



**Yazar/Author**

Güzin KIIYIK KICIR\*

**Makale Adı/Article Name**

**Yönetmel Bir Fonksiyon Olarak Planlamanın Uzaktan Eğitim Kurumları Açısından Analizi**

*Analysis of Planning as a Management Function from Distance Education Institutions*

**ÖZ**

Yönetim sürecinde başlangıç aşamasında yer alan planlama kavramı amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığına dair bir referans noktası olarak kabul edilmektedir. Geleceği öngörüp, tasarlayabilmek için ihtiyaç duyulan planlama fonksiyonunun kişi ve kurumlar tarafından doğru anlaşılması ve konumlandırılması gerekir. Bu araştırmada yönetim için önemli olan planlama fonksiyonu, hem lisans hemde lisans üstü düzeyde programlara sahip olan uzaktan eğitim kurumlarındaki işleyişi açısından ele alınmaktadır. Çalışmanın temel amacı Türkiye’de uzaktan eğitim faaliyetleri yürüten kurumlarda yönetmel işleyişi anlayabilmek ve planlama fonksiyonunun nasıl gerçekleştirildiğini irdeleyebilmektir. Böylece hem yönetim hem de uzaktan eğitim alanını ilgilendiren sonuçlara ulaşılmıştır. Uzaktan eğitim kurumlarındaki üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmeler ve doküman taramaları aracılığıyla veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler araştırma kapsamında belirlenen temalar ve kodlar üzerinden betimsel analiz metodu ile incelenmektedir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar sistematik şekilde alıntılara başvurarak düzenlenmiştir. Çalışmada Türkiye’deki uzaktan eğitim kurumlarında planlamaya en sık konu olan kararların operasyonel faaliyetler olduğu ortaya çıkmıştır. Kurumlarda stratejik planlama olarak adlandırılan uzun dönemli planlar yerine daha kısa ve orta dönemli planların tercih edildiği görülmektedir. Benimsenen vizyon ve misyon ifadelerine bakıldığında ise, benzer kelime ve içerikleri tercih etmesi nedeniyle kurumların eş biçimliliğe sahip oldukları dikkati çekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Planlama Fonksiyonu, Uzaktan Eğitim Kurumları

**ABSTRACT**

The planning concept, which is in the initial stage of the management process, is accepted as a reference point for whether or not the objectives are achieved. Planning functions need to be positioned correctly in order to prepare and design for the future. In this research, the planning function, which is important for management, is discussed in terms of its functioning in distance education institutions that have both undergraduate and postgraduate programs. The main purpose of the study is to understand the administrative functioning of institutions conducting distance education activities in Turkey and to examine how the planning function is carried out. Thus, results that concern both management and distance education fields have been achieved. Data was collected through interviews with senior managers in distance education institutions and document scanning. The data obtained is examined with the descriptive analysis method through the themes and codes determined within the scope of the research. The answers given by the participants were systematically organized by using quotations. Operational activities were found to be the decisions most frequently subject to planning in distance education institutions in Turkey according to the study.. It is seen that shorter and medium-term plans are preferred in institutions instead of long-term plans called strategic planning. When looking at the adopted vision and mission statements, it is noteworthy that the institutions have isomorphism as they prefer similar words and contents.

**Keywords:** Management, Planning Function, Distance Education Institutions

### Extended Abstract

In a world characterized by pervasive uncertainties, the endeavor to shape the future is inherently arduous, compounded by the challenge of accurately predicting the events of the forthcoming day. Planning constitutes a vital managerial function aimed at effectuating organizational objectives, encompassing strategic decisions, risk assessment, visionary aspirations, fortitude, systematic inquiry, and progressive action. As in all institutions, the planning stage is the basic step of the management process in educational institutions. There are many educational institutions around the world with different approaches and processes. The ones given priority in this study are the institutions that implement the distance education system. When we look at world history, the phenomenon of distance education, which has been in our lives since the 1700s, became active in our country in the 1980s. Distance education activities, which started within Anadolu University, were carried out in a single institution for many years, and then new institutions were added to the process. The planning function is at the basis of distance education activities carried out at the faculty level, first by Anadolu University, and later by Istanbul, Erzurum and Ankara universities. Distance education institutions carry out planning activities in many steps, such as deciding on the departments to be opened, determining future curricula, and predicting the number of quotas. For the success of corporate functioning, it is important to think multi-dimensionally and approach carefully during the planning phase. Therefore, the main purpose of this study is to understand the administrative functioning of institutions that carry out distance education activities in our country and to examine how the planning function is carried out. In the article, structured interview technique and document scanning method were used as data collection methods. Transcripts of interviews with administrators from different distance education institutions and information obtained from institutional pages related to the research are compiled through themes and codes and analyzed descriptively.

This study endeavors to scrutinize the manner in which institutions engaged in distance education within Türkiye, undertake the planning function, thereby delineating the landscape of this domain. Data were collected through interviews conducted with senior executives representing various distance education establishments, followed by a descriptive analysis predicated upon discerned thematic patterns and codes. The thematic headings for investigation encompass plan topics, objectives, stakeholder influence, temporal spans pertinent to distance education plans, operational methodologies, planning modalities, and prospective prognostications pertaining to the distance education arena. Upon scrutiny of the research findings, it is evident that within distance education institutions in Türkiye, a predilection exists for shorter and medium-term planning paradigms over the strategic foresight entailed in long-term planning. In this context, strategic decisions need to come to the fore. Because the success of strategic decisions is also important for lower-level decisions. In this context, the steps of the strategic planning process can be applied more actively in distance education institutions. More systematic use of many techniques such as scenario analysis, Delphi technique, benefit-cost analysis, SWOT analysis is required. Developing methods for operational decisions that are most frequently subject to planning is another important step for the distance education field. Operational planning processes can be carried out by using problem solving, decision making and risk prediction methods more frequently. When looking at the mission and vision statements in the research; It has been observed that many distance education institutions have isomorphism, preferring close expressions. Although it is considered normal that institutions in the same sector tend to resemble each other due to legal obligations and competitive pressure, it is more correct for each institution to prepare its own future scenarios, since organizational conditions, opportunities and needs are different. In this context, receiving feedback from the application unit employees as well as the senior management in the process of determining the mission, vision and strategic goals is among the issues that will contribute to the system. More actively reflecting the feedback from learners, who are among the effective stakeholders outside the institution, into practice, as well as increasing stakeholder interaction by collaborating more with external stakeholders such as YÖK and accreditation institutions and carrying out joint projects, are considered among the important issues. In conclusion; It has been determined that distance education institutions in our country carefully implement the basic activities related to the planning function and take

successful steps. In order for these institutions to continue their success in the future, it is considered important to follow the trends in the world more closely, develop adaptation skills to environmental conditions and strengthen stakeholder relations.

## Giriş

Yönetimi, kurum olmanın temeli olarak ifade eden Drucker (2006) bu bağlamda yönetsel fonksiyonların önemine vurgu yapmaktadır. Kavramı fonksiyonlar üzerinden ele alan bir başka bilim insanı Holt ise (1992: 3) örgüt kaynaklarını (insan, hammadde, finans, bilgi vb.) planlayan, organize eden ve kontrol eden süreci yönetim olarak tanımlamaktadır. Yönetim sürecinin ilk fonksiyonu olan planlamanın, zaman içinde yönetim disiplininin gelişimi, kurumların büyümesi ve sürekli değişen çevresel şartlarda faaliyet gösterme zorunlulukları nedeniyle önemi artmıştır (Massie, 1983). Geleceğin tasarlanması, kurum başarısının değerlendirilmesi, diğer yönetim fonksiyonlarının düzgün şekilde işleyebilmesi için planlama fonksiyonunu iyi anlamak ve doğru şekilde uygulamak gerekmektedir. Tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da planlama aşaması yönetim sürecinin temel adımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünyada farklı yaklaşım ve süreçlere sahip birçok eğitim kurumu mevcuttur. Dünya tarihine bakıldığında 1700'lü yıllardan bu yana hayatımızda var olan uzaktan eğitim olgusu, ülkemizde 1980'li yıllarla birlikte aktif olmuştur. Anadolu Üniversitesi bünyesinde başlayan uzaktan eğitim faaliyetleri uzun yıllar tek kurum üzerinde yürütülmüş ve sonrasında yeni kurumlar sürece eklenmiştir. İlk olarak Anadolu Üniversitesi, sonrasında İstanbul, Erzurum ve Ankara üniversiteleri tarafından fakülte düzeyinde yürütülen uzaktan eğitim faaliyetlerinin temelinde planlama fonksiyonu yer almaktadır. Uzaktan eğitim kurumları, açılacak bölümlerin karşılaştırılması, gelecekteki müfredatların belirlenmesi, kontenjan sayılarının ön görülmesi gibi birçok adımda planlama faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Kurumsal işleyişin başarısı için planlama aşamasında çok boyutlu düşünülmesi ve dikkatli yaklaşılması önemlidir.

### 1. Planlama Fonksiyonu

İçinde bulunduğumuz risk ve belirsizliklerle dolu dünyada insanlar için olduğu kadar kurumlar içinde spontane yaşamak mümkün değildir. Atılacak adımların, verilecek kararların önceden öngörülmeye çalışılması, en iyi seçimler üzerinden geleceğin inşa edilmesi planlara bağlıdır. Koçel'e (2010) göre planlar içinde birçok kararı barındıran bir sonuçtur. Planlama ise bu kararların verildiği bir süreci kapsamaktadır. Yönetim kavramının başında yer alan planlama fonksiyonu, sonrasında yer alan örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim fonksiyonları ile iç içe giren bir sistematığe sahiptir (Koparal ve Özalp, 2013: 24). Birbiri üzerinde bu denli etkili fonksiyonlar, sonuçta ortaya çıkan kurum başarısı üzerinde de etki oluşturmaktadır. Hatta planlama, en başta yer alması nedeniyle diğer adımlar için temel niteliğinde olup, daha belirleyici etkilere sahip olabilmektedir.

Kavramın tanımına bakacak olursak; *planlama* bir anlamda ileriye görme ve öngörü oluşturmaktır. Kurumlar içerisindeki karar vericilerin gelecekte neyi ve nasıl elde edeceklerini belirlemelerine yardımcı olan bir süreci ifade eder (Kır, 2011: 21). Diğer bir ifade ile yapılacak işlerin önceden tasarlanması yani adımların uygulama sırasında değil, önceden karşılaştırılmasıdır (Tortop vd., 2007: 43). Planlama fonksiyonu; nereye, ne zaman, neden, hangi araç, yöntem ve kişiler aracılığı ile ulaşılabileceğinin belirlenmesi işlevidir (Çiğdem, 2007).

