

YÜKSEKÖĞRETİMDE UZAKTAN ÖĞRETİM VEREN ÖRGÜTLERİN ÖRGÜTLENME YAPILARI: ANADOLU ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Yard.Doç.Dr. Nurhan ŞAKAR

Anadolu Üniversitesi

Açıköğretim Fakültesi

İktisadi ve İdari Programlar Bölümü

ABSTRACT

The unprecedented developments experienced in the field of communication technology (e.g. satellites, videoconference, fiber optic, video, CD-ROM, etc.) and increased education and training needs have directed experts towards searching for new educational models.

Distance education system, resulted from these searches, becomes an alternative education system in developing countries (e.g.

Turkey, Israel, Moldova, etc) today, as well as in developed countries (e.g. USA, UK, Canada, Japan, etc). We observe many organizations benefited from distance education, which is employed especially in higher education institutions. Yet there are some differences in their organization structure. According to our observations there are three different types of organizational structure, which are those: 1. Structured as solely distance education institution, 2. Structured in traditional universities (mixed), and 3. Consortia.

ÖZET

Geçtiğimiz 20 yıl içinde iletişim teknolojisi (uydu, video konferans, fiber optik; video, CD-ROM vd.) alanında yaşanan olağan üstü gelişmeler artan eğitim ve öğretim ihtiyacı karşısında uzmanları yeni eğitim modelleri arayışına yöneltmiştir. Bu arayışlar sonucu ortaya çıkan uzaktan öğretim sistemi, günümüzde gelişmiş pek çok ülkede (ABD, İngiltere, Kanada, Japonya vd.) olduğu gibi, gelişmekte olan (Türkiye, İsrail, Moldova vd.) ülkelerde de alternatif bir eğitim sistemi haline gelmiştir. Özellikle günümüzde yükseköğretimde çok fazla uygulama alanı bulan uzaktan öğretim sistemini uygulayan pek çok kurumun olduğunu görüyoruz. Ancak söz konusu kurumların örgütlenme yapılarında farklılıklar vardır. Buna göre karşımıza üç tip temel örgütlenme yapısı çıkmaktadır. Bunlar;

1. salt uzaktan öğretim üniversitesi olarak yapılanma
 2. geleneksel üniversiteler içinde (karma bir şekilde) yapılanma
- ve

3. konsorsiyumlardır.

I. GİRİŞ

Bilindiği gibi örgütler insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik kurulmuş vazgeçilmez sistemlerdir. Bireysel olarak insanın yetersiz olması, girişimcileri farklı amaçları gerçekleştirmek üzere örgütler kurmaya yöneltmiştir. Kurulan bu örgütlerin yapısı ise yönetimin başarı ya da başarısızlığını doğrudan etkileyebilmektedir. Bunun doğal sonucu olarak örgüt yapılarının seçimi mal ya da hizmet üreten tüm kuruluşlar için son derece önemli bir konudur. Bu çalışmada yükseköğretimde uzaktan öğretim veren örgütlerin örgütlenme yapılarını ve ülkemizde yükseköğretimde uzaktan öğretim veren Anadolu Üniversitesi Uzaktan Öğretim Fakültesinin örgüt yapısı incelenmiştir.

II. ÖRGÜT YAPISI

Bilindiği gibi örgüt yapısı yöneticinin faaliyetlerini etkileyen, sınırlayan, sonuçlarını belirleyen bir etkiye sahiptir.¹ Diğer yandan yönetici de örgüt yapı ve süreçlerini kendi amaçları doğrultusunda değiştirme ve belirleme gücüne sahiptir. Yöneticinin başarısında etkili olan örgütler uygun bir yapıda olmalıdır. Bu ise hemen her örgütün faaliyet konusuna göre farklılık gösterebilmektedir.

¹ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 1998, s.104.

A) ÖRGÜT YAPILARININ TANIMI

Bilindiği gibi örgüt, ortak amaçları başarmak için bir arada çalışan bir grup insanın oluşturduğu topluluğa denir. Örgüt yapısı ise örgüt amaçlarının başarılmasında birey veya grupların görevlerini birbirine bağlamak ve koordine etmek için yönetim tarafından tasarlanmış, birbirini etkileyen biçimsel bir modeldir.

Bir başka tanıma göre ise **örgüt yapısı**, işletmenin yönetilmesi amacıyla örgütün tasarımının yapılmasıdır.² Yapılan bu tasarım sonucu ortaya çıkan yapı örgüt şemalarıyla gösterilir.

