

Pandemide Yönetici Olmak: Yükseköğretimde Yönetici Deneyimlerinin İncelenmesi

Being a Manager in the Pandemic: Examining the Experiences of Administrators in Higher Education

Münevver GÜNDÜZ, Mehmet YAVUZ, Sinem ÇİLLİGÖL KARABEY, Yusuf Zafer Can UĞURHAN, Engin KURŞUN, Selçuk KARAMAN, Halil İbrahim BÜLBÜL, Hasan KARAL, Levent ŞAHİN, Sinan AYDIN, Vehbi Aytekin SANALAN, Muhammet Recep OKUR

ÖZ

Çalışmanın amacı Pandemi Dönemi (PD) acil uzaktan öğretim sürecinde yönetici deneyimlerinin incelenmesidir. Karma araştırma desenlerinden açılımlı sıralı desen kullanılarak yapılan bu araştırmanın nicel kısmında tarama yönteminden, nitel kısmında durum çalışmasından faydalanılmıştır. Çalışma kapsamında yükseköğretimde yöneticilerin deneyimlerinin incelenmesi amacıyla üniversite yöneticilerinden, üniversite yöneticilerinin aldıkları kararlar ve genel yaklaşımlarına yönelik görüşleri edinmek için ise öğretim elemanları

Gündüz M., Yavuz M., Çilligöl Karabey S., Uğurhan Y. Z. C., Kurşun E., Karaman S., Bülbül H. İ., Karal H., Şahin L., Aydın S., Sanalan V. A., Okur M. R., (2023). Pandemide yönetici olmak: yükseköğretimde yönetici deneyimlerinin incelenmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science*, 13(3), 440-454. <https://doi.org/10.5961/higheredusci.1307016>

Münevver GÜNDÜZ (✉)

ORCID ID: 0000-0003-1358-8803

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Sakarya
Sakarya University of Applied Sciences, Distance Education Application and Research Center, Sakarya
munevveresgice@gmail.com

Mehmet YAVUZ

ORCID ID: 0000-0001-6218-232X

Bingöl Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Bingöl
Bingöl University, Distance Education Application and Research Center, Bingöl

Sinem ÇİLLİGÖL KARABEY

ORCID ID: 0000-0002-8925-9486

Atatürk Üniversitesi, Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, Erzurum
Atatürk University, Faculty of Open and Distance Education, Erzurum

Yusuf Zafer Can UĞURHAN

ORCID ID: 0000-0003-1264-9002

Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, Eskişehir
Anadolu University, Open Education Faculty, Eskişehir

Engin KURŞUN

ORCID ID: 0000-0002-5649-8595

Atatürk Üniversitesi-Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi-Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü, Erzurum, Türkiye
Atatürk University-Kazım Karabekir Faculty of Education-Department of Computer and Instructional Technologies Education, Erzurum, Türkiye

Selçuk KARAMAN

ORCID ID: 0000-0002-0493-3444

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi- İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi- Yönetim Bilişim Sistemleri, Ankara
Ankara Hacı Bayram Veli University - Faculty of Economics and Administrative Sciences - Management Information Systems, Ankara

Geliş Tarihi/Received : 30.05.2023

Kabul Tarihi/Accepted : 10.12.2023

Halil İbrahim BÜLBÜL

ORCID ID:0000-0002-6525-7232

Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi, Ankara
Gazi University, Gazi Faculty of Education, Computer and Instructional Technologies Education, Ankara

Hasan KARAL

ORCID ID: 0000-0002-3555-050X

Trabzon Üniversitesi, Fatih Eğitim Fakültesi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi
Trabzon University, Fatih Faculty of Education, Computer and Instructional Technologies Education

Levent ŞAHİN

ORCID ID: 0000-0003-2648-7825

İstanbul Üniversitesi, Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İstanbul
Istanbul University, Faculty of Open and Distance Education, İstanbul

Sinan AYDIN

ORCID ID: 0000-0003-3014-1384

Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, Eskişehir
Anadolu University, Faculty of Open Education, Eskişehir

Vehbi Aytekin SANALAN

ORCID ID: 0000-0002-8329-3456

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü, Erzincan
Erzincan Binali Yıldırım University, Faculty of Education, Department of Computer and Instructional Technologies Education, Erzincan

Muhammet Recep OKUR

ORCID ID: 0000-0003-2639-4987

Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü, Eskişehir
Anadolu University, Faculty of Education, Department of Computer and Instructional Technologies Education, Eskişehir



Bu eser "Creative Commons Atıf-GayriTicari-4.0 Uluslararası Lisansı" ile lisanslanmıştır.

ve öğrencilerden veriler toplanmıştır. Araştırmanın nicel boyutunda veriler anket yoluyla toplanırken nitel boyutunda ise odak grup görüşmelerinin yanı sıra üniversite resmi web sayfaları, duyurular ve sosyal medya hesapları incelenerek veriler toplanmıştır. Çalışmadan elde edilen nicel veriler betimsel olarak, nitel veriler ise içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında Pandemi Dönemi yöneticilerin karar alma sürecinde Pandemi Dönemi öncesindeki uzaktan eğitim deneyiminin, Yükseköğretim Kurulu tarafından belirlenen kararların, süreç içerisindeki izleme ve değerlendirme raporlarının ve öğretim elemanı, öğrenci ve ilgili birimlerin taleplerinin dikkate alındığı görülmektedir. Bu unsurlar göz önünde bulundurularak Pandemi Dönemi acil uzaktan öğretim sürecinde alt yapı hazırlama, gerekli görülen uygulamalar için insan kaynağı temini, kurumsal destek faaliyetlerine yönelik kararlar aldıkları görülmektedir. Ancak süreç içerisinde özellikle insan kaynağı temin etmekte ve öğretim elemanlarını yönlendirme ve ölçme değerlendirme araçlarının güvenliğini sağlama noktasında zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Süreci içerisinde yaşanan bu zorluklar çeşitli durumlarda müdahalelerde bulunmayı da gerekli kılmıştır. Bu durumlar sınav düzenlemeleri, canlı ders düzenlemeleri, ders materyali hazırlamaya yönelik beklentilerde değişiklikler, öğretim elemanı ve öğrencileri destekleme türlerinde değişikliğe gidilmesi şeklindedir. Pandemi Dönemi acil uzaktan öğretim sürecinde yöneticilerin genel olarak yaklaşımı ve aldıkları kararlar bağlamında düşünüldüğünde öğretim elemanlarının sürece ilişkin görüşlerinin öğrencilere göre daha olumlu olduğunu söylemek mümkündür. Öğrencilerin teknik ve akademik ihtiyaçlarının giderilmesi gerekliliğinin bu görüşleri etkilediği görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Pandemi, Covid-19, Yükseköğretim, Yükseköğretimde yönetici

ABSTRACT

The aim of the study is to examine the experiences of administrators in the emergency distance education process during the Pandemic Period. In the quantitative part of this research, which was conducted using the exploratory sequential design from mixed research designs, the survey method was utilized and the case study was utilized in the qualitative part. Within the scope of the study, data were collected from university administrators in order to examine their experiences, and from faculty members and students in order to obtain their views on the decisions taken by university administrators and their general approaches. In the quantitative dimension of the study, data were collected through questionnaires, while in the qualitative dimension, data were collected through focus group interviews as well as examining university official web pages, announcements and social media accounts. The quantitative data obtained from the study were analyzed descriptively and qualitative data were analyzed by content analysis method. Within the scope of the study, it is seen that in the decision-making process of Pandemic Period administrators, the distance education experience before Pandemic Period, the decisions determined by Council of Higher Education, the monitoring and evaluation reports during the process, and the demands of the instructors, students and related units are taken into consideration. Considering these factors, it is seen that Pandemic Period administrators make decisions regarding infrastructure preparation, human resource supply, human resource supply for necessary applications, and institutional support activities in the emergency distance education process. However, they stated that they had difficulties in providing human resources and directing the instructors and ensuring the safety of measurement and evaluation tools during the process. These difficulties experienced during the process made it necessary to intervene in various situations. These cases were in the form of exam arrangements, live lesson arrangements, changes in expectations for preparing course materials, and changes in the types of support for instructors and students. Considering the general approach of the administrators and the decisions they take in the Pandemic Period emergency distance education process, it is possible to say that the views of the lecturers on the process are more positive than the students. It is seen that the necessity of meeting the technical and academic needs of the students affects these views.

Keywords: Pandemic, Covid-19, Higher Education, Administrators In Higher Education

GİRİŞ

2019 yılı Aralık ayı itibariyle Çin’de karşılaşılan virüs hızla diğer ülkelere de yayılarak ciddi enfeksiyonlara ve ölümlere sebep olmuş, böylelikle küresel bir pandemi süreci ilan edilmiştir (WHO, 2020). Ülkeler arasında kısa zamanda hızla artış gösteren bu hastalık dünya çapında toplumsal kaygı ve endişeleri de beraberinde getirmiştir (Lin, 2020). Ülkelerin karşı karşıya kaldığı pandemi tehdidi başta sağlık sektörü olmak üzere birçok sektörü etkilemiştir (Yamamoto ve Altun, 2020). Bu sektörlerden biri eğitim sektörüdür. Eğitim sektörünün geniş bir kitleyi etkilemesi önlemlerin alınmasını da bir zorunluluk hâline getirmiştir. Bundan dolayı tüm ülkeler eğitim süreçlerini en az hasarla atlatabilme adına çeşitli stratejiler yürütmüştür. Bu stratejilerin başında uzaktan öğretim faaliyetlerinin temel alındığı uygulama-

malar gelmektedir. Bu kapsamda “Acil Uzaktan Eğitim Planı” acilen hayata geçirilmiştir. Bu planlamada temel amaç; aksayan öğrenme-öğretme faaliyetlerine acil olarak çözümler oluşturabilmektir (Çengel, Yıldız ve Alkan, 2022).

