

**UZAKTAN EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA AÇISINDAN
ÜNİVERSİTELERİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZİ**

Esin AKÇA TÜRKOĞLU

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
BİLİŞİM ENSTİTÜSÜ**

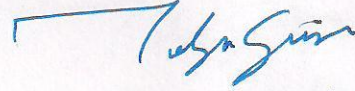
**EYLÜL 2012
ANKARA**

Esin AKÇA TÜRKOĞLU tarafından hazırlanan “Uzaktan Eğitimde Stratejik Planlama Açısından Üniversitelerin Karşılaştırmalı Bir Analizi” adlı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

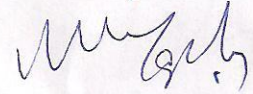

Doç. Dr. Feri M. KARATAŞ
Tez Yöneticisi

Bu çalışma, jürimiz tarafından oy birliği ile kabul edilmiştir.
Anabilim Dalında Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

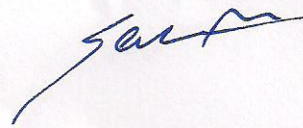
Başkan : Doç.Dr. Tolga GÜYER



Üye : Doç.Dr. Mehmet TOPLU



Üye : Doç.Dr. Serçin KARATAŞ

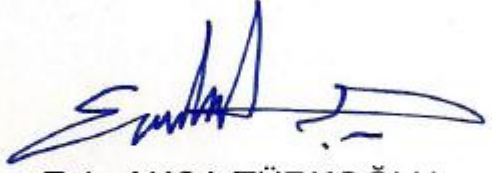


Tarih : 28/09/2012

Bu yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü tez yazım kurallarına uygundur.

TEZ BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.



Esin AKÇA TÜRKOĞLU

UZAKTAN EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA AÇISINDAN ÜNİVERSİTELERİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Esin AKÇA TÜRKOĞLU

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

BİLİŞİM ENSTİTÜSÜ

Eylül 2012

ÖZET

Birçok sektörde olduğu gibi uzaktan eğitim yönetiminde de uzun vadeli önlemler almak ve tutarlı stratejik yaklaşımlar geliştirmek gerekli ve önemlidir. Bu çalışmada stratejik plan kavramı, uzaktan eğitim kurumları için stratejik planlamanın önemi, stratejik planlama adımları üzerinde durulmuş, devlet, vakıf, özel statüdeki üniversiteler, meslek yüksekokulları çalışmaya dâhil edilerek Türkiye’de uzaktan eğitimin stratejik planlaması ile ilgili durum ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ardından Türkiye’de uzaktan eğitim hizmeti veren ve çalışma için uzaktan eğitim stratejik planlarını paylaşan üniversitelerin uzaktan eğitim stratejik planlarının karşılaştırmalı analizi yapılmıştır.

Bilim Kodu : 902.2.131
Anahtar Kelime : uzaktan eğitim, stratejik planlama, uzaktan eğitimde stratejik planlama, Türkiye’de uzaktan eğitim
Sayfa Adedi : 93
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Serçin KARATAŞ

AN ANALYSE ABOUT DISTANCE EDUCATION STRATEGIC PLANS OF UNIVERSITIES

(M.Sc. Thesis)

Esin AKÇA TÜRKOĞLU

GAZİ UNIVERSITY

INFORMATICS INSTITUTE

September 2012

ABSTRACT

As in many sector, it is important and necessary to take long-term precautions and to develop consistent strategic approaches in distance education administration. In this study, the concept of strategic planing, the importance of the strategic planning for the distance education institutions, the steps in strategic planning are emphasized. State, private and special status universities and vocational high schools in Turkey are included in this study. Following there is an anaylze about distance education strategic plans of Turkish üniversities which shared their distance education strategic plans for the study.

Science Code : 902.2.131

**Key Words : distance education, strategic planning, strategic
planning in distance education, distance education
in Turkey**

Page Number : 93

Adviser : Assoc. Prof. Serçin KARATAŞ

TEŞEKKÜR

Çalışmalarım boyunca böyle bir konuda tez çalışması yürütülmesi hususunda sürekli destek olan ve katkılarıyla beni yönlendiren Tez Danışmanım Sayın Doç.Dr. Serçin KARATAŞ'a, yine çalışmalarımda bana destek olan Hocalarım Sayın Doç.Dr. Mehmet TOPLU'ya ve Sayın Doç.Dr. Tolga GÜYER'e çalışmamın araştırma kısmında güler yüzlü yaklaşımlarıyla yardımlarını esirgemeyen Bilişim Enstitüsü çalışanlarına, beni destekleriyle manen güçlü kılan dostlarıma, yaşamım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen ve bireyi olmaktan onur duyduğum aileme, beni hiç yalnız bırakmayan ve her zaman yüreklendirici telkinleriyle beni teşvik eden sevgili eşime teşekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	x
SİMGELER VE KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. UZAKTAN EĞİTİM.....	4
2.1. Genel Bakış	4
2.2. Uzaktan Eğitimin Kavramsal Analizi	5
2.3. Uzaktan Eğitimin Özellikleri, Yapısı, Sınırlılıkları	8
2.4. Uzaktan Eğitimin Çeşitleri.....	13
2.5. Web Temelli Uzaktan Eğitim(WTUE).....	13
2.6. Uzaktan Eğitim-Öğretim Yönetimi.....	19
3. TÜRKİYEDE UZAKTAN EĞİTİM YAPILANMASI.....	22
4. STRATEJİK PLANLAMA	28
4.1. Planlama.....	28
4.2. Strateji	28
4.3. Stratejik Planlama.....	29
4.4. Stratejik Planlamanın Amacı.....	30
4.5. Stratejik Planlamayı Diğer Planlamalardan Ayıran Nedir?	31
4.6. Stratejik Planlama Ne Sıklıkla Yapılmalıdır?.....	31
5. UZAKTAN EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA.....	32
5.1. Uzaktan Eğitimde Stratejik Planlama Nasıl Yapılır?	33
5.1.1. Kilfoil'in beş basamaklı modeli.....	33
5.1.2. Watkins ve Kaufman'ın beş adımlı modeli.....	43
5.1.3. Pisel'in 10 aşamalı modeli	48
6. DÜNYADA ve TÜRKİYEDE UZAKTAN EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA	58

6.1. Dünyada Uzaktan Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama	58
6.2. Türkiye' de Uzaktan Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Durumu.....	60
7. UZAKTAN EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA AÇISINDAN ÜNİVERSİTELERİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZİ.....	63
8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	79
KAYNAKLAR	83
EKLER.....	90
EK-1. İnceleme listesi (Uzaktan eğitim hizmeti veren üniversitelerin incelenmesi sırasında kullanılacak maddeleri listesi)	91
ÖZGEÇMİŞ.....	93

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Dünyada günümüze değin uzaktan eğitim gelişimi	4
Çizelge 2.2. Karşılaştırmalı uzaktan eğitim özellikleri	13
Çizelge 3.1. Türkiye’de üniversitelerin uzaktan eğitim durumu	22
Çizelge 6.1. Dünyadan uzaktan eğitim stratejik plan örnekleri.....	59
Çizelge 7.1. Araştırmaya katkı sağlayan üniversiteler ve statüleri	65
Çizelge 7.2. DPT’nin stratejik plan yaklaşımı ve Kilfoil’in uzaktan eğitim stratejik plan yaklaşımı.....	67
Çizelge 7.3. Üniversitelerin uzaktan eğitimde stratejik planlama açısından karşılaştırmalı analiz sonuçları özeti.....	76

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Uzaktan eğitimin bileşenleri.....	6
Şekil 5.1. Kilfoil'in beş basamaklı modeli	35
Şekil 5.2. Watkins ve Kaufman'ın beş adımlı modeli.....	45
Şekil 5.3. Pisel'in 10 aşamalı modeli.....	50

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler	Açıklama
----------	----------

e	Elektronik
---	------------

Kısaltmalar	Açıklama
-------------	----------

CDLP	California Distance Learning Project (Kaliforniya Uzaktan Öğrenme Projesi)
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MPEG	Moving Picture Expert Group (Hareketli Resim Uzman Gurubu)
USA	United States of America (Amerika Birleşik Devletleri)
USDLA	United States Distance Learning Association (Birleşmiş Milletler Uzaktan Eğitim Kurumu)
VRML	Virtual Reality Modelling Language (Sanal Gerçeklik Modelleme Dili)
WTUE	Web Temelli Uzaktan Eğitim
YÖK	Yükseköğretim Kurumu

1. GİRİŞ

Ortamda planlı ve programlı bir eğitim olmasa bile, bireyler doğdukları an itibari ile fizyolojik gereksinimlerini sağlamak ve hayatta kalabilmek için öğrenmeye başlarlar. Yine çok bilinen usta-çırak ilişkisine dayanan eğitim şekli bu çağlardan beri süregelmektedir. Zamanla, toplumlar eğitim ihtiyaçlarını, merkezinde eğitimciler ve kitapların bulunduğu, fiziksel ortamlar ile gidermeye başlamışlardır. Bilgisayar ve internet çağının bizlere sundukları ile ise fiziksel mekân ve zaman gibi sınırlılıklar ortadan kaldırılabilmiştir.

Fiziksel mekândan bağımsız eğitim anlayışına duyulan ihtiyaç, uzaktan eğitim kavramını ortaya çıkarmıştır. Uzaktan eğitim kavramı sadece eğitim kurumları için değil birçok alanda faaliyet gösteren kurumlar için de önem kazanarak, hızla gelişen yeni bir sektör halini almıştır. Bu hızlı değişim ve gelişim birçok sektörde olduğu gibi uzaktan eğitim yönetiminde de uzun vadeli önlemler almayı ve tutarlı stratejik yaklaşımlar geliştirmeyi gerekli ve önemli kılmaktadır. Kurumlar için hayati öneme sahip stratejik planlama aşamasının uzaktan eğitime yansımalarının nasıl olduğu merak konusudur ve bu soruya aranan cevap çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümü giriş bölümüdür. Giriş bölümünde çalışmanın kapsamı ve bölümlere göre konu dağılımlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde Uzaktan Eğitim kavramı genel bir bakışla ele alınmıştır. Uzaktan eğitim kavramı ile ilgili, alanyazında bulunan tanımlar incelenmiştir. İncelenen tanımların ardından uzaktan eğitimin yapısı, özellikleri ve sınırlılıkları üzerinde durulmuştur. Özellikle web temelli uzaktan eğitim kavramı açıklanmıştır. Bu kavram üzerinde durulmasının temel nedeni üniversitelerin herkese açık web temelli uzaktan eğitim sistemlerince sağlanan bilgiye erişim kolaylığıdır. Bu düşünce ile yola çıkılarak Türkiye’de web temelli uzaktan eğitim hizmeti veren üniversiteler çalışmaya dâhil edilmiştir.

Üçüncü bölümde Türkiye'deki üniversitelerde uzaktan eğitim yapılanması araştırılmıştır. Bu araştırma Yükseköğretim Kurumu'nun web sayfasında yayınlanan listelerde bulunan devlet, vakıf, özel statülü üniversitelerinin ve vakıf meslek yüksekokullarının web siteleri tek tek incelenerek yapılmıştır. İnceleme sonucunda hangi üniversitelerin hangi düzeyde uzaktan eğitim hizmeti verdiği tablo halinde sunulmuştur.

Dördüncü bölümde planlama, strateji ve özellikle çalışmanın temelini oluşturan stratejik planlama kavramları üzerinde durulmuştur. Stratejik planlamayı diğer planlamalardan ayıran temel farklılıklar vurgulanmıştır.

Beşinci bölümde çalışmanın ana varış noktası olan uzaktan eğitimde stratejik planlama kavramı ele alınmıştır. Uzaktan eğitim için stratejik planlamanın neden önemli olduğunun vurgulanmasının dışında bu planlamanın nasıl yapılacağına dair soru işaretleri de bu bölümde giderilmeye çalışılmıştır. Alanyazında yer alan üç farklı model bu bölümde ayrıntılı şekilde ele alınmış ve yöneticiler için bir yol çizilmeye çalışılmıştır.

Altıncı bölümde dünyada ve Türkiye'de uzaktan eğitim kurumlarının stratejik planları üzerinde durulmuştur. Yapılan araştırma ile dünyada uzaktan eğitim hizmeti veren üniversitelerin uzaktan eğitim stratejik planlarına örnekler sunulmuştur. Daha sonra Türkiye'de uzaktan eğitimde stratejik planlama durumu, ikinci bölümde incelenen kurumlar üzerinden ortaya konulmuştur. İnceleme öncesinde, belirtilen kurumlara resmi yazı gönderilmiş ve gelen yanıtlar ile ilgili sonuçlar bu bölümde raporlanmıştır.

Yedinci bölümde öncelikle ülkemizde üniversitelerin de dâhil olduğu stratejik planlama ile ilgili yasal mevzuat hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra alanyazında yer alan uzaktan eğitim için stratejik plan hazırlama modellerinden Kilfoil'in beş basamaklı modeli seçilerek Türkiye'de uzaktan eğitim hizmeti veren üniversitelerin, uzaktan eğitim stratejik planlarının karşılaştırmalı analizi yapılmıştır.

Sonuç bölümünde analizler neticesinde ortaya çıkan değerlendirmelere yer verilmiştir. Değerlendirme sonuçlarına ilişkin yorumlar ve çözüm önerileri de bu bölümde yer almaktadır.

2. UZAKTAN EĞİTİM

Uzaktan eğitim ile ilgili genel bilgiler ile başlayan bu bölümde uzaktan eğitime ilişkin tanımlar, uzaktan eğitimin özellikleri, yapısı, sınırlılıkları, uzaktan eğitim çeşitleri, web temelli uzaktan eğitim ve son olarak da uzaktan eğitim- öğretim yönetimi hakkında açıklayıcı bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Genel Bakış

İnsanlar doğumu itibarı ile düşünebilen tek varlık olmanın hakkını vererek hep öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye yönelmişlerdir. Bu yönelim ve çaba, farklı öğretim yöntemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Aslında hayatımızın her anında var olan eğitim süreci bilginin artması ve paylaşma isteğinin yoğunlaşması ile düzenli bir hal almıştır. Elbette ki bu eğitim modellerinin ve sürecinin gelişmesinde teknolojinin katkısı yadsınamaz. Çağımızda yaşanan gelişmeler ve değişimlerle birlikte eğitim de geleneksel yapısını aşip çağın gerekliliklerine ayak uydurmuştur.

Yaşanan gelişmelerden bir tanesi de eğitimde fiziksel mekân zorunluluğunun giderek ortadan kalkmasıdır. Fiziksel mekândan bağımsız eğitim anlayışına duyulan ihtiyaç uzaktan eğitim kavramını ortaya çıkarmıştır. Uzaktan eğitim de hızla gelişen ve değişen bir kavram halini almıştır. Bu değişimler ışığında, uzaktan eğitimin dünyadaki gelişimi Çizelge 2.1'de özetlenmeye çalışılmıştır [1].

Çizelge 2.1. Dünya' da günümüze değin uzaktan eğitim gelişimi

Tarih	Uzaktan Eğitim Gelişimi
1728	İlk Uzaktan Eğitim çalışması Boston gazetesinde "Steno Dersleri" ile başlamıştır.
1833	İsveç Üniversitesinde hanımlara "Mektupla Kompozisyon Dersleri" verilmiştir.
1890	Avustralya'daki Queensland Üniversitesi kampus dışına açık bir eğitim programı yürütmüştür.
1892	Chicago Üniversitesi'nde ilk Mektupla Eğitim bölümü açılmıştır.

1898	İsveç'te kurulan ve Uzaktan Eğitim'de dünyanın önde gelen kurumlarından olan "Hermans" kuruldu. Bu kurumda dil eğitimi yapıyordu.
1906	Yazışmalı ilköğretim ABD'de başladı.
1919	ABD'de ilk eğitim ile ilgili radyo istasyonu profesörler tarafından kuruldu.
1920	ABD'de 176 tane eğitim amaçlı radyo istasyonu kuruldu.
1923	ABD'de Mektupla Lise Eğitimi başlamıştır.
1932	ABD'de eğitim televizyonu yayınları IOWA Üniversitesinde başladı.
1939	Fransa'da savaş yıllarında uzaktan eğitim ile öğrencilerin eğitimini sağlandı.
1960	İngiltere'de "British Open University" açıldı.
1974	İngiltere'de "National Extension College" açıldı.
1986	Japonya'da "University of the Air" açıldı.

2.2. Uzaktan Eğitimin Kavramsal Analizi

Eğitimin geleneksel olmayan türlerinden biri olan uzaktan eğitime [2] ilişkin alanyazın incelendiğinde farklı tanımlarla karşılaşılmaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri Uzaktan Eğitim Derneği (USDLA-United States Distance Learning Association) uzaktan eğitimi, "uzaktan öğrenme ile ilgili bütün teknolojileri ve diğer formları kapsayan bilgi ve öğretim ortamları aracılığıyla, bilgi ve beceri edinmek" olarak tanımlamıştır [3].

Dabbagh ve Brenda uzaktan eğitimi, "pedagojik araçları kullanan, internet ve web tabanlı teknolojiler tarafından erişilebilen, öğrenme ve bilgi birikimi için anlamlı hareket ve etkileşim ile olanak sağlayan açık ve yaygın öğrenme ortamları olarak" tanımlamıştır [4].

Keegan, Holmberg ve Moore uzaktan eğitimi, birbirinden zaman ve mekân açısından ayrı, öğretmen ve öğrenciler arasında gerçekleşen bir eğitim uygulaması olarak tanımladıklarını ifade etmektedir [5].

Uzaktan eğitimin tanımında dört temel unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilki uzaktan eğitimin bir kurum tarafından yürütülen kurumsal bir eğitim olmasıdır.

Kendi başına çalışmadan ve kurumsal olmayan eğitimden bu noktada ayrılmaktadır. Uzaktan eğitim kurumlarının akreditasyon, diploma, sertifika verme, eğitim kalitesini artırma, öğrenmenin düzenlenmesi, eğitim kuramlarının işe koşulması vb. kurumsal çalışmaları bulunmaktadır. İkinci unsur, öğretim elemanları ve öğrenenlerin mekân veya zaman ya da hem zaman hem mekân boyutunda birbirlerinden ayrı olmasıdır. Üçüncü unsur, iletişim teknolojileri ile sağlanan etkileşimdir. Etkileşim kritik önem taşımakla birlikte birincil şart değildir ve eş zamanlı veya ayrı zamanlı olabilir. İletişim teknolojisi olarak televizyon, radyo, internet, telefon, mektup vb. kullanılabilir. Dördüncü unsur ise öğrenen, öğretim elemanı ve kaynaklar arasında öğretim tasarımı ilkeleri ve eğitim kuramlarının işe koşulduğu, öğrenmenin düzenlendiği bir bağlantının sağlanmasıdır [6]. Simonson, Smaldino, Albright, Zvacek uzaktan eğitim tanımlarındaki dört unsuru Şekil 2.1’ de belirtildiği üzere; iletişim teknolojileri, kurumsal yapı, organize edilmiş öğrenme deneyimleri, zaman veya mekan boyutundan ayrı olan öğrenen ve öğretene olarak özetlemişlerdir [6].



Şekil 2.1. Uzaktan eğitimin bileşenleri

Alkan'a göre uzaktan eğitim, geleneksel öğrenme-öğretme yöntemlerinin sınırlılıkları nedeniyle sınıf içi etkinliklerini yürütme olanağının bulunmadığı durumlarda, eğitim etkinliklerini planlayıcılar ile öğrenciler arası, iletişim ve etkileşimin özel olarak hazırlanmış öğretim üniteleri ve çeşitli ortamlar yoluyla belirli bir merkezden bir öğretim yöntemi şeklinde tanımlanmaktadır [7].

Kaliforniya Uzaktan Eğitim Projesi'ne (CDLP-California Distance Learning Project) göre uzaktan eğitim, öğrenen ile eğitim kaynakları arasında bağlantı kurularak gerçekleştirilen bir eğitim sistemidir. Uzaktan eğitim, herhangi bir eğitim kurumuna kayıtlı olmayan öğrenenler için eğitime erişim imkânı sağlamakta ve mevcut öğrenenlerin de öğrenme fırsatlarını arttırmaktadır. Yine bu kurumca uzaktan eğitim uygulaması, mevcut kaynakları kullanan ve geliştirmekte olan teknolojileri birleştiren bir süreç olarak tanımlamıştır [8].

Uzaktan eğitim, daha geniş kitlelere eğitim hizmeti götürebilmek, eğitimde fırsat eşitliğini sağlayabilmek amacıyla farklı fiziksel mekânlardaki öğretmen ve öğrenenlerin, çeşitli iletişim teknolojileri yardımıyla etkileşimde bulundukları, öğretme-öğrenme faaliyetlerini gerçekleştirdiği bir sistemdir [9]. Uzaktan eğitimin başka bir tanımında ise, eğitimin gerçekleşebilmesi için öğretmenin mutlaka öğrenenlerle aynı mekânda olmasının gerekmediği, teknoloji sayesinde öğrenen ve öğretmenlerin bir sanal dersane ortamında, değişik şekillerde karşı karşıya gelip, planlı bir eğitim gerçekleştirebilecekleri savunulmuştur [10].

Milli Eğitim Bakanlığı ise; uzaktan eğitimi, geleneksel öğrenme-öğretme yöntemlerindeki sınırlılıklar nedeniyle sınıf içi etkinliklerin yürütülme olanağı bulunmadığı durumlarda, eğitim çalışmalarını planlayanlar ve uygulayanlar ile öğrenenler arasında iletişim ve etkileşimin özel olarak hazırlanmış öğretim üniteleri ve çeşitli ortamlar yoluyla belli bir merkezden sağlandığı bir öğretim yöntemi şeklinde tanımlamıştır [11].

Uzaktan eğitim; kablolu, kablosuz (ışık ve radyo dalgaları) ve posta yoluyla haberleşmeyi sağlayan kanallar üzerinden, internet, intranet, video, telefon, televizyon, bilgisayar, radyo, mektup vb. araçlarla sunulan ve öğrenen ile öğretmenin birbirlerinden fiziksel olarak ayrı olmalarına rağmen eş zamanlı veya ayrı zamanlı bir araya gelerek öğrenme ve öğretmeyi kısmen ya da tamamen gerçekleştirdikleri öğretim faaliyetlerinin tümüdür [12].

Yukarıda belirtilen tanımlar incelendiğinde birçok ortak noktaya sahip oldukları görülmektedir. Bu ortak noktalar; geleneksel eğitimden farklı olmak, kısıtları ortadan kaldırmak, eşit imkân sağlamak, zaman ve mekândan bağımsız olmak, açık ve yaygın bir eğitim yöntemi olarak özetlenebilir.

2.3. Uzaktan Eğitimin Özellikleri, Yapısı, Sınırlılıkları

Uzaktan eğitime ilişkin, içerisinde zaman, mekân, paydaşlar, vb. unsuların yer aldığı çok çeşitli özellikler bulunmakta ve bu unsurların yapısı farklı sınırlılıklar ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan durumlara ilişkin bilgiler aşağıda detaylı şekilde incelenmiştir.

Amerika Birleşik Devletleri Uzaktan Eğitim Derneği'ne (USDLA- United States Distance Learning Association) göre uzaktan eğitim;

- Her öğrenciye bireysel ilgi, başarı düzeyi, yaşam koşul ve hedefleri ile ilgili kişiselleştirilmiş bir öğrenme deneyimi sağlar,
- Her öğrencinin bireysel ihtiyaçlarına uygun olarak, herhangi bir zamanda ve herhangi bir hızda, her yerden erişilebilir,
- İşbirliği, sivil okur-yazarlık, küresel bilinç ve yapılandırmacı pedagoji gibi 21. yüzyıl becerilerini, yaratıcı problem çözme gibi üst düzey düşünme kullanımını kolaylaştırır,
- Çeşitli ve çoklu paydaşları ile uzaktan ve işbirliği içerisinde çalışan ekonomi ve iş çevrelerinde karşılaşılan ve içinde bulunduğumuz yüzyılda gelişen bir yapıya benzemektedir,

- Sürekli geliştirilebilir ve genişletilebilir şekilde yakalanmış, araştırılmış, arşivlenmiş öğrenme sürecine imkân sağlar,
- Kalite kontrol ve müfredat garantisi, öğretimin yakından izlenmesi, ortak ve tutarlı dereceli değerlendirmesi gibi öğrenme ve öğretme uygulamalarına imkân sağlar [13].

