilgili belirli konularda eğitilmesi anlamına gelmektedir. Genellikle kullanılan millî teknik ekipman, silahlar vb. yerine farklı ekipman kullanılmak zorunda kalınabilir; bunun yanında alışılmış olan ulusal kurallar, teknik, taktik ve prosedürler yerine, çeşitli uluslardan oluşan bir birleşik (*allied*) ve çeşitli servis kültürlerinden gelen müşterek (*joint*) bir karargâhta çalışmak söz konudur. Böyle birleşik-müşterek karargâhlarda, NATO'nun o gün için geçerli, o göreve özel talimatları ve usulleri kullanılacaktır. Bu sebeple, NATO seferî kadrolarına atanan personelin “görevin gerektirdiği” bireysel eğitim-öğretimi alması, genellikle NATO'nun kendi eğitim-öğretim sistemi ve mobil eğitim takımları tarafından yerine getirilmektedir.

3.3. TSK'da Askerî Öğretim Tasarımı

TSK'da yetenek ya da performans eksikleri, öncelikle yine sahadaki komutanlar tarafından tespit edilmekte ve sıralı üsler kanalıyla rapor edilmektedir. Ancak bu ideal işleyiş olup, yüksek derecede hiyerarşik, yukarıdan aşağı tek yönlü iletişimin norm olduğu askerî kültür dolayısıyla, eğitim-öğretimde sahada yapılan tespitler yerine Genelkurmay veya Millî Savunma Bakanlıkları tarafından yapılan saptamalar daha önemlidir. İşleyişin yukarıdan aşağı olması öğretim tasarımı süreçlerini kısıtlamakta, bütün bir orduyu değil, genellikle sadece görev verilen askerî okulları, sınıf okullarını vb. eğitim-öğretim kuruluşlarını ilgilendiren, özel eğitim yönetimi işleri arasına sokmaktadır.

İzlenebildiği kadarıyla, askerî okullarda var olan mühendislik bölümleri muhafaza edilmekte; bu bölümler altında yeni lisans-üstü bölümler açılmaktadır. Dolayısıyla, askerî eğitim-

⁶³ Barış Ateş (ed.) (2025), *Subay Eğitimi: Profesyonel Askerî Eğitim Modelleri*.

öğretimde, örnek olarak, Kara Harp Okulu dekanlık görevleri⁶⁴ arasında, akademik program tasarlamak ve öğretim materyalini tespit, teklif ve temin gibi görevler olsa da eğitim hedefleri arasında eğitim geliştirme veya öğretim tasarımı bulunmamaktadır. Aynı durum Deniz ve Hava Harp Okulları için de geçerlidir.⁶⁵ TSK'da askerî okullarda öğretim tasarımı NATO'daki gibi belirgin karargâhlar arası çalışma değil, ana bilim dalının iç faaliyeti olarak görülmektedir. Genellikle her ders içeriği ve uygunluğu sene sonunda dersin öğretim tasarımı yapanlar tarafından gözden geçirilmektedir. Öğretim tasarımı yapılması ihtiyacı oluştuğunda, ilgili bölüm ya da ana bilim dalı başkanı, ders öğretmenleri (alan uzmanı) ve öğretim tasarımcı uzmanlar tarafından (her ikisi de öğretmen sınıfı subay olmak üzere) oluşturulan ayrı birer komisyon tarafından sıralı işlemler yapılmaktadır.

