



EĞİTİM KURUMLARINDA TEKNOLOJİ İLE DEĞİŞİM SÜRECİ: BİR YÜKSEKÖĞRETİM KURUMU ÖRNEĞİ

THE PROCESS OF CHANGE THROUGH TECHNOLOGY IN EDUCATIONAL
INSTITUTIONS: A CASE FROM A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Fatma Deniz YALÇIN TEPE¹
Tufan ADIGÜZEL²

Öz

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin geliştiği son yıllarda geçmiştekinden daha fazla bilgi üretilirken yaşanan bu gelişmeler bireylerin hayat tarzlarını, bilgiyi elde etmekteki ihtiyaç durumlarını ve düşüncelerini değiştirmektedir. Teknolojinin gelişimine paralel olarak ortaya çıkan değişimler sonunda küreselleşmeden en çok eğitim kurumları etkilenmektedir. Her an bireylerin yanında olan teknolojik aletler, kurum ve bireylerin gelişim yolunda etkin ve üretken bir yapıya sahip olmaları için e-öğrenme araçlarının kullanımını da artırmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye’de bir yükseköğretim kurumunda teknoloji ile dönüşümün uzaktan eğitim tabanlı olarak nasıl uygulanabileceği araştırılmıştır. Bu bağlamda uzaktan eğitime geçiş ve değişim yönetimi süreci, sürecin kuruma, yöneticilerine, öğretim elemanlarına etkileri, elde edilen verilerin Türkiye’de yükseköğretimde yer alan başka kurumlarda da kullanılabilir bir süreç modeli olup olmadığının tartışılması amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre teknoloji ile dönüşümde kilit role sahip olan okul yöneticilerinin yaklaşımlarının değişim sürecinde önem taşıdığı, okul yöneticilerinin ve öğretim elemanlarının aynı strateji doğrultusunda hareket etmelerinin araştırma konusu üniversitede gerçekleştirilen dönüşümün başarısını etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Dönüşüm, Yönetim, Yükseköğretim, Uzaktan Eğitim

Abstract

Recent technological developments have forced more information to be produced when compared to the last years, and have also changed the lifestyles of individuals, their needs of acquiring knowledge and the way of thinking. Educational institutions are sectors which are the most affected by the globalization that emerges parallel to such technological developments. Accordingly, the use of technologies accessible at anytime and anywhere by such institutions and individuals has been increased in order to be effective and productive. In this study, it was investigated how transformation with technology process based on distance education could be applied in a higher education institution in Turkey. With this purpose, it was discussed the possibility of using the same steps in the other higher education institutions by explaining the overall process of switching to distance education and managing the change, and its effects to the institution, administrators and teaching staff. According to the results, it was obtained that opinions of administrators who had a key role in transforming with technology were important in the process of change, and administrators and instructors acting with the same strategy influenced the success of transformation.

Keywords: Change, Transformation, Management, Higher Education, Distance Education

¹ Uzman, Bahçeşehir Üniversitesi, fatmadeniz.yalcintepe@de.bau.edu.tr

² Doç.Dr., Bahçeşehir Üniversitesi, tufan.adiguzel@de.bau.edu.tr

1. GİRİŞ

Eski çağlardan beri üzerinde en fazla konuşulan kavramlardan biri olan değişim hakkında değişik tanımlar yapılsa da değişim; genelde bulunulan konfor alanının dışına çıkararak şey, sisteyi yürürken önünüzde göremediğiniz yol olarak tanımlanmıştır (Institute of Industrial Engineering, 2015). Aristoteles'nun söylediği gibi var olan bir durumdan başka bir duruma geçiş olarak bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbiriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelikçe ve nitelikçe gözlenebilir ayrılığın oluşması olarak tanımlanmıştır (Peker, 1995). Değişimin üç ana ögesi olup bunlar; sistem, politika ve insana bağlıdır (Peker ve Aytürk, 2000). Teknolojik ve ekonomik anlamda yaşanan yoğun değişimler, kurumlara hem fırsat hem de tehdit açısından ortamlar yaratmaktadır. Değişim yönetimi kavramı da bu değişim ortamına ayak uydurmak amacıyla yol arayışında olan yöneticiler tarafından ortaya atılmıştır (Kavrakoğlu, 1994). Bu yeni çağın getirdiği ortamda hem başarılı olmak hem de sürdürülebilirliği sağlayabilmek için yeni kurum yönetim yapılarına ve uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çerçevede stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi gibi yönetim felsefe ve yaklaşımları giderek daha çok kullanılmaya başlanmıştır (Budak ve Budak, 2012).

Örgütler açısından değişim, sürekli ve dinamizm içeren bir iyileştirme süreci olup hem dış hem de iç etmenlerin etkisiyle kurum ve kişilerin var olan bir durumdan başka bir duruma geçişini ifade etmektedir (Morrison, 1998; Sağlam, 1982). Fullan'a (1991) göre önemli yeniliklerin gerçekleşmesi değişim ile olacak ise bunun mutlaka bireysel olarak uygulanması gerekmektedir. Değişim sürecinde bireyler yedi aşamadan geçmektedirler. Bu aşamalar; hareketsizlik, küçümsemek-azımsamak, bunalım, kabul etme, deneme, araştırma yapma, içselleştirme olarak sıralanabilir. İlk olarak değişimin birey bazında gerçekleşmesi, bireyin önemini vurgulamaktadır (McLaughlin L. M., 2001). Drucker (2003)'a göre her kurumun hayatta kalabilmesi ve sürdürülebilirliğini sağlaması için kendisini bir değişim temsilcisi haline dönüştürmesi gerekmektedir. Değişimi başarılı yönetmenin en etkin yöntemi değişimi yaratmaktır. Bir kurumdaki değişimin ürün ve hizmet bazında sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi (Japonlar bunu kaizen olarak ifade eder) gerekmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki (BİT) hızlı gelişmeler, toplumların yapısının yörüngesini hareket ettiren değişim ve gelişim kaçınılmaz hale gelmekte ve ekonomi ve siyasetin yanı sıra kültürel değerlerde de değişim gerçekleşmektedir.

Yetişmekte olan nesillerin bu değişim sürecine adapte olabilmeleri konusunda en büyük sorumluluk, eğitim kurumlarına ve öğretmenlere düşmektedir. Eğitim kurumlarının, öğretmenlerin, eğitimcilerin ve eğitim alan bireylerin bu değişim sürecine uyum sağlamaları önemli olup buna bağlı olarak eğitim kurumları fiziki ve teknolojik alt yapılarını -aynı zamanda uyguladıkları eğitim programlarını da- buna göre düzenlemeleri gerekmektedir. Kısacası "davranışçı" yaklaşımdan "yapılandırmacı" yaklaşıma doğru ilerleyen bir paradigma değişikliği yakalanmaya çalışılmaktadır (Çelikten, 2000; Kertil, 2008). Eğitim alanındaki en önemli gelişmelerin başında iş ve eğitim dünyasının birbirinden ayrılmaz bir bütün olduğu görüşünün ortaya çıkmasıyla ortak ilgi alanları; etkin bir şekilde değişimi doğru yönetmek, direnç ve baskıları tanımlayabilmek, değişimin rotasını belirlemek, planlama yapmak ve değişim süreçlerinin herkes için ortak bir fayda sağlayacak şekilde uygulamaya koymak olduğu vurgulanmaktadır (Morrison, 1998). Bu durumda okulların en önemli rolü değişimi yöneten olmaları ve okul yönetiminin amacının değişimle birlikte öğrenim olması gerektiği belirtilmektedir. Modern yönetim anlayışında ve literatürde "öğrenen örgüt" terimi bu özellik nedeniyle kullanılmakta ve bu terim, öğrenim ve değişimin eğitim kurumlarının ayrılmaz bir parçası olduğu şeklinde ifade edilmektedir (James ve Connolly, 2000).

Spitulnik (2001), birçok ülkenin dünya üzerinde yaşanan teknolojik gelişmeler karşısında çağın getirdiklerine uyum sağlamak ve bunları benimsetmek için eğitim

sistemlerinde köklü değişikliklere başladıklarını, bu değişikliklerin önemli olanlarının okulu yeniden etkin bir şekilde yapılandırma ve geliştirme kavramları çerçevesinde şekillendiğinden söz etmektedir. Bingimlas (2009) da teknoloji entegrasyonundaki engelleri öğretmen kaynaklı ve okul kaynaklı nedenler olmak üzere ikiye ayırmıştır: (1) Öğretmen kaynaklı engeller; özgüven eksikliği, bilgisayarın yetersizliği, olumsuz tutum ve değişmeye karşı direnç, (2) okul kaynaklı nedenler; zaman yetersizliği, etkili eğitimin yetersizliği, teknolojik araçlara ulaşımdaki eksiklik ve teknik desteklerin yetersizliği olarak belirtilmiştir.

Öğretmenlerin pedagojik inançları ile eğitimde teknoloji kullanmaları arasındaki ilişki ve bağlantıların araştırıldığı ve sekiz farklı ülkeden 14 çalışmanın kullanıldığı meta analiz çalışması (Tondeur, Braak, Ertmer, & Ottenbreit-Leftwich, 2015) sonucunda; öğretmenlerin pedagojik inançları ve eğitim yenilikleri arasındaki karmaşık ilişki incelendiğinde, geçmişte yapılan eğitimde teknoloji entegrasyonunu artırmaya yönelik değişim hareketlerinin hedefleri ile değişimdeki paydaşlar tarafından anlaşılan hedeflerin arasındaki uyumsuzluk nedeniyle çoğunlukla başarısız olunduğu görülmüştür. Teknoloji ile değişim araştırmaları değişim ajanı olarak öğretmenlerde bulunması gerekli özellikler, öğretmenlerin teknoloji kaynaklarını anlamlı kıldırabilmelerini sağlayan nitelikler ve buna uygun pedagojik araçlar nelerdir gibi soruları yanıtlamak için yapmıştır.

Ertmer & Ottenbreit-Leftwich, (2010)'in yaptıkları tarama çalışmaları sonucunda ise değişim sürecinde öğretmendeki dönüşümün olabilmesi için dört değişkenin önemli olduğunu belirtmektedirler. Bu değişkenler; bilgi, öz-yeterlik, pedagojik inançlar, okul yöneticisinin kültürü ve vizyonudur.