Kazu ve Özdemir ise uzaktan eğitimin;

- *örgün eğitim ile ulaşamayacak büyüklükteki kitlelere eğitim hizmeti götürebilmesi,*
- *gerek bilgi tabanını oluşturmada gerekse öğretim yöntemlerinin geliştirilmesinde bölgesel uzmanlarla yetinmek yerine farklı mekanlardaki uzmanlardan yararlanması,*
- *eğitim sürecinin gerçekleşmesinde uzaklık boyutunu ortadan kaldırabilmesi,*
- *bireysel farklılıkların öğrenmeyi engellemesi ihtimalini ortadan kaldırması,*
- *birey başına düşen ve toplam eğitim maliyetlerini düşürmesi,*
- *klasik dersane ortamının getirebileceği psikolojik baskıları yok etmesi,*
- *öğrenme sürecinde öğrenenleri kısmen kendi haline bırakarak daha aktif kılması.*

özelliklerine değinerek, insanların önemli haklarından biri olan eğitimde fırsat ve imkan eşitliğini sağlayabilmek için uzaktan eğitimin gerekli olduğunu belirtmişlerdir [14].

Dabbagh ve Ritland çevrimiçi eğitimin aşağıdaki öznelikleri taşıdığını belirtmişlerdir [15].

- *Globalleşme ve öğrenme sosyal bir süreç olarak içsel ve telekomünikasyon teknolojileri yoluyla etkindir.*
- *Öğrenme grubunun yapısı öğrenmenin sağlamlasında ve sürdürülmesinde temeldir.*
- *Uzaklık kavramı oldukça önemsizdir ve öğrenen ile öğretene arasındaki fiziksel mesafe ile sınırlı değildir.*
- *Öğrenme ve öğretme faaliyetleri eş zamanlı ya da eş zamanlı olmayan olarak farklı medya araçları aracılığıyla zamana dağıtılmıştır.*
- *Öğrenenler farklı etkileşim formları kullanmaktadırlar: öğrenen-öğrenen, öğrenen- grup, öğrenen- içerik ve öğrenen- öğretene.*

Uzaktan eğitim-öğretim içerisinde barındırdığı çoklu ortam imkânlarıyla geleneksel sistemlere ve diğer uzaktan eğitim-öğretim sistemlerine göre son derece dinamik bir yapıya sahiptir. İnternet üzerinden daha geniş kaynaklara anında erişme imkânı, uzaktan eğitim-öğretimin üstünlüklerinden biridir. Bu sayede öğrenci, dersin kapsamını genişleterek araştırmalar yapabilmektedir. İnternetin oluşturduğu sanal dünyayla iç içe olan ve buna uygun bir biçimde tasarlanmış ortamlar, öğrenme-öğretme sürecinde etkililiği ve verimliliği artırmaktadır.

Uzaktan eğitim-öğretimde, öğrenme-öğretme sürecinde öğrenenlerin duyularına azami derecede hitap eden ve etkileşimi oldukça artıran bir sistem kullanılmaktadır. Flores uzaktan eğitim-öğretimin sağladığı bazı olanakları şu şekilde belirtmiştir [16]:

- eğitim sürecinde belirli bir dengeyi sağlanarak fırsat eşitsizliğinin en aza indirgenmesi,
- sadece metin tipinde bir sunumdan öte, ses, renk, grafik, animasyon gibi unsurlarla birlikte görsel ve işitsel duyulara hitap eden ve etkileşimi sağlayan yapılar dâhil edilerek etkililiğin artırılması,

- zaman ve mekândan bağımsız bir şekilde öğrenme imkânı tanınmasıyla sınırsız ve süresiz eğitimi ortaya çıkarması,
- istenilen zamana ve hıza imkân tanıyarak, bireysel öğretimi gerçekleştirmesi,
- eğitimi bir taraftan bireysel, diğer taraftan kitlesel olarak gerçekleştirebilmesi,
- içeriğin kolaylıkla güncellenebilmesi nedeniyle sürekli olarak güncel bilginin sunulmasına fırsat vermesi,
- bilgiye kaynağından ulaşma imkânı sunması,
- eğitimin bilgi teknolojilerine dayalı olarak sürdürülmesini sağlaması,
- öğrenen-öğreten ve öğrenen-öğrenen arasında çok yönlü bir haberleşmenin gerçekleşmesi için uygun ortamlar sunması,
- geleneksel sınıf ortamında soru sormayan veya grup içinde katılım yetisine sahip olamayan öğrenenlerin sanal ortamda özgüven kazanmasına imkân sağlaması,
- ders sunumlarını ortamdaki, öğrenenden, eğitmenden ve diğer çevre koşullarından bağımsız kılarak öğretimsel tutarlık göstermesi,
- bireysel katılımı ve karşılıklı etkileşimi sağlayarak ilginin artmasını sağlaması,
- bireylerin kendi zamanlarını yönetmeleri için uygun ortamlar sunması,
- iletişim ve ulaştırma gibi alanlarda görülen altyapısal farkların yanında, kültürel ve toplumsal seviye farklarının etkisini en aza indirgeyerek eğitimi demokratikleştirmesi,
- seyahat, barınma masraflarının ve kişilerin seyahat süresince oluşan üretim kaybının ortadan kalkması ve buna bağlı olarak da birey açısından öğrenim maliyetinin düşmesi,
- sanal etkileşim ortamları ile mekân olarak ayrı yerlerde bulunan fakat farklı özelliklere ve imkânlara sahip bireylerin grup çalışmasını sağlayarak, grup üyelerinin değişik bakış açılarının paylaşımını sağlaması,

- internet hizmetleri aracılığıyla grup tartışmasının etkili bir biçimde gerçekleştirilmesine imkân vererek, kaynakların sanal ortamda paylaşımının sağlanması [16].

Uzaktan eğitim, sağladığı birçok avantajın yanında bazı olumsuz yönlere de sahip bulunmaktadır. Flores uzaktan eğitim-öğretimin olumsuz yönlerini şu şekilde belirtmiştir:

- sürekli gerçekleşen teknolojik gelişmelerden dolayı teknik altyapının son gelişmeler seviyesinde güncellenmesinin zor olması,
- öğrenenlerin uzaktan öğretim ortamında başarılı olabilmeleri için bilgisayar ve internet kullanımı yeterliliğinin (bilgisayar okur-yazarlık, e-okur-yazarlık) gerekli olması,
- beceri ve tutuma yönelik davranışların gerçekleşmesinde etkili olamaması,
- kendi kendine çalışma alışkanlığı olmayan ve bu yeteneğini geliştirememiş öğrenenler için sınırlılık oluşturması,
- uygulamaya dönük derslerden yeterince yararlanılamaması,
- öğrenenlerin sosyalleşmelerini sınırlandırması,
- öğrenenlerin (özellikle de küçük yaştaki öğrenenlerin), canlı ile cansız arasındaki farkı ayırt etmelerini zorlaştırabilmesi, duygusal alanda körleşmelerine neden olabilmesi ve onları yalnızlığa itebilmesi,
- gerekli teknik altyapının maliyet açısından pahalı olması,
- öğrenenlerin, okul ve sınıf atmosferinden yararlanamamaları,
- öğrenenlerin esastan çok teknoloji üzerinde yoğunlaşması,
- iletişim olanaklarının herhangi bir sebeple değişmesi veya internet olanaklarının iyileştirilememesi nedeniyle iletişimde etkin olamama ve buna bağlı olarak da anlık soru ve sorunlara çözüm bulunamaması [16].

Uzaktan eğitimin kurumsal anlamda ve toplumsal anlamda bazı sınırlılıkları ve dezavantajları bulunsa da sağladıkları ve sağlayacakları ile çağımızın trend eğitim- öğretim yöntemlerinden biri olacağı görülmektedir.

2.4. Uzaktan Eğitimin Çeşitleri

Uzaktan eğitim hakkındaki genel yanlış, uzak eğitimin video konferans ya da teknolojinin diğer özel bir yöntemi ile yapıldığıdır. Aslında mevcut ve gelişmekte olan tüm teknoloji organizasyonları, eğitimsel deneyim ve ürünler sunmak için kullanılmaktadır [17].

Uzaktan eğitim çeşitleri kendi içinde iki ana kısma ayrılır. Bunlar eş zamanlı ve ayrı zamanlı olmayan eğitim sistemidir. Eş zamanlı ve ayrı zamanlı eğitimlerin özellikleri karşılaştırmalı olarak şu şekilde verilebilir [18]:

Çizelge 2.2. Karşılaştırmalı uzaktan eğitim özellikleri

Eş zamanlı	Ayrı Zamanlı
Zamana bağımlıdır.	Zamandan bağımsızdır.
Öğrenenler ve eğitimciler aynı ya da ayrı mekanlarda yüz yüze bulunurlar.	Öğrenenler istedikleri zaman dersi takip edebilirler.
Ders tekrarı yoktur.	Dersler kayıtlı olduğu için ders tekrarı yapılabilir.
Öğrenenlerin sorularına eğitimciler aynı anda cevap verebilirler.	Öğrenenlerin sorularına cevap almaları geçtir.

2.5. Web Temelli Uzaktan Eğitim(WTUE)

Uzaktan eğitimde farklı modeller ve teknolojiler kullanılarak öğrenme-öğretim sağlanmaktadır. Bilgisayar destekli öğretim, bilgisayar temelli öğrenme, videoteyp, telekonferans uygulamaları, web temelli öğrenme bahse konu model ve teknolojilerden örneklerdir. Bu çalışmada üniversitelerin, herkese açık sistemlerinden örneklere kolayca erişim imkanı sağlanması açısından,

web-temelli uzaktan eğitim sistemleri ele alınmış bulunmaktadır. Bu sebeple bu teknolojilerden sadece web temelli öğrenmeye ilişkin bilgi verilmektedir.

Web temelli uzaktan eğitim, internet altyapısını kullanan tüm eğitim modellerini kapsayan genel bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır. İnternet ağını kullanan tele–konferans görüşmeleri, geleneksel postanın yerini alan elektronik postalar, basılı kaynaklara alternatif oluşturan elektronik kitap ve süreli yayınlar, web temelli uzaktan eğitimin birer parçası olarak kullanılmış modellerdir. Bu modeller içerisinde günümüzde en yaygın olarak kullanılan model ise Web Temelli Uzaktan Eğitim (WTUE) modelidir [19]. WTUE'nin en önemli avantajları arasında sanal bir kampüs yaratılabilmesi ve ayrı zamanlı eğitime olanak vermesi yer almaktadır. Öğrenciler sistem dâhilindeki içeriğe istedikleri zaman ulaşabilmekte ve kaynaklardan istedikleri ölçüde faydalanabilmektedirler. Sağlanan bu esneklik, maliyet avantajları ile birleştiğinde ideal bir model oluşmasına olanak tanımaktadır [20-21].

WTUE'nin günümüzde kabul görmesinin ve popülaritesinin giderek artmasının en temel nedeni eğitimin zamandan ve mekândan bağımsız oluşudur. WTUE'nin bu esnek ve bağımsız yapısı iş hayatı nedeniyle zaman sıkıntısı çeken ya da eğitimin verildiği yerde fiziki olarak bulunamayan kişiler için önemli bir tercih nedeni oluşturmuştur [22].

Web sayfaları ses ve görüntü araçlarına, etkileşimli araçlara (sohbet, video konferans vb.), haberleşme araçlarına (elektronik mektup, liste ve haber grupları) ve diğer web sayfalarına bağ içerebildiğinden, eğitim materyali hazırlanırken herhangi bir kısıtlama olmadan tüm bu servisler kullanılabilir. Farklı kaynaklara bağlar içeren web sayfaları kolayca hazırlanabilir. Web temelli eğitim materyalinin hazırlanması ve güncelleşmesi konularındaki kolaylık, öğrenenin bilgiye istediği yerden ve istediği zaman erişebilir olması, etkileşimli veya etkileşimsiz haberleşme olanakları, materyalin diğer eğitime ilişkin olguları (kitap, video vb.) sunabiliyor olması ve tüm bu araçların

internet üzerinden erişiminin sağladığı avantajlar göz önüne alındığında eğitim alanına yaptığı ve yapacağı katkılar açıkça görülmektedir [23].

Web temelli uzaktan eğitim, metin, grafik, hareketli resim, ses, video klipleri vb. gibi unsurları içinde barındıran çoklu ortam uygulamaları için uygun bir ortamdır. Çoklu ortam uygulamaları sayesinde kavramlar daha etkili bir şekilde verilebilir. Bu ses ve görüntü araçlarının yanında ayrıca “elektronik mektup, tartışma listeleri ve haber grupları” gibi haberleşme araçları ve sohbet odaları, video konferans vb. gibi etkileşimli araçlar eğitime katılan bireylerin kullanımlarına sunulabilir. Etkileşimli ortamlar yaratılarak bireylerin öğrenme etkinliklerine bizzat katılmaları sağlanabilir ve böylece etkinlikler daha zevkli ve kaliteli bir şekle sokulmuş ve öğrenmeler de daha üst düzeyde gerçekleşmiş olur [24].

WTUE internetin ve bilgisayarın kolay elde edilir olmasıyla her evi bir okul, bir fakülte, bir kurs haline getirmiştir. Web temelli eğitim ile internetin ve bilgisayar teknolojisinin tüm imkânlarından faydalanılarak pedagojik açıdan çok yüksek kalitede dersler hazırlanabilir. Dersin anlatımında internet ve bilgisayarlar tarafından desteklenen yazı, ses, görüntü, animasyon ve simülasyon kullanılabilir. Başka bir deyişle dersin öğrenciler tarafından anlaşılabilmesi için gerekli bütün şartlar sağlanabilir. Bu da web temelli eğitimin, eğitim kabiliyetini göstermektedir [25].

Madran web temelli uzaktan öğretim yönteminin sahip olması gereken temel özellikleri şu şekilde belirtmiştir [19,26]:

Kullanıcıların tanımlanması ve yönetilmesi

Geniş alan ağları, yerel ağlar ya da internet üzerinden yayın yapan web temelli uzaktan öğretim sistemleri genel erişime açık bir yapıya sahip olabilmektedir. Ancak eğitim içeriklerinin herkes tarafından görüntülenmesi istenmeyebilir. Belirli kullanıcı grup ve hakları doğrultusunda sisteme giriş yetkisi verilmek istendiği durumlarda web temelli öğretim sistemlerinin

kullanıcı tarafından tanımlanabilir ve yönetilebilir bir yapıda olması gerekmektedir.

Ders içeriklerinin hazırlanması

Web temelli uzaktan eğitimin temelini oluşturan ders içeriklerinin hazırlanması ya da hazırlanmış içeriklerin web ortamına aktarılması sistem içerisinde yapılabilmelidir. Hazır bir şablon kullanılabileceği gibi içeriğin oluşturulmasında farklı programları da kullanmak mümkündür.

Derslerin yönetilmesi

Öğrenci ders yüklerinin kontrol edilmesi, hangi dönem hangi dersi alması gerektiği ya da hangi dersi aldıkları gibi bilgilerin takip edilebilmesi gerekmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında öğrencinin belirli bir programı takip etmesi ve bitirmesi sağlanabilir. Bu sayede sistem genelinde aktif olan derslerin kullanım yoğunluğu da takip edilmiş olmaktadır.

Öğrenene özel programların açılması

Web temelli uzaktan eğitimin en önemli avantajlarından birisi esnekliktir. Bu esneklik öğrenene özel programların oluşturulabilmesiyle ön plana çıkan bir özellik haline gelmektedir. Eğitim programı zamandan bağımsız olarak tasarlanabildiğinden, dönemlik, aylık hatta haftalık ders yükleri farklı şekilde belirlenebilir. Seçmeli derslerin sınıf mevcuduna göre açılıp açılmama durumu gibi sorunlar bu sistemde yer almaz.

Ödev ve proje verilmesi/teslimi

Öğrenenlere ödev ve projelerin verilmesi, bu çalışmalar ile ilgili içerik ve açıklamaların öğrenenlere aktarılması, tamamlanan çalışmaların toplanıp değerlendirilmesi gibi işlemlerin yapılabilmesi gerekmektedir. Tüm bu işlemlerin tek bir merkezden yapılması, sorumlu kişilerin üzerindeki iş yükünü azaltacağı gibi, sürece de hız kazandıracaktır.

Sınav ve testlerin hazırlanması ve uygulanması

Web temelli uzaktan eğitim uygulamalarında dönem içinde aktarılan bilginin öğrenci tarafından ne derecede alınabildiği ortaya konmalıdır. Bütün eğitim sistemlerinde olduğu gibi web temelli uzaktan eğitim de bu çalışma sınav ve testler yoluyla yapılmaktadır.

Öğrenen davranışlarının izlenmesi ve incelenmesi

Web temelli uzaktan eğitim sistemlerini başarıya taşıyacak en önemli çalışmalardan biri şüphesiz sistemin ne derece etkin kullanıldığının gözlenebilmesidir. Bunun yolu kullanıcıların sistem içerisinde davranışlarının izlenebilmesinden geçer. Öğrenenlerin günün hangi saatinde sistemden ne ölçüde yararlandıkları, hangi ders içeriklerinde ne kadar vakit geçirdikleri gibi bilgilerin sistem üzerinden takip edilebilmesi gerekmektedir. Elde edilen verilerin belirli istatistikî bilgiler halinde sorumlu kişilere aktarılması yine sistemin sorumluluğunda olmalıdır.

Öğrenenlerin başarı durumlarının değerlendirilmesi

Eğitimin sonunda hem sistemin başarısını, hem de öğrenenin başarısını öğrenen başarı durum değerlendirmesi ortaya koyacaktır.

Web temelli uzaktan öğrenmenin sağladıkları üstünlüklerin bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Web ortamındaki veriler tüm dünyadaki kullanıcıların hizmetine sunulabileceği gibi, kullanıcının izni ile sınırlandırılabilir.
- Güncellemeler, değişiklikler veya eklemelerden sonra tüm kullanıcılar hemen çalışma imkânına sahip olmaktadır.
- Sanal Gerçeklik Modelleme Dili (VRML-Virtual Reality Modeling Language) ve Hareketli Resim Uzman Gurubu (MPEG-Moving Picture Expert Group) gibi çoklu ortam uygulamalarının desteği ile üç boyutlu nesneler ve animasyonlar düzenlenebilmektedir [27-28].

Web temelli uzaktan eğitim öğrenenlerin kendi aralarında ve eğitimcilerle iletişimlerinde daha fazla imkân tanımaktadır. Öğrenenler istedikleri zaman arkadaşlarıyla ya da dersi veren eğitmen ile iletişim kurabilmektelerdir. Bununla birlikte aynı anda farklı kişilerle etkileşimde bulunabilmektelerdir [29].

Bilişim teknolojisinin kullanıldığı diğer yöntemlerde, disk, CD-Rom veya diğer malzemeler belirli maliyetler oluşturmaktadır. Web temelli uzaktan öğrenme, program hazırlayıcılarını ciddi bir ekonomik yükten kurtarmaktadır [30]. Öğrenenler web ortamında daha çok bilgiyi daha kolay öğrenebilirler. Çünkü öğrenciler web ortamında öğretmenlerinden ziyade kendi arkadaşlarıyla tartışır ve fikir alışverişinde bulunurlar. Öğrenenlerin kendi aralarında verdiği örnekler birbirine daha yakın olmaktadır. Benzer şekilde öğrenenler arkadaşlarına daha rahat soru sorabilmektedir. Bunlar ise öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır [26]. Web iyi bir tartışma ortamıdır. Geleneksel sınıf ortamlarında tartışmalara katılım %15 civarında iken web ortamında bu oran çok daha yüksektir [28].

Öğretimin, öğrenen ve öğretmenin öğrenme-öğretme yeteneğinden belli düzeylerde bağımsızlığı sağlanabilir. Çünkü öğrenen ders materyalini kendi istediği zamanda ve yerde izleyebilir. Öğrenen anlamakta güçlük çektiği noktaları tekrar tekrar gözden geçirebilir. Böylece sınıf içindeki tüm öğrenenlerin aynı zekâ ve istek düzeyinde kabul edildiği yüz-yüze öğretim ortamındaki sıkıntılar aşılabılır.

Web temelli uzaktan eğitim geleneksel derslik kavramına son vermesi nedeniyle öğretim elemanları için esneklik getirmektedir. Öğretici dersinin takibini ve öğrenenlerle iletişimini eğitim kurumu dışından da yürütebilme olanağına sahiptir [31].

2.6. Uzaktan Eğitim-Öğretim Yönetimi

Uzaktan eğitim-öğretim konusunda, alanyazın incelendiğinde genel olarak uzaktan eğitimin sunuş şekli, öğrenen başarısı, öğretim tasarım modelleri gibi uzaktan eğitimin uygulama aşamasına dair konulara yoğunlaşıldığı görülmüştür. Oysa uzaktan eğitim-öğretim sürecinin başarısı; planlama, örgütlenme, çalışmaların eşgüdümlemesi, bireysel ve örgütsel başarının değerlendirilmesi, sistemi oluşturan öğeler arasında iletişim sağlanması, sistemin işleyiş mekanizmasında karar verme vb konuların iyi yönetilmesine de bağlıdır. Bu nedenle, uzaktan öğretim kurumunun yapısını ve yönetimini ilgilendiren konularda yeni araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır [32].

Uzaktan eğitim-öğretimin yönetiminin; geleneksel anlamda eğitim yönetiminden farklı düşünsel ve yönetsel beceriler gerektirdiği açıktır. Çünkü uzaktan eğitim-öğretim sanal bir ortamda oluşmaktadır. Uzaktan eğitim-öğretim ortamlarının tasarımı ve yönetiminde bu sanal niteliğin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu nedenle, uzaktan eğitim-öğretim, geleneksel eğitim yönetiminden farklı olarak ele alınmalıdır. Uzaktan eğitim-öğretim, birçok biriminin, çalışanının ve öğrenenlerinin birbirinden uzak mesafede olması, iletişimin genellikle yüzyüze olmaması gibi nedenlerden dolayı kendine özgü bir yönetim yapısına ihtiyaç duymaktadır. Uzaktan eğitim- öğretim yönetimini geleneksel eğitim yönetiminden farklı kılan bazı sebepleri şu şekilde maddelenebilmektedir [32]:

- *Uzaktan eğitim-öğretimin örgütsel yapısı, geleneksel eğitimden farklıdır.*
- *Uzaktan eğitimin kendine özgü yasal dayanakları vardır.*
- *Uzaktan eğitim-öğretim görevlileri rol ve çeşitli değişkenler açısından farklı niteliklere sahiptirler.*
- *Uzaktan eğitim-öğretim geleneksel eğitimden farklı bir altyapı gerektirir.*

- *Uzaktan eğitim-öğretim örgütlerinin geleneksel eğitimden farklı yapısı nedeniyle, yönetimi de kendine özgü özellikler taşır.*
- *Uzaktan eğitim-öğretim merkezinin yönetilmesi, karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme süreçleri yoluyla sağlanabilir.*

Uzaktan eğitim yönetimi bu kadar önemli hale gelmiş iken uzaktan eğitim liderliği kavramı da değer kazanmıştır. Uzaktan eğitim liderliği, yüksek öğretimin içinde büyüyen bir konumdur. Uzaktan eğitim yöneticileri ve dekanları bulunan kurumların sayısı her geçen gün artmaktadır. Uzaktan eğitim lideri, kurumun uzaktan eğitim programının yönünü ve gün gün operasyonlarını şekillendirmek için birincil sorumluluğu taşıyan kişidir. Lider, uzaktan eğitim-öğretim kurumunun amacı doğrultusunda faaliyet gösterirken zaman zaman bir takım sorunlar yaşayabilir. Söz konusu sorunu çözerek kurumun amacına uygun hale getirilmesinde öncelikli görev kurumun yöneticisine düşecektir. Karşılaşılabilecek herhangi bir sorunun anlaşılması, sorun ile ilgili bilgi toplanması, bilgilerin çözümlenmesi ve yorumlanması, çözüme dönük seçenekler oluşturma, en uygun seçeneği seçme, seçileni uygulama ve sonucu değerlendirme süreçlerinden uzaktan eğitim yöneticisinin liderliğinde geçilecektir.

