

# Turizm Sektöründe Örgütsel Yönetim Sorunları Çözümü: Probleme Dayalı Öğrenme Tekniği Uygulamaları

Şükran Öktem<sup>1</sup>

## Özet

Turizm işletmeleri, kuruluş aşamasından itibaren her türlü riskten çok etkilenirler; savaş olasılığı, terör, deprem vb. olaylar. Doğal olarak rezervasyon iptalleri olur. Bu sorunların yanısıra örgüt içinde de krizler yaşanabilir, bazı durumlarda krizler hem tehdit hem de fırsatlar sunabilir. Böyle bir durumda işletme yönetimi krizlerin yönetilmesinden sorumludur, çünkü iyi yönetilemeyen bir kriz işletmenin hayatının sona ermesine neden olabilir ya da ileriye görebilen yöneticiler krizi iyi yönetebilirse fırsatları değerlendirip işletmeyi ileriye götürecek kararlar alabilirler. Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde örgüt içinde yaşanan, gerek örgütü oluşturan işgörenlerden, gerekse yönetim uygulamalarından kaynaklanan sorunların neler olabileceği konusu açıklanarak, sorunların çözümünde yararlı olacağı düşünülen alternatif bir öğretim yöntemi olan Probleme Dayalı Öğrenme Tekniği (PDÖ) uygulamaları açıklanacaktır.

## Giriş

Dünya genelinde tüm sektörlerdeki işletmeler birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Diğer sektörlerle göre riske karşı çok dayanıklı olmayan turizm işletmelerinin de karşılaştıkları ve çok önemli olduğu düşünülen örgütsel yönetim sorunlarının çözümlenebilmesine ilişkin bilgilerin, iş hayatına atılmadan önce turizm eğitimi alan öğrencilere verilmesi gerekmektedir. Öğrencilerin iş hayatında karşılaştıkları problemleri çözebilmelerinde yardımcı olacağı düşünülen öğretim yöntemlerinden biri de Probleme Dayalı Öğrenme yöntemidir (Carriger, 2015: 250).

---

1 Dr. Öğr. Üyesi, Başkent Üniversitesi SBMYO Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı  
sukran@baskent.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-2198-6449

Bu çalışmada bir üniversitenin Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı birinci sınıf öğrencilerinin Genel İşletme dersi kapsamında, kullanılan grup çalışması ağırlıklı Probleme Dayalı Öğrenme Tekniğine ilişkin bir örnek sunulacaktır.

## **1. Turizm Sektöründe Örgütsel Yönetim Sorunları**

Turizm sektörü emek yoğun özellikte, risklere karşı çok dayanıklı olmaması nedeniyle talep esnekliğinin fazla olduğu, hizmet üreten işletmelerdir ve zaman zaman birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunlar dünya ölçüsünde yaşanan ekonomik, siyasal, teknolojik, doğal afetler ve salgın hastalıklara dayalı krizlerdir (Köse ve Ayhün, 2020:8). Turizm sektörüne özgü kriz örnekleri ise; otel, lokanta, bar gibi yiyecek içecek servisi yapılan işletmelerde konukların sunulan yiyecek/içeceklerden zehirlenmesi, önceden vaad edilen hizmetlerin sunulmaması, seyahat acentesi müşterilerinin katıldıkları turlarda konakladıkları konaklama işletmeleri ile ya da gümrük işlemlerinden dolayı sorun yaşamaları, müşteriye yerel geziler için taşıyan tur otobüslerinin kaza yapması, havayolu şirketinin uçaklarının arızalanması, düşmesi gibi. Turizm işletmelerinin kendi içinde yaşanan, yönetim sorunları, mali krizler, işgören mutsuzluğunun müşterilere yansması gibi nedenlerle de krizler yaşanabilir (Kalpaklıoğlu, 2010: 142). Krizler turizm işletmelerinde doğrudan örgütsel yapıyı ve yönetim faaliyetlerini etkiler. İşletmelerin verimli olabilmesi büyük ölçüde işgörenlere bağlıdır. İşgörenlerin başarılı, verimli olabilmesi ise öncelikle çalışma sürecinde mutlu olabilmesi, işini severek yapması ile mümkündür. İşgörenlerin örgütsel sorunlarla karşılaşmaması, örgütsel aidiyetin gerçekleşmesi konusunda ise en önemli görev işletme yönetimine düşmektedir. Örgütlerde sorun yaşanması öncelikle işletmenin yönetim tarzı ile yakından ilişkilidir, ancak yalnızca yönetim tarzından söz etmek yeterli olmaz, aynı zamanda çalışanların davranışları da önemlidir. Örgüt içinde farklı kültürlerden gelen personelin kişiliklerinin farklı olması, eğitim, cinsiyet, yaş, idari görev olup olmaması, farklı yetki ve sorumluluklar beraberinde birtakım sorunları meydana getirebilir (Sarioğlu ve Özdemir, 2016:352). Örgütlerde yaşanan sorunların özünde yönetim tarafından oluşturulan örgüt yapısı ve objektif görev dağılımı önemlidir. İşgören yönetimin objektif davranmadığını düşündüğünde işletme içi iletişim sorunları meydana gelir. İşletme içi ilişkilerin olumlu olması örgütsel özdeşleşme olduğunu, olumsuz olması ise uyumsuzluk ve çatışma olduğunu gösterir (Özcan, 2012:28). Uyumsuzluk ve çatışmanın çeşitli nedenleri vardır, en çok karşılaşılan neden ise psikolojik kaynaklı streslerdir ve bu tür stresleri yaşayan işgörenler aynı ortamda bulunan diğer işgörenleri de etkileyerek onların da stres yaşamalarına neden olup örgüt içinde kaos,

çatışma meydana gelerek örgütsel uyumsuzluk ortaya çıkar. Eğer stres uygun düzeyde olursa işgöreni motive eder, verimli olma hedefi ile çalışma arzusu doğurabilir. Stres sayesinde işgören başarılı olmak için kendinde psikolojik ve fiziksel güce sahip olduğunu hisseder, üretkenlik ortaya çıkar ve üretkenliği sürdürebilir. Daha önceleri üstesinden gelemediği sorunları çözebilir, iyi bir çalışan olduğu inancıyla güdülenir (Altan, 2018:140). Güdülenmenin yanı sıra farklı kişilik yapısı ve ait oldukları kültürel yapı nedeniyle davranışlar şekillenmektedir, bağımsızlık ve uyumluluk arasındaki çatışma; eşitlik ve yardımseverlik arasındaki uyumluluk gibi (Schwartz, 1992:2-3).