Pandemi Döneminde (PD) yükseköğretim kurumlarının uzaktan öğretim tepkilerinin çok çeşitli olduğu ve geliştirme stratejilerinin ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği görülmektedir (Wotto, 2020). Amerika’da üniversiteler genel olarak öğretim elemanları ve öğrencilerin uyum sağlamaları için kılavuzlar ve yönergeler yayınlarken (Larry, 2020; Persis, 2020) Avustralya’da bazı üniversiteler yerel düzeyde yarı zamanlı çalışması gereken öğrencilere sokağa çıkma yasakları boyunca maddi destek sağlamıştır (Federation, 2020; VU, 2020). Birleşik Krallıkta ise üniversitelerin not sistemlerinde öğrencilerin lehine karar-

lar aldığı, alternatif değerlendirme yöntemlerine başvurduğu ve gerekli teknolojik donanımına sahip olmayan öğrenciler için üniversiteler tarafından maddi destek sağlandığı bilinmektedir (York, 2020). Çin’de ise üniversitelerde uzaktan öğretim sürecinde öğrenci ve öğretim elemanlarına psikolojik ve akademik destek hizmetleri sağlanmış ve bu şekilde etkili iletişim ağı oluşturulmaya çalışılmıştır (Dunrong ve Jin, 2020; Holliday ve Postiglione, 2020). Türkiye’de ise PD üniversiteler tarafından ders dışı faaliyetler kapsamında öğrenci ve öğretim elemanlarının sürece uyumunu kolaylaştırma adına çeşitli faaliyetler yürütülmüştür. Örneğin; teknik destek hizmetleri kapsamında öğrenci ve öğretim elemanlarına süreç ile ilgili bilgilendirme, senkron ve asenkron şekilde kullanılan platformların tanıtımı ve farklı kanallar üzerinden ulaşılabilen destek hattı oluşturma faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. Rehberlik destek hizmetleri kapsamında ise çevrimiçi psikolojik danışma, bilimsel toplantılar, çevrimiçi sportif ve kültürel etkinlikler ile öğrenci-danışman iletişim kanallarının oluşturulması faaliyetleri gerçekleştirilmiştir (Yavuz ve diğerleri, 2020).

Uzaktan eğitimin teknolojik altyapısı, platformu, öğretim üyeleri ve öğrencilerden oluşan çok yönlü bir yapı olduğu görülmektedir. PD acil uzaktan öğretim sürecinde PD üniversitelerin uzaktan eğitime adaptasyonlarının daha önce oluşturmuş oldukları kapasiteleri ile doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Uzaktan öğretim alanında yıllardır var olan uygulamalar sayesinde üniversitelerin hâlihazırda uzaktan eğitim kapasitesini (birleşme, sistemleri devreye sokma, alt yapı hazırlığı ve entegrasyon vb.) oluşturmuş olması ve bu sayede PD hazırlıklı girmesi beklenmektedir. Ancak uzaktan eğitiminin uygulanması birtakım gereklilikleri ve güçlükler de ortaya çıkarmaktadır (Moore & Fodrey, 2018). Özellikle kurumsal ve bireysel düzeyde sürece uyumu zorlaştıran birçok sorunla da karşılaşıldığı bilinmektedir. Bu sorunlar hızla uzaktan eğitim sistemine geçilmesinin yanı sıra üniversitelerin kapasitelerindeki yetersizliklerden, öğretim üyelerinin adaptasyon eksikliklerinden ve aynı zamanda öğrencilerin gerekli teknolojiye sahip olmamalarından kaynaklanmaktadır (Karadağ, Çiftçi, Gök, Su, Ergin, Kocatürk ve Çiftçi, 2021). Erhan ve Gümüş (2020) de PD özellikle acil uzaktan eğitim deneyiminin özellikle öğrenciler açısından ilk aşamada kaotik olduğunu ifade etmektedir.

PD acil uzaktan öğretim sürecindeki uygulamalar ve sorunlarından hareketle herhangi bir kriz öncesinde hazırlıksız yakalanan durumların tespit edilmesi ve yeni kriz durumlarında eğitim-öğretim sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesi için nasıl bir süreç izleneceğinin yol haritasını çıkarmak önem arz etmektedir. Elde edilen deneyimlerin uzaktan eğitim paydaşlarını destekleme noktasında da yön vereceği açıktır. Çünkü paydaşların PD ve sonrasında ortaya çıkacak ihtiyaçlarına cevap verecek adımların planlanması ve bu tür zor durumlarda kurumlara kendi kapasite ve yeteneklerine uygun en iyi seçeneklerin sunulmasını da sağlayacaktır. Nitekim OECD (2020), ülkelerin dijital öğrenme çözümlerinin potansiyelini daha iyi anlamalarını sağlama adına çeşitli müdahalelerin araştırılmasını önermektedir. Bu nedenle çalışmanın üniversitelerin PD sonrası çevrimiçi öğrenme hareketinde yenilikçi uygulamaların hem tetikleyicisi hem de yol göstericisi olacağı, üniversitelerin kendi bünyesinde

deki uzaktan öğretim faaliyetlerinin organizasyonuna ve ilgili birim yapılanmalarına katkı sunacağı düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı PD acil uzaktan öğretim sürecinde yöneticilerin uygulamalara yönelik deneyimlerinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmaktadır;

1. PD acil uzaktan öğretim sürecinde yöneticilerin aldıkları kararlar nelerdir?
2. PD acil uzaktan öğretimde yöneticilerin kararlarının dayanakları nelerdir?
3. PD acil uzaktan öğretim sürecinde alınan kararların zorluk düzeyleri nedir?
4. PD acil uzaktan öğretimde hangi kararlara süreç içinde müdahale edilmiştir?
5. PD yöneticilerin yaklaşımına yönelik öğretim elemanı ve öğrenci görüşleri nasıldır?

YÖNTEM

Bu çalışma kapsamında PD acil uzaktan öğretim sürecinde yöneticilerin uygulamalara yönelik deneyimlerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada karma araştırma yöntemi desenlerinden açılımlı sıralı desen kullanılmıştır. Açılımlı sıralı desen, çalışmanın nicel aşamaya başlayıp nitel aşamaya devam ettiği bir karma yöntem desendir. Nicel aşamadan sonra uygulanan nitel aşama, nicel aşamada elde edilen sonuçları daha derinlemesine inceleyerek bulguları zenginleştirmek amacıyla kullanılmaktadır (Creswell, 2015). Açılımlı sıralı desen kullanılarak yapılan bu araştırmanın nicel kısmında tarama yönteminden, nitel kısmında durum çalışmasından faydalanılmıştır.

Çalışma Grubu

Çalışma kapsamında dört ayrı gruptan (üniversite yöneticileri, öğretim elemanları, öğrenciler ve destek personelleri) veriler toplanmıştır. Bu gruplardan ilki olan yöneticiler; pandemi döneminde üniversitelerde rektör, rektör yardımcısı, rektör danışmanı, uzaktan eğitim merkez müdürü ve yardımcısı görevlerini aktif yürüten öğretim elemanlarıdır. PD acil uzaktan öğretim sürecinde alınan kararları etkileyen faktörleri ortaya koyabilmek adına bölgesel olarak çeşitliliğin sağlandığı ve farklı süreçlere sahip üniversitelerin deneyimlerinin ortaya çıkarılması amacıyla hazırlanan Yönetici Görüş Anketine 29 üniversiteden 42 öğretim üyesi katılmıştır. Ankete katılan yöneticilerin üniversitelere göre dağılımı Şekil 1’de gösterilmektedir.

Yönetici Görüş Anketi ile elde edilen nicel verilerin desteklenmesi amacıyla maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen yöneticiler ile de odak grup görüşmesi yapılmıştır. Yöneticiler belirlenirken nicel verilerden elde edilen PD uygulama tercihi, uzaktan öğretimle ilgili deneyimi, uzaktan öğretim altyapısı, bünyesinde uzaktan eğitim merkezi bulunma durumu gibi uzaktan öğretim yeterlilik düzeyinin yanı sıra, üniversitenin öğrenci sayısı, üniversitede öne çıkan eğitim alanı, coğrafi bölge, devlet ya da vakıf üniversitesi olması kriterleri de göz önünde bulundurulmuştur. Bu bağlamda gerçekleştirilen



Şekil 1: Yönetici Görüş Anketine katılan yöneticilerin üniversitelere göre dağılımı.

odak grup görüşmeleri için yaklaşık 34 farklı üniversiteden PD uzaktan öğretim uygulamalarında farklı görevlerde rol almış 52 öğretim elemanı katılmıştır. Odak grup görüşmelerine katılan öğretim elemanlarının görev bilgileri Şekil 2'de sunulmaktadır.

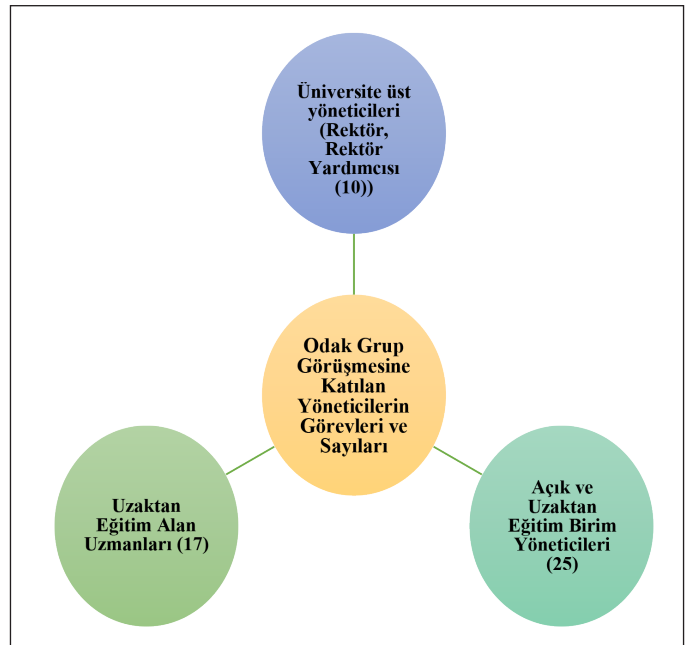
Şekil 2'de görüldüğü gibi odak grup görüşmesine çeşitli görevlerde yöneticiler katılmıştır. Bu yöneticilerin 10'u üniversite üst yöneticisi (1 rektör, 9 rektör yardımcısı) 25'i Açık ve Uzaktan Eğitim birim yöneticileri (3'ü Açıköğretim Fakültesi yöneticisi, 22'si Uzaktan Eğitim Merkezi yöneticisi) ve 17'si de uzaktan eğitim alan uzmanıdır.

Öğretim elemanlarına yönelik Öğretim Elemanları Görüş Anketi uygulanmıştır. Ankete katılan öğretim elemanlarının mensup olduğu üniversiteler ve öğretim elemanı sayıları Şekil 3'de gösterilmektedir.

Bölgesel olarak çeşitliliğin sağlandığı ve farklı süreçlere sahip üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının deneyimlerinin ortaya çıkarıldığı Öğretim Elemanı Anketine 86 üniversiteden toplam 987 öğretim elemanı katılmıştır. Öğretim elemanlarına ait bazı demografik bilgiler Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1 incelendiğinde çalışmaya katılan öğretim elemanlarının çoğunlukla doktor öğretim üyesi (n = 297) unvanına sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışma sürelerinin ağırlıklı olarak 6-10 yıl (n = 269) ile 20 yıl ve üstünde (n = 264) olduğu görülmektedir.