TSK ile ilgili eğitim öğretim yönetmeliklerinden kamu erişimine açık olanların tamamı sadece idarî kuralları açıklayan dokümanlardır. Ulaşılabilen emir, yönerge ve dokümanlarda TSK öğretim tasarımı hakkında ayrıntılı bilgi bulunmamaktadır. Bununla birlikte, TSK ilgili personeli tarafından en azından 1970'lerden beri NATO ile benzer ya da aynı öğretim tasarım yöntemleri, örneğin ADDIE metodolojisi, kullanıldığı teyit edilmiştir.⁶⁶ Türkiye'de sivil sektördeki öğretim tasarımı ile ilgili çalışmaların üçte biri de bu model esas alınarak yapılmaktadır.⁶⁷ Öğretim tasarımıyla ilgili sivil kaynaklar ya ABD'de yapılan çalışmaların tercümelerinden oluşmakta ya da yurtdışı/yurtiçi çalışmaların sonuçları hakkında, eğitim fakülteleri, eğitimciler ve diğer öğretim tasarımcıları tarafından yapılan izleme yayınlarıdır.⁶⁸ Öğretim tasarımında, okullar, eğitim fakülteleri vb.leri tarafından uygulanan öğretim tasarım yöntemleri zaman içinde standartlaşmış olduğundan Türkçe literatürdeki çalışmalar içerik olarak birbirine oldukça benzer olup güncel olanların da sayıları görece azdır.⁶⁹

NATO dokümanlarında öğretim tasarım süreçlerine ilave olarak, kalite yönetim ve kalite garanti süreçleri de öğretim tasarımı ve öğretim programlama yöntemlerinin birer tamamlayıcı süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple, 2000'li yıllardan itibaren TSK tarafından da kalite yönetim standartlarının (ISO 9001; ESG, 2015) kabul edildiği görülmektedir. Ancak okulların

⁶⁴ Kara Harp Okulu (2026), "Dekanlık", Erişim Tarihi: 01.05.2026, Erişim Adresi: <https://kho.msu.edu.tr/>.

⁶⁵ Deniz Harp Okulu (2026), "Dekanlık" Erişim Tarihi: 02.05.2026, Erişim Adresi: <https://dho.msu.edu.tr/dekanlik/index.html>.

⁶⁶ Emekli Öğ. Alb. Ş. Turgay ile kişisel görüşme, 24 Nisan 2026.

⁶⁷ Mehmet Arif Özerbaş & Abdullah Bedir Kaya (2017), "Öğretim Tasarımı Çalışmalarını İçerik Analizi: ADDIE Modeli Örnekleme", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(1), ss. 26-42.

⁶⁸ Karal L. Garcia & Gamze Özoğul (2023), *The Evolution of the Instructional System Development Model in the US Air Force*, AECT, Springer.

⁶⁹ Robert Maribe Branch (2009), *Öğretim Tasarımı: ADDIE Yaklaşımı*; Esmâ Çolak (2006), "İşbirliğine Dayalı Öğretim Tasarımının Öğrencilerin Öğrenme Yaklaşımlarına, Akademik Başarılarına ve Öğrenmenin Kalıcılığına Etkisi", Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, Yayınlanmamış Doktora Tezi; Ali Şimşek (2021), *Öğretim Tasarımı*.

iç denetleme sonuçları, hem de üst komutanlıkların dış denetleme raporları hâlihazırda araştırmacılara açık değildir. Kalite yönetim ve kalite garanti süreçleri ilke olarak birer dış denetim aracı olmalarına rağmen TSK’nde okulların dış denetimi TSK dışı kurumlardan değil, üst komutanlıklarca yapılagelmektedir.

Askerî okulların temel bilim ders içeriklerinin hazırlanmasından, yeni konuların eğitim sistemine taşınmasına kadar çeşitli konularda kullanılan yöntemsel yaklaşım olan öğretim tasarımı ve benzeri ürün geliştirme süreçleri aslında birer problem çözme yaklaşımıdır. Fakat öğretim tasarımı gibi konular eskinin harp akademilerinde öğretilen Harekât Planlama dersleri ve Askerî Karar Verme Süreci (AKVES) gibi üzerinde ısrarla durulan konulardan değildir. Tüm askerî eğitim referansını ABD konseptleriyle dolduran TSK, yine bir ABD kavramı olan öğretim tasarımı askerî okullarının ve harp akademilerinin dersleri arasına sokmamıştır.

