

## UZAKTAN EĞİTİMDE YÖNETİM

**Yrd. Doç. Dr. Serçin KARATAŞ**, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi, [sercin@gazi.edu.tr](mailto:sercin@gazi.edu.tr)

**Araş. Gör. Mutlu Tahsin ÜSTÜNDAĞ**, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi, [mutlutahsin@gazi.edu.tr](mailto:mutlutahsin@gazi.edu.tr)

### Özet

Ülkemizde uzaktan eğitim ilk olarak 1933 yılında mektupla öğrenim kurslarıyla başlamış olup, bugün itibariyle internet temelli uzaktan eğitimlerle hızla büyüyerek devam etmektedir. Birçok üniversite ve kurum iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmelere bağlı olarak öğrenci ve personel eğitimleri sürecinde uzaktan eğitime yer vermektedirler. Uzaktan eğitim süreçlerinin planlanması ve sürdürülebilirliği oldukça zor ve zahmetli olduğu bilinmektedir. Bu çalışmada uzaktan eğitim kurumlarının süreçleri genel hatlarıyla ortaya konulmuş, politik ve stratejik bakış açısıyla uzaktan eğitim yöneticilerinin, yönetme işine konu olan boyutları ortaya konarak irdelenmeye çalışılmıştır. Kurum yöneticilerinin karar vermesi gereken konuların başında kurumun uzaktan eğitim politikasını belirlemek gelir. Diğer bir konu, politikaya göre kullanılacak teknolojik altyapının oluşturulması ve bu altyapıyı yönetecek personelin istihdamıdır. Ülkemizde uzaktan eğitim kurumlarının yönetiminde zorlandığı bir diğer konu ise işin mali boyutudur. Personel ve öğretim elemanlarının ücretleri, içerik geliştirme, yönetme ve teknolojik giderler mali boyutun başlıca gider kalemleri arasındadır. Uzaktan eğitim yönetiminin başarısı sadece yöneticinin değil süreçteki tüm girdilerin başarısını gösterir. Bu nedenle uzaktan eğitim yönetimi diğer kurum yöneticilerinden farklı olarak değerlendirilmelidir.

**Anahtar Sözcükler:** uzaktan eğitim süreçleri, uzaktan eğitim yönetimi, uzaktan eğitim yöneticisi.

### Abstract

Education through correspondence by mail in 1933 was regarded as the beginning of distance education in Turkey. Today, internet based distance education has been growing rapidly. Due to rapid development of communication technologies, many of the universities and institutions have been referring to distance education in order to provide education for their students or staff. On the other hand, it is obvious that it is not easy to manage and maintain distance education processes. This research firstly introduces distance education processes in general, subsequently focuses on management issues with a political and strategic point of view. Managers must define distance education policy of their institution first. Then, technology infrastructure and employment of staff to manage this infrastructure must be considered. In addition, financial issues form another dimension of distance education processes. Successful distance education management not only points out the achievement of the managers but also proves the achievement of all the inputs belonging to this process. For this reason, management of distance education should be handled in a different and special manner.

**Keywords:** distance education processes, distance education administration, distance education administrator.

## **Problem Durumu**

Türkiye'nin uzaktan eğitim ile tanışması 1933-1934 mektupla öğrenim kursları ile başlamıştır. Türkiye uzaktan eğitim ile 1933-1934 yılında "mektupla öğrenim kursları" ile tanışmıştır. (Kaya, 2002). 1960 yılında, ortaöğretim düzeyinde, bazı teknik konuları mektupla öğretmek amacıyla kurulan Mektupla Öğretim Merkezi, 1974 yılında "Mektupla Öğretim Okulu"na dönüştürülmüştür. Bu okul, öğretmen yetiştirmeye yönelik programlar uygulamıştır (Hakan, 1998).

Türkiye, sonradan halkın sıklıkla duyduğu ve zaman içinde ilgi duymaya başladığı bir başka kavramla tanışmıştır: Açıköğretim. Aslında uzaktan eğitim alanyazınına bakıldığında, kuramcıların bu kavramın bir uzaktan eğitim uygulaması olduğu ya da tamamen farklı bir uygulama olduğu konusunda uzun yıllar ikilem yaşadığı görülmektedir. Geride kalan bu cümle bir acayip anlamadım. Son zamanlarda bu ayrımın ortadan kalkmaya başladığı görülmektedir. Belki de bu ayrımın kalkmasının ardında harmanlanmış öğrenmenin gittikçe yaygınlaşması yatıyor olabilir (yatmaktadır).

