

**EĞİTİM KURUMLARINDA TEKNOLOJİ İLE DEĞİŞİM SÜRECİ:  
BİR YÜKSEKÖĞRETİM KURUMU ÖRNEĞİ**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Fatma Deniz YALÇIN TEPE**

**EĞİTİM TEKNOLOJİSİ DALINDA  
YÜKSEK LİSANS DERECEŐİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE  
GETİRİLMİŐTİR**

**HAZİRAN 2015**

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı

---

Yrd. Doç. Dr. Sinem VATANARTIRAN  
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylarım.

---

Yrd. Doç. Dr. Yavuz SAMUR  
Koordinatör

Okuduğumuz bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak onaylanması, düşünçemize göre, amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.

---

Doç. Dr. Tufan ADIGÜZEL  
Tez Danışmanı

**Komite Üyeleri**

Doç. Dr. Tufan ADIGÜZEL (BAU, BÖTE)

Yrd. Doç. Dr. B. Çağla GARİPAĞAOĞLU (BAU, EB)

Yrd. Doç. Dr. Hasan AYDIN (YTÜ, EBF)

**Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.**

Ad, Soyad : Fatma Deniz YALÇIN TEPE

İmza:

## ÖZ

### EĞİTİM KURUMLARINDA TEKNOLOJİ İLE DEĞİŞİM SÜRECİ BİR YÜKSEKÖĞRETİM KURUMU ÖRNEĞİ

Yalçın Tepe, Fatma Deniz

Yüksek Lisans, Eğitim Teknolojisi Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Tufan ADIGÜZEL

Haziran 2015, 126 sayfa

Bu çalışmada, Türkiye’de bir yükseköğretim kurumunda teknoloji ile dönüşümün UE tabanlı olarak nasıl uygulanabileceği araştırılmıştır. UE’e geçiş ve değişim yönetimi süreci, bu sürecin kuruma, okul yöneticilerine, öğretim elemanlarına etkileri, elde edilen verilerin Türkiye’de yükseköğretimde yer alan başka kurumlarda da kullanılabilir bir süreç modeli olup olmadığı tartışılmıştır.

Çalışmada; çalıştığı yükseköğretim kurumu olmasından dolayı araştırmacının kuruma katkı sağlaması ve UE tabanlı olarak entegrasyon çalışmalarını yürüten bir kurum olması nedeniyle nitel araştırma yöntemlerinden biri olan örnek olay kullanılmıştır.

Örnek olay çalışması süresince, Türkiye’de bir yükseköğretim kurumunda uygulanma süreci nasıldır, dönüşüm sürecinde uygulanan stratejik plan nasıldır, öğretim elemanları ve yöneticilerin değişime olan tepkileri nelerdir araştırma sorularına cevap bulunması amacıyla veri çeşitlemesi (data triangulation) yapılmıştır. Veri kaynağı olarak kurumsal kaynaklardan, yarı yapılandırılmış görüşmelerden ve araştırmacının gözlem notlarından yararlanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde, kurum lideri ve bazı öğretim elemanlarının teknoloji ile dönüşümde değişim ajanı olarak roller üstlendiği, bazı

öğretim elemanı ve üst düzey yöneticilerin uzaktan eğitim ile ders verilmesine direnç gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda yükseköğretimde teknoloji ile dönüşümün incelendiği bu kurumda; (1) uzaktan eğitim yöntemleri ve kavramlarının net olarak anlaşılmadığı, (2) uzaktan eğitim ile verilecek derslerin içeriğinin hazırlanmasının öğretim elemanına fazladan yük getirmesi nedeniyle ders kredisinin buna göre belirlenmemesinin UE'in yaygınlaştırılmasını olumsuz etkilediği, (3) öğretim elemanlarının uzaktan eğitim ile verilen derslerin nasıl tasarlanacağı ve kendilerinin nasıl konumlanacağı konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması ve konumunu kaybetme endişesi nedeniyle UE ile ders vermeye sıcak bakmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda teknolojinin UE tabanlı olarak entegrasyonunda sadece teknolojinin entegre edilmesi yaklaşımı yerine, katılımcı düşünce doğrultusunda hazırlanmış stratejik bir plan dahilinde olması gerektiği, incelenen yükseköğretim kurumu örneği ile vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Değişim Yönetimi, Değişim Kültürü, Yükseköğretim, Teknoloji, Dönüşüm, Uzaktan Eğitim.

## **ABSTRACT**

### **THE PROCESS OF CHANGE THROUGH TECHNOLOGY IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: A SAMPLE FROM A HIGHER EDUCATION INSTITUTION**

Yalçın Tepe, Fatma Deniz

Master's Thesis, Master's Program in Educational Technology

Supervisor: Assoc. Prof. Tufan ADIGÜZEL

June 2015, 126 pages

This research examines how change through technology can occur in a sample higher education institution in Turkey by administering a case study analysis. In this study, the process of change with a distance learning (DL) was analyzed, its effects on the organization, administration and faculty members was examined, and the appropriacy of the process was reviewed for other higher education institutions.

In order to collect data a case study in which semi-structural interviews are held, the observation notes of the researcher are used and the institutional resources of the higher education are investigated was held. During the case study, data triangulation was done in order to answer the research questions which are how the application process in a higher education institution is, what the strategic planning during that process and what the reactions of the managers and teaching staff towards change.

When the data received from the research were examined, it was seen that the chairman and some faculty members were the agents of this change, while some faculty members and top level management showed resistance to this change. It was also seen that (1) distance learning methods and concepts were not fully comprehended, (2) the increase in the workload on the teaching staff brought about by the change to DL and the inability to alter the credit based system according to this has led to problems in the increased use of DL (3) the teaching staff were not sure about how the content of DL lessons would be designed,

their role in the process and the fear of losing their positions has therefore made them unsure about the efficacy of the developments.

From the results of the research, it can be concluded that the integration of DL should not only involve the integration of technology but must also include the active contributions of all participants in the process: the school leader, middle and top management, teaching staff and students within the context of a strategic plan.

Key words: change process, change culture, transformation, technology, higher education, distance education

## TEŞEKKÜR

Bu tez alıőmasının hazırlanması sűrecinde eđitim alanındaki altın deđerindeki deneyimleriyle bana rehber olan, akademik yaklaőımla, bilim adına yararlı alıőmaların nasıl yapılacađı konusunda bilgi ve desteđini esirgemeyen, bana inanan saygıdeđer hocam Doç. Dr. Tufan ADIGŪZEL'e; tez jűrisi olarak davetimizi kabul eden ve gűrűleriyle çalıőmama katkıda bulunan deđerli hocalarım Yrd. Dr. Burçak ađla GARİPAĐAOĐLU ve Yrd. Doç. Dr. Hasan AYDIN'a teőekkűrű bir borç bilirim.

Ayrıca, çizdiđim bu yolda desteđini hiç esirgemeyen ve daima yanımda olan eőim Soner TEPE'ye, yaőamının her dűneminde aldıđım kararlarda ve tűm baőarılarımda benden desteđini esirgemeyen babam Adem YALÇIN ve annem Selvihan YALÇIN baőta olmak űzere, bu sıkı çalıőma dűneminde annelerini űzmeyen yavrularım Őevval Naz ve Ahmet'e, araőtırmama deđerli gűrűleri ile katkıda bulunan Műtevelli Heyeti Baőkanımız Sayın Enver YŪCEL hocama, Bahçeőehir Ūniversitesi'nin deđerli hocalarına ve BUZEB Ekibi'ne (Bahçeőehir Ūniversitesi Uzaktan Eđitim Birimi) teőekkűrlerimi sunuyorum.



## İÇİNDEKİLER

ÖZ .....	iv
ABSTRACT .....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
1. Bölüm: Giriş.....	1
1.1 Genel Bakış ve Teorik Çerçeve .....	1
1.2 Araştırmanın Problemi .....	4
1.3 Araştırmanın Amacı .....	5
1.4 Araştırmanın Önemi.....	5
1.5 Araştırmanın Soruları.....	6
2.Bölüm: Literatür Taraması.....	7
2.1 Değişim Yönetimi .....	7
2.1.1 Değişim .....	7
2.1.2 Değişim Yönetimi Kavramları.....	10
2.1.3 Değişim Yönetimi Teknikleri .....	12
2.2 Örgütlerde Değişim Süreci.....	17
2.2.1 Eğitimde Değişim Yönetimi .....	19
2.2.2 Yükseköğretimde Teknoloji ile Dönüşümde Aktörler ve Faktörler .....	20
2.2.2.1 Aktörler, Okul Yönetiminin ve Okul Yöneticisinin Rolü.....	20
2.2.2.2 Aktörler, Fakülte Dekanları .....	21
2.2.1.3 Aktörler, Ders Veren Öğretim Görevlileri .....	21
2.2.1.4 Aktörler, Uzaktan Eğitim Birimi/Merkezi Çalışanları.....	23
2.2.1.5 Faktörler, Küresel Rekabet.....	25
2.2.1.6 Faktörler, Hızlı erişim ihtiyacı .....	25
2.3.2.3 İç Faktörler, Öğrencilerin Teknolojiyi Kullanma Becerileri.....	26
2.3.2.4 İç Faktörler, Öğr.Eleman. Teknolojiyi Kullanma Becerileri .....	27

2.3.2.5 Dış Faktörler, Ülkenin Sosyal, Siyasal, Ekonomik Koşulları.....	28
2.3.2.6 Dış Faktörler, Okullarda İşleyiş .....	28
2.4 Uzaktan Eğitim.....	29
2.4.1 Uzaktan Eğitim Tanımı ve Metodolojisi.....	30
2.4.2 Uzaktan Eğitim Modelleri.....	30
2.4.3 Uzaktan Eğitimin Fayda ve Dezavantajları.....	32
2.5 Dünya'da Uzaktan Eğitim Uygulamaları .....	33
2.6 Türkiye'de Uzaktan Eğitim Uygulamaları .....	44
2.6.1 Türkiye'de Yükseköğretimde Uzaktan Eğitim Süreci .....	44
3.Bölüm: Yöntem.....	47
3.1 Araştırmanın Deseni.....	47
3.3.2 Evren, Örneklem ve Katılımcılar .....	48
3.3 Veri Kaynakları ve Verilerin Toplanması.....	50
3.3.1 Görüşmeler .....	50
3.3.2 Doküman İnceleme .....	52
3.3.3 Araştırmacının Gözlem Notları.....	52
3.4 Verilerin Analizi.....	53
3.5 Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği .....	54
3.6 Araştırmacının Rolü .....	55
3.7 Araştırmanın Sınırlılıkları .....	56
4.Bölüm: Bulgular.....	57
4.1 Yükseköğretim Kurumunun Durumu .....	58
4.2 Teknoloji ile Dönüşüm Süreci .....	65
4.2.1 Yönetim Boyutu .....	67
4.2.2 Öğretim Elemanı Boyutu .....	67
4.2.3 Öğrenci Boyutu .....	68
4.2.4 Uzaktan Eğitim Birimi Çalışanları Boyutu.....	69
4.2.5 Donanım ve yazılım boyutu .....	70
4.2.6 Eğitim ve Öğretim Boyutu .....	70
4.2.7 Verilen Hizmetler Boyutu .....	71
5. Bölüm: Tartışma ve Sonuçlar .....	74

5.1 Tartışma, Sonuç ve Öneriler .....	74
KAYNAKÇA.....	83
EKLER.....	95
ÖZGEÇMİŞ .....	101
ENGLISH ABSTRACT.....	102

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1 <i>Örgütleri Değiştirmenin Sekiz Adımı</i> .....	9
Tablo 2 <i>Uzaktan Eğitimde Güçlü Engellerin Sıralaması</i> .....	36
Tablo 3 <i>Uzaktan Eğitimde Zayıf Engellerin Sıralaması</i> .....	37
Tablo 4 <i>Süreç boyutları</i> .....	40
Tablo 5 <i>Türkiye Vakıf Üniversitelerinin UE Faaliyetlerinin İllere Göre Dağılımı</i> . .....	46
Tablo 6 <i>Araştırma bulgularının veri kaynakları ile eşleştirilmesi</i> .....	50

## ŞEKİL LİSTESİ

<i>Şekil 1.</i> Öğretmenlerin teknolojinin sınıf içi uygulamalarına entegrasyonunu kabulünü etkileyen faktörler. ....	23
<i>Şekil 2.</i> Yansıtıcı adaptasyon için sorgulama döngüsü. ....	39
<i>Şekil 3.</i> Eğitim teknolojilerinde liderlik için kullanılan model. ....	41
<i>Şekil 4.</i> Teknoloji benimseme çerçevesi. ....	42

## KISALTMALAR LİSTESİ

LMS	(Learning Management System) Online Öğrenme Yönetim Sistemi
CMS	(Content Management System) İçerik Yönetim Sistemi
SIS	(Student Information System) Öğrenci Yönetim Sistemi
UE	Uzaktan Eğitim
KOHORT	Aynı meslekten olan, tüm araştırma grubunun bir bölümü, aynı mesleğin değişik dallarındaki grupların bir kaçının seçimi.
SWOT	Strenght, Weakness, Opportunities, Threats (Güçlü yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler)
BİT	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
ISTE	International Society for Technology in Education
TPL	Teknolojik Pedagojik içerik bilgisine sahip UE Birimi Koordinatörü
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
AGY	Amaçlara Göre Yönetim
BYOD	(Bring your own device) Kendi Cihazını Getir
MOOC	(Massive Open Online Courses) Kitlesele Online Açık Dersler
UYGAR	Bahçeşehir Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Merkezi
LTI	(Learning Tool Interoperability) E-öğrenme Araçlarının Birlikte Çalışılabilirliği
A201	Evrensel Tasarımlı Uzaktan Eğitim Sınıfı
ITV	İnteraktif TV
STEM	(FeTeMM) Fen, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik alanlarında temel bilim dersleri

## 1. Bölüm: Giriş

### 1.1 Genel Bakış ve Teorik Çerçeve

İki binli yıllar yeni bir dönemin başlangıcı olarak konuşulsa da bunca yaşanan değişim beklenmemekle beraber yaşanan küresel felaketler ve iklim değişiklikleri sonrası günümüzde milyarlarca nüfusa çıkacağı tahmin edilen insan sayısının ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağı bilinmemektedir. İnternet ile birlikte bilgi ve iletişim de hızlanarak kitleler üzerinde büyük değişim hareketlerine sebep olmaktadır (Çiftçi, 2011).

Son onbeş yıldır da, teknolojiye yaşanan gelişmeler bilgi ve iletişim alanında hızla değişim yaratmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki (BİT) hızlı gelişmeler, toplumların yapısının yörüngesini hareket ettirirken değişim ve gelişim kaçınılmaz hale gelmektedir. Drucker (2003)'a göre her kurumun hayatta kalabilmek 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. Değişim temsilcisi olma amacı, kurumun tüm düşünce yapısını değiştirmesi ve değişimi tehdit yerine fırsat olarak değerlendirecek olmalarıdır.

Artık çok boyutlu olarak yönetim gerektiğinden, anlayışları değişime uğrayan insanları eski yöntemlerle yönetmeye çalışmak ve geleneksel yönetim anlayışını dayatmak yanlış olmaktadır. Yeni bir yönetim yaklaşımını bir kurumda uygulamak, düşünüldüğünden daha fazla emek ve gayret gerektiren bir süreçtir. Bu süreçte kurum içinde çatışma ve direnç oluşmaktadır. Yeni uygulanacak yönetim yaklaşımları kurumun sektörüne, durumuna, amaç ve hedeflerine göre de değişik gösterebilir. Kullanılacak olan değişim yönetimi tekniklerinin de iyi bir plan ve çerçeve dâhilinde uygulanması önem teşkil etmektedir. Başarı ile yürütülen değişimler, sürecin oldukça uzun soluklu evrelerden geçtiğini, süreçteki herhangi bir adımın atlanması durumunda asla olumlu sonuç alınmadığını göstermektedir. Doğru bir şekilde ele alınmayan değişim uygulamalarının sonuçları da doğru olmamaktadır Kotter (1995).

Ekonomi ve siyasetin yanısıra kültürel değerlerde de değişim gerçekleşmektedir. Yetişmekte olan nesillerin bu değişim sürecine adapte olabilmeleri konusunda en büyük sorumluluk eğitim kurumlarına ve öğretmenlere düşmektedir. Bu değişim sürecine eğitim kurumlarının, öğretmenlerin, eğitimcilerin ve eğitim alan bireylerin uyum sağlamaları önem teşkil etmekte ve buna bağlı olarak eğitim kurumları fiziki ve teknolojik alt yapılarını aynı zamanda uyguladıkları eğitim programlarını da buna göre düzenlemektedirler. Geleneksel öğretim ve öğretmen yaklaşımından uzaklaşarak, gelişmeler sonrası yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması ve uyum sağlanması önem kazanmaktadır. Türkiye’de ise eğitimde planlı değişim için gereken bilgi mevcut olup, alanda yapılan çalışmaların oldukça az olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında eğitimde sistematik işleyen bir süreç olan değişimin yönetilebilmesi için gereken bilgi ve deneyim gereksinim olarak ortaya çıkmış, değişimin yönetilmesinde eğitim sistemi ve okullarda nasıl bir yol izleneceği ise, netleştirilmesi gereken bir konu olmuştur (Ekren, N. ve Akkul, N. 2013; Çelikten, 2000).

Teknolojiyi eğitime entegre etmek için çalışmalar yapılmakta, teknolojiadaki değişiklikler doğrultusunda eğitim sistemleri de “davranışçı” yaklaşımdan “yapılandırmacı” yaklaşıma doğru ilerleyen bir paradigma değişikliğini yakalamaya çalışmaktadır (Kertil, 2008). Özellikle belirli bir gelişme düzeyine ulaşmış ya da gelişmekte olan ülkelerin eğitim sorunları giderek arttığı görülmektedir. Hızal (1983)’a göre bu sorunların temel sebepleri arasında; çocuk nüfusunun fazla olması, öğretmenlerin sayıca az olması, öğretmenlerin niteliklerinin düşük olması, bir öğretmene düşen öğrenci sayısının çok olması ve okulların yerleşim bölgelerine dengeli dağılımının olmaması gibi nedenler görülmektedir. Alkan (1987), buna bağlı olarak var olan eğitim sisteminde fırsat ve olanak eksikliğinin olduğunu belirtirken Hızal (1983) da bunlara çözüm bulunması için yapılan çalışmaların yetersiz kaldığını söylemektedir.

Bu yetersizlik durumu ve şu nedenlerden dolayı eğitimciler ve yöneticiler, farklı arayışlara yönelmektedirler: (1) eş zamanlı olarak büyük kitlelere eğitim verilememesi, (2) bireylerin yetenekleri ve eğilimlerinin yeteri kadar dikkate alınmaması, (3) bireyin ihtiyacı olan gerekli bilgi miktarının doğru belirlenememesi



ve (4) eğitim içeriğinin uygun metodlarla ve kısa sürede sunulmaması olarak sıralanmaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin geliştiği bu çağda son otuz yıl içerisinde geçmişteki 5000 yıldan daha fazla bilginin üretildiği bilinmektedir (Balaban, 2012). Küreselleşme ile birlikte etki altına giren en önemli alanlar eğitim ve eğitim kurumları olmaktadır. Bunun sebeplerinden biri olarak ulus devletlerinin eğitim kurumlarını birer araç olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Bunda en büyük etken de küreselleşmeyi hızlandıran kavramlardan teknoloji ve bilginin eğitimle ilişkisinin olmasıdır (Yılmaz ve Horzum, 2005).

BİT de yaşanan gelişmelerin bireylerin yaşam tarzlarını, bilgiye ulaşma ihtiyaçlarını, öncelikleri ve düşüncelerini değiştirdiği görülmektedir. Teknolojinin küreselleşmeyi hızlandırması ile birlikte bireylerin yaşamları değişime uğramış ve bu değişimle birlikte eğitim sektörü de bu değişimden payını almıştır. Her zaman ve her yerde bireylerin yanında olan teknolojik aletler sayesinde teknoloji bir öğrenme metodu haline gelmiştir. Eğitim kurumlarında bireylerin ve kurumların üretkenliklerinin ve etkinliklerinin artması amacıyla e-öğrenme araçları kullanılmaya başlanmıştır (Turan, 2002).

Yaşanılan bu bilgi toplumunda yer ve zaman kısıtı olmaksızın düşük maliyetlerle ve öğrencinin merkezde olduğu e-öğrenme araçlarından daha fazla yararlanmak öğrenenin öğrenmesini etkin kılmaktadır. Bu sayede günümüzde bilgi daha büyük kitlelerle paylaşılırken buna bağlı olarak örgün öğretime destek amacıyla kullanılan e-öğrenmenin önemi gitgide artmaktadır (Balaban, 2012).

Eğitim kurumlarında teknoloji kullanılmasının olumlu taraflarının yanı sıra birçok yanıtlanmamış soru da bulunmaktadır. Eğitim kurumunda yaşanacak teknolojik dönüşümden en çok kimin yararlanacağı kaygısının yanı sıra teknolojinin bireyleri mekanikleştirdiğinden söz edilmektedir. En önemli hususlardan bir tanesi de teknolojinin aşırı derecede öne çıkarılması ile teknolojinin eğitimi desteklemek için araç olmaktan çok amaç olarak üniversitelerin veya eğitim kurumlarının asıl hedeflerinden uzaklaşmalarına sebep olması olarak belirtilmektedir (Yılmaz ve Horzum, 2005).

Turan (2002) bu durumun yalnızca üniversitelerde değil, öğrencinin hayatının farklı alanlarında da yalnızlaşmasına neden olduğunu vurgularken, Berger (2003) küreselleşmeye yön veren teknolojik dönüşümlerin büyük çapta siyasi ve toplumu ilgilendiren sorunlar ortaya çıkardığını ileri sürmektedir. 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 direnç göstermektedirler (Göktalay, 2006).

Bu tez çalışmasında, Dünyada ve Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında teknoloji ile dönüşüm süreçleri temel alınarak eğitim kurumlarında UE tabanlı olarak teknoloji ile dönüşüm süreci değerlendirilmiş; kurum yöneticileri ve ders veren öğretim elemanlarının tepkileri; farklı yükseköğretim kurumlarında dönüşüm süreçleri ile ilgili örnekler de incelenmiştir. Tez çalışmasının sonucunda duruma ilişkin olarak bir örnek olay çalışmasına (Case studies) yer verilmiştir. İstanbul’da bir vakıf üniversitesinde gerçekleştirilen çalışma ile Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında teknoloji ile dönüşüm sürecinin etkili olarak uygulanabilirliği konusunda değerlendirmelerde bulunulmuştur.

## **1.2 Araştırmanın Problemi**

21.yy da küreselleşen eğitim, toplumda bilgi seviyesini artırmayı talep ederken bir yandan da bilgiye erişimin daha kolay olmasını sağlamaktadır. Buna bağlı olarak eğitimin sürekliliği ve var olmasının gereğine inanan, 21.yy becerilerine sahip bireylere olan ihtiyacın karşılanabilmesi için yükseköğretimin de yeniden yapılandırılması düşüncesi yayılmaktadır. Bunun sonucunda toplumsal gereksinimler yükseköğretimde dönüşümü gerekli kılmaktadır (Şimşek ve Adıgüzel, 2012).

Yükseköğretim kurumlarında eğitim ve öğretimdeki 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 ve Özkul, 2004).

Bu araştırmada yükseköğretimde teknoloji ile dönüşüm sürecini UE tabanlı olarak yürütmekte olan İstanbul'da bir vakıf niversitesi'nin uygulamaları incelenmekte ve Türkiye'de yükseköğretimde teknoloji entegrasyonu konusu tartışılmaktadır.

### **1.3 Araştırmanın Amacı**

BİT in ve bilgi miktarının artması, bilginin yayılması sürecinin hızlanması ile birlikte, birçok ülke gibi Türkiye'de de bilgi toplumuna dönüşme sürecinde yükseköğretimde farklı stratejiler uygulanmasına zorlamaktadır. Eğitimde küresel rekabette başarı sağlayarak başarılı bir toplum olunması, Türkiye'de yükseköğretimde kullanılan uzaktan eğitim teknolojileriyle bilgiye ulaşma, bilgiyi kullanma ve işleme süreçlerinde öğrencilere zaman ve mekndan bağımsız öğrenme imknlarının sunulması hedeflenmektedir.

Yükseköğretim kurumları bu hedeflerine ulaşma noktasında UE teknolojilerinden yararlanmak isterken, belirli bir stratejik plan dahilinde karar almaları gerekirken, kurumsal stratejik planların içinde olması gereken kararlarda eğitim hizmetinin sunulacağı öğrencilerin özelliklerinin açık bir şekilde tanımlanması, coğrafi faaliyet alanlarının belirlenmesi, geleneksel eğitim ve UE faaliyetleri arasında denge sağlanması gerekliliği belirtilmektedir (Bates, 2000).

Yapılan bu araştırmada; (1) yükseköğretimde UE tabanlı teknoloji ile dönüşüm sürecinin incelenmesi, (2) dönüşümün yönetici ve ğretim elemanı açısından değerlendirilmesi ve (c) bu değerişim sürecinin Bahçeşehir niversitesi'nin incelenmesiyle Türkiye'de yükseköğretimde nasıl bir yol izlenerek yürütüleceği bakımından yorum getirilmesi hedeflenmektedir.

### **1.4 Araştırmanın nemi**

Yapılan araştırma, çalışılan yükseköğretim kurumuna ilişkin tanımlayıcı, tamamlayıcı sonuçlar elde edilmesinin yanı sıra yükseköğretimde teknoloji ile yapılmak istenen dönüşümde kurumun organizasyonunda yer alan kurum lideri, üst ve orta düzey yöneticiler, tekno-pedagojik lider (TPL), orta düzey yöneticiler, değerişim ajanı olan ğretim elemanları, UE ders vermeyen ğretim elemanları, UE

Çalışanları olan yöneticiler, ders veren ğretim elemanları, uzaktan eğitim birimi çalışanları, uzaktan ğretim ile ders alan öğrenciler üzerinde etkilerini incelemenin ve bu rollerin tepkilerini belirlemenin, dönüşüm sürecini doğru yönetmekte yardımcı olacağı düşünölmektedir.

Bu bilgiler ışığında hızlı değişim yaşanılan bu çağda değişime ayak uydurmak isteyen yükseköğretim kurumlarının kurum yapısını yeniden düzenlemeleri, teknolojiyi eğitime entegre ederken insan unsurunu dikkate alarak değişimi yönetme konusunda aydınlatıcı bir yol sağlayacaktır. Bu alışma, incelenen yükseköğretim kurumu örneğinden yola çıkarak teknoloji ile dönüşüm yapmak isteyen yükseköğretim kurumlarına ilişkin yol gösterici bir rehber olacağı düşünölmektedir.

### **1.5 Araştırmanın Soruları**

Bu araştırmada yükseköğretimde teknoloji kullanımına dair örneklere yer verilerek, yükseköğretim kurumlarının dönüşümü ve değişimin değerlendirilmesi üzerine çalışmalar ile ilgili literatür incelemesi yapılmıştır. Bir yükseköğretim kurumunda yapılan teknoloji ile dönüşüm uygulamasının araştırılması kapsamında şu araştırma sorusu ve alt sorularına cevap aranmıştır:

1. UE tabanlı olarak teknoloji ile dönüşümün Türkiye’de bir yükseköğretim kurumunda uygulanma süreci nasıldır?
  - a. Dönüşüm sürecinde uygulanan stratejik plan nasıldır?
  - b. Öğretim elemanları ve yöneticilerin değişime olan tepkileri nelerdir?

## **2.Bölüm: Literatür Taraması**

Bu bölümde, bu çalışma ile ilgili olarak literatür detaylı bir şekilde incelenmiş ve elde edilen bilgiler rehberliğinde bu çalışmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Yükseköğretimde teknoloji ile dönüşüm gerçekleştirilirken üniversite yöneticileri, öğretim elemanları ve öğrencilerin bu dönüşüme nasıl tepki verdikleri, eğitimde teknolojiyi nasıl kullandıkları ve bu sürecin nasıl yönetilmesi gerektiği ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

### **2.1 Değişim Yönetimi**

Bu bölümde değişim yönetimi açıklanırken, değişim, değişim kavramları, değişim yönetimi teknikleri, örgütlerde değişim süreci incelenmektedir. Özellikle eğitim kurumlarında kullanılan değişim yönetimi teknikleri ele alınmaktadır.

#### **2.1.1 Değişim**

Eski çağlardan beri üzerinde en fazla konuşulan kavramlardan biri olan değişim hakkında çeşitli tanımlar yapılmıştır. Değişim, genelde bulunulan konfor alanının dışına çıkaran şey, siste yürünürken 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 bir ayrılığın oluşması olarak tanımlanmıştır (Peker, 1995).

Değişim ve yenilik kavramları tarih boyunca birbirlerinin yerine kullanılmışlar hatta halen de kullanıldıkları görülmektedir. Yenilik (inovasyon) bir değişim süreci olarak değerlendirilse de aslında her değişim bir yenilik olarak değerlendirilememektedir (Bursalıoğlu, 2000; Budak, 1998).

Değişim eğer daha önce hiç kimse tarafından yapılmamışsa, değiştirdiği sistemin hedeflerine uygun ve en az maliyetle gerçekleştirilmesini sağlıyorsa buna değişim denilmektedir. Bu özelliğine bakıldığında değişim kavramının yenilik kavramından daha kapsamlı olduğu vurgulanmaktadır (Slater, 1985). Değişimin üç ana ögesi olup bunlar; sistem, politika ve insana bağlıdır (Peker ve Aytürk, 2000).

İnsan değişmedikçe hiçbir şey değişmemekte, değişim sadece insanla gerçekleşmektedir. Değişimin yapısal ve sistemli işleyen bir süreç olması, karmaşık kuramları olması, birden fazla boyut ve bakış açısını içermesi, direnç ve çatışmalar içeren süreçleri olması, teknolojiye, kurumlara ve en önemlisi insana yatırım yapılması ve psikolojik anlamda da destek verilmesi gereken bir süreç olarak belirtilmektedir. Değişim aynı zamanda değişimde rolü olanların da farklı becerilere sahip olmasını sağlayan, küçük adımlarla başlanan ama büyük resmin görölerek hareket edilmesini gerektiren, en tepeden en alta kadar olan tüm stratejilerle, en alttan en tepeye kadar olan tüm stratejileri birleştiren bir eylem olarak tanımlanmaktadır (Morrison, 1998; James ve Connolly, 2000).