İşgörenlerin çalışma hayatında uyumlu ve verimli olmalarında, kişilik özellikleri, işyeri ortamının uygun olması, yönetimin davranışları gibi özelliklerin yanısıra eğitimi olmaları önemli bir husustur, turizm sektöründe de doğal olarak turizm eğitimi önemlidir. Örgüt içinde çeşitli pozisyonlarda bulunan elemanlar, yönetici ve yönetilenler, aynı zamanda hem teorik hem de uygulamalı eğitim alarak iş hayatına giriş yapmaktadırlar. Özellikle uygulamalı eğitim ağırlıklı olan Meslek Yüksekokulları öğrencilerinin okuldaki öğrenimleri esnasında sektörde uygulama yapmaları bir gereklilik ve zorunluluktur. Verilen eğitimin amacı, öğrenciler okulda teorik olarak aldıkları mesleki bilgileri kullanarak, zorunlu stajları ve sonrasında çalışma hayatında hangi sorunlarla karşılaşabilecekleri ve bu sorunlarla nasıl başa çıkacaklarını öğrenmelerini sağlamaktır. Eğitim öğretim durağan olmadığı için, dünyada teknolojinin gelişimiyle birlikte farklı öğretme teknikleri de ortaya çıkmaktadır. Bu gelişmelerin nasıl ortaya çıktığına ilişkin bilgiyi, Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü'nün (BMDTÖ) çalışmalarından edinmek mümkündür.

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi'nde 2015 yılında oluşturulan ve 17 maddeden oluşan Küresel Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi 2030 gündeminde, Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (BMDTÖ) de belirtilen konular paralelinde turizm alanında 17 maddelik sürdürülebilir gelecek hedefleri oluşturmuştur (Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü, 2023). Gündemin temelinde 2030 yılına kadar iklim değişikliğini düzeltmek için küresel ölçüde bir çalışma ortaya koymak, eşitsizlik ve adaletsizlikle mücadele etmek, aşırı yoksulluğun sona erdirilmesi için çaba harcamak bulunmaktadır. Turizm sektörü ise tüm sürdürülebilir kalkınma hedeflerine doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunma özelliğine sahip olduğu için Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (BMDTÖ) de oluşturduğu 17 maddelik sürdürülebilir gelecek hedefleri ile turizm eğitimi alanında farklı bir bakış açısı oluşturma çabası ortaya koymaktadır. 1987 Brundtland Raporunda yapılan sürdürülebilir kalkınma tanımı aynı zamanda turizm sektörü için de geçerlidir, özellikle turizmin ülkelerin ekonomik gelişimine

doğrudan katkısı ve çevre ile olan etkileşimi açısından doğal ve kültürel kaynakların önemli olması nedeniyle “sürdürülebilir turizm” kavramı ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilir turizm, toplumsal sorumluluk, ekonomik gelişme ve verimlilik ile doğanın korunması, sosyal ve kültürel değerlerin korunmasıyla sürdürülebilirliği sağlamaktadır (Duran, 2011:302). Turizm faaliyetleri ile sürdürülebilirlik her açıdan ilişkilidir (Saarinen, 2006:1122), örnek olarak rekabette söz edilebilir ve karlı olmayı hedefleyen konaklama işletmeleri, sürdürülebilirliğin rekabet avantajının karlılığa da etkili olduğu bilinciyle hareket etmektedirler (Erdoğan ve Tosun, 2009: 406). 2030 Gündeminde sürdürülebilir turizm kapsamında gündeme ulaşmak için, yeterli teknoloji ve finansman, açık bir uygulama çerçevesi, altyapı ve insan kaynaklarına yatırım gerekmektedir. 2015 sonrası kalkınma gündemini uygulamak, turizmden yararlanabilmek ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için dünya genelinde makro anlamda hükümetlerin, mikro anlamda ise turizm işletmelerinin iyi bir planlama yapması gerekmektedir. Burada vurgulanan “altyapı ve insan kaynaklarına yatırım” doğal olarak eğitim öğretim tekniklerinde de farklı yöntem arayışlarını gerektirmiştir. Dünyada bazı ülkelerde ve Türkiye’de üniversite öğretiminde kullanılan bir yöntem bulunmaktadır; Probleme Dayalı Öğrenme Tekniği (PDÖ).

## **2. Probleme Dayalı Öğrenme Tekniği (PDÖ)**

Öğrenciler öğrenim hayatı bittiğinde yalnızca teorik bilgilerle iş hayatına atılırlarsa çok çeşitli problemlerle karşılaşabilirler. Herhangi bir emek yoğun sektörde çalışmaya başladığında, örneğin konaklama işletmesi gibi, iş hayatında karşılaşacakları problemleri çözebilmelerinde yardımcı olacak bir öğretim yönteminin hayata geçirilmesi gittikçe önem kazanmaktadır. Bu öğretim yöntemlerinden biri de Probleme Dayalı Öğrenme (PDÖ) yöntemidir. Bu yöntem geleneksel ders tabanlı öğretim ile karşılaştırıldığında öğrencileri pasif davranıştan aktif hale getirmeyi, teori ve uygulamayı bütünleştirerek iş hayatına hazırlamayı amaçlar, dolayısıyla öğrenci merkezli bir yaklaşımdır (Carriger, 2015: 250). Turizm sektöründe güçlü bir insani boyut olması nedeniyle probleme dayalı öğrenme yaklaşımı turizm eğitimi müfredatında çok önemlidir. Özellikle müfredatta sanat öğelerine de yer verilmesi öğrencilerde eleştirel düşünme ve yaratıcılığı geliştirecektir. Müşterilerle olan ilişkilerinde işini gerçekleştirirken kültürel çalışmaların desteği yoluyla kendisini ifade edebilecektir (Chan, 2017: 70).

Tarihsel süreç incelendiğinde Probleme Dayalı Öğrenme uygulamasının 1950’li yıllarda başladığı, Amerika Birleşik Devletleri Case Western Üniversitesi Tıp Fakültesi’nde uygulandığı bilinmektedir. 1960’lı yıllarda Kanada’da bulunan Mc Master Üniversitesi Tıp Fakültesi tarafından

geliştirilen Probleme Dayalı Öğrenme Tekniği Barrows ve Tombly'nin yaptıkları araştırma sonucunda alanyazına girmiştir. Bu çalışmalarla, araştırma yaparak bilgiye ulaşan öğrencilerin aktif olmaları, küçük gruplar halinde faaliyette bulunmalarına dayanan öğrenme ortamı geliştirilmiştir (Johnstone ve Biggs,1998:408), (Kivela ve Kivela, 2005:439), (Wright vd., 2015: 40). Probleme Dayalı Öğrenme, tıp eğitiminde uygulanmaya başlanmış, daha sonraları tıp eğitiminin yanı sıra çeşitli eğitim alanlarında da uygulanmıştır (Shen vd., 2012: 12636), ağırlıklı olarak hemşirelik, mühendislik, sosyal çalışma, hukuk, yönetim, işletme ve ekonomi gibi alanlarda da kabul görmüş ve uygulanmıştır. Günümüzde bu teknik dünyada çeşitli ülkelerde özellikle de tıp fakültelerinde ağırlıklı olarak uygulanmaktadır, Türkiye'de 1997'den itibaren Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesinde uygulanmaya başlanılmış, Hacettepe Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi ve Başkent Üniversitesi Tıp Fakültesinde de bu uygulamalar gerçekleştirilmektedir (Kılıç, 2007:564). Probleme Dayalı Öğrenme yaklaşımı, geleneksel öğretim yöntemlerine göre öğrenme adımlarında geliştirdiği faydalar nedeniyle öğrencilerin daha başarılı, aktif ve öğrenmeye istekli oldukları düşünülen bir uygulamadır (Stanley vd Marsden, 2012:269). Bu konuda araştırma yapan bilim insanlarının bir kısmı sadece Probleme Dayalı Öğrenme'nin yeterli olmadığını, geleneksel ders tabanlı öğretim ile birlikte uygulanmasının yani karma bir yaklaşımın benimsenmesinin daha doğru olduğu görüşünü benimsemişlerdir (Carriger, 2016:92).