İnternet temelli uzaktan eğitim ise, asıl ortam olarak internetin kullanıldığı ancak gerektiğinde basılı materyaller, ses kasetleri, videokasetleri ya da CD'ler, ağ temelli seminerler ve yüz yüze etkileşimler gibi yardımcı ortamlarla desteklen bilgi ve deneyimin planlandığı, hazırlandığı, üretildiği, sunulduğu ve değerlendirildiği bir uzaktan eğitim sistemi (Karataş, 2008) olarak tanımlandığında, açıköğretimden keskin çizgilerle ayrıldığı görülmektedir. Ülkemizde internet temelli uzaktan eğitimin de 1997'den bu yana Sakarya Üniversitesi (Kaya, 2002) ile birlikte yaygınlaşarak gerek üniversitelerce gerekse üniversite adaylarınca benimsendiği günden güne görülmektedir.

Bu bildirinin konusu, politika ve strateji bakış açısıyla uzaktan eğitim yöneticilerinin, yönetme işine konu olan boyutlarla ilgili olarak genel bir çerçeve çizmektir. Stratejik planlama, herhangi bir kurumun yöneticilerinin temel sorumlulukları olarak ifade edilebilir. Aşağıda sıralanan bu sorumluluklar uzaktan eğitim yöneticileri için de geçerlidir (Moore ve Kearsley, 2005):

- Kurum için vizyon, misyon, hedef ve amaçlar belirleme
- Eldeki imkânlarla belli bir kaliteyi yakalamak adına öncelikli hedeflere ulaşmada seçenekler arasından doğru olanları seçme
- Öğrenci, iş ve sosyal isteklerdeki eğilim değişimlerini sürekli olarak analiz etme
- Büyük kazanç sağlayabilecek teknolojik seçenekleri izleme
- Gelecekteki kaynakları ve finansal ihtiyaçları hesaplayarak, tedbir alma

## **Amaç**

Bu çalışmada uzaktan eğitim kurumlarının süreçlerini genel hatlarıyla ortaya konularak ,politika ve strateji bakış açısıyla uzaktan eğitim yöneticilerinin, yönetme işine konu olan bu boyutlar ortaya konularak iki kere ortaya koymak denmiş değıştir uygun bir ifade bul irdelenmeye çalışılmıştır.

## **Tartışma**

Uzaktan eğitim hizmeti?? veren kurumların öncelikle uzaktan eğitimin neresinde durduğuna politika olarak karar vermesi gerekmektedir. Uzaktan eğitim veren kurumlar, organizasyon olarak çift ya da tek amaçlı olarak adlandırılmaktadır (Moore ve Kearsley, 2005). Tek amaçlı kurumlar sadece uzaktan eğitim verirken, çift amaçlı kurumlar, öğretimlerini hem yüz yüze hem de uzaktan eğitimle gerçekleştirmektedir. Yukarıda belirtildiği

gibi bir açıköğretim kurumu olabileceği gibi, tek ya da çift amaçlı bir kurum (ülkemizde uzaktan eğitim kurumları daha çok bu şekilde yapılanmaktadır -Sakarya, Ankara, Gazi, Mersin, Süleyman Demirel, vb. Üniversiteler-) da olabilir, ya sadece belli dersleri internet üzerinden yürütebilir (Bilkent Üniversitesi örneği), ya da internet temelli sertifika programları şeklinde de uzaktan eğitim (ODTÜ- İdea gibi) verilebilir. Yukarıda iki çeşit dedin ama böyle 3 tür oldu. Çelişki mi??