Planlama süreci sonunda ortaya çıkan planlar; süre, düzey, kapsam gibi çeşitli başlıklarda türlere ayrılmaktadır. En sık karşılaşılan sınıflandırma türlerinden biri olan süre açısından planlar; kısa, orta ve uzun vadeli olarak gruplandırılır. Kısa vadeli planlar; bir yıl veya daha az zaman periyodunu kapsayan, rutin işlerin koordineli şekilde ele alınmasını sağlayan planlardır (Van Fleet, 1991). 1-5 yıl arasında süreyi kapsayan orta vadeli planlar, üst ve orta kademe yöneticilerin birlikte karar aldığı, etkisi daha güçlü olan planları içermektedir. Uzun vadeli planlar ise; beş yıldan uzun zamanı kapsayan, belirsizliğin yüksek olduğu, ana politikalar ve hedeflerle ilgilenen, sadece bir bölümü değil işletmenin bütününe kapsayan kararları içeren planlardır (Yozgat, 1983).

Planlama kavramının içeriği ele alındığında birtakım özelliklerin öne çıktığı dikkati çekmektedir. Bu özellikleri Dinçer ve Fidan (1996) şu şekilde sıralamıştır:

- Planlama bilinçli bir seçim ve tercih etme sürecini içerir.
- Kapsamlı faaliyetler ve karar verme sürecinden oluşur.
- Geleceğe dönük bir faaliyettir.
- Kararlar toplamıdır.
- Belirli bir süreyi kapsar.

Planlama fonksiyonu kurumlar için adeta bir kılavuz görevi görmektedir. Zorlayıcı çevresel şartlar içerisinde varlığını koruyabilmek ve amaçlanan noktalara ulaşabilmek planlar sayesinde mümkündür. Yönetimin bu aşamasında yaşanan bir aksaklık, diğer fonksiyonlara da olumsuz yansiyabilir. Bu süreçte; maliyetlerin artması, kaynak israfı, motivasyon kaybı ve kurumsal imajın zedelenmesi gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Planlama başarıyla uygulandığında ise kurumlara büyük katkılar sağladığı bilinmektedir. Tortop ve arkadaşları (2007) bu faydalara şu şekilde değinmiştir:

- Planlama iş süreçlerini basitleştirip, insanlara yol haritası sunar.
- İş birliği ve koordinasyonu sağlar.
- Kaynakların etkili ve verimli kullanımına destek sunar.
- Faaliyetlerde kişisel uygulamaların yerine standartlar getirir.
- Sistem oluşturur ve bu sistemin kişiye göre değişmeden işlenmesini sağlar.
- Çalışanlara özellikle hazırlık aşamasında kararlara katılım imkânı sunar.

Planlama kurumlarda uygulanırken çeşitli yol ve araçlardan faydalanılmaktadır. Süreç olarak değerlendirildiğinde bir dizi aşama söz konusudur. Fonksiyonun işleyişini sağlayan temel adımlar arasında öncelikle misyon ve vizyonun belirlenmesi işlemi yer alır. Sonrasında amaç ve hedeflerini belirleyen kurumlar, amaçlara ulaştıracak yolları ve alternatif adımları da belirlemektedir. En sonunda ise kararlara ulaştıran seçimlerin yapılması gerekir (Koçel, 2010).

## 2. Uzaktan Eğitim Kavramı

Tarih boyunca keşfetme, öğrenme, araştırma ve yeni bilgilere ulaşma amacıyla olan insan, bu bilgileri aktarma ve başkalarıyla paylaşmaya çalışmıştır. Diğer bir ifade ile öğrenen ve öğrendiklerini aktarma çabasında olan insan için eğitim konusu, her zaman önemini korumaktadır. Yazının bulunması, matbaanın icadı, telgraf, telefon gibi buluşlar, radyo ve televizyon teknolojilerinin dünya tarihinde yerini almasıyla birlikte eğitim de farklı bir boyut kazanarak, uzaktan eğitim kavramını hayatlarımıza dahil etmiştir. En eski metotlardan, en yeni teknolojilere kadar bütün bu gelişmeler uzaktan eğitimin ilerlemesine katkı sağlamaktadır.

Literatüre bakıldığında uzaktan eğitim kavramı; öğrenen ile öğretenin birbirinden ayrı olduğu ortamlarda teknoloji aracılığıyla iletişimi sağlayan, taraflar için zaman ve mekandan bağımsız karşılıklı içerik aktarımı imkanı sunan bir eğitim sistemi olarak tanımlanır (Kidd ve Song, 2007). Fiziksel olarak öğrenenlerin sabit bir yerde bulunmalarını gerektirmeyen, öğretene ve öğrenenin güncel iletişim teknolojilerinden yararlanarak ders işlediği planlı bir eğitim modeli olarak kabul edilmektedir (Özyürek vd., 2016). Bozkurt'ta (2017) uzaktan eğitimi; öğrenen, öğretene ve öğrenme kaynakları arasındaki sınırlılıkları ortadan kaldıran, teknolojiyi pragmatist kullanabilen disiplinler arası bir alan olarak ifade etmiştir. Tanımlara bakıldığında eğitim için engellerin olmadığı bir dünyanın nasıl inşa edildiği anlaşılabilir.

Değişen teknolojiyle birlikte yaygınlaşan ve dünyanın pek çok ülkesinde aktif hale gelen uzaktan eğitim kavramının gelişim evrelerini Cabı ve Ersoy (2017) beş başlıkta sıralamıştır:

- Mektuplaşma evresi
- Radyo ve televizyon yayınları evresi
- Açık üniversite evresi
- Telekonferans evresi
- İnternet evresi

Uzaktan eğitim olgusunun gelişim sürecine bakıldığında, yazılı yöntemlerden, sesli iletişime, görüntü aktarımından, internet tabanlı teknolojilere kadar birçok metodun kendisinden sonrası için hazırlayıcı nitelikte olduğu görülmektedir. Rodriguez'de (2012) bu konuyla ilgili olarak uzaktan eğitimin gelişimini açıklayan dönem ve evrelerin birbirinden bağımsız olmadığını, her dönemin bir önceki dönemi de kapsayarak ilerlediğini ifade etmektedir.

Eş zamanlı ve ayrı zamanlı olarak gerçekleştirilebilen uzaktan eğitim, yeni iletişim teknolojileriyle birlikte etkileşim imkanına daha çok sahip olmaya başlamıştır. Ayrıca kaynaklar arasında bağlantı sağlaması nedeniyle daha kolay bütçe tasarımı ve iletim planlaması yapılmasına olanak sağlamaktadır (Özarslan, 2008). Birçok unsurdan beslenen uzaktan eğitim kavramının öne çıkan özelliklerini Moore ve Kearsley (2012) şu şekilde belirtmiştir:

- Öğrenme ve eğitime erişim konusunda eşitlik sağlama
- İnsan kaynağı becerilerini yenileme ve güncelleştirme fırsatı sunma
- Eğitim kaynaklarını uygun maliyetle kullanma
- Eğitimsel yapıları nitelik olarak destekleme
- Eğitim sistemini kapasite olarak artırma
- Yaş grupları arasındaki eşitsizliği dengeleme
- Eğitim içeriklerini özel öğrenen gruplarına ulaştırma
- Öncelikli gruplara çok çabuk eğitim sağlama
- Yeni içeriklerle eğitimin kapasitesini genişletme
- İş ve aile yaşamı döngüsüne eğitimi dahil etme
- Eğitim deneyimine uluslararası bir boyut ekleme

18. yüzyıl İngiltere'sinde mektuplarla başlayan uzaktan eğitim serüveni, kısa zamanda Fransa'dan, Almanya'ya, Avusturya'dan Amerika'ya pek çok ülkeye yayılmıştır. Dünyada hızla yaygınlaşan bu eğitim modelinin Türkiye'deki ilk uygulamaları arasında, 1927-1934 yılları arasında yabancı dil öğretimine yönelik hazırlanan eğitici radyo programları yer almaktadır. 1961 Anayasasında radyo ve televizyonun eğitim amaçlı kullanımına ilişkin ilk yasal düzenlemeler getirilmiş ve bu konunun devletin temel görevlerinden biri olduğu vurgulanmıştır (Şahin, 2020).

1980'lere gelindiğinde dönemin en önemli adımı atılmış ve 2547 sayılı yasa ile Anadolu Üniversitesi bünyesinde Açıköğretim Fakültesi kurulmuştur (Gökçe, 2008). 1982 yılından bu yana Türkiye'de açık ve uzaktan eğitim faaliyetlerini yürüten Anadolu Üniversitesi bu anlamda köklü bir birikime ve kurumsallığa sahiptir. Ülkemizde zaman içinde uzaktan öğretimin kapsamı genişleyerek uzaktan eğitim faaliyetleri öne çıkmaya başlamıştır. Çünkü eğitim kavramı okulla sınırlı olmayan, hayat boyu devam eden bir olgudur (Metin ve Özcan, 2015). Böylece uzaktan eğitim kurumları tarafından kullanılan yöntemler, açılan programlar, bilginin aktarılma şekli ve öğrenen profili de değişmeye başlamıştır.

Türkiye'de günümüzde uzaktan eğitim faaliyetleri yürüten birçok üniversite vardır. Afyon Kocatepe, Malatya İnönü, Akdeniz, Beykent, Cumhuriyet, Gazi, Dicle, Gaziantep, Maltepe, Mersin, ODTÜ, Sakarya, Trakya, Ege bu üniversitelerden bazılarıdır (Balaban, 2012: 10-11, Kaçan ve Gelen, 2020: 6-7). Bu faaliyetleri fakülte düzeyinde yürüten üniversiteler ise Anadolu Üniversitesine ek olarak 2009 yılında faaliyet yürütmeye başlayan İstanbul Üniversitesi, 2010 yılında işlerlik kazanan Erzurum Atatürk Üniversitesi ve 2020'de aktif olan Ankara Üniversitesidir. Türkiye'de bu üniversitelere ek olarak Millî Eğitim Bakanlığına bağlı farklı kurum ve kuruluşlarda da uzaktan eğitim faaliyetleri sürdürülmektedir. Özellikle içinde bulunduğumuz çağda teknolojiye yaşanan baş döndürücü hızın ve 2020 yılında hayatlarımıza dahil olan pandemi sürecinin bu yayılımda etkisi büyük olmuştur.