Geleneksel öğretim yöntemlerine alternatif olduğu düşünülen Probleme Dayalı Öğrenme Tekniği derste öğrencinin düşünmeye ve araştırmaya sevk edilerek aktif hale gelmesini sağlayan bir yöntem olarak çalışmada ve öğrenmede akıl yürütmeye odaklanması hedeflenir. Oluşturulan alt yapı ve öğrencinin araştırmaya sevk edilmesi ders sürecinde aynı zamanda öğrencide özdenetimi de gerçekleştirir. Bu süreçte öğrencide öğrenme isteği ve motivasyonu meydana gelir, aktif ve sorumluluk alan, iş yaşamında bir sorunla karşılaştıklarında çözüm bulmakta zorluk çekmeyen bireyler olarak hayata atılırlar (Lu, 2023:2). Öğrencilerin değişime ve yeni koşullara uyum sağlamaları bazen zorluk oluşturabilir, eğitim yöntemi, bu zorlukları dikkate alacak şekilde geliştirilmelidir.

Problem hayatın her anında ortaya çıkabilir, aile arasında, arkadaşlarla iletişimde bazı sorunlar yaşanabilir, bu sorunlar, problemler kolay olmasa da çözüme ulaştırılır veya bazen çözümlenemeyebilir. Konuya iş yaşamı açısından bakıldığında, iş yaşamında problem çözmek günlük yaşantıdaki gibi değil, daha farklı yöntemler, bazı farklı uygulamalar gerektirmektedir. Bu durumda kullanılacak çok disiplinli yöntemler, farklı dünya görüşleri ve farklı akıl yürütme şekilleri, yeni ortamlarda esnek davranabilmeyi içeren

yöntemlerden söz edilebilir. İlerlemeyi öngören aktif-öğrenme ve öğrenen merkezli yaklaşımda yapılandırılmamış sorunlar veya simüle edilmiş karmaşık problemler öğrenme için başlangıç noktası olarak kullanılır. Önemli olan tartışmalar yoluyla öğrenmek, öğrencinin diğer öğrencilerle veya öğretimin elemanı ile etkileşime girmesi doğal bir şekilde kavramlar oluşmasını sağlar.

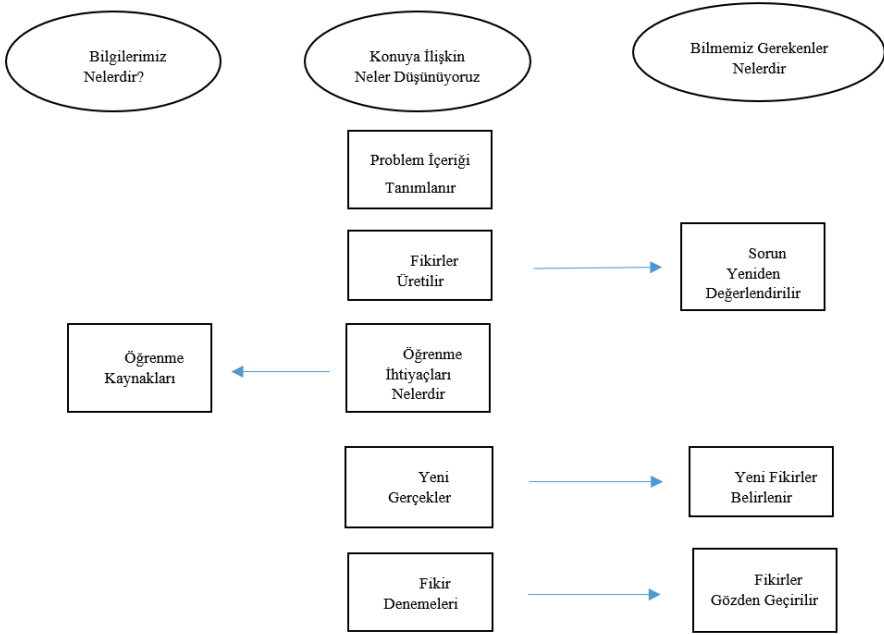
Probleme Dayalı Öğrenme yönteminde öğrencilere gerçek iş dünyasından problemler içeren senaryolar verilir, başlangıçta öğrencilerin bilgi, tutum ve yetkinlikleri verilen problem karşısında yetersizdir, bu durumda öğrenciler için öğrenme ihtiyacı ortaya çıkar ve probleme ilişkin öğrenme alanları tanımlanır. Öğrenme alanlarının tanımlanmasında temel olarak teknolojiye dayalı ilke ve yöntemler, bilimsel kavramlar, teknolojik ürünler dikkate alınmalıdır (Drăghicescu vd. 2014:298). Daha sonra çeşitli bilgi kaynakları kullanılarak ve değerlendirme yapılarak temel Probleme Dayalı Öğrenme süreci başlar. Öncelikle bu yöntemde temel bir bilim yeterliliğine sahip olan, eleştirel düşünen, yaratıcı düşünceleri olan öğrencilerle iyi iletişim kurabilen ve işbirliği yapabilen, güçlü, sosyal becerilere sahip, çağın koşullarına ayak uydurabilen bir Öğretim Elemanına ihtiyaç vardır. Öğretim Elemanı öğrencilerin gelecekteki problemlerle yüzleşebilmesini sağlayacak yenilikler yaratarak, yaşamları ile ilgili düşünme becerileri ve problem çözmelerinin önemli olduğu düşüncesi ile hareket ederek öğrenmeyi planlamalıdır (Kanca vd. 2020:20).

Bu yöntemin en önemli özelliği öğrencilerin küçük gruplar halinde çalışmaları ve öğrenmenin işbirliğine dayalı olmasıdır. İçerik bilgisi kadar öğrencinin sorgulama ve problem çözme becerilerinin geliştirilmesi önemlidir. Probleme Dayalı Öğrenme yöntemini uygulayan öğretim elemanı, bilişsel liderlik görevini üstlenerek sorgulama ve öğrenmenin gerçekleşmesini sağlar. Öğrenme sürecinde öğrenilen bilgilerin sentez ve entegrasyonu gerçekleştirilerek öğrencilerin deneyim ve öğrenme süreçlerinin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi ile ders sonuçlanır (Tan, 2006:7-8). Bu yöntem öğrencide bilgi, beceri gelişimi ve tutumlar oluşmasına yol açar. Özellikle bilimsel akıl yürütme, bilgi okuryazarlığı, kendi kendini yönetme ve eleştirel değerlendirme becerisi elde edilerek, yaşam boyu öğrenme adımları atılır. Ekip çalışmasının önemi öğrenilir. Ders oturumları açık uçludur, Öğretim Elemanı kolaylaştırıcı özelliğe sahiptir. Probleme Dayalı Öğrenme yöntemi, aynı zamanda uzaktan ve çevrimiçi tabanlı kurslarda da öğrenci etkileşimini artırmak için bir mekanizma olarak kullanılmıştır (Duncan vd.2013:80).