Kotter (1995) değişimde yaşanan aşamalar, atılacak adımlar ve karşılaşılan tuzakları Tablo 1’de sıralamıştır. Belirtilen tuzaklar sonucunda en iyi stratejilerin bile başarısızlığa uğradığı görölmektedir. Değişimin uygulanmasında maliyetlerin artması, yaşanan gecikmeler, gecikmelerin olumsuz etkilerini azaltmak için katlanılan maliyetler, değişimin sağlayacağı faydaları yok denecek kadar az hale getirebilmektedir. Yürütölen değişim sürecinin başarısız olması, insan kaynağının gereksiz yere kaybedilmesine neden olabilmektedir.

Çalışanların işlerine olan motivasyonları kaybedilmekte, tepe yönetime karşı güven azalmaktadır. Bundan sonra yapılacak her değişim girişiminde çalışanların direnç seviyesi artmaktadır. Belirtilen bu hususlar değişim sürecinin doğru strateji ile uygulanmaması durumunda kurum için olumsuz sonuçlara sebep olabileceği belirtilmektedir. Çalışanlar, yaşanan olumsuz deneyimler sonucunda da gelecek zamanlarda uygulanmak istenen değişim planları için dirençli olabilmektedirler (Kotter, 1995).

Tablo 1

*Örgütleri Değiştirmenin Sekiz Adımı*

	<b>Atılacak Adım</b>	<b>Tuzak</b>
Bir İvedilik Duygusu Oluşturmak	Potansiyel krizler ve kullanılmamış fırsatlar için piyasa ve rekabet gerçekliklerini incelemek Yöneticilerinizin en az yüzde 75'ini statükonun bilinmeyenenden daha tehlikeli olduğuna ikna etmek	İnsanlar konfor alanlarından çıkarılmamı zorluğunu hafife almak Riskler karşısında hareketsiz kalmak
Güçlü bir rehberlik koalisyonu biçimlendirmek	Değişim çabalarına liderlik edecek güce ve aidiyet duygusuna sahip bir grup oluşturmak  Normal hiyerarşinin dışına çıkarak bir ekip gibi çalışmaları için onları teşvik etmek	Ekip çalışmasında deneyim sahibi olmamak  Ekip liderliğini kıdemli bir yönetici yerine İK, kalite ya da stratejik planlama yöneticisine bırakmak Belirsizliğe ve değişime açık olmak
Bir vizyon yaratmak	Değişim çabalarını yönlendirmek için bir vizyon oluşturmak  Bu vizyonu hayata geçirmek için strateji geliştirmek	Beş dakikada anlatılamayacak kadar karmaşık veya belirsizliklere dolu bir vizyon sunmak
Vizyonu iletmek	Yeni vizyon ve stratejileri gerçekleştirebilmek için mümkün olan her aracı kullanmak  Rehberlik koalisyonunu örnek alarak yeni davranış şekilleri geliştirmek	Vizyonu yeterince anlatamamak  Vizyona uygun olmayan davranış şekilleri geliştirmek
Diğerlerine vizyona göre hareket etme yetkisi vermek	Vizyonun altını oyan sistemleri veya yapılan ortadan kaldırmak ya da değiştirmek Risk almayı ve sıra dışı fikirler, faaliyetler ve eylemler üretmeyi teşvik etmek	Değişim çabalarına direnen güçlü isimleri bertaraf etmekte başarısız olmak
Kısa Vadeli kazanımları planlamak ve oluşturmak	Görülebilir performans gelişmelerini tanımlamak ve düzenlemek Bu gelişime katkıda bulunan çalışanları tespit edip ödüllendirmek	Kısa vadeli başarıları şansa bırakmak  Başarıları yeterince kısa sürede ulaşamamak (değişim çabalarının 12-24 ayı içinde)
İyileştirmeleri pekiştirmek ve daha fazla değişim yaratmak	Vizyonun altını oyan sistemleri, yapıları ve politikaları değiştirmek için önceden kazanılmış deneyimleri kullanmak Vizyonu hayat geçirebilecek çalışanları işe almak, terfi ettirmek ve geliştirmek Yeni projelerle ve değişikliklerle değişim sürecini canlandırmak	Çok erken, daha ilk performans gelişmesinde zafer ilan etmek  Direnişçilerin «birlikleri» savaşın kazanıldığına ikna etmelerine izin vermek
Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak	Yeni davranış şekilleri ve şirket başarıları arasındaki bağlantıyı dile getirmek Yeni yaklaşımla uyumlu liderlik gelişimlerini ve planlamaları oluşturmak	Değişime uyumlu yeni sosyal normlar ve paylaşılan değerler oluşturmamak Yeni yaklaşımı benimsememiş isimleri lider konumuna terfi ettirmek

Bu noktada büyük önem kazanan değişim yönetimi, kavram olarak uzun bir geçmişı olmasına rağmen bugünün ortamı bu kavrama ayrı bir önem kazandırmaktadır. Kurumların değişim yönetimi süreci; ortaya çıkan problemleri daha seri bir şekilde çözebilme, yaşayarak öğrenme, farklı koşullar nedeniyle meydana gelen ortama uyum sağlayabilme hedefiyle yürütölen bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Çevrede yaşanan değişimdeki artışlar ve kurumların üzerindeki baskı arttığından bu değişiklikleri yönetebilmek için gerekli bilgi ve beceriler, değişimi yöneten lider için en ön sıraya çıkmaktadır (Balıcı, 2000; Düren, 2000; Hussey, 1998).

Değişim yönetimi kesin sınırları olan bir disiplin olmamasına karşın, kuramsal ve pratik olarak bazı sosyal bilimler disiplinleriyle yakından ilişkili olmaktadır. Örnek olarak eğitim ve öğretim kuralları değişim yönetiminin önemli bileşenleri olup, bunun yanında değişim yönetiminin pedagoji, androgoji, epistemoloji ve felsefe kuramlarına da dayandırılması gerekmektedir. Bu nedenle değişim yönetiminin temel kuramları bu disiplinlerle ilişki kurularak açıklanmalıdır. Bu önemli dengeyi yakalayabilmek için üç ekol incelenmektedir (Burnes, 1996) :

(1) Bireysel perspektif ekolünde “kurumu meydana getirenin birey olması sebebiyle, bireyde olan bir değişim kurumu da etkileyecektir” temel alınmaktadır, Katz ve Kahn (1977), (2) Grup dinamikleri ekolünde, kurumda değişimin sağlanabilmesi için bireyden çok çalışma grupları ön plana çıkmaktadır. Bunun nedeni Lewin’e (1958) göre, kurumlar bireylerin davranışlarını grup çalışmaları ve uygulamaların ışığında değiştirebilirler düşüncesidir (Burnes, 1996) ve (3) Diğer ekollerde grup ve bireyler vurgulanırken, açık sistemler ekolünde kurumlar, birbiriyle ilişkili alt sistemlerden oluşan yapılar olarak değerlendirilmektedir.

### **2.1.2 Değişim Yönetimi Kavramları**

Teknolojik ve ekonomik anlamda yaşanan yoğun değişimler, kurumlara hem fırsat hem de tehdit açısından ortamlar yaratmaktadır. Kurumların bazıları kar ve satışlar açısından artışa geçerken, diğerleri de yaşanan değişimler nedeniyle kriz yaşamaktadırlar. Değişim yönetimi kavramı da bu değişim ortamına ayak uydurmak amacıyla yol arayışında olan yöneticiler tarafından ortaya atılmıştır (Kavrakoğlu,



1994). Değişim yönetimi ile ilgili kavramları Helvacı (2010), devrim, evrim, evrimsel değişim, buluş/icat, gelişme, kalkınma, iyileşme olarak sıralamaktadır.

Ozankaya'ya (1984) göre devrim kavramı, bir sistem veya onu oluşturan unsurların çok detaylı bir şekilde değiştirilmesi ve bu unsurların yerine yenilerinin kurulması, planlı yapıp, aynı zamanda hızlı ve var olanı yok edip, yerine yenilerinin kurulmasını içerirken evrim kavramı, kendiliğinden oluşan bir değişimi ifade etmektedir.

Aktan'a (1999) göre evrimsel değişim, insanlığın planlı olmaksızın, hem de insanların yaptığı eylemler sonucunda oluşmuş değişimlerdir. Örnek olarak dil ve yazı evrimsel değişimler sayesinde meydana gelmişlerdir. Dervitsiotis'e (1998)'göre değişim mühendisliği kavramı, kurumlarda gerçekleştirilmesi planlanan değişimde maliyet, kalite ve hız açısından en önemli performans göstergelerinde süratli gelişme kaydedebilmek için iş süreçlerinde gerçekleştirilen köklü düzenleme ve yeni temeller oluşturma olarak tanımlanmaktadır.

Hanson'e (1996) göre Buluş/ İcat kavramı, bir kurumun eğitim sisteminde yeni teknolojilerle projeler oluşturma, yaşanan sorunlarda ve performans göstergelerinde iyileştirmeyi hedefleyen bir geliştirme süreci olarak tanımlanırken, Başaran'a (1992) göre gelişme kavramı, ilerleme ve olgunlaşma manasında kullanılmakta olup, nitelik ve nicelik anlamında değişimi anlatmaktadır.

Kalkınma kavramı, çoğunlukla siyasi konularda kullanılan bir kavramdır (Başaran, 1982). Değişimde kullanılan kalkınma aynı zamanda kurumların gelişimini, refah düzeylerini nicel ve nitel olarak gerçekleştirme durumu için de kullanılmaktadır (Balcı, 2001).

Okul geliştirme kavramı bir ya da daha fazla okulun öğrenme ve öğretme şartlarında gerçekleştirmeyi planladıkları hedefleri olan değişim gayreti olarak tanımlanmaktadır. En önemli hedef eğitim için planlanan sonuçlara en etkin şekilde ulaşılmasını sağlamaktır. Etkili Okul kavramı okuldaki tüm uygulamaların ve yaklaşımların değişerek okulun statüsünün üst seviyeye çıkarılması olarak tanımlanmaktadır. Okulu geliştirme ve etkili hale getirme kavramları birbirini tamamlayan unsurlardır. Biri okulun etkili olma amaçlarını işaret ederken, diğeri bu

amaçlara erişme sürecinde kullanılacak yolu göstermektedir. Owens (1998)'a göre okul reformu kavramı tam anlamıyla okuldaki normları ve yapı taşlarını değiştirmek olarak vurgulanmıştır.

Ozankaya (1984)'e göre iyileşme kavramı düzgün gitmeyen bir durumun reform yapılması süreci olarak tanımlanırken, Conley'e (1993) göre, bir kurumun yapısında, sisteminde ve tüm iş süreçlerinde yeniden düzen getirilmesi olarak belirtilmiştir. Okullarda yeniden yapılanma da, öğrencilerin öğrenmesine en üst düzeyde katkı sağlamak amacıyla yapılan kurum içi ve dışındaki tüm ilişkiler bazında tüm uygulamaların değiştirilmesi olarak aktarılmıştır.

### **2.1.3 Değişim Yönetimi Teknikleri**

Bu yeniçağın 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). Buna bağlı olarak kurumlar değişmek ve değişimi yönetmek zorunda kalmaktadırlar. Yönetim yaklaşımındaki değişim, hızla değişen ve globalleşen bu değişim rüzgarına ayak uydurmak için bulup, hayata geçirilen farklı yönetim yaklaşımlarıdır (Tunçer, 2011). Bu bağlamda stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi, kıyaslama (benchmarking), değişim mühendisliği, öğrenen örgüt yaklaşımlarının eğitim sistemlerine yansımaları incelenmiştir (Helvacı, 2010).

#### **2.1.3.1. Stratejik Yönetim**

Değişim hızının düşük olduğu dönemlerde klasik yönetim yaklaşımları; kurumların ihtiyaçlarına cevap verebilirken, değişimin hızı yükseldikçe yeni yönetim yaklaşımları gerekli olmuştur. Bunlardan biri stratejik yönetimdir. Aktan (2003); stratejik yönetimi içerisinde vizyon, misyon, strateji ve aksiyon öğelerini içinde barındıran bir yaklaşım olarak tanımlarken Hatipoğlu (1993) da stratejik yönetimin klasik yönetim yaklaşımlarının yetersiz kaldığı dönemlerde değişim hızının yükselmesi ile farklı yaklaşımlara ihtiyaçtan dolayı ortaya çıktığını belirtmektedir.

Söyler (2007) ise ögeleri, gelecek için planlanan hedefleri daha doğrusu kurum için gelecekteki büyük resmi vizyon, vizyona ulaşmak bakımından gösterilen kararlılığı misyon, planlanan geleceğe nasıl ulaşılacağına strateji, belirlenen stratejiler kapsamında izlenecek tüm yollara aksiyon olarak tanımlamaktadır. Kurumların iyi bir vizyonları olması gerekliliğinin yanı sıra günümüzde bu vizyonlarına ulaşacakları stratejilerinin de olması gerekliliği belirtilmektedir. Stratejisi ve vizyonu olmayan kurumların başarılı olmaları mümkün olmayıp, kurumlar için stratejiyi hayati önem taşıyan bir unsur olarak vurgulamaktadır.

Stratejik yönetimin doğru uygulanabilmesi için liderlik şekli de önemlidir. Bu bağlamda kurum liderinin ortak bir vizyon doğrultusunda olabilecek tüm aksaklıklara çözüm üretebilecek şekilde çalışanlarını motive edebilen, tüm ekibi geleceğe hazırlayabilen, geleceği öngörebilen bir yapıda özellikleri olması belirtilmektedir.

Eren ve Durna'ya (2009) göre liderin belirlenen stratejiyi uygulayabilmesi için yeterli deneyim, eğitim ve yeteneğe de sahip olması gerekirken, Dinçer'e (2008) göre bu liderler çoğunlukla üst yönetici ya da konu alanı uzmanları olarak genellikle stratejist olarak nitelenir ve isimlendirilir. Stratejik liderin sorumlulukları arasında kurumun stratejisini oluşturmanın yanı sıra, stratejinin uygulanması ve değerlendirilmesi önem kazanmaktadır.

Tortop'a (2007) göre, stratejik yönetimde kurumun iç çevresi kurumsal yapı, vizyon ve misyon, insan kaynağı yönetimi; dış çevresi ise ekonomi, siyasi ve kültürel güçlerle ilgili olup, bu iki çevre ögelerinin uyumu stratejik yönetimin temel taşlarını oluşturmaktadır. Stratejik yönetimin başarılı olabilmesi ve kurumun var olan veya gelecekte olacak amaçlarına uygun olması için stratejik planlama kısmında ihtiyaç duyulan verilerin bilimsel araştırma yöntemleri kullanılarak elde edilip, değerlendirilmesi ve açıklanması, bu verilerden elde edilen bilgi ile gerçekleşmesi mümkün stratejik planlar yapılması ve karar verilen strateji ve planların uygulanması stratejik yönetimin başarısı olarak değerlendirilmektedir. Bu süreçte dört aşamadan bahsedilebilir. Bunlar; çevre analizi, strateji geliştirme, stratejilerin uygulanması, değerlendirme ve kontrolü olarak vurgulanmaktadır.

Efil'e (2002) göre çevre analizinde tepe yönetimi kurumun kaynağı dış veya iç etmenlerden kaynaklı tüm riskli durumları ya da üstünlük sağlayabilecek durumları tespit ederek, kurumun vizyonuna ulaşabilecek stratejik etkenleri anlamak, kurumun kültürünü, değerlerini ve çalışanların beklentilerini de dikkate alarak ilerlemektir.

Bolat vd.'ne (2008) göre stratejik yönetimde en önemli araç SWOT analizi, kurumun bütün olarak durumunu, güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini, içinde bulunulan ortamdaki fırsat ve tehditleri belirleme süreci olarak belirtilmektedir. Bu analizde güçlü ve gelişmesi gereken yönler kurumun kontrolündeyken, var olan veya olacak olan fırsat ve tehditler kurumun kontrolünde olmadığı vurgulanmaktadır.

Yine Efil'e (2002) göre strateji geliştirme, çevresel analizlerden elde edilen verilere göre kurumun mevcut durumundaki üstünlük ve bunu koruyabilmek için uzun dönemli planlar yapılmasını gerektirirken, bu safhada kurumun hedef ve stratejileri belirlenerek tüm faaliyetlerde izlenecek yollar geliştirilmektedir. Stratejilerin uygulanmasında, daha önce belirlenen süreç ve programlar hayata geçirilmekte ve belirlenen stratejilerin hayata geçirildiğinden söz edilmektedir. Önemli olan dört husus olarak kurumun yapılanması, doğru sistem kullanarak strateji uygulanması, yönetim tarzı belirleme ve kurumda var olan kültürün yönetilmesi olarak belirtilmektedir. Vizyon doğrultusunda belirlenmiş stratejiler ne kadar iyi olursa olsun en önemli hususun çalışanların belirlenen strateji konusunda ikna edilmesi olduğu vurgulanmaktadır.

Çevik'e (2001) göre değerlendirme ve kontrol stratejik yönetim sürecinin en son safhası olup, kurumun vizyon ve misyonu doğrultusunda eylemde bulunup bulunmadığı veya ne ölçüde hedeflerine ulaşıldığı tespit edilmesi iken, Bolat vd. (2008) göre stratejik yönetim sürekli gelişen bir sürece sahip olmakla beraber tüm aşamalarında devam etmekte olan bir geribildirim söz konusu olduğunu vurgulamaktadır (Çiftçi, 2011).

### ***2.1.3.2. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)***

Günümüzde artan bir şekilde devam eden küreselleşme gayretlerine bağlı olarak kurumların yapıları ve görüşlerinin değiştiğini ve rekabet ortamında

kurumların başarılı olabilmeleri için hizmet verdiği müşteri kesiminin talep ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekirken bu ancak verilen hizmetin ya da malın kaliteli olması ile mümkün olduğundan söz edilmektedir (Genç ve Halis, 2006). En başlarda yalnızca kaliteyi geliştirme, planlama ve kontrol hakkında yapılan araştırmalar sonrasında yeni bir yönetim felsefesi olarak ortaya çıkıp, TKY felsefesini kabul ederek uygulamaya koyan kurumlar yalnızca üretim yerine sistemin tümüne hakim olunmasının önemini anlamışlardır (Easton, 1993). Düren (2000) de TKY'ni, kaizen felsefesine dayandırarak, iyileştirme anlamına geldiğini belirtmektedir.

### **2.1.3.3. Kıyaslama (Benchmarking)**

Kurumların var olan yapılarını tekrar düzenlemeleri, hızlı teknolojik yeniliklere açık bir esneklik oluşturmaları ve kontrol edebilmeleri gerekmektedir. Bunu yaparken de en başarılı kurumların metotlarından yararlanmaktadırlar. Kıyaslama sistematik bir süreç olup, kurumun kendini değerlendirmesi, kendi sektöründe başarılı rakiplerinin uygulamalarını inceleyerek gelişmesi gereken yönlerini geliştirmesi olarak belirtilmiştir. Buna göre kıyaslama sürecinde; kıyaslanacak konuların belirlenmesi, kıyaslama yapılacak kurumların tespiti, verinin nasıl ve hangi yöntemle toplanacağı, farkların nasıl bulunacağı, performans hedeflerinin belirlenmesi, uygulanacak planın hazırlanması, yapılacak uygulamaların izlenmesi, yapılan kıyaslamaların sonuçlarının gözden geçirilerek geliştirilip, yeniden kıyaslama yapılması söz konusu olacağı vurgulanmaktadır (Barutçugil, 2004; Uygur ve Göral, 2005).

### **2.1.3.4. Değişim Mühendisliği**

Değişim mühendisliği kavramı; ilk kez 1990 yılında Hammer, Davenport ve Short tarafından ortaya atılmış alanyazında “süreç yenileme veya süreçlerin yeniden yapılandırılması” olarak kullanılmaktadır (Koçel, 2003). Değişim mühendisliği çalışmalarında Yalçın ve Özulucan (2002), kurumun süreçlerini, çalışan personelin var olan kültürlerini değiştirmelerini öngörürken, Pira ve Kocabaş (2003); müşteriye odaklanma, süreçlerin yeniden tasarlanması, yapısal reorganizasyon, yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılması ve tüm süreçlerin teknik ve sosyal açıdan ele alınması olarak belirtmektedir.

### **2.1.3.5. Örgüt Geliştirme/Örgütsel Gelişim**

Aykaç vd.'a (2003) göre örgüt geliştirme; kurumun planlı olarak değişimi gerçekleştirebilmesi adına tüm süreçlere müdahale edilen bir yöntem, Dinçer'e (2008) göre kurumlarda değişime tepki olarak kurumun tüm kültürünü değiştirmeyi hedefleyen bir eğitim stratejisidir.

Eren'e (2004) göre örgüt geliştirme, kurumun iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimler nedeniyle olan değişime uyum gösteremeyen ve takip edemeyen bireyler ve grupların yaklaşım ve düşünce tarzlarını etkilemek ve gelişen kuruma yeniden uyum göstermelerini sağlamak için yapılan çalışmaların bütünü iken Şimşek'e (2008) göre örgüt geliştirme, tüm kurum sisteminin etkili ve verimli olması hedefiyle, davranış bilimlerine hakim değişim uzmanı yardımıyla kurum çalışanlarının davranış ve yaklaşımlarını değiştirerek, kurumun yapısı, süreçleri, kullanılan sistemler arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı değişimi gerçekleştirme gayreti olarak belirtilmektedir.

### **2.1.3.6. Öğrenen Örgütler**

Ertürk (2000) kurumdaki kişisel yetkinlik ve çevresel şartlarda yaşanan büyük değişimler nedeniyle öğrenen örgüt kavramının ortaya çıktığını belirtirken; Bolat vd. (2008), öğrenen örgütün öğrenen çevre oluşturma ihtiyacının sonucunda oluştuğunu, kurumun değişime uyum sağlaması ve yaratıcılık becerilerini artırmak gibi faydaları olduğunu belirtmektedir.

Daft'a (2008) göre öğrenen örgüt kavramı, yaşanan sosyal sorunlar ve çözümleriyle alakalı olarak değişme ve gelişme olarak da tanımlanmaktadır. Tengilimlioğlu vd.'ne (2009) göre öğrenen örgütler denilen kurumlar, bireylerin istedikleri ve hedefledikleri sonuçları elde edebilmeleri için çalışma kapasitelerini sürekli olarak büyüttükleri, geniş bakış açısı ile serbestçe düşünebildikleri ve ekip halinde öğrenmeyi öğrenebildikleri kurumlardır.

Basım ve Şeşen'e (2009) göre kurumların temelinde olan tüm gelişmelerde öğrenme kavramı yatarken, öğrenmeyi öğrenemeyen kurumlar genellikle planlı ve

bilinçli değişim süreçleri yerine daha çok tesadüfi ve şansa bağlı olarak değişimi yaşamaktadırlar.

## 2.2 Örgütlerde Değişim Süreci

Peker ve Aytürk (2000) örgütsel değişimi, örgütün yeni bir düşünce veya davranış biçimine uyum sağlaması ve örgütlerin ayakta kalmaları kendilerini sürekli yenilemeleri, değiştirmeleri ve geliştirmeleriyle mümkün olduğunu belirtmektedir. Kurumlar 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).

Değişim stres ve gerginlik yaratan bir süreç olarak tanımlansa da eğitim kurumu ortamında yaşanacak karmaşıklık eğer iyi ve doğru yönetilirse, her daim kötü sonuçlanmaması ve iyi bir sonuç alınabilmesi için değişimde yaşanan sürecin iyi idrak edilebilmesinin gerektiği belirtilmektedir.

Nadler'e (1993) göre değişen kurumlarda üç temel unsur; direnişin üstesinden gelinmesi, değişim kontrolünün sağlanması ve değişimdeki politik güçlerin yönetimidir. Gerçekleştirilmek istenen değişimin herkes tarafından sahiplenilebilmesi için var olan memnuniyetsizlik durumlarının tespit edilmesi, değişim için gerekli kaynakların tam olarak sağlanması, ödüllendirme gibi yaklaşımların kullanılması gerektiği, net vizyonun belirlenmesi ve herkes ile paylaşılması, destek ve geribildirim sistemlerinin geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Kurumların değişim için hareket etmelerinde özel ve genel olmak üzere iki etmen vardır. Genel anlamda var olan sorunlu bir durumun çözümü olarak değişime yönelmek, özel anlamda ise çağa ve bulunulan diğer koşullara bağlı olarak değiştii belirtilmektedir. Kurumlar için değişim gerekli olduğunda veya yapılmak istendiğinde ilk dikkat edilmesi gereken konu değişimin tabiatının ne olduğu ve kurumun an itibariyle içinde olduğu durumun ne olduğunun önemi vurgulanmaktadır (Hussey 1997; Morrison, 1998)

Planlanan değişimin başarılı olabilmesi; sadece doğru bir yönetime bağlı değil aynı zamanda yapılmak istenen değişimin özelliklerine ve içeriğine de bağlıdır. Değişim ile birlikte (1) kurum içinde hangi normların ve unsurların değişeceği, (2)

kurum içindeki grup ve bireylerin bu değişimden nasıl ve ne kadar etkileneceği, (3) yapılmak istenen değişimin bir kişi için ne kadar zorluk derecesinde olacağı, (4) değişimin kurumun var olan kültürü ile ne derece uyumlu olduğu, (5) değişimin gerçekleşmesinin mümkün olması, (6) değişimin kısmi olarak bir bölüm ve grup üzerinde pilot olarak denenebilir olması, (7) değişimde hedeflenen tablonun net olması, (8) var olan uygulamalara göre avantajlı olması, (9) yaşanan problemlere çözüm olabilmesi ve kazanç ve getirilerinin, kurumun genel vizyonuna somut olarak katkı sağlayabilmesi gibi unsurlar sayılmaktadır.

Var olan durumdan hoşnut olmayanlar bile değişimin getirilerine uyum gösterebilme ve gelecek kaygısı nedeniyle değişimin faydalarını görmezden gelerek direniş göstermektedirler. Değişimin gerçekleşmesine engel etkenlerden biri de aktif direniştir. Bu direnişi genelde değişim sonrasında politik güçlerin dağılımında risk altında olan bireyler göstermektedir. Alışkanlıklarının etkisi altında olan bireylere belirsizlikler daima korku vermekte buna karşılık bireysel olarak direnç göstermelerine sebep olmaktadır (Lawrie, 1990).

Yapılacak her değişiklik hareketinde, kuruma mensup tüm bireylerde de değişiklikler meydana gelmekte, kimi bireyler değişikliği savunup, faydalı olduğuna inanırken, kimi bireyler de değişimin zarar getireceğini düşünerek reddetmektedir. Bu süreçte kurumların, değişimi gerçekleştirme çalışmalarına başlamadan önce engel oluşturacağı düşünülen bireylerin bu süreci olumsuz etkilememesi için çözüm önerilerini hazırlamadan işe koyulmamaları önerilmektedir (Taymaz, 1997).

Pasif direnişte, çalışanlar kendi aralarında yapılmak istenen değişim için eleştirilerle başlayabilmekte, en çok da yönetimin gereken desteği göstermemesi, değişim liderinin yetkinliklerinin eksik olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Dervitsiotis, 1998).

Fullan'a (1991) göre önemli yeniliklerin gerçekleşmesi değişim ile olacak ise, mutlaka bireysel olarak uygulanması gerekmektedir. Değişim sürecinde bireyler yedi aşamadan geçmektedirler. Bu amaçları sıralarsak, hareketsizlik, küçümsemek-azımsamak, bunalım, kabul etme, deneme, araştırma yapma, içselleştirme. İlk



olarak değişimin birey bazında gerçekleşmesi, bireyin önemini vurgulamaktadır (McLaughlin, 2001).

Morrison'a (1998) göre değişim sürecinde bireylerin kişiliğine yönelik boyutu farklı ve geniş kapsamlı bir konu olarak belirtilmektedir. Bireyler ile değişim stratejileri arasında sağlam bir bağ kurmanın, bireylerin değişimin birçok yönüyle ilgilenebilmesi (insan ilişkileri, yönetim vb.) nedeniyle değişim için büyük önem teşkil ettiği belirtilmektedir.

Bu durumda değişim yöneticilerinin yapılmak istenen değişiklik ve yenilikte bu süreci kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörleri tanımlamaları, değişim sürecinde bireyin davranışlarının kök nedenini anlayıp, bireyi motive eden öğeleri ve hislerini tanımlamalarının gereği vurgulanmaktadır.

### **2.2.1 Eğitimde Değişim Yönetimi**

Eğitim alanındaki en önemli gelişmelerin başında iş ve eğitim dünyasının birbirinden ayrılmaz bir bütün olduğu görüşünün ortaya çıkmasıdır. Eğitimin yönetilmesinde kullanılan kaynakların çoğu iş dünyasından sağlanmaktadır. Özel iş kurumlarının uygulamalarından, süreçlerinden örnek modeller eğitim alanında değişimin yönetilmesi için kaynak oluşturmaktadır. İş ve eğitim dünyasının ortak ilgi alanları; etkin bir şekilde değişimi doğru yönetmek, direnç ve baskıları tanımlayabilmek, değişimin rotasının 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 öğretim kurumlarının ayrılmaz bir parçası olduğu ifade edilmektedir (James ve Connolly, 2000).

Spitulnik (2001), ülkelerin birçoğunda, dünya üzerinde yaşanan teknolojik gelişmeler karşısında çağın getirdiklerine uyum ve benimsenme için eğitim sistemlerinde köklü değişikliklere başladıklarını, bu değişikliklerin başlıcaları okulu

yeniden etkin bir şekilde yapılandırma ve geliştirme kavramları olduğundan söz etmektedir.