Öğrencilere yönelik Öğrenci Görüş Anketi uygulanmıştır. Ankete PD ders alan 110 üniversiteden 10370 öğrenci katılmıştır. Ankete katılan öğrencilerin öğrenim gördüğü üniversitelerin



Şekil 2: Odak grup görüşmesine katılan yöneticilerin görevleri ve sayıları.

bölgesel olarak dağılımı ve öğrenci sayıları Şekil 4'de görülmektedir.

Şekil 4'de görüldüğü gibi bölgesel olarak çeşitliliğin sağlandığı ve farklı süreçlere sahip üniversitelerdeki öğrencilere yönelik hazırlanan ankete 110 üniversiteden 10370 öğrenci katılmıştır.



Şekil 3: Ankete katılan öğretim elemanlarının bölgesel dağılımı.



Şekil 4: Ankete katılan öğrencilerin bölgesel dağılımı.

Tablo 1: Öğretim Elemanlarına Ait Demografik Bilgiler

Unvan	n	%
Arş. Gör.	40	4,1
Arş. Gör. Dr.	23	2,3
Öğr. Gör.	272	27,6
Öğr. Gör. Dr.	40	4,1
Dr. Öğr. Üyesi	297	30,0
Doç. / Doç. Dr.	148	15,0
Prof. / Prof. Dr.	167	16,9
Çalışma Süresi		
1 yıldan az	42	4,3
1-5 yıl arası	183	18,5
6-10 yıl arası	269	27,3
11-15 yıl arası	149	15,1
16-19 yıl arası	80	8,1
20 yıl ve üstü	264	26,7
Toplam	987	100

Destek personellerine yönelik Destek Personeli Görüş Anketi hazırlanmıştır. Destek personeli anketine 15 üniversiteden 55 destek personeli katılmıştır.

Veri Toplama ve Analiz Süreci

Araştırmanın nicel boyutunda tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda yöneticilerin kararlarının dayanakları, aldıkları kararlar, kararların zorluk düzeyleri, süreç içerisindeki müdahalelerini ortaya çıkarmaya yönelik maddelerin yer aldığı Yönetici Görüş Anketi oluşturulmuştur. Ayrıca öğretim elemanı ve öğrencilerin, yöneticilerin yaklaşımı ve alınan kararlara yönelik görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla Öğretim Elemanı Görüş Anketi ve Öğrenci Görüş Anketi hazırlanmıştır. Her çalışma grubu için ayrı ayrı hazırlanan Görüş Anketi yoluyla veriler toplanmıştır. Anketlerin hazırlanması aşamasında 10 öğretim elemanı, 10 öğrenci, 3 yönetici ile ayrı ayrı yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile ön görüşme gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşme verileri alanyazın göz önünde bulundurularak madde havuzlarına dönüştürülmüştür. Anket sorularının araştırma sorularına uygunluğuna çevrimiçi olarak alınan uzman görüşleriyle karar verildikten sonra sorular son şeklini almıştır.

Yöneticilerden elde edilen nicel verilerin analiz sonucuna göre maksimum çeşitlilik sağlanarak belirlenen üniversitelerden yöneticilerle Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. Yöneticilere yönelik hazırlanan görüşme formunda PD acil uzaktan öğretimde alınan kararların dayanakları, aldıkları kararlar, kararların zorluk düzeyleri, süreç içerisindeki müdahalelerini ortaya çıkarmaya yönelik açık uçlu sorular yer almaktadır. Görüşme Formu ile elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile analiz edilerek ortaya çıkarılmıştır. Araştırma sorularına göre veri toplama araçları ve veri analiz yöntemleri Tablo 2’de görülmektedir.

Çalışmada elde edilen nicel veriler betimsel olarak analiz edilmiştir. Bunun için veriler önce sayısal ifadelerle dönüştürülmüş, ardından frekans, yüzde ve ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Araştırmanın nitel kısmında içerik analizi yapılmıştır. Burada odak grup görüşmelerinden elde edilen kayıtlar ile web kayıtları içerik analizine tabi tutularak kodlama ve kategorilendirme işlemleri yapılmış, elde edilen kod ve kategoriler üzerinden frekans analizleri gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR

Çalışmanın amacına yönelik olarak araştırma soruları çerçevesinde toplanan veriler analiz edilerek ortaya çıkan bulgulara bu bölümde yer verilmektedir.

Üniversitelerde yöneticiler tarafından PD acil uzaktan öğretim sürecini sağlıklı bir şekilde yürütebilmek için çeşitli kararlar alınmıştır. Bu çalışma kapsamında yöneticilerin karar alma sürecinde hangi kriterleri dikkat aldığı, kararların uygulanması aşamasındaki müdahaleler ve gerek karar alma gerek kararların uygulama sürecinde yaşanan zorlukların neler olduğu da belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun yanısıra PD acil uzaktan öğretim sürecine PD öncesi kurumsal kapasitenin etkisi ve PD kurumsal uyuma yönelik uygulamalara ilişkin paydaşların görüşleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Aşağıda araştırma sorularına yönelik bulgular sırasıyla sunulmaktadır.

1) PD acil uzaktan öğretim sürecinde yöneticilerin aldıkları kararlar

Çalışmanın birinci araştırma sorusu kapsamında yöneticilerin

PD acil uzaktan öğretim sürecinde hangi konularda kararlar aldıkları da ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Şekil 5 incelendiğinde üniversite yöneticilerinin PD uzaktan eğitim süreçlerinde görev alabilecek insan kaynağı temini, ölçme-değerlendirme faaliyetlerini yürütme öğretim elemanlarını yönlendirme, destek hizmetlerini sağlama, finansal kaynak bulma, öğrencileri yönlendirme, içerik ve materyal temini, altyapıyı hazırlama (yazılım ve donanım) kararları aldıkları belirlenmiştir.

Altyapı hazırlama: Yöneticilerin PD yürütülen acil uzaktan öğretim uygulamalarına karar süreçlerinden biri alt yapı hazırlamaya yönelik olduğu görülmektedir. Alt yapı hazırlama sürecince PD öncesi mevcut sistemlerin bulunması, faaliyetlerin planlanmasını ve organizasyonunu etkilemiştir. Bu durumla ilgili örnek katılımcı ifadeleri aşağıdaki gibidir;

“Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de hazırlıksız yakalandık. Yalnız ülkemizdeki alt yapının uygun olması nedeniyle özellikle süreç yükseköğretimde oldukça iyi yönetildi.”

“Bizim üniversitenin İletişim Fakültesinde stüdyolar var. Burada senkron dersler kaydedilebiliyordu Pandemi öncesinde. Bu sonrasında çok faydalı oldu.”

“Üniversitelerin alt yapısının hazır olması işimizi ciddi manada kolaylaştırdı tabii.”

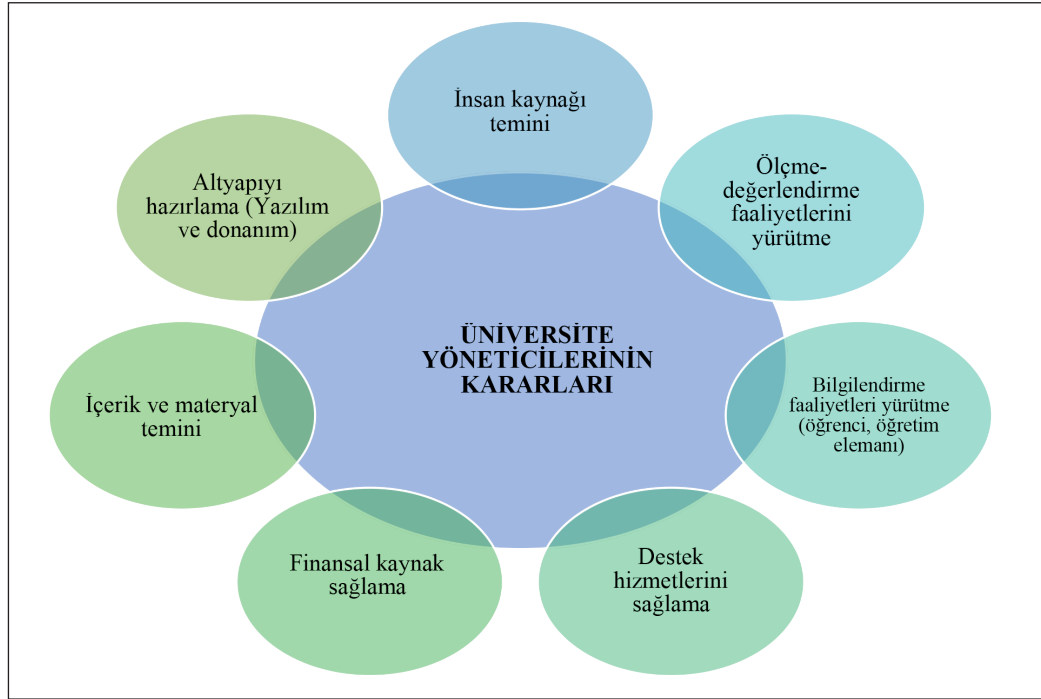
Alt yapısı yeterli olan üniversitelerin yanısıra bazı üniversitelerde teknik altyapının yetersiz olması sebebiyle özellikle sunucu sayısı ve internet bant genişliğinin artırılması yoluyla mevcut sistemlerin iyileştirilmesine yönelik karar alınmıştır. PD acil uzaktan öğretim sürecinin yönetilmesi için hizmet veya ürün temininin hangi yollardan sağlandığına yönelik dağılım Tablo 3’de paylaşılmaktadır.

Tablo 3’de öğrenme yönetim sistemi (LMS-ÖYS) (f = 31; %64,6), canlı ders sistemi (f = 25; %46,3) ve sunucu/depolama (f = 34; %60,7) kapsamında çoğunlukla mevcut sistemlerin kullanıldığı dikkat çekmektedir.

Teknik altyapısı yeterli veya geliştirilebilir düzeyde olan üniversitelerin yanı sıra uzaktan öğretime yönelik herhangi bir tek-

Tablo 2: Araştırma Sorularına Göre Veri Toplama Aracı ve Veri Analiz Yöntemi

Araştırma Sorusu	Veri Toplama Aracı	Veri Analiz Yöntemi
1) PD acil uzaktan öğretim sürecinde alınan kararlar nelerdir?	Yönetici Görüş Anketi Görüşme formu Dökümanlar (Üniversite web sayfaları, sosyal medya hesapları)	Betimsel Analiz İçerik Analizi Döküman Analizi
2) PD acil uzaktan öğretimde yöneticilerin kararlarının dayanakları nelerdir?	Yönetici Görüş Anketi Görüşme formu	Betimsel Analiz İçerik Analizi
3) PD acil uzaktan öğretim sürecinde kararların zorluk düzeyleri nelerdir?	Yönetici Görüş Anketi	Betimsel Analiz
4) PD acil uzaktan öğretim sürecinde müdahaleler nelerdir?	Yönetici Görüş Anketi	Betimsel Analiz
5) PD yönetici kararlarına yönelik öğretim elemanı ve öğrenci görüşleri nasıldır?	Öğretim Elemanı Görüş Anketi Öğrenci Görüş Anketi	Betimsel Analiz Betimsel Analiz



Şekil 5: Üniversite yöneticilerinin kararları.