## 2.1. Probleme Dayalı Öğrenme Adımları

Temel olarak öğrencilere bir problemden bahsedilir, bu probleme ilişkin bir senaryo ve bu senaryoya ilişkin bazı sorular hazırlanır. Öğrencilerin hazırlanan bu senaryoya ve sorulara ilişkin araştırma yapmaları istenir, bunun nedeni öğrencilere öncelikle yeni bir bilgi öğrenmelerinin yolunu gösterebilmektir. Probleme Dayalı Öğrenme Tekniği grup çalışması ağırlıklı olarak gerçekleştirilen bir derstir.

Bu bilgiler Şekil 1’de gösterilmiştir;



Şekil 1. Probleme Dayalı Öğrenme Adımları

- Bir senaryo hazırlanır, senaryodaki problem öğrencilere sunulur,
- Problem ayrıntılı bir şekilde açıklanır,
- Sınıftaki bütün öğrencilerin ortak bir uygulamayla başlayabilmeleri için problemde kullanılan kavramlar açıklanır. Bilgi, belge, doküman toplanarak öğrenciler bilgileri nasıl elde edebileceklerini planlarlar,
- Öğrenciler kendi gruplarında topladıkları bilgileri bilgi alışverişi amacıyla paylaşır araştırılan problemi bu bilgiler dahilinde tartışılır,
- Öğrencilerle beyin fırtınası tekniği kullanılarak problem analiz edilir. Konuya ilişkin neleri bildiklerini yazmaları istenir. Öğrencilerin

yazdıkları ile ilgili ek bilgiler verilir ve bilmedikleri konularda sorular sorulur,

- Problem analizi aşamasında aynı zamanda sistematik bir sınıflandırma yapılarak, araştırma materyali hakkında bilgi verilir,
- Konulara öğrenciler aşına olmadıkları için problem analizi ile bağlantılar oluşturarak öğrenme hedefleri formüle edilir,
- Öğrenciler zamanı etkili bir şekilde kullanarak kendi araştırmalarını yapar, problemin anlaşılabilmesi için öğrenci grubu yapılandırılmış listeleri tamamlar; ne biliyoruz, ne bilmemiz gerekiyor, ne yapmak zorundayız araştırması ile sonuçları hazırlar ve hedeflerle bağlantı oluştururlar,
- Olası çözümlerin üretilmesi amacıyla öğrenciler daha fazlasını üretmek için elde edilen bilgileri sentezler ve olası çözümler üretirler,
- Öğrenciler geri bildirim almak için çözümü sunarlar.
- Öğrenciler öğrenme hedefleri ile bağlantı kurarak, uygun kaynaklarla destekleyerek rapor hazırlar. Öğretim elemanı geri bildirimde bulunur (Kivela ve Kivela, 2005:440).

Öğrenciler başlangıçta Probleme Dayalı Öğrenme hakkında az bilgiye sahip oldukları ve öğrenim hayatları boyunca öğretici merkezli eğitim aldıkları için Probleme Dayalı Öğrenme yaklaşımı uygulandığı zaman öncelikle araştırmaları ve yeni bilgi edinmeleri gerekmektedir. Bu durum da öğrencilerin daha fazla sorumluluk hissetmelerini ve üst düzey düşüncelerini sağlar, öğrenmeyi öğrenmeye teşvik ederek, özgün ve yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlar. Etkili bir akıl yürütme süreci geliştirir ve öğrenme motivasyonunu artırır. Etik, eleştirel düşünmeyi, kendini yönlendirmeyi ve bağımsız öğrenmeyi geliştirir. Bütün bu özelliklerin gerçekleşebilmesi için takım çalışması ve işbirliği yapılması önemlidir. Öğrenci kendisi, arkadaşları ve öğretim elemanının profesyonel rollerini anlama ve grup çalışmasına katılımı gerçekleştirir. (Garnjost ve Brown, 2018:122).

Öğrenci merkezli özelliği olan, birçok ülkede uzun yıllar uygulanan ve elde edilen performans için olumlu görüşler bulunan Probleme Dayalı Öğrenme Tekniği, teknolojideki gelişmeler ve etkileşimli medya sürecinde, son yıllarda öğrenci etkileşimini artırmak amacıyla uzaktan ve çevrimiçi tabanlı derslerde de kullanılmaktadır (Duncan vd. 2013:80), (Huang ve Chuang, 2008:622). Gerçek hayattan problemler kullanılarak sanal bir öğrenme ortamı oluşturulur (Phungsuk vd. 2017: 297). Öğrencilerin de katıldığı sınıf dışına taşan yaratıcı bir eğitim söz konusudur. Bütünden parçalara doğru gidilir, verilen problem



parçalara ayrılarak öğrenme kolaylaştırılır. Öğrenciler kendi bilgilerini edinir, analiz eder ve uygular. Sınıf içinde çoğu zaman klasik bir oturma planı uygulanmaz. Bilgilere ulaşmak için araştırma yapılarak, uyumlu ve ilişkili bir mantık yürütülür. Öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini öğrenciler kendi çalışmalarını sonucunda saptarlar. Öğrenme işbirliğine dayalı, öğrenciler açısından eğlenceli, ilginç ve keyiflidir (Kılıç, 2007: 574). Problem çözme bilgi yoğun bir konudur, bir sorunun temel nedenlerini belirlemek için bilgi gereklidir, gelişmekte olan çözümler üretmek ve sorunu çözmek için uygun önlemleri almak amacıyla alınan diğer derslerden de yararlanılabilir. Bu teknik bazı derslerde engellilik düzeyi ağır olmayan öğrencilerde de uygulanabilir (Chu vd. 2009:5456).

Probleme Dayalı Öğrenme Tekniği hakkında endişe duyan ve öğrencilerin bilgiye ulaşabilecekleri bilgi birikimlerinin olmadığını, araştırma için zaman gerektiğini bu nedenle de diğer dersler üzerinde olumsuz etkilerinin olabileceğini düşünen eğitimciler de bulunmaktadır. Bu düşüncedeki eğitimciler, klasik yöntemde öğrencilerde oluşan güven duygusunun Probleme Dayalı Öğrenme Tekniği'nde araştırma yapmanın getirdiği zorluklar nedeniyle ortadan kalkabileceğini, bu nedenlerle tekniğin kullanılmasının sakıncalı olabileceğini belirtmektedirler. Klasik Öğretim Yöntemi ile karşılaştırıldığında, Probleme Dayalı Öğrenme Tekniği öğrenme odağının başlangıcıdır ve bir uyarıcıdır. Yapılan akademik araştırmaların sonucunda genel olarak, Probleme Dayalı Öğrenme Tekniği uygulandığında öğrencilerin öğrenme düzeylerinin klasik ders yöntemlerindeki öğrenme düzeyinden daha fazla olduğu görülmüştür (Wallace vd. 2020:5).