### 3. Bulgular

Uzaktan eğitim kurumlarının yönetiminde planlama fonksiyonunu analiz etmeyi amaçlayan bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme ve kurumlara ait resmi web sayfaları üzerinden doküman tarama metoduna başvurulmuştur. Planlama fonksiyonunun işleyişini çözümlenmeyi amaçlayan görüşme soruları, iki farklı alan uzmanı ve bir sektör uzmanından görüş istenerek son haline getirilmiştir. Ülkemizdeki işleyişe odaklanılması nedeniyle araştırma kapsamında Türkiye'deki uzaktan eğitim kurumları yer almaktadır. Lisans ve lisans üstü programlara sahip açıköğretim fakülteleri düzeyinde faaliyet yürüten üniversitelerden 5 yönetici ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların 1'i kadın, 4'ü erkektir. Yönetimde görev alma süreleri açısından 5 yılı aşkın süre üst yönetimde görev alan 3 yönetici varken, 5 yılın altında yönetim deneyimine sahip 2 kişi vardır. Katılımcılara görüşme öncesinde araştırmaya ilişkin gerekli bilgiler verilmiş ve katılımlarına ilişkin onayları alınmıştır. Araştırma gizliliği ve katılımcı mahremiyetini korumak için kurum ve katılımcı isimleri kodlanarak bulgulara aktarılmaktadır. Görüşme kayıtları deşifre edildikten sonra veri analizinde betimsel analiz metoduna başvurulmuştur. Bu süreçte öncelikle analiz çerçevesi oluşturulmuş ve verilerin hangi temalar altında düzenleneceği belirlenmiştir. Temalar planlama fonksiyonunda öne çıkan unsurlar esas alınarak belirlendikten sonra metinler incelenir. Sonrasında ise düzenlenen verileri tanımlayıcı kodlar oluşturulmuş ve öne çıkan alıntılara çalışmada yer verilmiştir. Betimsel analiz sürecinin sonunda ise bulgular arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmaktadır. Araştırma güvenilirliği üçgenleme ve fikir birliği formülü ile sağlanmıştır. Üçgenleme, bulgular kapsamında elde edilen verilerin birden fazla kişi tarafından değerlendirilmesidir (Guion, 2002:2). Bu araştırma kapsamında iki farklı alan uzmanından destek alınmıştır. Miles ve Huberman'ın fikir birliği formülüne göre ise planlama fonksiyonunun işleyişini değerlendirmedeki ortalama güvenilirlik % 92 olarak hesaplanmıştır. Miles ve Huberman'a (1994: 278-280) göre bu oranın %70'in üzerinde olması, araştırma güvenilirliği için

yeterlidir. Planlama ile ilgili bu çalışmada bulgulara belirli bir perspektiften bakmayı sağlayan tema ve kod cetvelini Tablo 1’de görmek mümkündür.

**Tablo 1.** Araştırmanın Tema ve Kod Cetveli

<b>Tema</b>	<b>Kod</b>
Konu	Program planlama İçerik planlama Operasyonel planlama Bütçe Politika Olağan dışı iş planları
Amaç	Vizyon Miyon Stratejik planlama Hedefler
İşleyiş	Süreç İş akışı
Yöntem	Toplantı Yönerge B planı Pilot uygulama
Paydaş	Öğrenenler Çalışanlar Birim yöneticileri YÖK (Yükseköğretim Kurulu) Akreditasyon kurumları
Süre	Kısa vadeli Orta vadeli Uzun vadeli
Gelecek	İletişim teknolojileri Dünyadaki eğilimler Araştırma geliştirme Öğrenen odaklı yaklaşım Toplumsal katkı

Uzaktan eğitim kurumlarında yürütülen planlama faaliyetlerini analiz etmek amaçlı belirlenen tema başlıkları; konu, amaçlar, işleyiş, yöntem, paydaşlar, süre ve gelecek öngörülerini olarak belirlenmiştir. Hangi içeriklerde planlama yapıldığına odaklanan konu temasında kurumların öncelikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Amaç teması; kurumların planlama sürecinde referans aldığı kavramları ele almaktadır. İşleyiş teması; uzaktan eğitim kurumlarında planlama faaliyetlerinin yürütülmesi sürecini ve uygulama detaylarını irdelemektedir. Diğer bir tema olan yöntem başlığında; planların hazırlanması ve uygulanmasında kullanılan kurumsal araçlar öne çıkarılmaya çalışılmaktadır. Paydaş teması; uzaktan eğitim kurumlarında planlama faaliyetlerini etkileyen ve bu faaliyetlerden etkilenenleri tespit etmeyi amaçlamaktadır. Süre temasında; planlamada tercih edilen zaman periyotları ele alınırken, gelecek temasında ise; uzaktan eğitim kurumlarının gelecek öngörülerini ve beklentilerine yer verilmektedir.

#### *Konu Teması*

Analiz kapsamında ele alınan ilk başlık uzaktan eğitim faaliyetleri ile ilgili planlama konularıdır. Program planlaması katılımcıların dile getirdiği konulardan ilkidir. Y1 kodlu görüşmeci “ön

lisans ve lisans programlarının açılmasında planlama yapılıyor.” ifadesiyle, Y5 kodlu görüşmeci “Programların planlanması bu süreçte yer almaktadır.” cümlesiyle buna vurgu yapmaktadır. Benzer şekilde Y4 kodlu görüşmecide “Bölüm kurulu toplantılarında yüksek lisans ve doktora programları ile ilgili kararlar alınır.” yanıtı ile program içeriklerinin planlamasını ifade etmiştir.

Öğrenenlere yönelik hizmetlerin planlaması uzaktan eğitim sürecinde planlama aşamasında dikkati çeken bir diğer başlıktır. Bu konuda Y3 kodlu katılımcı “Sunulan içeriğin değişimi planlanıyor.” ifadesini kullanarak bunu dile getirmiştir. Y5 kodlu katılımcı “Öncelikle çok geniş bir kitleye hitap ettiğimiz için öğrenciye yönelik hizmetlerin planlaması yapılıyor. Ders materyallerinin tasarımı, öğrenme etkinliklerinin düzenlenmesi, sınavlarla ilgili planların yapılması” cevabını vermiştir. Y4 kodlu katılımcıda “Açıköğretim’de planlamaya dahil olan konular çok fazla. Bu birim bazında ya da fonksiyonlar bazında düşünülebilir. Mesela kitap süreçleri soruların yazılması, ders materyallerinin üretilmesi ve gözden geçirilmesi süreçleri planlanıyor. Sınav organizasyonlarının planlanması yapılıyor.” ifadeleriyle konuya açıklık getirmektedir. Y1 kodlu görüşmeci ise benzer şekilde “öğrenme malzemelerinin geliştirilmesi planlanır. Ölçme değerlendirme sisteminin yapılması ve planlanması gerekir.” diyerek operasyonel konulardaki planlamanın önceliğini ifade etmektedir. Ayrıca “Bütün bunları ulusal ve uluslararası düşünmek gerek.” cümlesi ile planlanan konuların etki alanına vurgu yapmıştır.

Uzaktan eğitimde planlama sürecine konu olan diğer başlıklar arasında Y1 kodlu görüşmecinin belirttiği üzere “öğreten ve öğrenen destek hizmetleri”, Y4’ün ifade ettiği “performans değerlendirme, harcamalar, bütçe öngörülere, politikalar ve birim eylem planları” gibi başlıklar yer almaktadır.

Planlamaya dair konu başlıklarına ilişkin tema ile bağlantılı olarak Y2 kodlu katılımcı ise; uzaktan eğitimde “operasyonel işler çok fazla. Bu süreçler artık rutin ve otomatikleşmiş durumda. Sadece olağandışı işler olduğunda ve kurum büyük kitlelere hitap ettiği için kapsamlı planlar yapılıyor.” ifadesiyle konu başlıklarının plan hazırlığı ve içeriği ile olan etkileşimine vurgu yapmıştır.

#### *Amaç Teması*

Araştırmada öne çıkan ikinci tema planlama sürecinde referans alınan kavramlara odaklanan amaç temasıdır. Uzaktan eğitim kurumlarının amaçları ile planlama fonksiyonu arasındaki ilişkiyi irdeleyen cevapları incelediğimizde vizyon, misyon, stratejik plan ve hedef kavramlarının öne çıktığı görülmektedir. Araştırmaya destek sunan katılımcıların yanıtlarına geçmeden önce ülkemizdeki Açıköğretim fakültelerinin resmi web sayfalarında paylaştığı misyon ve vizyon ifadelerini incelemekte fayda vardır. Tablo 2’de kuruluş tarihi sıralamasına göre Açıköğretim Fakültesi olan kurumların misyon ve vizyon ifadelerini görmek mümkündür.

**Tablo 2.** Türkiye’de Uzaktan Eğitim Kurumlarındaki Misyon ve Vizyon İfadeleri

Üniversite	Misyon	Vizyon
Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi	Yaşam boyu öğrenme amacıyla, öğrenme teknolojilerinin sunduğu faydalanarak, yurtiçi ve yurtdışında koşulları sağlayan herkese merkezi Açıköğretim sistemiyle yükseköğretim hizmeti sunmaktadır.	Küresel ölçekte yaşam boyu öğrenme hizmeti sunan en itibarlı açık ve uzaktan yükseköğretim kurumları arasında yer almaktadır.
Erzurum Atatürk Üniversitesi	“Hayatın Hizmetinde” Yaşam boyu öğrenimi vatandaşlarımıza yüksek teknolojiye dayalı	“Hep İleriye” Eğitim-öğretim kalitesiyle öncelikli ve tercih edilebilir,