Tablo 3: Hizmet veya Ürün Temin Türleri

Hizmet veya ürün temini	Öğrenme Yönetim Sistemi (LMS- ÖYS)		Canlı Ders Sistemi		Sunucu/Depolama	
	f	%	f	%	f	%
Mevcut sistemler kullanıldı	31	64.6	25	46.3	34	60.7
Kiralama yoluyla yeni sistemlerden temin edildi	5	10.4	12	22.2	7	12.5
Satın alma yoluyla yeni sistemler temin edildi	1	2.1	5	9.3	8	14.3
Ücretsiz yeni sistem/yazılımlar kullanıldı	11	22.9	12	22.2	7	12.5
Toplam	48	100,0	54	100,0	56	100,0

nik altyapıya sahip olmayan üniversitelerde bulunmaktadır. Bu üniversitelerde süreç içerisinde farklı uygulamalar ön plana çıkmıştır. Özellikle derslere erişim sağlanabilmesi amacıyla sistemlerin kiralanması, satın alınması ya da ücretsiz edinimi yoluna gidildiği görülmektedir. Bu durumla ilgili örnek katılımcı ifadeleri aşağıdaki gibidir;

“Sistem depolama alanları daha da genişletilirse, bu konuda deneyimli üniversitelerle eş değer düzeye ulaşmamız çok yakın.”

“Bizim üniversitemizin İletişim Fakültesinde stüdyolar var. Burda senkron dersler kaydedilebiliyordu. Bu Pandemi öncesinde derisi biz hibrit olarak anlattık. Ancak sonrasına çok faydalı oldu.”

“İyi ki Üniversitemiz DBS-öğrenme yönetim sistemine ve Uzaktan Eğitim Birimine sahipti. Yoksa süreç çok daha kötü olabilirdi.”

İnsan kaynağı temini: PD acil uzaktan öğretim sürecinde alınan kararlarda faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması için uzmanlaşmış insan kaynağı teminine yoğunlaşıldığı görülmek-

tedir. Bazı üniversitelerin birleşme potansiyeli sayesinde bu açıdan hızlıca birimleri organize ettiği görülmektedir. Özellikle görev dağılımı sağlama ve iş takvimi oluşturma konusunda mevcut birimlerin varlığı ön plana çıkmaktadır. PD acil uzaktan öğretim sürecinde görev verilen birimler Tablo 4’de görülmektedir.

Tablo 4 incelendiğinde PD acil uzaktan öğretim sürecinin UZEM (f=32) ve Bilgi İşlem Daire Başkanlığı (f=30) tarafından koordine edildiği görülmektedir. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının da süreçte aktif olduğu üniversiteler (f=19) olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra uzaktan öğretim komisyonu oluşturma, BAUM’dan ve Dijital Dönüşüm Ofisinden destek alınarak süreci yönetme yoluna gidildiği de görülmektedir. Bazı üniversitelerin bu süreçte birden fazla birimi aynı anda işe koşturduğu da bulgularından anlaşılmaktadır.

PD acil uzaktan öğretim sürecinde öncelikle mevcut akademik ve teknik personeller görevlendirilmiştir. Aracılığı ile bilgilendirme faaliyetleri yürütülmesine karar verilmiştir. Özellikle sunucu ve sistem bakımı, koordinasyon, canlı ders desteği için uzman

Tablo 4: PD Acil Uzaktan Öğretim Sürecinde Görev Verilen Birimler

Birim	f
Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (UZEM)	32
Bilgi İşlem Daire Başkanlığı	30
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı	19
Uzaktan Eğitim Komisyonu	12
Bilgisayar Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi (BAUM)	6
Dijital Dönüşüm Ofisi	4

personellerin varlığı bu faaliyetlerin planlanması ve uygulanmasını kolaylaştırmıştır. Görevlendirilen personellerinin görevlendirildikleri alan ve personel sayısı Tablo 5’de görülmektedir.

Tablo 5: Görevlendirilen Personellerinin Görevlendirildikleri Alan ve Personel Sayısı

Görev Tanımı	f
Öğretim elemanı bilgilendirme / eğitim faaliyetleri	581
Koordinasyon	452
Canlı ders desteği	285
Sunucu ve sistem bakımı	151

PD uzaktan öğretim süreci faaliyetlerinin yönetilmesinde ve yürütülmesinde görevlendirilen akademik personelin en fazla öğretim elemanı bilgilendirme/eğitim faaliyetleri (f=581) için görevlendirme yapıldığı görülmektedir. Bunun yanı teknik personeller ise koordinasyon (f=452), sunucu ve sistem bakımı (f=285) ve canlı ders desteği (f=151) için görevlendirilmiştir.

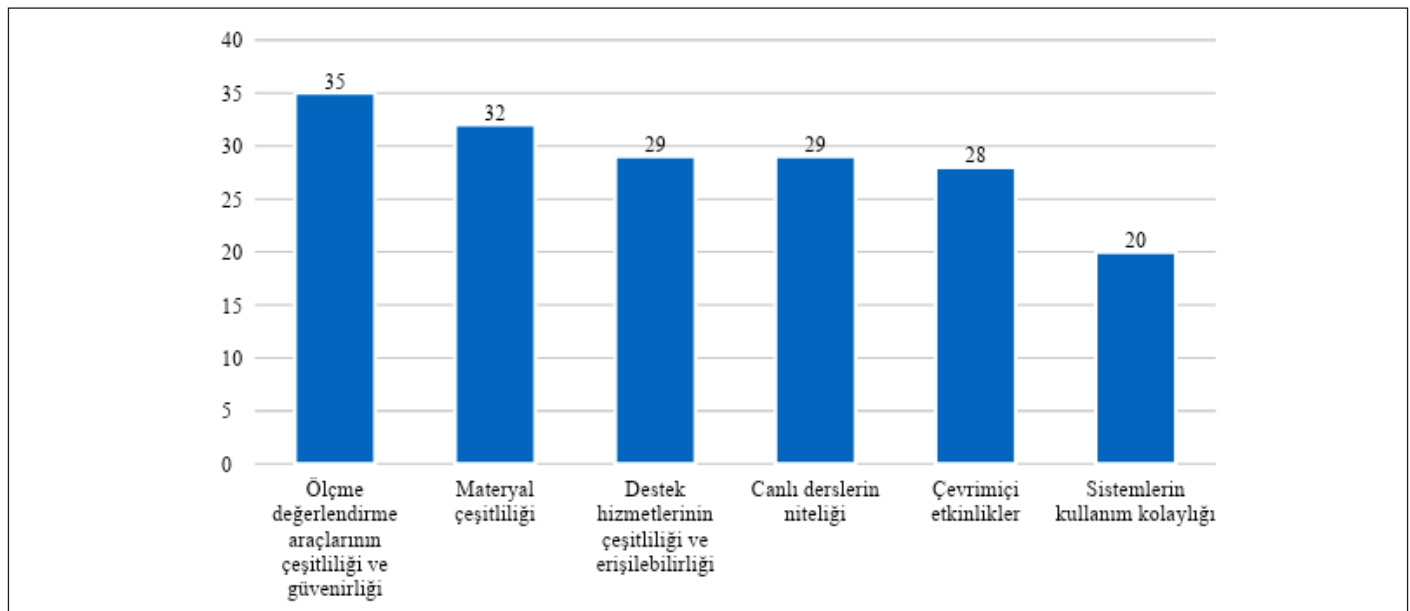
PD uzman personele sahip olmayan üniversite yöneticileri ise yeni personel alımı (f=10), yarı zamanlı öğrenci istihdamı (f=8) gibi yöntemlerle insan kaynağı temin etmeye çalışmıştır. Az da olsa dıştan hizmet alımı (f=5) yoluna girdiği görülmüştür.

Finansal kaynak sağlama: PD uzaktan öğretim sürecinde üniversitelerin finansal imkân sağlamaya yönelik kararlar alındığı ortaya çıkmaktadır. Genel olarak ürün/ hizmet alımı ve altyapı iyileştirme durumlarında destek faaliyetlerinin çeşitliliği ve erişilebilirliğini artırabilme adına alınan kararlarda finansal imkânların yeterli olması önemli görülmektedir. Özel olarak ise öğretim elemanlarını eğitim ve teşvik etme, ölçme-değerlendirme araçları ve eğitsel materyallerin çeşitliliğinin artırılmasında finansal kaynakların varlığının süreci doğrudan etkilediği belirtilmektedir. Çünkü PD acil uzaktan öğretim sürecinde finansal kaynak arayışının süreç içinde uygulamaların niteliğini de etkilediği görülmektedir. Çalışma kapsamında yöneticilerin ihtiyaç duyduğu bazı uygulamaların finansal iyileştirmeler ile mümkün olabileceği de vurgulanmıştır. Yöneticilerin finansal iyileştirmeler ile mümkün olabileceğini düşündükleri uygulamaların dağılımı Şekil 6’daki gibidir.

Şekil 6’da yöneticilerin finansal kaynakların yeterliliği ile yapmayı planladıkları ve gerekli olduklarını düşündüğü uygulamalar görülmektedir. Yöneticiler ölçme-değerlendirme araçlarının çeşitliliği ve güvenilirliğini artırma, uzaktan öğretime uygun materyal çeşitliliğini sağlamaya yönelik uygulamaların finansal iyileştirmeler ile mümkün olabileceğini dile getirmektedir. Bunun yanı sıra destek hizmetlerinin çeşitliliği, canlı derslerin niteliği ve sistem kullanımına yönelik iyileştirmeleri sağlayabilmek için finansal kaynak ihtiyacı duyduğunu belirtmektedir.

