



Gönderme Tarihi: 23.01.2019

Kabul Tarihi: 16.03.2019

\*Bu bir araştırma makalesidir

## Uzaktan eğitimde kurumsal modeller ve öğrenen destek hizmetleri uygulamaları\*

Hakan GENÇ<sup>a</sup><https://orcid.org/0000-0003-1834-0110><sup>a</sup> Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uzaktan Eğitim ABD, Eskişehir, Türkiye

### Özet

Yükseköğretimde yaşanan paradigma değişiminin meydana getirdiği rekabetçi ortamda yükseköğretim kurumları da işletme modeline doğru bir geçiş yaşamaktadır. Bu gelişmeler kurumların rekabetçi üstünlük kurmaları gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Değerler zinciri modeline göre bir kurumun rekabetçi üstünlük sağlayabilmesi ve bunu sürdürebilmesi için *değerler* oluşturması gerekmektedir. Değerler oluşturulabilmesi ve analiz edilebilmesi için kurumun faaliyetlerinin belirli bileşenlere ayrıştırılması gerekmektedir. Bu bileşenlerinden biri de destek hizmetleridir. Bu çalışmada uzaktan eğitimde kurumsal modeller, yükseköğretimde paradigma değişimi ve değerler zinciri açıklanmaktadır. Ayrıca değerler zinciri modelinde ayrıştırılmış bir bileşen olan destek hizmetleri, uzaktan eğitim kurumları ve uygulamaları bağlamında ele alınmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Uzaktan eğitimde kurumsal modeller, öğrenen destek hizmetleri, değerler zinciri modeli, yükseköğretimde paradigma değişimi

### Abstract

In competitive environment created by the paradigm shift in higher edation, higher education organizations shifts through the enterprise model. All these developments reveal that organizations need to create competitive advantage. According to value chain model, an organization requires to create values to create and sustain competitive advantage. In order to be created value and performed value chain analysis, activities of an organization must be segregated into discrete components. One of these components is support services. In this study organizational models in distance education, paradigm shift in higher education and value chain model are defined. Besides, the support services, one of the unbundled components in value chain model, are addressed within the context of distance education institutions and practices.

**Keywords:** Organizational models in distance education,, learner support services, value chain model, paradigm shift in higher education

### Kaynak Gösterme

Genç, H. (2019). Uzaktan eğitimde kurumsal modeller ve öğrenen destek hizmetleri uygulamaları. *AUAd*, 5(2), 29-48.

## Giriş

Bilginin hızla değiştiği bilgi toplumunda başarı gösterebilmek ve var olabilmek öğrenmede sürekliliği kaçınılmaz kılmaktadır. Öğrenmenin yaşamboyu devam etmesi gerekliliği öğrenmenin artık sınıflarla sınırlı kalamayacağı düşüncesini destekler bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla öğretene- öğrenen etkileşimi ile meydana gelen geleneksel eğitimin yanı sıra öz-yönetimli öğrenme ve bağımsız öğrenme becerileri gibi kavramlar da önem kazanmaktadır. Yaşanan tüm bu gelişmelere hizmet etmesi bağlamında ise uzaktan eğitim sistemlerinin önemli bir rol üstlendiği görülmektedir (Johnston, 1997, s. 113; Rogers, 2000, s. 21-23).

## Uzaktan eğitimin nesilleri

Uzaktan eğitim; öğretimin öğrenmeden farklı bir yerde meydana geldiği, öğrenen ve öğretene arasındaki etkileşimin iletişim teknolojileriyle sağlandığı planlanmış öğrenme ve öğretimlerdir (Moore ve Kearsley, 2012, s. 2). Diğer bir ifadeyle uzaktan eğitim öğrenen grubunun farklı bir yerde olduğu, öğrenen, öğretene ve kaynak etkileşiminin iletişim sistemleri ile sağlandığı, kurum tabanlı formal bir eğitimidir (Schlosser and Simonson 2009, s. 1). Uzaktan eğitime ilişkin tanımlarda da yer aldığı gibi öğrenen-öğretene arasındaki iletişimin bilgi ve iletişim teknolojileri ile gerçekleştirilmesi, uzaktan eğitim uygulamalarının teknolojik gelişmelerden doğrudan etkilendiği gerçeğini de ortaya koymaktadır. Alanyazında, teknolojik gelişmelere bağlı olarak uzaktan eğitimin tarihsel sürecini ele alan çeşitli çalışmalara rastlanılmaktadır. Taylor (2001, s. 2) uzaktan eğitimin tarihsel sürecini beş aşamalı ele almaktadır. Taylor'a göre ilk aşama, sadece basılı teknolojiyi temel alan *Mektupla Eğitim Modeli*; ikinci aşama, basılı ortamların yanı sıra ses ve video ortamlarını temel alan *Çoklu Ortam Modeli*; üçüncü aşama, senkron iletişime olanak sağlayan telekomünikasyon teknolojilerinin işe koşulmasını temel alan *Tele Öğrenme Modeli*; dördüncü aşama, internet aracılığıyla çevrimiçi sunumu temel alan *Esnek Öğrenme Modeli* ve beşinci aşama, internet ve web teknolojilerinin sunduğu özelliklerden daha kapsamlı yararlanmayı amaçlayan *Akıllı Esnek Öğrenme Modeli* olarak adlandırılmaktadır. Dördüncü aşamanın devamı niteliğinde olan beşinci aşamada, bilgisayar ortamı iletişimde otomatik yanıt sistemleri, çeşitli kaynaklara erişim sunan portallar gibi web teknolojilerinin işe koşulması söz konusudur.

Moore ve Kearsley (2005, s. 23-44)'de benzer şekilde uzaktan eğitimin tarihsel sürecini beş aşamalı ele almaktadır. Moore ve Kearsley'e göre ilk aşama, sadece basılı ortamdan yararlanan *Mektupla Eğitim*; ikinci aşama, görsel/işitsel ortamlardan yararlanan