Açıköğretim Fakültesi	tasarım ve inovasyon tekniklerini kullanarak uzaktan eğitim fırsatı sunmak ve nitelikli bireyler yetiştirmektedir.	uluslararası standartlardaki eğitim ve öğretim metotları uygulayan öncü bir Açıköğretim fakültesi olmaktadır.
İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi	Dijital eğitim çağının gerekliliklerinin yerine getirilmesinde yükseköğretime öncülük etmek ve geliştirilmiş öğrenme yöntemlerini program ve projeleriyle organize ederek toplumun hayat boyu öğrenme ihtiyacını zaman, mekân ve erişim kısıtı olmadan karşılamak.	İstanbul Üniversitesi'nin tarihsel köken ve evrensel kimliğine uygun biçimde, açık ve uzaktan eğitim alanında geleceği şekillendiren ve dünya çapında referans gösterilen bir fakülte olmak.
Ankara Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi	Kendisinin ve mesleğinin toplumsal, eğitimsel gelişmedeki yerini, rolünü kavramış, mesleki yeterlik ve etik sorumluluk kazanmış; uzaktan eğitim teknolojilerini etkili ve sürekli gelişimini sağlamak amacıyla kullanan, e-öğrenmeyi bir yaşam biçimi haline getirmiş, bilimsel düşünme ve çalışma biçimini benimsemiş mezunlar vermek. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öğrenenlerin eğitimsel ve teknik sorunları tartışabilecekleri, çözümler üretebilecekleri ve kendilerini özgürce ifade edebilecekleri elektronik öğrenme ortamları sunmak,</li> <li>• Akademik çalışmalarını yürütebilmesi ve bilgi paylaşabilmesi için, üretkenliği ve teknolojik anlamda yenilikçi düşüncüyü destekleyen öğretim ortamları oluşturmak ve bunu sürekli kılabilecek hayat boyu öğrenme ve e-Öğrenme kültürünü yerleştirmek,</li> <li>• Öğrenenlerin, araştırma süreçlerini, bilgiye erişimini, iletişim ve etkileşimini kolaylaştıran teknolojik ortamları oluşturmak ve 7/24 erişilebilir kılmak,</li> <li>• Öğrenme ve değerlendirme süreçlerini planlamak ve yönetmek,</li> <li>• Sürece ilişkin araştırmalar ve öğrenme analitikleri yardımı ile sürekli güncellenen bir yapı oluşturmak ve sürdürmek.</li> </ul>	Çağın gerektirdiği bilgi ve iletişim teknolojileri kullanarak, kuramsal ve uygulamalı eğitim süreçlerini destekleyerek bilginin paylaşılmasına katkı sağlamak, bireylere eğitim için fırsat eşitliği sunmak, eğitimde fırsat eşitliğini sağlamaya yönelik yaklaşım ve çözüm önerileri geliştirmek ve bu yönde politikaların belirlenmesinde öncü olmak

Üniversitelerin Açıköğretim fakültelerine ait misyon ifadelerine bakıldığında, “yaşam boyu öğrenme, hayat boyu öğrenme, e-öğrenmeyi yaşam biçimi haline getirme” ifadeleriyle, eğitimin hayat geneline yansıyan bir eyleme dönüştürülmesinin amaç edinildiği ve bu kurumların uzaktan eğitim aracılığıyla öğrenenleri bu amaca ulaştırmayı misyon olarak belirlediği dikkati çekmektedir. Misyon cümlelerindeki ortak bir vurguda teknoloji kullanımınıdır. “Öğrenme teknolojileri, yüksek teknoloji, dijital eğitim, etkileşimli teknolojik ortamlar” bu vurguyu kuvvetlendiren ifadeler arasındadır.

Uzaktan eğitim alanında geleceğin resmini öngörmeye çalışan vizyon ifadelerine bakıldığında, Türkiye’deki Açıköğretim fakültelerinin ulusal hedeflerin ötesinde kelimeler tercih ettikleri görülmüştür. “Küresel ölçekte, uluslararası standartlara sahip, dünya çapında” ifadeleri bu hedefi

desteklemektedir. Vizyon cümleleri içindeki; “en itibarlı, öncü olma ve hep ileriye gitme” sözcükleri de bu vurguyu güçlendiren diğer yanıtlar arasındadır. Vizyon anlamında küresellik amacından uzaklaşan son fakültede eğitim için fırsat eşitliği sağlama konusuna odaklanılmış ve bu konuda öncü olma hedefi ile vizyon cümlesi oluşturulmuştur.

Türkiye’deki uzaktan eğitim kurumlarının vizyon ve misyon ifadeleri dışındaki stratejik hedef ve amaçlarına bakıldığında; katılımcıların verdikleri yanıtlarda eğitim odaklılık ön plana çıkmaktadır. Y1 “Doğru bilgiyi herkese ulaştırabilmek. İletişim teknolojilerini öğrenenlerin hizmetine sunmak. Bütün bu hizmetleri öğrenenlere maliyeti uygun şekilde ulaştırmak.” ifadesi ile bunu vurgulamıştır. Y2 “biz eğitim odaklıyız. Yerelden evrensel bakış açısıyla.” diyerek, Y3 “Temel hedef gelen öğrenciye nitelikli bir eğitim vermek” cevabı ile, Y4 “Eğitim öğretim ön plana çıkıyor genelde.” ifadesini kullanarak, Y5 ise “eğitime erişimi olmayan kitlelere ulaşmak ya da daha önce hedefleyip de istediği eğitimi alamayanlara fırsat sunmak” yanıtı ile eğitim önceliğinin altını çizmiştir.

Hedef ve amaçlar başlığı altında misyon ve vizyondan destek alarak Y4 kodlu katılımcı “yaşam boyu öğrenme ihtiyaçlarının karşılanması” ifadesine vurgu yapmıştır. Ayrıca uluslararasılaşma hedefine değinmiştir. Y2 kodlu katılımcı, üniversitelerin üç amacı olduğunu belirtip, uzaktan eğitim için “eğitim öğretim, araştırma geliştirme ve toplumsal katkı” kavramlarına yanıtında yer vermiştir. Y5 ise “Dünyada farklı coğrafyalarda, farklı hedefler söz konusu. Üniversite önlerinde yığılan genç nüfusun eğitime yönlendirilmesi bunlardan biri. Özellikle kalabalık Asya ülkelerinde bu şekilde bir politika izleniyor. Avrupa ülkelerinde daha çok yaşam boyu eğitimi desteklemek ön planda. Ülkemizde ise her ikisinin amaç olduğunu düşünüyorum.” ifadesini kullanarak uzaktan eğitimde hedeflerin içinde bulunulan coğrafyaya göre değişebildiğini dile getirmiştir.

Katılımcıların uzaktan eğitime yönelik amaçların belirlenmesi sürecinde ortak verdiği cevaplardan biri de fakültelerin amaçları üzerinde stratejik planların belirleyici olmasıdır. Y2’nin “YÖKAK kalite programları etkisiyle üst yönetimin kendi tarzını yansıtan dört yıllık üniversite stratejik planları, Açıköğretim etkisinde belirlenir.” yanıtı, Y3’ün “Üniversite stratejik planları Açıköğretim fakültesindeki vizyon, misyon ve hedeflerle etkileşimlidir.” ifadesi bu görüşü destekleyen yanıtlar arasındadır. Stratejik planlarla ilgili önemli bir bulguda Y2 kodlu katılımcının “Aslında çok büyük veriler var ama biz zaman anlamında genellikle planlarla iş yapamıyoruz. Stratejik planlar yasalar gerektirdiği için hazırlanıyor ve bu doğrultuda kalıyor.” yanıtı ile konuya açıklık getirmiştir.

### *İşleyiş Teması*

Türkiye’de uzaktan eğitim kurumlarındaki planlama süreçlerinin işleyişine bakıldığında, farklı kurumlardan farklı yöneticilerin benzer yanıtlar verdikleri görülmüştür. Planlama üzerinde etkili olan üst kurumlara dair Y1 kodlu görüşmeci “YÖK belirleyicidir. YÖK’ten olur alınarak planlar belirleniyor. Ayrıca hem ulusal, hem de uluslararası akreditasyon kurumları planlamada önemli.” ifadesini kullanarak açıklama yapmıştır. Uzaktan eğitim kurumlarının kendi içlerindeki planlama işleyişi konusunda Y4 kodlu katılımcı “en temelde stratejik plan referans alınır.” cümlesi ile öncelikli adımın stratejik planlar olduğuna dikkati çekmiştir. İşleyişle ilgili olarak Y1’in “Planlama işin çekirdeğinde başlıyor. Gerekli araştırmalar yapıp, işin uzmanlarına ulaşarak adım adım ilerleniyor. Bu noktada yönetim anahtar kavramdır.” yanıtı konuya açıklık getirmektedir. Y3 “planlama süreçlerinde birden fazla birim ve yönetici devreye giriyor.” cevabını vermiştir. Y5 ise, “Üst yönetimin yani rektörlüğün belirlediği politikalar çerçevesinde ilerleniyor. İlgili dekan

için bu süreç daha aktif işliyor. Dekan yardımcıları ve birim yöneticileriyle beraber planlar oluşturuluyor. Rektörlük, dekanlık ve ilgili birimler aracılığıyla strateji ve politikalar belirleniyor.” ifadesi ile planlama süreçlerine açıklık getirmektedir. Y4’te benzer şekilde “Fakülte yönetimleri rektörlüğe planlama süreçlerini iletir.”, “Uzaktan eğitim faaliyetleriyle ilgili her birimin ayrı ayrı planlama süreçleri vardır.” cümleleri ile yönetsel akışı ifade etmektedir.

Ülkemizde pandemi süreci ile birlikte var olan programlarını (ön lisans, lisans ve lisans üstü) uzaktan eğitim sistemi aracılığıyla öğrencilerine ulaştıran çok sayıda üniversite olmuştur. Ancak bunu Açıköğretim faaliyetleri başlığı altında ve fakülte düzeyinde gerçekleştiren kurum sayısı azdır. Farklı Açıköğretim kurumlarından yöneticilerle yapılan bu çalışmada, planlama fonksiyonunun işleyişi açısından kurumlar arası farklılıklar dikkati çekerken, etkilenme hatta birbirini örnek almanın söz konusu olduğu da görülmüştür. Bu konu ile bağlantılı olarak, Y4 kodlu katılımcı “Yapılanmamız diğer üniversitelere tam benzemiyor biraz farklı. Ama mesela diğer kurumlardan hocalarımızla bir arada olduğumuz toplantılarda benim edindiğim izlenim, kurumların birbirini takip edip örnek aldığı. Neyi karar verdiler. Neyi değiştirdiler. Hangi alanda program açtılar gibi. Bu benim hala devam ettiğine inandığım bir etkileşim. Mevzuat benzerliklerinde dahi bunu görmek mümkün” ifadelerini kullanmıştır. Y1 “Diğer kurumların iç işleyişinde belli adımlar benzerde olsa mutlaka değişimler vardır.” yanıtını vermiştir. Y3 “Öncelikleri farklı olduğu için üniversitelerin uzaktan eğitim konusundaki planlama süreçlerinde değişiklikler olduğunu düşünüyorum.” ifadesini kullanırken, Y5 “Bizde sisteme bağlı birim ve departmanlar diğer kurumlara göre farklı. Buda hiyerarşik yapımızı farklılaştırıyor. O nedenle planlama faaliyetleri açısından benzerlikler olsa da işleyişte uygulama farklılıklarımız olduğu düşüncesindeyim.” ifadesi ile konuya açıklık getirmiştir.