Değişen çevre koşullarına uyum sağlamak, örgütlerin dinamik yönünü meydana getiren yönetime düşen bir görevdir. Bu görevi ise, ancak teknik bilgi ve becerilerle donatılmış, dinamik, değişmelere direnmek yerine onlara uyum sağlayabilen, insanlar arası ilişkileri iyi bilen, bilgi ve karizması ile işgörenleri etkileyip değişim de dahil karşılaşılan güçlüklerin üstesinden ekip ruhu ile gelebilen ve nihayet örgütü bir bütün olarak görüp onunla ilgili geleceğe yönelik stratejik kararlar alabilen fikri yeteneğe sahip yöneticiler ve yönetimler yerine getirebilir [33]. Uygun strateji belirleyen liderler, örgütlerinin gelişmelerine çalışırken, izleyicilerinin de orada bulunmaktan veya kendisi ile birlikte işgörmekten onur duymasına yol açabilirler. Bu uzaktan eğitim yöneticileri aynı zamanda birer liderdir anlamına gelmemektedir. Lider ile

yönetici kavramları eş anlamlı değildir. Yöneticilik rolü olmayan liderler olabileceği gibi, liderlik niteliğine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Yönetim, bir işletmedeki faaliyetleri amaçlar doğrultusunda planlama, örgütleme, yöneltme, koordine ve kontrol etme çabalarıdır. Yönetme ise, bu fonksiyonları gerçekleştirmek için gerekli otoriteye sahip olma ve istenen çalışmaları yapma işlemidir. Bunun yanı sıra liderlik, grup üyelerinin ortak olarak kabul ettikleri amaçların gerçekleşmesi için birilerinin grup üyelerini etkilemesidir [33].

Bu bağlamda uzaktan eğitim- öğretim kurumlarının planlama, karar verme, örgütlenme, örgütsel başarı, hizmet sunumu gibi bütün aşamalarda lider özelliğini taşıyan yöneticilere sahip olması kurumun hizmet kalitesini, devamlılığını ve başarısını artıracaktır.

3. TÜRKİYEDE UZAKTAN EĞİTİM YAPILANMASI

Çalışmanın bu bölümünde Türkiye’de uzaktan eğitim yapılanmasını görebilmek adına devlet, vakıf, özel statülü devlet üniversiteleri ve vakıf meslek yüksekokulları incelenmiştir. Kullanılmış bulunan, bütün üniversitelerin bulunduğu liste 15.11.2011 tarihinde Yüksek Öğretim Kurumu’nun web sitesinden elde edilmiş bulunmaktadır. Belirtilen üniversitelerin web siteleri tek tek ele alınarak uzaktan eğitimle ilgili yaptıkları çalışmalar ortaya konulmuştur. Bu incelemeler 03.12.2011 son tarihi ile yapılmış bulunup sonrasında gerçekleştirilmiş değişiklikleri kapsamamaktadır. Uzaktan eğitim başlangıç tarihine ilişkin kesin bilgilere erişilememiş, üniversitelerin web sitelerindeki bilgiler incelenerek sonuçlar elde edilmiştir. İncelemelerde elde edilen veriler aşağıda listelenmiştir.

Çizelge 3.1. Türkiye’ de üniversitelerin uzaktan eğitim durumu

NO	ÜNİVERSİTE	ŞEHİR	EĞİTİM DÜZEYİ	UZAKTAN EĞİTİMİN BAŞLANGICI
1	Afyon Kocatepe Üniversitesi	Afyon	Meslek Yüksek Okulu	Erişilemedi
2	Akdeniz Üniversitesi	Antalya	AKUZEM - Önlisans	2010
3	Anadolu Üniversitesi	Eskişehir	- Önlisans - e-sertifika - e-işletme	Erişilemedi
4	Ankara Üniversitesi	Ankara	ANKUZEM - Önlisans - Lisans tamamlama - Sertifika - Tezsiz yüksek lisans	2002
5	Atatürk Üniversitesi	Erzurum	ATAUZEM - Lisans tamamlama - Önlisans	2009
6	Balıkesir Üniversitesi	Balıkesir	Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi Bandırma Meslek Yüksek Okulu	Erişilemedi

7	Bartın Üniversitesi	Bartın	Uzaktan Eğitim Merkezi - Önlisans - Yüksek Lisans - Sertifika - Lisans	2010
8	Bitlis Eren Üniversitesi	Bitlis	Uzaktan Eğitim Merkezi SHMYO	2011
9	Boğaziçi Üniversitesi	İstanbul	BÜYEM - Meslek edinme kursları - Uzmanlık programları - Beceri kazandırma programları Uzaktan Eğitim Merkezi	Erişilemedi
10	Celal Bayar Üniversitesi	Manisa	Uzaktan Eğitim Merkezi - ders materyalleri Eğitim Fakültesi portalı	Erişilemedi
11	Cumhuriyet Üniversitesi	Sivas	Uzaktan Eğitim Merkezi - İlahiyat Tamamlama Programı	2009
12	Çanakkale 18 Mart Üniversitesi	Çanakkale	Uzaktan Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi - ECDL (SERTİFİKA)	Erişilemedi
13	Çankırı Karatekin Üniversitesi	Çankırı	Meslek Yüksek Okulu - Ders bazında hizmet verilmekte	Erişilemedi
14	Çukurova Üniversitesi	Adana	Adana MYO Uzaktan Eğitim Birimi - e-İşletme	Erişilemedi
15	Dicle Üniversitesi	Diyarbakır	DUZEM - Lisans tamamlama	2010
16	Dokuz Eylül Üniversitesi	İzmir	DEUZEM - Lisans tamamlama	2010
17	Ege Üniversitesi	İzmir	Uzaktan Eğitim Portalı - e-MBA(Yüksek Lisans)	Erişilemedi
18	Erciyes Üniversitesi	Kayseri	Sgb.net - Kamu personeline eğitim	2010
19	Erzincan Üniversitesi	Erzincan	Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Program bulunamadı	2011
20	Fırat Üniversitesi	Elazığ	Uzaktan Eğitim merkezi - Lisans Tamamlama Teknik Bilimler MYO	Erişilemedi
21	Gazi Üniversitesi	Ankara	Bilişim Enstitüsü - Yüksek lisans Uzaktan Eğitim MYO İngilizce Dil Okulu	2006 2008 Erişilemedi

22	Gaziantep Üniversitesi	Gaziantep	Enformatik Bölümü - Tezsiz Yüksek Lisans Yabancı Diller Yüksek Okulu	Erişilemedi
23	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	Tokat	Uygulama ve Araştırma Merkezi Program bulunamadı	Erişilemedi
24	Harran Üniversitesi	Şanlıurfa	İ.Ü ve ODTÜ' den ders bazında hizmet almakta	1999
25	İnönü Üniversitesi	Malatya	İNUZEM - Önlisans - Lisans Tamamlama - Lisans - Yüksek Lisans	2009
26	İstanbul Teknik Üniversitesi	İstanbul	İTÜ UZEM - Ders bazında eğitim vermekteler	1996
27	İstanbul Üniversitesi	İstanbul	İSUZEM - Önlisans - Sertifika - Lisans - Yüksek Lisans Açık ve uzaktan eğitim fakültesi - Lisans	2009
28	İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	İzmir	Birim Yok – Sürekli tıp eğitimi dersinin bir bölümü verilmekte	Erişilemedi
29	Karabük Üniversitesi	Karabük	KBÜZEM - Önlisans - Sertifika - Lisans - Yüksek Lisans	Erişilemedi
30	Karadeniz Teknik Üniversitesi	Trabzon	Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi KTÜ Eğitim fak. - Böte KTÜ Trabzon MYO Sosyal Bilimler Enstitüsü KTÜ Beşikdüzü MYO	2007
31	Kırıkkale Üniversitesi	Kırıkkale	KUZEM - Önlisans - Sertifika	2009
32	Kilis 7 Aralık Üniversitesi	Kilis	KUZEM Program bulunamadı	Erişilemedi
33	Kocaeli Üniversitesi	Kocaeli	Uygulama ve Araştırma merkezi - Yüksek Lisans - Önlisans	2009

34	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	Burdur	MAKUZEM - Ön lisans - Lisans - Kişisel gelişim programları - Sınavlara hazırlık - Dil öğretimi programları	2009
35	Mersin Üniversitesi	Mersin	MERSİN MYO MERUZEM - Yüksek Lisans	2002 Erişilemedi
36	Muğla Üniversitesi	Muğla	Uzaktan Eğitim Merkezi - Enformatik Bölümünde tek ders	Erişilemedi
37	Namık Kemal Üniversitesi	Tekirdağ	NKUZEM - MYO(açılıyor) - Sertifika(açılıyor) - Hizmet içi eğitim(açılıyor)	2008
38	Nevşehir Üniversitesi	Nevşehir	NUZEM - Ders bazında hizmet verilmekte	Erişilemedi
39	Ondokuz Mayıs Üniversitesi	Samsun	Uzaktan Eğitim Merkezi - Lisans tamamlama - Yüksek lisans	2009
40	ODTÜ	Ankara	İDEA - Sertifika Enformatik Enstitüsü - Yüksek Lisans Second Life ODTÜ(Sanal Kampüs)	Erişilemedi
41	Rize Üniversitesi	Rize	RÜ-UES - Ders bazında hizmet verilmekte	Erişilemedi
42	Sakarya Üniversitesi	Sakarya	UZEM - Önlisans(ADAMYÖ) - Lisans(Karma Eğitim) - Yüksek Lisans	2005
43	Selçuk Üniversitesi	Konya	SÜ-Uzaktan eğitim - Ders bazında hizmet verilmekte SUZEP - Farabi Programı	Erişilemedi
44	Süleyman Demirel Üniversitesi	Isparta	UEMYO	2009
45	Trakya Üniversitesi	Edirne	TUZEM - Ders bazında TUNCA MYO	2006
46	Uşak Üniversitesi	Uşak	UZEMYO - Ön Lisans - Yüksek lisansın bazı dersleri	2009
47	Yıldız Teknik Üniversitesi	İstanbul	YTÜ-UZEM - Sertifika Programları	Erişilemedi

48	Zonguldak Karaelmas Üniversitesi	Zonguldak	Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi - Önlisans - Sertifika - Lisans - Lisans Tamamlama - Yüksek Lisans	Erişilemedi
49	Atılım Üniversitesi	Ankara	Uzaktan Eğitim Koordinatörlüğü - Yüksek Lisans Meslek Yüksekokulu	Erişilemedi
50	Bahçeşehir Üniversitesi	İstanbul	UBİMETİS Sosyal Bilimler Enstitüsü(e- işletme,yüksek lisans) Hazırlık Okulu	Erişilemedi
51	Beykent Üniversitesi	İstanbul	BUZEM - Önlisans - Lisans - Yüksek Lisans İİBF - Yüksek Lisans	2008
52	Fatih Üniversitesi	İstanbul, Ankara	FUZEM - Önlisans - Sertifika - Lisans - Lisans Tamamlama - Yüksek Lisans	Erişilemedi
53	Işık Üniversitesi	İstanbul	Sosyal Bilimler Enstitüsü - e-İşletme	Erişilemedi
54	İstanbul Arel Üniversitesi	İstanbul	ARELUZEM - Önlisans - Lisans - Yüksek Lisans	2011
55	İstanbul Aydın Üniversitesi	İstanbul	UZEM - Önlisans - Yüksek Lisans	Erişilemedi
56	İstanbul Bilgi Üniversitesi	İstanbul	E-MBA	Erişilemedi
57	Kadir Has Üniversitesi	İstanbul	Blackboard' ta birkaç ders verilmekte	Erişilemedi
58	Maltepe Üniversitesi	İstanbul	MUZEB - Önlisans - Yabancı dil eğitim - Sertifika - Yüksek Lisans	Erişilemedi
59	Okan Üniversitesi	İstanbul	Uzaktan Eğitim Merkezi - e-İşletme - Lisans dersleri - Sertifika	Erişilemedi
60	Zirve Üniversitesi	İstanbul	Uzaktan Eğitim Sistemi - Yüksek Lisans	Erişilemedi

61	Beykoz Lojistik Meslek Yüksek Okulu	İstanbul	- Önlisans	Erişilemedi
62	Plato Meslek Yüksek Okulu	İstanbul	- Ders bazında hizmet verilmekte	Erişilemedi

Çizelge 3.1 incelendiğinde çıkartılabilecek en önemli sonuçlardan biri Türkiye’de üniversitelerde tam olarak standartlaşmış bir uzaktan eğitim yapılanması olmamasıdır. Aynı eğitim düzeyindeki hizmetleri farklı birimler verebilmektedir. Ülkemizde üniversitelerde yüksek lisans, lisans, önlisans düzeyinde; bunların dışında sertifika, hizmet içi eğitim, lisans tamamlama ve ders bazında uzaktan eğitim hizmetlerinin verildiği görülmektedir. Bu hizmetleri bazı üniversiteler meslek yüksekokulu, bazı üniversiteler enstitüler, bazı üniversiteler uzaktan eğitim merkezi, bazıları uzaktan eğitim koordinatörlüğü, bazıları uzaktan eğitim uygulama ve araştırma merkezi, bir kısmı ise üniversitenin bazı bölümlerinin altında ve bir kısmı da hiçbir birime bağlı olmaksızın kurdukları hazır öğretim yönetim sistemleri üzerinden vermektedir. Yükseköğretim Kurumu, üniversitelerarası iletişim ve bilgi teknolojilerine dayalı uzaktan yükseköğretim yönetmeliğinde, derslerin ya da bölümlerin hangi birimlerde verilmesi gerektiği hakkında bir sınırlandırma getirmemiştir [34]. Üniversitelerdeki bu farklılaşma yönetmeliğin getirdiği bu serbestlikten kaynaklanmaktadır.

Tam olarak bir standartlaşma veya üniversitelerarası birlik sağlanamamış görünse de ülkemizde uzaktan eğitim ile ilgili hizmetlerin ve çalışmaların sayısının pek de az olmadığı görülebilmektedir. Bilgisayar ve internet kullanım oranı gün geçtikçe artmaktadır [35]. Bu artış, özel sektördeki ve devlet kurumlarındaki eğitim ihtiyaçları ile birleşince uzaktan eğitimdeki yükselmeyi kaçınılmaz kılmaktadır ve uzaktan eğitim veren kurum sayısı da bununla doğru orantılı olarak artmaktadır. Üniversitelerin yanısıra bankalar, bakanlıklar, özel şirketler ve sanayi kuruluşları da uzaktan eğitim ile ilgili çeşitli çalışmalar yapmaktadırlar.

4. STRATEJİK PLANLAMA

Bu bölümde öncelikle planlama ve stratejik planlama kavramları üzerinde durulmuş, ardından stratejik planlanlama kavramı detaylandırılmıştır. Ayrıca stratejik planlamanın amacı, stratejik planlamayı diğer planlamalardan ayıran yönleri ve stratejik planlamanın ne sıklıkla yapılması gerektiğine dair bilgilere de bu bölümde yer verilmiştir.

4.1. Planlama

Planlama herhangi bir kurumda işlerin zamanında ve mümkün olan en verimli şekilde yapılması için devam eden bir süreçtir [36].

Nartgün'e göre ise planlama belirlenen amaçlara ulaşmak için, gerekli araçların ve yolların kararlaştırılması, neyin nasıl yapılacağına önceden saptanmasıdır [37]. Okullarda ya da üniversitelerde planlama, bir sonraki kayıt döneminde hazırlanacak yeni kursları yazmak, diğer yılın mali programını (bütçesini) hazırlamak için yapılmaktadır. Planların bazı belirgin özellikleri bulunmaktadır. Planların ayrık olması, mevcut etkinlikleri içermesi ve şu an ya da yakın geleceğe odaklanması bu belirleyici özelliklerdir [38].

4.2. Strateji

Strateji, kelime anlamı itibarıyla *sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve güttme* demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki *stratum*'dan geldiği belirtilmektedir [38].

Genel anlamda strateji, bir kurumun (veya devletin) güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir [39].

Strateji kavramı için alanyazında farklı tanımlara yer verilmiştir:

- Oyunun yeni kurallarını araştırmak ve kazanmak için bir yol bulmak.
- Katı rekabet ortamında amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir işletmenin uygulayacağı hareket biçimi.
- İşletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen seçimsel kararlar bütünü.
- Bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollardır [39-41].

Chandler stratejiyi, işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama olarak tanımlamaktadır [42].

Anthony ise stratejiyi; işletme amaçları ve amaçlardaki değişiklikler, bunların gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar, bu kaynakların özelliklerinin belirlenmesi, dağıtımı ve kullanılmasıyla ilgili politikalar konusunda karar verme şeklinde ifade etmektedir [43].

4.3. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, yöneticilerin kendini, sistemi, amaçları ve kaynakları değerlendirip uygun karar almasını sağlayan bir araçtır. Söz konusu olan sadece düşünmek değil; stratejik düşünmek ve davranmaktır [44].

Stratejik planlama, seçilen hedeflere ulaşmak için yönetimin yaptığı bir eylem planı, bir yol haritasıdır. Kurumun misyonunu ileriye götürme, kaynakların ve güçlü yanların ışığında kurumsal amaçlar belirleme, bu amaçlarına ulaşmasında özel politikalar saptama ve kurumun amaçlarının

başarılabilmesi için bunları en uygun şekilde uygulamaya geçirme sürecidir [45].

Stratejik planlama temelde yönetici, lider ve planlamacılara stratejik düşünme ve hareket etmeye yardım için düzenlenmiş araçlar, işlemler ve kavramlar grubudur. Stratejik planlama örgütün gelişmesine ve etkili stratejinin yerleşmesine yardım eder [46].

McCune'e göre stratejik planlama, bir örgütte görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve örgüt yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların gereksinim ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcılarının örgütün misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde etkin rol oynamasını ifade eder [47].

Kilfoil'e göre ise stratejik planlama, olay tabanlı karar verme süreci olarak disipline edilmiş, kurum içi ve dışı içerik ve verilerin analizlerini taban alan, kaynakların ilerde nasıl kullanılacağına dair seçeneklerle ilişki kuran, vizyon ve misyonla uyumlu, kurumun güçlü yanlarını ve fırsatları optimize eden, güçsüz yönlerini ve saldırıları minimize eden süreçtir [48].

4.4. Stratejik Planlamanın Amacı

Stratejik planlamanın amacı çeşitli kaynaklarda da belirtildiği gibi dış çevre ile kurum arasındaki dengenin sağlanmasıdır. Kilfoil bunu şu şekilde açıklamıştır: "Planlama karmaşık bir problemin karmaşık çözümü gibidir. Çevresel değişim kaçınılmazdır ve bu değişim er ya da geç sizin kurumunuzu da vuracaktır. Bu durumda, kurumumuz için değişime başlamak ve ileriye tahmin edebilmek bu uyarılara karşı tepkisiz kalmaktan çok daha iyi olacaktır" [48].

Bu açıklamalara bakarak stratejik planlamanın, dış dünyada gerçekleşen kaçınılmaz değişimin kuruma etkilerini önceden tahmin edebilmek ve

kurumun bu değişime hazırlıklı olmasını sağlayabilmek için gerekli olduğunu çıkartılabilmektedir.

4.5 Stratejik Planlamayı Diğer Planlamalardan Ayıran Nedir?

Alan yazın incelendiğinde stratejik plan ve plan kavramlarının farklı tanımlarla ele alındığı görölmektedir. Stratejik planlama, planlamadan farklı olarak kurumun bir birimi için yapabileceği gibi tüm kurum için de yapılabilir. Örneğin, bilgi işlem bölümü bu planlamayı daha etkili ve verimli altyapı için isterken; kurum bunu daha rekabetçi stratejiler geliştirmek için isteyebilir. Örnekte yer alan hedeflerden hangisi için olursa olsun temelde stratejik planlamanın şu iki özelliği taşıdığını görölmektedir; değişim içermektedirler ve geleceğe odaklanmaktadırlar [48].

4.6. Stratejik Planlama Ne Sıklıkla Yapılmalıdır?

Kilfoil' e göre stratejik planlama genellikle üç ile beş yıllık süreci ele almaktadır. Bu kadar detaylı bir planı her yıl yapma girişimi günlük ya da haftalık bir iş olmadığından çok külfetli olacaktır [48].

Öte yandan Bryson ise stratejik planın hazırlanmasının ve uygulanmasının her yıl karar vericilerin zamanının %10'un dan fazlasını almaması gerektiğini ve bu sürenin beş ile yirmi beş gün arasında olduğunu belirtmiştir [46].

5. UZAKTAN EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA

Uzaktan eğitim artan ihtiyaç, sağladığı avantajlar gibi nedenlerden dolayı son yıllarda eğitim alanında yoğunlaşıl原因 önemli kavramlardan biri haline gelmiştir. Uzaktan eğitim, eğitimcilerin ve akademisyenlerin yanı sıra yeni bir iş sektörü olarak yatırımcıların da ilgisini üzerine çekmeye başlamıştır. Ortaya çıkan ilgiye cevap verebilmek için uzaktan eğitim kurumları, artan paydaşlarının beklentilerini karşılayabilecek etkili bir yönetime sahip olmalıdır. Bircan'ın, *“Yönetimin görevi, insanları, ortak amacı başarabilir duruma getirmek için onların güçlü yanlarını etkili kılmaktır”*, düşüncesinden yola çıkarak uzaktan eğitim yönetiminde de gerçekleştirilmesi gereken ilk adımlardan birinin artan paydaşları, ortak stratejiler etrafında toplamak olduğu söylenebilir. Uzaktan eğitimde kurumun tüm paydaşlar açısından ortak başarımı sağlayabilmesi, uzun vadeli önlemler alabilmesi, başarımlarının düzeyinin belirlenmesi, sürekli ölçüm ve kontrol altında tutulabilmesi için stratejik planlamanın yapılması gerekmektedir [49].

Uzaktan eğitim programları uygulayan veya genişletmek isteyen kurumlara talep arttıkça bu kurumlar için uzaktan eğitim programlarının daha geniş bir vizyona ve stratejik hedeflere sahip olması kritik hale gelmiştir [50]. Strateji sahibi olmak; dış güçlerden ve onların düzensiz endişelerinden sorumlu olmak yerine kendi aklını, öngörünü ortaya koymaktır [51]. Üniversitelerin ya da kurumların yöneticileri uzaktan eğitim stratejik planlarına yatırım yapmalıdırlar. Yönetim, kurumun tümünde uygulanacak bu stratejik planının geliştirilmesinde liderlik etmelidir. Birim yöneticileri (dekanlar, yönetim, bölüm başkanları) daha sonra kendi ihtiyaçlarına en uygun stratejik yönleri buradan alabilirler [52]. Bates'e göre bu plan; ayrıntılı bir vizyon, önümüzdeki üç ila beş yıl arasındaki belirlenmiş eylem hedefleri, eylem adımları, uygulama stratejileri ve ölçülebilir ya da kolayca tanınıp dağıtılabılır çıktılar ile sağlanmalıdır [53].

Ortaöğretim sonrası uzaktan eğitimde devam eden hızlı büyüme, her türlü yükseköğretim kurumuna zor stratejik görevler yüklemektedir [54]. Kurumların finansal ve zaman kaynaklarını uzaktan eğitime harcamadan önce titiz bir ihtiyaç değerlendirmesi yapmaları onları sonradan alınması gereken daha zor kararları doğru almaya hazırlayacaktır [55-56].

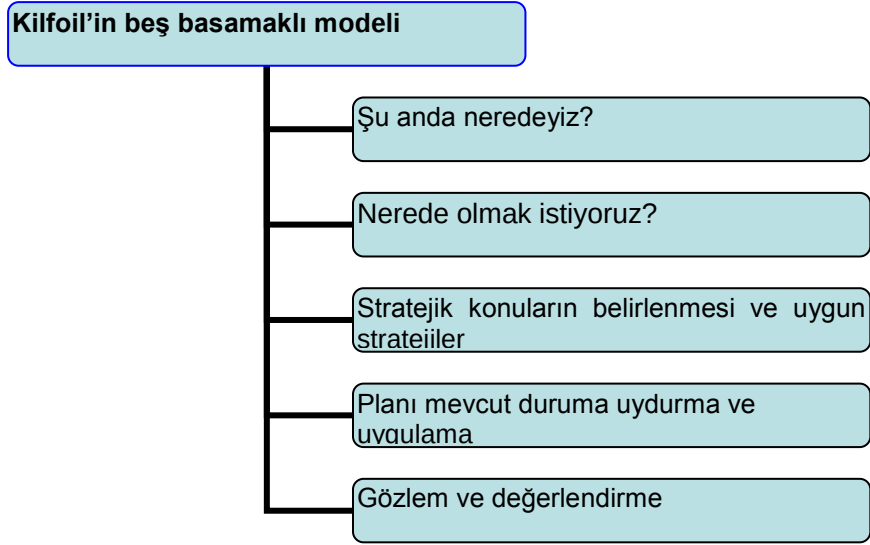
Uzaktan eğitim, kurumsal sonuçları elde etmek için bir araçtır. Uzaktan eğitimin bu sonuçlara ulaşmak için en etkin ve verimli yol olduğuna karar vermeden, öncelikle kurumun uzun vadeli başarısı için gerekli sonuçların neler olduğuna odaklanılmalıdır (kurumun içindeki ve dışındaki paydaşların katkılarıyla) [57]. Bu odaklanmaya başkanlık edecek olanlar liderlerdir. Liderler dış çevrelerini şekillendirmeye çalışırlar ancak bu çevre de onların inşa ettikleri stratejik modelleri etkiler [58]. 21. Yüzyılda farklı öğrenme gruplarına kaliteli bir eğitim sağlamak için planlamaya sistematik bir yaklaşım getirilmelidir [59-60].