Bununla birlikte, bir okulda nasıl bir değerlendirme modeli olacağı Guhlin (2013) tarafından 850 öğrencisi olan bir okulda dört teknoloji entegrasyonu modeli (SAMR (Substitution, Augmentation, Modification, Redefinition)- , LOTI (Levels of Technology Integration), TİM (Technology Integration Matrix) ve TPACK)(Technological Pedagogical Content Knowledge) ile açıklanmaya çalışılmıştır. Dört modelin yapısı tartışılmış, derslerde teknoloji kullanımını değerlendirmesinde ankete katılan öğrencilerden bir örneklem oluşturulmuş ve akademik kazanım verileri incelenmiştir. Sonuç olarak incelenen akademik veriye göre bu çalışmanın öğrencilerin yüzde 83'ünün performansını pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Barnes (2013) de bunun büyük bir oran olmasına rağmen bu verilerin daha ileri seviyede incelenmesi ve teknoloji entegrasyonunun başarısını ölçmek yerine, teknolojinin tüm öğrenme kalitesindeki etkisini ölçmenin daha doğru olacağını vurgulamıştır.

Uzaktan Eğitim Tanımı ve Metodolojisi

Eğitim ve öğretim kurumlarının örgün öğretime karşı pedagojik ve ekonomik yönden üstün kapasitesini kullanarak değişim sürecini yaşarken, kendi organizasyonları içerisinde uzaktan öğretim sistemi ve yapılarını oluşturması da gerekmektedir. Ekonomik, teknolojik ve etkililik boyutları yönünden yapılanma sağlarken bu süreçte belirledikleri stratejik plan dâhilinde devam etmeleri önem taşımaktadır. Uzaktan eğitim geçiş sürecinde kullanılacak olan sistem ve unsurlarının özelliklerinin, farklı durumlar altındaki etkilerinin anlaşılması ancak bu geçiş sürecinin bütünsel olarak ele alınması ile mümkün olmaktadır (Girginer, 2002; Balaban, 2012).

Uzaktan eğitimin yararları; teknolojik gelişmelerle birlikte değişen ve hayat boyu devam eden öğrenme gereksinimlerini karşılaması, öğrenme sorumluluğunun bireyin kendisinde olması, öğrenme ve öğretme süreçlerinde esneklik olması, çok çeşitli öğrenme ortamları sunması, geleneksel eğitim süreçlerine destek olarak bu süreçte zenginlik sağlanması ve özellikle okullar başta olmak üzere tüm eğitim kurumlarında eğitim sisteminden kaynaklanan yüksek maliyetlerin düşürülmesi ve geleneksel eğitimden daha fazla verim alınan sanal sınıf ortamında yeterli ve yüksek kalitede verilmesine imkân tanınması olarak

belirtilmektedir. Dezavantajları olarak da uygulamaya dönük derslerde etkileşimin az olması, bireysel olarak çalışma becerisi olmayan öğrenciler açısından öğrenmeye etkisinin az olması ve özellikle çalışma hayatı olan öğrencilerin dinlenme sorunu yaşaması olarak belirtilmektedir (Uşun, 2006).

Eğitim teknolojilerinin kullanılmasının benimsenmesinde; (1) yükseköğretimde değişim ve yeniliğin gelişen kültürü ve kurumların artan işbirlikleri, (2) ölçme ve değerlendirmeye odaklanmanın ve açık eğitim kaynaklarının artması (MOOCs) ve (3) karma öğrenmenin kullanımının artması ve öğrenme alanlarının yeniden tasarımı öne çıkmaktadır. Yükseköğretim için eğitim teknolojisinde önemli gelişmeler olarak sırasıyla, BYOD, ters-yüz sınıf, teknoloji ile kendin yap (makerspaces), giyilebilir teknoloji, uyarlanabilir öğrenme, nesnelerin interneti başlıkları belirtilmiştir. Yükseköğretimde teknoloji benimsenmesinde önemli zorluklar değerlendirilmiş ve (1) nasıl çözüleceği bilinen ve çözülebilen sorunlar olarak karma örgün ve yaygın öğrenme, dijital okur-yazarlık, (2) zorlayıcı ve sorunun anlaşıldığı ancak çözümünün tanımlanmasının güç olduğu sorunlar olarak bireysel öğrenme ve karmaşık düşünmeyi öğretme, (3) büyük çapta zorluklar olarak sorunların karmaşık ancak çözümlerinin ise halen belli olmadığı sorunlar olarak da rakip eğitim modelleri ve ödüllendirici öğretim sonuçlarına varılmıştır. Avrupa yükseköğretim kurumlarında e-öğrenmenin haritasını çıkarmayı amaçlayan raporda kurumların e-öğrenme kapasitelerini belirlemek ve kitlesel açık çevrim içi derslerin Avrupa'daki etkileri araştırılmıştır. Özellikle teknik üniversiteler MOOC ile son derece ilgili görünmekte ve küçük bir grup olmasına rağmen, diğerlerinden daha yüksek oranda harmanlanmış öğrenme yönetim sistemlerini MOOC üzerinden veri toplayarak kendilerine entegre ettikleri belirtilmektedir (Johnson, L., Becker, A., Estrada, V., & Freeman, A. 2014)

Türkiye'de "Yükseköğretim Kurumlarında Uzaktan Eğitime İlişkin Usul ve Esaslar" ile hareket edilmektedir (YÖK, 2013). Gelişmiş ülkelere bakıldığında bu ülkelerde eğitimde belli bir plan ve strateji dâhilinde değişimlerin yapılması nedeniyle bunların fazlaca deneyimleri bulunmaktadır. Türkiye'de okulların var olan teknolojileri kullanması, özellikle eğitim fakültelerinin tüm bölümlerinde eğitim teknolojileri tabanlı derslerin programa yerleştirilmesi, teknoloji eğitimi öğretmenliği bölümlerinin açılmasının gerekli olduğu belirtilmektedir (Varol, 2013). Teknolojinin sınıflara girmesi ile birlikte özellikle yükseköğretimde fakülte öğretim üyeleri veya ders veren eğitimciler teknolojiyi sınıf içinde kullanmaları için yönlendirilmekte, ancak bazıları yeni öğretim yöntemlerini kabul ederken, bazıları buna direnç göstermektedirler (Göktalay & Ocak, 2006). Yükseköğretim kurumlarında eğitim ve öğretimde yaşanan birçok probleme çözüm olarak UE teknolojilerinin kullanılması önerildiği ancak çözüm için sadece teknolojik araç kullanılması yerine belirli bir teknoloji stratejisi ile yürütülmesi gereken bir süreç olarak ele alınması gerekliliği vurgulanmaktadır (Girginer, 2004).

21.yüzyılda yöneticilerin yeni rolleri de değiştiği için değişimi yönetmenin yanı sıra, dinamik sistem ve süreç yapıları kurma, günümüzde ve gelecekte olabilecek risk ve fırsatları öngörerek var olan kurumun ömrünü sağlıklı bir şekilde uzatmanın da yöneticilerin yeni görevleri arasında olduğu belirtilmektedir (Tetenbaum, 1998). Farklı açıdan bakıldığında eğitim yöneticilerinin modern toplumlarda varlıklarını sürdürebilmeleri için vizyon sahibi olmaları, dönüşümü sağlayabilecek, olası krizleri karşılaşılabilecek ve riskleri yönetebilecek bir yapıya sahip olması gerekliliğinden söz edilmektedir (Aytaç, 2002). McLaughlin'in (2001) okuldaki idari çalışanlar açısından okul yöneticisinin değişim sürecine yaklaşımlarını incelemiş, toplanan verilerin analizi sonrası elde edilen bulgularında; okul yöneticisinin, değişim sürecinin tümünde bu sürece katılanlar tarafından kilit role sahip olduğunu belirtmiştir.

Başarılı uzaktan eğitim programlarında fakülte dekanlarının; üniversitenin akademik misyonuna uygun olarak teknolojik kaynakların kullanılıp kullanılmadığı, uzaktan eğitimde

tefif hakkı çalışmaları, ders materyallerinin dağıtılması gibi konularda uzaktan eğitim birim veya merkezleri ile birlikte uyumlu çalıştıkları görülmektedir. Fakülte dekanlarının en önemli görevleri arasında uzaktan ders alan öğrencilerin ğretim ihtiyaçlarını karşılanmanın yanı sıra bunun nihai sorumlulukları olduğunu anlayarak bir akademik odak oluşturmaları da öne çıkmaktadır. Buradaki adımlar; planlama ve organizasyon yapılması, ğrenci ihtiyaçlarının karşılanması, etkili ğretim becerilerinin kullanılması, sınıf beklentisinin saptanması, dikkat dağılmasının azaltılması, diyalogun teşvik edilmesi ve hocalar ve öğrenciler için teknoloji eğitimi düzenlenmesi olarak belirtilmektedir (Pinantoan, 2017). Cuban (2001)'e göre de yüksek eğitim kurumlarının teknoloji ile dnşim sürecinde okul yöneticisi ve ğretim elemanlarının entegrasyondaki vizyonları aynı doğrultuda olmalıdır.

Williams (2003) Roger State niversitesinde yaptığı araştırmasında yükseköğretimde uzaktan eğitimde çalışanların yetkinlik ve rollerini iki farklı anket uygulayarak belirlemeye çalışmıştır. UE çalışanlarından literatüre göre belirlenen rol ve yetkinlikleri eklemeleri, silmeleri veya değiştirmeleri istenen anket sonucunda rollerin toplam sayısı 13 olmuştur. Araştırma sonucunda, on üç rolü ve otuz genel yeterliliği ve ayrıca role özgü yeterlikleri saptanmıştır. Lider/değişim ajanı ve eğitimci rolünün, uzaktan eğitim programlarının başarılı bir şekilde uygulanması için önemli olduğu; kişiler arası ve iletişimle ilgili becerilerin, tüm roller arasında en gerekli yetkinlik olduğu, yükseköğretim kurumları için uzaktan eğitim programlarının hazırlanmasında ve personel/ğretim üyelerinin geliştirilmesinde kullanabileceği belirtilmiştir. Yükseköğretimde teknoloji ile dnşimde kilit role sahip olan okul yöneticilerinin yaklaşımlarının değişim sürecinde önem taşıdığı, okul yöneticilerinin ve ğretim elemanlarının aynı strateji doğrultusunda hareket etmelerinin gerçekleştirilen dnşimn başarısını etkilediği görülmüştür. Bu çalışmada değişim lideri / değişim ajanı ve eğitimci rolleri ne çıkmaktadır. Rollerin ve yeteneklerin önemi eğitim kurumunun uyguladığı uzaktan eğitim modeli stratejisine göre de değişkenlik göstermektedir.