Araştırma bulguları iki temelde özetlenebilir. Bunlardan ilki, NATO ve Millî askerî uygulamalar arasında benzerlik taşıyan noktalardır:

- Öğretim tasarımında benzer referanslar, bilgi kaynakları, kavramlar ve eğitim geliştirme süreçleri kullanılması sebebiyle NATO ve TSK arasında kavramsal ve yöntemsel benzerlik oldukça kuvvetlidir.
 - NATO’da kullanılan eğitim geliştirme ve öğretim tasarımı, bilimsel çalışmalar üzerinden geliştirilmiş, dünyada yaygın kullanımı olan bir ürün geliştirme modeline dayanmaktadır.
 - TSK’da benzer işleri yapan öğretmen sınıfı subaylar, ilgili eğitim fakültelerinde benzer kaynakları ve yöntemleri öğrenerek mezun olmaktadır. Aradaki benzerliklerin beklenen bir sonuç olduğu düşünülmektedir.
- TSK’da, NATO standartları, birlikte çalışabilirlik prensibi gibi bağlayıcı kurallar gereği azamî düzeyde kavramsal bağımlılık gelişmiştir. Dolayısıyla, öğretim tasarımı bu bağımlılığın göstergelerinden biri olarak düşünülebilir.
 - ABD askerî ekolünün etkisi tüm NATO üye ülkeleri üstünde kuvvetle hissedilmektedir. Bunun tarihsel, politik ve ekonomik sebepleri kısaca tartışılmış, sonuç olarak Amerikan etkisinin bağlayıcı ve benzerleşme yaratan yanı tespit edilmiştir.

Farklılık taşıyan kısımlarla ilgili bulgular şu şekilde özetlenebilir:

- NATO eğitim tasarımını, büyük ve çokuluslu bir organizasyonun, yeni ortaya çıkan ya da değişen bireysel/kolektif/kurumsal vb. eğitim ve öğretim ihtiyaçlarının karşılanması

için kullanılmaktadır. TSK, benzer yaklaşımı askerî okulların ve diğer meslek okullarının eğitim içeriğini oluşturmakta kullanılmaktadır. Dolayısıyla, ölçek ve yapı farkları vardır;

- NATO Avrupa-Atlantik bölgesinde, uluslararası, politik ve askerî bir yapıdır. Çok uluslu yapı, ulusal yapıya göre daha fazla şeffaflık gerektirmektedir. NATO bütçesinin ortak harcamalarının incelemeye açık yapısı, hesap verebilirlik, ekonomik ve işlevsel gerekçelendirme, etkililik vb. prensipler üzerinde daha fazla durulması eğitim-öğretimde kalite garanti standartları uygulanması ve dış denetime açıklık ile sağlanmaktadır.
- TSK, esas olarak askerî bir yapı niteliğindedir. Öğretim tasarımı genellikle sadece askerî okul ve eğitim merkezlerini ilgilendirmektedir. Benzer öğretim tasarım yöntemleri kullanılması, eğitim-öğretim ihtiyaçlarının farklılığından dolayı çok farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.
- NATO demokrasi ve liberal değerler dışında milliyetçilik gibi politik uyum bozucu ideolojik etkilere uzak durmak, örgütün iç tutarlılığını ya da politik uyumunu sağlamak zorundadır. TSK ise, ulusal değerler sistemi ve millî politikaların odağındadır. Dolayısıyla, TSK'nın öğretim tasarımı daima devlet temelli çözümlerle görülebilecektir.
- Askerî alanda kullanılan temel terimler ile sivil eğitim-öğretim alanında kullanılanlar arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Hatalı çeviriler ve askerî kültüre bağlı farklı kullanım alışkanlıkları kavram kargaşası yaratarak NATO sisteminin anlaşılmasını güçleştirebilmektedir.