#### *Yöntem Teması*

Uzaktan eğitim kurumlarının planlama sürecinde kullandıkları yöntemlere bakıldığında, toplantıların önemli bir başlık olduğu görülmektedir. Y1 bu konuda “Deneyimli insanlar ve uzmanlarla arama toplantıları yapılır.”, “Yüz yüze ya da uzaktan eğitimin ruhuna uygun şekilde senkron-asenkron çevrimiçi ortamlarda toplantılar yapıyoruz.” ifadelerini kullanırken, Y5 “Üniversite yönetim kurulu, üniversite senatosu, fakülte yönetim kurulu ve koordinasyon toplantılarıyla planlar netleştiriliyor. Tüm paydaşların katılımı, görüş ve önerileri doğrultusunda kararlar belirleniyor.” cümleleri farklı adlar altında toplantıların önemine vurgu yapmaktadır. Y3 kodlu katılımcı “Toplantılar yapılıyor. Yönerge, yasa ve düzenlemeler hem idari, hem de mali anlamda belirleyici.” ifadesi ile planlama sürecinde dikkate alınan yöntemlere açıklık getirmektedir. Y4 “Üniversitenin stratejik plan komisyonu planlama süreçlerinde etkili” ifadesi ile komisyonların planlama konusundaki etkisine vurgu yapmaktadır. Ayrıca “Kurumsal bilgi sistemleri ve haberleşme uygulamaları planlama süreçlerindeki aktif iletişim için önemlidir.”, “Birimlerin kendi içlerinde düzenli toplantıları oluyor.” ifadeleriyle planlama sürecinde kullanılan yöntemlere vurgu yapmaktadır. Yöntem olarak önemli görülen bir diğer konuda B planlarıdır. Bu konuda Y1 ve Y5 “Mutlaka B planları yapılıyor.” cevabını vermiş hatta Y5 “Hangi süreçte, hangi riskler var, risk planları her yıl hazırlanıyor tüm birimler tarafından güncelleniyor. Olası risklerde nasıl bir yol izleneceği önceden kestirilmiş durumda.” ifadesini kullanmıştır. Y2 kodlu katılımcı ise; planlama yöntemleri konusunda “Özellikle sınav uygulamaları gibi teknik alt yapı gerektiren konularda pilot uygulamalara başvuruluyor.”, “İşleyişle ilgili sorunlarda çalışanlara fikir soruluyor. Öğrenenlerden uzun yıllar anketler toplandı. Diğer fakültelerin yöneticilerine soruluyor. Alan uzmanlarından görüş alıyoruz.” yanıtını vermiştir.

*Paydaş Teması*

Uzaktan eğitim kurumlarının planlama fonksiyonunu gerçekleştirirken etkilendikleri paydaşlar da önemli bir konudur. Araştırmada tüm katılımcıların yanıtlarında yer verdikleri YÖK, yüksek öğretimdeki tüm kurumlarda olduğu gibi uzaktan eğitim kurumları içinde önemli bir aktör olarak kabul edilmektedir. Y2 kodlu katılımcı “Bizim en önemli paydaşımız YÖK. YÖK’ün aldığı bazı kararlar var. Mesela her programı açamıyorsunuz.” ifadesi, Y1’in “YÖK bir sürü başlıkta uzaktan eğitim kurumları üzerinde etkili” cevabı, Y3’ün “Sunulan içeriğin değişimi de YÖK etkisinde planlanıyor.”, “Strateji bizden çıkıyor. Sonrasında YÖK’ün kararları dikkate alınıyor” ifadeleri bu bulguyu güçlendiren yanıtlar arasında yer almaktadır. Dış paydaşlar içerisinde YÖKAK’ta etkili görülmektedir. Y4’ün “YÖKAK’a bazı raporlar hazırlandı ve gönderildi. Planlama süreçlerine bu raporların yansıtıldığı görüldü.” ifadesi ve Y2’nin “vizyon misyon bağlamındaki çalışmalar YÖKAK kalite programları çerçevesinde yapılıyor.” ifadesi bu paydaşın etkisine vurgu yapmaktadır.

YÖK ve YÖKAK dışında etkili olan aktörler arasında Y3’ün belirttiği “Öğrenenler ve akreditasyon kurumları” önemli paydaşlar arasında sayılabilir. Y1 bu tema ile ilgili “öğrenenler, editörler ve akreditasyon kurumları” ifadesini kullanmıştır. Y5 uzaktan eğitim kurumları adına “işbirliği içinde olunan protokol imzalanan kurumları”, “birim yöneticileri ile yapılan toplantılarda alınan geri dönüşleri” paydaş etkileşimine örnek vermiştir. Y4 ise “Öğrencilerden gelen istek ve itirazların dikkate alındığını biliyorum. Mezun tarafındaki geri bildirim zayıf ama öğrenci anketlerindeki geri bildirimler işleniyor. Akademik personele uygulanan memnuniyet anketleri var.” ifadeleriyle planlamadaki öğrenen ve öğretene katkısına vurgu yapmaktadır.

*Süre Teması*

Uzaktan eğitim kurumlarında planlama fonksiyonu analiz edilirken dikkate alınan bir diğer tema süredir. Ülkemizdeki kurum yöneticileriyle yapılan görüşmelerde 10-15 yıllık plan vadeleri kullanılmadığı, onun yerine kısa ve orta vadeye yakın periyotların plan süreleri için belirleyici olduğu görülmüştür. Y1’in “2-3 yıllık önümüzü görmeliyiz.” ve Y2’nin “Genelde yıllar bazında planlara bakılıyor.” ifadeleri konuya açıklık getiren yanıtlar arasındadır. Benzer şekilde Y3’ün “Genelde bir sonraki dönemin eğitim öğretim dönemi plan vadesi kabul ediliyor. Kayıt tarihi, sınav tarihi, akademik takvim buna göre planlanıyor. Stratejik planda daha uzun vadeli dört yıllık planlama yapılıyor.” yanıtı, Y4’ün “plan süreleri yapılan işe göre çok değişir. Mesela bizde her şeyin bir takvimi olur. 1 yılda olabilir. Gecikmiş bir işe 2-3 aylık sürelerde olabiliyor. Stratejik planlar ise 2 ya da 3 yıldan daha uzun dönemleri kapsar.” cevabı plan sürelerinin uygulama örneklerine dair fikir vermektedir. Son olarak Y5 kodlu katılımcı ise “Uzun vadeli planlar üst yönetimler tarafından belirlenen dört yıllık stratejik planlar oluyor. Kısa vadeli 6 ay ile 1 yıl arası olabilmekte. Bizim görev aldığımız birimde yaptığımız iş gereği daha kısa süreli 3-4 aylık planlarda hazırlanabiliyor.” ifadesi ile uygulamada karşılaşılan plan sürelerine açıklık getirmiştir. Tablo 3’te süre ve düzey açısından ülkemizdeki uzaktan eğitim kurumlarında görülen plan türlerini gruplandırılmış şekilde görmek mümkündür.

**Tablo 3.** Uzaktan Eğitim Kurumlarındaki Plan Türleri

SÜRE	TEORİ	UYGULAMA	DÜZEY	TEORİ	UYGULAMA
<b>Kısa vade</b>	1 yıldan az	2-3 ay	<b>Operasyonel</b>	Rutin alt düzey iş kararları	Sıklıkla görülür

<b>Orta vadeli</b>	1-5 yıl arası	1 yıl	<b>Taktik</b>	Orta düzey	Belli süreçlerde
<b>Uzun vadeli</b>	5 yıldan fazla	4 yıl	<b>Stratejik</b>	Olağan dışı üst düzey kararlar	Nadiren görülür

Teoride olması gereken ve uygulamada görülen durumları karşılaştırmalı veren Tablo 3'e bakıldığında Türkiye'de uzaktan eğitim faaliyetlerine ilişkin kararlar alınırken 10-15 yıllık sürelerle hareket edilmediği, daha kısa vadeli adımlarla ilerlendiği görülmektedir. Ayrıca rutin işlerin planlama da ön plana çıktığı, olağan dışı kararların planlarda daha az görüldüğü dikkati çekmektedir. Uzun vade denildiğinde ise üniversite stratejik planlarından bahsedildiği anlaşılmaktadır.

#### *Gelecek Teması*

Uzaktan eğitim kurumlarındaki planlama fonksiyonunu irdeleyen bu çalışmada ele alınan son tema; kurumların gelecek öngörülerini ele almaktadır. Planlama fonksiyonu geleceği tasarlamayı amaçladığı için bu öngörülerde oldukça değerlidir. Araştırmaya destek veren kurum yöneticilerinden Y5, uzaktan eğitimde gelecekle ilgili düşüncelerini “Daha fazla öğrenen odaklı bir yaklaşım sergilenmeli. Öğrenen beklentileri dikkate alınmalı. Onların paydaş olarak süreçte daha aktif yer alması, hazırlanacak ürün ve hizmetlerin şekillendiricisi olması sağlanmalı.” diyerek ifade etmiştir. Y3 kodlu katılımcı da “Geleceği tasarlayabilmek ve bu sistemin etkinliğini artırabilmek amaçlı öğrencinin analizi iyi yapılmalı. Kimler geliyor, bizden ne bekliyor, ona ne verebiliriz soruları yanıtlanmalı.” ifadesi ile öğrenen konusuna vurgu yapmaktadır. Y4 “Araştırma geliştirme faaliyetleriyle, bu alandaki eğilimlerin neler olduğunun görülmesi çok önemlidir.” cümlesini kullanıp, “Toplumsal katkı konusuna ağırlık verilmeli.” ifadesine değinip, “Daha farklı coğrafyalarda biraz daha uluslararasılaşma hedeflenmeli.” cevabını vererek uzaktan eğitim kurumlarının araştırma, topluma katkı ve ülke dışı pazarlara yönelim potansiyelini açıklamaktadır. Y1 “Gelecekte kişisel öğrenme ağları artacak. İnsanları bu ağlara yönlendirmek gerekecek. İleride bu sistem içerisinde Metaverse’ü göreceğiz. Üç boyutlu iletişim teknolojilerini göreceğiz. Kitlesele açık çevrim içi dersler olacak. Okul ve diploma dışındaki öğrenme talebini karşılayacak hizmetler artacak. Bunlara yatırım yapmalıyız. Özellikle teknolojide uzun vadeli planlar yapılmalı. Reaktif değil, proaktif olunmalı.” ifadeleri ile gelecek öngörülerine ilişkin yanıt vermiştir. Y2 kodlu katılımcı ise; “Tüm dünyada gidişat meslek ve eğitimin iç içe geçmesine doğru kayıyor. Eğitim süreleri kısalıp, doğrudan meslek kazandırmaya odaklanılıyor. Üniversiteler bir taraftan meslek, diğer taraftan 21. yy yetenekleri kazandıracak. Bu nedenle geleceğin meslekleriyle ilgili öngörü çalışmaları ve ihtiyaç analizleri yapılması gerekli. Dünyada neler olup, bittiğini görüp, kendi yapımıza özgü ve dünyaya örnek olacak şekilde plan yapmalıyız. Sonrasında ise bunu tüm paydaşlarla paylaşıp, birlikte hareket etmek önemli.” yanıtı ile uzaktan eğitimi bekleyen geleceği ve planlamanın nasıl işlemesi gerektiğine dair görüşlerini paylaşmıştır.