Öğrencilerin gelecekte çalışacakları alanlar onlar için problem oluşturabilir, dolayısıyla bu problem üzerinde çalışılarak iş hayatına daha bilinçli olarak atılabilir, hatta probleminden yeni bilgiler edinebilirler. Bu da onlar için bir anlamda geleceğe dönük sorumluluk üstlenmeleri anlamına gelmektedir. Öğrenme küçük gruplar halinde kendi içlerinde gösterilen çabalarla gerçekleşir, böylece herhangi bir kurs ya da klasik ders işlenmesi şeklinde olmayıp problemin araştırılması ve çözümünün bulunmasıdır (Hu ve Chu, 2022: 229).

Bu tekniğin uygulama aşamasında öğrencilere verilen problem üç şekilde olabilir; yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış ve tamamen yapılandırılmış problemler. Yapılandırılmamış problemlerde problemle ilgili bilgi verilmez, çözüm ile ilgili birden fazla seçenek ve problem çözümünde farklı sonuçlar vardır. Yarı yapılandırılmış problemlerde probleme ilişkin bazı bilgiler verilir, öğrenci ve öğretim elemanı problem çözümüne ilişkin bazı kuralları belirler, tamamen yapılandırılmış problemlerde ise öğrencilere problemle

ilgili bütün bilgiler verilir, problem öğretim elemanının belirlediği bir yol izlenerek çözülür ve bir tek sonuç vardır, bu sonuca ulaşmaya gayret edilir. Konunun öncelikli olduğu klasik öğretimde başlangıçta ne öğrenilmesi gerektiği söylenir, konu öğrenilir (ezberlenir), daha sonra konu pekiştirilir, sorunlar çıkabilir ve tanımlanır. Probleme Dayalı Öğrenme Tekniği'nde ise öğrencilere bir problem sunulur, öğrenciler ne öğrenmesi gerektiğini belirler ve problemi çözmek için öğrendiklerini uygulamaya başlar. Probleme Dayalı Öğrenme Tekniği'nde uygulamanın bazı riskleri vardır; öğrenciler yeterince araştırmaya istekli olmayabilirler, araştırmayı yalnızca öğretim elemanının verdiği kaynaklarla sınırlı tutarak problemi çözmekte zorlanabilirler. Bir eğitim dönemi boyunca yalnızca bir gruba eğitim vermek, eğitim boyunca o grubun faaliyetlerini kolaylaştırmak amacıyla yalnızca bir öğretim elemanının görevlendirilmesi bazı sakıncalar oluşturabilir, bu nedenle tıp alanı dışındaki bazı özellikli alanlarda, birden fazla öğretim elemanı görevlendirilmesinin daha iyi olacağı düşünülmektedir (Yusof vd. 2012:224). Sınıfın büyüklüğüne bağlı olarak öğrenciler üç veya dört gruba ayrılarak dersler aynı anda farklı sınıflarda gerçekleştirilir. Haftada bir veya iki kez, 3 Eğitim Oturumunda bir problemin çözümlenmesi hedeflenir. Beklenmedik sorunlar meydana gelirse İkinci Eğitim Oturumunda bu sorunlar tanıtılmaya çalışılır. Üçüncü Eğitim Oturumunda tartışma ve konunun toparlanmasına ağırlık verilir. Eğitim Oturumları problemin özelliğine bağlı olarak farklı bölümlerle gerçekleştirilir. Bir Eğitim Oturumundan diğerine ve bölümler arasında çözümlenme yapmadan geçilmemeli, öğrencilerin ilerlemek için bilgiye sahip olduğu varsayılarak eleştirel düşünmeyi teşvik etmeli, gerekli hallerde tartışmalara izin verilmelidir.

Probleme Dayalı Öğrenme Tekniği'nde öğretim elemanı tarafından değerlendirme, standart testler ve öğrencilerin çalışmalarının değerlendirilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Öğrenci çalışmalarının değerlendirilmesi testle karşılaştırıldığında yüzde olarak başarı notunda daha ağırlıklıdır. Değerlendirme yalnızca öğrenci için değil, belli aralıklarla öğretim elemanı için de geçerlidir, hazırlanan öğretim elemanı değerlendirme formu ile öğrencilerin geribildirimleri alınır.

## **2.2. Probleme Dayalı Öğrenme Tekniği Uygulama Örneği**

Bu bölümde bir üniversitenin Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı birinci sınıf öğrencilerinin Genel İşletme dersinde uygulanan Probleme Dayalı Öğrenme Tekniği örneği verilmektedir. Bu örnekte öğrencilere bir senaryo verilir, sorular sorulur, öğrencilerin vermesi gereken cevaplar için hemen altta bir tablo çizilir. Aşağıdaki örnekte Öğretim Elemanı tarafından, öğrencilerin değerlendirilebilmesi,

doğru cevabı verip vermediklerinin saptanabilmesi için, tabloda cevaplar da yazılmıştır. Öğretim Elemanı, öğrencilerin bu cevapları yazabilmeleri için, yönlendirmeler yapabilir, örneğin hangi alandaki kaynaklara başvurabilirler, üniversitenin kütüphanesinden yararlanmaları ya da online veri kaynaklarına ulaşabilmeleri için hangi adımları atmaları gerekir. Bu konuda özellikle online taramalarda bilgi kirliliği olabileceğine dikkat çekerek, özellikle araştırma yaptıkları alandaki bilim insanlarının makalelerine ulaşmaları gerektiğini bildirmekte yarar vardır. Bu makalelere ulaşabilmek için üniversitelerinin online veri tabanlarında araştırma yapmalarını önermeli hatta veri tabanlarına uzaktan da erişebileceklerini, bunun için üniversite kütüphanesinden uzaktan erişim şifresi alabilecekleri bilgisini vermelidir. Bir diğer bilgi ise “Google Akademik” taraması yaparak, yine bilim insanlarının makalelerine kolaylıkla ulaşabilecekleridir.

## 1. EĞİTİM OTURUMU- 1. BÖLÜM

Ankara’da yaşayan Mehmet Erten, yirmi beş yıldır kuyumculukla uğraşmaktadır. Bu süre boyunca edindiği serveti değerlendirmek ve yeni bir yatırım yapmak istemekte, ancak servetini nasıl değerlendireceğini bilememektedir.

### 1. Mehmet Erten’in sorunu nedir?

Elde ettiği serveti nasıl değerlendireceğini bilememektir.