Televizyon&Radyo Yayını; üçüncü aşama, ilk iki aşamadaki ortamların işe koşulduğu, uzaktan eğitimin tasarımında ve sunumunda endüstriyel bir yaklaşım gösterildiği *Açık Üniversiteler*; dördüncü aşama, öğrenen-öğreten etkileşimin yanı sıra ilk kez öğrenen – öğrenen etkileşiminin sağlanabildiği *Telekonferans* ve beşinci aşama, sunumun ve iletişimin internet aracılığıyla gerçekleştiği, etkileşimli çoklu ortam içerikleri, sanal sınıflar gibi teknolojilerin kullanıldığı *İnternet/Web* olarak adlandırılmaktadır. Kaufman (1999, s. 72) ise teknolojik gelişmelere bağlı olarak uzaktan eğitimin tarihsel sürecini üç nesilde ele almaktadır. Mektupla eğitim olarak adlandırılan birinci nesil; tek bir teknolojinin kullanımına odaklanılan, basılı materyal kullanımını temel alan, öğrenen desteğinin sınırlı olduğu bir aşama olarak değerlendirilmektedir. Uzaktan eğitim olarak adlandırılan ikinci nesil; çoklu ortam, basılı materyal, radyo ve televizyon yayını kullanımını temel alan, çok sayıda öğrenene hizmet verilebildiği, bilgi aktarımının ve etkileşimin tek yönlü sağlandığı, doğrudan bilgiyi yapılandırılanla değil aracı rol üstlenen bir öğretenele etkileşimde bulunulabildiği bir aşama olarak değerlendirilmektedir. Televizyon ve radyo yayınları ile büyük kitlelere hizmet etmeyi amaçlayan ikinci nesil uzaktan eğitim; 1962’de Güney Afrika Üniversitesi’nin uzaktan eğitim yapma kararı ile uzaktan eğitimde yeni bir dönemin aralandığı, 1969’da İngiliz Açık Üniversitesinin kurulması ile birlikte özellikle Asya ve Avrupa’daki bir çok ülkede de açık üniversitelerin kurulduğu bir aşama olarak da değerlendirilebilir. Kronolojik sırayla ele alındığında bazı örneklerin; İspanya’da Uzaktan Eğitim Milli Üniversitesi (Universidad Nacional de Educación a Distancia) (UNED) (1972), Pakistan’da Allama Iqbal Açık Üniversitesi (AIOU) (1974), Tayland’da Sukhothai Thammathirat Açık Üniversitesi (STOU) (1978), Kore’de Kore Milli Açık Üniversitesi (KNOU) (1982), Endonezya’da Terbuka Üniversitesi (UT) (1984) ve Hindistan’da Indira Gandhi Milli Açık Üniversitesi (IGNOU) (1985) olduğu görülmektedir. Açık ve uzaktan öğrenme olarak adlandırılan üçüncü nesil ise; internet ve video konferans gibi iki yönlü iletişim sağlayan iletişim ortamlarıyla doğrudan bilgiyi yapılandırılanla etkileşimde bulunulabildiği, öğrenen-öğreten etkileşimin yanı sıra öğrenen-öğrenen etkileşimine fırsat tanıyan imkanların sunulduğu bir aşama olarak değerlendirilmektedir. İki yönlü iletişime, farklı öğretim modellerinin uygulanabilmesi ile düşünme becerilerinin geliştirilmesine ve öğrenen özerkliğine odaklanılan son nesil uzaktan eğitim; ikili mod (dual mode) üniversitelerin ortaya çıktığı bir aşama olarak da değerlendirilebilir (Kaufman, 1999, s.72; Aoki, 2012, s. 1184-1185; Bates, 2005; Simonson vd., s. 39; Farnes vd., 2000, s.5). Uzaktan eğitimin ikinci nesil ve üçüncü nesil uygulama örneklerine bakıldığında açık üniversiteler , ikili mod üniversiteler gibi çeşitli organizasyonel

yapıların olduğu görülmektedir. Uzaktan eğitimin rolü, kurumların uzaktan eğitimi nasıl sunduklarına göre farklılık göstermektedir (Holmberg, 1995, s. 7). Ipaye (2007, s. 2) uzaktan eğitim kurumlarının yapısal ve işleyiş farklılıklarının oluşmasında; kurumların kuruluş felsefesi, ekonomik sınırlılıklar, toplumsal talep ve siyasi baskı gibi etkenlerin belirleyici rol oynadığını ifade etmektedir. Bu çalışmanın devamında uzaktan eğitimde farklı organizasyonel modellere ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

### **Uzaktan eğitimde kurumsal modeller**

Uzaktan eğitimde kurumsal modellerin alanyazında farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Moore ve Kearsley (2012, s. 4-6) uzaktan eğitimin kurumsal modellerini tekli mod kurumlar, ikili mod kurumlar, sanal üniversiteler ve konsorsiyum, bireysel öğretmenler olarak dört kategoride ele almaktadır. IGNOU (2017, s. 27-43) tekli mod kurumlar, ikili mod kurumlar ve konsorsiyumlar olarak üç kategoride ele almaktadır. Benzer şekilde Farnes vd. (2000, s. 8-19 )'de tekli mod kurumlar, ikili mod kurumlar ve diğer kurumlar olarak üç kategoride ele almakta ancak diğer kurumlar kategorisinde; konsültasyon modeli, karma mod, konsorsiyumlar, belirli süre ve koşullar dahilinde mevcut bir hizmetten yararlanma (franchising), doğrulama (validation), projeler ve uzaktan sınıf alt başlıklarına yer vermektedir. Peters (1998, s.15-16) ise yine üç kategoride ele almakta ancak bunları; tekli mod, ikili mod ve karma mod kurumlar olarak ele almaktadır. Bu çalışmada uzaktan eğitimin kurumsal modellerinden tekli mod, ikili mod, karma mod kurumlar ve konsorsiyumlar açıklanmakta ayrıca bu modellere ilişkin örneklere yer verilmektedir.

### **Tekli Mod (Single Mode) Kurumlar**

Yöneticilerin, akademik personelin ve diğer çalışanların tamamının uzaktan eğitim için hizmet verdiği kurumlardır. İkili mod kurumlarla ayrıştığı en temel hususlardan biri özerklidir. İkili mod kurumlardaki uzaktan eğitim birimlerinin özerk karar alamaması noktasında yaşadığı dezavantaj bu tip kurumlar için söz konusu değildir (IGNOU, 2017, s. 33). Açık üniversiteler bu kategoride ele alınan kurumlardır. Tekli mod kurumlarda müfredat, öğrenen desteği ve öğretimde kullanılacak iletişim araçları uzaktan öğrenenlerin gereksinimleri göz önünde bulundurularak bütüncül bir yaklaşımla tasarlanır. Genelde öğrenen açısından kampüs içi bir aktivite söz konusu değildir. Ancak bazı kurumlarda öğrenen ve öğretmenin zaman zaman bir araya geldiği çalışma ya da bölge merkezi olarak adlandırılan birimler mevcuttur (Farnes vd., 2000, s.8).

Awe (tarihsiz, s. 6) tekli mod kurumların; tek amaç-tekli mod kurumlar, çoklu amaç-tekli mod kurumlar olmak üzere iki kategoride ele alınabileceğini belirtmektedir. Öğretmen niteliğinin artırılması misyonu ile sadece öğretmen eğitimi ile ilgili açık ve uzaktan ders hizmeti sağlayan Svaziland William Pitcher Üniversitesi (William Pitcher College of Swaziland) tek amaç-tekli mod kurumlara ilişkin bir örnek teşkil ederken; herkes için öğrenme ve yaşamboyu öğrenme anlayışını benimseyen ve öğrenenlere farklı akademik program seçenekleri sunan Nijerya Açık Üniversitesi de (The National Open University of Nigeria) çoklu amaç-tekli mod kurumlara ilişkin bir örnek teşkil etmektedir. Tekli mod kurumların dünyanın birçok yerinde açık üniversite formunda örneklerine rastlamak mümkündür. Bunlardan bazıları; Kanada'da Athabasca Üniversitesi, İspanyada'da Katalonya Açık Üniversitesi ve Japonya'da Japonya Açık Üniversitesi'dir (<https://www.athabascau.ca/>; <https://www.uoc.edu/portal/en/>; <https://www.ouj.ac.jp/eng/>).