Bingimlas (2009) teknoloji entegrasyonundaki engelleri öğretmen kaynaklı ve okul kaynaklı nedenler olmak üzere ikiye ayırmıştır:

(1) öğretmen kaynaklı engeller; özgüven eksikliği, bilgisinin yetersizliği, olumsuz tutum ve değişmeye karşı direnç, (2) okul kaynaklı nedenler; zaman yetersizliği, etkili eğitimin yetersizliği, teknolojik araçlara ulaşımındaki eksiklik ve teknik desteklerin yetersizliğidir.

## **2.2.2 Yükseköğretimde Teknoloji ile Dönüşümde Aktörler ve Faktörler**

Türkiye’de yükseköğretimde teknoloji ile değişime etki eden aktör olarak okul yönetiminin ve okul yöneticisinin rolü, fakülte dekanlarının rolü, ders veren öğretim elemanları, uzaktan eğitim birimi çalışanları incelenmiştir. Faktörler olarak küresel rekabet ve hızlı erişim ihtiyacı incelenirken, iç faktör olarak öğrencilerin ve öğretim elemanlarının teknolojiyi kullanma becerileri, dış faktörler olarak da ülkenin sosyal, siyasal, ekonomik koşulları ve okullarda işleyiş konuları incelenmiştir.

### **2.2.2.1 Aktörler, Okul Yönetiminin ve Okul Yöneticisinin Rolü**

21.yüzyılda yöneticilerin yeni rolleri de değiştiği, değişimi yönetmenin yanı sıra, dinamik sistem ve süreç yapıları kurma, günümüzde ve gelecekte olabilecek risk ve fırsatları öngörerek varolan kurumun ömrünü sağlık bir şekilde uzatmanın yeni görevlerin arasında olduğu belirtilmektedir (Tetenbaum, 1998).

Farklı açıdan bakıldığında eğitim yöneticilerinin modern toplumlarda varlıklarını sürdürebilmeleri için vizyon sahibi ve dönüşümü, olası krizleri, karşılaşılabilecek riskleri yönetebilen bir yapıya sahip olması gerekliliğinden söz edilmektedir (Aytaç, 2002).

Eğitimde başarılı bir biçimde değişim gerçekleştirmek isteyen okul yönetiminin, değişimde uygulanan süreçler bakımından kendi okullarının yönetim yapısını iyi tanımaları, okullarını değişime iten güçlerin ne olduğunu, değişim sürecinde birlikte çalışacağı ekibi iyi tanımaları, değişime karşı direncin nasıl olacağı

ve buna uygun stratejik çözümlerin ne olduğu konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaları gerektiği, bu bilgi ve beceriler doğrultusunda okul yöneticilerinin birer değişim lideri olması da beklendiği belirtilmektedir (Karip, 1996).

McLaughlin'in (2000) 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.

Fullan (2001) ve Sergiovanni (2006) okul liderinin başarısındaki en önemli faktörü; ortak amacı ve bağlayıcılığı olan bir duygu taşıyan bir topluluk yaratmak olarak nitelendirilmektedir.

#### **2.2.2.2 Aktörler, Fakülte Dekanları**

Uzaktan eğitimde anahtar kişiler genellikle çok farklı rollere sahip öğrencileri, fakülte yürütücüleri, destek personeli ve yöneticileri içerirken, bir üniversitenin uzaktan eğitimdeki başarısı, fakültelerin kendi özelindeki önceliklerine bağlı olduğuna vurgu yapılmaktadır. Başarılı uzaktan eğitim programlarında fakülte dekanları; üniversitenin akademik misyonuna uygun olarak teknolojik kaynakların kullanılıp kullanılmadığı, uzaktan eğitimde telif hakkı çalışmaları, ders materyallerinin dağıtılmasında Uzaktan Eğitim birimleri ile birlikte çalışmaktadırlar. Fakülte dekanlarının en önemli görevleri uzaktan ders alan öğrencilerin öğretim ihtiyaçlarını karşılamanın onların nihai sorumluluğu olduğunu anlayarak, bir akademik odak oluşturmaları olarak belirtilmektedir. Buradaki adımlar; planlama ve organizasyon yapılması, öğrenci ihtiyaçlarının karşılanması, etkili öğretim becerilerinin kullanılması, sınıf beklentisini saptanması, dikkat dağılmasını azaltılması, diyalogun teşvik edilmesi ve hocalar ve öğrenciler için teknoloji eğitimleri düzenlenmesi olarak belirtilmektedir “[www.opencolleges.edu](http://www.opencolleges.edu), 2015”.

#### **2.2.1.3 Aktörler, Ders Veren Öğretim Görevlileri**

Uygulanan eğitim programlarının başarısı ağırlıklı olarak öğretmenlerin tutum ve yaklaşımlarına bağlıdır. Yaşanan çağda değişim ve etkileriyle meslek olarak en çok da öğretmenler karşılaşırsalar da, öğretmenlerin, sorumluluklarını yerine

getirebilmesi öncelikli olarak kendi gelişimlerini sağlayabilmelerine bağlıdır. Bu hızlı değişim rüzgarları karşısında öğretmenlerin beklenen rollerinde de değişiklikleri beraberinde getirdiği belirtilmektedir (Güven, 2001).

Helvacı'nın (2007) değişime dair engeller bakımından en çok vurguladıklarının başında öğretmen faktörü gelmekte, öğretmenlerin değişime dair engel olması bağlamında ise, değişimin fazladan iş yükü getirmesi, fazladan sorumluluk almak istememeleri, kendi akademik gelişimlerini artırma istekleri olmaması ve kendilerini geliştirme ve değişime ayak uydurma konusunda dirençleri olduğunu belirtmektedir.

Wolcott (2003) de ders veren öğretim görevlilerinin algıları, derslerinde teknoloji kullanmaları üzerinde büyük rol oynamakta iken, öğretim görevlilerinin algılarını tespit etmek, teknoloji ile daha etkin olan bir eğitim programı açısından önem teşkil ettiğinden söz edilmektedir.

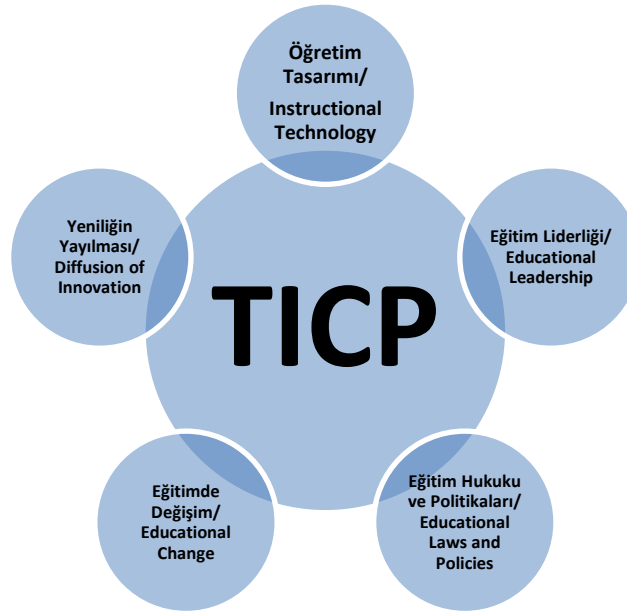
Crooks vd. (2003) tarafından eğitimde web tabanlı kaynakların kullanımında öğretim elemanının mevcut yaşı, pozisyonu, akademik kariyeri, okulun özel ya da devlet kurumu olması, öğrenci sayısı ve eğitim durumuna göre değişkenlik göstermediğini tespit etmişlerdir.

Ellis (2000) de öğretim elemanlarının derslerinde teknoloji kullanımından önce ders araçlarını kullanma, teknolojiye ulaşma gibi teknik eğitime ihtiyaç duyduklarını, öğretim elemanlarının teknolojik yeterlik ve ders araçlarının kullanılması konusunda emek harcamak için zamana ihtiyaçları olduğunu vurgulamıştır.

Uzaktan eğitimin, zaman yetersizliği, coğrafya, ülke gibi bir çok sınırın ortadan kalkmasına sebep olması ile birlikte teknoloji ile ders veren öğretim elemanlarına ders öncesinde dersin uzaktan sunumu, değerlendirilmesi ve öğrenme platformu kullanılması, destek hizmetlerin tanıtımı, dijital materyallerin kullanım ve erişimi gibi bilgileri içeren eğitim verilmesi, ödül ve teşvik ile algı değişikliği yapılması, ders veren öğretim elemanlarının ders yükünün azaltılması, teknoloji kullanımı ile ilgili konferanslara katılmalarının sağlanmasının öğretim elemanlarının teknoloji kullanımını artıracığı belirtilmiştir (Gök, 2011).

LarryCuban'a (2001) göre eğitim kurumlarının teknoloji ile dönüşümünde okul yöneticisi ve öğretmenin teknoloji entegrasyonunda vizyonları aynı doğrultuda olmalıdır. Aşağıdaki Şekil.1 de de bu doğrultuda teknoloji kabulünü etkileyen faktörler görülmektedir. Bu bağlama göre sadece okul yöneticisini değil, teknoloji liderini de bağlamaktadır (Shattuck, 2010).

Cuban'ın savına göre teknolojinin benimsenmesi ve teknolojinin başarılı entegrasyonu için sekiz strateji uygulanarak bir sonuç edilecek ve öğrencinin öğrenmesi başarı ile tamamlanacaktır. Bu stratejiler, vizyon, modelleme, beklentiler, kaynaklar, teşvik, insan kaynağı, profesyonel öğrenme, kurumun yapısı ve kapasitesi (buildingcapacity) olarak belirtilmektedir.



Şekil 1. Öğretmenlerin teknolojinin sınıf içi uygulamalarına entegrasyonunu kabulünü etkileyen faktörler.

#### 2.2.1.4 Aktörler, Uzaktan Eğitim Birimi/Merkezi Çalışanları

Uzaktan eğitimin başarılı olarak yaygınlaşması için değişim lideri ve değişim temsilcilerinin önemli rolü bulunmaktadır. Roger State Üniversitesinde yapılan araştırmada yükseköğretimde uzaktan eğitimde çalışanların yetkinlik ve rolleri iki

farklı anket uygulanarak belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada, araştırmada tespit edilen ve aşağıdaki tabloda belirtilen 13 rol ve 30 genel yetkinliğin yanı sıra özel yetkinlikler de açıklanmaktadır Bkz. (Tablo 2).

Literatüre göre belirlenen rol ve yetkinlikleri eklemeleri, silmeleri veya değiştirmeleri istenen anket sonucunda rollerin toplam sayısı 13 olmuştur. Rollere ilişkin yapılan yorumlar rollerin tanımlanmasında değişikliklere sebep olmuştur. Örneğin; yönetici rolü için idari yönetici, lider veya değişim ajanı olarak tanımlanmıştır. Araştırmaya göre iki farklı çalışmadaki rol ve yetkinliklerin çoğunun benzerlik gösterdiği, değişen birkaç rol ve yetkinlik olduğu görülmektedir. Yükseköğretimde uzaktan eğitimin yönetilmesi ve yaygınlaştırılmasında farklı rollere ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu roller pozisyon ve ünvanlara eşdeğer olarak nitelendirilmemektedir. Birçok rol, bir pozisyon olarak kabul edilse de, bu roller uzaktan eğitimde çalışacak personeli işe alma ve eğitim kararlarında dikkate alınması gerekmektedir. Bu çalışmada değişim lideri / değişim ajanı ve eğitimci rolleri öne çıkmaktadır. Rollerin ve yeteneklerin önemi eğitim kurumunun uyguladığı uzaktan eğitim modeli stratejisine göre değişkenlik göstermektedir. Örneğin uzaktan eğitim ders yönetimi sorumlusu için önemli olan videokonferans değil online öğrenmenin gerçekleşmesidir. Özel teknoloji becerileri, öğretimin uzaktan öğrenen öğrenciye dağıtım modeline bağlı olarak değişmektedir. Genel olarak tüm yetkinliklerin tüm roller arasında değişen derecelerde gerekli olduğu belirtilmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında uzaktan eğitim için bu on üç rol kılavuz olarak değerlendirilirken, bir pozisyon birden fazla rolü içerebilmektedir. Uzaktan Eğitim uzmanları uzaktan eğitim programlarında bu çerçevede birçok rol ve yetkinlikten yararlanabilmektedirler. Eğitimciler ve uzaktan eğitim sistem yöneticileri, uzaktan eğitimle verilen derslerin gelişiminde ve teknolojinin yaygınlaşmasında idari/akademik personel ile işbirliği içinde olması gerekliliğini vurgulayan aktivitelerle önemini belirtilmektedir. Ayrıca, kuruma özel eğitimlerde kurumun ihtiyaçlarına uygun tanımlanmış olan özel beceriler kullanılması gerekliliğinden söz edilmektedir (Williams, 2003).

### **2.2.1.5 Faktörler, Küresel Rekabet**

Dünya ekonomisinin küreselleşmesi ve sonrasında küreselleşmenin önündeki engeller ve maliyet merkezleri ülkelerarası sınırlar olarak değerlendirilmektedir (Drucker, 1999). Yorgancı (1998) küreselleşme sürecinde uygulanan ekonomik politikalar sonrasında eğitime ayrılan kaynakların azaldığından ve buna bağlı olarak eğitimin kalitesinin de düştüğünden ve bu durum sonrasında geleneksel eğitim içinde fırsat eşitliği, varolan kaynakların etkin yönetimi, verilen eğitim hizmetinin kalitesi ve fonksiyonlarını da olumsuz etkilediğinden söz etmektedir. Bu problemlere çözüm olarak Web destekli uzaktan eğitimin ortaya çıktığını, bir yandan da eğitimde sosyal ve ekonomik etkinlikler de olduğu gibi eş-zamanlı olmayan ve düşük maliyetli ağ tabanlı kullanıldıkça yükseköğretimin ulaşılabilir bir hale geldiğini, bu ağ tabanlı eğitime dair rekabet içeren bir pazar oluştuğunu belirtmektedir.

Bu pazar ile birlikte eğitim fiyatlarının düşmesi sonrası, ağ tabanlı eğitim alan öğrenci sayısı da oldukça arttığını belirtmektedir. Bu artışı tetikleyen iki unsur bulunmaktadır. Birincisi dezavantajlı gruplar (Engelliler), etnik kökeni farklı bireyler ve seksüel tercihleri nedeniyle toplumdan soyutlanmış olan grupların yarattığı baskılar, ikincisi ise yükseköğretim kurumlarının ekonomik büyüme hedefiyle yaygınlaşmaları olduğu, bugün dünya geneline bakıldığında 100 milyondan fazla öğrenci yükseköğretime kayıtlı olarak öğrenimlerine devam etmektedir (Marşap, 2006).

### **2.2.1.6 Faktörler, Hızlı erişim ihtiyacı**

Klasik üniversite eğitiminde sınav, sertifikasyon ve diploma sahibi olma talepleri yeni bir akım yaratmış, çağımızda birçok üniversite kendi maliyetlerini karşılamaya çalışmaktadırlar. Bu süreçte bütçelerin dengelenmesinde zorluk çekilmekte ve yaşanan bu olumsuzluk üniversitelerin öğrencilerine de aksetmektedir. Buna bağlı olarak öğrenciler ve aileleri artık maddi birikim ve en önemli değer olan zamanlarını gerçekten önemli ve derin tecrübelerle ulaşabilmek için kullanmaktadırlar.

Tüm bireyler günümüzde artık bilgiye ulaşmanın yanında ona hangi hızda ulaştığını da sorgulamaktadır. Tıp hariç birçok bölüme dair meslekler artık Web

üzerinden öğrenilebilmektedir. Maliyeti düşük bütçelerle farklı alanlarda diplomalar/yeterlikler alınabilmektedir. Düşük bir bütçeyle çok değerli dersler alınıp, farklı iş dallarında yeterlilik/diploma kazanılabilmektedir. Gelecekte bu tarz girişimler yeterli bir kapasiteye ulaştığında kendi uzmanlık dalı kapsamında geleneksel üniversite, kampüs anlayışının çökebileceği düşünülmektedir. Öğrenciler çok daha düşük maliyetlerle eğitim sağlayabilecekleri girişim üniversitelerini tercih edebilecekleri ve Skype tabanlı dersler, online konferanslar ve etkinlikler giderek artacağı belirtilmektedir Berat (2015).

### **2.3.2.3 İç Faktörler, Öğrencilerin Teknolojiyi Kullanma Becerileri**

Teknolojide ve dolayısıyla iletişimde yaşanan büyük gelişmeler toplumları ve de kurumları etkisi altına almaktadır. Yaşanan gelişmeler ve kaçınılmaz değişim sonrası öğrencilerin davranış ve öğrenme becerileri de etkilenmektedir. Öğrenme ve yenilenme becerileri içinde iş hayatında yaratıcı fikirler üretmek, bunları aktarmak ve uygulanmasını sağlamak, farklı fikirlere karşı açık olmak, farklı işbirliği çalışmalarında etkili ve aktif olmak ve problem çözme becerileri sayılmaktadır.

ISTE International Society for Technology in Education (2007) öğrencilerin 21.yüzyıl öğrenci özelliklerini standartlarla belirtmiştir. ISTE bu standartları (1) yaratıcılık ve yenilik, (2) iletişim ve işbirliği, (3) araştırma ve bilgi akışı, (4) eleştirel düşünme, problem çözme ve karar verme, (5) dijital vatandaşlık ve (6) teknoloji kullanımı ve kavramlar olarak gruplandırmıştır.

Dearing (1997), kendi öğrenmelerini yönetme, birlikte çalışabilme, iletişim ve problem çözme, BİT ve matematik becerilerini yükseköğretimde anahtar beceriler olarak vurgularken, Lai ve Viering (2012) de 21.yüzyıl becerilerini üst bilişsel beceriler, motivasyon, işbirliği, yaratıcı ve eleştirel düşünme olarak ele almıştır. Bilgi, Medya ve Teknoloji Becerileri içinde problemler karşısında bilgiye ulaşırken yeterli derecede eleştirel olarak değerlendirip, bilgiyi kullanabilmek, bilginin kullanılmasında ve ulaşımında etik ve yasal konulara hakim olmak, medyadaki mesajların hangi hedeflere yönelik olduğunu ve özelliklerini tanımak, insanların



verilen bu mesajları kendi değer ölçütlerine göre nasıl yorumladığını gözlemlemek, teknolojiyi bilgi erişiminde bir araç olarak kullanmak sayılmaktadır.

Yaşam ve mesleki beceriler içinde değişik rol ve sorumluluklara uyum sağlayabilme, karmaşık yapılı işlerde ve değişken önceliklerin olduğu pozisyonlarda görev alabilme, kendi öğrenme tarzını, hedef ve yeteneklerinin farkında olup kararlı tutumlar sergileme, iş etiği kurallarına uygun hareket etme, sosyal çevre ile uyum, ekip arkadaşlarını hedef doğrultusunda yönlendirebilme sayılmaktadır (Tutaysalgır, 2014)

Bransford, Brown ve Cocking'e (1999) göre eğitim kurumlarında teknoloji kullanılması para ve zaman açısından kayıp olduğunu belirtenlerin yanısıra, öğrencinin başarısını artırdığını belirtenlerin sayısı daha fazla olmaktadır. Öğrencinin başarısı üzerinde yarattığı olumlu etki nedeniyle eğitim alanında teknoloji hızla yayılırken, Balcı ve Eşme (2001), teknolojinin genel eğitim programlarında olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bunu gerektiren nedenler olarak da eğitimde yaşamın ve teknolojinin bir bütün olduğu, teknolojinin eleştirel yaklaşımı artırarak öğrencinin kapasitesini geliştirdiği, alınacak iyi bir teknoloji eğitiminin diğer dersler için de tamamlayıcı olacağı ve alınan bu eğitimin okul hayatından sonra da öğrenciye teknik hayata uyum sağlaması konusunda destek sağlayacağını belirtilmiştir (Aldemir, 2013).

#### **2.3.2.4 İç Faktörler, Öğr.Eleman. Teknolojiyi Kullanma Becerileri**

Kirkup and Kirkwood (2005); yükseköğretimde BİT kullanılması artarken yapılan bazı araştırmalarda öngörülen etkileşim, iletişim imkanları ile eğitim ve öğretimin etkinliği, maliyetlerin azalması gibi önemli değişikliklerin tam olarak gerçekleşmediğini belirtmektedir. Bu durum da teknolojiye karşı direncin artmasına sebep olduğu, detaylı incelendiğinde teknolojinin yükseköğretimde etkili olduğunu belirtirken, Seyal vd. (2002) daha önce yapılan birçok çalışmada eğitimcilerin bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin kullanabilmeleri için teknik destek, düzenli eğitim ve zamana ihtiyaçları olduğunu belirtmektedirler.

BİT'nin eğitime uyarlanabilmesi için BİT'nin öğrenme ve öğretme süreçlerinin en önemli ögesi haline gelmesi ile mümkün olacağı öğretmenlerin hizmete başlamadan önce aldıkları öğretmen eğitiminde BİT uygulamalarının verilmesi yükseköğretimdeki öğretim elemanları açısından da sorun teşkil ettiğinden söz edilmektedir. (J. Bennett ve L. Bennett, 2003; Meyer ve Xu, 2007).

Hall (1995) de herhangi bir değişimin sonucundaki yeniliğin sahiplenilmesi için bireylerin belirli seviyelerden geçtiğini belirtmektedir. Buna bağlı olarak yeniliğin benimsenip kabul edilmesinde öğretim elemanlarının teknoloji kullanımı ile birlikte öğrenmeye katkı sağlayacaklarını farkettileri durumda kendilerine olan güvenlerinin arttığından söz etmektedir.

### **2.3.2.5 Dış Faktörler, Ülkenin Sosyal, Siyasal, Ekonomik Koşulları**

Türkiye'nin var olan siyasi koşulları ile birlikte toplumda bölünme yaşanırken, bir yandan da ülkenin coğrafi yapısı, ekonomik ve sosyal durumunun eğitime etki ettiği belirtilmektedir (Özdemir, 2014).

Bazı bölgelerdeki eğitim kurumlarında son teknolojik araçlar öğrencilerin kullanımına sunulmaktadır. Teknoloji kullanılması öğrenme-öğretme faaliyetlerinde büyük önem taşımaya rağmen, bazı bölgelerdeki eğitim kurumlarına ise teknolojik ekipman ve destek yeteri kadar sağlanamaması ülkenin eğitim kalitesi ve seviyesi açısından engel teşkil ettiğinden söz edilmektedir (Çiftçi, Taşkaya ve Alemdar, 2013).

### **2.3.2.6 Dış Faktörler, Okullarda İşleyiş**

Tüm alanları ve yükseköğretimi de etkileyen küreselleşme karşısında ayakta kalması gereken üniversitelerin küreselleşmenin hızlandırıcı unsurlarından olan teknolojiyi kullanırken teknolojinin yararları kadar ortaya çıkardığı sorunları da göz önünde bulundurmaları gerektiğinden söz edilmektedir (Yılmaz ve Horzum, 2005).

Aynı zamanda üniversitelere rakip olarak, bilgi ve teknoloji üretme vasıflarına sahip şirketlerin varlığı da üniversitelerin geleceğine olan kaygıları artırırken, teknolojiyi kabul edip, etmemekten daha çok üniversitelerin işletmeler ile

rekabet edecek politikalar üretmesi, teknolojiyi kendi lehinde kullanması ve sürekli gelişim içinde olması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Eğitim kurumlarında var olan sistemlerin zamanla değişerek teknolojik eğitimlerin artması ile birlikte bu zaman zarfında ders içeriklerinde de bilişim teknolojileri kullanımının da artış gösterdiği belirtilmektedir (Kutluca ve Ekici, 2010).

İnsanların mekan ve sınır tanımaksızın öğrenme açlığı, farklışan dünyada niş alanlarda doğan yeni meslek ihtiyaçları ve üniversitelerin kontenjan ve akademik kadro yetersizliği, sınav, test, değerlendirme kriterlerinde gerçekleşmesi gereken devrimler nedeniyle gelecekte kendi uzmanlık alanını belirleyen, kendi toplumunu oluşturan internet şirketlerinin sürpiz olmayacağı öngörülmektedir (Berat, 2015).

## **2.4 Uzaktan Eğitim**

Toplumların gelecekteki durumları, günümüzde bilim ve teknoloji alanlarında gösterdikleri başarılarla bağlı olup, yaşanan teknolojik gelişmeler doğrultusunda yapılan eğitim faaliyetleri öğrencinin merkezde olduğu bir temel oluşturmaktadır. Dünyada 3.kuşak olarak adlandırılan üniversitelerin yeniden yapılanmasında öğrenme ve öğrenciyi merkeze alan bir yaklaşım ortaya çıkmaktadır.

Bu yaklaşımda eğitim ve araştırmanın yanısıra yenilikçilik ve girişimcilik yetkinliklerinin de kazandırılmasının önem teşkil ettiği vurgulanmaktadır. Genç nüfusun eğitilmesi, çalışmakta olan kesimin eğitime devam edebilmesi ve bölgesel olarak eğitim kurumlarına yakın olmayan bireyler düşünüldüğünde uzaktan eğitimin kaçınılmaz olduğu ve geleceğin okullarının zaman ve mekandan bağımsız olarak uzaktan eğitim teknolojiler kullanılan okullara dönüşeceğinden söz edilmektedir (Balaban, 2012).

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 dahilinde 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).

#### **2.4.1 Uzaktan Eğitim Tanımı ve Metodolojisi**

İşman (2003); uzaktan eğitimi değişik mekanlarda bulunan öğrenci ve eğitmenin öğrenme aktivitesini iletişim teknolojileri ile gerçekleştirdikleri bir eğitim sistemi modeli olarak tanımlarken, Verduin ve Clark (1994); birçok öğretim fonksiyonunun birbirinden mesafe olarak uzak olunması durumunda kullanılan bir resmi öğrenme yolu olarak tanımlamıştır.

Uzaktan öğrenme ve uzaktan öğretim kavramları, sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılırken, eğitimin verilmesini sağlayan öğretmen, öğrenmeden sorumlu olarak öğrencinin görülmesi kavramına bağlı olarak artık bu kavramların birbirinden tamamen farklı olduğu netleşerek, başka bir şekilde ifade edilirse, uzaktan öğretimin sonucu uzaktan öğrenme olduğu vurgulanmaktadır (Uşun, 2006).

Uzaktan eğitimi geleneksel eğitim sisteminden ayıran temel özellikler incelendiğinde; öğretim sürecinde ağırlıklı olarak öğretmen ve öğrencinin coğrafi bakımdan ayrı olması, öğretmen ve öğrencinin etkileşimini artıracak ve ders içeriğini aktaracak medya araçlarının kullanılması, öğretmen ve öğrencinin etkili iletişiminin sağlanması, yer ve zaman engeli olmaması, öğrencinin kendi öğrenme hızı ve öğrenme stiline göre öğrenmesi, eğitim alacak öğrencinin dersi eş zamanlı/ eş zamanlı olmayan şekilde alabilmesi ve sürekli eğitim imkanı sağlayan etkili bir araç olması görülmektedir (Yurdakul, 2011).

#### **2.4.2 Uzaktan Eğitim Modelleri**

Uzaktan eğitim modelleri; online, karma (harmanlanmış) ve hibrit olarak sınıflandırılmaktadır. Bu modeller eş zamanlı ve eş zamanlı olmayan şekilde de ikiye ayrılmaktadır: (1) Öğretim elemanı yönetiminde eş zamanlı olmadan öğrencilerin kendilerine verilen ders içeriklerine zaman ve mekan kısıtı olmaksızın ulaşabildikleri ve ödevlerini tamamlayabildikleri dersler online, (2) yüz yüze işlenen dersin yanı sıra, online öğrenme platformunda derse ait haftalık olarak paylaşılan ödevler ve içerikler olup, öğrenciler dersi yüz yüze tamamladıktan sonra sorumlu oldukları

testleri ya da ödevleri online platformdan takip ederek tamamladıklarında karma (harmanlanmış), (3) yüz yüze ve online oturumların arasında haftalık olarak dönüşüm ile beraber online öğrenme platformunun kullanıldığı model hibrit olarak tanımlanmaktadır (The Northeastern University Online Best Practices Guide, 2012).

Eğitim Teknolojilerinin Yüksek Öğretimde Yaygınlaşması ile ilgili olarak yüksek öğrenimde teknoloji benimsenmesini hızlandıran kilit eğilimler üç başlık altında toplanmaktadır. Bu başlıklar, uzun, orta ve kısa süreli eğilimler olarak belirtilmektedir. Eğitim teknolojilerinin kullanılmasının benimsenmesinde (1) Uzun dönemli eğilimler olarak yükseköğretimde 5 ve daha fazla yıl için değişim ve yeniliğin gelişen kültürü ve kurumların artan işbirlikleri, (2) orta dönemli eğilimler olarak yükseköğretimde 3-5 yıl için ölçme ve değerlendirmeye odaklanmanın ve açık eğitim kaynaklarının artması (MOOCs) ve (3) kısa dönemli eğilimler olarak da yükseköğretimde 2 yıl ve sonrası için karma öğrenmenin kullanımının artması ve öğrenme alanlarının yeniden tasarımı öne çıkmaktadır.

Blended Model, yüzyüze verilen bir dersin desteklenerek zenginleştirilmesi amacıyla uzaktan öğretim hizmetlerinden yararlanılmasıdır. Harmanlanmış öğrenme olarak da adı geçen ve İngilizce’de “blended learning” olarak bilinen, uzaktan eğitim teknolojileri ile yüz yüze eğitimin beraber kullanıldığı karma bir yöntem olarak da tanımlanmaktadır. Sınıf olması gerekmeksizin web tabanlı öğrenme ortamında öğrencilerin yüz yüze eğitim esnasında anlamadığı konularda eğitimciden danışmanlık alınmasına ortam sağlamaktadır (Hughes, 2007).

Tamamen Uzaktan Eğitim Modeli, verilen dersin tamamının uzaktan eğitim hizmetleriyle yapılırken, sınavların yüzyüze olarak gerçekleştirildiği modeldir. Asenkron ve senkron olarak gerçekleşen bu modelde öğrenciler ders içeriklerine yer/zaman kısıtı olmaksızın ulaşabilmekte ve ödevlerini tamamlayabilmektedirler (The Northeastern University Online Best Practices Guide, 2012).