Bu araştırmada yükseköğretimde teknoloji kullanımına dair örneklere yer verilerek yükseköğretim kurumlarının dnşim ve değişimin değerlendirilmesi üzerine çalışmalar ile ilgili literatür incelemesi yapılmıştır. Bir yükseköğretim kurumunda yapılan teknoloji ile dnşim uygulamasının araştırılması kapsamında "UE tabanlı olarak teknoloji ile dnşimn Türkiye'de bir yükseköğretim kurumunda uygulanma süreci nasıldır?" araştırma sorusuna ve şu alt sorulara cevap aranmıştır: (1) Dnşim sürecinde uygulanan stratejik plan nasıldır? (2) ğretim elemanları ve yöneticilerin değişime olan tepkileri nelerdir? Bu araştırma ile; (1) yükseköğretimde UE tabanlı teknoloji ile dnşim sürecinin incelenmesi, (2) dnşimn yönetici ve ğretim elemanı açısından değerlendirilmesi ve (3) bu değişim sürecinin Bahçeşehir niversitesinde değerlendirilmesiyle Türkiye'de yükseköğretimde nasıl bir yol izlenerek yürütüleceği bakımından yorum getirilmesi hedeflenmektedir.

2. YÖNTEM

Araştırmanın deseni yükseköğretim kurumunun uzaktan eğitim biriminde bulunan kurumsal kaynakların incelendiği, yarı yapılandırılmış görüşmelerin ve araştırmacının gözlem notlarından yararlanıldığı bir örnek olay olarak belirlenmiştir. Durum alışmaları; yaşamın içinden bir olayın herhangi bir kesitini sunabilmek ve derinlemesine bilgi elde edebilmek, okuyanın kendi durumu ile durum çalışmasında değerlendirilen durum arasında kıyaslama yapabilmek, sık rastlanmayan durumların irdelenmesini sağlamak, araştırmacının önceden belirlenen sorulara ve yöntemlere bağlı kalmamasına olanak sağlamak amacıyla kullanılmaktadır (Bursalıoğlu, 2000; Erdoğan, 2002).

Bu bilgilere istinaden bu çalışmada; var olan bilgi, belge ve istatistikleri toplama, görüşmeler gerçekleştirme ve değerlendirme gibi teknikleri içeren bir olay, bir durum veya bir

eğitim kurumunun özelliklerinin araştırılması için kullanılacak en uygun yöntemin durum çalışması yöntemi olduğu düşünülmüştür.

Katılımcılar

Bu çalışmada teknolojiyi kullanan yükseköğretim kurumları çalışmanın evrenini, araştırmacının araştırmanın doğal ortamında bulunması ve araştırma sürecinde zaman bakımından kolaylık sağlaması, görüşme yapılacak bireylere ve veri kaynaklarına kolay ulaşılabilmesi, ekonomik olması ve kuruma teknoloji ile dönüşüm sürecinde katkı sağlayacak olması nedeniyle araştırmacının çalıştığı üniversite, çalışmanın örnekleme olarak belirlenmiştir. Çalışmaya ilişkin olarak elde edilen bilgilerin zengin olduğu ve derinlemesine olarak durum veya olguların incelendiği amaçsal örnekleme yöntemlerinden biri olarak genelden farklı olan durumları tanımlamaya yönelik çalışmaların açıklandığı aykırı durum örnekleme yönteminden yararlanılmıştır (Patton, 1990).

Çalışma grubu olarak teknoloji ile dönüşüm sürecinde kilit rollerde olan Mütevelli Heyeti Başkanı (Kurum Lideri), UE Birimi Koordinatörü/Tekno-pedagojik Lider (TPL), uzaktan eğitimle ders veren öğretim elemanları (Değişim Ajansı), uzaktan öğretimle ders vermeyen öğretim elemanları, dekan ve enstitü müdürü (üst düzey yönetici), kütüphane daire başkanı (orta düzey yönetici) ve UE çalışanları belirlenmiş ve kendileri ile görüşmeler yapılmıştır. Bu rollerle görüşme yapılmasının amacı literatüre göre teknoloji ile dönüşümü planlayan yükseköğretim kurumlarında kurum lideri ve öğretim elemanlarının değişime olan tepki ve yaklaşımlarının sürecin yönetimi ve başarılı olarak tamamlanmasını büyük ölçüde etkilemesidir (McLoughlin, Chen Wang ve Beasley, 2008; Norton, 1994).

Veri Kaynakları ve Verilerin Toplanması

Bu örnek olay çalışmasında; yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacının gözlem notlarından, kurumsal kaynak ve dokümanlardan (rehber ve kılavuzlar, uzaktan eğitim ile ders alan öğrencilerin algısına yönelik tez araştırması için yapılmış olan bir anketin sonuçları) yararlanılmıştır. Durum araştırmasının doğası gereği araştırmacı da bir veri toplama aracı olarak değerlendirilmektedir. Birden fazla veri toplama aracı kullanılarak daha derinlemesine veri elde edilmesi amaçlanmıştır. Veri çeşitlemesi (data triangulation) adı verilen bu yöntem ile çalışmanın geçerliliğini güçlendirmek ve farklı yöntem ve metotlar kullanılarak araştırmanın güvenilirliğinin artırılması hedeflenmiştir (Bkz. Tablo 1).

Araştırma yapılan yükseköğretim kurumundaki; (1) kurum lideri, üst ve orta düzey okul yöneticileri, TPL, öğretim elemanları, UE çalışanları ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler, (2) kurumsal kaynaklar, UE Fizibilite Raporu, uzaktan öğretimle ders alan öğrencilerin algılarını belirlemeye yönelik bir tez araştırması anketi sonuçları, UE birimi tarafından hazırlanan rehber ve kılavuzlar, dönem sonu raporları, öğrencilerden araştırma süresince gelen 427 adet teknik ve akademik geribildirim ve (3) araştırmacının gözlem notlarından toplanan verilerden yararlanılmıştır.

Bu çalışmada verilerin analiz edilmesi kolaylığını sağlayan ve görüşülene kendini ifade imkânı veren yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme yapmak için yüz yüze, telefon ve e-mail yoluyla davet gönderilmiştir. Görüşme yapılması konusunda herhangi bir problemle karşılaşılmamıştır. Sadece bir katılımcı yüz yüze görüşme davetine karşılık soruların e-mail ortamında kendisine gönderilmesini istemiş ve soruları e-mail yoluyla yanıtlamıştır. Araştırma için görüşmeler Kasım 2014-Nisan 2015 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşme sorusu geliştirmede literatür incelemesi yapılmış, mevcut duruma ve görüşülen kişinin bulunduğu pozisyona uygun sorular geliştirilmiştir. Üst ve orta düzey yöneticiler, UE ile ders veren öğretim elemanları ile UE ile ders vermeyen öğretim elemanları ve UE çalışanlarına buldukları pozisyona göre farklı sorular sorulmuştur. Soru hazırlama

sürecinde görüşme sorularının geçerlik ve güvenilirliği için iki eğitim teknolojileri uzmanından görüş alınmıştır. Öncelikli olarak uzaktan eğitimin yaygınlaşması önündeki engeller, bireyin uzaktan eğitimin fayda ve dezavantajları hakkındaki düşünceleri sonrasında uzaktan eğitimle verilen derslerde öğrencilerden gelen geribildirimlerin tespit edilmesine yönelik sorular kullanılmıştır.

Tablo 1. *Araştırma bulgularının veri kaynakları ile eşleştirilmesi*

Araştırma Soruları	Görüşmeler	Doküman İnceleme		
		Öğrenci Görüşleri	Kurumsal Kaynaklar	Araştırmacının Gözlem Notları
UE tabanlı olarak teknoloji ile dönüşümün Türkiye’de bir yükseköğretim kurumunda uygulanma süreci nasıldır?	X	X		X
Dönüşüm sürecinde uygulanan stratejik plan nasıldır?	X			X
Öğretim elemanları ve yöneticilerin değişime olan tepkileri nelerdir?	X	X	X	X

Araştırma problemine göre şu dokümanların kullanılabilmesi belirlenmiştir: (1) Uzaktan eğitim ile ders alan öğrencilerden gelen akademik ve teknik geribildirimler, (2) Üniversitenin Uzaktan Eğitim Fizibilite Raporu, (3) Dönem sonu uzaktan eğitim raporları, (4) UE Birimi tarafından hazırlanmış olan rehber ve kılavuzlar ve (5) Uzaktan öğretim ile verilen seçmeli bir dersi bir dönemlik sürecini değerlendiren bir tez araştırmasının (Akça, 2015) sonuçlarından yararlanılmıştır. Bu çalışmada belirtilen uzaktan eğitimle verilen dersin tasarlanması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesine yönelik olarak öğrenci ($n = 379$) görüşlerinin alındığı geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış beş boyutlu (Öğrenme çıktıları, içerik, bireysel öğrenme süreçleri, öğretmen ile etkileşim, sistem kullanımı) beşli Likert tipinde 31 maddelik bir veri toplama aracının sonuçları incelenmiştir.

Ayrıca kurum ile ilgili verilerin elde edilmesi, kurumun profilinin tanımlanması ve teknoloji ile dönüşümün kuruma etkisinin araştırılması bölümlerinde, tanımlanan vizyon ve misyon bilgilerinin yer aldığı belge ve dokümanlar gibi kurumsal kaynaklardan yararlanılmıştır. Araştırmacının araştırmanın doğal ortamında bulunması ve araştırma süresince teknoloji ile

dönüşüm çalışmalarının yürütüldüğü Uzaktan Eğitim Birimi'nde Koordinatör Yardımcısı olarak çalışması nedeniyle görevi gereği, öğretim elemanları ile yaptığı görüşmelerden, öğrencilerden gelen akademik ve teknik geribildirimler ile ilgili aldığı gözlem notlarından yararlanılmıştır.

Verilerin Analizi

Bu durum çalışmasında; toplanan verilerin düzenlenmesi ve elde edilen bulguların yorumlanması sonucunda elde edilen sonuçların sunulmasına imkân veren betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Görüşülen pozisyona uygun olabilecek önceden belirlenen araştırma soruları ile okul yöneticileri, öğretim elemanları, uzaktan eğitim birimi çalışanları, uzaktan öğretim yöntemiyle ders alan öğrencilerin görüşleri ve kaynak dokümanlardan yararlanılmıştır. Veri analizi süresince teknoloji ile dönüşümün; uygulandığı kuruma, öğretim elemanlarına etkisi ve karşılaşılan tepkiler gibi başlıklar daha öncesinde belirlenmiş ve bu başlıklar üzerinden elde edilen diğer veriler organize edilmiştir. Daha sonraki etapta gerekli alanlardan alıntılar doğrudan yapılarak veriler organize edilerek tanımlanmış ve en son aşamada ilişkisel olarak anlamlandırılmıştır. Analiz ve yorumlanması sürecinde veriler, sahip oldukları durum ve özelliklerin çeşitliliğini belirtecek şekilde sunulmaya özen gösterilmiştir. Örnek olay çalışmasının raporlaştırılmasında var olan durumlar, görüşmelerden elde edilen uzun ve geniş ifadeler belirli bir düzen içerisinde ve uygun alt başlıklar altında detaylandırılmıştır. Araştırma Türkiye'de bir vakıf üniversitesi ve 2012-2015 eğitim-öğretim dönemlerinde toplanan verilerin kullanılması ile de sınırlıdır.