Sonuç

Askerî eğitim geliştirme ve öğretim tasarımı ilk bakışta eğitim uzmanlığına özel bir süreç bilgisi gibi görünmektedir. Hâlbuki askerî okullar (harp okulları ve harp enstitüleri) mezunları için genel ve özel hedefler tanımlayarak eğitim tasarımlarını buna göre yapmaktadır.⁷⁰ Amaç, hem subay adaylarını meslek içinde, hem de hayat boyu karşılaşılabilecek sorunların çözümü için hazırlamak, onları ilk karşılaşacakları ortama uyumlu hale getirmek, bu sayede askerî örgütsel ihtiyacı karşılamaktır. Bu amaçlar, kısaca şu şekilde ifade edilebilir;

- Genel amaçlar, lider gelişimi (ahlâkî gelişim), yanında meslekî gelişime açık olma (akademik temel, temel bilim, teknik bilimler (mühendislik), sosyal bilimler),

⁷⁰ Deniz Harp Okulu (1989), *Deniz Harp Okulu Bir Subayda Aranacak Meslekî Nitelikler ve Meslekî Derslerin Yeterliçe Dayalı Amaçları*, İstanbul: DHO Yayını.

- Özel amaçlar, kuvvet (kara, deniz ve hava) tipine göre ilk görev yerinde karşılaşılabilecek ortama uyum yeteneği kazanmış olma; diğer meslek içi eğitim ve kurslara hazırlık.

Bugüne kadar askerî okulların öğretim tasarımı faaliyetleri fazlaca incelenmemiştir. Özellikle harp enstitüleri (eski harp akademileri) müfredatının 1980-2000’ler aralığında sürekli şişmesi, buna karşın içeriğin ve kullanılan öğretim yöntemlerinin yüzeyselleşmesi; askerî öğretim tasarımı bakımından incelenmesi gereken bir durum olarak karşımızda durmaktadır.

TSK’nın önünde önemli kararlar alınmasını gerektiren stratejik alanlar açılmaktadır. Bu noktadan hareketle;

- NATO’da carî işlem ve harekât makamları ile geleceğe ilişkin projelerin geliştirilmesi birbirinden işlevsel olarak ayrılmış, ayrı stratejik komutanlıklar sorumluluğunda yürütülmektedir. TSK’da böyle bir dönüşümün olup olmayacağı belirsizdir. Üstüne üstlük, 1974’ten beri en önemli yetenek eksikliği olarak görülen “müştereklik” kavramı bile TSK’da yeterince oturmuş değildir.
- Bu sıralar gündemde olan teknoloji merkezli askerî büyüme tartışmalarına rağmen, ordu ve donanma subayları ile endüstrinin ileri gelenleri arasında ortak bir eğitim-öğretim platformu da henüz yaratılmamıştır.
- NATO’da eğitim-öğretim sadece görev bağlamında, sınırlı hedeflere odaklanmaktadır. Yeni ortaya çıkan eğitim-öğretim ihtiyaçları için uzman seviyesinde eğitim vermeye çalışmak pratik görünmemektedir. Oysa TSK için durum biraz daha farklı ve stratejiktir. Askerî eğitim-öğretim ülkenin subayları başta olmak üzere askerî, teknik, istihbarat dâhil diğer pek çok alanda uzmanlar yetiştirmesini; sivillerin askerî işlere müdahil edilmesini gerektirmektedir.
- Ulusal askerî eğitim sistemi, NATO’daki hızlı değişimi (genişleme ve askerî dönüşüm) geriden gelen temkinli bir tepkisellik içinde izlemektedir.