5.1. Uzaktan Eğitimde Stratejik Planlama Nasıl Yapılır?

Alanyazında, uzaktan eğitimde stratejik planlama modelleri ile ilgili üç farklı çalışma ile karşılaşilmektedir. Bunlar Watkins ve Kaufman'ın hazırladığı beş adımlı model, Piesel'in hazırladığı on aşamalı model ve Kilfoil'in hazırladığı beş basamaklı modellerdir.

5.1.1 Kilfoil'in beş basamaklı modeli

Kilfoil modelini hazırlarken stratejik planlamayı 'Şu anda neredeyiz?', 'Nerede olmak istiyoruz?', 'Stratejik konuların belirlenmesi ve uygun stratejiler', 'Planı mevcut duruma uydurma ve uygulama', 'Gözlem ve değerlendirme' olmak üzere beş basamağa ayırmıştır [61-67,71];



Şekil 5.1. Kilfoil'in beş basamaklı modeli

Kilfoil, modelinin basamakları arasında olmasa da uzaktan eğitimde stratejik planlamaya geçilmeden bir hazırlık aşaması bulunması gerektiğini belirtmiştir. Bu aşamada kurum stratejik planlama sürecini bütçelendirmeli, uzaktan eğitim stratejik planlama komitesini gerekli ve yeterli becerileri karşılayacak deneyimde bireyler seçerek belirlemeli ve planlama aşaması için kurum içi ön bilgilendirme yapmalıdır.

1.Basamak: Şu anda neredeyiz?

Bu aşama şunları içermektedir;

- Kurum hakkında genel bilgiler üzerinde çalışma
- Misyon ve görevi hakkında tartışma
- Misyon, vizyon ve strateji arasındaki farkın tartışılması
- Verilerin toplanması
- GZFT (Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler) gibi bir analiz aracının kullanılması
- İstatistikî açıklama sağlayacak çeşitli veri analiz araçlarının kullanılması.

Genel Bilgiler

Bu bölümde kurum hakkında objektif genel bilgiler ortaya konulmaktadır. Bu bilgi listesinde yer alabilecek bazı başlıklar aşağıda belirtilmiştir.

- Kurum ya da birimin adı
- Amaç ya da misyon
- Kayıtlı öğrenci
- İdari prosedürler
- Liderlik, özellikleri, deneyimleri, portfolyoları
- Fakülte kadrosunun, öğretim görevlilerinin isim, nitelik ve fonksiyonları
- Kurumu, dersleri ve disiplinleri içeren yapı ve tasarım
- Alt yapı, ana teknoloji ve olanaklar, anahtar politikalar
- Başarıyı belirleyen faktörler
- Mevcut kurumsal zorluklar
- Hak sahipleri, kurumla ilişkileri ve beklentileri
- İşbirliği yapılacak ortaklar
- Grup üyeleri, rakipler, liderler
- Uzaktan eğitimdeki rekabetçi pozisyon, market payı, rekabet avantajları (maliyet, farklılık, odak)

Misyon

Mintzberg ve meslektaşları misyonu kurumun işlem ve etkinliklerinin açıklaması olarak tanımlamıştır. Bart ise bu konudaki düşüncesini “İyi bir misyon, organizasyonunun eşsiz ve baki olmasının gerekçesini yakalamalı, paydaşlara temel hedefleri gerçekleştirmek için güç vermeli.” şeklinde ifade etmiştir. Bu durum, kurumsal kaynaklara odaklanmayı sağlar çünkü bu firma ya da kurumu ‘*İşimiz ne?*’, ‘*Neden varız?*’, ‘*Neyi başarmaya çalışıyoruz?*’ gibi bazı zor sorular sormaya yönelir.

Kilfoil'e göre misyon, bir istek listesi ya da herhangi bir uzaktan eğitim kurumuna uyacak kadar genel olmamalı; o kuruma özel olmalı ve gerçeği yansıtmalıdır. Misyonun öncelikli olarak içyapıda kullanılmak için hazırlandığının unutulmamalıdır. Misyon hazırlanırken şunlara dikkat edilmesi gerekmektedir;

- Misyon bir ya da iki cümle, en fazla kısa bir paragraf olarak hazırlanmalıdır
- Uzaktan eğitim kurumunun temel işlevlerini, değerlerini ve yönünü belirtmelidir
- Belirli bir hedef grubuna ulaşmalıdır
- Uzaktan eğitim kurumunun güçlü yanlarına ve onu rakiplerinden ayıran noktalara odaklanmalıdır.

Vizyon, Misyon ve Strateji Arasındaki Fark

Misyonun kurumun kim olduğunu ve ne yaptığını gösterirken, vizyon kurumun gelecek üç beş yıl içerisinde nerede olmak istediğini gösterir. Strateji ise yine Kilfoil'e göre kaynaklara ve hareketlere bir çerçeve çizen, özel ve ölçülebilir hedef ve amaçlara bağlı, vizyon ve misyonu gerçekleştirmeyi sağlayacak, paydaşlarca kabul edilebilir bir yolda ilerleyen, teknik çalışabilen bir yöntemdir.

Verilerin Toplanması

Stratejik planlama hem nitel hem nicel çeşitli verileri gerektiren durum tabanlı bir süreçtir. Ana verilerin birçoğu kurum bünyesinde zaten mevcuttur, toplanacak olan bilgi kaynakları üç başlıkta sınıflandırılabilir; paydaşlar, kurum içi çevre, kurum dışı çevre.

Kilfoil eğer tam olarak belirlenmemiş ise, beyin fırtınası yöntemi kullanılarak paydaşların listelenmesi gerektiğini, eğitim kurumu için yapılacak listenin muhtemelen öğrencileri, mezunları, öğretim üyelerini, çalışanları, hissedarları, kar amacı gütmeyen kurumları, toplumları, işverenleri, meslek kuruluşlarını (hukukta ve sağlıkta olduğu gibi), düzenleyicileri, kitapçıları, bilgisayar ve yazılım sağlayıcıları, vb. kapsayacağını dile getirmiştir. Paydaşların listelenmesinin ardından onların kuruma sağlayacakları ya da kurumun onlara sağlayacakları düşünülerek paydaşların sınıflandırılmasının, çalışmaları kolaylaştıracağını vurgulamaktadır.

Kurum içi çevre hakkında özellikle kurumun yönetim bilgi sistemi var ise ondan faydalanarak bilgi edinilebilecektir. Örneğin personel nitelikleri, malzeme ve onlarla ilgili kursları, öğrenci memnuniyeti, tamamlama- bitirme oranları, iş bulma imkânları gibi bilgiler bu sistemden alınabilirler.

Kurum dışı çevre hakkında sağlanacak veriler çok daha kapsamlı bir araştırma gerektirebilir. Uzaktan eğitim ve geleneksel eğitim sektöründe kurumun arkadaşlarının, rakiplerinin, liderlerinin kimler olduğu, eğitim mevzuatı, teknolojik gelişmeler, politik, sosyal ve ekonomik trendler gibi bilgiler edinilmelidir. Eğitim birimlerinin dış amaçlara hizmete daha çok odaklandığı düşünülürse kurum dışı çevre hakkında toplanacak verilerin faaliyetleri daha çok yönlendireceği görülebilmektedir.

Toplanan veriler her zaman kullanılabilecek durumda olmayabilir. Stratejik planlama aşamasında kullanılması için verilerin yorumlanması gerekebilir. Kilfoil bu yorumlamanın zaman alabileceğini bu yüzden mümkün olduğunca bir ya da iki ay önceden yapılması gerektiğini belirtmiştir.

GZFT Analizi

GZFT(SWOT) analizi kurumun güçlü yönlerini (Strenght), zayıf yönlerini (Weakness), fırsatları (Opportunity), tehdit ve tehlikeleri (Threat) ortaya

koyar. GZFT analizi ile kurumun mevcut iç ve dış durumu değerlendirilir. Kilfoil, GZFT analizinin veri toplamadan önce yapılabileceği gibi veri topladıktan sonra da yapılabileceğini belirtmiştir. Bryson stratejik planı hazırlayacak olan komitenin öncelikle fırsatlar ve tehditlerden başlayarak dış duruma odaklanması gerektiğini öne sürmüştür. Stratejik planlama yaparken GZFT analizinin sonuçlarından şu sorularla faydalanılabilir:

- Güçlü yönlerimiz bizi (3-5 yıl sonra) nereye taşır?
- Zayıf yönlerimiz bizi (3-5 yıl sonra) nereye taşır?
- Fırsatları kullanmamız bizi (3-5 yıl sonra) nereye taşır?
- Tehditleri yok etmemiz bizi (3-5 yıl sonra)nereye taşır?

2.Basamak: Nerede olmak istiyoruz?

Kilfoil'e göre ikinci aşama, veri analizleri yapıldıktan sonra çıkan sonuçların ışığında gerçekleştirilmelidir. Kurumun gelecekte nerede olmasının istendiğinin kararlaştırılmasında, veri analizlerinden çıkan mevcut sorunlar, kurumun güçlü yönleri, kullanılabilecek fırsatlar ve engellenmesi gereken tehditler önemli rol oynamaktadırlar. Yine Kilfoil bu konudaki görüşünü *“Şu anki güçlü yönlerimizi gelecekteki fırsatları en üste taşımak, tehdit ve zayıf yönleri minimize etmek ya da ortadan kaldırmak için nasıl kullanırsınız? ”* söylemi ile özetlemiştir. Bu aşamada kurum artık kim olduğunu bilmekte, iç durumunda ve dış durumunda neleri değiştireceği, ileriki durumunun ne olacağı konusunda tartışma, karar verme aşamasındadır.

Vizyon

Vizyon, genellikle bir öngörü, bir kavram ya da fikir, geleceğin tasarlanmış bir resmi ya da bir ideoloji olarak anlaşılır [68]. Fidan'a göre vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesi görülebilecek kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır [69].

Stratejik yönetim sürecinde önemli bir başlangıç noktasını oluşturan vizyon, bazı yazarlar tarafından stratejilere yol gösterebilecek *tek* başlangıç noktası olarak gösterilmektedir. Eğer vizyon, stratejilerde tek başlangıç noktası olarak benimsenirse, aynı zamanda stratejilere yol gösteren bir pusula olarak, yaratıcı beyinlerin eseri olarak nitelendirilir [70].

Ülgen ve Mirze vizyonun gerekliliğini *“Bir organizasyonun saptanmış olan vizyonu, söz konusu organizasyonda çalışanları belirli ilkeler çerçevesinde, belirli hedeflere yönlendirir ve böylece onları bir sürü verimsiz iş yapmaktan kurtarır. Vizyonu olmayan bir organizasyon ise, rotası olmayan gemiye benzer. Diğer bir ifade ile vizyonun varlığı, işletmeyi koordinasyona, yaratıcılık ve rasyonel davranışlar göstermeye yönlendirirken, vizyonun yokluğu ise işletme ve çalışanları başarısızlık ve kaosa sürükler.”* sözleri ile belirtmiştir.

3.Basamak: Stratejik konuların belirlenmesi ve uygun stratejiler

Stratejik konuların belirlenmesi aşamasında kurumun genel durumu göz önünde bulundurularak veri analizlerinden faydalanılabilir. Veri analizleri sayesinde kurumun mevcut durumu gerçek bulgularla incelenebilir. Kurumun farklı birimlerinde görevli elemanlarından oluşturulan planlama komitesi, ellerindeki veriler sayesinde kurum geleceğini etkileyeceğini düşündükleri konuları ele alıp stratejik öneme sahip olup olmadığına karar verebilirler. Burada önemli olan nokta bu konuların neden stratejik öneme sahip olduğuna karar vermektir. Kilfoil buna karar verirken bazı kriterleri aşağıda belirlemiştir:

- Konunun misyon ile ilgisi
- Paydaşların ihtiyaçları ve kriterleri
- Çevre analizlerinden ortaya çıkan faktörler
- Problemin aciliyeti

- Kurumun çekirdek becerileri ve kaynakları
- Kurum konu hakkında gerçekten bir şeyler yapabilir mi?
- Konunun ele alınmaması kuruma zarar verir mi?

Bryson bu aşamada sorunun potansiyel çözümlerinden çok sorunun ne olduğu üzerinde yoğunlaşılmasının önemli olduğunu vurgulamıştır [46]. Listelenen sorunların yönetilebilir uzunlukta olabilmesi için en önemlileri seçilerek ele alınabilir. En önemlilerini seçmek için ise çoklu-oylama gibi bir araç kullanılabilir.

Anahtar stratejik konulara karar verdikten sonra, komite her bir konunun neden olduğu problemlere çözüm olacak daha spesifik stratejiler oluşturmalıdır. Bu aşama, küçük düşünülmemesi gereken, en yaratıcı denebilecek aşamadır. Kurumun, kendisini nasıl görmek istediğini, kuruma bunun için neyin engel olabileceğini, bu engelleri ortadan kaldırmak için neler yapabileceğini bu aşamada yoğun bir beyin fırtınası ile ele alması gerekmektedir.

4.Basamak: Planı mevcut duruma uydurma ve uygulama, dağıtım

Bir kurum için, planı mevcut duruma uydurmak da planın kurulması kadar önemli bir aşamadır. Yapılan planın uygulanması aşamasında, planın kurumun mevcut durumuna uymaması emek, zaman ve paranın boşa harcanması demektir. Kilfoil, uygulamadaki başarının planlamaya başlamadan önce yapılan hazırlıklara bağlı olduğunu ve hazırlık aşamasında şu gibi soruların cevaplanması gerektiğini belirtmiştir:

- Stratejik planı uygulayacak olan insanlar ne yapmaları gerektiğini anlıyorlar mı?
- Stratejik planı uygulayacak olan insanlar bunun için gerekli beceri ve kaynağa sahipler mi?

- Stratejik planı uygulayacak olan insanlar bunu yapmanın kendilerine sağlayacağı faydaları görebiliyorlar mı?

Uygulama aşamasında başarının sağlanması için dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta ise uygulamayı yapan insanların uyumudur. Uygulamayı yapan insanlar bireysel olarak gerekli yeteneklere sahip olsalar bile, grup çalışması içerisinde bunları kullanamayabilirler. Grup içerisinde etkili bir iletişim, görevlendirme ve sorumluluk bilinci olmalıdır.

Uygulama yapılırken çizelge gibi bir araç kullanılabilir. Bu çizelgede her bir strateji, bu strateji ile ilgili 3-5 yıllık amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmek için hazırlanan bir yıllık hedefler kullanılmalıdır. Bunların dışında eylem adımları; uygulamayı yapacak olanlar, her bir stratejinin ne kadar uygulama süresinin olduğu, her bir strateji için kullanılacak kaynaklar da hazırlanan çizelgede bulunmalıdır.

Eğer zaman var ise hazırlanan stratejilerin pilot bir ölçekte uygulanıp, hatalar ayıklandıktan sonra geniş ölçekte uygulanması faydalı olacaktır. Eğer pilot uygulama mümkün değil ise uygulama sürekli gözlenip hata olduğu anda da giderilebilir. Bir strateji onunla ilgili problem ile karşılaşıldığında hemen terk edilmez, değişen koşullara uyarlanabilir. Bu uyarlanabilir öğrenme eğitim kurumu için bir zayıflık değil, aksine bir kuvvet göstergesidir. Her yönetici, müdür, personel ve öğretmen/öğretim üyesi dış çevredeki hızlı değişimin farkındadır. Öğrencilerin, kurumun ve diğer paydaşların yararına, kurumu veya kurumun bir bölümünü dış çevredeki değişimlere göre hizalayabilmelidirler.

5.Basamak: Gözlem ve Değerlendirme

Belirlenen stratejik planın sorunsuz gerçekleşmesi için sistematik olarak gözlem yapılması faydalı olacaktır. Bu görevi yerine getirmek için, stratejik plan yapacak olan grubun oluşturulması aşamasında bir de gözlem grubu

oluşturulmalıdır. Bu grup, kurumun en önemli karar vericilerinden oluşmalıdır. Bu gözlemler için “*yolunda, gecikti, tamamlandı, iptal edildi*” ibarelerinin bulunduğu bir kontrol listesi kullanılması önerilmektedir [63]. Kilfoil de gözlem gurubu tarafından sadece tamamlanmış stratejilerin değil; çalışmaları devam etmekte olan stratejilerin de takip edilmesi ve istenen sonucu verip vermeyeceğinin tartışılması gerektiğini söyleyerek bu düşüncüyü desteklemiştir.

Stratejik planlama için gerekli analiz ve yorumlamaları yapmak adına bazı araçlar kullanılabilir. İş dünyası için araçları kullanmak daha uygun olabilir fakat akış şemaları çizmek çok daha kolay olacaktır. Ayrıca stratejik planlama süreci, sabit veriler üzerinde çalışmaya alışmış birilerinin hizmetine de ihtiyaç duyabilir, bu kişinin araçların kullanımı konusunda komiteye koçluk etmesi faydalı olacaktır.

Gözlem gurubu tarafından gözlenen aşamalar farklı araçlar kullanılarak değerlendirilebilir. Kilfoil bu araçlardan bazılarını şöyle listelemiştir:

Kıyaslama (Bencmarking): Bu araç, kurumunuzu benzer sistemli kurum veya birimlerle karşılaştırmaya yardımcı olur. Karşılaştırmayı yaparken öncelikle genel bilgilerden başlanmalı, daha sonra kişisel ilişkilerden devam ederek ortaklar ile paylaşılmalıdır. Karşılaştırmayı yaparken bir kurumla yetinmeyip birçok kurumun stratejik planı incelenmelidir.

Beyin Fırtınası: Çalışma gurubunun etkileşim sürecinde fikirlerin bir listesinin hazırlanması için yapılandırılmış bir tekniktir. Fikirler olduğu gibi kaydedilip daha sonra bunların üzerinde kritik yapılır.

İletişim: İletişim kişisel konuşmalar için, basılı belgelerden e-postalara kadar geçerlidir.

Çatışma Çözümü: Bir yönetici, muhalefeti bilgilendirmekten, herhangi sorunu çözecek mekanizma üzerinde anlaşmaya kadar olan süreçte, çatışmaları çözmek için çeşitli yollara sahip olmalıdır.

5.1.2. Watkins ve Kaufman'ın beş adımlı modeli

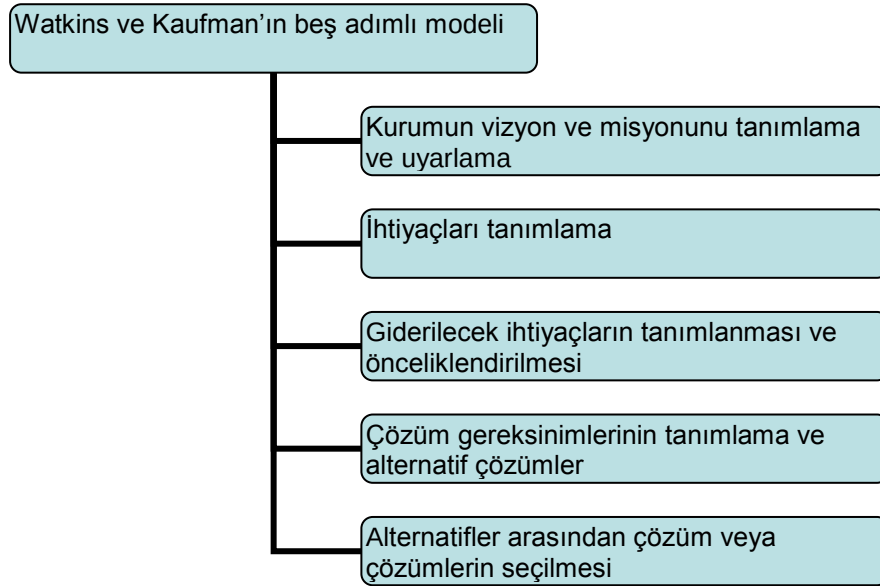
Watkins ve Kaufman'ın uzaktan eğitim ile ilgili öncelikle dikkat çektikleri nokta, eğitim alanında görev alan eğitmenler, profesörler ve öğretim görevlileri gibi pek çok çalışanın, bir uzaktan eğitim programına ihtiyaçları bulunduğu söyleminde bulunduklarında, öncelikle mevcut eğitim programları içerisinden kolay bir şekilde, çevrim içi video, ses veya sayısal biçimlere dönüştürülebilecek programları bulmaya çalışma düşüncesine sahip olmalarıdır. Özellikle uzaktan eğitimin gereksinimleri veya işe yararlılığının sorgulanmadan, uzaktan eğitim programının oluşturulmasından sorumlu kişilere, bu konuda karşıt görüş bildirme müsaadesinin verilmemesi önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bu yüzden Watkins ve Kaufman yüksek eğitimde uzaktan eğitimin payının giderek arttığını vurgulamamış, fakat bir uzaktan eğitim programı ihtiyacı noktasında farklı sorunlar yaşandığını belirtmişlerdir [72].

Rumble da eğitimcilere; bir uzaktan eğitim programı tarafından giderilebilecek çeşitli eğitim problemleri olduğunu ifade etmekle birlikte, bu problemlerin giderilmesi noktasında, en iyi çözümün uzaktan eğitim olduğu ve gerekliliği yanılığısına düşmemeleri gerektiğini tavsiye ederek Watkins ve Kaufman'a destek vermektedir [73].

Kaufman aynı zamanda günümüzde eğitimcilerin, kurumlarının ihtiyaçlarına ve fırsatlarına uygun olmayan bir uzaktan eğitim programı riskini düşürebilecek araçlara sahip olduğunu ifade etmektedir.

Watkins ve Kaufman kurumsal planlama ve ihtiyaçlar değerlendirmesi ışığında beş adımdan oluşan bir stratejik plan modeli geliştirmişlerdir. Bu

adımlar; Kurumun vizyon ve misyonunu tanımlama ve uyarlama, ihtiyaçları tanımlama, giderilecek ihtiyaçların tanımlanması ve önceliklendirilmesi, çözüm gereksinimlerinin tanımlama ve alternatif çözümler, alternatifler arasından çözüm veya çözümlerin seçilmesi şeklindedir.



Şekil 5.2. Watkins ve Kaufman'ın beş adımlı modeli

1. Adım: Kurumun vizyon ve misyonunu tanımlama ve uyarlama

Pek çok kurumda, kurumun amaçlarını, değerlerini, prensiplerini, misyon ve görüşlerini içeren çok çeşitli stratejik planlar mevcut olmasına rağmen, bu planlar karar verme sürecinde çok az kullanılmaktadır. Bir çok kurumda da bölüm ve birimlerin kurumun geleceğini şekillendiren vizyonuna uyumlu olmayan, kendi misyonları bulunmaktadır. Karşılaşılan bu olumsuz durumlar ışığında sorulması gereken sorular: Uzaktan eğitim programlarının nasıl üst vizyonlar ile uyumlu hale getirileceği ya da vizyon hazırlanırken üst vizyondan esinlenilmesinin veya uyumlu hale getirilmesinin mümkün olup olmayacağıdır.

Kuruma ilişkin vizyon ve misyona uyumlu bir uzaktan eğitim programının tasarlanması ve uygulanması, öğrenenler ve çevre için değer arttıran sonuçlar ortaya koymaktadır. Bununla birlikte eğitmenlerin, çevre analizleri ve pazar araştırmaları araçlarını kullanmaları da kurumun hedefleri doğrultusunda, öğrenenler, fakülte ve ortak çevreye değer arttırıcı bir etki sağlayacaktır.