3. BULGULAR

Araştırma konusu yükseköğretim kurumunda teknoloji ile dönüşüm sürecinde kurum lideri ile görüşme gerçekleştirilerek kendisinin teknolojiye ve uzaktan eğitime bakış açısı, UE fizibilite raporunda kendisine sunulan ve kendisince uygunluk verilen UE felsefesine olan yaklaşımı, üst ve orta düzey yöneticiler, öğretim elemanları, UE çalışanları ile yapılan görüşmelerden ve de öğrencilerden gelen teknik ve akademik bildirimlerden UE'ye olan yaklaşımları ve UE'in yaygınlaşmasına yönelik engeller anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma sürecinde araştırmacının UE Birimi'nde çalışması nedeniyle üst ve orta düzey yöneticiler, öğretim elemanları ve öğrencilerin daha çok sözlü ifade etmedikleri UE kapsamındaki düşünce ve yorumlar araştırmacı tarafından gözlemlenmiş ve aynı zamanda not alınmıştır.

Araştırma, bu bağlamda daha önceden araştırmacı tarafından belirlenen stratejik plan, yönetim desteği, öğretim elemanlarının konumlarını kaybetme endişesi, öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeyi, öğretim elemanlarının iş yükü, UE kavramları ve felsefesi hakkında bilgi eksikliği, öğretim elemanlarının teknolojiyi kullanma becerileri temaları kapsamında incelenmiştir.

Stratejik Plan: Kurumsal kaynak olarak UE Birimi tarafından hazırlanan rehber ve kılavuzların, UE Fizibilite Raporunun, Uzaktan Eğitim Birimi Stratejik Planının incelenmesi ve yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular sonunda araştırmaya konu olan yükseköğretim kurumunda teknoloji ile dönüşüm çalışmalarında uzaktan eğitim felsefesine yönelik belirli bir stratejik plan olduğu görülmüştür. Örneğin; TPL ile yapılan görüşmede, "...*Amacımız uzaktan eğitim felsefesi doğrultusunda üniversite genelinde tüm derslerin uzaktan eğitim kapsamında verilebilmesidir. UE'yi öğretim elemanının kendi işine yaradığı ve hayatını kolaylaştırdığına inanarak kullanması gerekir.*) şeklinde görüşlerini de belirtmiştir.

Her akademik dönem öncesinde hazırlanan Stratejik Plan Dokümanı detaylı olarak incelendiğinde 1) fakülte/enstitü/meslek yüksekokulu önceliklerinden, 2) öğretim elemanları ile yapılan bire bir görüşmelerden, 3) derslerin işleniş modellerinden, 4) TPL'nin görüşlerinden ve 5) araştırmacının gözlem notlarından yararlanarak özel yaygınlaştırma hedefleri belirlendiği,

6) bu hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilgili alınacak aksiyonların listelendiği, 7) hedeflerin gerçekleştirilmesinde performans ölçütlerinin belirlendiği her dönem sonunda nicel ve nitel olarak üst yönetime sunulacak şekilde bir raporlama sistemi fizibilitesinin hazır olduğu ve 8) uzaktan eğitim ile ilgili tüm verilerin belirli bir hiyerarşik yapıda raporlaştırılarak sunulduğu görülmüştür. Ayrıca üst yönetim toplantısında alınan karar gereği tüm fakülte/enstitü/MYO'larda her bölümde bir dersin mutlaka online olarak sunulması gerekliliği nedeniyle bu yönde çalışmalara ağırlık verildiği, öğretim elemanları, dekan, enstitü ve MYO müdürlerinin, bölüm başkanlarının bu konuda bilgilendirildiği araştırmacının gözlem notlarından elde edilmiştir. Kurumda UE stratejik bir plan dâhilinde uygulanırken, değişim sürecinde öğretim elemanlarına UE felsefesi doğrultusunda bir ortam sağlanılarak UE'nin yaygınlaştırılmaya çalışıldığı söylenebilir.

Yönetim Desteği: Yapılan tüm yarı yapılandırılmış görüşmelerin en uzun süreli olanı kurum lideri ile gerçekleştirilmiştir. Diğer görüşmelerde 14 soru yöneltirken, uzaktan eğitime dair soruların yanı sıra değişim projelerinin yönetimine dair farklı sorular da eklenmiştir. Kurum lideri ile görüşme yapmak için iletişim kurulduğunda araştırmacı aynı gün davet edilmiş, 45 dakika süren görüşme sonunda kurum lideri, eğitimde teknoloji kullanımının önemini vurgulamış ve eğitimde gerçekleştirmeye çalışılan değişimlerin normalden daha güç bir süreç olduğunu, eğitimcinin rolünün değişmesi sonucu teknolojiyi kullanmasının önem kazandığını, eğitimde teknoloji kullanımına direnç gösteren öğretim elemanlarına Uzaktan Eğitim Birimi çalışanlarının teknolojinin kendilerine sağlayacağı fayda ve kolaylıkları iyi aktarması gerektiğini belirterek eğitimde fırsat eşitliğini sağlayabilecek en iyi aracın eğitim teknolojisi olduğunu vurgulamıştır. Örneğin kurum lideri ile yapılan görüşmede onun "*Artık eğitimde teknolojiyi kullanmamak mümkün değil. Eğitimde teknolojiyi kullanacaksın. Bir de eğitim-öğretimin içinden gelen birisi olarak onun yararlarının da ne olabileceğini görüyorum. Eğitim için teknolojiye inanıyorum.*" şeklindeki ifadesinden eğitimde teknoloji kullanılmasına inanan bir kurum lideri olduğu görülmüştür. Buna karşın; bir üst düzey yönetici ile yapılan görüşmede UE ile verilen derslerin artmasına yönelik olarak sizce neler engel teşkil ediyor sorusuna ilişkin olarak; "*...bölümümüze bağlı öğretim elemanları da uzaktan öğretimle ders vermek için normalden daha çok efor sarf ediyorlar.*" diyerek uzaktan eğitime yönelik iş yükü kaygılarını belirtmiştir.

Kurum liderinin ve TPL'in yönlendirmesi ile Uzaktan Eğitim Birimi'ne ait çalışma ofisinin rahatlıkla ulaşılabilecek bir konuma taşınması, ofisinin dış cephesinin de öğrenci ve öğretim elemanlarının görsel olarak bilgilendirilecek şekilde tasarlanması, kurum liderinin üniversite geneline UE Biriminin yeni ofislerinde zengin UE hizmeti verdiği ve bu konuda tüm öğretim elemanlarının bu hizmetten yararlanması konusunda bilgilendirme mesajı göndermesi araştırmacının gözlem notlarında yer almaktadır. İncelenen kurumda kurum liderinin vizyonu ile TPL (birim koordinatörü) vizyonunun aynı doğrultuda olduğu, ancak bazı öğretim elemanlarının uzaktan eğitime yönelik direnci olduğu söylenebilir. Bu konuda Uzaktan Eğitim Birimi'nin ve hizmetlerinin bilinirliğinin artması yönünde yaygınlaştırma çalışmaları yapılması önerilebilir.

Hem öğretim elemanı hem de bölüm başkanı görevini yürütmekte olan öğretim elemanı (ÖE-4), uzaktan öğretim ile ders vermemekte, öğrenme platformu üzerinden dijital içerik kullanmaktadır. Özellikle uzmanlık derslerinin uzaktan eğitimle verilmemesi gerektiğini belirtirken, dijital içerik kullanımının zorunlu olduğunu, öğrenme platformunun kullanılmasının kendi dersi için çok gerekli olmadığını hatta ders notu yüklemek için kullansa bile öğrenci için faydalı olmayacağını belirtmiştir. Bölümünün web sayfası üzerinden öğrenciyi bilgilendirdiklerini bu nedenle de öğrenme platformuna ihtiyaç olmadığını, dersin mutlaka sınıf ortamında olması gerektiği, problemlerin ve çözümlerinin sınıf ya da laboratuvar ortamında olması gerektiğini eklemiştir. Öğretim elemanının verdiği temel bilim dersinin öğrencilerine

destek amaçlı olarak dijital materyallerin öğrenme platformu ile entegre edildiğini, ancak bunun öğrencilerin başarı durumlarına herhangi bir etkisi olmadığını belirtmiştir. Bu öğretim elemanının çalıştığı alanda daha önce böyle bir ihtiyaç oluşmaması nedeniyle ve/veya geçmiş teknoloji kullanımı esnasında yaşadığı olumsuz deneyimlere dayanarak bu yaklaşımda olabileceği düşünülmektedir.

Öğretim Elemanlarının Konularını Kaybetme Endişesi: Yapılan görüşmelerde, öğretim elemanlarının UE felsefesi doğrultusunda UE ile verilen derslerde kendilerini nasıl konumlandıracaklarını bilememeleri nedeniyle işlerini kaybetme endişesi taşıdıkları görülmüştür. “UE ile verilen derslerin artmasına yönelik olarak sizce neler engel teşkil ediyor?” sorusuna bir temel bilim dersi veren öğretim elemanı (ÖE-9) şu yanıtı vermiştir: “...Uzaktan öğretimin yaygınlaşmasında yönetsel bir engel yok. Seçmeli veya zorunlu derslerin uzaktan eğitim ile verilmesinin bazı öğretim elemanlarında kadrosunun kaybolabileceği düşüncesini yaratabiliyor.” Hibrit modelde uzaktan öğretim ile ders vermekte olan diğer bir öğretim elemanı (ÖE-6) ise aynı soruya, “Öğretim elemanlarımızın bazıları UE ile verilen derslerde kendilerini bu tür bir eğitimde hoca olarak nasıl konumlandırmaları gerektiği konusunda yeteri kadar bilgi sahibi olmayabiliyorlar.” şeklinde yanıt vermiştir. Bu bağlamda, öğretim elemanlarının teknolojiyi derslerine entegre edebilmeleri konusunda Uzaktan Eğitim Birimi tarafından organize edilen eğitimlerin çeşitliliğinin artırılmasına paralel olarak üst yönetimin teşvik ve ödüllendirmesiyle bu endişelerin azaltılması sağlanabilir.