Açıköğretimin organizasyon boyutu ile ilgili olarak Hakan (1998) yüz binlerce öğrenciye ders kitabı, televizyon ve radyo programı hazırlamak, sınavlarını yapmak, akademik danışmanlık hizmeti vermek, ileri bir teknoloji ve yetişmiş elemana sahip olmak gerektirdiğini dile getirmektedir. Uzaktan eğitim, hangi tür organizasyon politikasını benimsemiş olursa olsun, internet ortamında gerçekleştiğinde yine böyle ciddi bir yönetim süreci ile karşılaşılacaktır.

Uzaktan eğitim yönetiminin başarısı, sadece yöneticisinin kişisel ve yönetsel becerileri ile sınırlı değildir. Uzaktan eğitim yönetimi denince çok boyutlu bir yapı ortaya çıkmaktadır. Politika, kurallar, ilkeler, teamüller ve bilgiler **kurum için yıkılmaz bir çatı oluşturabilir (Powar, 2005). Uzaktan eğitim politikalarının belirlenmesinde, uzaktan eğitim yöneticisi duruma göre ne yazık ki ya da iyi ki, tek başına yetkili değildir.** Devlet ve en tepedeki kurum (bağlı olduğu dekanlık rektörlük, vb.) ve ülkemizde YÖK, uzaktan eğitim politikalarının belirlenmesinde etkin rol oynamaktadır.

Geçmişte yaşanan tecrübeler, uzaktan eğitim yapılacağına duyurulmasının ardından çok sayıda talep gördüğünü, ancak sonuçta gerçek katılımcının bu sayıyla karşılanamayacağını ortaya koymuştur. Uzaktan eğitim yöneticileri, uzaktan eğitim yapacaklarını duyurmadan önce kurumun belirlediği organizasyon amacı için bir B planı hazırlamalıdır (Moore ve Kearsley, 2005).

Uzaktan eğitim için seçilen teknolojik altyapı, yöneticilerin kendilerinin, öğrencilerin, öğretim elemanlarının, çalışanların ve sistemin işini kolaylaştıracak nitelikte olmalıdır (Moore ve Kearsley, 2005). Her zaman en yeni ya da en pahalı teknoloji ideal olmayabilir.

Uzaktan eğitim yöneticilerinin personeli belirlemesi de stratejik planlarının mevcut bir parçası olmalıdır. Genellikle konu alanı uzmanları kurumun içinden seçilir. Tabi bu seçimin olumlu yönleri dışında, rekabet, kimlerin seçileceği vb. anlamda olumsuz bazı sonuçlar da ortaya çıkaracaktır. Öğretim tasarımcıları, sanal dersleri yürütecek öğretim elemanları, danışmanlar, öğrenci destek uzmanları, teknoloji uzmanları ve teknisyenler, programların bölüm başkanları, ders yöneticileri ve site koordinatörleri, kayıt, sınıflandırma ya da materyaller için destek personel, dekan vb. yöneticilerin seçimi, uzaktan eğitim yöneticisinin hem önemle üzerinde durması hem de mevcut eldeki kaynaklarla başarması gereken bir durumdur. Bu personelin tam ya da yarı zamanlı olması ve çalışma saatlerinin zamane şekilde olması gerektiğine karar verilmesi de başka bir durumdur. Uzaktan eğitim 365 gün 24 saat devam eden bir süreçtir. Personelin zaman kaygısı gütmemesi gerekir (Moore ve Kearsley, 2005).

Personelin seçimi ile uzaktan eğitim yöneticisinin bu konudaki görevi sona ermeyecektir. Bu personelin uzaktan eğitime yönelik gelişim ve ihtiyaçları takip edilerek, planlanan zamanlarda yöneticisinden destek personeline kadar hizmet içi eğitime tâbi tutulması gerekir. Uzaktan eğitim tüm kademelerindeki personelin izlenmesi, değerlendirilmesi kalite ve etkililik açısından önemlidir (Moore ve Kearsley, 2005).