B) ÖRGÜT YAPISI OLUŞTURMA SÜRECİ

Bir süreç olarak ele alınan örgütlenme faaliyeti sonucu oluşturulacak örgüt yapısı aşağıda belirtilen şu aşamalardan meydana gelir.³

² Gülay BUDAK, *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doyumu Uyumu*, İzmir Ticaret Odası Basımı, İzmir, 1999, s.3.

³ Ömer DİNÇER, Yahya FİDAN, *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım A.Ş. İstanbul, 1996, s.s.243-244.

- Örgüt amaçlarının belirlenmesi
- Amaçları destekleyen politika ve planların belirlenmesi
- Bunları başarmak için gerekli olan faaliyetlerin saptanması
- Bu faaliyetlerden ortak olanların gruplar halinde bir araya getirilmesi ve bölümlerin oluşturulması
- Oluşturulan bu bölümlerde görev alacak personelin belirlenmesi
- Personele ihtiyaç duyulan yetki ve sorumlulukların verilmesi
- İhtiyaç duyulan çalışma materyallerinin, araç ve gereçlerinin temin edilmesidir.

Yukarıda belirtilen örgüt yapısını oluşturma sürecinin sonucunda ortaya çıkan yapıyı belirleyen temel değişkenleri ise dört grupta toplayabiliriz. Bunlar, uzmanlaşma, standartlaşma, koordinasyon ve yetkidir.⁴

Uzmanlaşma ile örgütlerin yatay, dikey ve coğrafi farklılaşma dereceleri diğer bir ifade ile karmaşıklık dereceleri, standartlaşma ile biçimselleşme derecesi, koordinasyon ve yetki ile ise merkezileşme derecesi ifade edilmektedir. Yükseköğretimde uzaktan öğretim veren kurumlarında örgüt yapılarını belirleyen sözkonusu faktörler farklılık göstermektedir.

⁴ Don HELLRIEGEL, Susan E.JACKSON vd., *Management*, South Western College Publishing, Cincinnati, 1999, s.325.

III. UZAKTAN ÖĞRETİM

XX. yüzyılda gelişmesini büyük ölçüde tamamlamış XXI. yüzyılda ise pek çok yükseköğretim kurumunun tercih ettiği alternatif bir eğitim sistemi olan uzaktan öğretimi şu şekilde tanımlayabiliriz.

Uzaktan Öğretim. Öğretim sürecinin çoğunda öğretmen ve öğrencinin ayrı mekanlarda, öğrenci değerlemesini içeren bir eğitim organizasyonu ile öğretmen ve öğrenciyi bir araya getirecek ve ders içeriğini iletecek eğitim teknolojisinin kullanıldığı, zaman zaman öğrenci ile öğreticinin bir araya gelip danışmanlıkların yapıldığı iki yönlü karşılıklı bir iletişim sağladığı bir öğretim biçimidir.⁵

A) UZAKTAN ÖĞRETİM SİSTEMİ

Uzaktan öğretim sistemini sistem düşüncesine dayanarak açıklayan uzaktan öğretim uzmanları, çeşitli şekiller yardımıyla uzaktan öğretimi ortaya koymuş ve uzaktan öğretimin anlaşılmasını kolaylaştırmışlardır.

1987 yılında Cases Armengol İspanya'daki araştırmada uzaktan öğretim sistemini ve alt sistemlerin neler olduğunu listelemiş ve analitik olarak incelemiştir. Bunu takip eden Renee Erdos ve Tony Wrigh'in yaptığı araştırmalarda yine uzaktan öğretim sistemini analiz ederek sistemin oluşumuna, değerlendirilmesine ve geliştirilmesine