Öğretim Elemanlarının İş Yükü: Öğretim elemanları ile yapılan görüşmelerden ve araştırmacının gözlem notlarından UE ile ders veren öğretim elemanlarının iş yükünün uzaktan eğitimin yaygınlaşmasına engel olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Örneğin, öğrenme platformunu ve sanal sınıf uygulamalarını kullanmakta olan öğretim elemanı (ÖE-12) “...UE ile ders veren öğretim elemanlarının yeteri kadar motive edilmesi ve UE derslerinin kredilendirilmesinin buna uygun olarak ve de öğretim elemanlarının iş yükü de göz önünde bulundurularak yapılması daha uygun olur.” şeklinde görüş belirtirken, uzaktan öğretim ile 500 öğrenciye kitlesel bir ders vermekte olan öğretim elemanı (ÖE-2), “...Uzaktan eğitim ile ders veren hocaların iş yükünün planlama esnasında dikkate alınması, buna göre kredilendirme yapılmalı.” diyerek öğretim elemanlarının iş yükü ve UE ile verilen derslerin kredilendirilmesi konusunun yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu noktada, UE ile verilen derslerin kredilendirilmesi ve teşvik edilmesi konusunda yönetimin desteği ile kapsamlı çalışmalar yürütülmesi önerilebilir.

Bunun yanı sıra öğretim elemanı (ÖE-10) ile yapılan görüşmede özellikle sanal sınıf ile evden ders yapılmasının hem öğrenci açısından hem de kendisi açısından avantajlı olduğunu belirtirken “Farklı materyalleri aynı anda sunabiliyor ve dersimi kaydedebiliyorum. Zamandan bağımsız olarak online öğrenme platformu sayesinde öğrencilerimle paylaşabiliyorum.” şeklinde açıklama getirmiştir. Üst düzey yönetici (ÜDY-3), aynı zamanda öğretim elemanı olarak görev yaparken sınıflarda online quizler yapılmasının öğretim elemanı için fırsat yarattığını, intihal uygulaması sayesinde daha hızlı ödev değerlendirebildiğini belirtmiştir. Aynı zamanda zamanını etkin kullanabildiğini, bir dönem için hazırlanan materyallerini bir sonraki dönemde zahmetsizce aktarabildiğini belirtmiştir. UE ile ders veren öğretim elemanlarının iş yükü konusundaki farklı görüşlerinin nedenlerinin detaylı olarak araştırılarak yeni çözümler Uzaktan Eğitim Birimi Stratejik Planına eklenebilir.

Uzaktan eğitim yöntemlerinin yaygınlaştırılmasında öğretim elemanlarının akademik ortamda ödüllendirmenin ve destek sağlamanın önemli olduğu vurgulanmaktadır (Care ve Scanlan, 2001). İncelenen yükseköğretim kurumunda uzaktan eğitimle ders veren öğretim elemanlarına herhangi bir ödüllendirme sistemi uygulanmamaktadır. Uzaktan eğitimle verilen derslerin kredilerinin sınıf içi derslerden düşük olmaması hatta teşvik edecek şekilde

kredilendirilmesi gerektiği, dijital ders içeriklerine telif ücreti ödenmesi ile ilgili uygulamaların hayata geçmesinin öğretim elemanlarını UE ile ders vermeye daha fazla teşvik edeceği düşünülmektedir.

UE Kavramları ve Felsefesi Hakkında Bilgi Eksikliği: Araştırma kapsamında öğretim elemanlarına yöneltilen “UE ile verilen derslerin artmasına yönelik sizce neler engel teşkil ediyor?” sorusuna uzaktan öğretim ile ders vermemekte ancak online öğrenme platformu üzerinden dijital içerik kullanmakta olan öğretim elemanının (ÖE-4), “*Verdiğim dersin dijital materyalleri öğrencilere destek amaçlı olarak öğrenme platformu ile entegre edildi, ancak bunun öğrencilerin başarı durumlarına herhangi bir etkisi net değil.*” yanıtına göre uzaktan eğitim ile ders vermeye henüz hazır olmadığı görülmektedir.

Aynı soruya uzaktan öğretim ile sosyal içerikli bir ders verip derslerini özel amaçlı tablet aracılığı ile kaydetmekte ve öğrenme platformuna eklemekte olan öğretim elemanının (ÖE-1) ise “*Belki seçmeli dersler online olabilir ama sosyal içerikli dersler online verilmeye uygun değil.*” diyerek uzaktan eğitim ile ders vermesine rağmen üniversitenin UE felsefesine henüz uyum sağlayamadığı görülmektedir.

Yine bir temel bilim dersini yaklaşık 1000 öğrenciye veren ve dijital içerik kullanan öğretim elemanı (ÖE-15) ile yapılan görüşmede online platform üzerinden yapılan sınavların henüz yüz yüze yapılanların yerini tutmadığını “*...Öğrenciler soruların cevaplarını birbirleri ile paylaşıyor. Böylece online ortamda öğrencilerin kendi konforlarında gerçekleşen testlerde cevapları daha çok arkadaşlarıyla paylaşım durumu söz konusu oluyor.*” şeklinde belirterek açıklamıştır. Diğer yandan, öğretim elemanı (ÖE-6) ile yapılan görüşmede “*Öğrencilerimin derse olan motivasyonu ve performanslarını çok yakından takip edebiliyorum.*” derken, öğretim elemanı (ÖE-1) ise “*400 öğrencinin aldığı dersimin section sayısı fazla. Online ders sayesinde yerden ve zamandan tasarruf edebiliyoruz. Öğrenciler rahatlıkla evlerinden dersleri takip edebiliyor.*” şeklinde yanıt vermiştir.

Kurumsal kaynaklar incelendiğinde UE felsefesinin ve kavramlarının doğru anlaşılması için öğretim elemanlarına yönelik “Online Öğretim Rehberi” hazırlandığı bu rehberin gerek mail yoluyla gerekse web sitesinden duyurulduğu görülmüştür. Uzaktan Eğitim Birimi’nin online sınavların güvenli bir ortamda ve kolay bir şekilde yapılabilmesi için hazırladığı Online Sınav Merkezi Fizibilite Raporu’ndan bu konuda çalışmaların yürütüldüğü anlaşılmıştır. Bunun yanı sıra Uzaktan Eğitim Birimi’nin disiplin yönergesi hazırlamakta olduğu, uzaktan eğitimin dünyadaki kullanım örnekleri incelendiğinde, araştırmanın konusu üniversitenin öğrencinin başarısını yükseltmeyi hedeflerken okul yöneticileri ve öğretim elemanları faktörleri de göz önünde bulundurularak UE felsefesi doğrultusunda bir kültür olarak yaygınlaştığı söylenebilir.

Öğretim Elemanlarının Teknolojiyi Kullanma Becerileri: Öğretim elemanları, TPL ve UE Birimi çalışanları ile yapılan görüşmelerden ve araştırmacının gözlem notlarından elde edilen bulgulara göre UE ile verilen derslerde öğretim elemanlarının teknoloji ile ilgili çekinceleri olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

TPL, yapılan yarı yapılandırılmış görüşmede “Uzaktan eğitim ile verilen derslerin artmasına yönelik olarak sizce neler engel teşkil ediyor?” sorusuna “*Öğretim elemanı UE’yi kendi işine yaradığı ve hayatını kolaylaştırdığına inanarak kullanması gerekir.*” cevabını vererek öncelikli olarak UE kavramları ve üniversite yönetiminin onayını alarak yaygınlaştırılmaya çalışılan UE stratejik planının tüm paydaşlar tarafından kabul edilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Öğretim elemanı (ÖE-8), uzaktan eğitim ile ders vermekte olup aynı zamanda bulunduğu hazırlık okulunun koordinatörlüğünü yürütmektedir. Aynı görüşme sorusuna “*Uzaktan eğitimin yaygınlaşmasındaki engeller olarak öğretim elemanlarının teknoloji ile ders*

sunmaktaki çekingenliği, alt yapı, teknik donanım ve eksikliğini söyleyebilirim..” şeklinde cevap vererek öğretim elemanlarının sınıf içinde nasıl kendini konumlandıracaklarını bilemediklerinden söz etmektedir.

TPL ile yapılan görüşme ve araştırmacının gözlem notlarından, UE Birimi'nin “Teaching and Learning Center” misyonu üstlenerek öğretim elemanlarının başlangıç, orta ve ileri düzey olmak üzere derslerinde teknolojiyi kullanma, etkileşimli dijital içerik üretme konusunda kendilerini geliştirebilecekleri eğitim paketleri ve buna başvurabilecekleri rezervasyon sisteminin oluşturulması çalışmalarının yürütüldüğü bilgisine ulaşılmıştır.

Öğrenci Boyutu: Bu boyutta, öğrencilerden UE Birimi'ne gelen teknik ve akademik geribildirimler ve uzaktan öğretim ile verilen dersin tasarımına yönelik yine incelenen kurumda öğrencilerin algısı üzerine yapılmış olan bir araştırmanın sonuçlarından yararlanılmıştır. Bu çalışmada uzaktan öğretim yöntemi ile verilen öğretim tasarımı aşamaları dikkate alınarak tasarlanmış, geliştirilmiş bu dersin öğrencilerine, dersin tasarımı ve uzaktan eğitime olan tutumlarını ölçen iki anket uygulanmıştır. 631 öğrenci üzerinde yapılan anketi 379 öğrenci yanıtlamış olup anketi cevaplayan öğrenci sayısı 177'si erkek ve 202'si kadındır. Bu dersin farklı 33 bölümden öğrenci tarafından tercih edildiği görülmüştür. Öğrencilerden alınan yanıtlar analiz edildiğinde özellikle verilen ders içeriklerindeki görsel, şekil, grafik veya şemaların öğrenmelerini kolaylaştırdığını belirtmişlerdir. Hazırlanan ders materyallerinin 1) Dersin amacına uygun ve etkili olduğu, 2) Online değerlendirmelerin kendine has aktiviteler içerdiğini, 3) Uzaktan öğretim teknolojilerinin öğrenimlerini kolaylaştırdığını, 4) Hızlı erişim sayesinde zaman ve mekândan bağımsız olarak çalışabildiklerini, 5) Öğretim elemanına istenilen zamanda ulaşabildikleri, 6) Ders içeriklerini istedikleri zamanda tekrar erişerek çalışma yapabildikleri, 7) Bireysel olarak öğrenmelerini motive ettiği sonucuna erişildiği görülmüştür. Buna göre öğrencilerin uzaktan öğretim ile geliştirilen ders hakkındaki tutumlarının genel olarak olumlu olduğu bilgisi elde edilmiştir (Akça, 2015).