Video Konferans Modeli, dersin farklı lokasyonlardaki öğrencilere eş zamanlı ve etkileşimli olarak özel donanımlı uzaktan öğretim sınıflarında verildiği modeldir. Farklı lokasyonlardaki kişilerin video teknolojisi yoluyla, kameralar ve mikrofonlar kullanarak karşılıklı yada grup olarak gerçek zamanlı (senkron) ve yüz yüze

görüşmelerini sağlayan uzaktan eğitimin en yeni şekillerinden biri olarak tanımlanmaktadır (Chapman, 2010).

Hibrit Model, dersin akademik programında belirtilen haftalık saatlerinin belirli kısmının uzaktan öğretim yöntemiyle kalan kısmının yüz yüze verildiği modeldir. Yüz yüze derslerin yanısıra online oturumlar da yapılmakta ve her hafta dönüşümlü olarak bu dersler gerçekleştirilmektedir. Öğretim elemanı öğrenme platformunu ders içeriğine bağlı olarak tartışmalar açmak, ders notlarını yüklemek ve ödev verebilmek için kullanabilmektedir (The Northeastern University Online Best Practices Guide, 2012).

### **2.4.3 Uzaktan Eğitimin Fayda ve Dezavantajları**

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 sağlaması olarak sıralanmaktadır. Uşun (2006), uzaktan eğitimin dezavantajları olarak uygulamaya dönük derslerde etkinliğinin az olması, bireysel olarak çalışma becerisi olmayan öğrenciler açısından öğrenmeye etkisinin az olması ve yüzyüze iletişim ve etkileşim açısından sınırlı olduğunu belirtmektedir. Kaya (1996) da sınırlılıkları; (1) etkileşim sağlanmasının zorlukları, (2) öğrencinin sosyal ilişkilerini engellemesi, (3) bireysel öğrenme becerisi olmayan öğrencilerin yeterince yardım sağlanamaması, (4) özellikle çalışma hayatı olan öğrencilerin dinlenme sorunu yaşaması, (5) uygulamaya yönelik derslerden yararlanamama olarak belirtilmiştir.

Fourie (2001), UE in yararları olarak 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 imkan tanınmasını belirtmiştir.

Kaya (1996) da, (1) bireylerin farklı eğitim ihtiyaçlarına cevap verebilme, (2) eğitimde fırsat eşitsizliğini en alt düzeye indirme, (3) büyük kitlelere eğitim verebilme kolaylığı, (4) standart eğitim programları sunma, (5) eğitimin kalitesini

arttırırken, maliyetleri düşürme, (6) öğrenciye yer/zaman/öğrenme stili açısından serbestlik sağlama, (7) bireysel öğrenme imkanı sağlama, (8) hem kitlesel, hem de bireysel eğitim sunabilme, (9) ilk kaynaktan eğitim içeriğine ulaşma olarak vurgulamaktadır.

## 2.5 Dünya'da Uzaktan Eğitim Uygulamaları

Balaban'ın (2012) raporuna göre dünyada ileri gelen üniversiteler uzaktan eğitim programlarında farklı dersler ve modeller kullanmaktadır. Oxford University (OUCS), online ve karma öğrenme modeli kullanırken sınıf teknolojilerinden mobil teknolojilere kadar geniş kapsamlı olarak uzaktan eğitimi kullanmaktadır. Berkeley University, online dersler de dahil olarak her yıl yaklaşık 1500'ün üzerinde ders ve 75'in üzerinde sertifika programı sunmaktadır.

Harvard University ise Extension School ile İstatistik, Tarih, İngilizce, Gazetecilik, Antropoloji, Bilgisayar Bilimleri gibi online dersler vermektedir. George Washington Üniversitesi; eğitimde iPod'u kullanmaya başlayarak verilen bazı ders ve konferansları iTunes ile iPod'a aktarılabilir hale getirmiştir. Yale Üniversitesi; "Organizasyonel Development & Learning Center", "Office of Diversity&Inclusion" ve "WorklifeProgram"lar aracılığı ile online dersler sunmaktadır.

Hong Kong Üniversitesi incelendiğinde e-Öğrenme sistemi bir uyarlama projesi olarak lanse edilmektedir. Eğitim Teknolojilerinin Yüksek Öğretimde Yaygınlaşması ile ilgili olarak yükseköğretimde teknoloji benimsenmesini hızlandıran kilit eğilimler üç başlık altında toplanmaktadır. Bu başlıklar, uzun, orta ve kısa süreli eğilimler olarak belirtilmektedir "NMC Horizon Report, 2014 Higher Education Edition, 2014".

Eğitim teknolojilerinin kullanılmasının benimsenmesinde (1) Uzun dönemli eğilimler olarak yükseköğretimde 5 ve daha fazla yıl için değişim ve yeniliğin gelişen kültürü ve kurumların artan işbirlikleri, (2) orta dönemli eğilimler olarak yükseköğretimde 3-5 yıl için ölçme ve değerlendirmeye odaklanmanın ve açık eğitim kaynaklarının artması (MOOCs) ve (3) kısa dönemli eğilimler olarak da yükseköğretimde 2 yıl ve sonrası için 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'daki Yükseköğretim Kurumlarında E-öğrenme Raporu'na göre; Avrupa Yükseköğretim Kurumlarında e-öğrenmenin haritasını çıkarmayı amaçlayan bu raporda toplamda 38 adet soru sorularak kurumların e-öğrenme kapasitelerini belirlemek ve kitlesel açık çevrim içi derslerin Avrupa'daki etkileri araştırılmıştır. Anket için, EUA (European Universities Association) Web sitesi kullanılmış ve Avrupa'daki 47 ülkeden 800 kuruma gönderilen anketi 38 ülkeden 249 kurum tamamlamıştır.

Özellikle teknik üniversiteler MOOC ile son derece ilgili görünmekte ve küçük bir grup olmasına rağmen, diğerlerinden daha yüksek oranda MOOC kullandıklarından söz edilmektedir. Bu kurumların Danimarka, Almanya, İrlanda, Hollanda, Norveç, İspanya ve İsviçre gibi ülkelerde yoğun olduğu ve birçoğunun dersin içeriğini zenginleştirmek için planlama yaptığı ve dili İngilizce olan bir ya da iki MOOC kullandıkları belirtilmiştir.

Ayrıca teknik üniversitelerin MOOC üzerinden veri toplayarak harmanlanmış öğrenme yöntemlerini sistemlerine entegre ettiklerinden söz edilmiştir. MOOC ile ilgili olarak kurumların hedefleri ve gelecek planlarında şu andan fazla bir farklılık olmadığı, 20 kurumun uluslararası profili yükseltme, 14 kurumun kendi öğretim yöntemlerini çeşitlendirme, 14 kurumun MOOC larının sayısını artırma, sekiz kurumun bu konuda diğer üniversitelerle iş birliği yapma, MOOC kullanım disiplinlerini çeşitlendirme, altı kurumun farklı öğrenci gruplarına ulaşma, diğer altı



kurumun daha fazla tanınmasına olanak sağlama, üç kurumun şirketlerle iş birliği yapma, iki kurumun MOOC'un kullanma oranının düşürülmesini engelleme, bir kurumun gelir üretme ve iki kurumun diğer konularda geleceğe yönelik çalışmalar yapma planları oldukları belirtilmiştir.

Uzaktan eğitim yöneticilerinin neleri engel olarak gördüğünü daha iyi anlamak ve sistemli olarak bu engelleri anlamak amacıyla araştırma yapılmıştır. Buna göre geçerli olarak 2504 adet katılımcının tamamladığı ankette bulunan 64 adet UE engeli olup, katılımcıların güçlü ve zayıf engelleri değerlendirmeleri istenmiştir. Anket 6 faktör ile ele alınmıştır. Bu faktörler; katılımcının (1) çalışma yeri, (2) iş fonksiyonu, (3) kullanılan UE dağıtım sistemleri tipi (video-konferans, ITV vb.), (4) UE ilişkin uzmanlığı ve deneyimi, (5) bulunduğu organizasyonun UE dağıtım sistemleri konusunda yetenekleri; (6) katılımcının daha önce çalıştığı alan bilgisi olarak görülmüştür. Bulunulan organizasyonun değişime direnci, uzaktan eğitim vizyonunun net olarak paylaşılamaması, stratejik planlama eksikliği, yapılmak istenen yaygınlaştırmanın yavaşlığı, teknolojik değişimin zorluğu gibi sebepler engel olarak bulunmuştur. Araştırma bulgularının sonucunda ortaya çıkan etkisi güçlü ve etkisi daha zayıf engeller Tablo.2 ve Tablo.3 de belirtilmiştir.

Tablo 2

*Uzaktan Eğitimde Güçlü Engellerin Sıralaması*

<b>Uzaktan Eğitim Yöneticileri için En Zayıf 11 Engelin Sıralaması n=815</b>	<b>Sağda Listelenen 4 İşlevin Birleştirilmiş Sıralaması n=1689</b>	<b>Destek Personel n=346</b>	<b>Fakülte Öğretim Görevlileri n=1150</b>	<b>Araştırma Görevlileri n=102</b>	<b>Lisans ve Lisansüstü Öğrencileri n=91</b>
Kampüslerarası rekabet	55	55	55	58	57
Teknoloji Uzmanı Personel Eksikliği	54	56	47	61	60
Uzaktan Eğitim Kullanım İlkeleri Eksikliği	56	60	56	55	54
Ders Kredilerinin Transfer edilebilmesi eksikliği	57	58	57	40	43
Lokasyon Uzaklığı ve saat farkı sorunları	59	54	59	59	62
Teknolojinin ücreti	60	59	58	56	58
Öğrenim Oranı	58	57	60	57	52
Lokal, devlet ve federal yasalar	62	62	62	62	61
Etik Konular	61	61	61	60	59
Mevcut sendika sözleşmeleri	63	63	63	63	63
Ebeveyn Katılımı eksikliği	64	64	64	64	64

Tablo 3

*Uzaktan Eğitimde Zayıf Engellerin Sıralaması*

Uzaktan Eğitim Yöneticileri için En Güçlü 11 Engelin Sıralaması n=815	Sağda Listelenen 4 İşlevin Birleştirilmiş Sıralaması n=1689	Destek Personel n=346	Fakülte Öğretim Görevlileri n=1150	Araştırma Görevlileri n=102	Lisans ve Lisansüstü Öğrencileri n=91
Artan zaman taahhüdü	1	1	1	1	1
Uzaktan Eğitim programlarının artmasına yönelik maddi kaynak eksikliği	2	4	3	4	7
Organizasyonun değişime direnci	5	3	7	2	2
Vizyon Eksikliği	3	2	4	3	4
Destek personel eksikliği	6	8	5	9	18
Stratejik planlama eksikliği	7	5	8	6	6
Teknik destek eksikliği	8	7	6	13	20
Yaygınlaşmanın yavaşlığı	9	6	12	7	5
Fakültenin burs ve teşvikleri	4	9	2	5	3
Teknolojiye ayak uydurma zorluğu	11	12	10	29	16
Gelişmiş sınıf ve laboratuvar eksikliği	10	10	9	8	9

(Berge ve Muilenburg, 2000).

Kezar ve Eckel (2002), değişim süreci ile kurum kültürünün arasındaki ilişkiyi araştırırken değişim sürecinde kültürel normlar bozuluyor mu ya da hassas kültürel stratejiler geliştiriliyor mu sorusuna yanıt aramışlardır. Bir ilişki olduğu tespit edilerek, kurumlar tarafından kullanılan ve değişim kültürünü etkileyen zengin içerikli ancak hedefi net olmayan stratejiler ve bunun yanı sıra kampüsler ya da fakülteler arasında tutarlı olmayan uygulamalar değişim kültürünü olumsuz yönde etkilediğinden söz edilmektedir. Değişim sürecinde fakülte yönetimi ve öğretim elemanları değişim sürecinin merkezinde olmaktadır. Öğretim elemanlarının motivasyonu ve işbirlikçi çalışmaları da değişimi olumlu etkilediği, aynı zamanda kurumda değişim sürecini doğru yönetebilmek için kurumun kültür derinliğini doğru algılama ve ona uygun stratejiler uygulamanın geçiş sürecini kolaylaştıracağı vurgulanmaktadır.

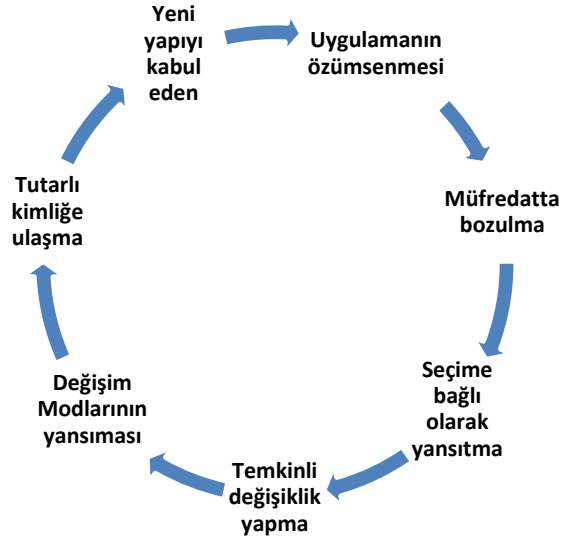
Güncel olarak Yükseköğretimde uzaktan eğitim uygulamaları ve prosedürlerini belirlemek için Ohio'da yapılan çalışmaya göre konu ile ilgili veriye uzaktan eğitim programlarının misyon bildirisi içinden, ihtiyaç değerlendirme prosedürlerinden, öğrenci demografik bilgilerinden, ders kazanımlarından, gelişim ve ölçme kriterleri ve prosedürlerinden, derslerde kabul görmüş hiyerarşiden, dağıtım sistemlerinden, uzaktan eğitimle ders veren eğitimcilerin seçiminden, UE ders eğitim/yönetim prosedürlerinden, yeterlik sınavlarından; bütçeleme ve pazarlama prosedürlerinden yararlanılmıştır. Bu araştırmanın uzaktan eğitim operasyonel yönetim modeli olarak yol gösterici bir model olduğu belirtilmektedir. Model; değerlendirme, bütçeleme, koordinasyon, dağıtım yöntemleri, ölçme, öğretim görevlilerinin katılımı ve eğitimi, bir misyon bildirisi oluşturulması, hiyerarşik onay sistemi, destek sistemlerinin yaygınlaştırılmasından oluşmaktadır.

Eğitim teknolojilerinin yüksek öğretimde yaygınlaştırılmasında; (1) Stratejik Analiz: Organizasyonun ve dış çevresinin analiz edilmesi, güncel stratejik oryantasyon, misyon ve uygulamalarla toplantılar, 2) Strateji üretme: Değişime direnç ve buna olanak veren kültür ve organizasyonel süreçlerin altındaki değerlendirme, rekabetçi piyasada gelişen bir pozisyonda olmak, hizmet verebilir olmak, değişime karar verirken değişim vizyonu ve oryantasyonun geleceği ve ürün ve hizmetin net açıklaması, 3) Stratejik plan tasarımı: Yaygın kültür hem de beklenen direnç hızına göre sıralamaya uygun bir şekilde başarılı bir değişim süreci, 4) Stratejik plan yaygınlaştırma: tüm kaynakların tahsis edilmesi ve iletişimde belirsizliği kolaylaştırmak için sürecin yüksek seviyede mülkiyeti olması, sürece rehberlik edilmesi, rollerin belirlenmesi, geliştirilen zaman planı ve bütçenin olması gibi ögeler bulunmaktadır. Kaynaklar, organizasyonel kültür, fakültenin gönüllüğü, beklenen direnç, şu an bulunulan durum, akran danışmanlığı, devamlı işbirliği, tüm üyelerin desteği ve liderlik unsurlarına vurgu yapılmaktadır (Roberts, 2008).

Hong Kong'da 5.sınıf matematik dersinde bir teknolojinin tanıtılması çalışmasında sınıfta gözlem, video kaydı, günlük görüşmeler not alınarak yapılan araştırma ile sınıf içinde öğretmen ve öğrencilerde meydana gelen değişiklikler ve bu değişikliğin faktörleri incelenmiştir.

Öğretmen derse katılım için düzenlemeler, öğretim dizisi ve içeriği değiştirerek değişiklik yapmak ve buna ek olarak da sınıfta kapsamlı tartışmalar yapmak, karmaşık matematik problemlerini çözmek ve sosyal etkinlikler için kullanmış olsa da bu girişimler daha sonra sınıf içi rutin talimatları korumak için yapıldığı belirtilmiştir.

Şekil 2'ye göre teknoloji adaptasyonu döngüsünde çalışmanın sonuçlarına göre mevcut duruma uyumlu olmayan teknolojilerin benimsenmesi yoğun ve derin yansımalara neden olurken, yeni teknolojilerin sınıf içinde kabulünde öğretmenin ve öğrencilerin bireysel kültürünün önemli olduğu, en önemli zorluklardan bir tanesi de katılımcıların değişen rolleri ve psikolojik durumlarını desteklemek için neler yapılması gerektiği vurgulanmıştır. (Lin, 2010).



Şekil 2. Yansıtıcı adaptasyon için sorgulama döngüsü.

Gelecekteki teknolojik gelişmelerin öğrencilerin doğasını değiştirecek ve toplumun bir parçası olan üniversitelerin kurumsal model ve pedagojilerinin sürdürülemez hale getirecek, yeni teknolojilerin kurum içinde kabul edilmesi kurumun değişim kültürü ve liderlik kararlarına bağlı olacağı belirtilmiştir (Hedberg, 2006; Marshall, 2010).

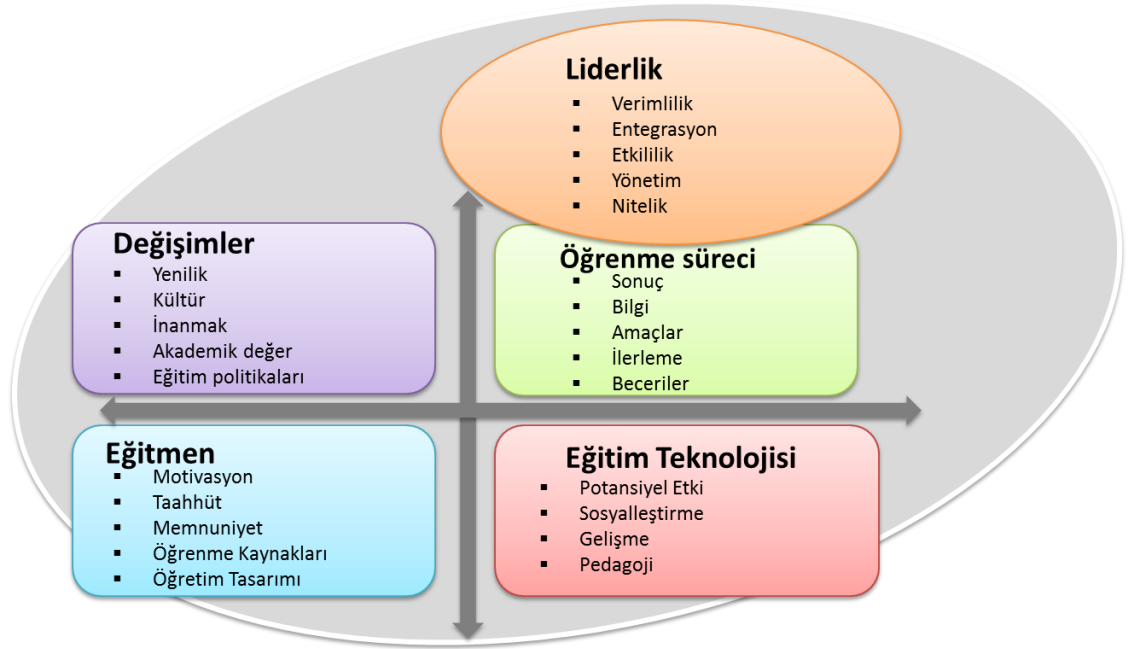
Üniversitelerin organizasyonel değişim yeteneğine sahip olup, olmadıkları konusunda yaptığı araştırmada, teknolojik gelişmeler karşısında Tablo 4 deki süreçlerin uygulanarak dönüşümde başarı sağlanabileceğini, yaşanan örgütsel ve pedagojik değişiklerin dikkate alınarak bir çerçeve oluşturulacağından bahsetmektedir.

Tablo 4

*Süreç boyutları*

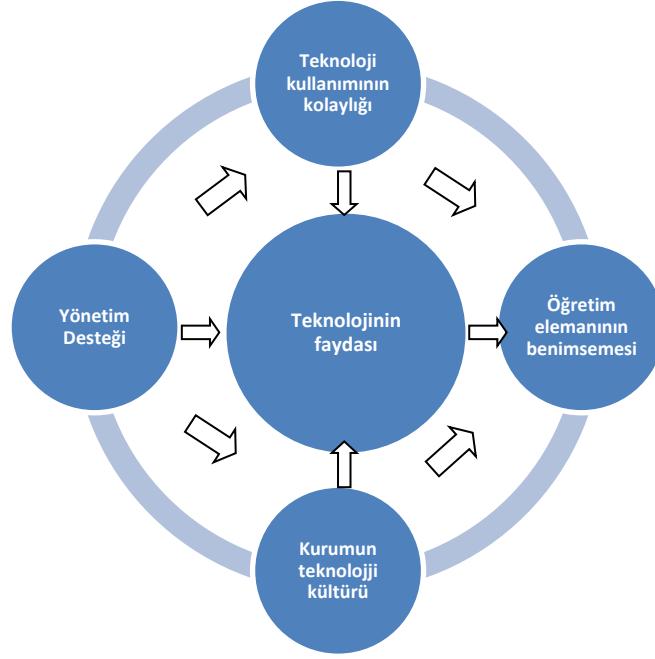
	Dağıtım	Planlama	Tanımlama	Yönetim	Optimizasyon
	1	2	3	4	5
Süreç					

Öğrenciye sunulan Şekil 2 deki modelde pedagojik temelli öğretim stratejileri entegre bir öğretim için teknoloji kullanımı, dönüşüm liderliği için bir çerçeve sunulmaktadır. Yükseköğretimde teknoloji liderliği için teorik bir model olarak beş ana kısımda tasarlanmıştır: (1) Liderlik, (2) Değişiklikler, (3) Öğrenme süreci, (4) Öğretim ve (5) Eğitim Teknolojileri. Liderlik modelleri de eğitim teknolojisinin uygulanmasına yardımcı olmak için stratejiler sunarken, liderlerin de öğrenme sürecinde gerekli değişiklikleri yaparak öğretim elemanlarını desteklemeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Çalışma sonucunda teknoloji entegrasyonunda yeteri kadar etkili liderliğin olmadığı belirtilmektedir (Shamir-Inbal, Dayan, & Kali, 2009).



Şekil 3. Eğitim teknolojilerinde liderlik için kullanılan model.

Huang vd. (2011), Taiwan’da tam zamanlı olarak bir üniversitede çalışan öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada öğretmenlerin çevrimiçi teknolojileri benimsemede algıladıkları fayda ve kullanım kolaylığı için bir anket uygulamıştır. Araştırmanın sonucunda teknoloji ile dönüşüm yapacak eğitim kurumlarının öğretmenlerin teknoloji kullanımının kolaylığı yönünde algı yaratılmasına odaklanırken, yönetim desteği verilmesi ile başarılı sonuca ulaşabileceklerinden söz edilmiştir. Bkz. Şekil 3.



Şekil 4. Teknoloji benimseme çerçevesi.

Norton (1994), lisansüstü seviyede gerçekleştirdiği çalışmasında teknoloji entegrasyonu sürecini; (1) yansıma, (2) deneyim, (3) modelleme, (4) planlama, (5) dönüşümün yapılması olarak gerçekleştirmiştir. Araştırmasında disiplinlerarası çalışma, geniş işbirliği ortamı, düşünürlerden bir komite oluşturulması ve teknolojinin okullarda entegrasyonu başlıklarını sorgulamıştır.

Teknoloji değişim sürecinin bir yenilenme değil, dönüşüm süreci olarak ele alınması, bir toplum düşüncesi yaratılması, disiplinlerarası bir müfredatın entegre edilmesi, işbirliği ve ortak çalışma ile belirlenen kurum vizyonunun teşvik edilmesi gerekliliği sonucu elde etmiştir. Teknoloji Entegrasyon sürecinin gelişimsel olarak uygun bir şekilde sunulması, öğretmen eğitiminin bu bağlamdan ayrı ya da kopuk olarak değerlendirilmemesi, zorla dayatılan bir yaklaşımla değil, değişim liderinin önderliğinde disiplinlerarası bir yaklaşımla meslektaş öğretmen elemanlarının birlikte çalışacağı ortamlarda olması gerektiğini belirtmiştir.

Barnes (2013), bir okulda teknoloji entegrasyonu sürecini değerlendirme ve analiz etme amacıyla kullanılan cihaz ve platformların etkisini, teknolojinin öğretime katkısının nasıl ve ne ile ölçüldüğü üzerine yoğunlaşmış ve büyük resmin analiz



edilip, edilmediğini iki ana kategoride incelemiştir. Bu kategoriler uygulama ve yönetim ile öğrenmede dönüşüm olarak belirtilmiştir. (1) Uygulama ve yönetim bakımından; dosya ve bigilerin organize edilmesini kolaylaştırmak için teknolojiyi uygulayan, yani yoklama kayıtları, sağlık ve güvenlik prosedürleri gibi yasal hakları yönetmek, yaratıcı eğitim ve öğretim için dijital kaynakların yönetimi, öğretmeni de içeren öğrenci merkezli kolay iletişim iş akışı, uygulama araçları grubundan e-posta / mesajlaşma, doküman yönetim sistemi, ofis araçları, yönetim bilişim sistemlerinden yararlanılmasıdır. (2) Öğrenmede dönüşüm bakımından; sınıf içinde ve okulda dışında eş zamanlı işbirliği; Web üzerinden zengin bilgi içeriğine erişim; analiz, sentez, değerlendirme ve soyutlama ile öğrenmeyi kolaylaştıran gerçek dünya bağlantıları; uygulama ve cihazlara erişim, cihazların bireysel kontrolü, uygulamalarda kullanılan araçların öğrenen tarafından seçimidir.

Teknoloji entegrasyonu modelleri incelenmiş, 850 öğrencisi olan bir okulda nasıl bir değerlendirme modeli olacağı Guhlin (2013) tarafından sunulan dört modelle açıklanmıştır:

(1) SAMR; ikamesi, büyütme, modifikasyon ve yeniden tanımlanması; Basit değerlendirme tablosu teknolojisini öğrenme nasıl kullanıldığını belirlemek için; (2) LOTI; Teknoloji Entegrasyon düzeyleri; Derslerde teknoloji kullanımını ayrıntılı incelemek, (3) TİM; Teknoloji Entegrasyonu Matrisi; Matris tüm modellerde en ayrıntılı; (giriş -> transformasyon) teknoloji kullanımı beş seviyeleri katmanları olan (aktif işbirlikçi, yapıcı, özgün ve amaca yönelik) bir öğrenme ortamının beş özelliklerine karşı; Matris bağlantı interaktif ve şablon üzerinde her nokta sınıf uygulama video örneklerle desteklenen; aşırı ayrıntılı, (4) TPACK: Teknolojik, Pedagojik içerik ve bilgi; TK ve PK ve CK birbiriyle kesiştiği nasıl bakar; tasarım ve okulda BİT uygulanmasını, ve muhtemelen öğretmen mesleki gelişim ihtiyaçları öğrenme konusunda daha stratejik tartışmalar için yararlı görüldüğü belirtilmektedir.

Dört modelin yapısı tartışılmış, derslerde teknoloji kullanımını değerlendirmesinde ankete katılan öğrencilerden bir örneklem oluşturmuş ve akademik kazanım verilerini incelemiştir. Sonuç olarak şansları olmasına rağmen öğrencilerin öğretimde ICT kullanımını sorgulamamışlardır. Bazı aktivitelerin diğerlerinden daha iyi olduğunu belirtmişler ve incelenen akademik veriye göre

yüzde 83 üne göre bu çalışma öğrencilerin performansını pozitif olarak etkilediği görülmüştür.

Barnes (2013) bunun büyük bir oran olmasına rağmen bu verilerin daha ileri seviyede incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Burada yapılması gerekenin teknoloji entegrasyonunun başarısını ölçmek yerine, teknolojinin tüm öğrenme kalitesindeki etkisini ölçmenin doğru olacağı vurgulanmıştır.

## **2.6 Türkiye'de Uzaktan Eğitim Uygulamaları**

Türkiye'de uzaktan eğitimi incelerken, öncelikle Türk eğitim sisteminin kökenlerine, tarihsel gelişimine ve yapısal özelliklerine değinmek gerekmektedir. Türkiye'de özellikle 80 li yıllar sonrası çağın getirdiği ölçütlere ulaşabilmek ve eğitimin kalitesini yükseltmek amacıyla eğitim sisteminin yeniden yapılandırılması, reform ve yenileme çalışmalarda bulunduğu gözlemlenmektedir. Bu değişimlerin bazılarını sıralarsak: iki senelik eğitim enstitülerinin dört yıla uzatılması, kredili sisteme geçme, temel eğitim süresinin sekiz yıla çıkarılması sayılabilir.

Türkiye'de yaşanan değişim girişimlerinin en sorunlu olduğu nokta, okulun ve sistemin yapılmak istenen değişimi kabul edip etmeyeceğini öngörerek planlamadan ve fizibilitesinin yapılmadan uygulanmasıdır. Etkili bir değişim süreci yerine, kolay yoldan değişim yapmaya çalışmanın bedelinin de emek ve israf yarattığı belirtilmektedir Bunun en temel nedenleri arasında değişim yönetimine dair ilkelerin dikkate alınmaması ve deneyim sahibi olunmaması görülmektedir (Bursalıoğlu, 2000; Erdoğan, 2002).