2. Adım: İhtiyaçların tanımlanması

İhtiyaçlar, bir bütün olarak kuruma ait vizyon, misyon ve program amaçları ışığında, kurumda görevli bireylere ve takımlara ilişkin amaçların gerçekleştirilebilmesi için, hedeflenen sonuçlar ile halihazırda ortaya çıkmış sonuçların farkıdır. Bu ihtiyaçların tanımlanmasında, modelin ilk adımından elde edilen, kurumun güncel durumu ve performansı ile ilgili bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Eldeki mevcut bilgiler, denklik raporları, diğer kaynaklar ve görüşmeler, anketler ve odak gruplarıyla yapılan çalışmaların ardından elde edilen sonuçlar, ihtiyaçların değerlendirilmesi için kullanılan genel araçlardandır. Yazılı ve sayısal veriler ile niteliksel ve niceliksel veriler, kurumun uzaktan eğitimin kendileri için doğru olup olmadığına karar vermesinde önemli yere sahiptirler. Bu noktada Pisel, elde edilen verilerin sınıflandırılmasında Organizasyonel Unsur Modeli'nin (OEM) kullanışlı bir araç olduğunu belirtmektedir. Bu araç kurumsal verinin değerlendirilmesini 5 seviyede farklılaştırmaktadır [50].

1. İlk kullanıcısı ve faydalananları toplum olan ve sonuçları 'dış faktörler' olarak belirtilen mega planlama ve değerlendirme seviyesi.
2. İlk kullanıcısı ve faydalananı kurum olan ve sonuçları 'çıktı' olarak değerlendirilen makro planlama ve değerlendirme seviyesi.
3. İlk kullanıcısı ve faydalananı kurumun bireyleri ve takımları olan ve sonuçları 'ürün' olarak değerlendirilen mikro planlama ve değerlendirme seviyesi.

4. *Öncelikle kurumsal süreç ve aktivitelere odaklanan süreç planlama ve değerlendirme seviyesi.*

5. *Öncelikle kaynak ve varlıklara odaklanan girdi planlama ve değerlendirme seviyesi.*

Bu model uzaktan eğitim öğretmenlerine kurumlarına, dışarıdaki kullanıcılarına, sosyal bağlamda gerçeklere sistematik bir bakış açısı sağlamaktadır.

3. Adım: Giderilecek ihtiyaçların tanımlanması ve önceliklendirilmesi

Giderilecek ihtiyaçları seçmek ve önceliklendirmek herhangi bir kurumun başarısı için önemlidir. İhtiyaçları giderme maliyeti ve gidermeme maliyetinin karşılaştırılması bu analizin merkezini oluşturmaktadır. Değerlendirmenin bu aşamasında, verilecek kararı toplanmış olan veriler yönlendirecektir. Analiz edilen ve toplanan verinin kapsamı, ihtiyaçlar değerlendirmesinin kalitesi üzerinde iki etkiye sahiptir:

- Veri toplama sürecini uzatmak değerlendirme için hazırlanmış zaman çizelgesini olumsuz etkileyebilir
- Yeterince desteklenmemiş veri, değerlendirmenin sonuçlarını geçersiz kılabilir.

Kurum içerisindeki performans bu iki etkinin dengelenmesini kolaylaştırmalıdır. Eksikleri gidermeme maliyeti de değerlendirmenin üçüncü aşamasının önemli faktörlerindendir fakat uygulama esnasında sıklıkla ihmal edilmektedir.

4. Adım: Çözüm gereksinimlerini tanımlama ve alternatif çözümler

Alternatif çözümlerin tanımlamasına geçmeden önce, çözüm gereksinimleri tanımlanmalıdır. Bu gereksinimler, her bir alternatif çözümün değerlendirileceği birer kıstas oluşturacaklardır. Zaman, maliyet, mevcut kaynaklar ve gerekli sonuçlar kapsamında hazırlanması gereken tanımlanmış

çözüm gereksinimleri, alternatif çözümlerin listelenmesini ve en iyi çözümün bulunmasını kolaylaştıracaktır. Genel olarak her bir çözüm gereksinimi için iki ya da üç alternatif yolun belirlenmesi önerilmektedir çünkü birçok problem birden fazla çözüm yoluna sahiptir. Birçok kurum için bir uzaktan eğitim programı uygun bir çözüm olabilir fakat farklı çözümler de mevcut olabilir ve bunlar da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu aşamada en önemli nokta her bir alternatif için avantajlar, dezavantajlar ve maliyetler iyi tanımlanmasıdır.

5. Adım: Alternatifler arasından çözüm veya çözümlerin seçilmesi

Karar verme aşamasında birinci ve ikinci basamaklara uygun olarak, üçüncü ve dördüncü basamakların analizleri kullanılarak ilerlenmelidir. Bir çözüm üzerinde karar kılmak tavsiye edilebilir veya edilmeyebilir. Pek çok problem veya fırsat için, alternatiflerin kombinasyonu en iyi çözüm yolu olabilmektedir. Bu nedenle yapılan ihtiyaç analizi, en doğru çözümü tanımlamak için değerli bir bilgi kaynağıdır. Sistematiik bir şekilde uygulanan ihtiyaç analizi kararlara geçerlilik, kullanışlılık ve güven katacaktır.

Bu bölümde tanımlanan ihtiyaç değerlendirme süreci, enstitünün dinamik bir şekilde uygulayacağı birkaç farklı avantaj sunar:

- Mega seviyede, ideal vizyon ile ilerleyen bir süreç sağlar.
- Kararlar; bireyler, kurum, toplum ya da çevre için ölçülebilir sonuçlara ulaşmayı temel almışlardır.
- Farklı içerikler ve kurumsal kısıtlamalara göre sürecin ayrıntıları ayarlanabilmektedir.
- Değerlendirme sonuçlarından elde edilen bilgi, performans ve ölçüm kıstaslarını belirlemektedir.
- Kurumun kullandığı, ürettiği ve dağıttığı tüm süreçler boyunca uyumu sağlamakta ve toplum ya da çevre için değerli sonuçlar ortaya koymaktadır.

5.1.3. Pisel'in 10 aşamalı modeli

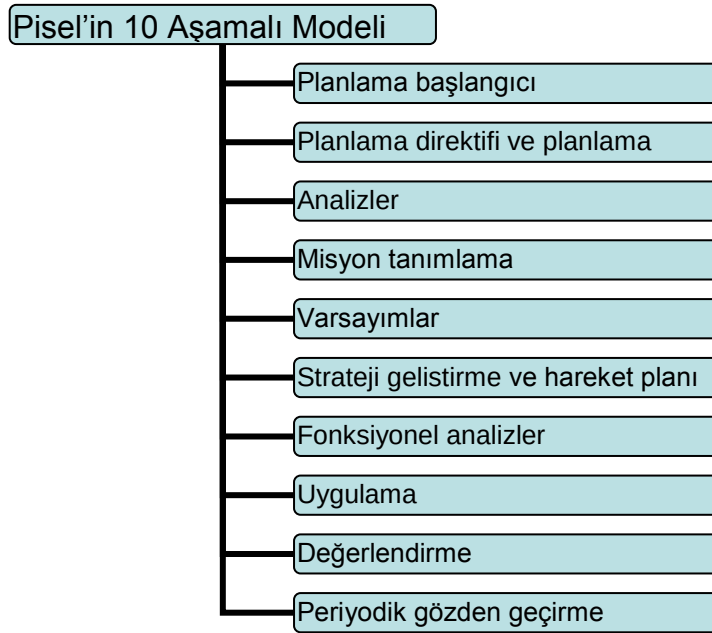
Gün geçtikçe daha fazla kurumun uzaktan eğitim programları uygulamak ya da genişletmek istemesi ile daha geniş vizyonlara ve planlara uyum sağlamak kritik hale gelmiştir. Pisel, acemisinden uzmanına, tüm planlayıcılara uzaktan eğitimin uygulanmasına stratejik olarak destek sağlamak amacı ile on aşamalı uzaktan eğitim stratejik planlama modelini geliştirmiştir.

Stratejik planlama, faaliyet alanı ve kapsamı tanımlanmış, çok aşamalı bir planlama sürecinin parçasıdır. Bu bağlantılı planlamanın belirgin üç aşaması vardır: stratejik, operasyonel, taktiksel. Bu üçlemenin arasında en önemlisi ise stratejik aşamadır [49]. Bu üç aşamanın da bir uzaktan eğitim programının başarılı şekilde uygulanmasında gerekli olmasına rağmen, Pisel bu çalışmayı stratejik aşama ile kısıtlı tutmuştur.

2001'de, yüksek eğitimde uzaktan eğitim için, stratejik planlama sürecini modelleyen ve tanımlayan bir araştırma yapılmıştır [74]. Araştırmada, modeli geliştirmek, açıklığa kavuşturmak ve doğrulamak için alanlarında uzmanlardan oluşan bir panel düzenlemiştir. Araştırmanın sonucunda, uzaktan eğitim için bir stratejik plan geliştirirken ve uygularken göz önüne alınması gerekli 200' den fazla birbiri ile bağlantılı sorun ve sorulara sahip on aşamalı bir model, ürün olarak ortaya çıkmıştır. Model esnek bir yapıdadır. Her bir aşamanın önemi, planlayıcının tecrübesine ve duruma göre değişiklik gösterecektir. Modelin aşamaları aşağıda listelenmiştir:

- Planlama başlangıcı
- Planlama direktifi ve planlama
- Analizler
- Misyon tanımlama
- Varsayımlar

- Strateji geliştirme ve hareket planı
- Fonksiyonel analizler
- Uygulama
- Değerlendirme
- Periyodik gözden geçirme



Şekil 5.3. Pisel'in 10 aşamalı modeli

1.Aşama: Planlama başlangıcı

Bu aşamada planlama sürecini harekete geçiren üç hareket meydana gelir: başlamak için karar alınması, planlama için uygun malzemelerin tanımlanması ve planlamayı gerçekleştirmek için bir takımın atanması. Başlama kararı, bir fikir ile ortaya çıkar. Bu fikir, kurum içinden ya da dışından alınabilir. Kamu kurumlarında, bu düşüncenin devlet yönetiminden ya da yönetsel organlardan gelmesi ve kurumun, planlamaya başlamaya zorlanması büyük bir olasılıktır. Özel kurumlarda ise genellikle bu içsel bir karardır. Kaynağına bakılmaksızın; kurum içerisinden, planı onaylama, kaynakları toplama, raporlama ve uygulama için politikalar oluşturma yetkisi

olan bir grup ya da kişi, liderliği almalıdır. Aksi takdirde süreç tamamen başarısız olacak veya durma noktasına gelecektir.

Bu aşamada ifade edilebilecek pek çok değer bulunmaktadır. Yükseköğretim kurumunun öncelikli değerleri; fakülte, destek servisleri, teknoloji altyapısı destek ve finansından oluşmaktadır. Fakat planlayıcılar bunların dışında uzmanlık ve tecrübe gibi elle tutulmayan değerleri de göz önüne almalılardır. Finansal kaynaklar ayarlanırken, planlayıcılar tanımlanacak finansal harcırah ve bütçe tiplerini bilmelidirler. Sabit bir bütçe, tam zamanlı bütçe veya devam eden bir bütçe mi olacağını anlamak önemlidir. Kaynak bulmaya dair her bir yaklaşım, farklı zorluklar ve fırsatlar ortaya çıkartmaktadır.

Bu planlama sürecini yöneten takımın üyeleri belirlenmeli ve görevleri iyi tanımlanmalıdır. Organizasyonun farklılıklarını temsil edecek kişileri bir araya getirmek sahip olunacak son üründe kuruma farklı katkılar sağlayacaktır. Görevlendirme ile ilgili olarak planlama takımında farklı seviyelerde yetkilendirmeler yapılmalı ve bu durum kurumun geri kalanına da açıklanmalıdır. Her bir yetkinin sınırları iyi belirlenmelidir.

Uzaktan eğitim için ideal bir stratejik planlama organı iki guruptan oluşur. Birisi, ortaklaşa planlama sürecini yönetecek, tasarlayacak ve tüm kritik yazışmaları yapacak 2-4 üyeli çekirdek guruptur. İkincisi ise farklı fonksiyonel alanlarda geniş temsilciliği ile çeşitli anahtar noktalarda sürece katılması için çağrılacak ikinci guruptur. İkinci gurubun büyüklüğü çeşitlilik gösterilebilir, fakat genellikle 9-10 üye civarındadır. İkinci grup bunun yanında, tüm anahtar paydaşları içine alacak kadar geniş olmalıdır. Gruplar için gerekli adaylar, kurum içi ve dışındaki çeşitli fonksiyonel alanlardan belirlenebilirler.

2.Aşama: Planlama direktifi ve zamanlama

Planlamanın bu aşamasında iki fonksiyon gerçekleşmektedir: liderlik isteği açıklanır ve planlama takvimi oluşturulur. Liderlik isteği, planlama çabasının

amacını açıkça ifade eden yönlendirici bir ifadedir. Bu ifade, planlama çabasının bütün amaçlarını ve ihtiyaçlarını anlamak için katılımcılara fırsat sağlar. Ayrıca, organizasyon liderliğinde planlama sürecinin sahiplenildiğinin açık bir ifadesidir. Bu yönlendirici ifade, planlama sürecinin istenilen yönünü ve belirlenmiş kısıtları içermelidir. Eğer planlama görevi harici olarak yürütülüyorsa, sürece ilişkin tüm koşullar ve direktiflerin ayrıntılı şekilde anlaşılması önemlidir. Kamu kurumlarının, uzaktan eğitime dâhil olma oranlarının giderek artması ile dışardan rehberlik hizmetlerinin alınması, gerekli ihtiyaçların karşılanmasında kolaylaştırıcı bir etken olacaktır. Fakat hem kamu hem de özel kurumlar, politika grupları, koalisyonlar ve fon sağlayıcıların etkilerine maruzdurlar [75].

Planlama takvimi, sürecin belirli bir hızda ilerlemesini sağlamaktadır ve liderliğin isteğine dayalı olarak planlama süreci için gerçekçi parametreler belirlemektedir. Planlama sürecini daha yönetilebilir ve ölçülebilir kılmak için periyodik dönüm noktaları ya da kilometre taşları belirlenebilir. Tüm dönüm noktaları eşit öneme sahip değildir ve takvim, amaçların nerede sıkı sıkıya oluştuğunu ve nerede esnekliğin olduğunu göstermelidir. Mali ve akademik yıl gibi, sıklıkla hedef zamanları ortaya koymayan diğer takvim ve listeler de göz önünde tutulmalıdır.

3.Aşama: Analiz

Analiz aşaması iki farklı ve önemli unsur içermektedir: çevresel analiz ve ihtiyaçlar analizi. Bu iki bireysel analiz, eş zamanlı olarak çalışmalarına imkan verecek misyon aşamasını desteklemektedirler. Mintzberg stratejiyi çevrenin dinamizmini yansıtan bir örüntü olarak tanımlamaktadır [66]. Bu aşama, planlama sürecinin çevreyi değerlendirmesine imkan sağlamaktadır.

Çevresel analiz, misyon aşamasından önce gelmekte; hizmetleri, değişmiş ve değişen çevresel şartlarla ilişkili etkinlikleri düzenleyerek onu şekillendirmektedir. Çevresel incelemenin merkezini analizi oluşturmaktadır.

GZFT analizi, yedi alanda kurumun içsel güçlölüklerinin ve zayıflıklarının ve yedi alanda dışsal çevrede bulunan fırsatların ve tehditlerin kritik olarak değeriendirilmesidir. Günümüzün dinamik pazar çevresi, kurumun içsel tepkisini toplama yeteneği ve dışsal çevre ile şekillenen planlama faktörlerini anlamayı önemli kılmaktadır.

2000 den fazla yıl önce, Sun Tzu düşmanını ve kendini bildiğin sürece yüzlerce savaşta asla tehlikede olmayacağını öğütlemiştir. Düşmanından habersiz olduğun fakat kendini bildiğin zaman, kazanma ya da kaybetme şansının eşit olduğunu, eğer hem kendinden hem de düşmanında habersiz isen, o savaşta tehlikede olacağını kesinliğini belirtmiştir [76]. Uzaktan eğitim için planlamada belirli bir düşman olmamasına rağmen, Ansoff tarafından tanımlanmış, potansiyel düşmanca amaçları olacak bir etken olarak adlandırılan rakipler vardır [77]. Doğru bir stratejik plan için üniversite, kendini ve rakiplerini iyi bilmelidir.

İhtiyaçlar/fark analizi, hâlihazır durum ve belirtilmiş amaçlar arasındaki farkı değeriendirir. Etkili bir planlama çabası, kurumun başarmak için aradığı amaçları/hedefleri, bu hedeflere ulaşmak için sahip olduğu mevcut kapasitesini ve en önemlisi ikisi arasında var olan farkı tamamen tanımlar. Bu analiz, kuruma etkili bir uzaktan eğitim girişimi başlatmasına yön verecek strateji istikametini tanımlar. İhtiyaçlar/fark analizi, modelin misyon aşamasını takip etmektedir.

4.Aşama: Misyon tanımlama

Misyon aşaması, uzaktan eğitimin ne kadar önemli olduğunu belirten ve kurumun gelecek vizyonu ile çekirdek misyonunun arasında dengelenen aşamadır. Belkide planlamanın en zorlayıcı aşamasıdır çünkü katılımcıların enerji kaybettikleri ya da ilgilerinin azaldığı zaman nereye gitmeye ihtiyaç duydukları ve o noktaya gitmeye gerçekten ne zaman karar verecekleri üzerine tartışmak için çok fazla zaman harcanabilmektedir. Misyon ve

vizyonun ulaşılabilir bir amaç tanımlaması önemlidir. Fakat planlayıcılar, bu çalışmanın pratik bir çalışmadan daha çok entelektüel bir çalışmaya dönmesine karşı kendilerini savunmalıdırlar. Eğer planlayıcılar dikkatli olmazlar ise, planı misyonu başarmak için kullanılacak bir araçtan çok bir sonuç olarak görmeye yönelme hatasına düşebilirler.

Misyon aşamasının çekirdeği örgütsel vizyondur. Misyonun aksine vizyon, örgüte ilham ve yönlendirme sağlamak için tasarlanmış içsel bir tüketimdir. Vizyon ilham verirken, misyon neyin niye başarılmak istendiğini açık ve özlü bir şekilde ortaya koymalı ve ölçülebilir olmalıdır [72]. Misyon herkese; neyin, kim tarafından, ne zaman, nerede ve niye başarılabileceğini bildiren ifadedir.

5.Aşama: Varsayımlar

Varsayımlar, planlamanın en az anlaşılan yönlerinden birisidir. Bunlar, planlamanın devam edebilmesi için, bilgi içerisindeki boşlukları doldurmak için kullanılırlar. Süreç için çok önemli olmalarına rağmen, tek başlarına uygun araçlar olarak ele alınmamalıdırlar. Bir planlama varsayımı, planlama takımının üzerinde kontrolünün olmadığı sorunları kapsayan ve pozitif kanıtın yokluğunda doğru kabul edilen, güncel durum veya olayların gelecekteki yönü üzerinde bir hipotezdir.

Sadece planlayıcıların, durumun bir değerlendirmesinin tamamlanması ve karar vermesine imkân sağlayan öğeler varsayımlar olabilirler. Geçerli bir varsayım üç özelliğe sahiptir: mantıklıdır, gerçekçidir ve planlamanın yürütülebilmesi için gereklidir. Planlama üzerindeki etkilerinden dolayı, varsayımlar planlamaya mümkün olduğunca az sayıda dâhil edilmelidirler. Planlama ilerledikçe, ek varsayımlara ihtiyaç duyulabilir, önceki bazı varsayımların hatalı oldukları ortaya çıkabilir ve planlama süreci boyunca bazıları elde edilen yeni bilgi veya gerçekler ile yer değiştirilebilir. Tüm planlama varsayımları, özellikle sürece sondadan dâhil olanlar, ortak bir örnek çerçevede belgelendirilmelidirler. Bu belgelendirme, planlamada neyin

varsayıldığını açıkça ifade eden periyodik gözden geçirme aşamasını kolaylaştıracaktır.

6.Aşama: Strateji geliştirme ve eylem planı

Bu aşamada, önceki aşamaların analizi stratejik bir yola dönüştürülür. Planlama grubu fark analizinin sonuçlarından da destek alarak, stratejik seçenekleri, gözden geçime ve değerlendirme için ileri aşamalara taşınmalıdır. Eylem planı geliştirme, aşamadaki stratejik öneminden dolayı, GZFT analizinin detaylı incelenmesi ile başlar. Eylem planı, dışsal tehditlere karşı savunulmayı ve zayıflıkların giderilmesini, içsel güçlü yanları ve dış fırsatların avantajlarını kullanmayı sağlayacak şekilde tasarlanılmalıdır. Süreç için kilit nokta, tüm seçenekleri göz önünde bulundurmak ve zihni açık tutmaktır. Mantiğa aykırı görünmekle birlikte en iyi eylem planı, eksikleri gidermek için kurumu potansiyel rakipler ile işbirliği yapmaya zorlayan adımdır [71:78-80].

Analiz tamamlandığında, geçici eylem planları geliştirilir. Geçici eylem planları, kurumsal vizyon ve misyonu gerçekleştirmek için, ileride geliştirilebilecek, henüz ayrıntılı yapılandırılmamış kavramlardır. Çok sayıda eylem planı geliştirilebilir fakat analiz edilmeden ve karar için sunulmadan önce yaklaşık olarak üç civarına indirgenmelidir. Geçici eylem planı geliştirmekteki son adım, bunların misyon ve vizyon ile tutarlı olduklarından emin olmaktır. İdeal olanı, planlayıcıların eylem planlarının, ortaya çıkabilecek soruların cevaplarını önceden verebilmek için, misyon ve vizyonu nasıl destekleyeceğini açıkça belirlemesidir. Planlayıcılar kabul edilebilir eylem planlarına sahip olduklarında, bu planları arındırma ve genişletmek için yeni bir süreç başlar. Planlama niyetini açıkça belirleyen kim, ne, nerede, ne zaman ve neden soruları bu süreçte de kullanılmalıdırlar. Bu aşamanın temel unsuru, geniş bir personel gurubunun dâhil olmasını ve tüm paydaşların bilgilendirilmelerini garanti etmesidir.

7.Aşama: Fonksiyonel Analizler

Eylem planının geliştirilmesi ile, bir sonraki aşama gözden geçirme ve eylem planlarını birçok kriter dahilinde karşılaştırmak olacaktır. Bu analiz, her bir eylem planının; kurumsal politikalar ile uyumlu olup olmadığını, elde mevcut veya olası değerlendirme kaynaklarına sahip olup olmadığını, belirlenen misyonu yeterli seviyede gerçekleştirip gerçekleştirmediğini, kabul edilebilir maliyete sahip olup olmadığını, kim, ne, ne zaman, nerede ve niçin sorularına tamamen cevap verebilip bir dizi alternatif oluşturabilecek yeterlilikte olup olmadığını değerlendirir. Bu aşamanın amacı, her bir eylem planının, kendi fonksiyonel bakış açıları ile zayıflıkları ve güçlü yanlarının tanımlanmasıdır. Fonsiyonel analiz, uzmanların ve planlama takımının bir şekilde göremediği detayları, gün yüzüne çıkarmasına imkân sağlar. Bu aşama özellikle, kampüs genişliğinde bir takım tarafından geliştirilen bir plan için önemlidir. Sürece dâhil olanlar veya sadece uygulamanın bir aşamasında olanlar tarafından planlama yapıldığı zaman, bu birçok sorun meydana getirmekte ve gereksizce ayrı bir aşama olarak ortaya çıkmaktadır fakat yine de paydaşların kabulunu kazanmada anahtar bir rol oynayabilmektedir.

Bu analiz tamamlandığında, planlama takımı liderliğinde teklif edilen eylem planları özetlenir, bir eylem planı için tavsiyede bulunulur ve bu tavsiye için mantıklı açıklamalar ortaya konulur. Bu aşamada son olarak, seçilen eylem planı yazılı halde belgelendirilmelidir.

8.Aşama: Uygulama

Uygulama, liderliğin planlama takımından gerçekte planı uygulayacak kişilere geçişin yapıldığı aşamadır. Kurumsal liderlik, uygulama için kimin yetkili ve sorumlu olduğunu açıkça tanımlamalı ve organizasyona destek için sorumlu olacak bütün unsurları resmi olarak görevlendirmelidir. Bu aşamada kaynaklar paylaştırılmıştır ve fonlama, personel ve diğer varlıklar hakkında yapılan varsayımlar için uzlaşma sağlanmıştır. Stratejik planın bir parçası

olarak gerçekleştirilmesi gereken, yakın dönem hedeflerini tanımlayan, detaylı operasyonel ve taktiksel planlar geliştirilir ve uygulanır. İkinci aşamadan kalan herhangi bir kilometre taşı arındırmak, güncellemek ve gerekirse herhangi bir yeni kilometre taşı eklemek için bir uygulama zaman çizelgesi de bu aşamada saptanmaktadır.