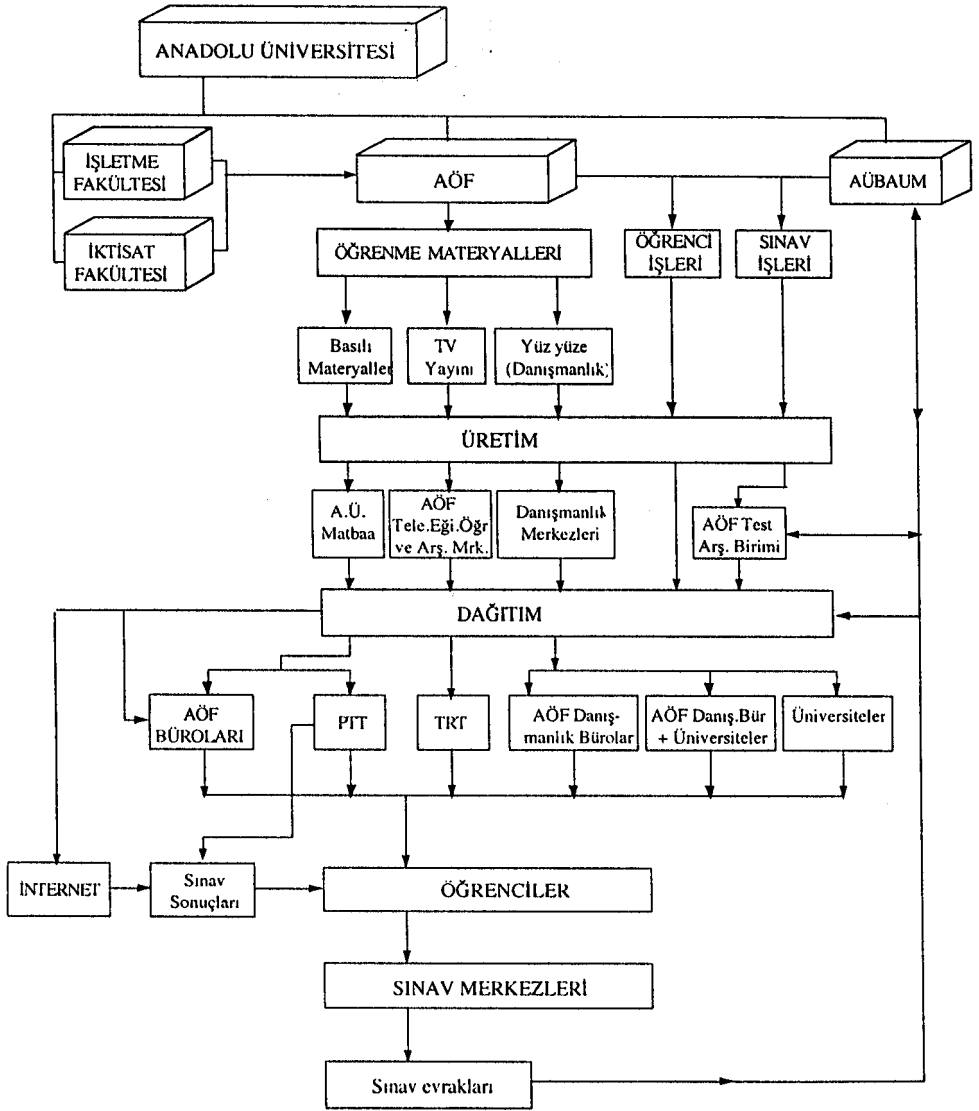
⁵ Desmond KEEGAN, *Foundations of Distance Education*, Cromm Helm, London, 1996, s.36.

katkıda bulunmuşlardır. Yapılan tüm bu araştırmalardan yararlanarak uzaktan öğretim sistemine bir eğitimci olarak bakan Holmberg, temel olarak kabul ettiği uzaktan öğretim bileşenlerini şu şekilde sıralamıştır:⁶

- Planlama
- Ders materyallerinin geliştirilmesi
- Öğretim iletişiminin sağlanması
- Öğrenci danışmanlığı
- Ders geliştirme, ders materyallerinin dağıtımı, öğretim iletişimi, danışmanlık yönetimi
- Uzaktan öğretim için uygun bir örgüt yapısı yaratma
- Sistemin fonksiyonel değerlendirilmesidir.

Holmberg tarafından belirtilen uzaktan öğretim sistemi bileşenleri diğer bir ifade ile sistemi oluşturan alt sistemler yüksek öğretimde uzaktan öğretim yapan Anadolu Üniversitesi Açıköğretim, İktisat ve İşletme Fakülteleri içinde çok farklı değildir. Aşağıda Anadolu Üniversitesi mevcut uzaktan öğretim sistemi gösterilmiştir (bkz. Şekil 1). Söz konusu sistemin bileşenleri kuşkusuz ilgili fakültelerin örgüt yapılarının oluşturulmasını da etkilemiştir.

⁶ HOLMBERG, s.29-30.



Şekil 1: Anadolu Üniversitesi Mevcut Uzaktan Öğretim Sistemi

Yukarıda gösterilen şekilde Anadolu Üniversitesi'nin verdiği uzaktan öğretim sistemi ana hatlarıyla detay bilgi verilmekten kaçınılarak hazırlanmıştır.

B) YÜKSEKÖĞRETİMDE UZAKTAN ÖĞRETİM SİSTEMİ

Temelinde çağdaş iletişim teknolojilerinin yükseköğretimde kullanılmasını sağlayarak, yükseköğretimde karşılaşılan kaynak sıkıntısını ortadan kaldırmayı amaçlayan uzaktan öğretim sistemi pek çok ülkenin uyguladığı alternatif bir eğitim sistemi haline gelmiştir.