Destek hizmetlerini sağlama

Çalışma kapsamında PD acil uzaktan öğretim sürecinde öğretim elemanları, öğrencilerin kurumsal uyumunu sağlamaya yö-

**Şekil 6:** Yöneticilerin finansal kaynakların yeterliliği ile yapmayı planladıkları uygulamalar.

nelik kararlar da alındığı görülmektedir. Bunun sağlanabilmesi için destek personellerinin görevlendirilmesi yoluna gidilmiştir. Üniversite yöneticilerinin PD acil uzaktan öğretim sürecinde görevlendirdikleri destek personelleri öğretim elemanı ve öğrencilerin herhangi bir sorun yaşamaları halinde gerek sorularını cevaplayarak gerekse ilgili birimlere yönlendirerek destek olmaya çalışmışlardır. Destek personelleri tarafından öğretim elemanlarını yoğun olarak destekledikleri konular Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 6: Öğretim Elemanlarının Desteklendiği Konular

Bilgilendirme Faaliyetleri	f	%
Canlı ders sistem kullanımı	36	16.4
ÖYS kullanımı	35	15.9
İçerik geliştirme (video oluşturma, ses ekleme, pdf oluşturma, ekran kaydı, ekran alıntısı vb.)	29	13.2
Çevrimiçi ölçme ve değerlendirme yöntemlerini uygulama	22	10.0
Açık eğitim kaynaklarına erişim ve kullanım	21	9.5
Telif hakları, etik, intihal vb. bilgilendirme	17	7.7
Dezavantajlı öğrencileri destekleme	8	3.6
Öğrenciye rehberlik etme/ bilgilendirme	7	3.2
Bilgilendirme yapılmadı	2	0.9

Tablo 6 incelendiğinde öğretim elemanların özellikle teknik boyutta yoğun olarak desteklendiği görülmektedir. En fazla canlı ders sistemi ve ÖYS kullanımı noktasında desteklenmiştir. Ayrıca içerik geliştirme, çevrimiçi ölçme değerlendirme yöntemlerini uygulama ve açık eğitim kaynaklarına erişim konularında da destek görmüşlerdir. Öğretim elemanlarının yanı sıra öğrenci-

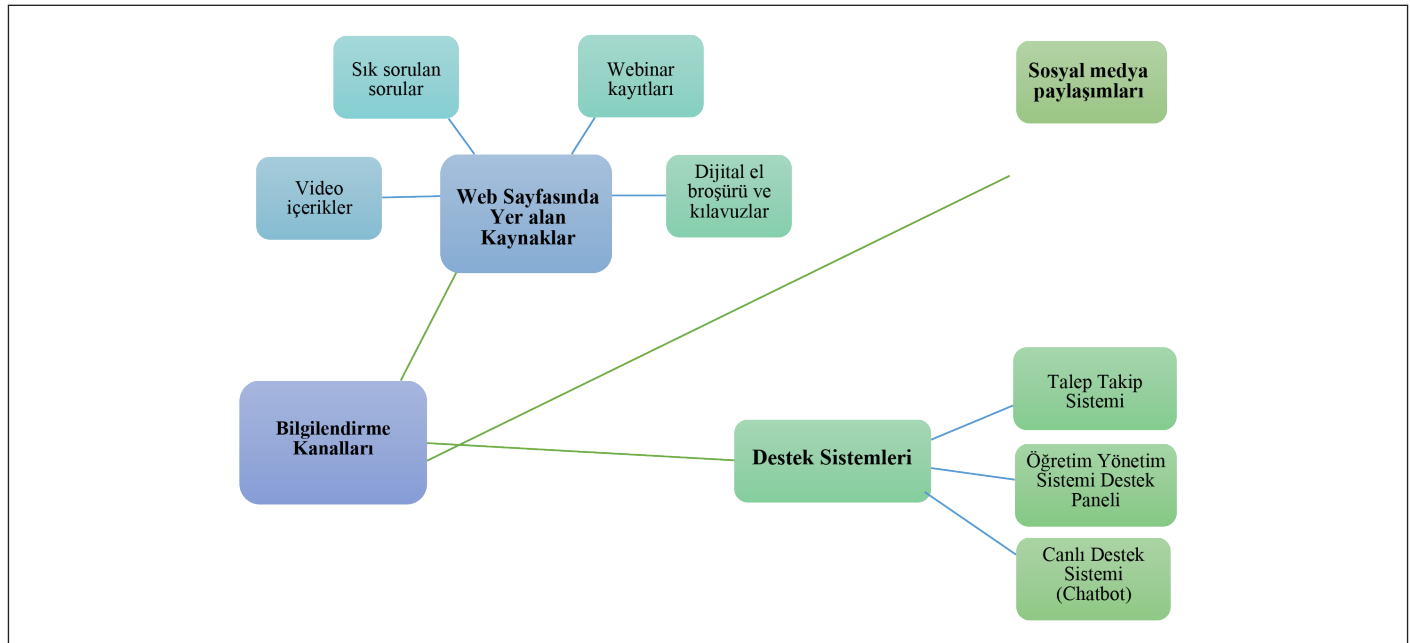
lerde destek personelleri aracılığıyla desteklenmiştir. Öğrencilerin desteklendiği konular ise Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7: Öğrencilerin Desteklendiği Konular

Destek Türü	\bar{x}
Sınava erişim	3.25
Ödev yükleme	3.18
Materyale erişim	3.14
Sınav kaygısıyla baş etme	2.65
Öğrencilik motivasyonu sağlama	2.29

Tablo 7 incelendiğinde öğrencilerinde öğretim elemanları gibi en fazla teknik boyutta desteklendiği görülmektedir. Özellikle sınava erişim, ödev yükleme ve materyale erişim konularında destek faaliyetlerinin olduğu görülmektedir. Ayrıca yoğun olarak olmasa da sınav kaygısıyla baş etme ve öğrencilik motivasyonu sağlama noktasında da destek faaliyetlerinin olduğu görülmektedir.

Bilgilendirme faaliyetlerini yürütme: Destek personellerinin görevlerini yerine getirirken çeşitli faaliyet ve uygulamaların işlerini kolaylaştırdığı görülmektedir. Özellikle üniversite bünyesinde uzaktan öğretim sürecinde aktif görev alan birimlere (uzaktan eğitim merkezi, bilgi işlem merkezi, öğrenme ve öğretim merkezi vb.) kolaylıkla ulaşabilmeleri ve bu birimlerden öğretim elemanı ve öğrenciler tarafından yöneltilen soruların cevaplarını alabilmeleri ($\bar{x}=3,82$) sürecin daha kolay ilerlemesini sağlamıştır. Destek personellerinin de bu süreci daha kolay yaşamalarını sağlayan kurumsal bilgilendirme kanalları da oluşturulmuştur. PD acil uzaktan öğretim sürecinde oluşturulan bilgi kanalları Şekil 7’de görülmektedir.



Şekil 7: Bilgilendirme kanalları.

PD acil uzaktan öğretim sürecinde öğretim elemanlarının, öğrencilerin ve destek personellerinin faydalanması amacıyla web sayfası, sosyal medya hesapları ve destek sistemleri oluşturulmuştur. Oluşturulan web sayfasında PD acil uzaktan öğretim süreciyle ilgili çeşitli formatlarda kaynaklar yer almaktadır. Bunlar; paydaşların ihtiyaç duyabileceği tüm bilgilere yönelik webinar kayıtları, sık sorulan sorular formatında sayfa yapıları, dijital broşür ve kılavuzlar ile video içerikler şeklinde olmuştur. Bunun yanı sıra sosyal medya paylaşımları ile anlık bilgilendirmeler yapılmıştır. Ayrıca öğrenci ve öğretim elemanlarının taleplerini iletebildiği Talep Takip Sistemi, Canlı Destek Sistemi ile ÖYS destek paneli kullanılmıştır.

2) PD acil uzaktan öğretimde yöneticilerin kararlarının dayanakları

Çalışma kapsamında yöneticilerin PD acil uzaktan öğretim sürecinde almış oldukları kararların dayanakları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Üniversite yöneticilerinin PD uygulamalarına yönelik kararlarına dayanak oluşturan çeşitli faktörler görülmektedir. Şekil 5'te PD acil uzaktan öğretim sürecinde yönetici kararlarının dayanakları şematize edilmiştir.

Şekil 8 incelendiğinde PD acil uzaktan öğretim sürecinde üniversite yöneticilerinin almış oldukları kararların çoğu zaman Yükseköğretim Kurulunun (YÖK) almış olduğu kararlar (f=39), kimi zaman ise kararları uygulama aşamasında izleme ve değerlendirmelerden (f=28) etkilendiği görülmektedir. Yöneticilerin almış oldukları kararlarda öğretim elemanı ve öğrencilerin taleplerinin (f=23) ve birimlerin talep ve öngörülerinin (f=14) de etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca diğer üniversite uygulamalarının (f=15) da bu süreçte dikkate alındığı belirlenmiştir.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgulardan biri de PD acil uzaktan öğretim sürecinde yöneticilerin kararlarına dayanak oluşturan bir diğer unsurun yöneticilerin uzaktan öğretim deneyimi yaşamaları olmuştur. Çünkü yöneticilerin %73,8'i (f = 31) PD öncesinde üniversitelerinde uzaktan öğretim programı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, %88,1'i (f = 37) ise uzaktan eğitim programı olmasa da yüz yüze programlarda uzaktan eğitimle yürütülen derslerin (ortak dersler – 5i vb.) olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca çalışma kapsamında yöneticilerin uzaktan

öğretim hazır bulunuşluklarına dair algı düzeyleri de tespit edilmeye çalışılmış, Tablo 8'de paylaşılmıştır.

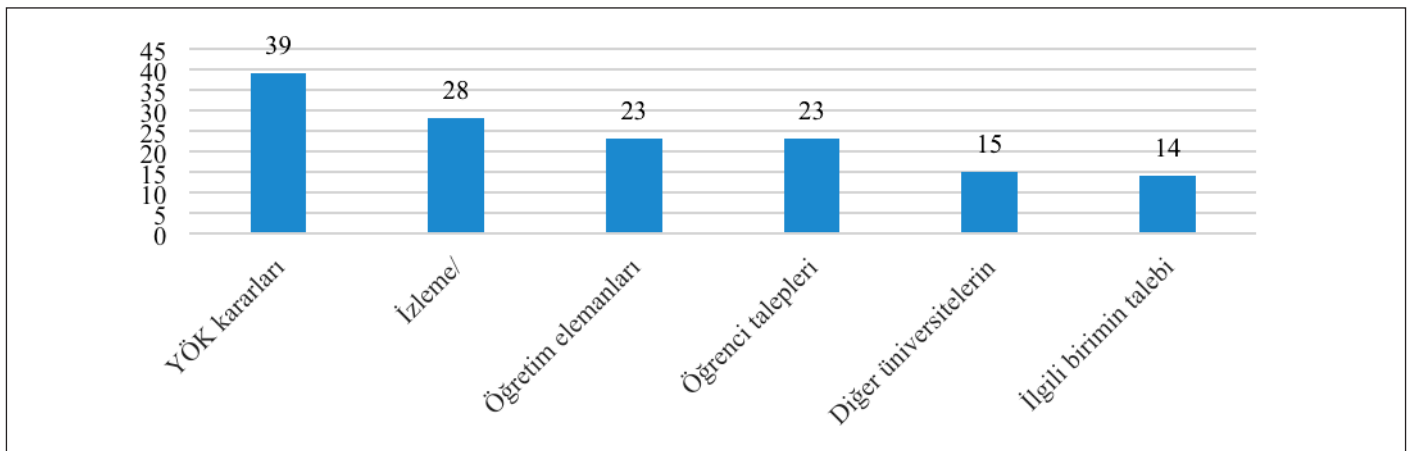
Tablo 8: Yöneticilerin Uzaktan Öğretim Hazır Bulunuşluklarına Dair Algı Düzeyleri

Hazırbulunuşluk Alanı	\bar{x}	SS
Altyapı	3.07	1.30
Uzaktan eğitim süreçlerinde görev alabilecek insan kaynağı	2.88	1.19
Uzaktan öğrenme - öğretme faaliyetleri açısından kurumsal hazırbulunuşluk	2.81	1.17
(1 – Çok Zayıf; 5 – Çok Güçlü)		

Tablo 8 incelendiğinde yöneticilerin uzaktan öğretime yönelik hazırbulunuşluklarının altyapı, insan kaynağı ve kurumsal olarak orta düzeyde olarak algıladıkları görülmektedir.