### **İkili Mod (Dual Mode) Kurumlar**

Geleneksel yüz yüze eğitim hizmetinin yanı sıra uzaktan eğitim hizmeti de sunan üniversiteler ikili mod kurumlar olarak nitelendirilmektedir. İkili mod üniversitelerde, her ne kadar uzaktan eğitim yönetimi ve uzaktan öğrenen destek sistemi olsa da uzaktan eğitimin geleneksel üniversite yapısına entegrasyonu söz konusudur. Tekli mod kurumlarla ayrıştığı en temel özelliklerden biri daha küçük ölçekte bir öğrenen grubuna uzaktan eğitim hizmeti sağlanmasıdır (Farnes vd., 2000, s.11). Temelde her iki eğitim hizmetini de sunma misyonuyla var olan ikili mod kurumların, kendi içerisinde Hindistan, Malezya ve Deiken gibi yapısal farklılıkları olan modellere ayrıştığı görülmektedir. İkili mod kurumların *Hindistan modeli*'nde; üniversitenin karar alma mekanizmalarını büyük ölçüde geleneksel öğretim yapan birimler oluşturmaktadır. Akademik programlar, ders içerikleri, değerlendirme ve işleyiş ile ilgili düzenlemeler uzaktan eğitim birimlerinin sınırlı söz sahibi olduğu kurumsal otoriteler tarafından gerçekleştirilmektedir. Uzaktan eğitim birimlerinin yapılanmasında da farklılıklar olduğu görülmektedir. Kimi uzaktan eğitim birimlerinin sadece uzaktan eğitim veren kendi akademik personeli bulunurken kimi birimlerin geleneksel öğretim yapan birimlerden yarı zamanlı olarak akademisyen temininde bulunduğu ve daha çok yönetsel bir birim olarak faaliyet gösterdiği görülmektedir. *Malezya modeli*'nde de Hindistan modeli'nde olduğu gibi akademik ve akademik olmayan personeli olan ayrı bir uzaktan eğitim birimi bulunmaktadır. Ancak bu modeldeki önemli bir farklılık, uzaktan öğrenim gören öğrenenlerin de kampüs iklimini tecrübe etmeleri gerektiği düşüncesiyle bir

yıl yüz yüze eğitime katılmalarının beklenmesidir. Dolayısıyla Malezya modeline göre, uzaktan öğrenenler hem genelsel hem uzaktan eğitim tecrübesi yaşamaktadır. *Deiken modeli* ise ayrı bir yönetimi olan uzaktan eğitim biriminin kaldırılarak, uzaktan öğrenen ve geleneksel öğrenenlere aynı hizmetin verilmesi vurgusuyla hizmetlerin bütünleştirilmesi anlayışına dayanmaktadır (IGNOU, 2017, s. 28-29).

Awe (tarihsiz, s. 6) farklı bir bakış açısıyla ikili mod kurumların ders-yönelimli birimler ve uzaktan eğitim birimleri olmak üzere iki yapıda olduğunu belirtmektedir. Ders- yönelimli birimlerin ayrı bir uzaktan eğitim birimi olmamasına rağmen birtakım uzaktan eğitim programlarının sunumunu üstlendiğini, uzaktan eğitim birimlerinin ise uzaktan eğitim süreçlerinin tüm aşamalarındaki sorumluluğu üstlenen tamamen ayrı birimler olarak faaliyet gösterdiğini ifade etmektedir.

Avustralya'daki Güney Avustralya Üniversitesi, Uganda'daki Makerere Üniversitesi ikili mod kurumlar için birer örnek teşkil etmektedir (<https://www.unisa.edu.au/>; <https://www.mak.ac.ug/> ; Muyinda, 2012, s. 54-50).

### **Karma Mod (Mixed Mod) Kurumlar**

Çeşitli formlarda öğretim yöntemleri sunan, öğrenenlere kendi gereksinimleri ve fırsatları ölçüsünde bu formlar arasından seçim yapabilme imkanı sağlayan kurumlar karma mod kategorisinde ele alınmaktadır ( Peters, 1998, s. 15-16). Karma mod kurumlarda; uzaktan eğitim materyallerinden geleneksel öğrenenlerin de yararlanması, yüz yüze derslerin ve uzaktan eğitim derslerinin birlikte sunulması, uzaktan eğitim ve yüz yüze derslerin sırayla sunulması, uzaktan öğrenenlere zaman zaman yüz yüze öğretim imkanı da sağlanması ve geleneksel öğrenenlere bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla da öğrenen desteği sunulması gibi çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Yeni Zelanda'daki Massey Üniversitesi karma mod kurumlara ilişkin bir örnek teşkil etmektedir (Farnes vd., 2000, s.14).

### **Konsorsiyum**

Birbirinden bağımsız birkaç kurumunun uzaktan eğitim hizmeti sağlamak ve uzaktan eğitimi geliştirmek adına yaptıkları işbirliği konsorsiyum olarak adlandırılmaktadır. Konsorsiyumlar; finansal meselelerde ve akademik hizmetlerde yaşanan zorlukların aşılması amacıyla gerçekleştirilmektedir (IGNOU, 2017, s.41). Ortaklar arasında öğrenme materyali üretme, öğrenen desteği sağlama gibi sorumluluk paylaşımına gidilmesi ve üretilen materyal ve hizmetlerden birlikte yararlanılması söz konusudur. Konsorsiyumlarda her bir ortak kendi

özerk yönetim yapısını korumaktadır. Ancak demokratik bir yapının oluşturularak konsorsiyumun başarılı bir şekilde yol alabilmesi, kurumların özerkliklerinden kısmen taviz vermelerini gerektirebilir. Ortaklıklar üniversitelerin yanı sıra üniversite birimleri, devlet kurumları ve şirketler arasında da gerçekleşebilmektedir (Farnes vd., 2000, s.15). Avustralya'daki belirli üniversitelerin bir araya gelerek oluşturdukları Açık Üniversiteler Avustralya (Open Universities Australia) konsorsiyuma ilişkin bir örnek teşkil etmektedir (<https://www.open.edu.au/>).

Uzaktan eğitimdeki kurumsal modellerin yükseköğretimde yaşanan değişimin anlamlandırılmasına önemli bir katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Yükseköğretim kurumlarının misyon ve değerler bağlamında yaşadığı değişimin dinamiklerini teknoloji ve uzaktan eğitim programları oluşturmaktadır. Dünya üzerinde hızla artan genç nüfusun yükseköğretim kurumlarını daha yaratıcı ve yenilikçi bir modele evrilmesi yönünde itici güç olması, bilgi toplumunda yetişkinlerin de sürekli öğrenme gereksinimi içerisinde olması her an her yerde her yaşta erişilebilir bir eğitim modelini ön plana çıkarmaktadır. Değişimin dinamikleri olan teknoloji ve uzaktan eğitim programlarıyla birlikte uzaktan eğitim kurumları ile geleneksel yükseköğretim kurumları arasındaki makas git gide azalmakta internet, çoklu öğrenme ortamları, video konferans gibi teknolojilerin kullanımı ortak bir anlayışa dönüşmektedir. Daha çok öğrenene daha fazla öğrenme formatı seçeneği sunma anlayışı önem kazanmaktadır (Hanna, 2003, s. 67-69). Bu çalışmanın devamında yükseköğretimde yaşanan paradigma değişiminin kurumsal boyutuna ve değerler zinciri modeline temas edilecektir.