Yükseköğretimde uzaktan öğretim değişik amaçlarla kullanılabilir. Sözelimi tamamen uzaktan eğitim ve diploma veren bir üniversite, fakülte ya da bölüm olabileceği gibi, mevcut yüzyüze (örgün) eğitime destek vermek üzere bazı derslerin uzaktan verilmesi ya da kaynak ve içerik açısından desteklenmesi de söz konusu olabilmektedir.⁷

Yukarıda belirtilen yükseköğretimde uzaktan öğretim uygulamalarına ülkemizden verebileceğiniz örneklerin başında Anadolu Üniversitesi gelmektedir. 1993 yılında yapılan son değişiklikler Anadolu Üniversitesini, uzaktan öğretim dolayısıyla en karmaşık ve yönetimi zor üniversiteler arasına sokmuştur. Uzaktan öğretim yapan üç fakülteye (AÖF, İktisat Fakültesi, İşletme Fakültesi)

⁷ Erol SAYIN-Sibel GÜVEN vd. "Yükseköğretim Kurumları Arasında Uzaktan Eğitim Seçenekleri ile İlgili Fizibilite Çalışma Projesi", içinde: (Der.MEB Film Radyo Televizyonla Eğitim Başkanlığı) *Türkiye Uluslararası Uzaktan Eğitim Sempozyumu Bildiri Kitabı*, MEB Uzaktan Eğitim Vakfı Yayını, Ankara, 1998, s.493.

yayılmış toplam 600 bin uzaktan öğretim öğrencisi, 83 öğrenci bürosu (Lefkoşe ve Köln büroları dahil) 15 ilde bilgisayar destekli akademik danışma merkezleri, 56 il ve 2 ilçe (Bandırma ve Nazilli) akademik danışmanlık (ayrıca Lefkoşe ve Almanya’da 6 şehirde; Alanya, Antalya, Muğla ve Fethiye’de turizm eğitim bürosu) hizmetleri vb. dev bir organizasyonu gerekli kılmaktadır.⁸ Uluslararası düzeyde uzaktan öğretim veren Anadolu Üniversitesi’ni İşletme, İktisat ve AÖF’e ait yaklaşık 1500 öğrencisi ise Avrupa’da bulunmaktadır.⁹ Böyle büyük bir organizasyonu yaklaşık 19 yıldır başarıyla yürüten Anadolu Üniversitesi’nin Türkiye’deki yüksek öğretimde uzaktan öğretimin uygulanmasında yeri ve önemi kuşkusuz çok büyüktür.

Anadolu Üniversitesinin dışında bugün bazı vakıf ve devlet üniversiteleri de uzaktan öğretim sistemiyle eğitim vermektedir. Sözelimi Orta Doğu Teknik üniversitesinde ve Boğaziçi Üniversitesinde bazı dersler İnternet aracılığıyla sanal olarak uzaktan eğitim sistemiyle verilmektedir.¹⁰ İnternet aracılığıyla derslerin verilmesi ODTÜ’de 1997 yılında Bilkent Üniversitesi’nde ise 1996

⁸ Şan ÖZ-ALP, “Türkiye’de Üniversitelerin Yönetiminde ve Organizasyonunda Karşılaşılan Sorunlar”, *ANADOLU ÜNİVERSİTESİ AÇIK ÖĞRETİM FAKÜLTESİ DERGİSİ*, C.1, S.2 (Kış 1995), s.44.

⁹ Şan ÖZ-ALP, “2000’li Yıllarda Üniversitelerimiz”, *AKADEMİ*, S.6 (Eylül-Ekim 1994), s.17.

¹⁰ Uğur HALICI, Volkan ATALAY vd., “Distance Education On Internet: A Java Based Image Processing in METU”, içinde: (Der.MEB Film Radyo Televizyonla Eğitim Başkanlığı *Türkiye’deki Uluslararası Uzaktan Eğitim Sempozyumu Bildiri Kitabı*, MEB Uzaktan Eğitim Vakfı Yayını, Ankara, 1998, s.s. 432-433.

yılında başlamıştır.¹¹ Bunların yanı sıra İstanbul Bilgi Üniversitesi'nde uzaktan öğretim sistemiyle işletme yüksek lisans eğitimi vermektedir.

Yukarıda bahsedilen ülkemizdeki bu gelişmelerin yanı sıra, dünyada da yükseköğretimde uzaktan öğretim veren pek çok ülkeyi örnek vermek mümkündür. Bunları tek tek burada belirtmek oldukça zaman alıcıdır. Ancak bazı örnekler vermek gerekirse, İngiltere'de Open University, Federal Almanya'da Fern Universität, Kanada'da Athabasca University, gibi üniversiteler uzaktan öğretim konusunda dünyada deneyimli ve çok bilinen örneklerdendir.