#### **4. Tartışma**

Yönetimsel hiyerarşi içerisindeki temel adım olan planlama fonksiyonunu uzaktan eğitim kurumları üzerinde analiz etmeyi amaçlayan bu çalışmada belirlenen temalar üzerinden değerlendirmeler yapılmaktadır. Planlama fonksiyonu ilk olarak konu başlıkları açısından ele alınmıştır. Açılacak ön lisans, lisans, lisans üstü programların planlanması gelecekle ilgili kararlar alınan ve kurumların ortak verdiği cevaplardan ilkidir. Program planlama kavramı bu kadar sık ve önemle üzerinde durulan bir konu olması nedeniyle ön araştırma, analiz ve program geliştirme çalışmalarına ağırlık verilmesi gereken bir nitelikte görülmektedir. Gelecekte ortaya çıkacak ya

da modası geçecek meslekler, paydaş ihtiyaçları, trend öngörülerini ile program planlaması yapıp, bölümler yapılandırılabilir. Ülkemizdeki uzaktan eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin planlama konuları içerisinde değindiği diğer başlıklar arasında öğrenenlere içerik üretimi, ders materyali tasarımı, ölçme değerlendirme hazırlıkları, sınav organizasyonları gibi konular yer almaktadır. Bu yanıtlar rutin işlerin ve operasyonel faaliyetlerin planlama konularındaki ağırlığına dikkati çekmektedir. Bu alanda birbirine benzer işlerin üretimi yerine özgünlük boyutunun ön plana çıkarılması ve her kurumun kendi şartlarına, hedef kitlesine, teknik imkanlarına ve insan potansiyeline göre gelecekle ilgili içerik planlamasına gitmesi önemlidir. İçeriklerin yetersizliği ve güncellenmemesi uzaktan eğitim için tehdit olarak görülen temel konular arasındadır (Özköse vd., 2013). Ozan'da (2022) öğrenen, öğretenden ve kaynaklar arasında bağlantının düzgün kurularak, öğretim tasarımı ilkeleri ve eğitim kuramlarının desteğiyle öğrenme programlarının organize edilmesi gerekliliğine ve uzaktan eğitimde içerik zenginliği oluşturmanın önemine vurgu yapmaktadır.

Planlamaya konu olan bütçe, performans, harcamalar, birim eylem planları gibi başlıklar genellikle yıllık düzenlenen, daha üst düzey kararları içeren konular arasındadır. Bu konu başlıkları; devletin, kalite kuruluşlarının ve akreditasyon kurumlarının gerektirdiği şartlar üzerinden şekillenen planlardan olması nedeniyle kurumlara düşen kendilerine en uygun kriterler ve öncelikler üzerinden planlama fonksiyonunu gerçekleştirmeleridir. Her kurumun bütçesi aynı olamayacağı gibi performans hedefleri de aynı değildir. Faaliyet birimleri, harcama kalemleri, kurum büyüklüğü, geçmişi, yönetim tarzı planlama adımları üzerinde etkili olan ve dikkate alınması gereken unsurlardandır. Özkalp'in de (2001), belirttiği gibi kurumlarda her zaman geçerli olabilen bir yaklaşım geliştirmek ya da her kuruma uyan tek bir çözüm bulmak mümkün değildir. Dolayısıyla örgütlerin karşılaşılan duruma ve içinde bulunulan koşullara göre farklı yaklaşım tarzları geliştirip, uygulayan bir anlayışa sahip olması gerekmektedir. Böylece uzaktan eğitim kurumları da durumsallık yaklaşımı ile bütçe, birim eylem planları gibi üst düzey kararlarda daha aktif yönetsel adımlar atabilir.

Yönetimin ilk adımı olan planlama fonksiyonu için önemli bir diğer başlık amaçlardır. Amaçların ortaya konulmasında öncelikli olan kavramlardan; misyon, vizyon, hedef ve stratejilere bakıldığında, ülkemizdeki uzaktan eğitim kurumlarının ortak kelimeler tercih ettikleri tespit edilmiştir. Eş anlamlı kelime kullanımının olduğu misyon ve vizyon cümlelerinde kısa ya da uzun fark etmeksizin yakın anlamlı ifadeler benimsenmiştir. Misyonda "yaşam boyu öğrenme, hayat boyu öğrenme, e-öğrenmeyi yaşam biçimi haline getirme" kelimeleri bu benzerliği göstermektedir. "Öğrenme teknolojileri, yüksek teknoloji, dijital eğitim" kavramları da teknoloji boyutundaki benzer ifadelerdir. Vizyon cümleleri "küresellik, uluslararası standartlara sahip olma, dünya çapında" kelimelerinin kullanımıyla yakın anlam kazanırken, "öncü olma, itibar, ileriye gitme" ifadeleriyle ortak amaca vurgu yapmaktadır. Kurumların resmi misyon ve vizyon ifadelerinin dışında katılımcıların verdikleri yanıtlara bakıldığında; eğitim odaklılık, fırsat eşitliği, kalite, ileri teknoloji, yerelden evrensele bakış açısı, toplumsal katkı, yaşam boyu öğrenme kavramlarının resmi ifadelerde olduğu gibi öne çıktığı görülmüştür. Bu bağlamda ülkemizdeki uzaktan eğitim kurumlarının amaç benzerliği ve gelecek hedefleri açısından birbirlerine yakın olduğu ifade edilebilir. Stratejik hedefler içinde bu etki söz konusudur. YÖK ve Üniversite etkisinde belirlenen stratejik planların farklı Açıköğretim fakülteleri için benzer şablonlar ve içerik şartlarına sahip olduğu dikkati çekmektedir. Bu bağlamda kurumların temel hedeflerini belirleyen kavramlar açısından kurumlar arası örnek alma (benchmarking) söz konusudur. Bu konu

makro düzeyde işlendiğinde örgütlerin yapı ve davranışlarının birbirine doğru yaklaşması eş biçimlilik (isomorphism) olarak tanımlanabilir. Kurumların ayakta kalabilme iç güdüsüyle başarılı olan örnek alma ya da yasal zorunluklara uyma gerekçeleriyle, bir süre sonra örgütler arası benzeşme yaşadığı görülmektedir (Di Maggio ve Powell, 1983). Ancak ülkemizdeki uzaktan eğitim kurumlarının büyüklüğü, geçmişi, imkan ve olanakları aynı değilken, bu derece benzer amaçların benimsenmesi kurumların özgünlüğünü, maliyet riskini ve ortaya çıkacak ürün ve hizmet kalitesini etkileyecek sorunları da beraberinde getirebilir. Demir ve Yılmaz da (2010) özgünlük sağlama konusunda stratejik planlama sürecinin başlangıcında yer alan ve kurumların kendisine ayna tuttuğu durum analizlerine vurgu yapmaktadır. Ülkemizdeki uzaktan eğitim kurumlarının da öncelikle kendilerine ait durum analizleri yapması, sonrasında misyon, vizyon ve hedeflerini belirlemesi gereklidir. Durum analizlerinde kurum tarihi, yasal yükümlülükler, mevzuat analizi, faaliyet alanları, maddi olanaklar, paydaş analizi, kurum içi değerlendirme ve çevre analizi gibi esaslar değerlendirilmektedir (Gözlükaya, 2007: 42-43). Tüm bu analizlerden yola çıkarak misyon, vizyon ve stratejik öngörülerini belirleyebilen kurumlar, rakiplerinden farklı olan yanlarını öne çıkarabilir. Hatta bir sonraki aşamada kendine özgü bir “Mavi Okyanus Stratejisi” geliştirme imkanı elde edebilir. Bu durum uzaktan eğitim kurumlarının pazar payı, kurumsal başarı ve marka itibarı konularında güçlenmesine katkı sağlayabilir. Ayrıca uzaktan eğitim kurumlarında üniversite yönetimleri ve yüksek öğretim kurumlarının hedefleri doğrultusunda belirlenen misyon, vizyon ve stratejik hedeflerin çalışanlarla birlikte belirlenmesi de, benimsenme ve sahip çıkma anlamında önemlidir. Acar’da (2007: 43) bu konuda üst yönetimler tarafından oluşturulan ve çalışanlara dayatılan stratejik ifadelerin başarısının daha az olduğuna ve alt seviyedeki ilgili birim yöneticileri ve ilgili personelden gelen bildirimlerle uyumlu şekilde kavram geliştirmenin önemine değinmektedir.

Uzaktan eğitim kurumlarının planlama fonksiyonu kapsamındaki işleyişleri ele alındığında üniversite yönetimlerinin etkisi bir kez daha ortaya çıkmıştır. Rektörlük, fakülte yönetimi, ilgili birim yöneticilerinin akışta yer aldığı ve plan onaylarının üst kurum YÖK tarafından verildiği yapıya katılımcılar dikkati çekmektedir. Teoride ihtiyaç analizleri, arama toplantıları, hedef kitle beklentileri önceliği ifade edilse de, planlama süreçlerindeki ön çalışmaların daha az yapıldığı ve daha hızlı karar alındığı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Tıpkı amaçlarda olduğu gibi işleyişte de uzaktan eğitim kurumlarının faaliyet süreçleri ve yasal mevzuatlar açısından birbirine benzeme eğilimi ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamında tespit edilen bu eğilime rağmen, kurumların kendine has nitelikleri nedeniyle uygulama farklılıkları olduğu da dikkati çekmektedir. Ülkemizdeki uzaktan eğitim kurumlarının bazıları daha sistematik ve kapsamlı işleyişlerle planlama fonksiyonunu yürütürken, bazıları daha yalın iş süreçleri benimsemektedir. Burada önemli olan kurumsal şartlar ve ihtiyaçlardır. Hiyerarşik yapı, liderlik tarzları, kullanılan bilgi sistemleri, hatta örgüt kültürü dahi bu işleyişin şekillenmesinde belirleyici olabilir. Planlama işleyişinin başarılı olması için karar alma, bilgi ve emir akışları kadar amaca ulaştıracak faaliyet adımlarının önceden belirlenmesi, sürecin izlenmesi ve performans ölçümleri de önemlidir. Ülkemizde faaliyet adımları ve projeler üzerinden çalışmayı başaran uzaktan eğitim kurumlarında genel olarak yeterliliği düşük olan konular ise; süreç izleme, geri bildirim ve performansların değerlendirilmesi adımları olarak dikkati çekmektedir. Öztop’ta (2007: 70) bu konuda hızlı değişimlerin yaşandığı çevrelerde her şey planlandığı gibi gitmediği için planlarla ilgili beklenmedik durumlar ortaya çıkabileceğine işaret edip, gerektiğinde değişiklik ve düzeltme yapabilmek için sürekli bir izleme, değerlendirme ve performans ölçümü aşamasının gerekliliğini ifade etmiştir.