### **Yükseköğretimde yaşanan paradigma değişimi ve değerler zinciri**

21. yy. dünyasında eğitimin erişilebilirliğine verilen önem, öğrenen farkındalığının yüksek olması, artan ve talepkar bir nüfus, çeşitli ve çok sayıda eğitim kurumunun vücut bulması gibi etkenler yüksek öğretimde rekabetçi bir ortamın oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Rekabetçi bir ortamda yükseköğretim kurumlarının yaşadığı değişim; girişim ve pazar odaklı, öğrenen taleplerini karşılamaya yönelik bir model yönünde olmaktadır. Hanna (2003) yükseköğretim kurumlarında yaşanan değişimle ilgili olarak; nitelik geliştirme stratejisinden yeni pazar oluşturma stratejisine, rekabetten kaçınan bir anlayıştan rekabetçi üstünlük kurma anlayışına, programı temel alan destek yapılarından öğreneni temel alan yapılara bir geçişin söz konusu olduğunu belirtmektedir (Hanna, 2003, s. 67-79; Hanna, 2000, s. 92-113). Mcnay (1995, s. 105 -115) de benzer bir anlayışla



üniversitelerdeki değişim eğiliminin işletme (enterprise) modeline doğru kaydığını ifade etmektedir. Kurumsal bazda alt birimlerin ve proje ekiplerinin baskın rol oynadığı, *yeterlilik* değerinin ön plana alındığı bu modelde öğrenci müşteri statüsünde ele alınmaktadır. Dolayısıyla bu modelin önemli bir boyutunu müşteri (öğrenen) memnuniyeti oluşturmaktadır. Gilliland (1993) müşteri memnuniyeti ile ilgili olarak müşterinin gereksinimlerini ön görebilme ve anlayabilme, sorunları tespit ederek hızlı bir şekilde çözüme kavuşturabilme becerisinin önemine değinmektedir. Bu becerilerin uzun vadede kurumların rekabetçi üstünlük oluşturabilmesine hizmet edeceğini ifade etmektedir.

Yükseköğretimde yaşanan paradigma değişiminin getirdiği rekabetçi ortam yükseköğretim kurumlarının rekabet üstünlüğü oluşturmasını gerekli kılmaktadır. Bu gereklilikle doğrudan ilişkili olan değerler zinciri (value chain) modeli herhangi bir kurumun nasıl rekabet üstünlüğü oluşturabileceğine ilişkin bir çerçeve sunmaktadır. Bu model ilk olarak Michael Porter tarafından tasarlanmıştır. Porter (1985)'in geliştirdiği çerçeve doğrudan eğitim kurumlarını baz almadığı için müşteri olarak nitelendirilen durumlar eğitim kurumları açısından öğrenen olarak değerlendirilebilir. Porter, müşteriyi (öğreneni) ödeme yapmaya istekli kılan özellikleri değer olarak nitelendirmektedir. Aynı faydanın rakiplerine göre daha ucuza sağlanması ile iyi bir değer oluşturulabileceğini, bir kurumun rekabet üstünlüğü sağlayabilmesinin oluşturabildiği değerler ile mümkün olabileceğini ifade etmektedir. Porter temelde iki rekabet üstünlüğünün söz konusu olduğunu belirtmekte ve bunları maliyet liderliği (cost leadership) ve diğer kurumlardan ayrışma farklılaşma (differentiation) olarak ele almaktadır. Değerler zinciri modelinin temelinde bir kurumun faaliyetlerinin belirli bileşenlere ayrıştırılması gerektiği anlayışı yer almaktadır. Faaliyetlerin belirli bileşenlere ayrıştırılması ile kurumun belirli yönlerden mevcut yapısının daha iyi gözlenebileceği ve tanımlanabileceği dolayısıyla kurumun bu analizle birlikte rekabetçi üstünlüğe yönelik bir vizyon geliştirebileceği anlayışı söz konusudur. Faaliyetlerin ayrıştırılması gerektiğini benimseyen değerler zinciri modeli başlıca beş faaliyetin ve dört destek hizmetinin olduğunu önermektedir. Başlıca beş faaliyeti; tedarik lojistiği (inbound logistics), faaliyet (operations), sevkiyat lojistiği (outbound logistics), pazarlama ve satış (marketing and sales), hizmetler (services) olarak; dört destek hizmetini de insan kaynakları yönetimi (human resource management), teknoloji geliştirme (technology development), kurumsal altyapı (organizational infrastructure) ve tedarik (procurement) olarak ele almaktadır. Ayrıca, destek hizmetlerinin, ürünlerin veya hizmetlerin oluşturulmasında ve sunulmasında doğrudan bir



etkisinin olmadığını ancak, kurumsal açıdan etkililiği artırıcı bir rolü olduğunu ifade etmektedir (Porter, 1985, s. 1-30; Pathak, 2010, s. 166-171).

Porter (1985)'ın değerler zinciri modelindeki ayrıştırmayı uzaktan eğitim kurumları açısından örneklendiren (Elloumi, 2004, s. 73-76)'a göre;

- *Tedarik lojistiği*, ders geliştirmek için yapılan hazırlıkları kapsamaktadır. Müfredat planlama, öğrenme yönetim sistemi (LMS), öğrenme içerik yönetim sistemi (LCMS) edinme veya hazırlama, yazarları temin etme, referans materyalleri sipariş etme gibi aktiviteler bu kapsamda ele alınabilir.
- *Faaliyet*, ders geliştirme süreci ile ilgili aktiviteleri kapsamaktadır. İçerik oluşturma, içerik düzenleme, grafik tasarım, basım (printing), çoklu ortam oluşturma, internet ortamında yayınlama gibi aktiviteler; diğer bir ifadeyle dersin tanıtımı, öğrenme amaçları, değerlendirme, öğretim materyalleri, öğrenen aktiviteleri ve öğrenen etkileşimi, teknoloji seçimi, öğrenen desteği, erişilebilirlik ve kullanılabilirlik gibi ders tasarımı bileşenleri bağlamında gerçekleştirilen aktiviteler bu kapsamda ele alınabilir (MarylandOnline, Inc. Consortium, 2019).
- *Sevkiyat lojistiği*, öğrenme materyallerinin öğrenenlere sunulması sürecini kapsamaktadır. Öğrenenlerin bir derse kaydolabildiği, transkriptlerine, kütüphaneye ve kitabevine erişebildikleri, çeşitli oryantasyon hizmetlerinden yararlanabildikleri ve sanal kampüs topluluğu oluşturulabilmesine katkı sağlayan bir portal oluşturulması da bu kapsamda ele alınabilir.
- *Pazarlama ve satış*, değer oluşturmak için gerçekleştirilen tüm aktiviteleri kapsamaktadır. Geliştirilen materyallerin reklamını yapma, sunulan çevrimiçi öğrenme fırsatları bağlamında markalaşma stratejileri geliştirme, stratejik ortaklıklar kurma, hizmetlere ilişkin broşürler oluşturma, öğrenen geri bildirim alma ve izleme gibi aktiviteler bu kapsamda ele alınabilir.
- *Hizmetler*, öğrenenlere sunulan destek hizmetlerini kapsamaktadır. Rehberlik, kişisel öğretim desteği (tutoring), sınav hizmetlerinin sağlanması, öğrenenlerin sistemdeki devamlılıklarına katkı sağlayan hizmetler bu kapsamda ele alınabilir. Öğrenenlerin internet siteleri ve portallar üzerinden kendi kendilerine yararlanabilecekleri hizmetler de bu kapsamda değerlendirilebilir.
- *Kurumsal altyapı*; üst yönetim, finans, kalite kontrol, planlama gibi unsurları kapsamaktadır.