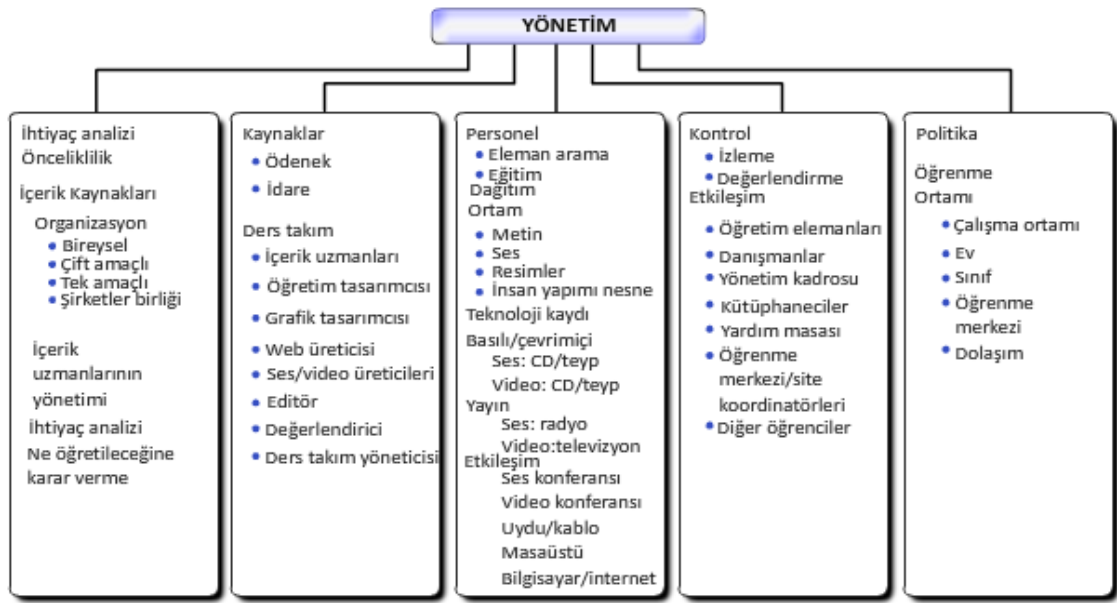
Uzaktan eğitim yöneticisinin sorumlulukları arasında öğrenciler için destek merkezleri, kütüphaneler ve telekonferans sitelerinin sunulması da yer almalıdır (Moore ve Kearsley, 2005). Destek merkezleri ve

kütüphaneler çevrimiçi de yüz yüze de olabilir. Nasıl bir politika izleneceğine karar verilmesi sürecinde, kendini yalnız hisseden uzaktan eğitim öğrencisinin aidiyet hissinin artırılması önemlidir. Doğru oldu mu bilmem.

Uzaktan eğitimin bütçelendirilmesi tüm ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de bir sorundur. Ancak ülkemizde hala sonuçlandırılmayan mevzuat, ek bir sorun olarak Türk uzaktan eğitim yöneticilerinin karşısına çıkmaktadır. Derslerin geliştirilmesi, yeni teknolojinin alınması, akademik personelin ücretlendirilmesi, öğrenci destek hizmetlerinin ödenmesi, öğrenci merkezlerinin çalıştırılması ve yönetilmesi, programların pazarlanması, vb. hususlar (Moore ve Kearsley, 2005) klasik bir eğitim kurum yöneticisinin başa çıkmasını gerektiren bütçe sorunlarının ötesinde görülmektedir.

Uzaktan eğitim yöneticisinin dikkate alması gereken boyutları Moore ve Kearsley (2005) Şekil 1'deki gibi özetlemektedir:

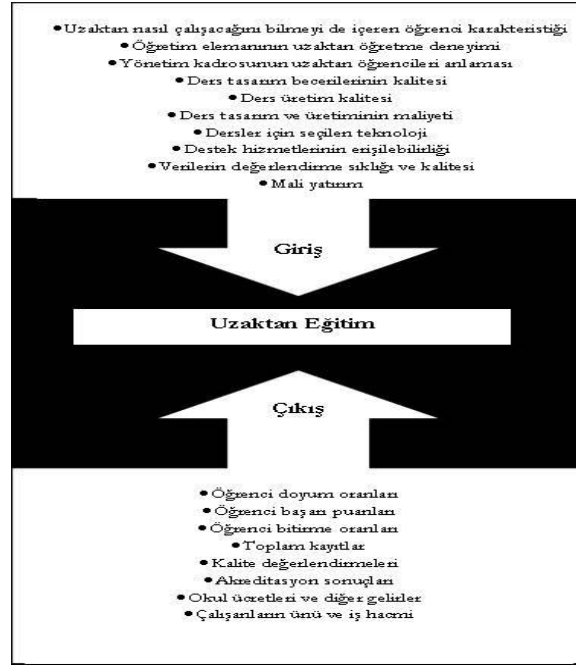
Şekil 1. Uzaktan Eğitimin Yönetim Boyutları



Kaynak: Moore ve Kearsley, 2005, s. 14.