Uzaktan eğitim kurumlarının planlama yaparken başvurdukları yöntemler dikkate alındığında, kurum yöneticilerinin ortak verdikleri yanıtlar arasında yüz yüze ya da çevrim içi toplantılar en başta yer almaktadır. Plan yaparken dikkate alınan çerçeve belirleyici yönerge ve yasalar, sıklıkla değinilen diğer kavramlar arasında olmuştur. Kurumsal bilgi sistemleri ve haberleşme ağlarının planlama süreçlerindeki iletişim yapısının temelini oluşturduğunu ifade eden katılımcıların bazıları risk planları ve B planlarına değinirken bazıları ise pilot çalışmalara başvurduklarını ifade etmiştir. Uzaktan eğitim büyük bir mecradır. Çok değişkenli bu eğitim sisteminde planlama yapılırken, arama toplantısı, paydaş katılımı, senaryo analizleri, Delphi tekniği, simülasyon çalışmaları, fayda-maliyet analizleri, kritik yol ve seçenekli değerlendirme gibi planlama tekniklerine de başvurulabilir. Kalite çemberleri, beyin fırtınaları gibi metotlarla katılım artırılabilir. Ayrıca program ve insan kaynağı planlama konusundaki iş analizi ve iş geliştirme teknikleri de uzaktan eğitim kurumlarının aktif olması gereken yöntemler arasında değerlendirilmektedir. Planlama konusunda hem kurumları, hem de çevreyi iyi irdeleyen analiz yöntemlerinden bir diğeri SWOT analizidir. Bu analizi, kurum başarısı üzerinde kilit role sahip olarak değerlendiren Şahin (2006: 41), stratejik kararlar alınırken kurum ve çevresiyle ilgili faktörleri belirleme ve rekabet üstünlüğü sağlayacak alternatifleri ortaya koyma konusunda yöntemi önemli görmektedir.

Ülkemizdeki uzaktan eğitim kurumlarında planlama fonksiyonu gerçekleştirilirken önemsenen paydaşlardan ilki YÖK'tür. Yüksek öğretim için belirleyici olan YÖK, gerek açılacak programların olurunun alınmasında, gerek yasal sınırlar ve çerçevelerin takibinde etkili görülmektedir. Bu nedenle YÖK ile ilişkilerin güçlendirilmesi için çaba gösterilmesi gerekir. İmzalanacak protokoller, toplantılar, buluşmalarla ortak ve etkileşimli çalışma ortamları artırılabilir. Araştırmaya destek veren katılımcılar YÖK'ün haricinde dış paydaşlar açısından öğrenenler, akreditasyon kurumları, mezunlar ve protokol imzalanıp işbirliği yapılan dış kurumlardan söz etmiştir. Kurum yöneticileri paydaş görüşleri düzeyinde özellikle öğrenen anketlerinden bahsetmektedir. Katılımcılar iç paydaşlar konusunda ise birim yöneticileri, çalışanlar, editörler ve alan uzmanlarının önemine değinmektedir. Tüm bu paydaşlar uzaktan eğitim kurumlarının geleceği belirlenirken etkili görülen aktörler arasındadır. Sonuç olarak ifade edilebilir ki; ülkemizde uzaktan eğitim kurumlarının paydaş dönüşleri alma çabası vardır. Bunları uygulamaya kazandırma konusunda ise iyileştirmeler yapılabilir. Paydaşlardan gelen geri dönüşler uygulamaya yansıtılarak, sistemin daha aktif çalışması, planlama hatalarının düzeltilmesi ve kurumların daha iyiye ulaşabilmesi sağlanabilir. Öğrenenlerin memnuniyet anketleri, öğrenenlerin performanslarına ilişkin rapor ve bildirimler, sistemin ve üretilen içeriklerin etkinliğini gösteren sayısal istatistiklerin daha kapsamlı incelenmesi, ilgili kişi ve birimlere daha aktif iletilmesi gerekmektedir. Benzer şekilde akreditasyon ve kalite kurumlarından alınan raporlar içinde uygulamaya yansıtma önemlidir. Bunlara ek olarak kullanılan bilgi sistemlerinin entegre çalışması da paydaşlar arasındaki etkileşimi ve bağı kuvvetlendirebilir. Canbaz ve Yıldız'da (2014) bu bağlamda bütünleşik bilgi sistemlerinin planlama fonksiyonu üzerinde karar alma, stratejik planlamadaki faaliyetleri takip etme, problem çözüme, üretim maliyetlerini yönetme, finansal ve kurumsal etkinliği sağlama boyutları üzerinde anlamlı etkileri olduğunu ifade etmektedir.

Uzaktan eğitim kurumlarında geçerli olan plan sürelerine bakıldığında, uzun vadeli planların diğelerine göre daha az olduğu, hatta orta vadeli planların uzun vadeli gibi ifade edilebildiği dikkati çekmiştir. Operasyonel süreçleri ilgilendiren planlarda acil işler için 2-3 aylık takvimlerle



hareket edilirken, eğitim-öğretim dönemini kapsayan faaliyetlerde 6 aylık ya da 1 yıllık vadelerin daha sık kullanıldığı görülmektedir. 10-15 yıllık planlamaya gidilmediği, uzun vade denildiğinde 3 ile 4 yıllık stratejik planlardan bahsedildiği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda olağan dışı kararları içeren planların uygulama azlığı dikkati çekerken, daha operasyonel ve orta vadeli kararları içeren planların yoğunluğu tespit edilmiştir. Operasyonel planlar sıklıkla kullanıldığı için tüm uzaktan eğitim kurumlarının bu seviyedeki karar verme ve planlama becerilerini artırması önemlidir. Planlama fonksiyonunun daha aktif uygulanabilmesi ve bu alandaki geleceğin etkin şekilde inşa edilebilmesi için operasyonel ve taktik planlardaki başarı kadar stratejik yani 10 yıl ve üzeri süreleri kapsayan planların da sayısı ve başarısının artması gereklidir. Bu bulguyu destekleyen bir başka çalışma Türkiye’de faaliyet gösteren 128 devlet üniversitesi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada stratejik planların kurumlar tarafından bir prosedür olarak görüldüğü ayrıca stratejik yönetim bilincinin henüz tam olarak yerleşmediği ortaya çıkmıştır (Bahar, 2020). Bir başka araştırmacı Öztop ise (2007: 33) bu konuda kamu ve özel fark etmeksizin tüm örgütlerin vizyon sahibi, değişiklikleri zamanında görebilen, hızla cevap verebilen ve bunu uygulayan stratejilere gereksinim duyduğunu dile getirmektedir. Ayrıca stratejik planlamanın önem kazanmasındaki temel faktörleri; değişimin evrensel bir nitelik kazanması, teknolojiye yaşanan hızlı değişimler ve rekabetin artması gibi nedenlere bağlayarak uzaktan eğitim alanını da kapsayan unsurlara değinmiştir.

Uzaktan eğitimin geleceği nasıl olmalı ve planlama süreçleri ne şekilde inşa edilmeli başlığında, paydaşlarla etkileşim, özellikle de öğrenen odaklı olmanın önemi ortaya çıkmıştır. Uzaktan eğitim kitlesel bir hizmet anlayışına sahip olsa da günümüzün bireysel beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda kişisel öğrenme ağlarına daha çok odaklanması gerekmektedir. Sistemi etkileyen paydaşlara ait anket ve görüşlere daha sık yer verilmesi önemlidir. İşverenler, mezunlar gibi aktif olarak ulaşılamayan paydaşlardan dönüşler alınması planlama boyutuna değer katacak unsurlar arasındadır. Ülke içinde yeni rekabet stratejileri belirlenmelidir. Ulusal faaliyetlerin ötesine geçilmesi ülke dışında yeni hedef kitle ve pazarlara ulaşılması gerekmektedir. Örneğin; ülkemizde uzaktan eğitim hizmeti veren kurumların az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kendine hedef kitle oluşturması mümkün olabilir. Veri tabanı ve insan kaynağına sahip olan uzaktan eğitim kurumlarının dünyaya açılabilmesi için ileri teknolojiye de proaktif olarak yatırım yapılması önemlidir. Derslerin, materyallerin olduğu kadar, staj ve sınavların hatta mezuniyetlerin elektronik ortamda, bir adım öteye geçerse sanal gerçeklik içeren dünyalara taşınabilmesi geleceğin uzaktan eğitim vizyonunda yer alabilir. Bu konuda Özköse ve arkadaşları da (2013), uzaktan eğitimde gelişen teknolojiye ayak uydurmanın önemine değinerek bu başarılmazsa programların zarar göreceğine ve bu yüzden sistemlerin güncellenmesi, teknolojinin gerisinde kalmayarak yeni adımlar atılması, alt yapıya önem verilmesi gerektiğine değinmiştir.

Planlama fonksiyonuna ilişkin dikkatli ve başarılı uygulamalar gerçekleştiren ülkemizdeki uzaktan eğitim kurumlarının bundan sonrasında kendi geleceklerini doğru şekilde inşa etmeye devam edebilmesi için ihtiyaç ve beklentileri daha iyi tespit edebilmesi, değişen dünyanın nereye gittiğini iyi görebilmesi önemlidir. Bu bağlamda planlama analizlerine daha sistematik yer verilmesi, paydaş dönüşleri ve ARGE çalışmalarına daha çok başvurulması gereklidir. Sektör içinde yer alan kurumların aynı formülleri benimsemesi yerine kendine özgü yol haritaları çizebilmesi de uzaktan eğitim sistemi adına destekleyici olarak değerlendirilen konulardandır.