KAYNAKÇA

- Abuhav, Itay (2017), *ISO 9001:2015 – A Complete Guide to Quality Management Systems*, Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Andrews, Dee H. & Goodson, Ludwika A. (1980), “A Comparative Analysis of Models of Instructional Design”, *Journal of Instructional Development*, 3(4), ss. 2-16.
- Arnold, Edwin J. (1993), *Professional Military Education: Its Historical Development and Future Challenge*, An Individual Study Project, US Army College, Carlisle Barracks, PA.
- Ateş, Barış (2022), “Profesyonel Askerî Eğitim ve Türkiye’nin Model Arayışı”, *SAVSAD Savunma ve Savaş Araştırmaları Dergisi*, Aralık 2022, 32(2), ss. 407-442.
- Ateş, Barış (ed.) (2025), *Subay Eğitimi: Profesyonel Askerî Eğitim Modelleri*, Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Branch, Robert Maribe (2009), *Öğretim Tasarımı: ADDIE Yaklaşımı*, Çev. Ali Varank, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çifci, Erhan (2022), *Prusya’dan NATO’ya Türk Ordusunda Batı Etkisi, 1880-1960*, İstanbul: Kronik Kitap.
- Çolak, Esmâ (2006), “İşbirliğine Dayalı Öğretim Tasarımının Öğrencilerin Öğrenme Yaklaşımlarına, Akademik Başarılarına ve Öğrenmenin Kalıcılığına Etkisi”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Defence IQ (2010), “Counter IED Technology Sector Report 2010”, Erişim Tarihi: 11.04.2026, Erişim Adresi: <https://www.defenceiq.com/defence-technology/whitepapers/counter-ied-technology-sector-report-2010?m-membership-new=true&m-posts-registration-new=true>.
- Deniz Harp Okulu (1989), *Deniz Harp Okulu Bir Subayda Aranacak Meslekî Nitelikler ve Meslekî Derslerin Yeterliğe Dayalı Amaçları*, İstanbul: DHO Yayını.
- Deniz Harp Okulu (2026), “Dekanlık” Erişim Tarihi: 02.05.2026, Erişim Adresi: <https://dho.msu.edu.tr/dekanlik/index.html>.
- Dick, Walter & Carey, Lou & Carey, James O. (2005), *The Systematic Design of Instruction*, 7th Edition, Merrill.
- Enqa, “ESG - Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area 2015, Brussels, Belgium”, Erişim Tarihi: 22.04.2026, Erişim Adresi:

<https://www.enqa.eu/esg-standards-and-guidelines-for-quality-assurance-in-the-european-higher-education-area/>.

- Farrell, Theo & Terriff, Terry (2010), “Military Transformation in NATO: A Framework for Analysis”, (editörler: Theo Farrell & Terry Terriff & Osinga Frans) *A Transformation Gap? American Innovations and European Military Change*, Redwood City, CA, ss. 1-13.
- Gagné, Robert M. & Briggs, Leslie J. & Wager, Walter W. (eds.) (1992), *Principles of Instructional Design*, Harcourt Brace & Company.
- Garcia, Karal L. & Özoğul, Gamze (2023), *The Evolution of the Instructional System Development Model in the US Air Force*, AECT, Springer.
- Göksu, İdris & Özcan, Kürşat Volkan & Çakır, Recep & Göktaş, Yüksel (2014), “Türkiye’de Öğretim Tasarımı Modelleriyle İlgili Yapılmış Çalışmalar”, *İlköğretim Online*, 13(2), ss. 694-709.
- Grammis, Konstantinos & Vaxevanidis, Nikolaos M. (2016), “Institutional Accreditation According to NATO Bi-SC Education & Individual Training Directive 075-007 (2015)”, International Conference on Quality Management Environment, Education, Engineering, ICQME 2016, Petrovac, Montenegro, ss. 305-312.
- Johnson, Kerry A. & Foa, Lin J. (1989), *Instructional Design: New Alternatives for Effective Education and Training*, Macmillan.
- Kara Harp Okulu (2026), “Dekanlık”, Erişim Tarihi: 01.05.2026, Erişim Adresi: <https://kho.msu.edu.tr/>.
- Katsos, George E. (2021), “US Joint Doctrine Development and Influence on NATO”, JFQ 101, 2nd Quarter 2021, ss. 88-96.
- Kemp, Jerrold E. (1985), *The Instructional Design Process*, Harper & Row.
- Kievit, James & Metz, Steven (1995), *Strategy and the Revolution in Military Affairs: From Theory to Policy*, US Army War College Press.
- Koçak, Cemil (1991), *Türk-Alman İlişkileri (1923-1939): İki Dünya Savaşı Arasındaki Dönemde Siyasal, Kültürel, Askerî ve Ekonomik İlişkiler*, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Lévesque, Jacques (1999), “NATO’s Eastward Enlargement: An Instructive Historical Precedent”, içinde (editörler: Charles Philippe David & Jacques. Lévesque) *The Future of NATO: Enlargement, Russia, and European Security*, The Centre for Security and Foreign Policy Studies, McGill-Queen’s University Press, ss. 157-167.