**2. Bu sorun nelerden kaynaklanıyor olabilir, hipotezlerinizi listeleyniz ve gerekçeleriyle tartışınız.**

- Şu anki işyeri aile mirası olduğu için herhangi bir işletme açmak için bilgisi yoktur.
- Herhangi bir işletme açmak için eğitimi yoktur.
- İşletme açmak için hangi bilgilere gerek duyulduğunu bilmemektedir.

**3. Mehmet Bey’in sorunu ile ilgili başka hangi bilgilere gereksinim duyarsınız?**

- Ankara’da hangi iş alanları vardır?
- Ankara’da hangi iş alanlarına gereksinim vardır?
- Yeni yatırım için yeterli sermaye var mıdır?
- Yeni yatırım halen yaptığı işle ilgili mi olmalıdır?

## 1. EĞİTİM OTURUMU- 2. BÖLÜM

Araştırmalara başlayan Mehmet Bey Ankara’da oturduğu için bu çevrede yatırım yapacaktır, o nedenle Ankara ve çevresini inceler. Beypazarı İlçesi Belediyesi’nin çalışmaları dikkatini çeker. Beypazarı Belediyesi, 61,548 m<sup>2</sup>’lik bir alanı istismak etmiş ve bu alanda 2010 yılından beri yapılan çalışmalar sonucunda açılan beş kuyudan 85 lt/sn termal su üretilmiştir. Daha sonra termal su İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi tarafından incelenmiş, tüm romatoid ve kalp hastalıkları tedavisinde kullanılabilir içme suyu olduğu konusunda bir rapor verilmiştir. Beypazarı’nda termal su kaynağı bulunmasına rağmen bir termal otelin olmaması nedeniyle herhangi bir termal turizm faaliyeti gerçekleşmemektedir, bir termal ya da turistik otel bulunmamaktadır ve bugüne kadar Beypazarı İlçesi daha çok sanayi işletmeleri ile dikkat çekmiştir.

### 1. Yeni bilgileri özetleyiniz. Hipotezlerinizi gözden geçiriniz, eklemek ya da çıkarmak istediğiniz hipotezlerinizi belirtiniz.

Mehmet Bey Ankara ve çevresini inceler. Beypazarı İlçe Belediyesi’nin çalışmaları dikkatini çeker. Beypazarı’nda açılan beş kuyudan üretilen termal su İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi tarafından incelenmiş, tüm romatoid ve kalp hastalıkları tedavisinde kullanılabilir içme suyu olduğu konusunda bir rapor verilmiştir. Termal su kaynağı bulunmasına rağmen, Beypazarı’nda herhangi bir termal otel bulunmamaktadır, dolayısıyla termal turizm faaliyeti de gerçekleşmemektedir.

- Bu bilgiler ışığında Mehmet Bey, termal otel açmak ister.
- Mehmet Bey termal otel özelliklerini bilmemektedir.

### 2. Mehmet Bey’in Beypazarı İlçesi’ne ilişkin araştırmalarını değerlendiriniz.

Mehmet Bey, kuyumcu dükkanına gelen turistler nedeniyle turizm alanında bir otel eksikliğinin farkına varmıştır. Ayrıca termal su varlığının da bulunması ile yeni yatırımı için Beypazarı İlçesi’nde bir termal otel düşünme nedeni budur.

### 3. Mehmet Bey'in Beypazarı İlçesi'ne ait yaptığı araştırmalardan sonra ne yapması gerekirdi? Gerekçeleriyle tartışınız.

- Mehmet Bey Termal Otel açıp açmamaya karar vermelidir.
- Mehmet Bey daha önceden kuyumcu olduğu için, eğer termal otel açma kararını verirse bu alanda uzman bir işletmeden yardım almalıdır.
- Mehmet Bey Beypazarı İlçesi'ne ait yaptığı araştırmalarda uzman bir işletmeden yardım alması gerektiğini öğrenmiştir.
- Acaba uzman işletme, fizibilite yapan (ön yapılabilirlik) işletme anlamına mı gelmektedir?
- Yardım alınacak uzman işletme fizibilite yapan (ön yapılabilirlik) işletmesi ise, bu konuda hangi bilgileri öğrenmek gerekir?

### 4. Mehmet Bey'in araştırma sonuçlarında nelere dikkat edersiniz?

- Mehmet Bey kuyumcu olmasına rağmen yeni yatırımını farklı bir alanda yapmaya karar vermiştir.
- Yatırım yapacağı farklı alan hakkında bilgisi yoktur.
- Mehmet Bey termal otel açmaya karar verirse hem parasını değerlendirmiş olur hem de Beypazarı ilçesinde yaşayanlara istihdam sağlamış olur.
- Mehmet Bey bu yatırımda uzman bir işletmeden yardım almazsa çok büyük bir risk alır. Çünkü termal otel açılırsa kar sağlayabilir mi? Uzun vadeli yaşayabilir mi? Toplumla hizmet sağlayabilir mi? Özetle işletmelerin genel amaçlarına ulaşabilir mi?

## 1. EĞİTİM OTURUMU- 3. BÖLÜM

Mehmet Erten yaptığı araştırma sonucunda, düşündüğü yatırımı Turizm Sektöründe yapmaya karar vermiştir. Bu nedenle, Beypazarı'nda termal su kaynağı bulunmasına rağmen bir termal otelin olmaması, Mehmet Erten'in termal otel açma kararını vermesine neden olmuştur. Termal otelin açılmasının yalnızca turizme hizmet etmeyeceği aynı zamanda Beypazarı'ndaki sanayi işletmelerinin konuklarının da kalabileceğini varsayarak, hem iş hem de sağlık turizmine yararlı olacağı düşüncesi ile girişimlere başlamıştır. Ancak, "bu düşünce doğru mudur, bu otelin açılması gerekli midir, varsayımlara göre hareket etmek riskli midir?" sorusunun yanıtını bulmak amacıyla bu işleri yapan profesyonel bir şirketle görüşüp, bu sorunun yanıtını onlardan almak istemiştir. Ankara'da faaliyet gösteren Gönen Firması ile görüşerek anlaşmaya varmıştır.

**1. Mehmet Erten'in girişimlerini değerlendiriniz ve bu düşüncenin neden ortaya çıktığını tartışınız.**

Beypazarı'nda termal su kaynağının olması, termal otelin olmaması nedeniyle Mehmet Erten termal otel açma kararı vermiştir. Bu karar hem sağlık hem de iş turizmine hizmet edebilir. Ancak yatırımın doğru yapılabilmesi için profesyonel yardım alınması gereklidir. Bu nedenle Mehmet Erten'in yatırım kararı ve gerçekleştirdikleri mantıklıdır.

**2. Bu aşamada hangi araştırmaların yapılması gerekir? Gerekçeleriyle açıklayınız.**

Bir işletmenin kuruluşu ile ilgili tüm yapılması gerekli araştırma, analiz ve düzenlemelerin planlanması çalışmaları olarak tanımlanan Yatırım Projesi yapılmalıdır. Yatırım Projesi aşamaları;

1. Ön Proje: Girişimcilerin yatırım projesinde, kesin yatırım kararı alabilmek için yaptığı ve bazı ön bilgileri elde etmesine imkan veren çalışmalardan oluşan bölümdür.