## Sonuç

Belirsizliklerle dolu bir dünyada yarını öngörmek bile zorken geleceği inşa etmenin kolay olmadığı bir gerçektir. Planlama; kurumlar için bu işlevi gerçekleştirmeye çalışan, içeriğinde kararların, risklerin, hayallerin, cesaretin, araştırmanın, adımların olduğu bir yönetim fonksiyonudur. Ülkemizde uzaktan eğitim alanında faaliyet gösteren kurumların planlama fonksiyonunu nasıl gerçekleştirdiğini analiz etmeye çalışan bu çalışmada, alana dair durum tespitleri yapılmıştır. Farklı uzaktan eğitim kurumlarında görev alan üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmelerle veriler toplanmış ve belirlenen tema ve kodlar üzerinden betimsel analiz sonuçları ortaya konulmuştur. Plan konuları, amaçlar, paydaşların etkisi, uzaktan eğitim için geçerli olan plan süreleri, işleyiş tarzı, planlama yöntemleri ve uzaktan eğitim alanına ilişkin gelecek öngörülerini araştırma için belirlenen tema başlıklarıdır. Araştırma bulguları incelendiğinde; ülkemizdeki uzaktan eğitim kurumlarında stratejik planlama olarak adlandırılan uzun dönemli planlar yerine daha kısa ve orta dönemli planların tercih edildiği görülmüştür. Bu bağlamda stratejik kararların öne çıkması gerekmektedir. Çünkü stratejik kararların başarısı alt düzey kararlar içinde önem arz eder. Bu bağlamda stratejik planlama sürecinin adımları uzaktan eğitim kurumlarında daha aktif uygulanabilir. Senaryo analizi, delphi tekniği, fayda-maliyet analizi, SWOT analizleri gibi birçok tekniğin daha sistematik kullanımı gerekmektedir. Planlamaya en sık konu olan operasyonel kararlar için uygulanan yöntemlerin geliştirilmesi uzaktan eğitim alanı için önemli bir diğer adımdır. Sorun çözme, karar alma, risk öngörme yöntemleri daha sık kullanılarak operasyonel planlama süreçleri gerçekleştirilebilir. Araştırmada misyon, vizyon ifadelerine bakıldığında; uzaktan eğitim kurumlarının birçoğunun yakın ifadeler tercih ederek, eş biçimliliğe sahip olduğu görülmüştür. Yasal zorunluluklar ve rekabet baskısı nedeniyle aynı sektörde yer alan kurumların benzeme eğilimi normal kabul edilse de örgütsel şartlar, imkan ve ihtiyaçlar farklı olduğu için her bir kurumun kendine özgü gelecek senaryoları hazırlaması daha doğrudur. Bu bağlamda misyon, vizyon, stratejik hedeflerin belirlenmesi sürecinde üst yönetim kadar uygulama birimi çalışanlarından da dönüşler alınması sisteme katkı sağlayacak konular arasındadır. Kurum dışı etkili paydaşlar arasında görülen öğrenenlerden gelen geri dönüşlerin uygulamaya daha aktif yansıtılması aynı zamanda YÖK ve akreditasyon kurumları gibi dış paydaşlarla daha çok iş birliği yapıp ortak projeler gerçekleştirerek paydaş etkileşiminin artırılması da önemli konular arasında değerlendirilmektedir. Sonuç olarak; ülkemizde uzaktan eğitim kurumlarının planlama fonksiyonu ile ilgili temel faaliyetleri dikkatli uyguladığı ve başarılı adımlar attıkları tespit edilmiştir. Gelecekte bu kurumların başarısını devam ettirebilmeleri için ise, dünyadaki eğilimlerin daha yakından takibi, çevresel şartlara adaptasyon becerilerinin geliştirilmesi ve paydaş ilişkilerinin daha fazla güçlendirilmesi önemli görülmektedir.

### Kaynakça

- Acar, E. (2007). *Yarı resmi bir örgütte stratejik planlama uygulaması: Aydın Ticaret Odası örneği* [Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Anadolu Üniversitesi Web Sayfası. (2023). Açıköğretim Misyon ve Vizyonu. <https://aoskalite.anadolu.edu.tr/hakkimizda/misyon-ve-vizyon> adresinden 10.09.2023 tarihinde alınmıştır.
- Ankara Üniversitesi Resmi Web Sayfası. (2023). Vizyon ve Misyon. <https://ankuzef.ankara.edu.tr/hakkimizda/14-ankuzef/26-vizyon-ve-misyon> adresinden 11.09.2023 tarihinde alınmıştır.

- Bahar E. (2020). Örgüt kültürü analizi: Üniversite stratejik planlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, Journal of Business Research-Turk*, 12(2), 2017-2030.
- Balaban, E. (2012). *Dünyada ve Türkiye’de uzaktan eğitim ve bir proje önerisi*. İstanbul: Işık Üniversitesi. [https://erdalbalaban.com/wpcontent/uploads/2012/12/UE\\_UzaktanE%C4%9Fitim\\_EB.pdf](https://erdalbalaban.com/wpcontent/uploads/2012/12/UE_UzaktanE%C4%9Fitim_EB.pdf) adresinden 20.09.2023 tarihinde alınmıştır.
- Bozkurt, A. (2017). Türkiye’de uzaktan eğitimin dünü, bugünü ve yarını. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 85-124.
- Cabı, E., & Ersoy, H. (2017). Yükseköğretimde uzaktan eğitim uygulamalarının incelenmesi: Türkiye örneği. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 419-429.
- Canbaz S., & Yıldız E. (2014). İşletmelerde stratejik planlama ve karar alma sürecinde yönetim bilgi sistemlerine ilişkin bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 44(1).
- Çiğdem, T. (2007). *Kamu kurumlarında stratejik planlama* [Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi]. İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Demir C., & Yılmaz M.K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Di Maggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dinçer, Ö. & Fidan, Y. (1996). *İşletme yönetimi*. Beta.
- Drucker, P. F. (2006). *The practice of management*. Harper Collins.
- Erzurum Atatürk Üniversitesi Web Sayfası. (2023). Açıköğretim Fakültesi Hakkımızda. <https://ataaof.edu.tr/s/hakkimizda> adresinden 11.09.2023 tarihinde alınmıştır.
- Gökçe, A. T. (2008). Küreselleşme sürecinde uzaktan eğitim. *D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-12.
- Gözlükaya, T. (2007). *Yerel yönetimler ve stratejik planlama: Modeller ve uygulama örnekleri* (Yayın No. 214881) [Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi]. <file:///C:/Users/user/Downloads/214881.pdf>.
- Guion, R. M. (2002). Validity and reliability. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology*. Blackwell.
- Holt, D.H. (1993). *Management: Principles and practices*. Prentice Hall.
- İstanbul Üniversitesi Resmi Web Sayfası. (2023). Misyon, Vizyon, Temel Değerler. <https://auzef.istanbul.edu.tr/tr/content/fakultemiz/misyon---vizyon---temel-degerler> adresinden 11.09.2023 tarihinde alınmıştır.
- Kaçan A. & Gelen İ. (2020). Türkiye’deki uzaktan eğitim programlarına bir bakış. *Uluslararası Eğitim Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 6(1), 1-2.
- Kır, A. (2011). *Otel yönetiminde mimari yapının yeri ve önemi* [Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kidd T.T. & Song, H. (2007). A Case study of the adult learner’s perception of instructional quality. In Y. Inoue (Ed.), *Web based online courses*. Information Science.
- Koçel T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koparal, C., & Özalp, İ. (Ed). (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Anadolu Üniversitesi.
- Massie, J. L. (1983). *Essentials of management*. Ş.an Özalp (Çev. ). Bayteş.
- Metin M. & Özcan A. (2015). Eğitim bilimine giriş. M. Metin, T. Aytaç (Ed.), *Eğitimle ilgili temel kavramlar*. Pegem Akademi.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book* (2nd Ed). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Moore, M. & Kearsley, G. (2012). *Distance education: A Systems view of online learning* (Third Edition). Belmont, CA: Wadsworth.
- Ozan, Ö. (2022). Uzaktan Eğitimin Tanımı. [http://www.ozlemozan.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1227:uzaktan-eitimin-tanm-&catid=108:uzaktan-eitim-&Itemid=291](http://www.ozlemozan.info/index.php?option=com_content&view=article&id=1227:uzaktan-eitimin-tanm-&catid=108:uzaktan-eitim-&Itemid=291) adresinden 20.10.2023 tarihinde alınmıştır.
- Özarlan, Y. (2008). Uzaktan eğitim uygulamaları için açık kaynak kodlu öğrenme yönetim sistemleri. *Ankara: inet-tr'08- XIII. Türkiye'de İnternet Konferansı Bildirileri Kitabı*. (ss.55-60).
- Özkalp, E. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: A. Ü. İşletme Fak. Yayını.
- Özköse H., Arı S. & Çakır Ö. (2013). Uzaktan eğitim süreci için SWOT analizi. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, 5(41).
- Öztop, S. (2007). *Stratejik planlamanın belediyelere uygulanması* [Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özyürek, A., Begde, Z., Yavuz, N. & Özkan, İ. (2016). Uzaktan eğitim uygulamasının öğrenci bakış açısına göre değerlendirmesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 592-605.
- Rodriguez, C. O. (2012). MOOCs and the AI-Stanford Like Courses: Two Successful and Distinct Course Formats for Massive Open Online Courses. *European Journal of Open, Distance and E-Learning*. <http://www.eurodl.org/materials/contrib/2012/Rodriguez.pdf> adresinden 24.11.2023 tarihinde alınmıştır.
- Şahin, A. (2006). *Kilim işletmelerinde SWOT analizi, Uşak ve Eşme uygulaması* (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Şahin D. Ö. (2020). Açık ve uzaktan öğrenmede radyonun yeri. G. Kıyık Kıcıır (Ed.), "Dünyayı sınıfa getirmek" *Radyonun eğitim işlevi ve Türkiye'de eğitsel radyo programları*. Pegem Akademi.
- Tortop, N. İsbir, E. G., Aykaç, B. Yayman, H. & Özer, M. A. (2007). *Yönetim bilimi*. Ankara: Yargı.
- Van Fleet D. D. (1991). *Contemporary management*. Houghton Mifflin Company.
- Yozgat O. (1983). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Meter Matbaa.

### Çatışma Beyanı

Makalenin yazarı, bu çalışma ile ilgili taraf olabilecek herhangi bir kişi ya da finansal kuruluş ile ilişkileri bulunmadığını dolayısıyla herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan eder.

### Destek ve teşekkür

Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.