9.Aşama: Değerlendirme

Birçok zaman stratejik planlama için başarısızlığın ortak noktası uygulama sonrası dönemdir. Genellikle, plan geliştirilir ve uygulama başladıktan sonra süreç durur. Değerlendirme, sürecin devam ettiğini göstermektedir. Değerlendirme, kendisini içsel ve dışsal olarak etkileyen güçlere yanıt olabilecek, uygulamanın vizyon ve misyon ile uyumlu hale ilerlemesi için gerekli küçük ve büyük yön ayarlamalarına imkan verecek veriyi sağlamaktadır. Bu aşama planın başarısını ölçmek için hem biçimleyici hem de özetleyici değerlendirmeleri kullanır.

Biçimleyici değerlendirme, sürecin önceki aşamalarını besleyecek sürekli döngünün bir parçasıdır. Elde edilecek bulgular ile sürecin başarılı olması için, bu noktada istekli, tutarlı ve anlamlı değerlendirme yapılmalıdır. Başarıyı saptamak için çıktıyı ölçmede, üretim veya süreç ölçümü gibi özel ölçütler kullanılmalı, çıktının ne zaman ve nasıl ölçüleceği tanımlanmalıdır. Kaufman değerlendirme ile ilgili bir tehditin varlığını işaret eder: eğer kurum, müşterek karar verilmiş kriterleri kullanarak kendi stratejik performansını değerlendirmez ise diğerleri bunu yapacaklardır ve bu değerlendirmeyi yaparken genellikle, yanlış veya hayal kırıklığı olabilecek kriterleri kullanacaklardır.

Stratejik planlamanın devam eden bir süreç olmasından, özetleyici değerlendirmenin olmadığı çıkartılmamalıdır. Bu aşamada zaman çizelgesinde belirtilmiş kilometre taşlarına gelindiğinde ve bu aşamaların

gerektirdiği hedefler tamamlandığında özetleyici değerlendirme de yapılmış bulunmaktadır.

10.Aşama: Periyodik Güzden geçirme

Bu aşama, kurumun uzun dözem stratejik vizyonunu sürdürürken kısa dözem değişkenliklere uyum imkânı sağlamaktadır. Güzden geçirme stratejik planlamanın önemli bir unsurudur. Güzden geçirme, planlamanın süregelen, sistematik bir süreç olduğunu ve planın dinamik bir çevre içinde canlı bir doküman olduğunu kabul eder. Periyodik güzden geçirme, içsel güçler ve zayıflıklar, dışsal fırsatlar ve tehditler, varsayımlar ile asıl misyon ve amaçlardaki değişikliklere etkilerini değerlendirmek ve tanımlamak için gereklidir. Kurum, süreci güzden geçirmek için bazı periyotlar belirlemelidir. İdeal olanı, yıllık bütçe veya akademik dözem gibi mevcut dözemlerle güzden geçirme dözeminin uyumlu olmasıdır. Son olarak, kurum alınan derslerin nasıl iletileceğini ve değisikliklerin geniş organizasyona nasıl ulaştırılacağını bu aşamada belirlemelidir.

6. DÜNYADA ve TÜRKİYEDE UZAKTAN EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA

Dünyada ve Türkiye’de uzaktan eğitimde stratejik planlamanın durumunu incelemek bu bölümün temelini oluşturmuştur. Bu amaçla hem dünyada hem Türkiye’de uzaktan eğitim hizmeti veren üniversitelerin uzaktan eğitim stratejik planlarına örnekler araştırılmıştır.

6.1. Dünyada Uzaktan Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama

Çalışmanın bu bölümünde, dünyada uzaktan eğitim kurumlarının stratejik planlama konusunda yapılan çalışmalarına örnekler araştırılmıştır. Dünyada herhangi bir yerdeki herhangi bir bireyin herhangi bir kurumdan uzaktan eğitim almak isteyebileceği, bu sayede kurumun paydaşları arasında olabileceği ve dolayısıyla bu seçimini yapmadan önce kurumun stratejik planını incelemek istemesinin hakkı olacağı düşünülürse, kurumların uzaktan eğitim stratejik planlarının herkesin erişebileceği bir ortamda bulunması gerekmektedir. Bu düşünceden yola çıkılarak, bu bölümdeki araştırmada erişim kolaylığı sebebi ile internetten tarama yapılmıştır. İnternette tarama yapılırken istatistik verilerden yola çıkılarak dünyada en yaygın kullanıma sahip arama motoru ‘Google’ kullanılmıştır [81].

Google arama motoru kullanılarak yapılan araştırmada ‘strategic planning in distance education’ kelime grubu kullanılmıştır. Bu arama, 10 sayfa ile kısıtlı tutulmuş ve Çizelge 6.1’de belirtilen kurumların stratejik planları elde edilmiştir:

Çizelge 6.1. Dünyadan uzaktan eğitim stratejik plan örnekleri

No	Uzak Eğitim Kurumu	Ülke
1	The Fullerton College	ABD
2	San Mateo County Community College District	ABD
3	New Mexico State University	ABD

4	University of Maine at Fort Kent, Maine	ABD
5	Wichita State University, Kansas City	ABD
6	Purdue University North Central, Indiana	ABD
7	Memorial Universty	Kanada
8	The University of Northern Iowa	ABD
9	Casper College, Wyoming	ABD
10	Universty of New England	Avustralya
11	Indiana University	ABD
12	North Carolina Community College System	ABD
13	Conneticut Distance Learning Consortium	ABD
14	Los Rios Community College District	ABD
15	Minnesota State University	ABD
16	Southern Polytechnic State University	ABD
17	West Hills Community College District	ABD
18	University of Otago	Yeni Zelanda
19	Ferris State University	ABD
20	Barstow Community College	ABD
21	University of Hawai'i at Manoa	ABD
22	Mansfield University	ABD
23	Marine Corps Distance Learning	ABD
24	Florida Gulf Coast University	ABD
25	Texas A & M University-Central Texas Distance Education Services	ABD
26	Mountain Empire Community College	ABD
27	Delaware State Universty	ABD
28	Virginia Tech	ABD
29	Distance Education Association Of Southern Africa	Afrika
30	West Valley College	ABD
31	Mission College	ABD
32	Oregon's South Coast Region	ABD

Arama sonucunda uzaktan eğitim stratejik planı elde edilen üniversitelere bakıldığında büyük çoğunluğun Amerika Birleşik Devletleri'nde bulunduğu görülmüştür.

Birleşik Devletler Eğitim Departmanı tarafından 'Uzaktan Eğitim Kurumları İçin Ulusal Akreditasyon Kurulu' olarak tanımlanan resmi bir komisyon oluşturulmuştur. Bu komisyon her yıl Haziran ayında güncel direktiflerini ve

durumlarını açıklayan bir rapor yayınlamaktadır. Bu komisyon 2012- 2013 yılı için hazırladığı raporunda uzaktan eğitim kurumlarının akreditasyon alabilmeleri için sahip olmaları gereken standartların bazılarını şu şekilde sıralamıştır:

- Açık bir şekilde belirlenmiş misyonu, hedefleri, amaçları olmak,
- Makul ve açıkça belirtilmiş eğitim hedefleri ve güncel kurs programlarına sahip olmak,
- Öğrenci başarı ve memnuniyetini gösterecek bir sonuç değerlendirme planına sahip olmak,
- Yeterli kayıt anlaşmaları ve adil kurumsal politikalara sahip olmak,
- Kurslarını/ programlarını doğru bir şekilde yayınlamak,
- Yüksek kalitede eğitim sunabilmek için finansal durumu uygun olmak.

Bu standartlara bakılınca stratejik plan hazırlamakla ilgili oldukları açıkça görülmektedir. Komisyon, standartlarına uygun olan, akreditasyon almaya hak kazanmış uzaktan eğitim kurumlarını her yıl hizmet verdikleri bölümler ile birlikte listelemektedir. 2012- 2013 yılına ait listede, yukarıdaki araştırmada ismi geçen kurumların da dâhil olduğu 110 kuruma yer verilmiştir [82].

6.2. Türkiye’ de Uzaktan Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Durumu

Çalışmanın bu bölümünde, üçüncü bölümde ele alınan eğitim kurumları değerlendirilerek Türkiye’de uzaktan eğitim kurumlarında stratejik planlama durumu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Dünyada, Birleşmiş Milletler Eğitim Departmanı, Afrika Uzaktan Eğitim Konseyi, Avustralya Açık ve Uzaktan Öğrenim Derneği, Avrupa Uzaktan Eğitim Birliği gibi kurumlar karşımıza çıkmasına rağmen ülkemizde henüz, uzaktan eğitime ve bu hizmeti sunan kuruluşlara ilişkin danışmanlık sunan

veya üst bir organ olarak görev yapan, herhangi bir kuruluş görevlendirilmemiştir. Bu yüzden bilgi sağlama aşamasında bireysel araştırma yolu ile ilerlenmiştir.

Çalışmaya katkı sağlayacak bilgilere ulaşmak için öncelikle her bir üniversiteye ait kurumsal web siteleri ziyaret edilmiştir. İnceleme süresince, üniversitelerin web sitelerinde yapılan taramalarda pek çok üniversitenin uzaktan eğitime ilişkin stratejik planlarına site içerisinde yer verilmediği görülmüştür. Bu kurumların, web sitelerinde mi, yoksa tamamen mi uzaktan eğitime ilişkin bir stratejik planlarının bulunmadığını öğrenmek amacı ile resmi yazışmalar gerçekleştirilmiştir.

Türkiye'deki durumu daha derinlemesine inceleyebilme, mevcut durumu en doğru şekliyle ortaya koyabilme ve kurumlardaki durumu bizzat kendilerinden öğrenebilme imkânına sahip olmak için üniversitelerin katkılarını sunabileceği bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü aracılığıyla çalışmanın üçüncü bölümünde tablosu bulunan ve internetten tarama yoluyla uzaktan eğitim hizmeti verdiği görülen üniversitelere resmi yazı gönderilmiştir. Resmi yazıda üniversitelere uzaktan eğitime özel bir stratejik planlarının olup olmadığı, eğer uzaktan eğitime özel bir stratejik planları var ise web sitelerinde yer alıp almadığı sorulmuştur.

Araştırma sonucunda resmi yazı gönderilen 62 üniversiteden 32 tanesinden cevap alınmıştır. Yazıya cevap veren üniversitelerden 5 tanesi uzaktan eğitim birimlerinin olmadığını bildirmişlerdir. Bu 5 üniversitenin web siteleri incelendiğinde uzaktan eğitim ile ilgili hizmet verildiği fakat buna özel bir birim bulunmadığı görülmüştür.

Ankete katılan ve farklı isimlerle de olsa uzaktan eğitim birimi bulunan 27 üniversitenin uzaktan eğitim stratejik planlarının olup olmadığına yönelik soruya alınan cevaplara göre, üniversitelerin 18'inde uzaktan eğitime ilişkin bir stratejik plan bulunmadığı görülmüştür.

Uzaktan eğitime ilişkin stratejik planı bulunan 9 üniversitenin, bu stratejik planı web sitelerinde yayınlayıp yayınlamadıklarını öğrenmeye yönelik soruya alınan cevaplar neticesinde 5 üniversitenin uzaktan eğitime ilişkin bir stratejik plana sahip olsalar bile bunu web sitelerinde yayınlamadıkları görülmüştür.

Türkiye'deki durum incelendiğinde uzaktan eğitim hizmeti veren üniversitelerin büyük çoğunluğunun uzaktan eğitime ilişkin bir stratejik planının olmadığı, uzaktan eğitime özel stratejik planı olan üniversitelerin büyük çoğunluğunun da buna web sitelerinde yer vermediği görülmektedir.

7. UZAKTAN EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA AÇISINDAN ÜNİVERSİTELERİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZİ

Stratejik plan ilk kez 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla mevzuata girmiştir. Kanunda, planlamanın doğru yapılması ve uygulanmasının kurum geleceği açısından çok önemli olacağı vurgulanmıştır. Bununla birlikte, planlamanın mevzuatta yer alması ile uygulanması, dış ve iç kısıt ve faktörler göz önüne alındığında farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu bilgiler ışığında çalışmanın bu bölümünde, yapılan araştırma çerçevesinde kurumların uzaktan eğitim için stratejik planlarının hazırlanmasında ne ölçüde başarılı olduğu sorusuna yanıt aranmıştır. İdeal bir uzaktan eğitim stratejik planı ile uygulamadaki stratejik planlar arasındaki fark hem stratejik planların benimsenme hem de uygulamada ne kadar başarılı olunduğu konularında bilgi vermektedir.

Çalışma sırasında, birçok üniversitenin genel stratejik planlara sahip olduğu görülmüş ve bu planlar incelenmiş, bu işlem sonucunda planlarda zaman zaman uzaktan eğitime dair maddeler bulunduğu görülmüştür. Bu maddelere bakıldığında stratejik planlama için gerekli aşamalardan sadece bazılarının birkaç alt maddesinin uzaktan eğitim stratejik planını karşılandığı görülmüştür. Ortaya konulan maddeler ışığında, üniversitelerde az da olsa uzaktan eğitime dair stratejilerin benimsendiği görülse de; uzaktan eğitim stratejik planlama modellerini incelendiğinde uzaktan eğitimin dar bir çerçevede işlendiği bu planlardan, uzaktan eğitim stratejik planı olarak bahsedilemeyeceği açıktır.

Bu amaçla, 6.bölüm’de yapılan araştırmanın neticesinde uzaktan eğitime dair stratejik planlarının bulunduğunu belirten 9 üniversiteden, araştırmaya Çizelge 7.1’de yer alan 6 üniversite katkı sağlamıştır.

Çizelge 7.1 Araştırmaya katkı sağlayan üniversiteler ve statüleri

Üniversite	Statüsü
A	Özel
B	Devlet
C	Devlet
D	Devlet
E	Özel
F	Devlet

E Üniversitesi kurumun genel stratejik planı içerisinde uzaktan eğitim ile ilgili maddelere yer vermiştir. Fakat bu maddelerin kurumun genel stratejik planı içinde alt hedefleri oluşturmaları ve toplamda uzaktan eğitime özel bir stratejik plan teşkil etmemeleri nedeni ile E Üniversitesi analiz aşamasına katılmamıştır. F Üniversitesi çalışmaya 2010-2011 yılı uzaktan eğitim araştırma ve uygulama merkezi özdeğerlendirme raporu ile katkı sağlamıştır. Bu raporda mevcut durum ile ilgili ayrıntılı bilgiler verilse de stratejik planlamanın diğer aşamalarını içermediği ve temelinde bir uzaktan eğitim stratejik planı olmadığı için bu üniversite de analize katılmamıştır.

Çalışma esnasında öncelikle ekli cetvellerinde yükseköğretim kurumlarını da kapsayan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ele alınmış, stratejik planlama ile ilgili mevzuatı oluşturan maddeler incelenmiştir [83]. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereğince genel yönetim kapsamındaki stratejik plan yapmakla yükümlü kamu idareleri incelenmiştir [84]. 5018 sayılı kanunda, stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkili kılınmıştır. Bu çerçevede hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” 26 Mayıs 2006 tarihli Resmî Gazetede yayımlanmıştır [85]. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı kamu

idarelerine stratejik planlama sürecinde yol göstermek üzere bir kılavuz hazırlamıştır. Bu kılavuzda “Kuruluşların bu kılavuza uygun şekilde hazırlayacakları stratejik planlar, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması hususunda makro, sektörel ve bölgesel kriterler ile birlikte yönlendirici/referans belgeler olacaktır” ibaresi yer almaktadır.

Alanyazın incelendiğinde, uzaktan eğitimde stratejik planlama ile ilgili 3 model ile karşılaşılmaktadır. Bu modeller çalışmanın 5. Bölümünde ayrıntıları ile incelenmiştir. Üniversitelerin uzaktan eğitim stratejik planlarının incelenmesinde bu modellerden hangisinin kullanılacağına karar verilirken, üniversitelerin stratejik planlarını 5018 sayılı kanun hükümlerine ve DPT’nin stratejik planlama kılavuzuna göre hazırladıkları göz önünde bulundurulmuş, bu kılavuz ile en çok örtüşen modelin ülkemizdeki kurum yapılarına daha uygun olacağı değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeden yola çıkılarak yapılan incelemede Kilfoil’in hazırladığı 5 basamaklı uzaktan eğitim stratejik planlama modelinin neredeyse birebir DPT’nin kılavuzu ile örtüştüğü görülmüştür. Kilfoil DPT’nin hazırladığı kılavuzda 4 basamakta ele alınan stratejik planlamanın son basamağını 2 basamakta ele almış ve modelini 5 basamaklı olarak oluşturmuştur. Kilfoil bu modeli DPT’den farklı olarak uzaktan eğitim için özelleştirmiştir.

DPT’nin ortaya koyduğu model; Neredeyiz?, Nereye ulaşmak istiyoruz?, Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz? ve Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz? başlıklarını içermektedir. Çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedildiği gibi, Kilfoil’in stratejik planlama modeli temelde Neredeyiz?, Nerede olmak istiyoruz?, Stratejik konular ve uygun stratejiler neler?, Planı mevcut duruma uydurma, uygulama ve dağıtım nasıl olacak? Gözlem ve değerlendirme nasıl olacak? sorularına yanıt arar.

Çizelge 7.2. DPT'nin stratejik plan yaklaşımı ve Kilfoil'in uzaktan eğitim stratejik plan yaklaşımı

DPT Stratejik Planlama Kılavuzu	Kilfoil'in Uzaktan Eğitim Stratejik Plan Modeli
Neredeyiz? <i>Durum analizi</i> - Plan ve Programlar - Paydaş Analizi - GZFT Analizi	Şu anda neredeyiz? <i>Genel bilgiler</i> - Ana politikalar, teknolojiler ve altyapı - İnsan kaynakları nitelik ve fonksiyonları - Paydaş analizi - GZFT analizi - Uzaktan eğitim market analizi
Nereye ulaşmak istiyoruz? <i>Misyon ve ilkeler</i> - Kuruluşun varoluş gerekçesi - Temel İlkeler <i>Vizyon</i> - Arzu edilen gelecek <i>Amaçlar ve hedefler</i> - Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar - Spesifik, somut ve ölçülebilir - Hedefler	Nerede olmak istiyoruz? <i>Veri analizi ve değerlendirme</i> - Misyon belirleme - Vizyon belirleme
Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz? <i>Stratejiler</i> - Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri <i>Faaliyetler ve projeler</i> - Detaylı iş planları - Maliyetlendirme - Performans programı - Bütçeleme	Stratejik konular ve uygun stratejiler <i>Stratejik konular</i> - Anahtar konuları belirleme ve önceliklendirme - Stratejik konulara özel çözümler oluşturma
Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz? <i>İzleme</i> - Raporlama - Karşılaştırma <i>Performans ölçme ve değerlendirme</i> - Geri besleme - Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi - Performans göstergesi - Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	Planı mevcut duruma uydurma, uygulama <i>Plan uyumu</i> - İnsan kaynakları yeterlilik analizi <i>Uygulama</i> - Çizelgelerin hazırlanması - İnsan kaynağı, zaman ve kaynak aktarımı - Hata ve adaptasyon Gözlem ve değerlendirme <i>Gözlem grubu ve yöntem belirleme</i> - Geri besleme ve takip - Araç ve yöntem seçimi <i>Plan aşama değerlendirme ve sorun çözümü</i>

Yapılacak olan incelemede bu beş soru ayrı birer başlık olarak ele alınmıştır. Her bir başlık altında Ek 1’de yer alan sorular hazırlanmıştır. A Üniversitesi, B Üniversitesi, C Üniversitesi ve D Üniversitesi’ne ait uzaktan eğitim stratejik planlarının incelenmesi sonucunda ülkemizde uzaktan eğitim hizmeti veren üniversitelerin uzaktan eğitim stratejik planları hakkında aydınlatıcı bilgi edinme olanağı doğmuştur. Aşağıda yer alan bilgiler Ek 1’de bulunan 28 sorunun ışığında yapılan analizlerin bir harmanıdır.

Hazırlık aşaması

Hazırlık aşaması, Kilfoil’in modelinde diğer modellerden farklı olarak, bir model aşaması olarak belirtilmeyip ön hazırlık dönemi olarak ele alınmıştır. Hazırlık aşaması ile ilgili sorular ışığında üniversitelerin analizleri yapıldığında şu sonuçlar elde edilmiştir:

- A Üniversitesi 2010-2014, B Üniversitesi 2012-2016, C Üniversitesi 2009-2013 ve D Üniversitesi ise 2010-2013 yıllarını kapsayacak şekilde stratejik planlarını hazırlamışlardır. Bu sürelerin, Kilfoil’in ortaya koyduğu 3-5 yıllık süre kavramına uygun oldukları görülmüştür.
- Stratejik planlama sürecinin bütçelenmesi açısından bakıldığında sadece D Üniversitesi’nin faaliyet ve projelerine ilişkin bir stratejik plan bütçe-maliyet tablosu hazırladığı görülmektedir.

Neredeyiz?

Neredeyiz? sorusuna aranan cevaplar ışığında üniversitelerin durum analizleri incelenmiş ve analiz neticesinde elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

- Üniversiteler tarafından hazırlanan analizler incelendiğine, dört üniversitenin de uzaktan eğitim stratejik planlarında kurum kimliği, yasal

mevzuat ve yükümlölükleri, faaliyetleri, stratejik plan amaç ve kapsamı gibi temel bilgilere yer verdiği görölmüştür.

- Üniversitelerin uzaktan eğitim misyonları incelendiğinde benzer şekilde, kaliteli, toplumun tamamını kapsayan hizmetleri hedeflediklerini belirten genel terimler ve ifadeleri kullanılmıştır. A Üniversitesi misyon ifadesinde, belirli bir kitle yerine tüm toplumunun hedef kitlesi olarak seçilmiş olduğu, uluslararası standartlara sahip bilgi sistem altyapısı ile güçlü yanlarını öne çıkarmış olduğu görölmüştür. Kısa ve anlaşılır ifadeler kullanılarak tanımlanmış misyonun, Kilfoil'in misyon tanımındaki özelliklerin tümüne sahip olduğu görölmüştür.

- B Üniversitesi misyon tanımında, özellikle kurumsal olarak çalışmalarının merkezinde insana verdiği değeri ortaya koyduğu ve hedef kitle için bir kısıt koymayıp hedeflerini tüm toplum üzerine kurduğu görölmüştür. Kurumunun güçlü bilgi sistem altyapısına sahip olduğunu belirterek ve uluslararası standartlarda uzaktan eğitim hizmeti sunabilmesi ile güçlü yanlarını ön plana çıkarmıştır. Yapılan kısa ve anlaşılır bir misyon tanımının Kilfoil'in misyon tanımındaki tüm özelliklere sahip olduğu görölmüştür.

- C Üniversitesi'nin uzaktan eğitim misyonu incelendiğinde diğer üniversitelerden farklı olarak misyonunu maddeler halinde sıraladığı, misyonun 'kısa ve kolayca akılda tutulabilir' özelliğini taşımadığı görölmüştür. Bu maddelerde, ayrıca hedeflediği proje ve çalışmalardan bahsetmiştir. Bunun dışında C Üniversitesi hedef kitlesini öğrencileri ve/veya toplum olarak belirlemiş, güçlü yanlarını ise bölgesel konumu, teknolojik altyapısı ve sahip olduğu deneyimli öğretim kadrosu olarak belirtmiştir.

- D Üniversitesi misyon ifadesinde hedef kitlesini açıkça "çalışma hayatına etkin şekilde katıldığı için mekan ve zaman sınırlılığı yüzünden eğitim ihtiyaçlarını gideremeyen kişiler" olarak belirtmiş, her türlü çağdaş bilgi teknolojisini kullanarak yeni eğitim programları geliştirebilme becerisini güçlü yanı olarak ortaya koymuş, kısa ve anlaşılır bir misyon ifadesi kullanmıştır.

- Hazırlanan mevcut durum analizleri, ortak olarak kurumsal yapı ve faaliyetler alanlarına ilişkin bilgiler paylaşmaktadır. A Üniversitesi, gerçekleştirdiği durum analizinde üniversitenin kuruluşu ve akademik gelişimi, sunduğu uzaktan eğitim programları, uzaktan eğitim kuruluşunun sahip olduğu özel statüden doğan yasal yükümlülükler ve üniversitenin kapasite ve faaliyet alanı hakkında bilgilere yer vermiştir.

- B Üniversitesi yer vermiş olduğu durum analizinde uzaktan eğitim kurumunun kuruluşu ve uzaktan eğitim programlarının gelişim sürecine, sahip olduğu teknik altyapıya ve bünyesinde bulunan birimlere dair bilgilere yer vermiştir.