Ön Proje Çalışmaları:

- a) Ekonomik Araştırmalar
  - b) Teknik Araştırmalar
  - c) Mali (Finansal) Araştırmalar
  - d) Yasal Araştırmalar
2. Kesin Proje: Beklenen kârlılığı sağlayacağı düşünülen bir girişimin kesin olarak kuruluşuna yönelik çalışmaları başlatan ve yürütülmesini düzenleyen bir plandır.

**3. Bu aşamada öğrenciler tarafından yapılan araştırmaların neler olduğunun detaylı açıklaması verilir.**

Bu aşamada Ön Proje ve Kesin Proje açısından öğrenilen bilgiler öğrenciler tarafından detaylı olarak açıklanır.

## 2. EĞİTİM OTURUMU- 1. BÖLÜM

Gönen Firması "bir termal otel açılabilir mi?" sorusunun cevabını almak için Beypazarı'nda araştırmalara başlamıştır. Bu araştırmalar Ön Proje

kapsamında yapılmaktadır. Eğer Ön Proje araştırma sonuçları olumlu olursa Kesin Proje çalışmaları başlatılacaktır.

### 1. Gönen Firmasının araştırmalarını değerlendiriniz ve Ön Proje başlangıç aşamasında neler yapması gerekir? Gerekçeleriyle tartışınız.

Ön Proje Çalışmaları:

#### 1. Ekonomik Araştırmalar

-Piyasa araştırmaları ve talep tahmini

- *Masa Başu araştırmaları* (ikincil ve tali kaynaklardan elde edilen bilgiler)
- *Alan araştırmaları* (Anket, gözlem, deney yöntemleri ile elde edilen bilgiler)

- Kuruluş yeri ve konumluk yer araştırmaları

- **Kuruluş Yeri:** İşletmenin amaçlarına ulaşmada faaliyetlerini verimli, ekonomik ve kârlılık ölçütlerine uygun şekilde yürütmesine imkân veren yerdir.
- **Konumluk Yer:** Belirlenen kuruluş yeri içinde işletmenin faaliyetlerini yürütmek üzere fiziksel mekân olarak kurulduğu veya açıldığı yerdir.

-Büyükük (kapasite) araştırmaları

\*Somut (Sayısal, Nicelik Belirten) Ölçütler

\*Soyut (Niteliksel) Ölçütler

#### 2. Teknik Araştırmalar

\* Kuruluş ve konumluk yerin durumu; inşaata uygunluğu; sismik ve doğal afetlere karşı koyabilme ve dayanma özelliği,

\*Ürün nitelikleri,

\*Üretim ve faaliyet alanları, makine ve teçhizat nitelikleri ve fiziksel yerleşimi,

\*Üretim yöntemi ve diğer işletme fonksiyonlarına uygunluk araştırmaları ve yerleşim planı,

\*Çalışan sayısı ve nitelikleri araştırması, çalışanlara yönelik eğitimler,

\*İş, can ve mal güvenliği açısından güvenlik araştırmaları,

\*Çevre düzenleme, çevre kirliliğini önleme araştırmaları,

\*Lisans, patent ve teknik yardım ihtiyacı ve araştırmaları, vb.

### 3.Mali Araştırmalar

- Mali araştırmalar, yatırım giderlerinin ve yatırım için gerekli finans ihtiyacının saptanmasına yönelik rol oynarlar.
  - Tüm etüt ve proje giderleri,
  - Arsa bedelleri,
  - İnřaat veya kiralama giderleri,
  - Makine ve teçhizat giderleri,
  - Tařıt ve diğer araç giderleri,
  - Genel giderler,
  - Patent ve lisans haklarını satın alma,
  - Teknik bilgi (know-how) transferi giderleri,
  - Yatırım mallarının yurt dışından getirilmesi için yapılabilecek giderler,
  - Yabancı kaynaklardan finansman giderleri, vb. gider kalemlerinin hesaplanması önemlidir.

### 4.Yasal Araştırmalar

**\*Türk Ticaret Kanunu'na göre İşletme Türleri**

**\* Diğer Mevzuat Hükümleri**

- Girişimcilerin kuruluş sırasında tamamlamaları gereken bazı formaliteler:
- Ticaret ve Sanayi Odaları üyelikleri ile ticaret unvanı ve işletme açılışının ticaret siciline tescil ve ilam işlemleri,
- Belediye ve yerel yönetimlerden alınacak onay ve izinler,
- İlgili Bakanlıklardan alınacak onay ve izinler,
- İlgili meslek kuruluşları ile dernek üyelik ve belgeleri,
- Maliye Bakanlığı ve vergi dairelerinde yürütülecek işlemler ve alınacak belgeler,
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile Sosyal Güvence Sistemlerine yönelik işlemler, vb.



## 2. Neleri Öğrenmeliyim?

- Bir işyeri açmak için hangi bilgilere gerek duyulur,
- Termal Otel özelliklerinin neler olduğu öğrenilmelidir,
- Ön Proje Çalışmalarının detayları öğrenilmelidir,
- Ön Proje bilgilerine dayanılarak Kesin Projeye başlanıp başlanılmayacağı kararı verilmelidir.

## 3. EĞİTİM OTURUMU- SUNUM

Üç öğrenci grubu bir araya getirilerek, öğrenciler öğrendikleri bilgileri sınıfta sunmuşlardır. Böylece öğrenciler sunumlarını gerçekleştirerek öğrendikleri bilgileri diğer arkadaşları ile paylaşmışlardır.

### Sonuç

Bu örnek uygulama değerlendirildiğinde aşağıdaki bilgiler elde edilebilir;

Eğitim/öğretimde Meslek Yüksekokulları öğrencilerine, uygulama ağırlıklı bilginin yanısıra teorik bilgiler de verilmektedir. Bu çalışmada verilen uygulama örneğinde, teorik bilgilerin çalışma ortamında uygulamada nasıl kullanılacağına öğretilebilmesi amacıyla farklı bir ders işleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem Probleme Dayalı Öğrenme Tekniğidir. Uygulamanın yapıldığı üniversitenin Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı birinci sınıf öğrencileri Genel İşletme dersinde üç gruba ayrılarak, öğrencilere gerçek hayattan hazırlanan senaryolar verilmiştir. Üç Eğitim Oturumu gerçekleştirilmiştir. Birinci Eğitim Oturumu üç bölümden, İkinci Eğitim Oturumu iki bölümden oluşmuştur. Üçüncü Eğitim Oturumu'nda üç grup bir araya getirilerek, öğrenciler öğrendikleri bilgileri sınıfta sunmuşlardır. Öğrenciler, Genel İşletme dersi kapsamında geliştirilen senaryo ile bir otel işletmesi kurulmasına ilişkin araştırma yaparak (Önyapılabilirlik) fizibiliteyi ve Kesin Proje aşamalarını öğrenmişlerdir. Burada öğrendikleri bilgiler ilerde bir işletme açma düşüncesinde olan öğrencilere “hangi adımları atmaları gerektiği” konusunda yardımcı olacaktır.