Bununla birlikte, araştırmacının yine öğrenci boyutu bağlamında gözlem notlarından ve kurumsal kaynaklardan (öğrenme platformu kullanılması ile ilgili olarak gerek UE Birimi'ne gerekse öğretim elemanlarına gelen 427 adet teknik ve akademik geribildirimler ve dilekçeler) yararlanılmıştır. Araştırma dönemi içerisinde üç temel bilim dersinin öğretim elemanları tarafından onaylanmış dijital içerik desteği ile verilmesine ve online öğrenme platformuna entegre edilerek sunulmasına karar verilmiştir. Örneğin; bir bilim dersini alan 964 öğrenciden, 717'si tarafından kod dijital içerik kodu aldığı, 39'u tarafından kod alındığı halde içerik kodunun aktifleştirilmediği görülmüştür. İçerik kodu kullanımı esnasında problem yaşayan öğrencilerden support sistemine 17 mesaj gönderilmiş olup çoğu problemin öğrencilerin kullandıkları tarayıcılardan kaynaklandığı görülmüştür. Elde edilen bulgularda, öğrencilerin kurum ve öğretim elemanları tarafından onaylanan dijital içeriklerin zorunlu kullanılmasına karşı yanlış anlamalarının olduğu, UE ile ilgili kavramları net olarak bilmedikleri ve daha önce böyle bir online platform üzerinden ders içeriğine erişim ve online sınav deneyimleri olmaması nedeniyle dijital kitap için ödedikleri ücretlerin öğrenme platformu ile ilgili olduğunu düşünerek olumsuz yönde görüşler yazdıkları bilgisine ulaşılmıştır.

Öğretim elemanı (ÖE-8) -okutman- ve Hazırlık Okulu Eğitim Teknoloğu ile yapılan görüşmeler ve araştırmacının gözlem notlarından, hazırlık okulunda yabancı dil eğitim alan öğrencilere, yüz yüze dersin dışında sanal sınıf sistemi kullanılarak SOS Tutorial, SOS Speaking Club, SOS Writing Workshop dersleri verildiği, öğrencilerin bu ek derslerden faydalandığı ve dil öğrenimlerine katkı sağladıkları bilgisi elde edilmiştir. Buna göre UE ile verilen derslerin daha fazla etkileşimli ve zenginleştirilmiş olarak sunulmasının UE in üniversite genelinde yaygınlaşması bakımından olumlu etki edeceği düşünülmektedir.

Uzaktan Eğitim Birimi Çalışanları Boyutu: Bu boyut için Uzaktan Eğitim Birimi personeli (koordinatör (TPL), eğitim teknolojü) ile yapılan görüşmelere göre uzaktan eğitim ile verilen derslerin yaygınlaşmasına yönelik engellerin neler olduğu hakkında bilgi alınmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra Uzaktan Eğitim Fizibilite Raporu incelenmiştir. Proje olarak ele alınan Uzaktan Eğitim Birimi kurulması aşamasında birimde görev alacak personel olarak iki sistem yöneticisi, yedi öğretim tasarımcısı, bir çizer ve bir uygulama geliştirici olmak üzere 11 kişi olarak planlanmış olduğu saptanmıştır. Sistem yöneticisi uzaktan eğitim sistemi ve kullanıcı hesaplarının yönetimi ve eğitiminden sorumlu olacak, öğretim tasarımı uzmanları içerik ve kaynaklardan faydalanmak üzere öğretim strateji ve teknikler üzerine öneriler geliştirecek, konu alanı uzmanlarından gelecek olan içeriklerdeki eksiklikleri tespit edecek ve eğitsel senaryolar hazırlayarak bunların dijital ortama aktarım sürecinin takip ve kontrolünden sorumlu olacağı belirtilmiştir. Çizer; derslerde kullanılacak tüm grafiksel görüntüleri yaratıcı bir şekilde tasarlamak için gereken fotoğraf ve video materyallerini oluşturacak, müzik, video, animasyon, simülasyon ve online lab gibi öğrenme nesnelerinin tasarım, üretim ve dijital ortama aktarılmasından sorumlu olacak, uygulama geliştiricileri ise içeriklerin sunulacağı platformun geliştirilmesi ve bu platforma entegre edilecek etkileşimlerin (laboratuvar, animasyon, simülasyon vb.) kodlanmasından sorumlu olacakları belirtilmiştir. Birim çalışanlarının iş süreçleri dokümanları hazırlanmış ve ortak alanlarında paylaşıldığı belirtilmiştir. İncelenen yükseköğretim kurumunun uzaktan eğitim biriminde iş süreç dokümanlarının oluşturulduğu, birimde çalışan eğitim teknolojüleri, yarı zamanlı görev alan öğrenci asistanları için; eğitim teknolojü iş süreçleri, proje takibi ve yönetimi iş süreçleri, öğrenci asistanları iş süreçleri, verilen hizmetlerin iş süreçleri dokümanlarına ve TPL ile Uzaktan Eğitim Birimi'nde çalışanların performans yönetimi süreci için KPI (Key Performance Indicator)'ların belirlenmesi üzerinde çalışıldığı bilgisine araştırmacının gözlem notlarından ulaşılmıştır.

Donanım ve Yazılım Boyutu: Bu boyut için kullanılan donanım ve yazılımların hangi özellikleri nedeniyle tercih edildiği Uzaktan Eğitim Fizibilite Raporu'ndan ve TPL ile yapılan görüşmeden anlaşılmıştır. Proje kapsamında ihtiyaç analizi yapılarak ihtiyaç duyulan donanım, yazılım, personel ve fiziki gereksinimlerin belirlendiği, öğrenme platformunun var olan altyapının yetersizliği nedeniyle bulut sistem üzerinden çalıştırılmasının planlanmış olduğu saptanmıştır. Araştırma kapsamında UE Fizibilite Raporundan ticari uzaktan eğitim programlarının değerlendirilmiş ve değerlendirme sonucunda karar verilen öğrenme platformunun kullanılmaya başlandığı bilgisine ulaşılmıştır. Bu yazılımın diğerleri arasında öne çıkan özellikleri olarak da kullanım kolaylığı, bulut tabanlı olması, eğitim bilimine odaklılık, gelişmiş raporlama sistemi ve gelişmeye açık bir yapısının olması belirtilmiştir. Sanal sınıf uygulaması olarak dünyada en çok kullanılan aynı anda 100'er kişi kapasiteli 25 ayrı sınıfın hizmet verebildiği yazılımın tercih edildiği UE Fizibilite Raporundan ve TPL ile yapılan görüşmedeki "*Kullanılan donanım ve yazılımların tercih edilmesinde hızlı teknik destek ve pedagojik yaklaşıma sahip kurumlarla çalışıyoruz. Çalıştığımız kurumların da UE felsefemize uygun olması önceliğimiz. Öğrenme platformu seçerken de platform sağlayıcı kurumun çalışanlarının ¼'nün öğretmen kökenli olması bizim için önemliydi.*" yanıtından anlaşılmıştır.

Eğitim ve Öğretim Boyutu: Bu boyutta Bahçeşehir Üniversitesi Uzaktan Eğitim Birimi'nin kurulma sürecinde öncelikli olarak teknoloji ile değişim yönetimi kapsamında ilk planlanan konunun kurumdaki değişim ile ilgili rollerin planlanan değişim kültürünün bir parçası olmalarını sağlamak ve ihtiyaca özel dijital içerik üretimi olduğu bilgisi elde edilmiştir. Bu rollerin en önemlisi olarak öğretim elemanları değerlendirilmiş, öğretim elemanlarının dijital içerik ile sınav hazırlama, birçok eğitim kaynağına hızla ve kolay bir şekilde ulaşabilmelerinin sağlandığı belirtilmiştir. Harmanlanmış/karma öğrenme modeli baz alınarak bu doğrultuda dijital içerik ile birlikte öğretim elemanlarının değişim kültürünün en önemli

dinamiği olarak planlandığı, kullanılan öğrenme ile öğretim elemanlarının tercih ettiği dijital içeriklerden ve ticari içeriklerden de yararlanılarak dijitalleşme sürecine devam edildiği belirtilmiştir (Pearson Türkiye e-Bülteni, 2015). İncelenen kurumun Türkiye’de uzaktan eğitimde bir ilk olan LTI ile öğrenme platformu entegrasyonunu gerçekleştirdiği bilgisine (TPL) UE Birimi Koordinatörü ile yapılan görüşme ve yayınlanan bir e-bültenden (Pearson Türkiye e-Bülteni, 2015) ulaşılmıştır. TPL, yarı yapılandırılmış görüşmede “...UE ile ders verme, öğretim elemanlarının hayatını kolaylaştırırken asıl hedef olan öğrencinin de öğrenmesine olumlu katkı sağlaması” şeklinde görüş bildirmiştir.”

Yapılan araştırmalara göre en çok tercih edilen uzaktan öğretim modelinin blended (karma) öğrenme model olduğu belirtilmektedir. Kurumların birçoğunda karma öğrenme modeli ile çevrimiçi derslerin yaygın olarak kullanıldığı ortaya çıkmıştır (NMC Horizon Report, 2014). Araştırma yapılan yükseköğretim kurumunda; uzaktan eğitimin yaygınlaştırılması çalışmalarında en temel olarak blended (karma) öğrenme modeli ile başlangıç yapılması önerilirken, tüm öğretim elemanlarının öğrenme platformu üzerinden eğitim faaliyetlerini (ders notu ekleme, mesaj gönderme, dersin tanıtımı, ödev verme, tartışma forumları açma vb.) yürütmeleri hedeflendiği görülmektedir. Araştırmacının Türkiye’deki vakıf üniversitelerinin web siteleri üzerinden yaptığı araştırmada henüz Türkiye genelinde uzaktan eğitim faaliyetlerinin dünyadaki diğer uzaktan eğitim uygulamalarındaki kadar zengin olmadığı görülmektedir. İncelenen kurumun çeşitlilik bakımından blended, hibrit, tamamen uzaktan, video konferans olarak dört UE modeli uyguladığı bilgisine gerek UE koordinatörü (TPL) ile görüşmelerden gerekse araştırmacının gözlem notlarından ulaşılmıştır. Dönüşüm kararı alınan kurumlarda değişimin yayılmasında bireyler buldukları organizasyondan yeterli destek ve yardımı alabiliyorsa bireylerin değişime uyumu daha kolay olmaktadır. İncelenen üniversite örneği doğrultusunda UE yöntemlerini kullanacak yükseköğretim kurumlarının blended (karma/harmanlanmış) yöntemi ile yükseköğretimde uzaktan eğitime geçiş sürecinde daha kolay ve yumuşak bir geçiş yapıldığı görülmektedir.