- *İnsan kaynakları yönetimi*, kurum çalışanlarını yetiştirme (training), motive etme, ödüllendirme gibi aktiviteleri kapsamaktadır
- *Teknoloji geliştirme*, kurumdaki bilginin yönetilmesi ve korunması gibi unsurları kapsamaktadır.
- *Tedarik*, ilgili tedarikçilerle görüşme yapma ve satın alma gibi aktiviteleri kapsamaktadır.

Değerler zinciri modelinin benimsediği hizmetlerin ayrıştırılması anlayışı başka bir çalışmada sadece uzaktan öğreten rolleri bağlamında ele alınmaktadır. Neely ve Tucker (2010, s. 21)'in bir uzaktan eğitim kurumundaki ayrıştırılmış ve geleneksel öğreten rolleri modeli incelendiğinde geleneksel modelde; ders sunma, program geliştirme öğrenme çıktıları değerlendirme, ders materyallerini dersin sunumuna uygun hale getirme, danışmanlık yapma ve araştırma yapma faaliyetlerinin tek bir çatı altında birleştirildiği; ayrıştırılmış modelde ise dersin sunumundan sorumlu ders öğretmeni, ders içeriklerinin tasarımından sorumlu program geliştirme uzmanı, öğrenme çıktıları değerlendirilmesinden sorumlu öğretmen, öğrenene yol gösteren ve öğrenenin gelişimini takip eden akademik danışman, ders materyallerini ve teknolojiyi programa uyumlu hale getiren öğretim tasarımcısı şeklinde ayrıştırıldığı görülmektedir.

Değerler zinciri modelinde ayrıştırılmış kurumsal faaliyetlerden birinin *hizmetler* olduğu görülmektedir. Değerler zincirini uzaktan eğitim kurumları açısından uyarlayan Elloumi (2004)' göre *hizmetler* kapsamında öğrenen destek hizmetleri ele alınmaktadır. Bu çalışmanın devamında uzaktan eğitimde öğrenen destek hizmetlerinin tanımına ve öğrenen destek hizmetlerinin sınıflandırmalarına yer verilmektedir.

### **Uzaktan eğitim kurumlarında öğrenen destek hizmetleri ve destek hizmetleri uygulamaları**

Öğrenen desteği, öğrenenlerin öğrenme amaçlarını kazanmalarına ve başarı gösterebilmeleri için gerekli bilgi ve becerileri edinmelerine yardımcı olan tüm hizmetlerdir (Brindley vd., (2004, s. 9-11) . Diğer bir ifadeyle öğrenen desteği, eğitim materyallerinin yanı sıra öğrenene sunulan diğer yardım ve rehberlik hizmetleridir (Lapadula, 2003, s. 119).

Alanyazın incelendiğinde açık ve uzaktan öğrenmede destek hizmetlerinin çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir (Bozkurt, 2013, s. 396; Genç, 2018, s. 14-18). Keast (1997, s. 49-50) destek hizmetlerini; idari, eğitsel, teknik ve danışmanlık; Rekkedal ve Qvist-Eriksen (2003, s. 29-30) sürece odaklanarak, NKI Online Üniversitesi'nde sunulan

destek hizmetlerini; aday öğrenen süreci, başlangıç süreci, öğrenme süreci, mezuniyet süreci ve mezuniyet sonrası süreç; Keegan (2003, s. 1-2) öğrenen desteği ve öğrenme desteği; Thorpe (2003, s. 201-203) kurumsal ve öğretim ve Simpson (2012) akademik ve akademik olmayan destek olarak ele almaktadır. Berge (1995)'in başarılı bir çevrimiçi öğrenme için olması gereken koşullar olarak ele aldığı pedagojik (pedagogical), sosyal (social), yönetsel (managerial) ve teknik (technical) sınıflaması alanyazında destek türleri olarak da ele alınmaktadır (Aydın, 2012, s. 63; Okur, 2012, s. 14; Durak, 2017, s. 163). Akademik beceriler ve ders içerikleri ile ilgili hizmetler pedagojik destek; öğrenenlerin birbirleriyle veya öğretenlerle akademik olmayan etkileşimleri, insani ilişkilerin geliştirilmesi, grup dinamiklerinin artırılması, yalıtılmışlık duygusunun en az indirgenmesi ile ilgili hizmetler sosyal destek; kayıt işlemleri, idari işler, çalışma takvimi, organizasyon, prosedürler, değerlendirme ile ilgili hizmetler yönetsel destek; uzaktan öğrenenlerin yazılım ve donanımla ilgili problemlerini çözüme kavuşturmaya yönelik hizmetler teknik destek kapsamında ele alınabilir (Okur, 2012, s. 14; Durak, 2017, s. 163).

Bu çalışmanın devamında öğrenen destek hizmetleri uzaktan eğitim kurumlarındaki uygulamalar bağlamında ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, tekli mod kurumlardan İngiliz Açık Üniversitesi'ndeki ve ikili mod kurumlardan Güney Avustralya Üniversitesi'ndeki destek hizmetleri uygulamaları Berge (1995)'in sınıflandırmasından yararlanılarak örneklendirilmektedir.

### **İngiliz Açık Üniversitesi Örneği**

İngiliz Açık Üniversitesi'nde yönetsel destek bağlamında sunulan hizmetler incelendiğinde; başvuru sürecine ilişkin bilgilendirme, hesap açma ve şifre işlemleri, programlara kabul şartları, modülleri tamamlama süreci, modüllerin giriş gereksinimleri, teknoloji kullanımı ve dil becerileri gibi üniversiteye giriş gereksinimleri ile ilgili bilgi, uzaktan eğitim sistemine ilişkin bilgilendirme, ücret bilgileri, taksit, kredi kartı, banka transferi ve kredi desteği ile ödeme seçenekleri, kariyer olanakları, çalışma materyalleri ve derslerine ilişkin ayrıntılı bilgi gibi hizmetler sunulduğu görülmektedir. Bunların yanı sıra üniversite kapsamındaki destek hizmetleri uygulamaları tanıtım web sayfası, burs ödenek bağlantıları, öğrenme materyallerinin adrese teslimi, atıf için rehberlik, değerlendirme el kitabı (assessment handbook) üniversitenin intihal politikaları açıklamaları, kayıt, değerlendirme, bilgisayar kullanımı ve a'dan z'ye doküman kılavuzları, eğitim öğretim hizmetlerinde din ve inanış gereksinimlerini dikkate alarak ek düzenlemeler yapma gibi

hizmetler sunulmaktadır. Ayrıca uluslararası öğrenenlere yönelik esasları belirtme, çevrimiçi canlı destek, sunulan kütüphane hizmetlere ilişkin çevrimiçi veya telefonla şikayette bulunma gibi hizmetler sunulmaktadır. Sınav hizmetleri bağlamında ise gerekli durumlarda sınavlarda dinlenme araları, ek süre, bilgisayar kullanımı, yardımcı sağlama, evde sınav hizmeti, sınav merkezi değiştirme talebi, listelenen sınav merkezleri dışında ücretli sınav olma talebi formu sağlama, sınav sürecini olumsuz etkileyen ciddi özel bir olayı bildirme formu, belirli hastalık ve kaza gibi nedenlerle isteğe bağlı sınav erteleme formu, sınav tarihleri ve sınav merkezleri listesi ve sınavla ilgili düzenlemeler kitapçığı gibi hizmetler sunulmaktadır.