- C Üniversitesi stratejik planında ayrı bir durum analizine yer vermemiştir. Sadece giriş bölümünde yapmış olduğu analizde, birimin kuruluş yılı ve kaliteli eğitim sunma arayışı neticesinde e-öğrenme faaliyetine geçişini hızlandırdığı ifadesine yer vermiştir. D Üniversitesi diğer üniversitelerden farklı olarak; araştırma ve yayın faaliyetlerini, eğitim öğretim faaliyetlerini, öğrenci dağılımını, insan kaynakları durumunu, sunmuş olduğu hizmetleri, bütçe ve kaynaklarını, fiziksel yapısını ortaya koyan çok daha ayrıntılı bir durum analizi ortaya koymuştur.

- Stratejik planlara paydaş analizi çerçevesinde bakıldığında, B ve C Üniversitesinin planlarında paydaş analizlerine yer vermedikleri görülmüştür. A ve D Üniversitelerinin paydaş analizleri ise uzaktan eğitim stratejik planlarında yer almıştır. A Üniversitesi paydaş analizini yaparken, paydaşlarını iç ve dış paydaşlar olarak ikiye ayırmış; yönetim, çalışan, öğrenciler, sivil toplum kuruluşları, diğer eğitim-öğretim kurumları, mezunlar vb grupları içerisine alacak şekilde çok geniş bir paydaş seçimi gerçekleştirerek, planlama sürecinde en yüksek temsil yeteneğine ulaşmayı hedeflediği görülmüştür. D Üniversitesi ise paydaş analizini hazırlarken paydaşlarını öncelikle iç ve dış paydaşlar olarak ayırmış, ardından dış paydaşlarını ise sunduğu hizmetlerden dolayı sürekli olarak işbirliği yapmak zorunda olduğu temel ortaklar ve ortaya koyduğu vizyona ulaşabilmek için

gönüllü olarak işbirliği yaptığı gönüllü paydaşlar olarak ayırma yöntemine gitmiştir.

- Stratejik planlar incelendiğinde, temelde stratejik amaç ve hedeflere ulaşmakla ilgili olarak tahmini maliyetlere yönelik bir çalışma yapılmadığı görülmüştür. Sadece D Üniversitesinin, sunmuş olduğu hizmetlere ilişkin gelir ve giderlerini gösterir maliyet tablolarına yer verdiği görülmüştür. Ayrıca, A Üniversitesi sadece elde ettiği öğrenci gelirlerini yıllara göre gösterir bir gelir tablosu hazırlamıştır.

- Stratejik planlar incelendiğine, C Üniversitesine ilişkin bir durum analizine yer verilmediği, sadece giriş bölümünde kuruluş yılı ve faaliyetlerini gelişimine ilişkin bilgiler verildiği görülmüş ve sunulan bu kısıtlı bilgiler nedeniyle analizin misyonu destekleme durumu değerlendirilememiştir. Diğer üniversitelerin stratejik planlarında, ortaya koydukları misyonu gerçekleştirebilecek ve destekleyebilecek, insan kaynakları, teknik altyapı vb. yetenek ve yeterliliklere sahip oldukları durum analizlerinde açıkça ifade edilmiştir.

- A ve D Üniversiteleri genelde anlaşılır ve gerçekçi GZFT analizlerine yer vermişlerdir. Fakat, B ve C Üniversiteleri stratejik planlarında GZFT analizlerine yer vermemişlerdir. A ve D Üniversiteleri detaylı bir biçimde içsel güçlükler ve zayıflıklar ile dışsal tehdit ve fırsatlara yer vermiştir. Sahip olduğu özel statüden dolayı, A Üniversitesi; “yasa ile kurulmuş ortak devlet üniversitesinin bir bölümü oluşu ve bunun yarattığı güven verici” izlenimi güçlü yanları, “lisans programlarının denkliği konusunda, önceki dönemlere ait nihai YÖK onayının henüz alınmamış olması ile ulusal ve uluslararası kuruluşlarca programlarının henüz akredite edilmemiş” olmasını zayıf yönleri olarak özel ifadelerle belirtmiştir.

Nerede olmak istiyoruz?

- Tüm üniversitelerin temel olarak kurumsal varlıklarını ifade eden ve sürdüreceği aynı görüşleri paylaştıkları ve benzer terimleri kullanarak hazırladıkları kısa ve açık birer vizyona sahip oldukları görülmüştür. Farklı

olarak, D ve A Üniversiteleri daha ayrıntılı hedefler ortaya koymuşlardır. Özellikle, bilgi ve iletişim teknolojilerinin sağladığı olanaklar yardımıyla, hedef kilteleri tarafından yaşam boyu erişilebilecek ve kaliteli uzaktan eğitim uygulamalarına sahip olmayı hedefledikleri görülmektedir.

- Tüm üniversiteler vizyon tanımları içerisinde hem somut hem de soyut hedeflere yer vermişlerdir. Bu hedeflerden; ulusal ve uluslararası düzeyde işbirliği ve rekabet etme yeteneğine sahip olma, çağdaş bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma isteklilikleri, sürekli kendilerini geliştiren insan kaynaklarına sahip olma imkânının artması ile günümüzün gelişen teknolojisi ve bu teknolojilere erişimin kolaylığı değerlendirildiğinde ulaşılabilir amaçlar olarak görülmektedir. Bunların yanında, saygın bir kuruma dönüşme ve alanında söz sahibi olma hedeflerinin gerçekliliğinin zaman içerisinde ortaya çıkacağı değerlendirilmektedir.

- Misyon öz olarak bir kuruluşun var oluş nedenini ifade ederken, vizyon ulaşmak istenen başarının başlangıç noktasıdır. Bu bakımdan, ortaya konulan vizyonun, misyonu destekler nitelikte olması gerekmektedir. Bu bağlamda, mevcut stratejik planlar incelendiğinde, C Üniversitesinin özellikle herkes için yaşam boyu öğrenme ve isteyen herkese uzaktan eğitim teknolojileri ile ulaşmak gibi geniş bir bağlamda vizyonunu oluşturduğu görülmüş ve üniversite biriminin var oluş sebebi olan e-öğrenme hedefini desteklediği görülmektedir. D Üniversitesi, sunduğu eğitimler noktasında öncü ve lider olmayı hedeflemekte ve bunun için ihtiyaç duyacağı programları üretebilecek insan kaynağına ve teknik altyapıya sahip olduğunu misyon tanımında ifade etmektedir.

Stratejik konular ve uygun stratejiler neler?

- A Üniversitesinin stratejik amaçları incelendiğinde, kurumsal yapının ve işleyişin geliştirilmesi, eğitim öğretimin geliştirilmesi, topluma hizmetin, kurumsal ilişkilerin ve tanıtımın iyileştirilmesi, alt yapının ve mali kaynakların geliştirilmesi şeklinde belirlenen stratejik amaçların uzun vadeli olarak ortaya

konulduğu görülmüştür. Bu 4 madde birlikte ele alındığında, “A, uluslararası standartlarda internet destekli uzaktan öğretim sağlayarak toplumun gelişimi için çağdaş bilgilerle donatılmış temel değerlere sahip bireyler yetiştirmeyi amaç edinmiştir” şeklindeki misyon ifadesi ile desteklenen kurum vizyonunu dikkate alındığında, stratejilerin tamamen uygun bir şekilde belirlenmiş olduğu görülmektedir.

- B Üniversitesi'nin stratejik amaçları incelendiğinde ise *“İş yaşantısının ve akademik alanların ihtiyaçlarını karşılayacak ulusal ve uluslararası sevide lisansüstü programlar sağlayan bir kurum olmak”* şeklinde kapsayıcı tek bir amaç ifadesi belirlendiği, ayrıntılı hedeflerin ifade edilmediği, *“uzaktan eğitim yöntemi ile sunulan eğitim uygulamalarında program kalite ve öğrenci olanakları bakımından uluslararası düzeyde söz sahibi olmaktır ”* olarak belirledikleri vizyon ifadesini destekler nitelikte ve mevcut misyon ifadesi ile de desteklenmiş durumda olduğu ifade edilmektedir.

- C Üniversitesi uzaktan eğitim stratejik planlarında bir amaç ifadesi belirtmemiş olmakla birlikte, *“C olarak yeni teknolojilerin ışığında eğitim-öğretimde kaliteyi artırma ve daha büyük kitlelere zaman ve mekândan bağımsız daha hızlı ve nitelikli eğitim-öğretim verme arayışı içerisindeyiz.”* ifadesine yer vermiştir. Amaç ifadesi olarak değerlendirilmese de bu ifadenin uzun vadeli bir hedefe hizmet ettiği görülmektedir.

- D Üniversitesi stratejik amaçlarını, uzaktan eğitim merkezlerini eğitim-öğretim faaliyetlerinin kalitesini artırmak ve sektör ihtiyaçlarına göre uydurmak, merkezlerinin eğitim-öğretim altyapısının geliştirilmesine yönelik iyileştirmeler yapmak, merkezlerinin kurumsal gelişimine katkıda bulunacak faaliyet ve düzenlemeler yapmak olarak üç başlıkta toplamış ve bu hedefleri stratejik planlarının geçerlilik sürecine yaymıştır. Misyonun, amaçları çağdaş bilgi teknolojilerini etkin kullanmak ve sürekli yeni eğitim programları üretmek noktalarında desteklediği, amaçların ise vizyonu eğitim-öğretim etkinliğini artırma, sürdürülebilir eğitim sistemine sahip olma, ulusal düzeyde rekabet edebilecek, uluslararası işbirliğine açık, lider bir merkez olma noktalarında destekleyecek şekilde uyum içinde hazırlandığı görülmüştür.

- A Üniversitesi'nin uzaktan eğitim stratejik planları incelendiğinde her bir amaç için pekçok kısa vadeli hedef oluşturulduğu, bu hedefler için de birçok alt faaliyet oluşturduğu, her bir faaliyet için ise ayrı ayrı başlama tarihi, performans göstergesi ve yöntem belirlendiği görülmüştür. Strateji geliştirme ve uygulama çalışmalarının kurumsallaştırılması, sürekli ve etkili kılınması, e-öğretimin etkinliğini artıracak mekanizmaların kurulması ve sürdürülmesi, eğitim programlarının ve ders içeriklerinin güncellenmesi ve sürekliliğinin sağlanması, akademik personelin e-öğretme etkinliğinin artırılması, vb. hedef ifadelerinin kurumun çekirdek becerileri ile öğrencilerin mesleki yabancı dil ve teknoloji kullanım becerilerinin artırılması, uzaktan eğitim konusunda diğer üniversitelerle bilgi paylaşımı ve dayanışma içine girilmesi, dar gelirli ve başarılı öğrenciler için düzenlemeler yapılması, topluma hizmetin, kurumsal ilişkilerin ve tanıtımın iyileştirilmesi, vb. ifadelerin ise paydaş ihtiyaçları ile uyumlu oldu görülmüştür.

- B Üniversitesinin stratejik hedefleri incelendiğinde kısa veya uzun vadeli olmaları ile ilgili herhangi bir bilgi verilmediği fakat hedeflerin gerçekleştirilmesi için performans ölçütleri ve sorumlu birimler belirlendiği görülmüştür. Hedeflerin uzaktan programlara yönelik eğitsel içerikler planlamak, tasarlamak ve geliştirmek, uzaktan öğrencilerin değerlendirilmesine yönelik sınav süreçlerini tasarlamak ve değerlendirme sürecini gerçekleştirmek, uzaktan eğitim hizmetlerine dahil olan öğretim üyelerinin gerekli yeterliliklere sahip olmasını sağlamak ifadelerinin kurumun çekirdek becerileri ile, çeşitli meslek kollarına yönelik, personel gelişimini sağlayacak sertifika programları oluşturmak, ulusal ve uluslararası düzeyde akredite olmuş lisansüstü programlarla öğretim hizmeti sunmak gibi ifadelerle ise paydaşların ihtiyaçları ile uyumlu olduğu görülmüştür.

- C Üniversitesi'nin hedefleri incelendiğinde; uzaktan eğitim sisteminin gerektirdiği, iletişim ve bilgi teknolojilerine dayalı elektronik öğrenme yönetim sistemini hayata geçirmek, öğretim elemanlarına elektronik öğrenme yönetim sistemini kullanması için hizmet içi eğitim vermek, uzaktan eğitime dayalı, mesleki kurslar, sertifikasyon programları, önlisans/lisans/lisansüstü

düzeyinde bölümler açmak, uzaktan eğitimde kullanılabilecek teknolojileri içeren akıllı sınıfları oluşturmak gibi kurumun çekirdek becerileri ile uyumlu orta vadeli hedefler oluşturduğu görülmüştür.

- D Üniversitesi uzaktan eğitim stratejik planında merkezindeki kadrolu öğretim elemanı sayısını 2014 yılı sonuna kadar %100 artırmak, merkezlerinde 2014 yılı sonuna kadar yeni lisans tamamlama programlarının açılması, 2014 yılına kadar merkezin mevcut donanımını ve teknolojik gelişmesini tamamlamak gibi uzun vadeli hedefler belirlediği görülmektedir. Kurum hedeflerini beklerken paydaş analizi sonuçlarını her bir hedef için belirlenmiş paydaşlarının ihtiyaçları ile uyumlu hale getirmiştir. Hedefler uzun vadeli belirlendiği için kurumun çekirdek becerileri ile uyumu hakkında yorum yapılamamıştır.

Planı mevcut duruma uydurma, uygulama ve dağıtım

- A Üniversitesi uygulama aşamasında “Stratejik planın başarıya ulaşması için tüm A çalışanlarının ve öğrenciler dâhil tüm paydaşların ortak çaba göstermesi gereklidir.” genel ifadesini kullanmış ama bu uygulamayı yaparken gerekli birikim, yetenek ya da kaynağa sahip özel uygulayıcılar belirlememiştir. A Üniversitesi uygulama için stratejik planında bir bütçe ayarlaması yapmamıştır. Proje ve faaliyetlerin uygulama aşamasının takibi ve denetimi için bir birim belirlenmemiş fakat her bir eylem planı için çalışma takvimine yer verilmiştir.

- B Üniversitesi uygulama aşaması için bir bütçe ayırmamak ve herhangi bir uygulama takvimi belirlememekle birlikte her bir hedefin uygulanması ve takibi için sorumlu bir birim belirlemiştir.

- C Üniversitesi’nin uzaktan eğitim stratejik planında uygulama aşaması ile ilgili herhangi bir bilgiye rastlanmadığı için analize bu bölümde dâhil edilememiştir.

- D Üniversitesi, uygulama aşaması için ayrı bir birim görevlendirmemiş ve faaliyetlerin uygulanması sırasında kullanılacak bir takvim çalışmasına uzaktan eğitim stratejik planında yer vermemiştir. Kurum uygulama aşaması

için özel bir bütçe ayırmamış olsa da stratejik planlamanın geneli için bir maliyet/bütçe tablosu oluşturmuş bulunmaktadır.

Gözlem ve değerlendirme nasıl olacak?

- A Üniversitesi gözlem ve değerlendirme bölümünde neler yapılması gerektiği bilgilerine uzaktan eğitim stratejik planlarında yer vermiş fakat bunların nasıl, kim tarafından, ne zaman ve hangi ölçüte göre yapılacağına planında yer vermemiştir.
- B Üniversitesi ve C Üniversitesi'nde ise uzaktan eğitim stratejik planlarında bu aşama ile ilgili hiçbir bilgiye yer verilmemiştir.
- D Üniversitesi de A Üniversitesi gibi gözlem ve değerlendirme aşamasında neler yapıldığına yer vermiş bunların nasıl, kim tarafından, ne zaman ve hangi ölçüte göre yapılacağına planında yer vermemiştir fakat her bir hedef için ölçülebilir performans göstergelerinin hazırlanması ve Yüksek Öğretim Kurumları Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonunun (YÖDEK) çalışma prensiplerini uygulayacağını belirtmesi bu kurumu diğerlerinden bir adım öne çıkartmıştır.

Ayrıntıları ile verilen analiz sonuçları Çizelge 7.3'te genel hatları ile özetlenmiştir.

Çizelge 7.3. Üniversitelerin uzaktan eğitimde stratejik planlama açısından karşılaştırmalı analiz sonuçları özeti

Kriter	A Üniversitesi	B Üniversitesi	C Üniversitesi	D Üniversitesi
NEREDEYİZ?				
<i>Temel bilgiler</i>	Yer verilmiştir	Yer verilmiştir	Yer verilmiştir	Yer verilmiştir
<i>Misyon ifadesi</i>	Kısa, anlaşılır, hedef kitlesi belirlenmiş, güçlü yanları ortaya ortaya çıkarmakta	Kısa, anlaşılır, hedef kitlesi belirlenmiş, güçlü yanları ortaya çıkarmakta	Hedef belirlenmiş, güçlü yanlar ortaya konulmuş, uzun ve akılda kalıcı değil	Kısa, anlaşılır, hedef kitlesi belirlenmiş, güçlü yanları ortaya çıkarmakta

<i>Durum analizi</i>	Kuruluşu, uzaktan eğitim programlarının akademik gelişimi, teknik altyapı, uzaktan eğitim programları, yasal yükümlülükler, kapasite ve faaliyet alanı	Kuruluşu, uzaktan eğitim programlarının akademik gelişimi, teknik altyapı, birimler	Durum analizine yer vermemiştir	A Üniversitesinde verilen bilgilere ek olarak, araştırma ve yayın faaliyetleri, öğrenci dağılımı, insan kaynakları durumu, bütçe ve kaynaklar, ayrıntılı fiziksel durum
<i>Paydaş analizi</i>	İç ve dış paydaşlar ayrıntılı ele alınmıştır	Paydaş analizine yer verilmemiştir	Paydaş analizine yer verilmemiştir	İç ve dış paydaşlar ayrıntılı ele alınmıştır
<i>Mevcut mali raporlar</i>	Elde ettiği öğrenci gelirlerini belirtmiştir	Mali raporlara yer verilmemiştir	Mali raporlara yer verilmemiş	Gelir ve giderlerini maliyet tabloları ile göstermiştir
<i>Durum analizi sonuçları misyonu destekliyor mu?</i>	Durum analizi misyonu destekler niteliktedir	Durum analizi misyonu destekler niteliktedir	Durum analizine yer vermemiştir	Durum analizi misyonu destekler niteliktedir
<i>GZFT analizi ile içsel güçlülükler ve zayıflıklar belirtilmiş mi?</i>	Belirtilmiştir	GZFT analizine yer verilmemiştir	GZFT analizine yer verilmemiştir	Belirtilmiştir
<i>GZFT analizi ile içsel ve dışsal tehdit ve fırsatlar belirtilmiş mi?</i>	Belirtilmiştir	GZFT analizine yer verilmemiştir	GZFT analizine yer verilmemiştir	Belirtilmiştir
NEREDE OLMAK İSTİYORUZ?				
<i>Kurumsal varlığı sürdürecektir vizyon ifadesi</i>	Bulunmaktadır	Bulunmaktadır	Bulunmaktadır	Bulunmaktadır
<i>Vizyon ölçülebilir mi?</i>	Soyut, kısmen ölçülebilir	Soyut, kısmen ölçülebilir	Soyut, kısmen ölçülebilir	Soyut, kısmen ölçülebilir
<i>Misyon ile vizyon uyumlu mu?</i>	Uyumludur	Uyumludur	Uyumludur	Uyumludur
STRATEJİK KONULAR VE UYGUN STRATEJİLER NELER?				
<i>Stratejik amaçlar uzun dönemli mi?</i>	Uzun dönemli	Uzun dönemli, tek amaçlı	Amaç ifadesi bulunmamaktadır	Uzun dönemli, ayrıntılı
<i>Stratejik amaçlar misyon ile uyumlu mu?</i>	Uyumludur	Uyumludur	Amaç ifadesi bulunmamaktadır	Uyumludur

<i>Stratejik amaçlar vizyon ile uyumlu mu?</i>	Vizyonu desteklemektedir	Vizyonu desteklemektedir	Amaç ifadesi bulunmamaktadır	Vizyonu iyi desteklemektedir
<i>Kısa dönemli stratejik hedefler var mı?</i>	Kısa vadeli hedefleri ve alt faaliyetler ve bu faaliyetlerin her biri için başlama tarihi, performans ölçütü, sorumlu birim belirlenmiştir	Kısa veya uzun dönemli olmasından bahsedilmemiştir. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için performans ölçütleri ve sorumlu birimler belirlenmiştir	Kısa ve uzun vadeli hedefler belirtilmiştir	Uzun vadeli hedefler belirtilmiştir
<i>Stratejik hedefler misyon ile uyumlu mu?</i>	Uyumludur	Uyumludur	Uyumludur	Uyumludur
<i>Stratejik hedefler paydaş gereksinimleri ile uyumlu mu?</i>	Uyumludur	Uyumludur	Uyumludur	Uyumludur
<i>Stratejik hedefler kurumun çekirdek becerileri ve kaynakları ile uyumlu mu?</i>	Uyumludur	Uyumludur	Uyumludur	Uyumludur
PLANI MEVCUT DURUMA UYDURMA, UYGULAMA, DAĞITIM				
<i>Uygulayıcılar belirlenmiş mi?</i>	Uygulayıcılar belirlenmemiştir	Belirlenmiştir	Uygulama ile ilgili bilgi verilmemiştir	Uygulayıcılar belirlenmemiştir
<i>Uygulama için bütçe ayrılmış mı?</i>	Bütçe ayrılmamıştır	Bütçe ayrılmamıştır	Uygulama ile ilgili bilgi verilmemiştir	Planlamanın geneli için bütçe ayrılmıştır
<i>Uygulama takvimi hazırlanmış mı?</i>	Eylem planları için çalışma takvimi hazırlanmıştır	Çalışma takvimi hazırlanmamıştır	Uygulama ile ilgili bilgi verilmemiştir	Çalışma takvimi hazırlanmamıştır
<i>Takip ve denetim için birim ya da gurup belirlenmiş mi?</i>	Belirlenmemiştir	Belirlenmiştir	Uygulama ile ilgili bilgi verilmemiştir	Belirlenmemiştir
GÖZLEM VE DEĞERLENDİRME NASIL OLACAK?				
<i>Stratejiler sistematik gözlenip güncelleniyor mu?</i>	Bilgi verilmemiştir	Gözlem ve değerlendirme konusunda bilgi verilmemiştir	Gözlem ve değerlendirme konusunda bilgi verilmemiştir	Bilgi verilmemiştir

<i>Gözlem komitesi kurulmuş mu?</i>	Kurulmamıştır	Gözlem ve değerlendirme konusunda bilgi verilmemiştir	Gözlem ve değerlendirme konusunda bilgi verilmemiştir	Kurulmamıştır
<i>Gözlem için ölçüt belirlenmiş mi?</i>	Belirlenmemiştir	Gözlem ve değerlendirme konusunda bilgi verilmemiştir	Gözlem ve değerlendirme konusunda bilgi verilmemiştir	Belirlenmemiştir fakat YÖDEK prensipleri uygulanacağını belirtmiştir
<i>Gözlem için periyodik bir süre belirlenmiş mi?</i>	Belirlenmemiştir	Gözlem ve değerlendirme konusunda bilgi verilmemiştir	Gözlem ve değerlendirme konusunda bilgi verilmemiştir	Belirlenmemiştir

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada ve ülkemizde hemen hemen tüm alanlarda yaşanan hızlı değişim ve gelişim eğitim alanında da yeni ihtiyaçlar doğurmuştur. Bireyler sadece öğretim hayatında değil iş hayatlarında, sosyal ve kültürel hayatlarında bu gelişim ve değişime ayak uydurabilmek için sürekli artan bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Herhangi bir zamanda, herhangi bir yerde veya herhangi bir mekânda bilgiye duyulan ihtiyaç, geleneksel eğitim yapısı ve anlayışında değişikliklerin yaşanmasına neden olmuştur. Yaşanan bu değişim ile ortaya çıkan uzaktan eğitim kavramı, hem kamu kurumları hem de özel kurumlar için elde edilen bilginin sunulması ve ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşmada ve barındırdığı özellikler ile mekan ve zaman kavram kısıtlarını ortadan kaldırarak yeni bir hizmet alanı haline dönüşmüştür. Bu hizmeti veren kurumların sayısı giderek artarken, bu alanda diğer kurumlar arasından sıyrılabilmek için doğru stratejiler, doğru hedefler ve doğru amaçlar, doğru süreçlerle doğru insanlar tarafından belirlenmelidirler ya da başka bir deyişle bu uzaktan eğitim kurumları başarı için kendilerine özel uzaktan eğitim stratejik planlara sahip olmalıdırlar.