Verilen Hizmetler Boyutu: Bu boyutta akıllı ötesi sınıflarda farklı kampüsler arası etkileşimli dersler yapılabildiği, sanal sınıflar sayesinde derslerin eş zamanlı ve kayıt edilebilir olarak yapılabildiği, dijital ders içerikleri üretimi için öğretim tasarımı ilkelerine göre hareket edildiği ve hafta içi 08.30-22.00 saatleri arasında öğretim elemanları ve öğrencilere teknik destek sağlandığı bilgisi elde edilmiştir. Akıllı-Ötesi Sınıf (Meta-Smart Classroom- AÖ) olarak adlandırılmış olan sınıf fiziki olarak incelenmiştir. Eş zamanlı olarak son teknoloji ile üniversitenin yurtdışı kampüsleri arasında video tabanlı derslerin yürütülmesine olanak sağladığı, sınıfta kullanılan teknolojiler iki yönlü iletişime imkân sağlayarak derslerin etkileşimli olarak işlenmesi için hizmet verdiği, bu iletişimi sağlayan video konferans sistemi ile öğretim elemanı ve öğrenciler diğer (karşı) kampüsler tarafından görülebilmekte ve duyulabilmekte olduğu saptanmıştır. Uzaktan eğitim hizmetleri olarak uzaktan eğitim ile verilmesi planlanan derslerin (online, e-öğrenme, net-tabanlı, web-tabanlı vs.) öğrenme platformuna aktarıldığı ve sanal sınıf derslerinin verilmesinin sağlandığı, bu hizmetlerin verilmesinden önce öğrenme platformu, AÖ sınıfı ve sanal sınıf kullanımı ile ilgili olarak öğretim elemanlarına oryantasyon verildiği bilgisine TPL ile yapılan görüşme ve araştırmacının gözlem notlarından ulaşılmıştır. Yine AÖ sınıfı ile ilgili yeniden yapılandırma çalışmalarının okulun ses mühendisi ile birlikte yürütüldüğü, evrensel tasarım ilkelerine göre hazırlanmış bu sınıfın (1) dersin kaydedildiği, (2) diğer kampüslerle canlı bağlantı yapıldığı, (3) Web’den canlı yayın yapılmasına göre özel bir tablet aracılığı ile öğretim elemanlarının kolayca seçimini yapabileceği bir donanıma sahip olduğu, (4) kartlı/şifreli geçiş sistemi ile öğretim elemanlarının belirlenen ders saatlerinde otomatik olarak açılıp kapanacak şekilde kolaylıkla sınıfı kullandığı bilgisine araştırmacının gözlem notlarından ve TPL ile yapılan görüşmeden ulaşılmıştır.

Uzaktan öğretim çalışanları tarafından hafta içi 09.00-22.00 saatleri arasında mail, telefon, support sistem (UE ders problemlerinin UE ders sorumlusuna iletiildiği sistem) üzerinden uzaktan eğitim ile ders alan öğrenciler tarafından gönderilen mailler yanıtlanmakta, soru ve sorunlara çözüm bulunduğu bilgisine araştırmacının gözlem notlarından ulaşılmıştır. Öğretim elemanlarının sanal sınıf ortamında yaşayabileceği teknik sorunlar konusunda destek olmak üzere eğitim teknoloğunun görev yaptığı, bu sayede öğretim elemanlarının uzaktan eğitim ortamlarında kendilerini daha rahat hissettikleri bilgisine ulaşılmıştır. Öğretim elemanı (ÖE-13) ile yapılan görüşmede “... *UE personeli sanal sınıfta yaşadığım teknik problemleri hemen çözümlüyor, bu da hoca olarak beni rahat hissettiriyor.*” şeklinde yanıt vererek verilen desteğin öğretim elemanı açasından sanal sınıf ortamında önem sağladığını belirtmiştir.

Teknoloji ile Dönüşüm Süreci: Teknoloji ile dönüşüm sürecinde, UE kültürünün yaygınlaşması için UE Birimi ile birlikte çalışmalar yürüten “Değişim Ajanı” öğretim elemanları ve UE ile ders vermeyen öğretim elemanları ve TPL ile yapılan görüşmelerden ve araştırmacının gözlem notlarından üniversite genelinde uzaktan öğretim kapsamında olan derslerin yaygınlaşması hedeflendiği görülmüştür. Karşılaşılacak direnç durumlarını en aza indirmek amacıyla zorunlu olarak derslerin UE kapsamına alınmaması yönünde hareket edildiği belirtilmiştir. Fakülte, bölüm, öğretim elemanı bazlı görüşme ve eğitim toplantıları organize edilerek, uzaktan öğretimin öğretim elemanlarının ihtiyaçlarına yönelik faydaları ve kolaylıklarının anlatıldığı, e-bülten, mail, sosyal medya hesaplarından bilgilendirme dokümanları paylaşıldığı bilgisine araştırmacının gözlem notlarından ulaşılmıştır. Bire bir öğretim elemanları ile görüşmeler yapıldığı, yaygınlaştırma konusunda değişim ajanı olarak uzaktan öğretim yöntemiyle ders veren ve bu kültüre inanan öğretim görevlilerinden destek alındığı bilgisine ulaşılmıştır.

Üst ve orta düzey okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler ve araştırmacının gözlem notlarından elde edilen bulgular sonucunda kurum liderinin UE ile teknolojik dönüşümü desteklediği bu nedenle üniversite geneline duyurular yaptığı, ancak bazı üst düzey yöneticilerin bu konuda yeteri kadar sorumluluk almadığı görülmüştür. Öğretim elemanlarının UE felsefesi doğrultusunda UE ile verilen derslerde kendilerini nasıl konumlandıracaklarını bilememeleri nedeniyle çeşitli endişeler taşıdıkları görülmüştür.

Öğretim elemanları ile görüşmeler ve öğrenciler tarafından UE Birimi Teknik Destek Sistemine araştırma süresince gelen 427 adet akademik ve teknik geri bildirimlerden ve araştırmacının gözlem notlarından elde edilen bulgulara göre, öğrenciler tarafından UE felsefesi ve kavramlarının tam olarak anlaşılmadığı görülmüştür. UE ile ders veren öğretim elemanlarının ders yükünün uzaktan eğitimin yaygınlaşmasına yavaşlattığı, UE kavramları ve üniversitenin UE felsefesinin tam olarak yaşanmadığı, bu nedenle de UE ile ders vermek konusunda orta düzeyde direnç gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Kütüphane Daire Başkanı ile yapılan görüşmede kütüphane biriminin UE ile ilgili teknolojilerin gelişmesi sonrası veri toplanan dönemde UE birimi ile henüz bir çalışma yapmadıkları, literatüre göre UE ile ilgili değişen roller konusunda bir çalışma yürütmedikleri bulgusuna ulaşılmıştır “...*Henüz bir değişiklik yok, öğrenci araştırma yapmak isterse yine kütüphaneye gelmeli ancak kütüphane çalışanlarının elektronik kaynaklar konusunda okuyucuyu daha fazla bilgilendirmek için aktif rol alması gerekir.*” Kütüphane Daire Başkanı ve dijital kaynaklar sorumlusu, TPL ve araştırmacının yaptığı daha sonraki görüşmelerde TPL’in yönlendirmesi ile kullanılan online öğrenme platformunun, kütüphane dijital kaynakları ile entegrasyonunun planladığı ve bu yönde teknik çalışmaların yürütüldüğu, öğrenme platformunun destek amaçlı olarak kullanıldığı derslerin içinden kütüphane portföyünde olan ders içeriğine uygun kaynaklar gelecek şekilde oluşturulacak widget altından ulaşılmasının planlandığı bilgisine ulaşılmıştır.

Türkiye’de uzaktan eğitim faaliyetleri oldukça fazla olmasına rağmen yapılan durum çalışması sonucunun incelenmesi üzerine; (1) Türkiye’nin yükseköğretim alanında batı ülkeleri seviyesine ulaşmak için çalışmaların yoğunlukta olması, (2) yeni teknolojik iletişim araçlarını (sosyal medya, internet kullanımı, vb.) genç bireylerin etkili bir şekilde kullanması ve yeniliklere açık olmaları, (3) küreselleşen dünyada iletişimin de teknoloji ile birlikte gelişmesi sonucu aynı fiziksel ortamda olmaksızın okul dışında da öğrenmenin uygun olması, (4) ihtiyaç duyulan her türlü bilgiye Web ortamından anında ulaşılabilmesi ve bunun okul dışında gerçekleşen öğrenme süreçlerini destekleyici özellik taşıması, (5) çağımızda en değerli şeyin zaman olması, (6) eğitimin kalitesin artırma ve maliyetini düşürme nedeniyle uzaktan eğitim yöntemlerinin yükseköğretimde kullanılmasının fayda sağlayabileceği söylenebilir. Değişimde kurumun var olan kültürünün değişim sürecini etkilediği (Kezar & Eckel, 2002), araştırma yapılan yükseköğretim kurumunda üst düzey yönetici olarak tanımladığımız yöneticilerin uzaktan öğretim ile ders veren öğretim elemanları ile aynı doğrultuda hareket etmedikleri ve uzaktan eğitim kültürüne sıcak bakmadıklarını ve bu yaklaşımın değişim sürecini olumsuz etkilediği söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan büyük gelişmelerin yanı sıra küresel felaketler ve iklim değişiklikleri de toplum üzerinde büyük dalgalanmalar yaratmaktadır. Nüfusun artması ile birlikte bireylerin ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağı bilinmemekte ve büyük değişim hareketleri gerçekleşmektedir. Buna göre her kurumun ayakta kalabilmek ve sürdürülebilir bir yapıda olması için birer değişim temsilcisi olması gerektiği ve değişimi başarılı yönetmenin ancak değişimi yaratmakla olabileceği öne sürülmektedir (Çiftçi, 2011; Drucker, 2003). Doğru ele alınmayan değişim uygulamalarının sonuçları da olumsuz olmaktadır (Kotter, 1995).

İncelenen kurumun uzaktan eğitimi çeşitlilik yönünden zengin bir biçimde kullanıyor olması, kurumun tercih edilebilirliği noktasında önemli bir yere sahip olabileceği düşünülmektedir. UE, yükseköğretim kurumlarının öğrencilerinin başarısına ve kurumun teknolojik olarak gelişmesine katkı sağlamaktadır. Öğretim elemanlarının daha fazla iş yükü altına girmesine neden olsa da Türkiye’de eğitimde fırsat eşitliği, bireysel öğrenme, var olan eğitim kaynaklarının etkin kullanımı, ölçme ve değerlendirme, verilen hizmetlerin kalitesi bakımından yöntem olarak yaygınlaşmasının fayda sağlayabileceği söylenebilir.