İngiliz Açık Üniversitesi'nde pedagojik destek bağlamında sunulan hizmetler incelendiğinde; e-öğrenme portalı (Open learn), Badged open courses (BOCs), Kitlesele açık çevrimiçi dersler (Futurelearn), bilimsel yayımlara açık erişim (Open research online), tekrara ve tekrar tekniklerine ilişkin kapsamlı kaynaklar, küresel sınıflar, çevrimiçi forum, sosyal medya, itunes, BBC yayımları, sınava hazırlık ve sınav günü için tavsiyeler ve kontrol listesi, not alma tekniklerine ilişkin kapsamlı bilgi, sınav teknikleri ve ödev hazırlama ile ilgili tavsiyeler ve ip uçları, etkili bilgisayar kullanımı tekniklerine ve çevrimiçi öğrenme çalışma becerilerine ilişkin kapsamlı bilgi gibi hizmetler sunulduğu görülmektedir. Bunların yanı sıra akran desteği (peer support), kişisel öğretim desteği (tutor support), öğrenen danışmanlığı (student consultation), İngilizce dil becerilerini kazanmaya yardımcı nitelikte web sayfası, akronimler sözlüğü, değerlendirmeye ilişkin terimler sözlüğü, canlı organizasyonlar, sunumlar, tartışmalar ve gösteriler sunan web sayfası (<http://studenthublive.open.ac.uk/>), çevrimiçi ve yüz yüze derslere kayıt sistemi, ödev teslimine ilişkin kitapçıklar, e-gazete (opennews), e-magazin (openminds) gibi hizmetler sunulmaktadır. Kütüphane hizmetleri bağlamında uzaktan erişim kütüphane hizmetleri, açık kütüphane, çevrimiçi kütüphane tanıtım videosu, alıntı yapma kılavuzu, intihal ile ilgili bilgilendirme, açık erişim sunan veritabanları erişim bağlantıları, kaynakça yönetim araçlarına erişim bağlantıları, en yakın diğer kütüphanelerden hizmet alabilme (Scanul access) ve kütüphaneciye erişim hizmetleri sunulmaktadır. Ayrıca oryantasyon web sayfası ve öğrenmeye başlamadan önce atılması gereken adımlar için kontrol listesi bulunmaktadır.

İngiliz Açık Üniversitesi'nde sosyal destek bağlamında sunulan hizmetler incelendiğinde; stres yönetimine ilişkin kapsamlı bilgi, öğrenen birliği web sayfası, mezun birliği web sayfası, mezuniyet seremonileri, programı bırakma veya geçici ara verme gibi durumlarda destek hizmetleri birimi desteği, kişisel gelişim planlama desteği, e-posta, telefon veya skype ile birebir rehberlik desteği, eski sınavların indirilebildiği alışveriş imkânı da

sunan çevrimiçi alışveriş sitesi ve çevrimiçi forumlar gibi hizmetler sunulduğu görülmektedir.

İngiliz Açık Üniversitesi'nde teknik destek bağlamında; video formatında ve yazılı formatta e-öğrenme ortamı kişisel sayfa araçları kullanımı desteği, bilgisayar arızalarına yönelik teknik destek, yazılım ve donanım seçimine ilişkin rehberlik gibi hizmetler sunulmaktadır. Bunların yanı sıra kütüphane hizmetleri bağlamında kütüphane kaynaklarına erişim kılavuzu ve şifre işlemleri gibi hizmetler sunulmaktadır.

İngiliz Açık Üniversitesi'nde sunulan diğer bazı destek hizmetleri incelendiğinde; kariyer planlama ile ilgili basılı kaynak bağlantıları, çevrimiçi kariyer belirleme aracı (Kudosk AD), mesleklerin ve mesleki gereksinimlerin listelendiği web sayfası, referans olma, iş bulmaya yardımcı olabilecek kapsamlı tavsiyeler ve ipuçları, mezun röportajları, kariyer bilgilendirme ile ilgili diğer organizasyonlara ilişkin bağlantılar, kariyer forum ve e-seminerleri gibi hizmetler sunulduğu görülmektedir. Bunların yanı sıra işverenler ve beklentilerine ilişkin açıklamalı liste, çevrimiçi iş ilanı hizmetleri, iş arayanlar için ilgili diğer bağlantılar, psikometrik test açıklamaları ve bağlantıları, iş görüşmeleri ile ilgili kapsamlı bilgi, CV yazımı ile ilgili kapsamlı bilgi, eğitim ile ilgili kariyer yapmaya ilişkin kapsamlı bilgi, ilgili bölüm mezunlarının tecrübe ettikleri iş deneyimleri, iş başvurusunda bulunma sürecine ilişkin kapsamlı tavsiye ve ipuçları gibi hizmetler sunulmaktadır. Ayrıca işverenler için kurumun mezununu tercih etmeli noktasında işverenlere yönelik hizmet ve kariyer danışma hizmetleri sağlanmaktadır. Bunların yanı sıra özel gereksinimli öğrenenlere yönelik yönetsel, akademik, sosyal ve teknik bağlamda çeşitli hizmetler sunulmaktadır (<http://www.open.ac.uk/>; Genç, 2018, s. 21-23).

### **Güney Avustralya Üniversitesi örneği**

Güney Avustralya Üniversitesi'nde yönetsel destek bağlamında sunulan hizmetler incelendiğinde; üniversite eğitiminin video formatında tanıtımı, başvuru için izlenilmesi gereken yollar, programlara giriş gereksinimleri, kariyer olanaklarına ilişkin açıklamalar, üniversite kabul yeterlilik modülü, programları tamamlama süreci, nakit, kredi kartı, banka hesabı, çek ile ödeme seçenekleri ve ücret bilgileri gibi hizmetler sağlandığı görülmektedir. Bunların yanı sıra çeşitli hizmetler için çevrimiçi randevu sistemi, mikrofon, web kamera ve özel web tarayıcı aracılığıyla evde çevrimiçi sınav hizmeti, kütüphane hizmetlerine ve kütüphane web sayfasına ilişkin çevrimiçi geri bildirim formu, çevrimiçi çalışma bursu, destek hizmetleri tanıtım web arayüzü gibi hizmetler sunulmaktadır.