Elde edilen nicel bulgulara ek olarak görüşmelerden elde edilen nitel bulgular ise öğretim elemanı ve öğrencilerin uzaktan öğretime yönelik deneyiminin karar sürecinde dayanak oluşturduğunu ortaya koymaktadır. PD öncesi uzaktan öğreticilik deneyimine sahip öğretim elemanlarının sürece daha hızlı adapte olduğu bilinmektedir. Bu durum yöneticilerin öğretim elemanlarından beklentilerini de değiştirmektedir. Yapılan analizlerde özellikle ders tasarımı, materyal geliştirme, sistem erişimi ve kullanımı, çevrimiçi ölçme değerlendirme, canlı sınıf yönetimi, gizlilik/kişisel verilerin güvenliğinin sağlanması ve destek faaliyetlerine yönelik kararlarda bu durumun etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Elde edilen diğer nitel bulgu ise PD öncesinde öğrencilerin uzaktan öğrencilik deneyimi yaşaması da PD acil uzaktan öğretim sürecindeki yönetici kararlarını etkilediği yönündedir. Özellikle öğrencilerin desteklenmesine yönelik kararların bu deneyim sonuçlarına göre verildiği görülmektedir. Çünkü PD öğrencilerin destek talepleri temel düzeyde olmuştur. Özellikle ders sayfası, materyal, sınav, sistem erişimi ve kullanımı, derslerin işleniş, ödev yükleme, ölçme-değerlendirme faaliyetlerinin



Şekil 8: PD acil uzaktan öğretimde yöneticilerin kararlarının dayanakları.

uygulanışı, sistem kullanımı, gizlilik/kişisel verilerin güvenliği, psikolojik destek, motivasyon, sınav kaygısı, ders çalışma teknikleri konularında destek talebinde bulunmuşlardır. Böylelikle üniversite yöneticileri destek faaliyetlerini bu talepleri göz önüne alarak ve bu talepler doğrultusunda planlamışlardır.

3) PD acil uzaktan öğretim sürecinde yöneticilerin aldıkları kararların uygulanmasının zorluk düzeyleri

Çalışma kapsamında PD acil uzaktan öğretim sürecinde yöneticilerin aldıkları kararları uygulama aşamasında hangi düzeylerde zorluklar yaşadıkları da ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Kararların uygulanması aşamasındaki zorluk düzeyleri Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9: Kararların Uygulanmasına Yönelik Zorluk Düzeylerinin Dağılımı

Kararlar	\bar{x}	SS
Uzaktan eğitim süreçlerinde görev alabilecek insan kaynağı temini	3.43	1.42
Ölçme-değerlendirme faaliyetlerini güvenliğini sağlama	3.26	1.01
Öğretim elemanlarını yönlendirme	3.10	1.01
Destek hizmetlerini sağlama	3.00	1.27
Finansal kaynak bulma	3.00	1.36
Öğrencileri yönlendirme	2.93	1.11
İçerik ve materyal temini	2.93	1.13
Altyapıyı hazırlama (Yazılım ve donanım)	2.64	1.23

(1 – Çok Kolay; 5 – Çok Zor)

Tablo 9 incelendiğinde yöneticilerin en çok uzaktan eğitim sürecinde görev alabilecek insan kaynağı temininde ($\bar{x}=3.43$) ve ölçme-değerlendirme faaliyetlerinin güvenliğini sağlama ($\bar{x}=3.26$) noktasında zorlandıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra öğretim elemanlarını ($\bar{x}=3.10$) ve öğrencileri yönlendirme ($\bar{x}=2.93$), destek hizmetleri ($\bar{x}=3.00$), finansal kaynak bulma ($\bar{x}=3.00$), içerik ve materyal temininde ($\bar{x}=2.93$) de zorlandıkları belirtilmiştir. Buna rağmen yöneticiler altyapı hazırlama ($\bar{x}=2.64$) sürecinde nispeten daha az zorlandıkları dikkat çekmektedir.

4) PD acil uzaktan öğretimde yöneticilerin uygulamalara müdahaleleri

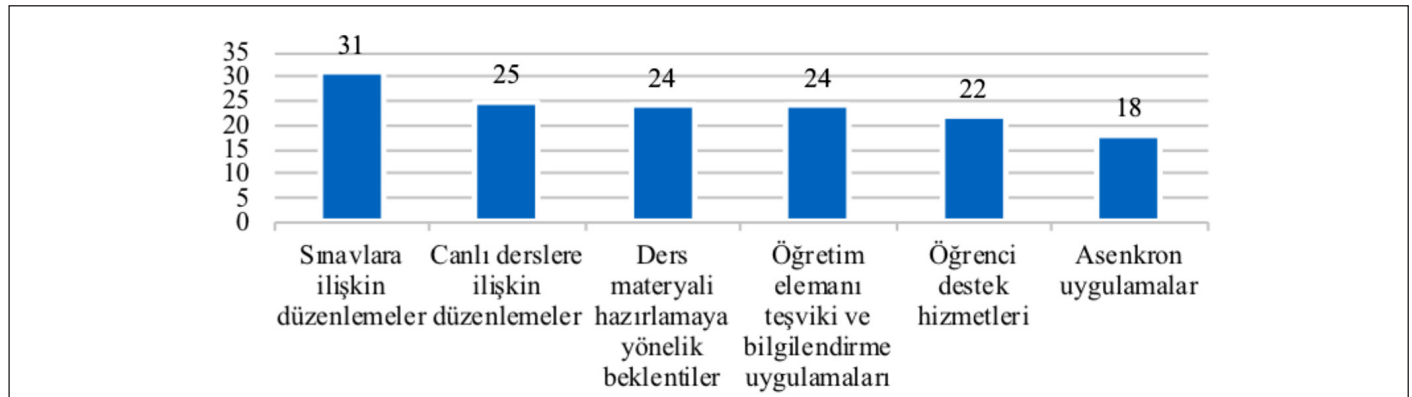
PD acil uzaktan öğretim sürecinde yöneticilerin almış oldukları kararların gerek birimler, gerek öğrenci ve öğretim elemanlarının talepleri gerekse yöneticiler tarafından sürdürülen süreç izleme ve değerlendirmeler sonucunda değişikliğe uğradığı da görülmektedir. PD acil uzaktan öğretim sürecinde değişikliğine karar verilen durumlar Şekil 9'da görülmektedir.

Şekil 9'da görüldüğü gibi PD acil uzaktan öğretim sürecinde karar değişikliği olan uygulamaların ağırlıklı olarak sınavlara ilişkin düzenlemeler ($f=31$) noktasında olduğu görülmektedir. Ayrıca canlı derslere ilişkin düzenlemeler yapıldığı ($f=25$), ders materyali hazırlamaya yönelik öğretim elemanlarından beklentilerde değişikliğe gidildiği ($f=24$) görülmektedir. Öğretim elemanı teşvik ve bilgilendirmeleri ($f=24$) ve öğrenci destek hizmetlerinde ($f=22$) de karar değişikliği olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca asenkron uygulamalarda da değişiklikler ($f=18$) söz konusu olmuştur.

5) PD acil uzaktan öğretim sürecinde yönetici kararlarına yönelik öğretim elemanı ve öğrenci değerlendirmeleri

Çalışma kapsamında PD acil uzaktan öğretim sürecinde yönetici kararlarına yönelik öğretim elemanı ve öğrenci görüşleri de incelenmiş ve aşağıda sırasıyla yer verilmiştir.

Çalışma kapsamında elde edilen veriler incelendiğinde PD acil uzaktan öğretim sürecinde yöneticilerin genel yaklaşımı ve almış oldukları kararların öğretim elemanlarınca olumlu karşılandığı görülmektedir. Özellikle Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ve bağlı oldukları üniversite yönetimince sağlanan esneklik, destek faaliyetleri ve sorunlar karşısında çözüm odaklı yaklaşımın öğretim elemanlarınca olumlu karşılandığı anlaşılmaktadır. Öğretim elemanlarının genel olarak destek faaliyetlerine ilişkin görüşleri Tablo 10'da görülmektedir.



Şekil 9: Süreç içerisinde değişime karar verilen durumlar.

Tablo 10: Yöneticilerin Yaklaşımına İlişkin Öğretim Elemanı Görüşleri

Madde		\bar{x}	SS
YÖK	Üniversitelere yeterince esneklik sağladı.	3.96	1.03
	Üniversiteleri yeterli düzeyde destekledi.	3.42	1.16
	YÖK Dersleri platformu yeterliydi.	3.23	1.14
Bağlı olunan üniversite	Öğretim elemanlarına esneklik sağladı.	3.94	1.11
	Öğretim elemanlarını destekledi (gerekli bilgilendirmeler, yönlendirmeler, yazışmalar, takvim, sınav yönergeleri vb.).	3.90	1.11
	Uzaktan öğretime geçiş sürecine kolayca uyum sağlayabildim.	3.90	0.96
	Sorun yaşadığımda mensubu olduğum birimden gerekli yardımı alabildim.	3.86	1.13
	Pandemi dönemi uzaktan yapılacak eğitim için gerekli hazırlığı yaptı.	3.71	1.18

Tablo 10 incelendiğinde öğretim elemanlarının kurumsal yaklaşıma yönelik görüşlerinin madde ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle YÖK'ün sağladığı esneklik ($\bar{x}=3,96$) ve bağlı olunan üniversitenin sağladığı esnekliğe yönelik ortalamalar ($\bar{x}=3,94$) oldukça yüksektir. Bunun yanı sıra üniversitelerin öğretim elemanlarını bilgilendirme noktasında destek faaliyetlerine ilişkin görüşlerin madde ortalamasının da ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir ($\bar{x}=3,90$). Bu durumla ilgili örnek katılımcı ifadeleri de aşağıdaki gibidir;

"..... Üniversitesinde bir yapılanma var uzaktan eğitim merkezindeki arkadaşlar her türlü yardımı canlı destek şeklinde bize sağladılar"

"Gerek YÖK, gerekse Üniversitemiz yetkileri hep yanımızda oldular."