Uzaktan eğitim, bir sistem olarak ele alındığında her sistemde olduğu gibi girdi ve çıktı süreç ve çevre boyutlarından oluşmaktadır. Bir uzaktan eğitim yöneticisi bu boyutlara vâkıf olmalı ve bu boyutları göz önünde bulundurarak süreç ve çevreyi yönetmelidir. Şekil 2'de uzaktan eğitim sisteminin giriş ve çıkış elemanlarından bazıları özetlenmiştir:

## Şekil 2. Uzaktan Eğitim Sisteminin Giriş ve Çıkış Elemanları



Kaynak: Moore ve Kearsley'den (2005) uyarlanmıştır.

Uzaktan eğitimde sistem yaklaşımının en önemli öğelerinden birisi de öğretimin tasarımıdır. Öğretim tasarımı, ilgili kavramsal bilgileri ve mevcut kaynakları kullanarak öğrenme-öğretme etkinlikleri bütününe belirli özel amaçlar çerçevesinde sistemli bir şekilde desenlenmesi, yürütülmesi ve değerlendirilmesidir (Alkan, 1997). Öğretim tasarımı öğrenme ve öğretme süreçlerini etkili ve verimli hale getirmeyi amaçlar. Bu süreçte bilindiği üzere, ihtiyaçların belirlenmesi, hedeflerin ortaya konulması, öğrencilerin analizi, mesaj (içerik) tasarımı, kullanılacak teknolojilerin ve ortamların belirlenmesi, ölçme ve değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Uzaktan eğitimde de aynı süreçler söz konusudur. Ancak uzaktan eğitim süreçlerinde öğrencilere bireysel bir öğrenme ortamı sunulduğu için içeriğin daha etkileşimli ve öğrenmeyi kolaylaştıracak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir (Üstündağ, Kılıç Çakmak ve Karataş, 2008).

Uzaktan eğitim yöneticisinin görevi öğrenmeyi kitleleşirebilirken bireyselleştirebilecek şekilde uzaktan eğitim süreçlerine ve çevre şartlarına zemin oluşturmak olmalıdır. Uzaktan eğitim süreçlerinde öğretim tasarımı ekip olarak gerçekleştirilir. Uzaktan eğitim sürecinin yönetildiği kurumun özelliklerine bağlı olarak ekiplerin farklı farklı yapılanması söz konusudur. Bunlardan bir tanesi “ders tasarım modeli”dir. Bu modelde, her bir ders, her biri kendi alanında uzman 20 ya da daha fazla kişiden oluşan bir ekip ile geliştirilmektedir. Öğretim tasarımı sürecinin tasarım basamağında, konunun farklı alanlarına hakim bir grup akademisyen dersin verilmesi gereken süresi içerisinde ders başlıklarını çıkararak, her bir ünite ve modül için öğrenme hedeflerini ve içeriği tasarlarlar. İçeriğin sorumluluğunu alan bu öğretim elemanları metin, ses, video ve animasyonları tasarlamakla birlikte web sayfaları ve internete dayalı etkinlikleri planlama, testleri ve alıştırmaları hazırlama görevlerini yerine getirirler. Ekip içerisindeki web sayfası geliştirme, metin editörlüğü, grafik tasarımcısı, öğretim tasarımcısı gibi uzmanlar, tasarlanan içeriklerin üretilmesini gerçekleştirirler. Bu ekipte yer alan tüm uzmanların birbirleriyle yakın ilişki içerisinde olması gerekmektedir (Moore ve Kearsley, 2005). Bu sürecin yönetilme sorumluluğu yine uzaktan eğitim yöneticisindedir.