Güney Avustralya Üniversitesi'nde pedagojik destek bağlamında sunulan hizmetler incelendiğinde; çevrimiçi öğrenmeye kritik yaklaşımlar giriş dersi (Introductory course), çevrimiçi bireysel öğretim desteği (online tutor support), Office 365 vb. gibi gerekli yazılımlara ücretsiz erişim, çevrimiçi oryantasyon web sayfası, öğrenme planlama aracı, görüntülü arama veya çevrimiçi araçlar aracılığıyla öğrenen danışmanı desteği (student advisers) gibi hizmetler sağlandığı görülmektedir. Bunların yanı sıra çeşitli konularda video dersler, çevrimiçi çalışma kılavuzu, sanal sınıflar, ödev hazırlamaya yönelik kılavuzlar ve videolar, kişisel e-portfolio, çevrimiçi oryantasyon, çevrimiçi çalışma ile ilgili web seminerleri gibi hizmetler sunulmaktadır. Ayrıca kütüphane hizmetleri bağlamında bilimsel araştırma kapsamındaki dergiler, yayın, açık erişim, veri yönetimi vb. gibi konularda açıklamalar, kütüphaneye kaynak önerme, Endnote, Refworks gibi kaynakça yönetim yazılımları tanıtımı, Endnote'a ilişkin eğitsel video, Refworks'a ilişkin eğitsel açıklamalar, ödev hazırlama ile ilgili yardımcı kılavuzlar, çevrimiçi veya telefon aracılığıyla kütüphaneciye erişim, adrese basılı materyal gönderimi, veritabanlarını kullanarak kaynaklara ulaşma ve analiz yapmaya ilişkin çeşitli eğitsel videolar ve etkileşimli dersler, diğer kütüphanelerden ödünç alma, diğer organizasyonlardan e-kitap bulmaya yönelik kütüphaneci desteği gibi hizmetler sunulmaktadır.

Güney Avustralya Üniversitesi'nde sosyal destek bağlamında; çevrimiçi öğrenenler topluluğu, rehberlik hizmeti, mezun ağı web sayfası gibi hizmetler sunulmaktadır.

Güney Avustralya Üniversitesi'nde teknik destek bağlamında, öğrenen bilgisayarının öğrenim için gerekli yazılım ve donanıma sahip olup olmadığına ilişkin bilgisayar yeterlilik testi sunulmaktadır. Ayrıca Endnote, Refworks gibi kaynakça yönetim yazılımlarına ve nasıl e-kitap bulunabileceğine ilişkin teknik destek sağlanılmaktadır.

Güney Avustralya Üniversitesi'nde sunulan diğer bazı destek hizmetleri incelendiğinde; iş ilanları ve haberler içeren kariyer merkezi web sayfası, video formatında işveren görüşleri, öz yardım kariyer kaynakları web sayfası (self-help career resources), yazılı formatta mezunların öğrenme deneyimleri, meslek arama motoru, kariyer öz değerlendirme testi, çevrimiçi beceri testi, iş başvurusu yapma, özgeçmiş hazırlama ve mülakata hazırlık ile ilgili bilgiler gibi hizmetler sağlandığı görülmektedir. Ayrıca özel gereksinimli öğrenenlere yönelik yönetsel, akademik, sosyal ve teknik bağlamda çeşitli hizmetlerin sağlandığı görülmektedir (<https://www.unisa.edu.au/>; Genç, 2018, s. 25-26).

## Sonuçlar

Yükseköğretim kurumlarının her geçen gün sayıca artması ve talepkar öğrenen profili eğitim kurumları arasında rekabetçi bir atmosferin oluşmasına sebebiyet vermektedir. Kitlelere eğitim hizmeti sunan bir odak olmasından hareketle uzaktan eğitim kurumları arasında bu atmosferin oluşması daha da kaçınılmaz olmaktadır. Kurumların devamlılıklarını sürdürebilmeleri için rekabetçi üstünlük oluşturmaları gerek şart haline gelmektedir. Değerler zinciri modelinde bir kurumun rekabetçi üstünlük oluşturabilmesi için değerler yaratması gerektiği ifade edilmektedir. Bu değerlerin yaratılabilmesi adına atılacak en temel adımın kurumsal faaliyetlerin ayrıştırılması olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, rekabet üstünlüğünün temelde iki farklı bağlamda sağlanabileceği, bunların da maliyet liderliği veya diğer kurumlardan farklılaşma olduğu ifade edilmektedir. Değerler zinciri modeli uzaktan eğitim kurumları bağlamında ele alındığında ayrıştırılan kurumsal faaliyetlerden birinin de bu çalışmanın odağı olan öğrenen destek hizmetleri olduğu görülmektedir. Dolayısıyla uzaktan eğitim kurumlarında öğrenen destek hizmetlerinin ayrıştırılmış bir faaliyet olarak ele alınması, bu hizmetlerin geniş bir yelpazede sunulması ile kurumsal bir değer oluşturulabileceği ve diğer kurumlardan farklılaşma bağlamında bir rekabetçi üstünlük yaratılabileceği düşünülmektedir. Daha genel bir bakış açısıyla, kurumsal model gözetmeksizin tüm uzaktan eğitim kurumlarının nasıl bir değerler zinciri modeli uyarlamalıyız? sorusuna iştiraklerinin gelecekteki adına doğru bir adım olabileceği ifade edilebilir.

### Öneriler

21. Yüzyıl dünyasında yükseköğretimde yaşanan rekabetçi ortam uzaktan eğitim kurumları açısından da var olma mücadelesini gerekli kılmaktadır. Bu kurumların sürekliliklerini sağlayabilmeleri ne ölçüde *değer* oluşturabildikleri ile yakından ilişkilidir. Uzaktan eğitim kurumlarının oluşturabileceği değer alanlarından biri de bu çalışma kapsamında odaklanılan öğrenen destek hizmetleridir. Bu bağlamda bir kurumsal değer oluşturulabilmesi için sistemdeki tüm öğrenenlerin gereksinimlerini dikkate alan bir destek hizmeti yelpazesi sunulmalıdır. Dolayısıyla destek hizmetlerine ilişkin öğrenen gereksinimini ve mevcut hizmetlere ilişkin öğrenen memnuniyetini belirlemeyi amaçlayan araştırmalar gerçekleştirilmelidir. Bu araştırmalar öğrenen özellikleri açısından farklı öğrenen gruplarıyla yinelenmelidir.