- Libel, Tamir & Ateş, Barış (2025), “Academic-Military Relations in US and Allied Professional Military Education Organizations, 1991-2024: A Comparative Analysis and Proposed Typology”, *Armed Forces & Society*, ss. 1-31, <https://doi.org/10.1177/0095327X251371307>.
- Milano, Michael & Diane Ullius (1998), *Designing Powerful Training: Sequential-Iterative Model*, Josey-Bass/Pfeiffer.
- Moller, Sara Bjerg (2023), “Assessing the Consequences of Enlargement for the NATO Military Alliance”, içinde (editörler: J. Goldgeiger & J. R. Itzkowitz Shiffrinson) *Evaluating NATO Enlargement: From Cold War Victory to the Russia-Ukraine War*, Palgrave-Macmillan, ss. 459-487.
- NATO, <https://www.nato.int/en>.
- NATO, “The North Atlantic Treaty: Washington D.C. - 4 April 1949, 04 April 1949”, Erişim Tarihi: 02.04.2026, Erişim Adresi: <https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/official-texts/1949/04/04/the-north-atlantic-treaty>.
- NATO, “WHY SHAPE AND SACEUR DID NOT CHANGE THEIR TITLES WHEN ALLIED COMMAND OPERATIONS WAS CREATED IN 2004?”, Erişim Tarihi: 10.04.2026, Erişim Adresi: <https://shape.nato.int/page2148192756>.
- NATO (2013), *Bi-SC Collective Training and Exercise Directive (CT&ED) (075-003)*, SACEUR/ACO (Mons/Belgium) & SACT (Norfolk/USA).
- NATO (2015), *Bi-SC Education and Individual Training Directive (E&ITD) (075-007)*, SHAPE/Belgium & SACT/US.
- NATO (2016), *Bi-SC Education and Training Directive (E&TD) (075-002)*, SACEUR/ACO (Mons/Belgium) & SACT (Norfolk/USA).
- NATO (2024), “Allied Command Transformation”, 24.09.2024, Erişim Tarihi: 02.04.2026, Erişim Adresi: <https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-structure/allied-command-transformation#heading-1>.
- NATO (2025), “NATO Üyesi Ülkelerin Savunma Harcamaları (Basın Açıklaması)”, Erişim Tarihi: 13.04.2026, Erişim Adresi: <https://www.nato.int/content/dam/nato/webready/documents/finance/def-exp-2025-en.pdf>.
- NATO (2025), “What Is Interoperability — And Why It Matters to NATO”, 15.05.2025, Erişim Tarihi: 31.03.2026, Erişim Adresi: <https://www.act.nato.int/article/what-is-interoperability>.