Uzaktan eğitim kurumlarının ve öğretim kadrosunun, sundukları programlarına ve derslerine dönüp bakmaları ve durumlarını değerlendirmeleri gerekmektedir. Uzaktan eğitimin yaygınlaşması ve gelişmesinin, uzaktan eğitimin yönetimi üzerinde oldukça ciddi bir etkiye sahip olması gerekir (Karataş ve Soncul, 2007).

Uzaktan eğitimde, kalite güvencesini sağlamak için akreditasyon ve ürün değerlendirmesi süreçlerinden yararlanılabilir. Akreditasyon, öğrenci seçimi, öğretim elemanlarının özellikleri, akademik ve fiziki altyapı gibi girdiler üzerine odaklanmaktadır. Akreditasyonda, uzaktan eğitime ayrılan kaynakların ve girdilerin kalitesi ve miktarı belli bir düzeyin üstünde ise çıktılarının kalitesinin de belirli bir düzeyin üzerinde olacağı varsayılır. Ürün değerlendirmede ise eğitim süreçleri ve sonuçlar ön plandadır (Aktan, 2007). Değerlendirme, öğretim elemanı ya da uzaktan eğitim yöneticileri için olduğu kadar gelişim süreci hakkında öğrencileri bilgilendirmesi ve öğrenmeye rehberlik etmesi bakımından da önemlidir (Barbosa ve Garcia, 2005).

## **Sonuç**

Tartışma bölümüne bakıldığında, uzaktan eğitim yöneticisinin, uzaktan eğitim süreçlerinin analiz, tasarım, uygulama ve değerlendirme aşamalarının tümünde yer aldığı görülmektedir. Aslında bu süreçler, bir proje yönetim süreci olarak da değerlendirilebilir. Uzaktan eğitim yöneticisinin proje yönetim becerileri, uzaktan eğitimin etkililiğine ve verimliliğine doğrudan bağlı olacaktır. Dolayısıyla, uzaktan eğitim yöneticisi, proje yöneticisi kimliği ile takımın liderliğini üstlenmeli, planlama, iletişim ve diplomasi becerilerini işe koşmalıdır.

## **Kaynaklar**

- Alkan, C. (1997). *Eğitim Teknolojisi: Disiplin. Kuram. Süreç. Ortam. Uzman. Uygulama*. Anı Yayıncılık.
- Aktan, C.C. (2007). Yüksek Öğretimde Global Trendler ve Yeni Paradigmalar, Değişim Çağında Yüksek Öğretim, C.Can Aktan (Editör). İzmir: Yaşar Üniversitesi Yayını.
- Barbosa, H., & Garcia, F. (2005). Importance of online assessment in the e-learning process. 6th international conference on information technology based higher education and training, 7-9 July 2005, Santo Domingo, Dominican Republic. IEEE educ. soc; IEEE, F3B/1-F3B/6.
- Hakan, A. (1998). Eğitim sorunlarının Çözümünde "Açıköğretim". *Eğitim Bilimlerinde Yenilikler*, Hakan, A. içinde (Editör). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Moore, M.G. ve Kearsley, G. (2005). *Distance Education A Systems View*. Thomson Wadsworth.
- Karataş, S. (2008). Temel Kavramlar ve Kuramsal Temeller. *İnternet Temelli Eğitim*, Yalın, H.İ. (Editör), 1-29, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karataş, S. ve Soncul, H. (2007). Gazi Üniversitesi Uzaktan Eğitim Programı'nın Yürütülmesi Sürecinin Öz Değerlendirmesi", XII. "Türkiye'de İnternet" Konferansı, Bilkent Üniversitesi, Ankara, 08-10 Kasım 2007.
- Kaya, Z. (2002). *Uzaktan Eğitim*. PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Powar, K.B. (2005). Management of institutions. *Planning & management in distance education*, Panda, S. K. (Editör), 60-68, VA: London and Sterling.

Üstündağ, M. T., Kılıç Çakmak, E. ve Karataş, S. (2008). Gazi Üniversitesi Uzaktan Eğitim Programı (GUEP) ile Geliştirme Ekibindeki BÖTE Öğrencilerinin Birbirine Katkısı. *2. Uluslararası Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Sempozyumu*, Ege Üniversitesi, İzmir, 16-18 Nisan 2008.