Gelişmiş ülkelere bakıldığında bu ülkelerde eğitimde belli bir plan ve strateji dahilinde değişimlerin yapılması nedeniyle 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 sağlanmasının gerekliliği belirtilmektedir (Varol, 2013).

### **2.6.1 Türkiye'de Yükseköğretimde Uzaktan Eğitim Süreci**

Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Uzaktan Eğitime İlişkin Usul ve Esaslar ile hareket edilmektedir. Bu kapsamda uzaktan öğretim programlarının açılması, birinci ve ikinci öğretimde bazı derslerin uzaktan öğretim yöntemiyle verilmesine ilişkin esaslar belirlenmiştir. Uzaktan öğretim programlarının açılabileceği alanları, uzaktan öğretimle verilebilecek dersler ve kredilerinin yanısıra ders materyallerinin hazırlanması, sınav yapılma yöntemleri, YÖK kurumları arasındaki protokolleri ve yapılacak ödemeleri kapsamaktadır (YÖK, 2013).

1999 yılında Yükseköğretim Kurulu tarafından başlatılan “Üniversitelerarası İletişim ve Bilgi Teknolojilerine Dayalı Uzaktan Yükseköğretim” Çalışmaları sonrasında uzaktan öğretim ile ilgili çalışmalar belli bir program dahilinde yürütülmeye başlanmıştır. Türkiye’de nüfusun hızla artması nedeniyle eğitim ihtiyacının karşılanamadığı, her sene üniversite sınavına giren öğrenci sayılarından da anlaşılmaktadır. Bu anlamda uzaktan eğitim ile birlikte eğitim hizmetinin verilmesini kolaylaştıracağı belirtilmektedir (İşman, 2011).

Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nde 241 sınıf öğretmenliği öğrencisi ile yapılan korelasyonel araştırmada internetten ders kaydına uyum sürecini yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda yeniliğe uyum ve yeniliğin benimsenmesi kararı verilirken, yeniliğin algılanan özelliklerinin yenilikten daha etkili olduğu belirtilmiştir. Farklı bir deyişle yenilik güç olarak algılansa da organizasyondaki bireyin gereken yardımı alabileceğine inanıyor ve de yeniliğe açık bir yaklaşım sergiliyorsa uyum daha kolay olmaktadır (Demir, 2006).

Küreselleşme sonucunda üniversitelerin gelişim, yönetim ve finansmanını doğrudan etkileyen faktörler bulunmakta olup, UNESCO’ya göre (1995) bu eğilimler, demokratikleşme, bölgeselleşme, eşitsizliklerin artması, farklılaşma ve toplumların bölünmesi olarak belirtilmektedir (Tural, 2002).

Bu gelişmeler üniversitelerin devlet, sanayi ve toplum ile olan ilişkilerini gözden geçirmelerine neden olmuştur. Buna bağlı olarak devlet, toplumsal üretim alanlarını terketmiştir (Tekeli, 2003). Devletin bu alanları terketmesi sonrası düzenleyici bir rol alması doğrultusunda devlet üniversiteleri için ayrılan kaynaklar da azalmıştır. Bu bağlamda araştırmada doküman inceleme kapsamında kar amacı olup, teknoloji ile dönüşümü daha hızlı karar alarak yürütebilen vakıf üniversiteleri

karşılaştırılmasına yer verilmiştir “Forbes, Akademik Başarı, 2014”. Türkiye’de uzaktan eğitim merkezleri/birimleri olan 74 vakıf üniversitesinin web sitelerinde paylaşılan bilgilere dayanarak üniversitenin bulunduğu şehir, Uzaktan Eğitim web sayfası, öğrenme yönetim sistemi girişi, vizyon/misyon açıklaması, uzaktan eğitimle yürütülen ön lisans, lisans, lisans üstü program olup olmadığı kriterlerine göre incelenmiştir. En çok İstanbul, Ankara, İzmir’deki vakıf üniversitelerinde uzaktan eğitim birim ya da merkezlerine ait web sitelerinin olduğu, ağırlıklı olarak İstanbul’da uzaktan eğitim ile ilgili faaliyetlerin yoğunlaştığı görülmektedir. Uzaktan Eğitim faaliyetlerini yürüten birim/merkezlerin vizyon/misyon bildirilerinin Türkiye genelinde sadece 16 üniversitede olduğu görülmektedir.

Tablo 5

*Türkiye Vakıf Üniversitelerinin UE Faaliyetlerinin İllere Göre Dağılımı*

İller	Toplam UE web sitesi	Toplam UE Doktora Programı	Toplam Öğrenci Bilgi Sistemi	Toplam UE Y Lisans Programı	Toplam UE Lisans Programı	Toplam UE Önlisans Programı	Toplam UE Merkezi	Toplam UE Yönetim Sistemi	Toplam UE Birimi	Toplam UE ile yürütülen Ders	Toplam Vizyon/Misyon
Ankara	3	2	10	2	2	3	2	2	2	5	3
Antalya	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	1
Bursa	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0
Diyarbakır	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0
Gaziantep	1	0	3	1	1	0	2	1	1	1	0
İstanbul	18	2	43	18	12	17	18	17	6	25	8
İzmir	2	0	5	3	0	1	1	1	0	5	0
Kayseri	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1
Konya	1	0	2	1	1	1	1	1	0	1	1
Mersin	1	0	2	0	0	0	1	1	1	1	1
Nevşehir	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Samsun	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0
Trabzon	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Genel Toplam	28	5	73	29	19	25	28	27	12	42	16

### **3.Bölüm: Yöntem**

Bu bölümde yapılan araştırmanın deseninin açıklanmasına ve üzerinde çalışılan yükseköğretim kurumunun teknoloji ile dönüşüm sürecinde yaptığı çalışmalarına ait bilgilere, kullanılan veri kaynaklarının hangileri olduğu ve veri analizinin detaylarına yer verilmektedir. Araştırmanın deseni yükseköğretim kurumunun uzaktan eğitim biriminde bulunan kurumsal kaynakların incelenmesi, yarı yapılandırılmış görüşmelerin ve araştırmacının gözlem notlarından yararlanılacağı bir örnek olay olarak belirlenmiştir. Örnek olay çalışması süresince, Türkiye’de bir yükseköğretim kurumunda uygulanma süreci nasıldır, dönüşüm sürecinde uygulanan stratejik plan nasıldır, öğretim elemanları ve yöneticilerin değişime olan tepkileri nelerdir araştırma sorularına cevap bulunması amacıyla veri çeşitlemesi (data triangulation) yapılmıştır. Verilerin toplanmasında görüşme ve doküman inceleme gibi veri toplama yöntemleri kullanılarak elde edilen veriler incelenen bir durumu olabildiğince detaylı tanımlayan betimsel analiz yöntemi ile incelenmiştir.

#### **3.1 Araştırmanın Deseni**

Bu tez çalışmasında bir durumu, bir olayı meydana getiren detayları tanımlamak ve değerlendirmek gibi özelliklere sahip nitel bir araştırma olan örnek olay deseninden faydalanılmıştır. Durum çalışmalarının temel amacı bir durum veya olay hakkında detaylı betimlemeler yaparken o durum/olayı olduğu şekliyle anlamak olması nedeniyle bu çalışmaların genellenebilirliği güç olarak görülmektedir (McMillan, 2000).

Durum çalışmalarının avantajları olarak, yaşamın içinden bir olayın herhangi bir kesitini sunabilmek ve derinlemesine bilgi elde edebilmek, okuyanın kendi durumu ile durum çalışmasında değerlendiren durum arasında kıyaslama yapabilmesi, sık rastlanmayan durumların irdelenmesini sağlaması, araştırmacının önceden belirlenen sorulara ve yöntemlere bağlı kalmamasına olanak sağlaması olarak sayılabilir.

Dezavantajları olarak da sonuçların genellenebilirliğinin oldukça düşük olması, yapılan çalışmada kurum ve kişilerin kimliklerinin saklanması zorluğu,

raporlaştırma esnasında bulguların net anlaşılabilmesi için ileri derecede gelişmiş bir dil kullanılması sayılmaktadır (Gall vd., 1996).

Bu bilgilere istinaden Türkiye’de yükseköğretimde teknoloji ile dönüşüme yönelik araştırma ve değerlendirmelerin yapıldığı 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 olacağı düşünülmüştür. Durum çalışması sürecinde yapılacak aşamaları McMillan (2000) beş başlık altında toplamıştır. Bu aşamalar; problemin ifadesi, araştırma alanına girme, katılımcıların seçilmesi, verilerin toplanması, verilerin analizidir.

Yapılan çalışmada temel soru olarak UE tabanlı olarak teknoloji ile dönüşümün Türkiye’de bir yükseköğretim kurumunda uygulanma süreci nasıldır? sorusu belirlenmiştir. Alt Araştırma soruları olarak da dönüşüm sürecinde uygulanan stratejik plan nasıldır, öğretim elemanları ve yöneticilerin değişime olan tepkileri nelerdir den yola çıkılmıştır.

### **3.3.2 Evren, Örneklem ve 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 anlatıldığı aykırı durum örnekleme yönteminden yararlanılmıştır (Patton, 1990).

Çalışma grubu olarak teknoloji ile dönüşüm sürecinde kilit rollerde olan Mütevelli Heyeti Başkanı (kurum lideri), üst ve orta düzey yöneticiler, UE Birimi

Koordinatörü (TPL), uzaktan eğitimle ders veren öğretim elemanları (Değişim Ajanı), 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 tamamlanmasına büyük etki etmesidir (Berge ve Muilenburg, 2000; McLoughlin, Chen Wang ve Beasley, 2008; Norton, 1994).

Bu nedenle kurum lideri ve öğretim elemanlarının değişime olan direnç ve tepkilerinin yanı sıra kurumda var olan kültürü doğru anlamak, elde edilen bulgularla genelleme yapmak yerine araştırma sorularına en kapsamlı yanıtların bulunması amaçlanmaktadır. Araştırma yapılan yükseköğretim kurumunun Türkiye’de teknolojiyi çeşitlilik bakımından en zengin olarak kullanan vakıf üniversitesi olduğu Web üzerinden yapılan vakıf üniversiteleri ile ilgili araştırmacının karşılaştırma tablosundan anlaşılmıştır. Üniversitenin sadece bir yükseköğretim diploması vermekten ziyade, gelecekleri planlamaları ve kazanmaları konusunda öğrencilerine destek olmayı hedefledikleri belirtilmektedir.

Yine üniversite bünyesinde sekiz fakülte, bir yüksekokul ve iki meslek yüksekokulu bulunmaktadır. Dört enstitüde lisansüstü eğitim verilmektedir. Toplam kayıtlı öğrenci sayısı 17.048 olup, lisans 10.137, lisansüstü 4.716, önlisans 1.072 öğrenci öğrenim görmektedir. 1.047 akademisyen ve 506 idari personel çalışmaktadır. İstanbul’da kampüs sayısı dördür. Konferans salonlarının 1000 kişilik toplam kapasitesi bulunduğu belirtilmektedir. Üniversitenin 2023 yılına kadar hedefi Dünya üzerinde ilk 500 üniversitenin arasına girmek olduğu belirtilmektedir. Üniversite’nin Mütevelli Heyeti Başkanı’na dünya çapında eğitime katkı sağlaması nedeniyle “Küresel Eğitime Katkı Ödülü” verildiği, dünyada bu dalda ödül alan ilk Türk isim olduğu belirtilmektedir.

### 3.3 Veri Kaynakları ve Verilerin Toplanması

Nitel araştırmalarda veri toplama yöntemleri arasında gözlem, doküman inceleme, görüşme gibi yöntemler bulunmaktadır. Bu örnek olay çalışmasında; yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmanın 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. Nitel araştırmanın doğası gereği araştırmacı da bir veri toplama aracı olarak değerlendirilmektedir. Birden fazla veri toplama aracı kullanılarak daha derinlemesine bilgi 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 6).

Tablo 6

*Araştırma bulgularının veri kaynakları ile eşleştirilmesi*

Araştırma Soruları	Doküman İnceleme			
	Görüşmeler	Öğrenci Görüşleri	Kurumsal Kaynaklar	Araştırmanın 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

#### 3.3.1 Görüşmeler

Görüşmeler, incelenen organizasyondaki bireylerin gözlemlene imkanı olmayan davranış ve duygularının, içinde oldukları dünyayı nasıl tanımladıklarını öğrenmek için gereklidir. Görüşme çeşitlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile sorulan açık uçlu sorular, bireylerin algıladıklarını kendi dillerinde anlatmalarına olanak sağlar (Merriam, 2013).



Görüşmeyi yapan araştırmacı açısından da hem konuya ilişkin detaylı bilgiyi elde etme hem de görüşmeyi belli bir düzende ilerletme şansını elde etmesini sağlar. Aynı zamanda görüşme sorularını yanıtlayan bireye de kendi açısından önemli olduğunu düşündüğü noktaları vurgulama imkanını vermektedir (Altunışık vd. 2002).

Bu araştırmada verilerin analiz edilmesi kolaylığını sağlayan ve görüşülene kendini ifade imkanı veren yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme yapmak için yüzyüze, telefon ve mail yoluyla davet gönderilmiştir. Görüşme yapılması konusunda herhangi bir problemle karşılaşılmamıştır. Sadece bir katılımcı yüzyüze görüşme davetine soruların mail ortamında tarafına gönderilmesini istemiş ve 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 ders vermeyen öğretim elemanları ve UE çalışanlarına buldukları pozisyona göre farklı sorular sorulmuştur.

Soru hazırlama sürecinde görüşme sorularının geçerlik ve güvenilirliği için 2 eğitim teknolojileri uzmanından görüş alınmıştır. Öncelikli olarak uzaktan eğitimin yaygınlaşması önündeki engeller, bireyin uzaktan eğitimin fayda ve dezavantajları hakkındaki düşünceleri sonrasında uzaktan eğitimle verilen derslere yönelik öğrencilerden gelen geribildirimlerin tespit edilmesine yönelik sorular kullanılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşmeler okul lideri, 3 üst düzey yönetici, TPL, 1 orta düzey yönetici, 15 öğretim elemanı, 7 UE Birimi çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Okul lideri ve TPL ile yaklaşık 30 dakika, diğer katılımcılarla ise 15 dakikalık görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Alınan yanıtların bir kısmı ses kaydı cihazına kayıt edilirken, kayıtlar birkaç gün içinde yazıya dökülmüştür. Okul Lideri, TPL, üst ve orta düzey okul yöneticileri, öğretim elemanları, UE Birimi çalışanlarına sorulan görüşme soruları ektedir (Bkz. Ek. Tablo 6, Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9).

### 3.3.2 Doküman İnceleme

Bir kurum üzerinde çalışmak isteyen bir araştırmacının; kurumun yıllık veya dönemsel raporları, misyonu ve stratejik plan dokümanları, kurum içi ve dışı yazışmalar, resmi belgeler, kurum içi yazılı kural ve yönergeleri, görev tanımları, bölümler arası yazışmalar, vb. dokümanlara ihtiyacı bulunmaktadır (Forster, 1994). Bunlara ek olarak yazılı basın, sürekli yayınlar, dergi ve kitaplar da doküman analizine konu olabilirler (Bailey, 1982).

Araştırma problemine göre hangi dokümanların kullanılabileceği belirlenmiştir. Nitel araştırma yapılan bu çalışmada: (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 ders alan 790 öğrenciye bir dersin uzaktan öğretimle tasarlanması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesine yönelik olarak görüşlerinin alındığı 31 maddelik beşli likert tipi bir anketin ( $n = 379$ ) (Akça, 2015) sonuçları incelenmiştir. Ankette öğrencilerin demografik bilgileri, öğrenme tercihleri, öz denetim becerileri ve teknoloji kullanım becerileri ölçümlenen anketin sonuçlarından yararlanılmıştır. Burada öğrencilerin uzaktan eğitimle aldıkları bir derse yönelik olarak algılarının nasıl olduğu anlaşılmasına çalışılmıştır.

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.

### 3.3.3 Araştırmacının Gözlem Notları

Nitel araştırmaların en önemli özelliklerden biri belirli bir konu üzerinde araştırma yaparken doğal ortamda meydana gelen tepki ve davranışlara yoğunlaşarak araştırmaların sürdürülmesidir (Fraenkel & Wallen, 2006).

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.

### **3.4 Verilerin Analizi**

Nitel araştırma yöntemi olarak veri analizi; araştırmacı tarafından belirli yöntemlerle toplanan verilerin şekli ve birbirileri arasındaki farkları ortaya çıkarmak için verilerin sentezlenmesi ve kategorileştirilmesi sonucunda hangi verilerin kullanılacağına karar verme süreci olarak tanımlanmaktadır. İçerik analizi sayesinde de bireylerin, grupların ve kurumların değer, tutum ve inançları ortaya çıkarılabilmektedir (Stemler, 2001).

Toplanan veriler kapsamında yapılan analizler doğrudan yorumlama, model çizme, kategorik olarak birleştirme, doğal yoldan genelleme ve betimsel analiz olarak farklı adlandırılmaktadır. Elde edilen veriler, önceden belirlenen araştırma soruları kapsamına göre özetlenmekte ve yorumlama sürecinde içerik analizinde verilerden temalara ulaşılarak daha derin bir işleme tabi tutulmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2011).

Nitel araştırmalarda toplanan verilerin değerlendirilmesi güç olduğundan görüşmecinin iyi yetişmiş bir uzman olması gerektiği, aksi durumda ise görüşmelerin işe yaramayacağı belirtilmektedir. Bu durum çalışmada okul yöneticileri, öğretim elemanları, uzaktan eğitim birimi çalışanları, uzaktan öğretim yöntemiyle ders alan öğrencilerin görüşleri ve kaynak dokümanların soruları kapsamında önceden belirlenen araştırma sorularına göre ve görüşülen pozisyona uygun olabilecek dilde sorular sorularak değerlendirilmesi, bu kritlerler içinde toplanan verilerin düzenlenmesi ve elde edilen bulguların yorumlanması sonucunda sağlananların sunulmasına imkan sağlayan betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır.

Veri analizi süresince teknoloji ile dönüşümün uygulandığı kuruma, öğretim elemanlarına etkisi ve tepkileri gibi başlıklar daha öncesinde belirlenerek 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 etapta ilişkisel olarak anlamlandırılmıştır. Verinin analiz edilmesi ve

yorumlanması sürecinde veriler, sahip olduğu durum ve özelliklerin çeşitliliğini belirtecek şekilde sunulmaya özen gösterilmiştir.

Örnek olay çalışmasının raporlaştırılmasında var olan durumlara görüşmelerden elde edilen uzun ve geniş ifadeler belirli bir düzen içerisinde ve uygun alt başlıklar altında detaylandırılmıştır. Bu durum çalışmada ayrıca konu ile ilgili verilerin toplanması için var olan doküman ve belgeler, notlar ve günlükler, kullanılan tüm materyalleri içeren doküman inceleme yöntemi kullanılmıştır. Hem açık uçlu sorular sorulmuş hem de derinlemesine bilgi alınmasını hedefleyen yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Kurum lideri, üst ve orta düzey yöneticiler, TPL, öğretim elemanlarına sorulan görüşme sorularının yanısıra yeni soruların da sorulmasıyla konuya ilişkin net bilgilerin alınması hedeflenmiştir.

### **3.5 Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerliliği**

Nitel araştırmaların yapılması esnasında birden fazla veri toplama yöntemi ile toplanan veriler araştırmacının yaptığı çalışmayı zenginleştirerek, daha fazla ve farklı yorumlara ulaşabilmeyi sağlamaktadır. Durum çalışmalarında birden fazla veri toplama aracı kullanılmasının araştırmanın güvenilirliğini önemli ölçüde artıracakı düşünülmektedir (Şimşek ve Yıldırım, 2013).

Veri çeşitlemesi (data triangulation) adı verilen yöntem ile çoklu veri toplama ve analiz etme sürecinde, çalışmanın geçerliliğini güçlendirmek ve farklı yöntem ve metotlar kullanılarak araştırmanın güvenilirliğinin artırılması hedeflenmiştir (Merriam, 2013; Lincoln & Guba, 1985).

Araştırmada güvenilirlik ve geçerliliği tanımlamaya çalışırken şu ölçütler kullanılmıştır: (1) Araştırma soruları açık ve net olarak ifade edilmiş midir? (2) Araştırma sürecinde elde edilen veriler başka veri kaynakları ile desteklenmiş midir? (3) Daha önce bu konuda yapılan bir araştırma var mıdır? Var ise sonuçları bu çalışmanın sonuçları ile tutarlı mıdır? (4) Araştırma bulgularında veri kaynaklarından sağlanan bilgilerden direkt alıntı yapılmış mıdır? ve (5) Araştırmanın verileri ile sonuçları uyumlu mudur?

Araştırma sürecinde UE çalışmaları açıkça tanıtılmaya, öğretim elemanlarına yönelik UE kılavuz ve rehber dokümanlarla desteklenmeye çalışılmış, araştırmada ne yapıldığının sistemli bir şekilde aşama aşama anlatıldığı, araştırma süresince üst düzey yöneticiler, öğretim elemanlarına yönelik UE toplantıları düzenlenmiştir. Ayrıca araştırmacının görevi gereği araştırmanın gelişimi konusunda öğretim elemanları ile yüzyüze ve mail yolu ile iletişim kurmuştur. Böylece görüşmelerden elde edilen bulguların kendi içinde anlamlı olması, görüşülen öğretim elemanları tarafından değerlendirilip gerçek durumu yansıtmadığı gibi araştırmanın iç geçerliğinin sağlanması konusunda çalışmalar yapılmıştır.

Araştırmacı, araştırmanın güvenilirliği açısından görüşme formundaki soruları kendisi geliştirmiş 2 eğitim teknolojileri uzmanının onayını almış ve araştırmanın geçerlilik, güvenilirliği sağlamaya çalışmıştır.

Bu ölçütler bağlamında teknoloji ile dönüşümün etkilerinin değerlendirildiği bu çalışmada doküman inceleme, görüşme ve gözlem gibi birden fazla veri kaynağı ile veri toplama yapılarak veri çeşitlemesi yapılmıştır. Bu şekilde doküman incelemesi sonrası verilerin güvenilirliğini artırmak için görüşmeler yapılmış ve alınan sonuçlar teyit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma yapılırken çalışılan süreçler detaylı olarak açıklanmaya çalışılmış, araştırma esnasında ne yapıлып, nasıl ilerlendiği ile ilgili sistemli bir şekilde bilgi aktarılması hedeflenmiştir.

### **3.6 Araştırmacının Rolü**

Nitel araştırmaların en önemli özelliklerden biri belirli bir konu üzerinde araştırma yaparken doğal ortamda meydana gelen tepki ve davranışlara yoğunlaşarak araştırmaların sürdürülmesidir (Fraenkel & Wallen, 2006). Bu bağlamda araştırmacının, 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.

Araştırmacı; çalışma sürecinde tarafsız olarak görüşmelere bir müdahalede bulunmamış, mümkün oldukça görevi itibariyle uzaktan eğitim kültürünün

yaygınlaşması çalışmalarını yürütmüştür. Aynı zamanda araştırmanın görüşme zamanları dışında da özellikle öğretim elemanları ile iletişim kurarak uzaktan eğitime dair düşüncelerini anlamak ve çözüm getirebilecek noktalarda çalışmalarına yön vermek amacıyla görüşmeler yapmaya devam etmiştir. Farklı kaynaklardan uzaktan eğitime dair Dünya’da ve Türkiye’deki çalışmaları takip ederek içinde bulunduğu uzaktan eğitim organizasyonunun çalışmaları ile karşılaştırmıştır.

### **3.7 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışmanın sınırlılıkları şunlardır;

1. Araştırma Türkiye’de bir vakıf üniversitesi ile sınırlıdır.
2. Araştırma 2012-2015 eğitim öğretim dönemlerinde toplanan verilerin kullanılması ile sınırlıdır.

#### 4.Bölüm: Bulgular

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

Kurum lideri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeden kendisinin teknolojiye ve uzaktan eğitime bakış açısı, UE fizibilite raporunda kendisine sunulan ve kendisince uygunluk verilen UE felsefesine olan yaklaşımı anlaşılmasına çalışılmıştır. Üst ve orta düzey yöneticiler ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerde UE'e olan yaklaşımları ve UE'in yaygınlaşmasına yönelik engeller hakkındaki görüşleri alınmıştır. TPL ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmede yaygınlaştırmayı hedeflediği UE felsefesi elde edilmiştir. Aynı zamanda UE'in yaygınlaşmasına yönelik engeller hakkındaki görüşleri alınmıştır.

Öğretim elemanları ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerde UE'e olan yaklaşımları ve UE'in yaygınlaşmasına yönelik engeller hakkındaki görüşleri alınmıştır. UE Çalışanları ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerde UE'in yaygınlaşmasına yönelik engeller ve UE'de çalışanların değişen rolleri ve yetkinlikleri hakkındaki görüşleri alınmıştır. Araştırmacının, araştırmanın doğal ortamında olması nedeniyle gözlem notlarından yararlanılmıştır.

Araştırma süresince araştırmacının UE biriminde çalışırken öğretim elemanları ve öğrencilerden gelen teknik ve akademik geribildirimlerin yanısıra bireylerin (üst ve orta düzey yöneticiler, öğretim elemanları, öğrenciler, UE

çalışanları) daha çok sözle ifade etmedikleri UE kapsamında düşünce ve yorumları araştırmacı tarafından gözlemlenmiş, aynı zamanda not alınmıştır.

İncelenen kurumda UE süreci için SWOT analizi yapılmıştır. Yapılan tüm görüşme formlarından elde edilen sonuçlara göre; (1) güçlü yönler; uzaktan eğitimin zaman ve mekan kısıtı olmaksızın eğitim imkanı sağlıyor olması, teknik destek verilmesi, öğretim elemanlarına içerik zenginleştirme desteği sağlanması, (2) zayıf yönler; uygulamaya dönük derslerde etkileşimin az olması, öğrencilerin hazırbulunuşluk düzeyinin uygun olmaması, bazı programlar için teknolojik ekipman yetersizliği, özellikle öğretim elemanları açısından online sınavların güvenilir olmadığı yönünde bir kanı olması, öğretim elemanlarının uzaktan eğitime olan olumsuz tutumları, konumlarını kaybetme endişesi, öğrencilerin niceliği artarken niteliğinin azalması, (3) tehditler; öğretim elemanlarının iş yüklerinin fazla olması, diğer yükseköğretim kurumlarına UE programlarının artıyor olması, internet hızı ve bağlantı sorunları, UE programlarının denetiminin yapılması eksikliği, öğrenme platformunun henüz tüm kurum nezdinde kullanılmıyor olması (4) fırsatlar; lokasyon olarak uzak olan özellikle iş hayatına devam eden bireylerin lisansüstü taleplerinin karşılanması, engelli bireylerin eğitim ihtiyaçlarının karşılanması bilgisi elde edilmiştir.

#### **4.1 Yükseköğretim Kurumunun Durumu**

Bu bölümde yükseköğretim kurumunda yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler, kurumsal kaynakların doküman analizi kapsamında incelenmesi, öğrencilerin uzaktan eğitim ile aldıkları derse yönelik tutum ve algılarının tespit etmek için yapılan bir anketin sonuçlarından yararlanılarak kurumun durumu (1) stratejik plan, (2) yönetim desteği, (3) öğretim elemanlarının konumlarını kaybetme endişesi, (4) öğrencilerin hazırbulunuşluk düzeyi, (5) öğretim elemanlarının iş yükü, (6) UE kavramları ve felsefesi hakkında bilgi eksikliği, (7) öğretim elemanlarının teknolojiyi kullanma becerileri başlıkları altında incelenmiştir.

##### **4.1.1 Stratejik Plan**

İncelenen üniversiteye ait kurumsal kaynak olarak UE Birimi tarafından hazırlanan rehber ve kılavuzların incelenmesi, UE fizibilite raporu ve yapılan



görüşmelerden elde edilen bulgular sonucunda, bu 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’i öğretim elemanının kendi işine yaradığı ve hayatını kolaylaştırdığına inanarak kullanması gerekir.....) şeklinde görüşlerini belirtmiştir.

Diğer yandan, Kütüphane Daire Başkanı ile yapılan görüşmede uzaktan eğitim ile birlikte kütüphanecilik anlayışında değişiklik olmadığı yönünde bilgi vermiştir; “Herhangi bir değişiklik yok, öğrenci araştırma yapacak ise yine kütüphaneye gelmek zorunda ancak kütüphane çalışanlarının elektronik kaynaklar konusunda okucuyu daha fazla bilgilendirmek için aktif rol alması gerekli.”.

Araştırma süresince okul yönetimi tarafından uygunluk verilen “Uzaktan Eğitim Fizibilite Raporu” kurumun uzaktan eğitime yönelik felsefesinin anlaşılması ve teknoloji ile dönüşüm öncesi uzaktan eğitim ihtiyaçlarının ve amaçlarının anlaşılması için incelenmiştir. Doküman incelemesinde UE Fizibilite Raporunun amacının günümüzde oldukça önem kazanan uzaktan eğitim sisteminin üniversite genelindeki (1) bölüm ve programlarda yaygınlaştırmak, (2) yaygınlaştırma çalışmaları doğrultusunda etkileşimli dijital içerik ve eğitim materyalleri geliştirmek, (3) ortak bir online öğrenme platformu üzerinden eğitim faaliyetlerinin sürdürülmesinin hedeflendiği bilgisine ulaşılmıştır.

#### **4.1.2 Yönetim Desteği**

Üst ve orta düzey yöneticiler ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşme formlarından ve araştırmacının gözlem notlarından elde edilen bulgular sonucunda kurum liderinin UE ile teknolojik dönüşümü desteklediği, ancak bazı üst düzey yöneticilerin bu konuda gereken yönetimsel desteği vermediği görülmüştür.

Örneğin kurum lideri ile yapılan görüşmede “....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” şeklinde yanıt vererek eğitimde teknoloji kullanılmasına inanan bir okul 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, bu durumdan memnun değiller.” diyerek uzaktan eğitime yönelik kaygılarını belirtmiştir.