Öğretim elemanı gerçekleşen uygulamada, öğrencilerin gerekli araştırmaları yaparak otel işletmesi kurma fikrini ve (Önyapılabilirlik) fizibiliteyi öğrenmelerini hedeflemiş ve bu hedef gerçekleştirmiştir.

## Kaynakça

- Altan, S. (2018). Örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları ve örgütsel stresin neden olduğu başlıca sorunlar, volume 2 issue 3, *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 137-158, ISSN: 2587-2621.
- Carriger, M. S. (2015). Problem-based learning and management development empirical and theoretical considerations, *The International Journal of Management Education*, 13: 249-259.
- Carriger, M. S. (2016). “What is the best way to develop new managers? Problem-based learning vs. lecture-based instruction”, *The International Journal of Management Education*, 14: 92-101.
- Chan, Z. C.Y. (2017). A qualitative study on using concept maps in problem-based learning, *Nurse Education in Practice* 24 (2017) 70-76.
- Chu, C. H.; Chen, Y.T.; Lin, J. C.; Liao, J. M.; Chen, M. Y. (2009). Development of an adaptive learning case recommendation approach for problem-based e-learning on mathematics teaching for students with mild disabilities, *Expert Systems with Applications* 36, 5456–5468.
- Drăghicescu, L. M.; Petrescu, A. M.; Cristea, G. C.; Gorghiu, L. M.; Gorghiu, G. (2014). Application of problem-based learning strategy in science lessons - examples of good practice, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 149 (2014) 297 – 301.
- Duncan, M. J.; Smith, M.; Cook, K. (2013). Implementing online problem based learning (PBL) in post graduates new to both online learning and PBL: An example from strength and conditioning, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education* 12 (2013) 79–84.
- Duran, E. (2011). Turizm, Kültür ve Kimlik İlişkisi; Turizmde Toplumsal ve Kültürel Kimliğin Sürdürülebilirliği, *Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Yıl:10 Sayı:19 Bahar 2011 s.291-313.
- Erdoğan, N. ve Tosun, C. (2009). Environmental Performance of Tourism Accommodations in the Protected Areas: Case of Göreme Historical National Park, *International Journal of Hospitality Management* 28 (2009) 406–414.
- Garnjost, P.ve Brown, M. S. (2018). Undergraduate business students’ perceptions of learning outcomes in problem based and faculty centered courses, *The International Journal of Management Education* 16 (2018) 121–130.
- Hu, T.W. ve Chu, S.T. (2022). A study on teaching practice of new PBL Model applied in product design 0course, 2022 10th International Conference on Information and Education Technology.
- Huang, J. C. ve Chuang, T. Y. (2008). “Supporting the development of collaborative problem-based learning environments with an intelligent diagnosis tool”, *Expert Systems with Applications* 35, 622–631.

- Johnstone, K. M. ve Biggs, S. F. (1998). Problem- Based Learning: Introduction, Analysis, and Accounting Curricula Implications, *Journal of Accounting Education*, 16 (3-4): 407-427.
- Kalpaklıoğlu, Ündey, N. (2010). Krizlere en hassas sektör turizmde etkin kriz yönetimi, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 2010, Sayı 44, Sayfalar 139-155.
- Kanca, I. N., Ginaya, G., ve Astuti, N. N. S. (2019). Designing problem-based learning (PBL) model for tourism vocational education in 4.o industry. *International Journal of Linguistics, Literature and Culture*, 6(1), 14-23. <https://doi.org/10.21744/ijllc.v6n1.808>
- Kılıç, A. (2007). Probleme Dayalı Öğrenme, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:15 No:2, 561-578.
- Kivela, J. ve Kivela, R. J. (2005). Student perceptions of an embedded problem-based learning instructional approach in a hospitality undergraduate programme, *Hospitality Management*, 24: 437-464.
- Köse, B. Ç. ve Ayhün, S. E. (2020). Turizmde kriz yönetimi: Covid-19 Salgınının Analizi, *Social, Humanity and Administrative Sciences*. 43. [https://academicworks.livredelyon.com/soc\\_hum\\_ad\\_sci/43](https://academicworks.livredelyon.com/soc_hum_ad_sci/43)
- Lu, H-F. (2023). Statistical learning in sports education: A case study on improving quantitative analysis skills through project-based learning, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education* 32 (2023) 100417.
- Özcan, H.U. (2012). Birey-örgüt değerleri arasındaki uyumun örgütle özdeşleşme ile ilişkisi, *Türk Psikoloji Yazıları*, Haziran 2012, 15 (29), 25-39.
- Phungsuk, R.; Viriyavejakul, C.; Ratanaolarn, T. (2017). Development of a problem-based learning model via a virtual learning environment, *Kaset-sart Journal of Social Sciences* 38 (2017) 297-306.
- Saarinen, J. (2006). Traditions of sustainability in tourism studies, *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, No. 4, pp. 1121-1140.
- Sarioğlu, Uğur, S. ve Özdemir, L. (2016). Örgütsel Yönetim Sorunlarına Genel Bir Bakış ve Bir Araştırma, *Kesit Akademi Dergisi*, *The Journal of Kesit Academy*, Yıl: 2, Sayı: 6, Aralık 2016, s. 351-377.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries, *Advances In Experimental Social Psychology*, Vol. 25
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47.
- Shen, R. L. V.; Wang, Y. Y.; Yang, Y. C.; Yeh, T. S. (2012). Verification of problem-based learning systems using modified petri nets, *Expert Systems with Applications*, 39, 12636-12649.

- Stanley,T. ve Marsden S. (2012). Problem-based learning: does accounting education need it?, *Journal of Accounting Education*, Volume 30, Issues 3–4, September–December 2012, Pages 267-289
- Tan, O., S. (2006). Problem-based learning pedagogies: Psychological processes and enhancement of intelligences, *APERA Conference 2006 28 – 30 November 2006 Hong Kong*.
- Yusof, K. M.; Hassan, S. A. H. S.; Jamaludina, M. Z.; Harun, N. F (2012). Cooperative Problem-based Learning (CPBL): Framework for Integrating Cooperative Learning and Problem-based Learning, *International Conference on Teaching and Learning in Higher Education (ICTLHE 2012) in conjunction with RCEE & RHED 2012, Procedia - Social and Behavioral Sciences 56 ( 2012 ) 223 – 232*.
- Wallace, B.; Knudson, D.; Gheidi, N. (2020). Incorporating problem-based learning with direct instruction improves student learning in undergraduate biomechanics, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education 27 (2020) 100258*
- Wright, L. S.; Duncan, J. M.; Baden, S. M. (2015). Student perceptions and experiences of problem-based learning in first year undergraduate sports therapy, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport&Tourism Education 17 (2015)39–49*.

### **Internet Kaynakları**

(<https://www.mfa.gov.tr/birlesmis-milletler-dunya-turizm-orgutu.tr.mfa>) ulaşılan tarih: 05.08.2023