- NATO (2026) “Centers of Excellence” Erişim Tarihi: 29.04.2026, Erişim Adresi: <https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/centres-of-excellence>.
- NATO (2026), “NATO Okulu, Oberammergau/Almanya (NSO)”, Erişim Tarihi: 28.03.2026 Erişim Adresi: <https://www.natoschool.nato.int/s/home>.
- NATO (2026), “NATO Savunma Koleji, Roma/İtalya”, Erişim Tarihi: 28.03.2026, Erişim Adresi: <https://www.ndc.nato.int/education>.
- NATO Okulu (2026), “2026 NATO School Academic Calendar” Erişim Tarihi: 02.05.2026, Erişim Adresi: https://www.natotraining.org/sfsites/c/resource/Website_Academic_Calendar_2026.
- NATO QA HUB, <https://qa.sidecloud.net/?upload=1>.
- NATO Standartlaşma Ofisi (NSO), Erişim Tarihi: 09.04.2026, Erişim Adresi: <https://nso.nato.int/nso/home/main/home/nato-standardization-history>.
- Oran, Baskın (ed.) (2001), *Türk Dış Politikası, (Cilt 1 1919-1980)*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Özerbaş, Mehmet Arif & Kaya, Abdullah Bedir (2017), “Öğretim Tasarımı Çalışmalarını İçerik Analizi: ADDIE Modeli Örnekleme”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(1), ss. 26-42.
- Öztürk, Sezai (2021), “Soğuk Savaş Sonrası Dönemde NATO’nun Harekât Yeteneğinin Dönüşümü”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Ana Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Reigeluth, Charles M. (ed.) (1983), *Instructional Design Theories and Models: An Overview of Their Current Status*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Reiser, Robert A. (2001), “A history of Instructional Design and Technology: Part II: A History of Instructional Design”, *Educational Technology Research and Development*, 49(2), ss. 57-67.
- Savunma Sanayi Teknoloji Eğitim Merkezi (SATEM), “SATEM Tanıtım”, Erişim Tarihi: 28.04.2026, Erişim Adresi: <https://www.msb.gov.tr/SATEM/icerik/satem-tanitim>.
- Sayıştay (2024), “Millî Savunma Bakanlığı 2023 Yılı Sayıştay Denetim Raporu”, Erişim Tarihi: 05.04.2026, Erişim Adresi: <https://www.sayistay.gov.tr/reports/download/NrQl9kNYyJ-milli-savunma-bakanligi>.

- Sekmen, Zikriye Sevdâ (2022), “Soğuk Savaş Sonrası NATO’nun Dönüşümü: Tehdit Algısı, Kriz Yönetimi ve NATO Askerî Operasyonları”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Ana Bilim Dalı, Sakarya, Türkiye, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Sleky, Deividas (2008), “More Than Semantics: the Difference Between the Concepts of ‘Military Revolution’ and ‘Revolution’ in Military Affairs”, *Lituanian Political Science Yearbook 2007*, Vilnius University, ss. 51-87.
- Sloan, Elinor C. (2002), *Revolution in Military Affairs*, McGill-Queen’s University Press.
- Smith, Andrew (2011), *Improvised Explosive Devices in Iraq, 2003-09: A Case of Operational Surprise and Institutional Response*, US Army War College Press, ss. 1-13.
- Stivachtis, Yannis A. (2023), “The American Supremacy and Leadership Preeminence in NATO: A Test of the Transatlantic Alliance”, içinde (editör: Adebawale Akande) *Politics Between Nations: Power, Peace, and Diplomacy*, Springer, ss. 51-69.
- Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI) (2026), “Military expenditure by country, in millions of US\$ at current prices and exchange rates, 1949–2025”, Erişim Tarihi: 16.04.2026, Erişim Adresi: https://www.sipri.org/sites/default/files/SIPRI-Milex-data-1949-2025_v1.2.xlsx.
- Şimşek, Ali (2021), *Öğretim Tasarımı*, 5. Basım, Ankara: Nobel Kitap.
- Türk Dil Kurumu, “yetiştirme”, Erişim Tarihi: 05.05.2026, Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/>.
- Uslu, Nasuh (2000), *Türk Amerikan İlişkileri*, Ankara: 21. Yüzyıl Yayınları.
- Watson, Cynthia A. (2007), *Military Education: A Reference Handbook*, Praeger Security Int.