### Kaynakça

- Aydın, H. C. (2011). Açık ve uzaktan öğrenme: Öğrenci adaylarının bakış açısı. Ankara: Pegem.
- Awe, B. (tarihsiz). Organizational models of distance education in Nigerian Universities. [https://www.academia.edu/4187473/Organisational\\_Models\\_of\\_distance\\_education](https://www.academia.edu/4187473/Organisational_Models_of_distance_education)  
Erişim tarihi: 22. 12. 2018
- Bates, A. T. (2005). *Technology, e-learning and distance education*. London: Routledge.
- Berge, Z.L. (1995). Facilitating Computer Conferencing: Recommendations From the Field. *Educational Technology*. 15(1), s. 22-30.
- Brindley, E. J., Walti, C. And Zavachki-Richter, O. (2004). The current context of learner support in open, distance and online learning: An introduction. In J. E. Brindley, C. Walti and O. Zawacki-Richter (Eds.), *Learner support in open, distance and online learning environments* (pp. 9-27). Oldenburg: BIS-Verlag der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.
- Bozkurt, A. (2013). Mega üniversitelerde öğrenci destek hizmetleri. *Akademik Bilişim Konferansı'nda* sunulan bildiri. Antalya: Akdeniz Üniversitesi
- Durak, G. (2017). Uzaktan eğitimde destek hizmetlerine genel bakış: sorunlar ve eğilimler. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 3(4), s. 160-173.
- Elloumi, F. (2004). Value chain analysis: A strategic approach to online learning. Anderson, T. (Ed.), *Theory and practice of online learning* içinde (s. 61-92). Canada: Athabasca University Press.
- Farnes, N. C., Ganor, M., Gil'ad, R., Guri-Rosenblit, S., Ovsyannikov, V., Shelley, M. A., ... & Mordvintseva, L. (2000). Distance education for the information society: Policies, pedagogy and professional development. [https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:7NHhY9hzdc0J:scholar.google.com/+Distance+education+for+the+information+society:+Policies,+pedagogy+and+professional+development&hl=tr&as\\_sdt=0,5](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:7NHhY9hzdc0J:scholar.google.com/+Distance+education+for+the+information+society:+Policies,+pedagogy+and+professional+development&hl=tr&as_sdt=0,5) Erişim tarihi: 22. 12. 2018
- Genç, H. (2018). Açık ve uzaktan öğrenmede özel gereksinimli öğrencilere yönelik destek hizmetlerinde gereksinim ve önceliklerin belirlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hanna, D. E. (2000). Emerging organizational models : The extended traditional university. D. E. Hanna (Ed.), *Higher education in an era of digital competition: Choices and challenges* içinde (92–113). Madison, WI: Atwood.

- Hanna, D. E. (2003). Organizational models in higher education, past and future. M. G. Moore & W. G. Anderson (Eds.), *Handbook of distance education* içinde (67-79). USA: Lawrence.
- Holmberg, B. (1995). Today's overall picture of distance education. In D. Keegan (Ed.), *Theory and practice of distance education* (pp.1-18). London: Routledge.
- IGNOU (2007). Organisational Structure of Higher Distance Education Institution. <http://egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/8320/1/Unit-2.pdf> Erişim tarihi: 22. 12. 2018
- Ipaye, B. (2007). *Organisation of dual mode distance education institutions in Nigeria: present and future*. Lagos: National Open University of Nigeria.
- Johnston, R. (1997). Distance Learning: medium or message?. *Journal of Further and Higher education*, 21(1), 107-122.
- Kaufman, D. (1989). Third generation course design in distance education. In R. Sweet (Ed.), *Post-secondary Distance Education in Canada: Policies, Practices and Priorities* (pp. 61-78). Canada: Athabasca University.
- Keast, A. D. (1997) Toward an effective model for implementing distance education programs. *American Journal of Distance Education*, 11(2), 39-55.
- Keegan, D. (2003). Introduction. In H. Fritsch (Ed.), *The role of student services in e-learning systems* (pp. 1-6). FernUniversität in Hagen: ZIFF.
- Lapadula, M. (2003). Comprehensive look at online student support services for distance learners. *American Journal of Distance Education*, 17(2), 119-128.
- MarylandOnline, Inc. Consortium (2019) Course design rubric standarts. <https://www.qualitymatters.org/qa-resources/rubric-standards/higher-ed-rubric>. Erişim tarihi: 26. 04. 2019
- McNay, I. (1995). From the collegial academy to corporate enterprise: The changing cultures of universities. T. Schuller (Ed.), *The changing university?* içinde (105–115). Buckingham, England, Bristol, PA: Open University.
- McNay, I. (2006). Looking back, looking ahead. *Education in Changing Environment Konferansı*'nda sunulmuş bildiri özeti. [https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:KcLKJEpyuKUI:scholar.google.com/+Salford,+2006,+Looking+back,+looking+ahead.&hl=tr&as\\_sdt=0,5](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:KcLKJEpyuKUI:scholar.google.com/+Salford,+2006,+Looking+back,+looking+ahead.&hl=tr&as_sdt=0,5) Erişim tarihi: 20. 01. 2019

- Moore, M. G., & Kearsley, G. (2012). *Distance education: A systems view of online learning*. USA: Wadsworth
- Muyinda, P. B. (2012). Open and distance learning in dual mode universities: A treasure unexploited. *J. M. Moore & A. Benson (Eds.), International perspectives of distance learning in higher education* içinde (34-50). New York: InTech.
- Okur, R. M. (2012). Açık ve uzaktan öğrenmede öğretim elemanlarına yönelik çevrimiçi destek sistemi tasarımı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pathak, V., & Pathak, K. (2010). Reconfiguring the higher education value chain. *Management in Education*, 24(4), 166-171.
- Peters, O. (1998). *Learning and teaching in distance education: Analysis and interpretations from an international perspective*. London: Kogan Page.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press
- Rekkedal, T., & Qvist-Eriksen (2003). Internet based e-learning, pedagogy an support systems. In H. Fritsch (Ed.), *The role of student services in e-learning systems* (pp. 8-32). FernUniversität in Hagen: ZIFF.
- Rogers, D.L. (2000). A Paradigm Shift: Technology Integration for Higher Education in the New Millennium. *AACE Journal*, 1(13), 19-33.
- Schlosser, L. A., & Simonson, M. (2009). *Distance education: Definition and glossary of terms* (3rd ed.). Charlotte, NC: Information Age.
- Simonson, M., Smaldino, S., & Zvacek, S. M. (Eds.). (2014). *Teaching and learning at a distance: Foundations of distance education*. USA: IAP.
- Simpson, O. (2012). *Supporting students for success in online and distance education*. New York: Routledge.
- Taylor, James C. (2001) *Fifth generation distance education*. *Instructional Science and Technology*, 4(1), 1-14.
- Thorpe, M. (2003). Collaborative on-line learning: transforming learner support and course design. In A. Tait, R. Mills (Eds.), *Rethinking learner support in distance education* (pp. 198-210). London: Routledge.
- Tucker, J., & Neely, P. (2010). Unbundling faculty roles in online distance education programs. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 11(2), 20-32.

Willis, B. (1993). *Distance education: A practical guide*. New Jersey: Educational Technology

<https://www.open.edu.au/> (Erişim tarihi: 18. 11. 2017)

<https://www.unisa.edu.au/> (Erişim tarihi: 24. 01. 2017)

<https://www.athabascau.ca/> (Erişim tarihi: 15. 01. 2019)

<https://www.uoc.edu/portal/en/> (Erişim tarihi: 15. 01. 2019)

<https://www.ouj.ac.jp/eng/> (Erişim tarihi: 15. 01. 2019)

### Yazar Hakkında

#### Hakan GENÇ



Hakan GENÇ, MEB'e bağlı bir kurumda İngilizce öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Anadolu Üniversitesi Uzaktan Eğitim bölümünde yüksek lisans eğitimini tamamlayan yazar aynı bölümde doktora eğitimine devam etmektedir. Yazarın ilgi alanları hayat boyu öğrenme, uzaktan eğitim, uzaktan eğitimde destek hizmetleridir.

GSM: +90 507 777 07 31  
Eposta: hkn\_gnc@hotmail.com