Alanyazın incelendiğinde uzaktan eğitimde stratejik planlama ile ilgili üç farklı model hazırlandığını ve bu modeller hazırlanırken sık sık Bryson'un '10 Basamaklı Stratejik Değişim Döngüsü'ne atıfta bulunulduğu ve birçok aşamada bu döngünün uzaktan eğitime göre özelleştirildiği görülmüştür.

Çalışma esnasında ülkemizdeki uzaktan eğitim stratejik planlama sahipliliğini ve durumunu öğrenmek için, Türkiye'de uzaktan eğitim hizmeti veren üniversitelerin bu uzaktan eğitim birimlerine ait stratejik planları incelenmek istenmiş, fakat birçok birimin uzaktan eğitime dair bir stratejik planının olmadığı görülmüştür. Bunun yanında, uzaktan eğitim stratejik planı olduğunu belirten birimlerin ise büyük çoğunluğunun faaliyet gösterdikleri üniversitenin stratejik planlarını benimsedikleri ve bu planlarda sadece bazı maddelerde uzaktan eğitime ilişkin amaç ve hedeflerin belirlendiği görülmüştür. Bu kısıtlı

seviyede yer alan bilgiler ışığında, bu birimler tarafından uzaktan eğitim stratejik plan kavramı üzerinde pek durmadıkları anlaşılmaktadır.

Uzaktan eğitim stratejik planı bulunan üniversitelerin incelenmesi neticesinde; bahse konu plana sahip devlet üniversitelerinin stratejik planlarını, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereğince oluşturulan DPT'nin Stratejik Planlama Kılavuzu baz alarak hazırladıkları görülmüştür. Sahip olduğu özel statü ile A Üniversitesi bu kanuna tabi olmamakla birlikte ve stratejik planında yasal yükümlüklerde kanuna atıfta bulunmamış olsa da uzaktan eğitim stratejik planını hazırlarken yola çıktığı aşamalar, DPT'nin stratejik planlama kılavuzunda yer alan aşamalar ile örtüşmektedir.

Ülkemizde uzaktan eğitim stratejik planlarının hazırlanması hususunda yasal bir düzenleme olmamasına rağmen, A Üniversitesi, B Üniversitesi, C Üniversitesi ve D Üniversitesi bu konunun önemini vurgulayarak, kendilerine ait uzaktan eğitim stratejik plan çalışmaları yapmışlardır.

Çizelge 7.3'te görüldüğü üzere, üniversitelerin hepsinin uygulama ve değerlendirme aşamasında uzaktan eğitim stratejik planlarının yetersiz olduğu görülmektedir. C Üniversitesi uygulama ve değerlendirme aşamalarında hiçbir bilgiye stratejik planlarında yer vermemiştir. B, A ve D Üniversiteleri C Üniversitesine göre daha ayrıntılı uzaktan eğitim stratejik planına sahiptir. B Üniversitesinin, mevcut durumunu ortaya koyarken A ve D üniversitelerinin aksine durum, paydaş ve GZFT analizlerini kullanmadığı görülmüştür. A ve D Üniversitelerine bakıldığında ise D Üniversitesi'nin durum analizini daha fazla ve ayrıntılı ortaya koyma, daha kapsamlı mali raporlara sahip olma, stratejik amaçları daha ayrıntılı hazırlama, planlamaya ayrılan bütçe ve gözlem ölçütü durumlarında A Üniversitesi'nin bir adım önüne geçtiği görülmektedir. A Üniversitesi ise kısa vadeli stratejik hedefleri ve uygulama takvimi ile D üniversitesine göre avantajlı durumdadır. Genel çerçevede incelendiğinde ise D Üniversitesinin en ayrıntılı ve modelin

gerekliliklerini en çok yerine getiren uzaktan eğitim stratejik planına sahip olduğu söylenebilir.

Üniversitelerin uzaktan eğitim stratejik planları incelendiğinde planlarını farklı aşamalara ağırlık vererek ele aldıkları görülmektedir. Üniversitelerin uzaktan eğitim stratejik planlarını ele alışlarındaki farklılıklar, ülkemizde bu konuyla ilgili kesin bir yasal mevzuatın veya uzaktan eğitime ilişkin özellikleri barındıran şablon niteliğinde bir uzaktan eğitim stratejik plan kılavuzunun olmamasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Türkiye’ de uzaktan eğitimde stratejik planlama ile ilgili çalışmaları yönetecek bir kurum henüz görevlendirilmemiştir. Ülkemizde üniversitelerle ilgili birçok çalışmayı yöneten Yükseköğretim Kurumu (YÖK) bu alanda da görev almalıdır. Bu çalışmalarda YÖK tek başına kalmamalı, ülkemizde stratejik plan faaliyetlerini yürüten DPT de bu çalışmalara katılmalıdır. Belirtilen kurumların katkılarıyla hazırlanacak bir ‘uzaktan eğitim stratejik planlama kılavuzu’ üniversitelerde hızla artan uzaktan eğitim hizmetlerinin belli standartlar ve öngörüler dâhilinde gelişmesini sağlayacaktır. Uzaktan eğitim hizmetlerinin artık sadece üniversitelerde değil diğer kamu kurumlarında ve özel sektörde de hızla artış gösterdiği göz önüne alındığında, yapılacak olan bir uzaktan eğitim stratejik planlama kılavuzu çalışmasına bu kurum ve kuruluşlardan da katılımcılar dâhil etmek çalışmayı zenginleştiren bir faktör olacaktır. Bu kurumların ortak çalışması ile hazırlanacak uzaktan eğitim stratejik plan kılavuzu uzaktan eğitim hizmeti veren kurumlar için yönlendirici, öngörü sağlayıcı olacak ve bir şablon niteliği taşıyacaktır. Uzaktan eğitim hizmeti veren üniversiteler bu uzaktan eğitim stratejik planlarını ayrıca hazırlayacakları gibi, üniversitenin genel stratejik planı içinde uzaktan eğitime özelleşmiş geniş bir bölüm olarak da hazırlayabilirler.

Uzaktan eğitim stratejik planlama kılavuzlarına uygun stratejik planlar hazırlandıktan sonra da bir denetim mekanizması oluşturulmalıdır. YÖK ve DPT’nin belirleyecekleri bir kurum ya da bu kurumların bir birimi sistematik

olarak uzaktan eğitim stratejik planlarının standartlara uyup uymadığını kontrol etmekle görevlendirilmelidir. Uzaktan eğitim hizmeti sunan üniversitelere akreditasyon verilirken uzaktan eğitim stratejik planlarının olması da kriter kabul edilmeli ve böylece kurumlar stratejik planı yapmaya yönlendirilmelidirler. Bütün bunları yapmak kurumlara başlangıç aşamasında yük gibi görünse de eğitimin kalitesini artıracak kurumun durumunu ortaya koyacak, kurumu gelecek değişimlere hazırlayacak ve kurumun devamlılığını sağlayacak faaliyetlerdir.

KAYNAKLAR

1. Çetiner, M. H. ve diğerleri, "Internet Based Distance Learning and Multi-Media Applications", **V. Türkiye'de İnternet Konferansı**, Ankara, (1999).
2. Wedemeyer, C.A., "Learning at the Back Door: Reflections on Nontraditional Learning in the Lifespan", Madison, WI,USA (1981).
3. Akt, B., Bower, L. and Kimberly P. H., "From Distance Education to E-learning: Lessons Along the Way", **Jossey-Bass**, San Francisco,USA (2004).
4. Dabbagh, N. and Brenda B., "Online Learning Concepts,Strategies, and Application", **Pearson**, NJ,USA (2005).
5. Karataş, S., "Deneyim Eşitliğine Dayalı İnternet Temelli ve Yüz Yüze Öğrenme Sistemlerinin Öğrenci Başarısı Açısından Karşılaştırılması", **GÜ Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 26(3): 113-132 (2006).
6. Simonson, M., Smaldino, S., Albright, M., and Zvacek, S., "Teaching and Learning at a Distance", **Ohio-Columbus State University**, (2003).
7. Alkan, C., "Açık Üniversite", **Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1(2): 339-352 (1981).
8. İnternet : The California Distance Learning Proje(CDLP) "Adult Learning Activities: What is Distance Learning?" <http://www.cdlponline.org/index.cfm?fuseaction=whatis> (2006).
9. Yalın, H.İ., "Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme", **Nobel**, Ankara (2001).
10. Ertuğrul, E., "Uzaktan Eğitim Nedir? Uzaktan Eğitimin Kuramsal İlkeleri, Yöntemleri, Kullanım Alanları, Amaçları, Faydaları, Teknikleri Nelerdir?", **Birinci Uzaktan Eğitim Sempozyumu**, Yer, Sayfa (1999).
11. İnternet : T.C. Milli Eğitim Bakanlığı "Uzaktan Eğitim" <http://egitek.meb.gov.tr/KapakLink/UzaktanEgitim/UzaktanEgitim.html> (2011).
12. Yazar, A., "Sınıfa Dayalı Yönetim", **Pegem**, Ankara (2008)
13. John, G.F., "Distance Learning: Enabling the Race to the Top", **United States Distance Learning Association**, (2009).

14. Kazu, İ.Y. ve Özdemir, O., “Teknik Öğretmen Adaylarının Uzaktan Eğitimle İlgili Görüş Ve Beklentileri”, **XI. Eğitim Bilimleri Kongresi**, (2002).
15. Dabbagh, N. and Bannan-Ritland, B., “Online Learning Concepts, Strategies and Application”, **Pearson**, NJ, USA (2005).
16. Yeniad, M., “Uzaktan Eğitimde Kullanılmak Üzere WEB Tabanlı Bir Portal Yazılımı Geliştirme”, Yüksek Lisans Tezi, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Adana (2006).
17. John, G.F., “Distance Learning: Enabling the Race to the Top”, **United States Distance Learning Association**, (2009).
18. Üçkardeş, F., Şahin, M., Efe, E. ve Küçükönder, H., “Distance Education Based on Information And Communication”, **Sciencedirect**, (2004).
19. Al, U. ve Madran, R.O., “Web Tabanlı Uzaktan Eğitim Sistemleri: Sahip Olması Gereken Özellikler ve Standartlar”, **Bilgi Dünyası**, 5(2): 259-271 (2004).
20. Carswell, A.D. and Venkatesh, V. “Learner outcomes in an asynchronous distance education environment”, **International Journal of Human-Computer Studies**, 56(5):475-494 (2002).
21. Maly, K., Overstreet, C.M., González, A., Denbar, M., Cutaran, R., Karunaratne, N. and Srinivas, C.J., “Use of Web technology for interactive remote instruction”, **Computer Networks & ISDN Systems**, 30: 660-662 (1998).
22. Aslantürk, O., “Bir Web tabanlı uzaktan eğitim sisteminin tasarlanması ve gerçekleştirilmesi”, Yüksek Mühendislik Tezi, **Hacettepe Üniversitesi**, Ankara, (2002).
23. Özen, Ö. ve Karaman, S., “Web Tabanlı Uzaktan Eğitimde Sistem Tasarımı” **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, 1(2):81-102 (2001).
24. Demirel, Ö. ve ark., “Öğretim Teknolojileri ve Materyal Geliştirme”, **Pegem Yayıncılık**, Ankara (2002).
25. İnternet : Marmara Üniversitesi “Uzaktan Eğitim Modeli Olarak Web Tabanlı Eğitime Genel Bir Bakış” <http://mimoza.marmara.edu.tr/~hkaptan/wte.htm> (2009).
26. Tüysüz, C. ve Aydın H., “Web Tabanlı Öğrenmenin İlköğretim Okulu Düzeyindeki Öğrencilerin Tutumuna Etkisi”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2(22) (2007).

27. Tüysüz, C., Akçay, H. ve Aydın, H., "The Effect of The "Hybrid Model: On The 7th and 8th Year Turkish Students' Success Related to The Chemistry Subjects", **Journal of Baltic Science Education**, 2(8):35-45 (2005).
28. Seng, L. and Mohamad, F. S., "Online learning: Is it meant for science courses?", **Internet and Higher Education**, 5:109-118 (2002).
29. İstanbullu, A. ve Güler, İ., "Bir öğretim yazılımı hazırlama metodolojisi", **Akademik Bilişim Konferansı**, Samsun (2001).
30. Kandırmaz, S., Cebeci, Z. ve Derici, R., "Etkileşimli Laboratuvar Arşivi Geliştirme Üzerine Bir Çalışma", **Second International Distance Education Symposium**, Ankara (1998).
31. Onay, Z. ve Yalabık, N., "Bir Üniversitede İnternet Üzerinden Asekron Öğrenme İçin Yapılanma Modeli", **Second International Distance Education Symposium**, Ankara (1998).
32. Ersoy, M., "Uzaktan Eğitim Yönetimi", Yüksek Lisans Tezi, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sivas (2008).
33. Şimşek, M. Ş., "Yönetim ve Organizasyon", **Adım Matbaacılık**, Konya (2008).
34. İnternet: YÖK "Üniversitelerarası İletişim ve Bilgi Teknolojilerine Dayalı Uzaktan Yükseköğretim Yönetmeliği" <http://www.yok.gov.tr/content/view/480/> (1999).
35. İnternet: Türkiye İstatistik Kurumu "Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması" <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10880> (2012).
36. Sütçü, O., "Stratejik Liderlik", Yüksek Lisans Tezi, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kahramanmaraş (2008).
37. Nartgün, Ş., "Stratejik Planlama ve Eğitim, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar", **Anı Yayıncılık**, Ankara (2000).
38. Çalık, T., "Eğitimde Stratejik Planlama Ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 11(2) (2003).
39. Tosun, K., "İşletme Yönetimi Genel Esaslar", **Fakülteler Matbaası**, İstanbul (1974).

40. Nut, P. C. and Backoff, R. W., "Strategic Management of Public and Third Sector Organisations: A Handbook for Leaders", **Jossey-Bass**, San Fransisco (1992).
41. Pamuk, G., Erkut, H. ve Üleğin, F., "Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği", **İrfan Yayıncılık**, İstanbul (1997).
42. Chandler, A. D., "Strategy and Structure", **MIT Pres**, Cambridge, MA (1962).
43. Anthony, H., "Understanding Strategic Management", **Oxford University Pres**, USA (2008).
44. Akbaş, O., "MEB Eğitimde Stratejik Planlama", **MEB**, Ankara (2009).
45. Antalya İli., "MEB Eğitimde Stratejik Planlama", **MEB**, Ankara (2009).
46. Bryson, J., "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations", **Planners Pres**, Chicago (1995).
47. Mccune, S., "Guide To Strategic Planning For Educators", **ASCD**, Alexandria, VA (1986).
48. Kilfoil, W., "Strategic Planning in Distance Education", **Universty Of South Africa**, Pretoria (2003).
49. Bircan, İ., "Kamu kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon", **DPT Planlama Dergisi**, 42:11-19 (2002).
50. Kenneth, P. P., "A Strategic Planning Process Model for Distance Education", **Online Journal of Distance Learning Administration**, 11:2 (2009).
51. Keller, G., "Academic Strategy: The management revolution in higher education", **Johns Hopkins**, Baltimore (1983).
52. Deancare, W. and Scanlan, J. M., "Planning and Managing the Development of Courses for Distance Delivery: Results From a Qualitative Study", **Online Journal of Distance Learning Administration**, 4:2 (2001).
53. Bates, A.W., "Managing Technological Change", **Jossey-Bass**, San Francisco, CA (2000).

54. Eaton, J., "Distance learning: Academic and Political Challenges of Higher Education Accreditation", **CHEA Monograph Series**, Washington DC (2001).
55. Kaufman, R. and Watkins, R., "Assuring the Future of Distance Learning", **Quarterly Review of Distance Education**, 1(1):59–67 (2000).
56. Kaufman, R., Watkins, R. and Leigh, D., "Useful Educational Results: Defining, Prioritizing and Achieving", **Proactive Publishing**, Lancaster, PA (2001).
57. Watkins, R. and Kaufman, R., "An Update on Relating Needs Assessment and Needs Analysis", **Performance Improvement**, 35(10):10–13 (1996).
58. Porac, J., Thomas, H. and Baden-Fuller, C., "Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers", **Journal of Management Studies**, 26:397-416 (1989).
59. Moore, M. G., "Handbook Of Distance Education", **Routledge**, Kentucky, USA (2007).
60. Frances, C., Pumerantz, C. and Caplan, J., "Planning for Instructional Technology: What you Thought you Knew Could Lead you Astray", **Change**, 31(4):25-33 (1999).
61. Kilfoil, W. R., "Strategic Planning in Distance Education", **Distance Education Training Council**, Washington (2003).
62. Dolence, M. G., Rowley, D. J. and Lujan, H. D., "Strategic Change in Colleges and Universities: Planning to Survive and Prosper", **Jossey-Bass**, San Francisco, USA (1997).
63. Dolence, M. G., Rowley, D. J. and Lujan, H. D., "Working Toward Strategic Change: A Step-by-Step Guide to the Planning Process", **Jossey-Bass**, San Francisco, USA (1997).
64. Rowley, D. J. and Sherman, H., "From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education", **Jossey-Bass**, San Francisco, USA (2001).
65. Küçüksüleymanoğlu, R., "Stratejik Planlama Süreci", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, 16(2) (2008).
66. Mintzberg, H., Quinn, J., and Voyer, J., "The strategy process: Collegiate edition", **Prentice Hall**, Englewood Cliffs, NJ (1995).
67. Bart, C., "Mission matters", **CPA Journal**, 68(8):56 (1998).

68. Clayton, S., "Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim", **Hayat Yayıncılık**, İstanbul (2000).
69. Fidan, Y., "İşletme Vizyonu ve Stratejisi", **Yönetim ve Organizasyon Semineri**, Konya, (1998).
70. Ülgen, H. ve Mirze, S. K., "İşletmelerde Stratejik Yönetim", **Literatür Yayınları**, İstanbul (2004).
71. Dinler, A. M., "Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon ve Vizyon: Paradoks ve Ekonomi", **Sosyoloji ve Politika Dergisi**, 5(2) (2009).
72. Watkins, R. and Kaufman, R., "Strategic Planning for Distance Education", **Lawrence Erlbaum Associates**, NJ, USA (2003).
73. Rumble, G., "On Defining Distance Education", **The American Journal of Distance Education**, 3(2):8-21 (1989).
74. Kenneth, P. P., "The Validation of a detailed Strategic Planning Process Model for the Implementation of Distance Education in Higher Education", **Old Dominion University Pres**, Norfolk, USA (2001).
75. Allen, I. E. and Seaman, J., "Online Nation: Five Years of Growth in Online Learning", **Slogan-C**, USA (2007).
76. Griffith, S.B., "The Art of War:Sun Tzu", **Oxford University Press**, USA (1988).
77. Ansoff, I.H., "The New Corporate Strategy", **John Wiley & Sons**, NW, USA (1988).
78. Farrington, G.C. and Yoshida, R.K., "Educational Competition in the Dot-Com World", **Educause Review**, 35(6):12-17 (2000).
79. Freeman, R., "Planning and Implementing Open and Distance Learning Systems", **Commonwealth Learning**, Cambridge, London (2004).
80. Hana, D.E., "Higher Eucation in an Era of Digital Competition: Emerging Organizational Models", **Journal of Asynchronous Learning Networks**, 2(1): 66-95 (1998).
81. İnternet : STATOWL "Search Engines: Market Shared Trends"
http://www.statowl.com/search_engine_market_share_trend.php?1=1&timeframe=last_6&interval=month&chart_id=4&fltr_br=&fltr_os=&fltr_se=&fltr_cn=&chart_id (2012).

82. DETC, “DETC 2012-13 Directory of Accredited Institutons”, **DETC**, NW, USA (2012).
83. İnternet: T.C. Kalkınma Bakanlığı “Kamuda Yürütülen Stratejik Plan Çalışmaları” http://www.sp.gov.tr/documents/SP_maddeler.doc (2011).
84. İnternet: T.C. Kalkınma Bakanlığı “Genel Yönetim Kapsamındaki Kamu İdareleri” <http://www.sp.gov.tr/documents/GenelYonetimKapsamindakiKamuIdareleriListesi.xls> (2008).
85. İnternet : T.C. Kalkınma Bakanlığı “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu” <http://www.sp.gov.tr/documents/SP-Kilavuz2.pdf> (2006).

EKLER

EK-1. İnceleme Listesi (Uzaktan Eğitim Hizmeti Veren Üniversitelerin İncelenmesi Sırasında Kullanılacak Maddeleri Listesi)

HAZIRLIK AŞAMASI

- Stratejik planın kapsadığı süreler ne kadardır?
- Stratejik planlama süreci bütçelenmiş mi?

NEREDEYİZ?

- Uzaktan eğitim kurumu ile ilgili temel bilgiler verilmiş mi?
- Uzaktan eğitim kurumunun temel değerlerini ve fonksiyonlarını ifade eden, belli bir grubu hedef alan, kurumun güçlü yönlerini öne çıkaran kısa, anlaşılır bir misyona sahip mi?
- Durum analizi yapıp, kurumun içsel ve dışsal çevresi ile ilgili bilgi ortaya konulmuş mu?
- Paydaş analizi yapılmış mı, paydaşlar hangi ölçütlere göre nasıl seçilmiş?
- Mevcut mali raporlar ortaya konulmuş mu?
- Durum analizinde ortaya çıkan bilgiler misyonu destekliyor mu?
- Uzaktan eğitim stratejik planı kapsamında yapılan GZFT analizi ile içsel güçlülükler ve zayıflıklar doğru biçimde analiz edilip raporlanmış mı?
- Uzaktan eğitim stratejik planı kapsamında yapılan GZFT analizi ile içsel ve dışsal tehdit ve fırsatlar doğru biçimde analiz edilip raporlanmış mı?

NEREDE OLMAK İSTİYORUZ?

- Kurumsal varlığı sürdürebilecek bir vizyon ifadesi hazırlanmış mı?
- Plandaki vizyon ifadesi ölçülebilir nitelikte mi?
- Vizyon ifadesi misyon ifadesi ile uyumlu mu?

EK-1 (Devam). İnceleme Listesi (Uzaktan Eğitim Hizmeti Veren Üniversitelerin İncelenmesi Sırasında Kullanılacak Maddeleri Listesi)

STRATEJİK KONULAR VE UYGUN STRATEJİLER NELER?

- Uzun dönemli stratejik amaçlar yazılmış mı?
- Stratejik amaçlar misyon ile uyumlu mu?
- Stratejik amaçlar vizyon ile uyumlu mu?
- Kısa dönemli stratejik hedefler yazılmış mı?
- Belirlenen stratejik hedefler misyon ile uyumlu mu?
- Belirlenen stratejik hedefler paydaşların ihtiyaç ve gereksinimleri ile uyumlu mu?
- Belirlenen stratejik hedefler kurumun çekirdek beceri ve kaynakları ile uyumlu mu?

PLANI MEVCUT DURUMA UYDURMA, UYGULAMA VE DAĞITIM

- Uzaktan eğitim stratejik modelini uygulamak için gerekli birikim, yetenek ve kaynağa sahip uygulayıcılar belirlenmiş mi?
- Uygulama aşaması için belirli bir bütçe ayrılmış mı?
- Uygulama için bir takvim planı hazırlanmış mı?
- Planlamada yer alan proje ve faaliyetlerin takibi ve denetimi için bir birim ya da grup belirlenmiş mi?

GÖZLEM VE DEĞERLENDİRME NASIL OLACAK?

- Stratejiler sistematik olarak gözlemlenip güncelleniyor mu?
- Bir gözlem komitesi kurulmuş mu?
- Uzaktan eğitim stratejik planının yolunda ilerlediğini gözlemlemek için bir ölçü belirlenmiş mi?
- Gözlem yapmak için periyodik bir süre belirlenmiş mi?

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı AKÇA TÜRKOĞLU, Esin
Uyruğu T.C.
Doğum tarihi ve yeri 28.10.1986 Anamur
Medeni hali Evli
Telefon 0 (505) 244 13 07
e-mail esinakca@gmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Kurumu	Bölüm	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Anadolu Üniversitesi	İşletme	Devam ediyor
Lisans	Gazi Üniversitesi	Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği	2009
Lise	Anamur Anadolu Lisesi		2004

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2007- 2009	Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü	İçerik Geliştirme
2009- 2012	Gazi Üniversitesi Vakfı Özel Okulları	Öğretmen

Yabancı Dil

Dil	Seviye
İngilizce	İyi
Almanca	Başlangıç
Fransızca	Başlangıç