Özellikle etkileşimin yoğun olduğu dersleri veren öğretim elemanları, bu derslerin UE ile verilmesinin uygun olmadığı yönünde görüş vermişlerdir. Örneğin; Ders veren ve üst düzey yöneticilik görevi de olan bir Üst Düzey Yönetici-1 ile yapılan görüşmede “...özellikle etkileşimin yoğun olduğu sosyal içerikli derslerde öğrencinin kafasındaki ders kurgusu ile UE ile yapılacak dersin kurgusu tutarlı olmuyor” yanıtını verirken, ders veren ve üst düzey yöneticilik görevi olan diğer katılımcılar Üst Düzey Yönetici-2 ile yapılan görüşmede uzaktan öğretimin üniversite genelinde ders içeriklerinin daha etkileşimli, yüz yüze iletişimden vazgeçilmeden, öğretim elemanının daha hazırlıklı olması halinde daha yaygın bir şekilde kullanılabileceğini belirtmiştir: “Etkileşim başarıyı artırıyor. Bu nedenle UE ile verilen ders içerikleri etkileşimli olmalı ve yüzyüze iletişimden vazgeçilmemeli. Özellikle ders içeriklerinin offline dersler için profesyonelce hazırlanması gerekiyor.”

Ders veren ve üst düzey yönetici yöneticilik görevi olan katılımcılardan Üst Düzey Yönetici-3; uzaktan öğretimin yaygınlaşmasında öğretim elemanlarının eski sistemleri daha çok sevmelerini, yeniliğe açık olmadığına bağlamaktadır. Ayrıca, uzaktan öğretimin yaygınlaştırılması için kolaylıkları hakkında bilgilendirmelerin yapılmasının etkili olacağını belirtmişlerdir: “Öğretim elemanları eski tip sistemleri daha çok sever. Yeniliğe açık değil hocalar. UE ile verilen derslerin hocaların hayatını nasıl kolaylaştırdığına dair UE Birimi tarafından daha çok bilgilendirme yapılırsa etkili olur.”

Kütüphane Sorumlusu ile yapılan görüşmede kütüphane biriminin UE ile ilgili teknolojilerin gelişmesi sonrası UE birimi ile herhangi bir çalışma yapmadıkları, literatüre göre UE ile ilgili değişen roller konusunda bir çalışma yürütmedikleri bulgusuna ulaşılmıştır “...Herhangi bir değişiklik yok, öğrenci araştırma yapacak ise yine kütüphaneye gelmek zorunda ancak kütüphane çalışanlarının elektronik kaynaklar konusunda okucuyu daha fazla bilgilendirmek için aktif rol alması gerekir.” Bunun yanısıra Kütüphane Sorumlusu (Daire Başkanı),

kütüphanedeki kaynakların dijitalleştirilmesi yönünde bir çalışma yürütmediklerini ancak mümkün oldukça elektronik kaynak temin ettiklerini belirtmiştir.

#### **4.1.3 Öğretim Elemanlarının Konumlarını Kaybetme Endişesi**

Yarı yapılandırılmış görüşme formlarından ve araştırmacının gözlem notlarından elde edilen bulgular sonucunda, öğretim elemanlarının UE felsefesi doğrultusunda UE ile verilen derslerde kendilerini nasıl konumlandıracaklarını bilememeleri nedeniyle konumlarını kaybetme endişesi taşıdıkları görülmüştür. UE ile verilen derslerin artmasına yönelik olarak sizce neler engel teşkil ediyor? sorusuna bir temel bilim dersi veren Öğretim Elemanı-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 yaratıyor.”*

Hibrit modelde uzaktan öğretim ile ders vermekte olan diğer bir Öğretim Elemanı-6 ise aynı soruya, *“Öğretim elemanlarının UE ile verilen derslerin nasıl tasarlanacağı konusunda bilgi sahibi değiller ve de kendilerini bu tür bir eğitimde hoca olarak nasıl konumlandırmaları gerektiği konusunda yeteri kadar bilgi sahibi değiller”* şeklinde yanıt vermiştir.

#### **4.1.4 Öğrencilerin hazırbulunmuşluk düzeyi**

Öğretim elemanları ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden, UE Birimi'ne gelen akademik, teknik geribildirimlerden ve araştırmacının gözlem notlarından elde edilen bulgulara göre, öğrenciler tarafından UE felsefesi ve kavramlarının tam olarak anlaşılmadığı görülmüştür.

Araştırmada doküman analizi kapsamında UE Birimi'ne gelen (YÖK'e gönderilmiş) bir şikayet dilekçesi incelenmiş, öğrencinin üniversite kullanılan öğrenme platformu için ücret alınması nedeniyle kaldırılması talebi görülmüştür. Dersin materyali olarak kullanılan öğrenme platformuna entegre edilen (kitap ücreti öğrencinin ödemesi gereken miktar) bu dijital kitabın, öğrencinin öğrenmesine katkı sağlaması ve dijital içerik kullanımına teşvik amaçlı kullandırıldığı bilgisi elde edilmiştir.

Öğretim elemanlarına yöneltilen “UE ile verdiğiniz derslerin artmasına yönelik olarak sizce neler engel teşkil ediyor?” sorusuna Öğretim Elemanı-3 “*Öğrencilerin çalışması disiplinli değil, uzaktan öğretim ile verilen dersin sınavını kendisinin yapıp, yapmadığını bilemiyorum,*” şeklinde yanıt verirken, Öğretim Elemanı-1 “*Özellikle kitle dersleri için öğrencilerin UE ile ders almaya hazır olmadıklarını düşünüyorum*” diyerek öğrencilerin hazırbulunuşluk düzeylerinin uygun olmadığı yönünde görüş belirtmişlerdir.

Ortalama 250 öğrenciye bir temel bilim dersi veren Öğretim Elemanı-11 ise “UE ile verdiğiniz derslerin artmasına yönelik olarak sizce neler engel teşkil ediyor?” sorusuna “*Matematik dersleri için canlı seans yapılması mantıklı ancak öğrencinin kendi çalışma disiplini yok. Bu nedenle UE ile verilen sayısal dersimde başarı yakalayamıyorum. Bu da uzaktan öğretim ile verilen dersin başarısına olumsuz etki etki ediyor*” derken, başka bir temel bilim dersi veren Öğretim Elemanı-14 de “*...Uzaktan öğretimin ders içeriğindeki temel kavramların öğrenilmesi bakımından destekleyici ancak etkileşim açısından sıkıntılı. Öğrencilerin İngilizce dil yeterliğinin az olması nedeniyle derslerin sınıf içinde bazen Türkçe olarak anlatıyoruz. Uzaktan öğretim ile verilirse dersin tamamının İngilizce olması nedeniyle öğrenci açısından tercih edilmez.*” şeklinde öğrencilerin hazırbulunuşluk düzeyinin uygun olmadığını belirtmiştir.

Diğer yandan, öğrencilerin UE ile tasarımı, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi yapılan bir ders ile ilgili görüşleri üzerine yapılan araştırmanın sonuçlarına göre de öğrencilerin uzaktan öğretim ile geliştirilen bu ders hakkındaki tutumlarının genel olarak olumlu olduğu, öğrencilerin uzaktan eğitim ile aldıkları dersin içeriğini tutarlı buldukları ve öğretim elemanı ile etkileşimde olabilmeleri nedeniyle öğrenme motivasyonlarına olumlu etki ettiği sonucu görülmüştür.

#### **4.1.5 Öğretim Elemanlarının İş Yükü**

Öğretim elemanları ile yapılan yarı yapılandırılmış 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-12 “*...UE ile ders veren öğretim elemanları yeteri kadar motive edilmiyor. UE derslerinin kredilendirilmesinin buna uygun olarak ve de öğretim*

*elemanlarının iş yükü de göz önünde bulundurularak yapılması lazım” şeklinde görüş belirtirken, uzaktan öğretim ile 500 öğrenciye kitlesel bir ders vermekte olan Öğretim Elemanı-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.*

#### **4.1.6 UE Kavramları ve felsefesi hakkında bilgi eksikliği**

Öğretim elemanları ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden ve araştırmacının gözlem notlarından UE kavramları ve üniversitenin UE felsefesinin tam olarak anlaşılmadığı, bu nedenle de UE ile ders vermek konusunda direnç gösterdikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

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 Elemanı-4, “...uzmanlık dersleri uzaktan eğitimle verilmemeli. Dijital içerik kullanımının zorunlu olması ve öğrenme platformunun kullanılması çok gerekli değil. Verdiğim dersin dijital materyalleri öğrencilere destek amaçlı olarak öğrenme platformu ile entegre edildi, ancak bunun öğrencilerin başarı durumlarına herhangi bir etkisi yok” yanıtına göre uzaktan eğitim ile ders vermeye karşı dirençli olduğu görülmektedir.

Aynı soruya uzaktan öğretim ile sosyal içerikli bir ders verip, derslerini özel amaçlı tablet aracılığı ile kayıt etmekte ve öğrenme platformuna eklemekte olan Öğretim Elemanı-1 ise “Sosyal içerikli dersler UE ile verilmemeli. Belki seçmeli dersler online olabilir ama sosyal içerikli dersler online verilmeye uygun değil.” diyerek uzaktan eğitim ile ders vermesine rağmen üniversitenin UE felsefesinin doğru anlaşılmadığı görülmektedir.

Yine bir temel bilim dersini yaklaşık 1000 öğrenciye veren ve dijital içerik kullanan Öğretim Elemanı-15 ile yapılan görüşmede online platform üzerinden yapılan sınavlara güven duymadığını “...Öğrenciler bir portal üzerinden soruların

cevaplarını birbirleri ile paylaşıyor. Böylece online ortamda kopya çekilmesi durumu söz konusu oluyor” şeklinde belirterek açıklamıştır.

#### **4.1.7 Öğretim Elemanlarının Teknolojiyi Kullanma Becerileri**

Öğretim elemanları, TPL ve UE Birimi çalışanları ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden ve araştırmacının gözlem notlarından elde edilen bulgulara göre UE ile verilen derslerde öğretim elemanlarının teknoloji bilgi yetersizliği nedeniyle 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. UE felsefesi ve kavramların öğretim elemanları tarafından doğru anlaşılması gerekir. Temel sorun bu.*” cevabını vererek öncelikli olarak UE kavramları ve üniversite yönetiminin onayını alarak yaygınlaştırmaya çalışılan UE stratejik planının tüm paydaşlar tarafından kabul edilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Öğretim Elemanı-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 bilgisi eksikliği, öğretim elemanlarının teknoloji ile ders sunmaktaki çekingenliği, alt yapı, teknik donanım ve eksikliğini söyleyebilirim...*” şeklinde cevap vererek öğretim elemanlarının teknoloji bilgisi eksikliğini ve buna bağlı olarak da sınıf içinde nasıl kendini konumlandıracaklarını bilemediklerinden söz etmektedir.

Uzaktan Eğitimi Birimi çalışanları ile yapılan görüşmelerde uzaktan öğretimin yaygınlaşması sürecinde ağırlıklı olarak öğretim elemanlarının geleneksel yaklaşımları, bakış açıları, hazırbulunuşluk seviyeleri, sınıf yönetimini kaybetme korkuları, teknolojik ekipman eksikliği, teknolojiyi takip edememe, fazla işyükü altına girme endişesi engel olarak görülmüştür. Yaygınlaştırma için; uzaktan öğretim teknolojilerinin faydalarının anlatılması, içerik zenginleştirme çalışmalarına ağırlık verilmesi gerektiği bilgisine ulaşılmıştır.

UE çalışanlarına, uzaktan eğitim birimi çalışanlarının hangi yetkinliklere sahip olması gerektiği sorusuna yanıt olarak; teknoloji okuryazarlığı, iletişim

becerileri, disiplinlerarası çalışabilme, değişikliğe uyum, araştırma becerileri, planlama becerisi, proaktif yaklaşıma sahip olmak, öz disipline sahip olmak ve pedagoji bilgisine sahip olmak yanıtları alınmıştır. Örneğin; UE Birimi Çalışanı-2 ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmede “...ders hocaları teknolojiye olan uzaklıkları nedeniyle sınıf yönetimini kaybetme korkusu taşıyorlar....”, UE Birimi Çalışanı-5 ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmede ise “...hocalar geleneksel öğretmen yaklaşımına kendilerini daha yakın hissettikleri için UE ile verilen derslerde yönetimi kaybetme endişesi taşıyorlar....” şeklinde uzaktan öğretim ile ders veren veya vermeyen öğretim elemanlarına yönelik görüşlerini belirtmişlerdir.

#### **4.2 Teknoloji ile Dönüşüm Süreci**

Araştırmanın ana sorusu olan teknoloji ile dönüşümün Türkiye’de bir yükseköğretim kurumunda uygulanma sürecinin nasıl olduğu uzaktan eğitim tabanlı olarak araştırılmıştır. Uzaktan eğitim tabanlı bir dönüşüm projesinin uygulanması öncesinde eğitimde kullanılan teknolojilerle ilgili yaşanan problemler ve neden uzaktan eğitim sürecine geçilmek ihtiyacı doğduğu bilgisine Uzaktan Eğitim Fizibilite Raporu’ndan ve TPL ile yapılan görüşmeden ulaşılmıştır. Hazırlanan bu fizibilite raporunda hedeflenen UE felsefesinin üst yönetim tarafından kabul edildiği görülmüştür. Uygulamaya konulması planan Uzaktan Eğitim projesinin gerekçesi olarak uzaktan eğitim ile geleneksel eğitim sisteminden kaynaklı şu sorunlara çözüm getirmek olarak belirtilmiştir:

(1) bireysel öğrenme gereksinimi olan öğrencilere cevap verilebilmesi, (2) öğrenci merkezli öğrenmenin desteklenmesi, (3) öğretimin belirlenen zaman ve plan dışında yapılabilmesi, (4) geleneksel içe dönük ve baskıcı sınıf ortamının etkilerinin azaltılması ve (5) bu teknoloji sayesinde en güncel bilgi ve iletişim araçlarının eğitimde kullanılması olarak görülmüştür. Üniversitedeki eğitim teknolojileri eksiklikleri raporda iki ana madde başlığı altında detaylandırılmıştır: (1) Uzaktan öğretim yöntemiyle verilen yüksek lisans programlarında üniversite tarafından geliştirilerek yönetilen bir sistemin kullanılması, sisteminin teknolojik gelişmeler karşısında yetersiz kalması, ara yüz ve tasarım olarak sadece yükseköğretime yönelik olması ve belli amaçlarla kullanıldığı için yoğun kullanımda henüz test edilmemiş olması; YÖK’ün mecburi tuttuğu Atatürk İlke ve İnkılapları ile Türk Dili ve

Edebiyatı dersleri için açık kaynak kodlu bir yazılımın kullanılması ve alt yapı problemleri nedeniyle yetersiz ve riskli olması, aynı zamanda bireysel öğrenme kültürü gelişmemiş bireyler açısından öğretim elemanlarını ve öğrencilerini uzaktan eğitime motive edecek şekilde olmaması olarak belirtilmiştir. (2) Vakıf bünyesinde bulunan yazılım ve yayın şirketlerinin eğitsel olarak ürettikleri materyallerin günümüz öğrenme teori ve pedagojilerine ve çoklu ortam prensiplerine göre tasarlanmamış olması, bu içeriklerin Türkiye geneline yayılmış vakıf kolejler tarafından aynı platform üzerinden erişilememe durumu belirtilmiştir. Üst yönetim tarafından kabul edilen UE Fizibilite Raporu ile birlikte üniversite genelinde kabul edilen UE felsefesi TPL ile yapılan görüşmede şu cümlelerle ifade edilmiştir:

*Üniversitemizin Uzaktan eğitim felsefesini şöyle tanımlayabiliriz: (1) Bulut tabanlı bir sistem üzerinde çalışmak, 2) Mevcut UE ile verilen derslerin yeni sistem yapısına sorunsuz bir şekilde aktarılması ve yönetimi, 3) Başlangıçta fazla ama süreç ilerledikçe desteğin azalacağı bir birim kurmak, 4) UE Birimi çalışanlarının vereceği hizmetin ağırlıklı olarak pedagojik olması, 5) Farklı stratejiler ile üniversite genelinde tüm derslerde öğrenme platformu kullanılarak uzaktan öğretim kültürünün yaygınlaştırılması (Bireysel görüşme, TPL, Nisan, 2015)*

Öncelikli olarak kurumda önlisans, lisans, lisansüstü derslerinde destek amaçlı olarak öğrenme platformu kullanılması planlandığı bilgisine UE Fizibilite raporunun incelenmesi sonucu ulaşılmıştır. Oluşturulan UE Birimi'nin organizasyon yapısında koordinatör yardımcısı, eğitim teknolojü, yazılım geliştirici, grafik tasarımcısı pozisyonlarında çalışacak personel planlaması yapıldığı, üniversitede öncelikli olarak karma öğretim modeli ile tüm derslerin öğrenme platformu üzerinden yürütülmesinin ve üniversite genelinde tüm derslerin uzaktan eğitim yöntemlerinden yararlanacak şekilde tasarımının hedeflendiği bilgisi elde edilmiştir. Uzaktan Eğitim Birimi'nin misyon ve vizyon bilgisine de Uzaktan Eğitim Birimi'nin web sitesinden ulaşılmıştır:

(1) Dijital pedagoji kavramının öğrenci ve öğretim elemanları tarafından benimsenmesi, (2) dijital içerik ve eğitim materyali geliştirilebilmesi, (3) yüzyüze olan derslere destek amaçlı olarak öğrenme platformu kullanılması, (4) yeni teknolojilerin takip edilmesi ve (5) uzaktan öğretim kültürünün yaygınlaştırılması



sağlayan bir birim olmayı amaçladıkları bilgisi elde edilmiştir. Örnek üniversitenin teknoloji ile dönüşüm çalışmaları farklı boyutlarda ele alınmış ve veri kaynakları bu boyutlara göre incelenmiş ve yorumlanmıştır.

#### **4.2.1 Yönetim Boyutu**

Teknoloji ile dönüşüm sürecinde dönüşüm kararını veren “Kurum Lideri” rolü için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmeden elde edilen bulgulara dayanılarak teknoloji kullanımına ilişkin görüşleri ve üniversite ile ilgili geleceğe dair teknoloji planları hakkında bilgi alınmıştır. Bu boyut için görüşme formu ve ses kayıtları incelenmiştir.

Yapılan görüşmede eğitimde teknoloji kullanımının önemini vurgulamış ve eğitimde gerçekleştirmeye çalışılan değişimlerin normalden daha güç bir süreç olduğunu belirtmiştir. 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 belirtmiştir. Eğitimde fırsat eşitliğini sağlayabilecek en iyi aracın eğitim teknolojisi olduğunu aktarmıştır. Uzaktan Eğitim kültürünün yaygınlaşması için yapılacak en önemli hareketin Uzaktan Eğitim Birimi'nin sosyal sorumluluk projeleri ile farkındalık yaratmaları olduğundan söz etmiştir (Berge ve Muilenburg, 2000; Bingimlas, 2009; Haynes vd., 2004)

#### **4.2.2 Öğretim Elemanı Boyutu**

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 ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. TPL ile yapılan görüşmeden ve araştırmacının gözlem notlarından üniversite genelinde uzaktan öğretim kapsamında olan derslerin yaygınlaşması hedeflendiği görülmüştür. Karşılaşılabilecek 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.

Birebir öğretim elemanları ile görüşmeler ayarlandığı, yaygınlaştırma konusunda değişim ajanı olarak uzaktan öğretim yöntemiyle ders veren ve bu kültüre inanan öğretim görevlilerinden destek alındığı bilgisine ulaşılmıştır. Değişim ajanlarının düzenlenen toplantılarda uzaktan öğretimin kendi çalışmalarına olan katkısı ve kolaylıklarının aktarılmasının istendiği, fakülte veya bölüm özelliklerine göre öğretim elemanlarından gelebilecek direnç için yanıtlar hazırlandığı ve görüşmelerde sunulduğu bilgisine yine araştırmacının gözlem notlarından ulaşılmıştır.

#### **4.2.3 Öğrenci Boyutu**

Bu boyutta, öğrencilerden UE Birimi'ne gelen teknik ve akademik geribildirimler, uzaktan öğretim ile verilen dersin tasarımına yönelik öğrencilerin algısı üzerine yapılmış olan bir anket araştırmasından yararlanılmıştır. Bu anket çalışmasının sonuçlarına göre öğrencilerin uzaktan öğretim ile geliştirilen ders hakkındaki tutumlarının genel olarak olumlu olduğu görülmüştür.

Öğrenciler, (1) ders içeriklerini tutarlı bulmuşlar, (2) ihtiyaç halinde öğretim elemanları ile iletişime geçebildiklerini belirtmişler, 3) geri bildirim alabilmelerinin öğrenme motivasyonlarına olumlu etki ettiğini ifade etmişlerdir (Akça, 2015). Bununla birlikte, araştırmacının öğrenci boyutu bağlamında gözlem notlarından ve kurumsal kaynaklardan (öğrenme platformu kullanılması ile ilgili olarak gerek UE Birimi'ne gerekse öğretim elemanlarına gelen geribildirimler ve dilekçeler) yararlanılmıştır. Elde edilen bulgularda, öğrencilerin kurum ve öğretim elemanları tarafından onaylanan dijital içeriklerin zorunlu kullanılmasına karşı tepkili oldukları saptanmıştır.

#### 4.2.4 Uzaktan Eğitim Birimi Çalışanları Boyutu

Bu boyut için uzaktan eğitim birimi personelleri (koordinatör (TPL), eğitim teknolojü) ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşme formlarından yararlanılmıştır. 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 planlanmıştır. 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 teknolojüleri iş süreçleri, proje takibi ve yönetimi iş süreçleri, öğrenci asistanları iş süreçleri, verilen hizmetlerin iş süreçleri dokümanlarına araştırmacının gözlem notlarından ulaşılmıştır.

#### 4.2.5 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 15 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.

#### 4.2.6 Eğitim ve Öğretim Boyutu

İncelenen kurumun Türkiye'de Uzaktan Eğitimde bir ilk olan LTI ile öğrenme platformu entegrasyonunu gerçekleştirdikleri bilgisine (TPL) UE Birimi Koordinatörü ile yapılan görüşme ve yayınlanan bir e-bültenden (Pearson, 2015) ulaşılmıştır. Bahçeşehir Üniversitesi Uzaktan Eğitim Birimi'nin kurulma sürecinde öncelikli olarak teknoloji ile değişim yönetimi kapsamında ilk planan 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 ulaşabilmeleri sağlandığı belirtilmiştir. Karma öğrenme modeli baz alınarak bu doğrultuda dijital içerik ile birlikte öğretim elemanlarını değişim kültürünün en önemli dinamiği olarak planladıklarını, kullanılan öğrenme ile öğretim elemanlarının tercih ettiği dijital içeriklerden ve ticari içeriklerden de yararlanılarak dijitalleşme sürecine devam ettiklerini belirtmişlerdir (Pearson, 2015). TPL, yarı yapılandırılmış görüşmede “...UE ile ders verme, öğretim elemanlarının hayatını kolaylaştırırken asıl hedef olan öğrencinin de öğrenmesine olumlu katkı sağlaması” şeklinde görüş bildirmiştir.”

#### **4.2.7 Verilen Hizmetler Boyutu**

##### ***4.2.7.1 A201 Meta Smart Class***

Akıllı Sınıf (Meta Smart Class) olarak adlandırılmış olan A201 sınıfı 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 imkan sağlayarak derslerin etkileşimli olarak işlenmesi için hizmet verdiği, bu iletişimi sağlayan video konferans sistemi ile öğretim elamanı ve öğrenciler diğer (karşı) kampüsler tarafından görülebilmekte ve duyulabilmekte olduğu belirtilmiştir.

Aynı zamanda var olan iki kamera ile de kayıt yapılmakta olduğu, bu kayıtlara öğrenciler istedikleri yerden, istedikleri zaman ulaşarak dersi tekrar öğrenme platformu üzerinden ya da öğrencilere verilen linklerden izleyebildikleri belirtilmiştir. Gelişmiş özellikli tabletin ekranında veya klasik beyaz tahta ile sunduğu ders içeriklerini öğrenciye aktaran ve karşı kampüsteki öğrencileri ekranda gösterebilen iki projeksiyon cihazı mevcuttur. Karşı kampüsteki öğrenciler, öğretim elemanını, beyaz tahtayı, tablet ekranını ve sınıftaki diğer öğrencileri görebilmektedir. Etkileşimli gelişmiş tablet içindeki beyaz tahta alanı ya da geleneksel beyaz tahtanın kullanımı öğretim elemanlarının isteklerine bırakıldığı belirtilmiştir.

Aynı zamanda web den canlı yayın hizmeti ile eş zamanlı olarak A201’de anlatılan dersi sınıfta bulunan üç adet IP kamera ile internet üzerinden sunma ve kaydetme olanağının sunulduğu bilgisine TPL ve UE Birimi Çalışanı (Administrator) ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeden erişilmiştir.

Araştırmacının, (TPL) UE Birim Koordinatörünün yaptığı akademik toplantılardan aldığı gözlem notlarında bu sınıfın en önemli özelliğinin “Evrensel Tasarım” ilkeleri ile özel olarak geleneksel öğretim elemanı ile teknolojiyi aktif kullanan tüm öğretim elemanlarına hitap edecek şekilde tasarımının yapıldığı, son olarak da engelli öğrenciler için düzenleme yapılacağı bilgisine ulaşılmıştır.

#### ***4.2.7.2 Ders Kayıt Hizmetleri***

Bu hizmetler öncesinde kullanılan öğrenme platformu, sanal sınıf ve A201 sınıfının kullanımı ve gelişmiş etkileşimli tabletlerin kullanımı konusunda öğretim elemanlarına oryantasyon verildiği, sanal sınıf sistemi ile verilen derslerin video kaydının yapılması, A201 sınıfında verilen derslerin video kaydının yapılması, etkileşimli tablet kullanılarak ders kaydı yapılması hizmetleri verildiği bilgisine web sitesinden ve araştırmacının gözlem notlarından ulaşılmıştır.

#### ***4.2.7.3 Uzaktan Öğretim Eğitim Hizmetleri***

Uzaktan Eğitim Hizmetleri olarak Uzaktan eğitim ile verilmesi planlanan derslerin (online, e-öğrenme, net-tabanlı, web-tabanlı vs.) öğrenme platformuna aktarılması ve sanal sınıf derslerinin verilmesinin sağlandığı, bu hizmetlerin verilmesi öncesi hem öğrenme platformu, hem de sanal sınıf kullanımı ile ilgili öğretim elemanlarına oryantasyon verildiği bilgisine TPL ile yapılan görüşme ve araştırmacının gözlem notlarından ulaşılmıştır.

Dersler sırasında her türlü teknik ve sistemsel konularda Uzaktan Eğitim Birimi Eğitim Teknologları tarafından destek sağlandığı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra eğitsel olarak öğretim tasarım ilkelerine bağlı kalarak ders içerik zenginleştirilmesi konusunda çalışmalar yürütüldüğü, ders içeriklerine ait materyallerin öğrencilerin öğrenme stilleri gözönünde bulundurularak tasarlandığı,

ders alıştırma ve ödevlerin öğrencilere online olarak verilmesi ve değerlendirilmesi sağlandığı bilgisine araştırmacının gözlem notlarından ulaşılmıştır.

Diğer yandan, eğitim hizmetlerine ek olarak eğitim ve bilgilendirme dokümanlarının harılanmış olduğu saptanmıştır. Uzaktan Eğitim Birimi web sitesinden öğrenme platformu kullanımı rehberi, sanal sınıf kullanım rehberi, için A201 Etkileşimli Video Dersinde Beklenen İdeal Roller, A201 için İdeal Öğrenci Rolü dokümanları ile öğretim elemanları ve uzaktan öğrenen öğrencilere teknik destek sağlandığı tespit edilmiştir.

#### ***4.2.7.4 Teknik Destek Hizmetleri***

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-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 açısından sanal sınıf ortamında önem sağladığını belirtmiştir.

## 5. Bölüm: Tartışma ve Sonuçlar

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar, literatür ile karşılaştırılarak yazılmış ve gelecekte yapılacak araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

### 5.1 Tartışma, Sonuç ve Öneriler

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

Bu kısımda, uzaktan eğitim tabanlı olarak teknoloji ile dönüşümün ve Türkiye’de yükseköğretim kurumu olarak İstanbul’da bir özel vakıf üniversitesinde yapılan durum çalışmasında ortaya çıkan verilerden elde edilen sonuçlar diğer araştırmalarla ilişkilendirilmiş, benzerlik ve farklılıklar açık ve anlaşılır bir biçimde ifade edilerek tartışılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, konu ile ilgili araştırma yapmayı planlayan araştırmacılar ve kurumlarında teknoloji ile dönüşüm gerçekleştirmek isteyen yöneticiler ve öğretim elemanlarına yönelik bazı önerilere yer verilmiştir.

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.

Bunun aksine, uzaktan eğitimin Türk yükseköğretim kurumlarında uygulanmasında bazı zorluklarla da karşılaşılabilir. Bu zorluklar; (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 olarak belirtilebilir.

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.

Ambrose (1987), değişimde vizyonun organizasyonda paylaşıp anlaşılmasının değişimi olumsuz etkileyeceğini belirtmiştir. İncelenen kurumda kurum liderinin vizyonu ile TPL (birim koordinatörü) vizyonunun aynı doğrultuda olduğu, bazı öğretim elemanlarının uzaktan eğitime yönelik direnci olduğu söylenebilir.

Uzaktan eğitimin dünyadaki kullanım örnekleri incelendiğinde, araştırmanın konusu üniversitenin öğrencinin başarısını yükseltmeyi hedeflerken okul yöneticileri ve öğretim elemanları faktörleri de göz önünde bulundurularak bir felsefe doğrultusunda bir kültür olarak yaygınlaştığı söylenebilir. Kurumda UE stratejik bir plan dahilinde uygulanırken, değişim sürecinde öğretim elemanlarına UE felsefesi doğrultusunda bir ortam sağlanılarak UE'nin yaygınlaştırılmaya çalışıldığı söylenebilir.

Kurumun UE'yi 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.