Bulgular doğrultusunda yükseköğretimde teknoloji ile dönüşümün incelendiği bu kurumda; (1) kurum lideri ile TPL’nin ortak bir vizyona sahip olduğu, 2) kurumun öğrenci başarısını hedeflerken, okul yöneticileri ve öğretim elemanları faktörlerini göz önünde bulunduran bir felsefe ile kültür olarak yaygınlaştığı, 3) stratejik bir plan ile ilerlendiği, 4) uzaktan eğitim yöntemleri ve kavramlarının öğretim elemanları ve öğrenciler tarafından henüz net olarak anlaşılmadığı, (5) uzaktan eğitim ile verilecek derslerin içeriğinin hazırlanmasının öğretim elemanına fazladan yük getirdiği düşüncesinin UE’in yaygınlaştırılmasını olumsuz etkilediği, (6) öğretim elemanlarının uzaktan eğitim ile verilen derslerin nasıl tasarlanacağı ve kendilerinin nasıl konumlanacağı konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması nedeniyle UE ile ders verme konusunda ideal seviyede bir yaklaşıma sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışma bulguları temel alınarak, uzaktan eğitimin Türk yükseköğretim kurumlarında uygulanmasında karşılaşılabilecek şu zorluklar listelenebilir: (1) Dersi öğrenme sürecinin uzaktan eğitimin bir gereği olarak bir öğrenme platformu üstünden yürütülmesinde öz disiplin becerisi olmayan öğrencilerin öğrenmesinin ve kontrolünün sağlanmasının zorluğu, (2) Türkiye’deki maddi fırsat eşitsizliğinin sonucu olarak öğrenen bireylerin teknolojik olanakların olmaması, (3) Öğretim elemanlarının geleneksel öğretmen yaklaşımından henüz sıyrılamamış olması, (4) Teknolojiyi kullanan öğretim elemanlarının da teknolojiyi ön plana çıkararak

21.yy'ın pedagojik boyutunu göz ardı etmeleri ve (5) Uygulamaya dönük derslerin iletişim ve etkileşim bakımından sınırlı olması.

UE programlarına olan talebin artması sonunda öğrenci sayısı çoğalırken öğrenci niteliğinin gerilemesi ve öğretim elemanlarının iş yüklerinin artması eğitimin kalitesini düşürebilir. Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler ile doküman incelemesi gibi veri kaynaklarından elde edilen bulgular doğrultusunda cevaplanması gereken “Dönüşümde araştırılması gereken teknolojinin öğrenmeye etkisi midir yoksa teknolojinin kalitesi mi ölçülmelidir?” sorusu önerilmektedir.

Kaynakça

- Akça, G. (2015). Design, development and validation of massive online urban awareness course / Kitlesele online kent farkındalığı dersinin tasarlanması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Tezi*.
- Aytaç, T. (2002). Post Modern Eğitim Yöneticisi. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu* (s. 59). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Balaban, M. E. (2015, Şubat 22). <http://erdalbalaban.com.tr>. http://erdalbalaban.com.tr/wp-content/uploads/2012/12/UE_UzaktanE%C4%9Fitim_EB.pdf adresinden alındı
- Barnes, D. (2015, Şubat 16). <http://daibarnes.info>. 4 16, 2015 tarihinde <http://daibarnes.info>: <http://daibarnes.info/blog/assessing-the-integration-of-technology-in-learning-part-1/> adresinden alındı
- Bingimlas, K. A. (2009). Barriers to the successful Integration of ICT in Teaching and Learning Environments: A review of the Literature. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 5(3), s. 235-245.
- Budak, G., & Budak, G. (2012). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Barış Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitim Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Care, W. D., & Scanlan, M. J. (2001). Planning and managing the development of courses for distance delivery: Result from a qualitative study. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 4, s. 1-8.
- Cebecioğlu, C. (2006). SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerine Uygulama. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Cuban, L. (2015, Nisan 16). Leadership for Student Learning: Urban School Leadership-- Different in Kind and Degree. *Leadership for Student Learning: Urban School Leadership--Different in Kind and Degree*, 19. ERIC. <https://eric.ed.gov/?id=ED459300> adresinden alındı
- Çelikten, M. (2000). Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Becerileri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 19(26).
- Çiftçi, T. (2011). *Strateji ve Stratejik Yönetim Kitabı*. İstanbul.
- Drucker, P. F. (2003). *Geleceğin Toplumunda Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Ertmer, P. A., & Ottenbreit-Leftwich, A. (2010). Teacher Technology Change: How Knowledge, Confidence, Beliefs, and Culture Intersect. 255-284. ERIC. Nisan 20, 2015 tarihinde <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15391523.2010.10782551> adresinden alındı
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change* (3 b.). New York: Teacher College Press.
- Girginer, N. (2002). <https://aof20.anadolu.edu.tr>. Nisan 17, 2015 tarihinde Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi: https://aof20.anadolu.edu.tr/bildiriler/Nuray_Girginer.doc adresinden alındı
- Göktalay, Ş. B., & Ocak, M. A. (2006). Faculty Adoption of Online Technology in Higher Education. *TOJET*, 5(4). <http://search.proquest.com/docview/1288365226?pq-origsite=gscholar> adresinden alındı
- Guhlin, M. (2013, 11 30). *7 Tips for Surviving Leadership in Transition*. 04 16, 2015 tarihinde <http://www.mguhlin.org/>: <http://www.mguhlin.org/2013/11/keys-changing-hands-7-tips-for.html> adresinden alındı
- Institute of Industrial Engineering. (2015, 4 10). <http://www.iienet2.org>. Institute of Industrial Engineering: <http://www.iienet2.org/Details.aspx?id=3290> adresinden alındı
- James, C., & Connolly, U. (2000). *Effective Changes in Schools*. New York: Curran Publishing.
- Johnson, L., Becker, A., Estrada, V., & Freeman, A. (2014). *NMC Horizon Report*. USA: The New Media Consortium. <http://www.nmc.org/publication/nmc-horizon-report-2014-higher-education-edition/> adresinden alındı
- Jones, C. (1992). Developing A Total Quality Strategy. *Management Services*, 36, 23-27.
- Karip, E. (1996). *Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi 2*. Pegem Yayıncılık.
- Kavrakoğlu, İ. (1994). *Sinerjik Yönetim*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kertil, M. (2008). Matematik Öğretmen Adaylarının Problem Çözme Becerilerinin Modelleme Sürecinde İncelenmesi Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Kezar, A. J., & Eckel, P. D. (2002, 7-8). The Effects of Institutional Culture on Change Strategies in Higher Education: Universal Principles or Culturally Responsive Concepts? *The Journal of Higher Education*, s. 435-460.
- Kotter, J. P. (2012). *Esaslar*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Marshall, S. (2010). Change, technology and higher education: are universities capable of organisational change? *ALT-J, Research in Learning Technology*(18), 179-192.
- McLaughlin, J. A., Chen Wang, L.-C., & Beasley, W. A. (2008, Mart 7). Transforming the College through Technology: A Change of Culture. *Innovative Higher Education*, 33(2), s. 99-109. doi: 10.1007/s10755-008-9065-0
- McLaughlin, L. M. (2001, Nisan 2). The School Principal as Change Agent: An Explanatory Case Study. Nisan 5, 2015 tarihinde <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED456516.pdf> adresinden alındı
- Morrison, K. (1998). *Management Theories for Educational Change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd. London.

- Norton, P. (1994). Integrating technology in schools: a cohort process for graduate level inquiry. *Journal on Information Technology for Teacher Education*, 3(2), s. 163-174.
- Patsula, P. J. (2002, 2 1). *Web Usability and Information Design Issues*. 4 14, 2015 tarihinde www.patsulamedia.com:
http://www.patsulamedia.com/usefo/usableword/report20020201_mediaselction_criteria.shtml adresinden alındı
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation*. Beverly Hills: Sage. Nisan 3, 2015 tarihinde <http://legacy.oise.utoronto.ca/research/field-centres/ross/ctl1014/Patton1990.pdf> adresinden alındı
- Pearson Türkiye e-Bülteni. (2015, Mart 31). *Pearson Türkiye E-bülteni*. İstanbul: Pearson. Nisan 15, 2015 tarihinde <http://geleceknesilogrenme.com/wp-content/uploads/2015/04/PEARSON-2.pdf> adresinden alındı
- Peker, Ö. (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği. *TODAİE Yayını*, 33.
- Peker, Ö., & Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pinantoan, A. (2017, 2 15). InforMed. www.opencolleges.edu.au:
<http://www.opencolleges.edu.au/informed/teacher-resources/resources-for-distance-education/> adresinden alındı
- Pries, C., & Stone, M. (2004). Managing CRM implementation with consultants-CRM or change management? *Journal of Change Management*, 4(4), 351-370.
- Sağlam, M. (1982). *Örgütsel Değişme* (Cilt 185). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Spitulnik, N. R. (2015, Nisan 2). How elementary principals perceive the changes in their roles and their schools as a result of Massachusetts education reform. *UMI Dissertations Publishing*. Nisan 11, 2015 tarihinde <http://search.proquest.com/docview/230587137> adresinden alındı
- Tetenbaum, T. J. (1998). Shifting paradigms: From Newton to chaos. *Organizational dynamics*, s. 21-32. Mart 2, 2015 tarihinde <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261698900031> adresinden alındı
- The Northeastern University Online Best Practices Guide. (2012).
<http://www.northeastern.edu/>. Mart 16, 2015 tarihinde
<http://www.northeastern.edu/nuolirc/wp-content/uploads/2013/10/Best-Practices-Guide-10-23.pdf> adresinden alındı
- Tondeur, J., Braak, J., Ertmer, P. A., & Ottenbreit-Leftwich, A. (2015). Understanding the relationship between teachers' pedagogical beliefs and technology use in education: A systematic review of qualitative evidence. *Article in Educational Technology Research and Development*. doi:10.1007/s11423-016-9481-2
- Uşun, S. (2006). *Uzaktan Eğitim* (1 b.). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Varol, N. (2013). *Bilişim Teknolojilerinin Eğitim Kurumlarında Kullanımları ve Eğitimcilerin Rolü*. Retrieved 2015 yıl 1-5 from <http://ab.org.tr/>:
<http://ab.org.tr/ab02/program/41.html>
- Williams, P. E. (2003). (Roles and Competencies for Distance Education Programs in Higher Education Institutions. *The American Journal of Distance Education*, 45-57.

YÖK. (2013, 2 1). *Uzaktan Öğretim Esas ve Usulleri*. Yüksek Öğretim Kurulu:
<https://www.yok.gov.tr> adresinden alındı