"Acil bir şekilde uzaktan eğitime geçtiğimiz için elbette bazı aksaklıklar yaşandı ancak üniversitem hem süreçler hem de teknik yönetim konusunda oldukça hızlı bir şekilde gerekli refleksleri gösterdi, bu konuda gerçekten çok etkiliydi ve başka üniversitelerdeki teknik sorunların hiç birini yaşamadık, teknik aksaklıklarda gerek online gerekse telefonla ilgili birimlere ulaşabildim ve sorunlara hemen çözüm ürettik. Süreçlerde de doğru kararlar alındığını ve bu kadar hızlı bir şekilde geçmek zorunda kaldığımız süreci oldukça iyi geçirdiğimizi düşünüyorum."

Katılımcı ifadeleri incelendiğinde öğretim elemanlarının nicel bulgulara paralel olarak özellikle teknik altyapıya yönelik hazırlığın, birimler tarafından sağlanan desteklerin ve güçlü yapılanmanın varlığı dikkat çekmektedir.

Çalışma kapsamında PD acil uzaktan öğretim sürecinde yöneticilerin yaklaşımına yönelik öğrenci görüşleri de elde edilmiştir. Tablo 11'de öğrenci görüşlerine yönelik madde ortalamaları sunulmaktadır.

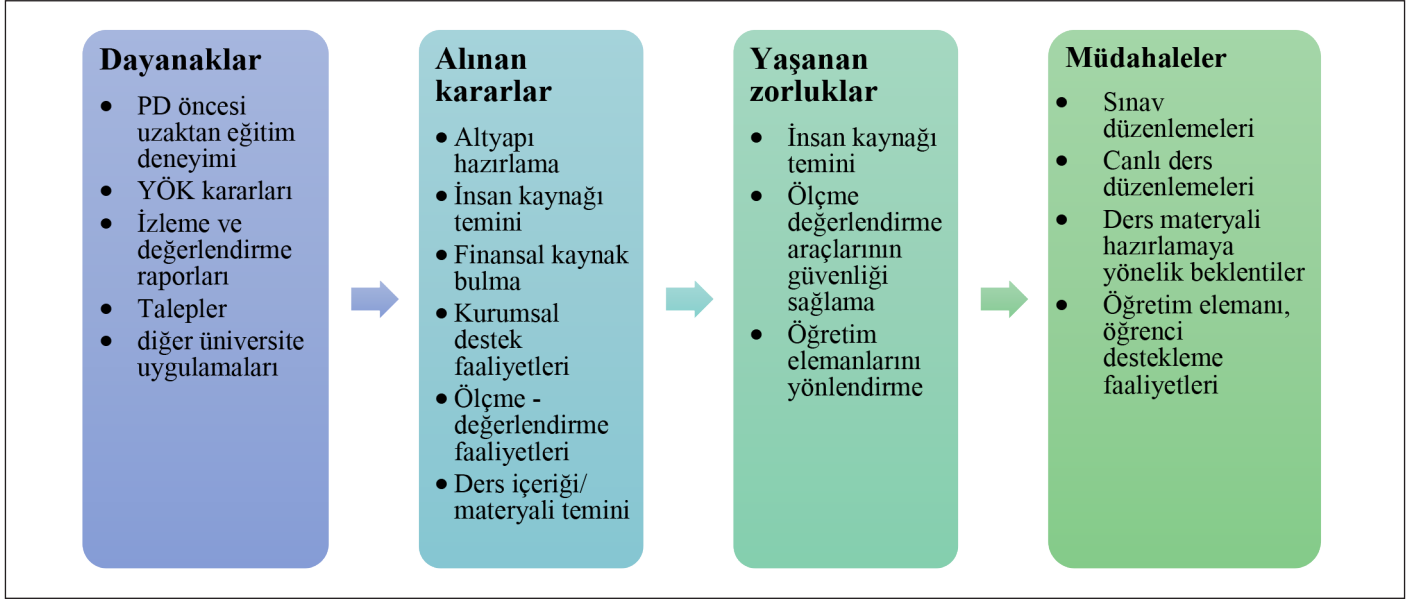
Tablo 11 incelendiğinde yöneticilerin yaklaşımına yönelik öğrenci görüşlerinin madde ortalamalarının öğretim elemanlarınınkine göre daha düşük olduğu görülmektedir. Özellikle teknik destek alma ($\bar{x}=2,52$), öğrencileri ilgilendiren konulara yönelik alınan kararlardan memnuniyet ($\bar{x}=2,60$), süreç ile ilgili bilgilendirme ve açıklamaların yeterliliği ($\bar{x}=2,96$) ve psikolojik olarak rahatlatıcı yönlendirmelerin varlığı ($\bar{x}=2,78$) noktasında öğrenci görüşlerine yönelik madde ortalamalarının oldukça düşük ol-

Tablo 11: Yöneticilerin Yaklaşımına İlişkin Öğrenci Görüşleri

Madde	\bar{x}	SS
Eğitimin aksamaması için ellerinden gelenin yapıldığını düşünüyorum.	3.24	1.49
Öğrencilerle ilgili bilgilendirmeler zamanında yapıldı.	3.15	1.41
Öğrencilere yapılan açıklamalardan ve bilgilendirmelerden memnun kaldım.	2.96	1.39
Kaygılanmamı engelleyecek yönlendirmeler yapıldı.	2.78	1.43
Öğrenciler için yapılan uzaktan eğitim hazırlığından memnun kaldım.	2.74	1.48
Staj ve benzeri uygulamalara ilişkin alınan kararlardan memnun kaldım.	2.60	1.51
Sistemle ilgili sorun yaşadığımda gerekli teknik desteği alabileceğim uygun kanallar vardı.	2.52	1.40

duğu görülmektedir. Pandemi Döneminde yöneticilerin deneyimlerinin çeşitli yönleriyle araştırıldığı bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular Şekil 10'da özetlenerek şematize edilmiştir.

Şekil 10'da görüldüğü gibi çalışma kapsamında PD yöneticilerin karar alma sürecinde PD öncesindeki uzaktan eğitim deneyiminin, YÖK tarafından belirlenen kararların, süreç içerisindeki izleme ve değerlendirme raporlarının ve öğretim elemanı, öğrenci ve ilgili birimlerin taleplerinin dikkate alındığı görülmektedir. Bu unsurlar göz önünde bulundurularak PD acil uzaktan öğretim sürecinde alt yapı hazırlama, insan kaynağı temini, gerekli görülen uygulamalar için insan kaynağı temini, kurumsal destek faaliyetlerine yönelik kararlar aldıkları görülmektedir. Ancak süreç içerisinde özellikle insan kaynağı temin etmekte ve öğretim elemanlarını yönlendirme ve ölçme değerlendirme araçlarının güvenliğini sağlama noktasında zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Süreç içerisinde yaşanan bu zorluklar çeşitli durumlarda müdahalelerde bulunmayı da gerekli kılmıştır. Bu durumlar sınav düzenlemeleri, canlı ders düzenlemeleri ders



Şekil 10: Bulguların özeti.

materyali hazırlamaya yönelik beklentilerde değişiklikler, öğretim elemanı ve öğrencileri destekleme türlerinde değişikliğe gidilmesi şeklinde olmuştur. PD acil uzaktan öğretim sürecinde yöneticilerin genel olarak yaklaşımı ve aldıkları kararlar bağlamında düşünüldüğünde öğretim elemanlarının sürece ilişkin görüşlerinin öğrencilere göre daha olumlu olduğunu söylemek mümkündür. Öğrencilerin teknik ve akademik ihtiyaçlarının giderilmesi gerekliliğinin bu görüşleri etkilediği görülmektedir.

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

PD acil uzaktan öğretimde üniversite yöneticilerinin karar alma ve kararların uygulanması aşamasında çeşitli durumlardan etkilendiği görülmektedir. PD uzaktan öğretim sürecinde uygulamalara karar verirken YÖK'ün belirlediği çerçeveler ve uygulama sürecindeki izlenim ve değerlendirmelerin yanı sıra, öğretim elemanları, öğrenciler ve nispeten daha az düzeyde ilgili birimlerin taleplerinin göz önünde bulundurulduğu görülmektedir. Bu unsurların dikkate alınması ile genel olarak alt yapı hazırlama, insan kaynağı temini, finansal kaynak arayışı ve bilgilendirme ve yönlendirme faaliyetlerine yönelik kararların alınması gerektiği anlaşılmaktadır. PD acil uzaktan öğretim sürecinde üniversite bünyesinde uzaktan öğretime yönelik kurumsal kapasitenin (teknik, finansal, akademik vb.) süreci etkilediği görülmektedir. Ifijeh ve Yusuf (2020) de çalışmalarında üniversitelerin neredeyse tamamının orta ve uzun vadede kapasite artırımı ve uzaktan eğitime yatırım planladıklarını ortaya koymaktadır. İnternet alt yapısı ve öğrenme sistemlerinin geliştirilmesi ve kapasite artırımı gibi çözümlerin uzaktan öğretim sürecinin etkililiği açısından gerekli olduğu görülmektedir. Martel ve ark. (2015) da Kanada'daki üniversitelerin neredeyse tamamının uzaktan eğitimde kapasite artırma, çeşitli geliştirme ve bütçe artırımı planları yaptıkları ortaya konulmuştur. Yükseköğretim kurumlarının nitelikli bir açık ve uzaktan eğitim hizmeti sunabilmeleri için uzaktan eğitim politikası, altyapı ola-

nakları, erişim durumları, kullanım yeterlikleri, eğitim-öğretim süreçleri, uzman insan kaynağı, destek hizmetleri ile bilgi güvenliği ve etik boyutları göz önünde bulundurmalarına ihtiyaç bulunmaktadır (YÖKAK, 2020).

Özellikle uzman personel varlığı ve dolayısıyla birimleşme potansiyelinin varlığı süreci doğrudan etkileyen etkenler olmuştur. Bu durum PD uzaktan öğretim sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesinin arkasında birimlerin iş paylaşımı ile koordineli olarak çalışmasının gerekliliği ortaya koymaktadır. Buna paralel olarak öğretim elemanlarının uzaktan öğreticilik ve öğrencilerin uzaktan öğrencilik deneyimi süreci etkileyen faktörler arasında görülmektedir. König, Jäger-Biela ve Glutsch (2020) de araştırmalarında uzaktan eğitim deneyimi olan ve alt yapıları yeterli ve hazırlıklı olan kurumların bu sürece daha kolay adapte olduklarını ve eğitim süreçlerini daha iyi yürüttüklerini ortaya koymaktadır. Aguilera-Hermida (2020) tarafından yapılan çalışma sonuçları da eğitim teknolojilerini daha önceden kullanan veya aşına olan öğrencilerin daha yüksek öz yeterlik algısı, motivasyon ve memnuniyete sahip olduğunu göstermektedir.