Teknoloji ile dönüşümde okul yöneticileri değişim lideri rolünü üstlenirken etkili bir liderlik göstermeleri gerekir (Marshall, 2010). Bunun yanı sıra eğitimde başarılı değişim için okul yöneticilerinin kendi okullarının yapısını iyi tanımaları ve çalışacağı ekipte yaşanacak direnci iyi yönetirken, uygun stratejik çözümler doğrultusunda birer değişim lideri olması da beklenmektedir (Karip, 1996). McLaughlin (2000) de; okul yöneticisinin, değişim sürecinde kilit role sahip olduğunu belirtmiştir.

İncelenen kurumda değişim lideri olarak Okul Lideri ile yapılan görüşmede; (1) eğitimde fırsat eşitliğini sağlayacak en iyi aracın eğitim teknolojileri olduğunu, (2), bireylere yararlı olan tüm teknolojik değişimleri ölçülebildiği oranda desteklediğini, (3) eğitimin bir sektör olarak değerlendirilmesi nedeniyle belirli müfredatlar çerçevesinde hareket etme kısıtı olduğunu ve (4) teknoloji ile dönüşümde rol oynayan Uzaktan Eğitim Birimi'nin öğretim elemanlarına destek vermeye devam ederken, sosyal sorumluluk projeleri yaparak bilinirliğini artırması

gerektiği bilgisini vermiştir. Okul lideri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeden teknolojik gelişmelere açık ve yenilikçi bir lider profiline sahip olduğu söylenbilir.

Teknoloji ile dönüşüm projelerinin başarsız olarak sonuçlanmasının en önemli nedenleri olarak iletişim eksikliği, üst düzey yönetimin, çalışanların, kurumdaki diğer paydaşların projeye olan ilgilerinin eksikliği sayılabilir (Pries & Stone, 2004). 21. yy da okul yöneticilerinin değişen rolleri ile birlikte hem değişimi yönetmeleri hem de gelecekteki risk ve firsatları önceden görebilmeleri ve buna uygun aksiyon planları çıkarmaları gerekmektedir. Teknoloji ile dönüşüm sürecinde okul yöneticilerinin ve ğretim elemanlarının aynı strateji doğrultusunda hareket etmeleri dönüşümün başarisına etki etmektedir.

İncelenen kurumda üst düzey yöneticiler ile yapılan görüşmelerin bazılarında ders veren ğretim elemanlarının uzaktan eğitim ile ders vermeyi mecburen kabul ettikleri, aslında memnun olmadıkları yönünde görüş bildirilmiştir. Buna karşın bahsi geçen fakültede uzaktan eğitim ile ders veren ğretim elemanlarından bazıları ile yapılan görüşmede uzaktan eğitim ile ders vermekten çok memnun oldukları, sadece iş yükü ve dersin kredi bakımından hak ettiği değerin verilmesi yönünde görüş verdiği bilgisine görüşme formlarından ulaşılmıştır.

Uzaktan eğitim birimi/merkezi idari yöneticilerinden toplanan veriye göre uzaktan eğitimin yaygınlaşmasında engel olarak; kurumun değişime direnci, uzaktan eğitim felsefesinin net olarak paylaşılamaması, stratejik planlama eksikliğinden söz edilmektedir. UE alışanları ile yapılan görüşme sonucunda yükseköğretim kurumundaki ğretim elemanlarının uzaktan eğitime direnci ve UE felsefesinin anlaşılamaması, teknolojiyi takip edememe, fazladan iş yükü alma ve konumlarını kaybetme endişesi taşıdıkları sonuçlarına ulaşılmıştır (Berge ve Muilenburg, 2000). Uzaktan eğitim yöntemlerinin yaygınlaştırılmasında ğretim elemanlarının akademik ortamda ödüllendirmenin ve destek sağlamının önemli olduğu vurgulanmaktadır (Care ve Scanlan, 2001).

İncelenen yükseköğretim kurumunda uzaktan eğitimle ders veren ğretim elemanlarına herhangi bir ödüllendirme sistemi uygulanmadığı bilgisine ğretim

elemanları ile yapılan görüşme formlarından ulaşılmıştır. Yine öğretim elemanları ile yapılan görüşmelerde uzaktan eğitimle verilen derslerin kredilerinin sınıf içi derslerden düşük olmaması hatta teşvik edecek şekilde kredilendirilmesi gerektiği görüşü bildirilmiştir. Bunun yanısıra birim koordinatörü ile yapılan görüşmeden uzaktan eğitim ile verilen dijital ders içeriklerine telif ücreti ödenmesi ile ilgili olarak çalışma yapıldığı bilgisi alınmıştır. Öğretim elemanları ile yapılan görüşmelerde uzaktan eğitim denildiğinde ilk akla gelen video konferans dersleri olduğu, buna da öğretim elemanları tarafından çok sıcak bakılmadığı anlaşılmıştır. UE ile verilen derslerin kredilendirilmesi ve teşvik edilmesi konusunda yönetimin desteği ile kapsamlı çalışmalar yürütülmesi önerilebilir.

Birim koordinatörü ve akademik planlama grubu ile yapılan görüşmede üniversitede öğretim elemanlarının dönem başlamadan önce derslerin seçimini online/yüzyüze iken yeni haliyle uygulanan tüm UE modellerinin de seçiminin sağlandığı bilgisine ulaşılmıştır. UE modeli seçiminin Karma, Hibrit, Online, Video konferans olarak öğretim elemanlarına bırakıldığı belirtilmiştir. Öğretim elemanlarının derslerine en uygun şekilde uzaktan eğitimi kullanmaları için eğitim teknolojilerinin desteği ile uzaktan eğitimin üniversite genelinde yaygınlaşmasının sağlanabileceği söylenebilir (Bingimlas, 2009).

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.

Yapılan araştırmalarda uzaktan öğretim faaliyetlerinin yönetildiği birim ve merkezlerde belirli rol ve yetkinlikler olması gerektiği yönünde tanımlamalar yapılmıştır. İncelenen kurumda rol ve yetkinliklerin tanımlarının olduğu fizibilite

raporundan ve Web sitesinden görülmüştür. Buna göre rol ve yetkinliklerin dünyadaki uygulamalarla benzerlik gösterdiği söylenebilir (Williams, 2003; Thach ve Murphy, 1995).

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.

Uzaktan Eğitim Birimi’ne öğrencilerden gelen teknik ve akademik geribildirimler, araştırmacının gözlem notlarından elde edilen bulgular doğrultusunda öğrenme platformu ve dijital içerik gibi uzaktan eğitim kavramlarının net anlaşılmadığı ancak öğrenmeye olumlu katkı sağladığını göstermektedir.

A201’in Meta smart Class evrensel tasarımı sınıf olarak adlandırıldığı, teknolojiyi üst seviyede kullanan öğretim elemanlarının yanı sıra geleneksel öğretim elemanlarının da kullanacağı şekilde tasarımının yapılması sayesinde tüm öğretim elemanlarının kendilerini rahat hissedeceği bir UE ortamında ders vermelerinin sağlanması UE ile verilen derslerin artmasına katkı sağlayacağı söylenebilir (İkan ve Dagan, 2011).

UE eğitim teknolojileri tarafından öğretim elemanların kullanımına sunulmak üzere online öğretim rehberi hazırlanmakta ve öğretim elemanlarına teknik olarak uzaktan eğitim ile ders vermek istediklerinde yararlanacakları bir kaynak oluşturularak kurumsal UE çerçevesinin belirlendiği söylenebilir. Bu sınıfın tasarımı ile tüm öğretim elemanlarının derslerini kendi usullerine göre, isterlerse kayıt altına da alarak yürütmeleri sağlanırken, Seyal vd. (2002) de belirttiği gibi eğitimcilerin bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin kullanabilmeleri için kendilerine verilecek teknik desteğin, değişim sürecinin başarılı olarak sürdürülmesini sağlayacağı söylenebilir.

Öğrenmenin bir ögesi olan etkileşim, uzaktan eğitim açısından önem teşkil etmektedir (Patsula, 2002). Öğrenmede etkileşimin artmasıyla birlikte, öğrencinin öğrenmeye olan tutumunun olumlu olması sağlanırken, bir taraftan da motivasyon ve başarısının artması sağlanmaktadır (Collins ve Berge, 1996).

Yükseköğretim kurumları, bilgi iletişim teknolojilerinin ileri seviyeye ulaşması nedeniyle çağın gereği olarak teknoloji ile dönüşüm sürecinde uzaktan eğitim teknolojilerinden yararlanmayı yer, zaman, maliyet ve daha fazla öğrenciye ulaşmayı hedeflemektedirler. Eğitim teknolojileri ile hazırlanan etkileşimli videolar, ders notları öğrencilere bir konunun kazanımları ile ilişkili bir biçimde anlatılmasına olanak sağlamaktadır. Bu nedenle bu içeriklerin paylaşılacağı bir online öğrenme platformunu tüm kurum ve kuruma bağlı diğer eğitim organizasyonlarının genelinde kullanılması öğrenme faaliyetlerinin ölçülmesi, değerlendirilmesi bakımından katkı sağlayacağı söylenebilir.

“UE içeriklerine telif ücreti ödenmesi prosedürü” çalışmaları gerçekleştirilerek öğretim elemanlarının uzaktan eğitim ile verilecek dijital eğitim materyali hazırlamaları konusunda teşvik edilmesi çalışmalarının yürütüldüğü bilgisine araştırmacının gözlem notlarından ulaşılmıştır. Bu sayede içeriklerin bir öğrenme platformuna yüklenerek üniversite genelinde birimin felsefesi olan tek bir noktadan öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinin gerçekleşeceği söylenebilir.

Memişoğlu ve İsmetoğlu (2013) ve Yadigar (2010) eğitim kurumlarında yeni bir teknoloji kullanımında öğretim elemanlarının adapte olmalarının uzun sürdüğünü belirtmektedir. Kullanıcılara gereken teknoloji eğitimleri ve donanımların sağlanmaması durumunda değişim sürecinde zorluğun kaçınılmaz olduğu belirtilirken, araştırma konusu yükseköğretim kurumunda hazırlık okulu koordinatörü ile yapılan görüşmede teknik alt yapı ve öğretim elemanlarının teknolojik bilgi eksikliğinin uzaktan eğitimin yaygınlaşmasında büyük bir engel olduğu görüşü alınmıştır. Bu ihtiyaçlara yönelik olarak yükseköğretim kurumunda Ağustos 2012 tarihinde uygulamaya konulan UE Projesi eğitim teknolojilerinin pedagojik çerçevede derslerde kullanılarak öğrencinin öğrenmesine katkı sağlamak

ve öğretim elemanlarının öğretim sürecinde teknolojiden yararlanmaları hedeflendiği söylenebilir.

Teknoloji ile dönüşümde Huang, Deggs, Jabor ve Machtmes (2011) teknoloji benimseme modelinden farklı olarak incelenen yükseköğretim kurumunda liderin teknoloji ile dönüşüm kararı alması sonucu dönüşüm çalışmalarına yön verildiği, uzaktan eğitim birimi kurulması ve derslerin uzaktan eğitim ile verilmesinin yaygınlaştırma çalışmalarının bu kapsamda başladığı ve yürütüldüğü söylenebilir (Jones, 1992).

TKY kurumda verilen hizmetin yanısıra çalışanların ve iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve gelişmesinin en düşük maliyetle çalışanların da desteği ile kurumun genel performansı üzerinde pozitif olarak etki sağlanması stratejisi olarak “Süreç Yönetimi” ni tanımlamıştır. İncelenen kurumda UE çalışanların iş süreçlerinin yanı sıra halen de devam eden “telif ödenecek uzaktan eğitim içerikleri için standart iş süreci dokümanı” çalışması olduğu ve diğer uzaktan eğitim birimi çalışanlarının görebileceği şekilde ortak çalışma alanından paylaşıldığı araştırmacının gözlem notlarından elde edilmiştir. Bu nedenle verilen hizmetlerin belirli bir plan dahilinde ve süreç mantığı ile yürütüldüğü görülmektedir (Jones, 1992).

İncelenen üniversitede UE süreci için yapılan SWOT analizi sonuçlarına göre; uygulamaya dönük derslerde etkileşimin az olması UE ile öğrenen öğrencinin öğrenme başarısına olumsuz etki edebilir. Öğretim elemanlarının konularını kaybetme endişesi ve online sınavların güvenilir olmadığı yönünde bir kanıları olması öğretim elemanlarının uzaktan eğitime olan olumsuz tutumlarının artmasına neden olabilir.

UE programlarına olan talebin artması sonucu öğrenci sayısı artarken niteliğinin azalması, öğretim elemanlarının iş yüklerinin artması sonucunda eğitimin kalitesi düşebilir. Araştırma kapsamında görüşmeler ve doküman incelemesi gibi veri kaynaklarından elde edilen bulgulara göre teknoloji ile dönüşümde araştırılması gerekenin teknolojinin öğrenmeye etkisi mi yoksa teknolojinin kalitesi mi ölçülmelidir sorularına yanıt aranması önerilebilir.

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.

UE ile tasarlanan, geliştirilen ve değerlendirilmesi yapılan bir derse ilişkin öğrenciler üzerinde algısına yönelik olan yapılan anketin sonuçlarının öğrencilerin öğrenme çıktıları üzerinde olumlu etki yapması, UE ile verilen derslerin daha fazla etkileşimli ve zenginleştirilmiş olarak sunulmasının UE in üniversite genelinde yaygınlaşması bakımından olumlu etki edeceği söylenebilir.

Öğretim elemanlarının uzaktan eğitim ile verdikleri derslerde iş yükünün yeniden gözden geçirilmesi, uzaktan eğitim ile verilen derslerin kredilendirme derecesinin yükseltilmesi önerilebilir. Araştırmada teknoloji ile dönüşüm sürecinde kurumsal kaynaklar, üst düzey yöneticiler, öğretim elemanları, uzaktan eğitim birimi çalışanları ile yapılan görüşmelerden, öğrencilerin uzaktan eğitim ile ilgili yaklaşımları ile ilgili yapılan anket ve araştırmacının gözlem notlarından elde edilen bilgilerin yanısıra literatürde yer verilen Dünya’da ve Türkiye’de yürütülen uzaktan eğitim uygulamalarına göre, araştırmanın yapıldığı yükseköğretim kurumunun uzaktan eğitim kapsamında yapılan çalışmaları başarı ile yürüttüğü söylenebilir.



## KAYNAKÇA

- (2014). *NMC Horizon Report, 2014 Higher Education Edition, page:1*. USA: The New Media Consortium.
- Akça, G. (2015). Design, development and validation of massive online urban awareness course . Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul, Türkiye: Bahçeşehir Üniversitesi
- Aldemir, A. (2013, 9 25). *Bilgiye erişimde yeni yaklaşım: Bilgi okuryazarlığı*. <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak03/u03-29.pdf> 12 Mayıs 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Alkan, C. (1987). Açıköğretim uzaktan eğitim sistemlerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi yayınları* (157).
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2002). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (2 baskı.). Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Ambrose, D. (1987). *Managing complex change*. Pittsburgh, Pa: The Entireprise Group Ltd.
- Aykaç, B., Durgun, Ş. ve Yayman, H. (2003). Yönetimin iyileştirilmesi ve örgütsel değişim. *Türkiye'de Kamu Yönetimi Dergisi*, ss.101.
- Aytaç, T. (2002). Post modern eğitim yöneticisi. 21. Yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu. *Ank.Ün.Eğitim Bilimleri Fak. Yayınları*.
- Bailey, K. D. (1982). *Methods of social research ( 2nd ed.)*. New York: The Free Pres. New York: The Free Pres.
- Balaban, M. E. (2012, 2). <http://erdalbalaban.com.tr>. [http://erdalbalaban.com.tr:content/uploads/2012/12/UE\\_UzaktanE%C4%9Fitim\\_EB.pdf](http://erdalbalaban.com.tr:content/uploads/2012/12/UE_UzaktanE%C4%9Fitim_EB.pdf) 22 Nisan 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel gelişme kuram ve Uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme*. Ankara : Pegem Yayıncılık.
- Balcı, B. ve Eşme, İ. (2001, 9). Teknoloji eğitimi. *Yeni binyılın başında fen bilimleri eğitimi sempozyumu*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi.
- Barnes, D. (2013, 2 20). <http://daibarnes.info/blog/assessing-the-integration-of-technology-in-learning-part-1/>. <http://daibarnes.info>:

<http://daibarnes.info/blog/assessing-the-integration-of-technology-in-learning-part-1/> 16 Nisan 2015 tarihinde edinilmiştir.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2009). *Öğrenmek ve öğrenen Örgütler, örgütlerde değişim ve öğrenme*. Ankara: Siyasal Kitabevi Yayınları.

Başaran, İ. E. (1982). *Eğitime giriş*. Ankara : Sevinç Matbaası.

Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri. Yönetimsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.

Bates, T. (2000). *Managing technological change*. San Fransisco: Jossey-Boss Inc.

Bennett, J. ve Bennett, L. (2003). A review of factors that influence the diffusion of innovation when structuring a faculty training program. *Internet and Higher Education*, s. 53-63. [http://ac.els-cdn.com/S1096751602001616/1-s2.0-S1096751602001616-main.pdf?\\_tid=943ba102-f8b2-11e4-93a3-00000aab0f6c&acdnat=1431440840\\_2ba6e7e6c8049b605c87b50b7e6a3277](http://ac.els-cdn.com/S1096751602001616/1-s2.0-S1096751602001616-main.pdf?_tid=943ba102-f8b2-11e4-93a3-00000aab0f6c&acdnat=1431440840_2ba6e7e6c8049b605c87b50b7e6a3277) adresinden 15 Nisan 2015 tarihinde edinilmiştir.

Berat, N. (2015, 1 13). *İnternet şirketlerinden geleceğin üniversiteleri çıkabilir*. <http://www.hbrturkiye.com>: (<http://www.hbrturkiye.com/blog/egitim/internet-sirketlerinden-gelecegin-universiteleri-cikabilir>. adresinden 14 Nisan 2015 tarihinde edinilmiştir.

Berge, Z. L. ve Muilenburg, L. Y. (2000). Barriers to distance education as perceived by managers and administrators: Results of a survey. (M. Clay, Dü.) *Distance Learning Administration Annual*.

Berger, R. (2003). An ethic of excellence: Building a culture of craftsmanship with students. 156. 4 15, 2015 tarihinde <http://eric.ed.gov/?id=ED481965> adresinden 15 Nisan 2015 tarihinde edinilmiştir.

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 & Technology Education*, 5(3), s. 235-245.

Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., Erdem, B. ve Bolat, O. İ. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Born, K. A., & Miller, G. (tarih yok). Faculty perceptions of Web-based distance education in agriculture. *Journal of Agricultural Education*, 40(3), 30-39.

- Budak, G. (1998). *Yenilikçi yönetim yaratıcı birey*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Budak, G. ve Budak, G. (2012). *İşletme yönetimi*. Ankara: Barış Yayınları.
- Burnes, B. (1996). *Managing change. A strategic approach to organizational dynamics. London. San Francisco Financial Times.*
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitim yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Care, W. D. ve Scanlan, M. J. (2001). Planning and managing the development of courses for distance delivery: Results from a qualitative study. *Online Journal of Distance Learning Administration*, Volume 4. 1-8.
- Chapman, A. D. (2010, 6 23). *Using interactive video to teach learning theory to undergraduates: Problems and benefits*. <http://eric.ed.gov>: <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED406425.pdf> adresinden 15 Nisan 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Conley, D. T. (1993). Roadmap to Restructuring. *ERIC*. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED359593.pdf> adresinden 11 Mayıs 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Crooks, S. M., Yang, Y. ve Duemer, L. S. (2003). Faculty perceptions of web-based resources in higher education. *Journal of Educational Technology Systems*, 31(2), 103-13.
- Çağlar, İ. (2005). *Türk İşletmeciliğinde Değişim ve Değişim Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi Yayıncılık.
- Çevik, H. H. (2001). Organizasyonlarda stratejik yönetim. (S. Güney, Dü.) *Yönetim ve Organizasyon*, s. 309-321.
- Çiftçi, S., Taşkaya, S. M. ve Alemdar, M. (2013). Sınıf öğretmenlerinin fatih projesine ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, 12(1), s. 227-240.
- Çiftçi, T. (2011). *Stratejik yönetim cep kitabı, Tsunamilerde ekmek teknesini yüzdürmek*. İstanbul: İSO-KATEK.
- Daft, R. L. (2008). *New era of management* (2 b.). South-Western: Tomson.
- Dearing, R. (1997). *The national committee of inquiry into higher education. Higher education in the learning society [Dearing report]*. Norwich, HMSO: Higher education in the learning society .

- Demir, K. (2006). Rogers'ın yeniliğin yayılması teorisi ve internetten ders kaydı. *Educational administration: Theory and Practice*(47), 367-392.
- Dervitsiotis, K. S. (1998, 2). The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of reengineering, developing learning organization and total quality management. *Total Quality Management*, 9(1), s. 109.
- Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt geliştirme*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (1999). *21.yüzyıl için yönetim tartışmaları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (2003). *Geleceğin toplumunda yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Düren, A. Z. (2000). *2000'li yıllarda yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Easton, G. S. (Spring, 1993). The 1993 state of U.S. total quality management: A. Baldrige Examiner's perspective. *California Management Review*, 32-54.
- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ellis, E. M. (2000). Faculty participation in the Pennsylvania State University world Campus:Identifying barriers to succes. *Open Learning*, 15(3), 233-242.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (8.baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, V. ve Durna, U. (2009). Kamu sektöründe stratejik yönetim. *Amme İdare Dergisi*, 1, 55-75.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (3.baskı). İstanbul: Beta Yay.
- Forbes Dergisi (Turan, Ö. (2014, 11). Akademik Başarı. *Forbes Türkiye*.
- Forster, N. (1994). Qualitative methods in organizational research: A practical guide. *The analysis of company documentation*. C.Cassell and G. Symon (Eds.). (C. Cassell, & G. Symon, Dü) London: Sage.
- Fraenkel, J. R. ve Wallen, N. E. (2006). *How to design and evaluate research in education* (6 b.). New York: McGraw-Hill International Edition.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change* (3.baskı). New York: Teacher College Press.

- Gabael, Michael; Kupriyanova, Verona ; Morais, Rita; Colucci, Elizabeth;. (2014). <https://buzeb.bahcesehir.edu.tr>. (T. Adıgüzel, G. Akça, A. Aktepe, C. Ateşol, Z. Beyazay, B. G. Gençer, . . . F. D. Yalçın Tepe, Dü) <https://buzeb.bahcesehir.edu.tr/#makaleler> adresinden 15 Nisan 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite liderliği*. İstanbul: Timaş Yayıncılık.
- Girginer, N. (2002). <https://aof20.anadolu.edu.tr>. [https://aof20.anadolu.edu.tr/bildiriler/Nuray\\_Girginer.doc](https://aof20.anadolu.edu.tr/bildiriler/Nuray_Girginer.doc) adresinden 17 Nisan 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Girginer, N. ve Özkul, E. (2004). Uzaktan eğitimde teknoloji seçimi. *The Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 3(19).
- Gök, B. (2011, 4). Uzaktan eğitimde görev alan öğretim elemanlarının uzaktan eğitim algısı. Ankara.
- Göktalay, Ş. B. (2006). Faculty adoption of online technology in higher education. *Tojet*.
- Guba, E. G. ve Lincoln, Y. S. (1985). *Robert wood johnson foundation*. Qualitative Research Guidelines Project: <http://www.qualres.org/HomeLinc-3684.html> adresinden 12 Mayıs 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Guhlin, M. (2013, 11 29). <http://www.mguhlin.org>. <http://www.mguhlin.org/2013/11/keys-changing-hands-7-tips-for.html> adresinden 16 Nisan 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Hall, G. H. (1995). *The local educational change process and policy implementation*. London: The Falmer Press.
- Hanson, E. M. (1996). *Educational administration and organizational behaviour*. United States of America.
- Hatiboğlu, Z. (1993). *Temel yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Haynes, P., Ip, K., Saintas, P., Stainer, S., Palmer, H., Thomas, N., . . . Barlow ve Maillardet, J. (2004). Responding to technological change, IT skills and the academic teaching profession. *The Institute for Learning and Teaching in Higher Education and Sage Publications*, 5, 152-165.
- Hedberg, J. G. (2006). E-learning futures? *Studies in continuing education*(28), 173-85.

- Helvacı, M. A. (2010). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hızal, A. (1983). Uzaktan eğitim süreçleri ve yazılı gereçler. *Distance Education Precess and printed Tools*, 122.
- Huang, R.-T., Deggs, D. D., Jabor, M. K., & Machtmes, K. (2011). <http://www.westga.edu/>. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 14(2).  
[http://www.westga.edu/~distance/ojdla/summer142/huang\\_142.html](http://www.westga.edu/~distance/ojdla/summer142/huang_142.html) adresinden 22 Nisan 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Hughes, G. (2007). Using blendedlearning to increase learner support and improverention. *Teaching in Higher Education*, 12(3), 349-363.
- Hussey, D. (1998). *Örgütlerde daha iyi nasıl değişim yönetimi*. İstanbul: Kogan Page Yayınları.
- Ikan, E. M., ve Dagan, O. (2011). Using the Interactive White Board in Teaching and Learning – An Evaluation of the SMART CLASSROOM Pilot Project, *Interdisciplinary Journal of E-Learning and Learning Objects*, Vol,7.
- Institute of Industrial Engineering.) <http://www.iienet2.org>. Institute of Industrial Engineering: <http://www.iienet2.org/Details.aspx?id=3290> adresinden 10 Nisan 2015 tarihinde edinilmiştir.
- ISTE. (2007). *The ISTE national educational technology standards (NETS.S) and performance indicators for students*. 7 International Society for Technology in Education.: [http://www.iste.org/docs/pdfs/20-14\\_ISTE\\_Standards-S\\_PDF.pdf](http://www.iste.org/docs/pdfs/20-14_ISTE_Standards-S_PDF.pdf) adresinden 12 Mayıs 2015 tarihinde edinilmiştir.
- İşman, A. (2003). *Öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- İşman, A. (2011). *Uzaktan eğitim* (4.baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- James, C. ve Connolly, U. (2000). *Effective changes in schools*. New York: Curran Publishing.
- Jones, C. (1992). Developing a total quality trategy. *Management Services*, 36, 23-27.
- Karip, E. (1996). *Etkili eğitim sistemlerinin geliştirilmesi 2*. Pegem Yayıncılık.

- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). Örgütlerin toplumsal psikolojisi. (H. Can, & Y. Bayar, Dü) *TODAİE* 167.
- Kavrakoğlu, İ. (1994). *Sinerjik yönetim*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kaya, Z. (1996). *Uzaktan eğitimde ders kitapları (Açıköğretim Lisesi Örneği)*. Ankara: Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Baslı Atölyesi.
- Kertil, M. (2008). Matematik öğretmen adaylarının problem çözme becerilerinin modelleme sürecinde incelenmesi. İstanbul.
- Kezar, A. J. ve 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*, 435-460.
- Kirkup, G.ve Kirkwood, A. (2005, 1 22). Information and communications technologies (ICT) in higher education teaching—a tale of gradualism rather than revolution. *Learning, Media and Technology*, 30(2), 185-199.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği* (9.baskı). İstanbul: Beta Yayın.
- Kotter, J. P. (1995). *Esaslar*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Kutluca, T. ve Ekici, G. (2010). Öğretmen adaylarının bilgisayar destekli eğitime ilişkin tutum ve öz-yeterlik algılarının incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 177-188.
- Lawrie, J. (1990). The ABCs of hange Management. *Training & Development Journal*, 88-89.
- Lin, X. (2010, 7 7). Reflective adaptation of a technology artifact: A case study of classroom change. *Cognition and Instruction*. 19(4) 395-440.
- Ekren, N. ve Akkul, N. (2013). Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, [http://eyk8.marmara.edu.tr/bildiri\\_ozetleri\\_kitabi.pdf](http://eyk8.marmara.edu.tr/bildiri_ozetleri_kitabi.pdf) s.21-23
- Marshall, S. (2010). Change, technology and higher education: are universities capable of organisational change? *ALT-J, Research in Learning Technology*(18), 179-192.
- Marşap, A. (2006). E-eğitim yönetim sisteminde yaratıcı önderlik vizyonu. *Türkiye'de İnternet Konferansı*, (133-142). Ankara.

- McLaughlin, L. M. (2001). The school principal as change agent: An explanatory case study. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED456516.pdf> 10 Nisan 2015 tarihinde edinilmiştir.
- McLoughlin, J. A., Chen Wang, L.-C. ve Beasley, W. A. (2008). Transforming the college through technology: A change of culture. *Innov High Educ*, s. 99-109.
- McMillan, J. H. (2000). *Educational research: Fundamentals for the consumer* (3.baskı). New York: Longman.
- Merriam, S. B. (2013). *Qualitative research and case study applications in education*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Moore, M. G. (1989). Three types of interaction. *The American Journal of Education*, 3(2), 1-7.
- Morrison, K. (1998). *Management theories for educational change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd. London.
- Nadler, D. A. (1993). *Concepts for the management of organizational change*. (C. Mabey, ve B. Mayon-White, Dü)
- Norton, P. (1994). Integrating technology in schools: a cohort process for graduate level inquiry. *Journal on Information Technology for Teacher Education*, 3(2), 163-174.
- Nykodym, N., Welling, B., Simonetti, J. L. ve Nielsen, W. R. (1994). Employee empowerment. *Empowerment in Organization*, 2(3), 45.
- Owens. (1998). Physical, verbal and indirect aggression amongst South Australian School students. *Unpublished PhD Thesis*. Adelaide, Australia: Flinders University of South Australia.
- Ozankaya, Ö. (1984). *Toplumbilim terimleri Sözlüğü*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Özdemir, İ. (2014). Postmodern düşüncenin Türkiye'de eğitim sistemine yansımaları. 43(204), 18-42. *Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 43(2014), 18-42.
- Patsula, P. J. (2002, 2 1). *Web usability and information design issues*. [www.patsulamedia.com](http://www.patsulamedia.com): [http://www.patsulamedia.com/usefo/usableword/report20020201\\_mediaselction\\_criteria.shtml](http://www.patsulamedia.com/usefo/usableword/report20020201_mediaselction_criteria.shtml) adresinden 14 Nisan 2015 tarihinde edinilmiştir.



- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation*. Beverly Hills: Sage.  
<http://legacy.oise.utoronto.ca/research/field-centres/ross/ctl1014/Patton1990.pdf> adresinden 14 Nisan 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Pearson. (2015, 3 31). PEARSON ve Bahçeşehir Üniversitesi İşbirliği ile Dev Proje. *Pearson Türkiye E-bülteni*. İstanbul: Pearson.  
<http://geleceknesilogrenme.com/wp-content/uploads/2015/04/PEARSON-2.pdf> adresinden 15 Nisan 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Peker, Ö. (1995). Yönetimi geliştirmenin sürekliliği. *TODAİE Yayını*, 33.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili yönetim becerileri öğrenilebilir ve geliştirilebilir*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pira, A. ve Kocabaş, F. (2003/1). Örgütsel iletişim açısından değişim mühendisliği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 89.
- Pries, C. ve Stone, M. (2004). Managing CRM implementation with consultants- CRM or change management? *Journal of Change Management*, 4(4), 351-370.
- Rai, E. R. ve Viering, M. (2012, 4). <http://researchnetwork.pearson.com/>.  
[http://researchnetwork.pearson.com/wp-content/uploads/assessing\\_21st\\_century\\_skills\\_ncme.pdf](http://researchnetwork.pearson.com/wp-content/uploads/assessing_21st_century_skills_ncme.pdf) adresinden 16 Nisan 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Harvard business Review school publishing corporation. (2011). *Esaslar*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Roberts, C. (2008, 1). Implementing educational technology in higher education: A strategic approach. *The Journal of Educators Online*, 5.
- Sağlam, M. (1982). *Örgütsel değişim* (Cilt 185). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Sant, R. V. (2015, 4 22). *Improving the adoption of learning technologies*.  
www.slideshare.net: <http://www.slideshare.net/vansantr/improving-the-adoption-of-learning-technologies> adresinden alınmıştır
- Saraç, O. (2005). Benchmarking ve Stratejik Yönetim. *Sayıştay Dergisi*, 56, 57.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.

- Sergiovanni, T. J. (2006). *The Principalsip: A reflective practice perspective: .* Boston: Pearson Education, Inc.
- Seyal, A. H., Rahman , M. N., & Rahim, M. M. (2002, 11 8). Determinants of academic use of the Internet: A structural equation model. *21(1)*, s. 71-86.
- Shamir-Inbal, T., Dayan, J., & Kali, Y. (2009). Assimilating Online Technologies into School Culture. *IJELLO special series oc Chais Conference 2009 best papers. 5*, s. 307-334. Raanana: Interdisciplinary Journal of E-Learning and Learning Objects.
- Shattuck, G. (2010). Understanding School Leaders' Role in Teacher's Adoption of Technology Intergration Classroom Practices. *Educational Media and Technology Yearbook*. USA: The University of Georgia.
- Slater, D. (1985). *The Management of Change: The Theory and the Practice*. London: Managing Education: The System and the Institution, Holt.
- Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler). *Maliye Dergisi*, 104.
- Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler). *Maliye Dergisi*, 152, s. 104.
- Spitulnik, N. R. (2001). How elementary principals perceive the changes in their roles and their schools as a result of Massachusetts education reform. *UMI Dissertations Publishing. 5 11*, 2015 tarihinde <http://search.proquest.com/docview/230587137> adresinden alındı
- Stemler, S. (2001, 7 6). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation. 4 27*, 2015 tarihinde An overview of content analysis. Practical Assessment, Research & Evaluation: <http://pareonline.net/getvn.asp?v=7&n=17> adresinden alındı
- Şimşek, H. ve Adıgüzel, T. (2012). Yükseköğretimde yeni bir üniversite paradigmasına doğru. *Eğitim ve Bilim*, 37(166).
- Tutaysalgır, H (2014). <http://egitimteknoloji.net/2014/05/ogrencilerin-sahip-olmasi-gereken-21-yy-becerileri/> adresinden 5 Nisan 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Taymaz, H. (1997). *Uygulamalı okul yönetimi*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fak. Yayınları.

- teachthought. (2013, 6 12). <http://www.teachthought.com/technology/a-diagram-of-21st-century-pedagogy/>. 13 Nisan, 2015 tarihinde www.teachthought.com adresinden alındı
- Tekeli, İ. (2003). *Eğitim üzerine düşünmek*. Ankara: TÜBA Yayınları.
- Tengilimlioğlu, D., Atilla, A. E. ve Bektaş, M. (2009). *İşletme Yönetimi* (2. baskı). Ankara: Seçkin Yay.
- . (1998). Shifting paradigms: From Newton to chaos. *Organizational dynamics*, 21-32.
- Thach, E. C. ve Murphy, K. L. (1995). Competencies for distance education professionals. *ETR ve D*, 43(1), s. 57-79.
- The Northeastern University Online Best Practices Guide. (2012). <http://www.northeastern.edu/>. 4 16, 2015 tarihinde <http://www.northeastern.edu/nuolirc/wp-content/uploads/2013/10/Best-Practices-Guide-10-23.pdf> adresinden 2 Nisan 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2007). *Yönetim bilimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tunçer, P. (2011). *Yönetimde değişim ve değişim yönetimi teknikleri*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Tural, N. (2002). Küreselleşmenin Üniversite Üzerine Etkileri: Çeşitli Ülkelerden Örnekler. *Eğitim Araştırmaları*, 6, s. 99-120.
- Turan, İ. (2002). Lise coğrafya derslerinde kavram ve terim öğretimi ile ilgili sorunlar. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 67-84.
- Turan, S. (2002). Teknolojinin okul yönetiminde etkin kullanımında eğitim yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 271-281.
- Ustasüleyman, T. (2009). Organize sanayi bölgesi işletmelerinde değişim mühendisliği çalışmalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 229-246.
- Uşun, S. (2006). *Uzaktan eğitim* (1.baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Uygur, A. ve Göral, R. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Üniversitesi, Bahçeşehir. (2015). *www.bahcesehir.edu.tr*. Behşehir Üniversitesi:  
<http://www.bahcesehir.edu.tr/icerik/3231-bahcesehir-universitesi> adresinden  
4 Nisan 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Varol, N. (2013). *Bilişim teknolojilerinin eğitim kurumlarında kullanımları ve eğitimcilerin rolü*. Retrieved 2015 йил 1-5 from <http://ab.org.tr/>:  
<http://ab.org.tr/ab02/program/41.html>
- Verduin, J. R. ve Clark, J. A. (1994). *Uzaktan eğitim: Etkin uygulama esasları*. (İ. Maviş, Çev.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Williams, P. E. (2003). Roles and competencies for distance education programs in higher education institutions. *The American Journal of Distance Education*, 45-57.
- Wolcott, L. L. (2003). Dynamics of faculty participation in distance education: Motivations, incentives, and rewards, *Handbook of Distance Education*. (M. G. Moore, Dü.) *NJ: Lawrence Erlbaum Associates*, s. 549-565.
- www.opencolleges.edu*. (2015). <http://www.opencolleges.edu.au/informed/teacher-resources/resources-for-distance-education/>. *www.opencolleges.edu*.  
adresinden 15 Nisan 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Yalçın, İ. ve Özulucan, M. N. (2002). Özel ve kamu yönetiminde değişim mühendisliği. *Türk İdare Dergisi*, 193.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. ve Horzum, B. (2005). Küreselleşme, bilgi teknolojileri ve üniversite. *Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Yorgancı, A. (1988). Bilgi merkezleri modeli ve Türkiye. *Uzaktan Eğitim*, 19.
- YÖK. (2013). *Uzaktan öğretim esas ve usulleri*. Yüksek Öğretim Kurulu:  
<https://www.yok.gov.tr> adresinden 2 Mayıs 2015 tarihinde edinilmiştir.
- Yurdakul, B. (2011). *Eğitimde yeni yönelimler*. (Ö. Demirel, Dü.) Ankara: Pegem Yayınevi.

## EKLER

Tablo 6

*Araştırma kapsamında Okul Lideri (Mütevelli Heyeti Başkanı) ile gerçekleştirilen görüşme soruları*

---

### Görüşme Soruları

---

- 1) Üniversite için teknoloji ile ilgili büyük çapta planları siz mi oluşturunuz?  
Gelen önerileri hangi kriterlere göre değerlendiriyorsunuz?
- 2) Üniversite genelinde değişim yapmayı planladığınız konuları nasıl önceliklendiriyorsunuz?
- 3) Yapacağınız yeniliklerde veya değişim projelerinde ekibinizi hangi kriterlere göre oluşturunuz? Karar alınması durumunda oylama gerçekleştiriyor musunuz?
- 4) Değişim sürecini yönetirken proje ekibinizi nasıl motive ediyorsunuz?
- 5) Alınan değişim kararının etkilerini ölçmek ve değerlendirmek için nasıl çalışmalar yapıyorsunuz?
- 6) Bugüne kadar bir değişimi veya yeniliği hayata geçirirken sizi en zorlayan unsur ne oldu? Bu zorlukla nasıl başa çıktınız?
- 7) Sizce değişimi yönetirken yaşanabilecek olası riskler nelerdir? Bu riskler sizce nasıl minimize edilebilir?
- 8) Yapılan büyük değişim olumsuz sonuçlandığında, nasıl bir aksiyon alırsınız?
- 9) Bugüne kadar olumsuzlukla sonuçlanan değişim planınız oldu mu? Oldu ise size sonraki değişim planlarınız için katkısı ne oldu?
- 10) Bahçeşehir Kolejlerinde yapılan iPad kullanımı projesi eğitimde teknoloji ile dönüşüm atılımı oldu. Sıfırdan başlanan bu projeydi. Bu projeyi kabul etmenizdeki etki eden etmenler neler oldu? Karar vermeden önce soru işaretleriniz var mıydı? Bunlar nelerdir?
- 11) Değişim önerisi ile size ulaştığında direnç gösterdiğiniz bir başlık veya konu var mı? Varsa nedeni nedir?

- 12) Dönüşüm fikri çalışanlarla paylaşılmadan önce kurumların dönüşüm ile ulaşmak istedikleri hedeflerini net olarak belirlemeleri gerekiyor. Sizce Bahçeşehir Üniversitesi'nde teknoloji ile dönüşüm sonrası hedeflenen tablo çalışanlarla yeteri kadar paylaşıldı mı?
- 13) Uzaktan Eğitim Birimi olarak teknoloji ile dönüşümüzde büyük bir rolümüz var. Teknoloji ile dönüşüm sürecimizde karşılabileceğimiz direnç durumunda ne yapmamızı önerirsiniz? (Öğretmen-Öğrenci)
- 14) Önümüzdeki 2 yıl için teknoloji ile dönüşüm içeren büyük değişim planlarımız var mı? Var ise paylaşır mısınız?
- 15) Uzaktan Eğitim Birimi olarak çalışmalarımız, ekibimiz, çalışan profili konusunda yeterince kendimizi duyurabiliyor muyuz? Web sitemizi inceleme fırsatınız oldu mu? Paylaşımlarımızı nasıl buluyorsunuz?
-

Tablo 7

*Araştırma kapsamında UE ile Ders veren Öğretim Elemanları ile gerçekleştirilen görüşme soruları*

---

Görüşme Soruları

---

1. UE ile verilen derslerin üniversite genelinde artmasına yönelik olarak sizce neler engel teşkil ediyor?
  2. UE ile verdiğiniz derslerin sizin için avantajı ne oldu?
  3. Öğrencilerinizden aldığınız geribildirimler nelerdir?
  4. Uygulanabilecek farklı uzaktan öğretim modellerini dersinizde ilk olarak uygulamak ister misiniz? Birimimizden yeterli desteği alıyor musunuz?
  5. Fakülteniz nezdinde yapmayı planladığımız UE derslerini yaygınlaştırma konusunda bize destek verebilir misiniz? (Düzenleyeceğimiz mini toplantılarda deneyimlerinizi paylaşabilir/bizi mail ortamında tavsiye edebilirsiniz.)
-

Tablo 8

*Araştırma kapsamında UE ile Ders vermeyen Öğretim Elemanları ile gerçekleştirilen görüşme soruları*

---

Görüşme Soruları

---

1. UE ile verilen derslerin üniversite genelinde artmasına yönelik olarak sizce neler engel teşkil ediyor?
  2. UE ile verdiğiniz derslerin sizin için avantajı ne oldu?
  3. Öğrencilerinizden aldığınız geribildirimler nelerdir?
  4. Uygulanabilecek farklı uzaktan öğretim modellerini dersinizde ilk olarak uygulamak ister misiniz? Birimimizden yeterli desteği alıyor musunuz?
  5. Fakülteniz nezdinde yapmayı planladığımız UE derslerini yaygınlaştırma konusunda bize destek verebilir misiniz? (Düzenleyeceğimiz mini toplantılarda deneyimlerinizi paylaşabilir/bizi mail ortamında tavsiye edebilirsiniz.)
-



Tablo 9

*Araştırma kapsamında Tekno-pedagojik Lider (UE Birim Koordinatörü) ile gerçekleştirilen görüşme soruları*

---

Görüşme Soruları

---

- 1) Uzaktan eğitimle verilen derslerin artmasına yönelik olarak sizce neler engel teşkil ediyor?
- 2) Uzaktan eğitime dair görüşleriniz nelerdir?
- 3) Uzaktan eğitimin yaygınlaşması için nasıl çalışmalar yürütüyorsunuz?



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, Ad: Yalçın Tepe, Fatma Deniz

Uyruk: Türk (T.C.)

Doğum Tarihi: 12 Haziran 1979, İstanbul

Medeni Durum: Evli

Telefon: +90 212 381 57 95

email: [fatmadeniz.yalcintepe@de.bahcesehir.edu.tr](mailto:fatmadeniz.yalcintepe@de.bahcesehir.edu.tr) / [deniz.ylcn@hotmail.com](mailto:deniz.ylcn@hotmail.com)

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Anadolu Üniversitesi	2009
Lise	Üsküdar Ticaret Meslek Lisesi	1996

### İŞ DENEYİMİ

Yıl	Kurum	Görev
2015-....	Bahçeşehir Üniversitesi Uzaktan Eğitim Birimi	Koordinatör Yardımcısı
2014	Çağlayan Eğitim Çözümleri	Dijital İçerik Çözümleri Sorumlusu
2013	Alternatifbank	Operasyon Yöneticisi
2012	Sinerji Eğitim ve Yönetim Danışmanlığı	Eğitmen, E-learning ve Müşteri İlişkileri Sorumlusu
1999-2012	Yapı Kredi Bankası	Operasyon Yönetmeni, Eğitmen

### YABANCI DİL

İngilizce (Orta Düzey)

## ENGLISH ABSTRACT

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

Although the 21<sup>st</sup> century would be seen as a moment of change, it was never expected that it would be so rapid, there would exist so many global disasters, climate change and that there would be a serious lack of any solution to meet the needs of an ever growing world population. In addition, the internet and a speedier information and communication transfer has had a profound influence on individuals (Çiftçi, 2011).

According to Drucker (2003), every organization must be an active participant of change in order to exist. The best way to manage change is to create change. In addition, an organization must constantly improve and develop its products and services (in Japan this process is referred to as “kaizen”). The rapid improvements in information and communication technologies have transformed societies and have made change and development an inescapable process. With both economical and political change, cultural values have also undergone major changes. Without a doubt, educational institutions and their teaching staff have the biggest responsibility in helping growing generations to successfully adapt to the change process. Furthermore, it is imperative that educational institutions, their teaching staff and students adapt to this process and to do so, these institutions must prepare their physical and technological infrastructure to synchronize with their educational programs. It is now more crucial to move away from traditional educational and teaching practices and to use current information and communication technologies. In Turkey there is adequate amount of information required for a planned change in education, yet there is a lack of research done in this area. Thus, the need for knowledge and experience that are needed in order to manage the change which is a process that operates systematically in education has occurred. Furthermore, the way

how this change should be managed still needs to be made clear (Ekren ve Akkul, 2013; Çelikten, 2000).

Technology has evolved into a learning tool while being present in every facet of our lives. We have begun to employ e-learning to increase productivity and effectiveness of individuals and organizations in education (Turan, 2002).

The studies aim to integrate technology into education, and education systems try to keep up with the change in paradigm that proceeds from behavioral perspective to constructive approach (Kertil, 2008). It has been observed that the problems faced in education in both developed and developing nations are increasing. In a society abundant in information and with no time and space constraints, it is important to utilize low cost, student centered e-learning tools in order to strengthen the learning process. As nowadays information permeates through more boundaries, the importance of e-learning, which supports formal education, is ever increasing (Balaban, 2012).

While the use of technology in educational institutions has advantages, there are questions which have not been answered. For instance, there is the question of who will benefit from this technological change and whether it will mechanize individuals. In addition, one of the major issues is whether the over exposure of technology will lead to it becoming the ultimate aim rather than just a means to improve education and whether it will make distant these institutions from their actual objectives (Yılmaz ve Horzum, 2005).

We can observe among developed countries that they have gained worthwhile experience through a strategy of correct implementation. It should be emphasized that in Turkey, schools must adopt current technologies, education faculties must integrate the e-learning platform into their curriculum and there is a need to establish departments to train teachers of e-learning (Varol, 2013).

The most problematic point of the change initiatives in Turkey has been the lack of foresight as to whether schools and the system are willing to accept change and the overall feasibility of the proposed changes. Unfortunately, instead of

implementing an effective change process, the quick fix approach caused unnecessary waste of labor. Part of the reason for this has been the avoidance of the implementation of the proper methods and the lack of experience in this area (Bursalıoğlu, 2000; Erdoğan, 2002, Tanrıöğen, 1995).

Girginer ve Özkul (2004) state in their study that using DL technologies has been advised, however instead of using only technological tools, it is important to apply a specific technological strategy in the problem solving strategy. The aim of this study is to work on applications of a private university in İstanbul while using DL in the transformation in higher education and to discuss the integration of technology in higher education in Turkey.

The importance of this study is that it aims to determine and investigate the reactions of management, change agents, lecturers who does not teach using DL, lecturers, DL office members, students who have DL lessons, organization leaders, techno-pedological leaders( TPL) during the process of application of technology in higher education along with the definitive and complementary results for the institution that has been studied on.

The model of the study is case study in which semi-structural interviews are held, the observation notes of the reasearcher are used and the institutional resources of the higher education are investigated. During the case study,,data triangulation was done in order to answer the research questions which are how the application process in a higher education institution is, what the strategic planning during that process and what the reactions of the managers and teaching staff towards change.

The data obtained through direct discussions and document analysis was evaluated according to detailed descriptive methods of analysis. The higher education institutions have identified Bahcesehir University as a study sample to work with because of the status of the research conducted, the fact that the researcher works for this organization and that the research will contribute to this university's endeavor to change through technology. In the research, the school leader, top level management, TPL, middle management, teaching staff and DL staff were spoken to.

The aim of these meetings were so that in higher education settings, the approach and reactions of both school management and teaching staff have a positive influence on the process of change through technology (Berge & Muilenburg, 2000; Norton, 1994; McLoughlin, Chen Wang & Beasley 2008). So alongside the reactions and approach of the school management and teaching staff, it was the aim of this research to correctly identify the prevailing culture in the organization and to find accurate answers to questions rather than making abstract generalizations.

In the data retrieval and analysis stages, the aim of using the data triangulation and various other methods and techniques was to increase the validity and reliability of the research (Merriam, 2013; Lincoln & Guba, 1985). The following parameters were used to measure validity and reliability in the research: (1) Were the research questions clearly and openly articulated? (2) Was the data received in the research backed up by other data? (3) Was there any similar research done in the past? (4) Were the findings in the research directly taken from the information provided by the data? and (5) Do the research data and the outcome match?

For the study, researcher communicated with the participants either face to face or via e-mail so as to make it easier for the researcher to understand if the results are meaningful and real. Moreover, the researcher prepared the questions on her own with the approval of two education technologies expert which made the reliability of the study accurate.

In the data analysis and interpretation process of the study, data was presented in a way to determine the position and variety of its properties. In order to report the case study, the long and detailed

In the study the data was gathered from 1) semi-structural interviews that are done with organization leader, school managers, teaching staff, TPL, DL staff 2) institutional sources( DL Feasibility Report (the results of the questionnaire on the perception of the students taking DL less the guides and brochures prepared by the DL staff, end of term reports) and 3) the observation notes of the researcher.

The condition of the higher education institution was examined in terms of strategic plan, management support, the anxiety of the teaching staff, the level of the students' being prepared, work load of the teaching staff, misinformation of DL concepts and philosophy and the technology using ability of the teaching staff.

After examining the DL guides and brochures prepared by DL unit, DL feasibility report and interviews, it was clear that this higher education institution has a strategic plan on DL philosophy.

Throughout the process of change with technology, the school management must change leaders and display effective leadership roles (Marshall, 2010). In addition to this, to achieve successful change in education, the school management must be highly familiar with the structure of their school, be able to successfully manage the resistance from the staff they will work with, and it is expected that within the context of an appropriate strategic solution, they take a leadership role (Karip, 1996). To further add, in McLaughlin (2000) it is stated that the school management has a key role in the change process. The semi-formal interview technique was used to correspond with the "School Leader" role, who makes the decision on the transition to a change through technology. The researcher collected their views on the use of technology, and future plans of the university with regards to technology. The interview form and the voice recordings were analyzed. In the interview, the school leader emphasized the importance of the use of educational technologies and the difficulties of the attempts to make changes in education. To further add, the school leader indicated that because the role of the teacher will change, it is now more important for them to use this technology, and that it is important for the DL unit personnel to articulate the benefits of these technologies to teaching staff who have shown resistance to the use of technology in education. The school leader has also stated that e-learning tools provide equality and fairness in education.

Semi-formal interviews were done with teaching staff not involved in any DL lessons and those "Change Agent" teaching staff who worked with the DL unit to spread the DL culture. In light of this, the forms completed in these meetings were



assessed. Through the discussions with the TPL and the observations of the researcher, it was seen that throughout the university, there was an aim to expand and spread the use of DL in lessons. It is stated that in order to minimize future resistance, it is not compulsory that the lessons are in DL structure.

The observation notes of the researcher show that there were information sessions conducted for the faculty, department and teaching staff and that e-bulletins, email and social media explained the benefits of distance learning to meet the needs of teaching staff. Furthermore, there were one to one meetings with teaching staff and support was received from teaching staff who were change agents in the process and believed in this model.

Collecting data in qualitative analysis involves methods such as observation, document analysis, and face to face meetings. In order to collect the relevant data in this case study, a document analysis method was used whereby relevant documents relating to this process were processed. Furthermore, open ended questions were used and semi-formal interviews were held in order to receive expanded and comprehensive answers to the relevant questions. The aim of the semi-formal dialogues was not only to obtain answers to questions but also to get the opinions of teaching staff, middle and top management who have been in constant dialogue with the researcher.

The research utilized the forms used in the semi-formal meetings for the question “What is the process of DL based change in a higher institution in Turkey?” It utilized the survey conducted on students attending one DL based lesson and the researcher’s observations. The research also utilized the forms used in the semi-formal meetings for the question “How is the plan for the proposed change process?” together with the observations of the researcher. In addition, the research also utilized the forms used in the semi-formal meetings for the question “What are the reactions of the teaching staff and management to this change?”, it used a survey contained in a thesis study about students undergoing a DL program, the characteristics of the agents involved in this research and the evaluation of the technology used in the organization.

The data received from the semi-formal correspondence forms used on middle and top managements and the research observations made show that the school management supports the technological and DL changes while on the other hand there are some top management personnel who have not provided the necessary support with respect to this issue.

The data received from the semi-formal correspondence forms and the research observations made show that the teaching staff were uncertain about their roles in the DL lessons and therefore were apprehensive about losing their positions. Having completed the semi-formal correspondence forms with the teaching staff, the academic and technical feedback received from the DL unit and the observations of the researcher revealed that the DL philosophy and concepts were not completely grasped by the students. The semi-formal correspondence done with the teaching staff and from the observations of the researcher, it was concluded that the workload of teachers in the DL program prevented the spread of DL. Furthermore, the semi-formal correspondence done with the teaching staff and from the observations of the researcher show that the concept of DL and the university's DL philosophy was not very well understood and so for this reason, there was resistance to giving DL lessons.

The semi-formal interviews done with the teaching staff, TPL and the DL unit staff and the observations of the researcher reveals that because the teaching staff in the DL programs are not sufficiently prepared to use the technology, they exhibit major concerns regarding this development. The question of how a specific university in Turkey is undergoing changes with technology is being researched in the context of distance learning. The information showing the technological problems encountered and giving answer to why there was a need to move to a DL platform was taken from the Distance Learning Feasibility report and the correspondence with the TPL.

This feasibility report illustrated that top management had accepted the DL philosophy. It was intended that DL would rectify the following problems caused by the traditional education system.

The problems are (1) meeting the needs of individual learners (2) supporting a student centered approach to teaching (3) teaching outside time and structural constraints (4) minimizing the effects of the traditional dogmatic and introverted classroom environment (5) capturing the most progressive information and communication vehicles for use in education.

A SWOT analysis was conducted in the research organization for the DL process. Based on all the findings from the interview forms; (1) the strengths are; DL provides education without any time or place constraints, that technical support is provided and that there is support for teaching staff to enrich its content, (2) the weaknesses are; low interaction in productive skills lessons, low availability of students on demand, inadequate technological equipment for some programs, the teaching staff believes that the online examinations are unreliable, the pessimistic attitude towards DL displayed by the teaching staff, fear of losing their role and position, and that students may be overly exposed to a quantitative environment instead of a qualitative one; in addition, (3) the threats are; the teaching staff may have to deal with work overload, that the DL programs of other institutions are increasing, problems with internet speed and connectivity, the lack of regulation and monitoring in DL programs, and that the platform is not utilized in all areas of the organization, (4) the opportunities are; for distant and working potential students who want to commence a postgraduate study, and for the educational needs of students with a disability.

The situation of the organization was analyzed according to its strategic plan, support from management, the level of anxiety displayed by the teaching staff regarding their fear of losing their position, the students' level of availability, the workload of the teaching staff, the lack of DL knowledge and its philosophy and the capacity of the teaching staff to use the technology.

The research received technical and academic feedback from those students who visited the DL unit at the university regarding their perception relating to the design of the DL lessons. According to these surveys, the perception was generally positive. 1) The lesson content was consistent, 2) students could access their teachers

when needed, 3) and that being able to receive feedback increased their motivation to learn. (Akça, 2015)

The research has utilized the information received from the personnel at the DL unit (coordinator (TPL), education technologist) and from the semi-formal interview forms. The research tried to collect information that identified the barriers to expanding DL lessons. Therefore, by examining the Distance Learning Feasibility Report, the following information was obtained. The Distance Learning Feasibility Report and the discussions with the TPL showed why certain software were chosen based on their features. The needs analysis done in the project revealed that the required hardware, software, personnel and physical needs were identified and due to the inadequacies of the current platform there was a plan made to work with a cloud system.

Through discussions with the (TPL) DL unit coordinator and through a published e-bulletin (Pearson, 2015), it was discovered that the organization being researched on had integrated their learning platform with a concept new in the distance learning arena in Turkey called LTI. The purpose of establishing the DL unit at Bahçeşehir University was so that it becomes a part of the change process and to develop digital content based on specific needs.

When the data received from the research were examined, it was seen that the chairman and some faculty members were the agents of this change, while some faculty members and top level management showed resistance to this change. It was also seen that (1) distance learning methods and concepts were not fully comprehended, (2) the increase in the workload on the teaching staff brought about by the change to DL and the inability to alter the credit based system according to this has led to problems in the increased use of DL (3) the teaching staff were not sure about how the content of DL lessons would be designed, their role in the process and the fear of losing their positions has therefore made them unsure about the efficacy of the developments.

The results of the study were compared to the researches in the field and suggestions were made for the following researches.

While (Kezar & Eckel, 2002) clearly states that the culture of the organization affects the change process, it was seen that in the sample research organization, the top management and DL teaching staff behaved differently and maintained a negative attitude towards distance learning, which has an ill effect on the change process.

Ambrose (1987) states that if the vision is not shared and misunderstood, that it will affect the change process negatively. It could be safely said that in the sample research organization, the vision is equally shared by both the school leader and the TPL (DL unit coordinator) yet some teaching staff show resistance to a change to DL.

While DL is implemented through a strategic plan in the organization, it could be said that there is an attempt to spread DL by creating an appropriate environment for the teaching staff. The fact that the organization is using DL in a variety of ways makes this organization an attractive choice. DL contributes to the success of higher school students and to the technological development of these organizations. Despite leading to an increased workload for teaching staff, DL provides numerous benefits like equal opportunities in education in Turkey, promotes individual learning, allows for effective use of educational resources at hand, improves evaluation and assessment and enhances the quality of service.

It can be stated that distance learning became widespread as a culture accompanied by the philosophy regarding the school managers and teaching staff while aiming to make the success level of the students high. Moreover, teaching staff is provided with a suitable atmosphere for DL during the implementation of DL with a strategic plan. It is assumed that the variety of DL makes the institution more preferable. DL contributes to the success of the students and development of the institution technologically. DL's being widely used will be beneficial in terms of individual learning, equality in education, using the current educational resources effectively and quality of the service given even if it means more workload for the teaching staff.

After the interviews with the DL staff, It was concluded that higher education teachers had resistance towards DL, had problems in understanding the DL philosophy, keeping up with the technology, having more workload and having status anxiety (Berge and Muilenburg, 2000). It is important to provide teachers with prizes and support in order to motivate them (Care and Scanlan, 2001). After the interviews, it was clear that teachers who teach DL lessons are not given any prize and the credits of DL lessons should not be fewer than credits of traditional lessons. Moreover, the unit coordinator stated that the copyright issue of the DL lessons were being worked on. When DL is mentioned, it is always the video conferences that people consider and teachers are not so in favor of giving video conference lessons. It is suggested that the support of the management is utmost important in terms of implementing DL lessons into the curriculum of higher education institutions.