Çalışma kapsamında elde edilen önemli sonuçlardan biri de kurumsal uyuma yönelik yürütülen destek faaliyetlerinin öneme yönelik olmuştur. Ayrıca kılavuz ve rehberlerin açık bir şekilde hazırlanması, gelebilecek sorular için hazır cevap metinlerinin bulunması ve oryantasyon eğitimlerinin yoğunluğu süreç içerisinde önemli görülmektedir. Alanyazında da uzaktan eğitim sistemlerinin (teknik bilgi ve beceriler) yanı sıra pedagojik bilgi ve beceriler ile ilgili de eğitimin verilmesi gerektiği belirtilmektedir (Vlachopoulos, 2020). Whalen (2020) ile Arora ve Srinivasan (2020) tarafından yapılan çalışmalarda da belirtildiği gibi uzaktan öğretimde öğreticilerin yeterince destek alamaması, uzaktan öğreticilik motivasyonlarını düşürmektedir. Öğretim elemanlarının çoğunluğunun ilk kez pandemi döneminde uzaktan öğretim yoluyla ders yürüttüğü dikkate alındığında ön-

KAYNAKLAR

ceden kullandıkları materyallerin dijital forma dönüştürme ve yeni materyal hazırlama çalışmaları yapmış olmaları pandemi dönemine ayak uydurduklarını göstergesi olarak kabul edilebilir. Nitekim Johnson, Veletsianos & Seaman (2020) yaptıkları çalışmada Pandemi döneminde öğretim elemanlarının da elinden geleni yapmaya çalıştıklarını belirtmiştir. Bu sonuç ışığında öğretim elemanlarının desteklenmesine yönelik çalışmaların faydalı olabileceği öngörülebilmektedir. Öğrencilere yönelik oryantasyon yapıma durumu ve PD öncesi uzaktan öğrencilik deneyimine sahip olma düzeyinin karar sürecini etkilediği görülmektedir.

Gerek kararların alınması gerekse uygulanması aşamasında çeşitli düzeylerde zorlukların yaşandığı da ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin özellikle insan kaynağı temini sürecinde zorluk yaşadıkları ortaya çıkmıştır. Buna rağmen alt yapı hazırlama konularında nispeten daha az zorluk yaşadıkları görülmektedir. Uzaktan eğitim uygulamalarında alt yapının oluşturulması uzaktan eğitimin niteliğinin artmasına yönelik bir ihtiyaç olarak görülmektedir (Sarı, 2020). Ancak Anderson ve Elloumi (2004) öğretim faaliyetlerinin amacına ulaşması ve verimli olabilmesi için insan kaynaklarının yeterli düzeyde olmasının uzaktan eğitimde oldukça hayati bir öneme sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu durum teknik alt yapının sağlanmasının yanı sıra sistemleri yönetecek uzmanlaşmış personelin de gerekliliğini de ön plana çıkarmaktadır.

PD acil uzaktan öğretim sürecinde yaşanan zorluklar süreç içerisinde çeşitli müdahaleleri de beraberinde getirmiştir. Süreçte ağırlıklı olarak sınavlar ve canlı derslere ilişkin düzenlemelerde ve ders materyali hazırlamaya yönelik öğretim elemanlarından beklentilerde değişikliğe gidildiği görülmektedir. Öğretim elemanı teşvik ve bilgilendirmeleri ve öğrenci destek hizmetlerinin de karar değişikliği olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışma kapsamında PD acil uzaktan öğretim sürecinde yöneticilerin genel yaklaşımı ve aldıkları kararlara yönelik öğretim elemanları ve öğrencilerin görüşleri de ortaya çıkmıştır. Bu süreçte öğretim elemanlarının öğrencilere kıyasla sürece yönelik daha olumlu görüşlere sahip olduğu görülmektedir. Britto, Ford ve Wise (2014) araştırmalarında, çeşitli kurumların kalite değerlendirmesini öğrenci memnuniyeti, etkinlik, öğretim elemanlarının memnuniyeti, iletişim ve değerlendirme süreçleri gibi faktörlerle ilişkilendirmektedir.

Araştırma sonuçları dikkate alındığında yeniden uzaktan öğretim sürecinin devreye sokulması gerektiği bir durumla karşılaşıldığında sürecin daha planlı ve sistematik yürütülmesi gerektiği açıktır. Özellikle geliştirilebilir ve esnek yapılı bir sistem ağının oluşturulması önerilebilir. Böylelikle merkezi olarak maksimum güvenli, tüm ihtiyaçlara cevap verebilecek, eğitimin verimliliğini ve etkililiğini üst seviyelere çıkaracak tüm üniversitelerde öğrenim gören bireyler için fırsat eşitliği sunacak bir yapı mümkün olacaktır. Ayrıca sistemlerin etkin olarak yürütülmesi adına personellerin uzmanlaşması için düzenli eğitimler verilebilir. Öğretim elemanları ve öğrencilerin uzaktan öğretime yönelik algılarını daha olumlu yönde geliştirecek uygulamalar sağlanabilir. Bu çalışmanın üniversite yöneticilerine olası bir acil uzaktan öğretim süreci hazırlığında yol göstereceği beklenmektedir.

- Aguilera-Hermida, A. P. (2020). College students' use and acceptance of emergency online learning due to Covid-19. *International Journal of Educational Research Open*, 1, 100011.
- Arora, A. K., & Srinivasan, R. (2020). Impact of pandemic COVID-19 on the teaching-learning process: A study of higher education teachers. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 13 (4), 43-56.
- Britto, M., Ford, C., & Wise, J.-M. (2014). Three institutions, three approaches, one goal: addressing quality assurance in online learning. *Journal of Asynchronous Learning Network*, 17(4), 11-24.
- Carr, C. S., & Carr, A. M. (2000). Instructional design in distance education (IDDE): A web-based performance support system for educators and designers. *Quarterly Review of Distance Education*, 1(4), 317-25.
- Creswell, J. W. (2015). *A concise introduction to mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Çengel, M., Yıldız P., E., & Alkan, A. (2022). Covid-19 Salgını ile Acil ve Zorunlu Uzaktan Öğretime Geçişe Yönelik Akademisyen Tutum Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 12(2).
- Dabbagh, N., & Bannan-Ritland, B. (2005). *Online learning: Concepts, strategies, and application*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Merrill/Prentice Hall.
- Dunrong, B., & Jin, L. (2020). Temporary action or new model experiment? Teaching at Chinese universities in the time of COVID-19. *International Higher Education*, 102, 18-20.
- Federation. "Federation university's response to COVID-19". https://federation.edu.au/news/articles/federation-university-australias-response-to-the-coronavirus#Students_classes_online_learning_and_exams.
- Holliday, I., & Postiglione, G., A. (2020). Hong Kong higher education and the 2020 outbreak: We've been here before. *International Higher Education*, 102, 20-22.
- Ifijeh, G., & Yusuf, F. (2020). Covid – 19 pandemic and the future of Nigeria's university system: The quest for libraries' relevance. *The Journal of Academic Librarianship*, 46(6), 102226.
- Johnson, N., Veletsianos, G., & Seaman, J. (2020). US Faculty and Administrators' Experiences and Approaches in the Early Weeks of the COVID-19 Pandemic. *Online Learning*, 24(2), 6-21.
- Karadağ, E., Çiftçi, G. K., Gök, R., Su, A., Ergin Kocatürk, H. ve Çiftçi, G. S. (2021). Covid19 pandemisi sürecince üniversitelerin uzaktan eğitim kapasiteleri. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 8-22.
- König, J., Jäger-Biela, D. J., & Glutsch, N. (2020). Adapting to online teaching during COVID-19 school closure: teacher education and teacher competence effects among early career teachers in Germany. *European Journal of Teacher Education*, 43(4), 608-622.
- Larry, B. (2020). COVID-19 – Moving Classes Online, Other Updates. <https://www.harvard.edu/coronavirus/covid-19-moving-classes-online-other-updates/>
- Lin, C.Y. (2020). Social Reaction Toward the 2019 Novel Coronavirus (COVID-19). *Social Health and Behavior* 3 (1), 1-2.

- Martel, C., Dupont, D., & Bedard, J. (2015). Online and distance education capacity of Canadian universities: analysis and review. *Global Affairs*.
- Moore, R. L., & Fodrey, B. P. (2018). Distance education and technology infrastructure: Strategies and opportunities. *In Leading and Managing e-Learning* (pp. 87-100). Springer.
- Sarı, H. (2020). Evde kal döneminde uzaktan eğitim: Ölçme ve değerlendirmeyi neden karantinaya almamalıyız? *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi*, 3(1), 121-128.
- Victoria University. (2020). VU's response to the coronavirus (COVID-19). <https://www.vu.edu.au/about-vu/newsevents/news/vus-response-to-the-coronavirus-covid-19>
- Vlachopoulos, D. (2020). COVID-19: Threat or opportunity for online education?. *Higher Learning Research Communications*, 10 (1).
- Whalen, J. (2020). Should Teachers be Trained in Emergency Remote Teaching? Lessons Learned from the COVID-19 Pandemic. *Journal of Technology and Teacher Education*, 28(2), 189-199.
- WHO. (2020). WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard. World Health Organization. <https://covid19.who.int/>
- Wotto, M. (2020). The future high education distance learning in Canada, the United States, and France: Insights from before COVID-19 secondary data analysis. *Journal of Educational Technology Systems*, 49(2), 262-281.
- Yamamoto, G.T., & Altun, D. (2020). Coronavirüs ve çevrimiçi (online) eğitimin önlenemeyen yükselişi. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 25-34.
- Yavuz, M., Kayalı, B., Balat, Ş., & Karaman, S. (2020). Salgın sürecinde Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının acil uzaktan öğretim uygulamalarının incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 129-154.
- York, C. (2020). Coronavirus (COVID-19) updates. <https://www.york.ac.uk/students/health/advice/infectious-illnesses/>
- Yulia, H. (2020). Online Learning to Prevent the Spread of Pandemic CoronaVirus in Indonesia, *ETERNAL (English Teaching Journal)*, 11(1).
- YÖKAK. (2020). Yükseköğretimde uzaktan eğitim ve kalite güvencesi sistemi. <https://portal.yokak.gov.tr/makale/uzaktan-egitim-ve-kalite-guvence-sistemi/> web adresinden 21.11.2022 tarihinde edinilmiştir.