III. YÜKSEKÖĞRETİMDE UZAKTAN ÖĞRETİM VEREN ÖRGÜTLERİN ÖRGÜTLENME YAPILARI

Daha önce belirtildiği gibi temel olarak eğitim ve öğretim alanında yaratılmak istenen fırsat eşitliği açık öğretim veya uzaktan öğretim modellerinin eğitim sisteminde yer almasına neden olmuştur. Kuşkusuz her örgütte olduğu gibi yükseköğretimde uzaktan öğretim veren örgütlerin de başarıları, hedefledikleri amaçlara ulaştıracak doğru örgüt yapısını seçmeleri ile mümkündür. Ancak bu konuda yapılan araştırmalar yükseköğretimde uzaktan öğretim veren örgütler için önerilebilecek tek bir anahtar örgütlenme modelinin olmadığını göstermiştir. Bu konuda araştırma yapan yazarlar pek çok farklı örgütlenme modelini ortaya koymuşlardır. Birbirlerinden farklı biçimde

¹¹ Ali Ekrem ÖZKUL, "Anadolu University Distance Education System From Emergence To 21st Century", *TURKISH ONLINE JOURNAL OF DISTANCE EDUCATION*, 2001, s.2. <http://tojde.anadolu.edu.tr/2/ekremtxt.htm>.

oluşturulan örgütlenme modelleri arasından en çok tercih edilen üç temel yapı vardır. Bu yapılar.¹²

- Salt uzaktan öğretim üniversitesi olarak yapılanma
- Geleneksel üniversiteler içinde (karma bir şekilde) yapılanma ve
- Konsorsiyumlardır.

Her bir yapının kendine göre üstünlükleri ve zayıflıkları vardır. Bu bakımdan yukarıda belirtilen örgüt yapılarının seçiminde, programı kimin yöneteceği, kontrol edeceği ve programın ne tür bir kurumda uygulanacağı vb. unsurlar göz önüne alınarak tercih yapılmalıdır.

A) SALT UZAKTAN ÖĞRETİM ÜNİVERSİTESİ OLARAK YAPILANMA

Salt Uzaktan Öğretim Üniversitesi Olarak Yapılanma. özellikle uzaktan öğretim vermek üzere özerk olarak kurulmuş üniversite örgütleridir. Dünyada özerk üniversite olarak örgütlenmiş 20'ye yakın uzaktan öğretim kurumu vardır.¹³ Özerk üniversite olarak örgütlenmeye ABD hariç pek çok ülkede rastlanmaktadır. Ancak özellikle eğitim alt yapısının pek iyi gelişmediği ya da yükseköğretim yapmanın oldukça kısıtlı olduğu ülkelerde daha fazla tercih edilen bir

¹² John R. VERDUIN, Jr., ve Thomas A. CLARK, *Distance Education*, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1991, s.58.

¹³ Kemal GÜRÜZ, Erdoğan ŞUHUBİ vd., *Türkiye'de ve Dünyada Yükseköğretim Bilim ve Teknoloji*, TÜSİAD Yayını, İstanbul, 1994, s.67.

örgütlenme biçimidir.¹⁴ Özerk üniversite olarak yapılanmaya en bilinen örnek İngiltere'deki Açık Üniversite (Open University) dir. Uzaktan öğretimin en yaygın kurumlaşmış biçimi olan açık üniversiteler, yapı ve biçim olarak oldukça değişmiş ve bazıları diğerlerine göre daha esnek hale gelmiştir. Açık üniversitelerin genel özellikleri arasında şunlar vardır:¹⁵

- Öğrencilerin çoğunluğunu yetişkinler oluşturur,
- Öğrencilerin çoğunda yaş, cinsiyet, gelir seviyesi, coğrafi konum, mevki ve önceden kazanılan eğitim tecrübesi dikkate alınmaz,
- Çeşitli nedenlerle az eğitim görmüş ya da hiç eğitim imkanı bulamamış kişilere eğitim fırsatı verir,
- Öğrenciye kendi eğitimiyle ilgili bir takım insiyatifleri kullanma yetkisi tanır.

Özerk üniversite olarak oluşturulan yapılanmalarda yönetim biçimi Keegan ve Rumble'a göre:¹⁶

- Özerk merkezi açık üniversiteler
- Özerk ademi-merkezi açık üniversiteler
- Aslında özerk üniversite yapısı içinde birleştirilmiş olarak faaliyet gösteren uzaktan öğretim üniversiteleridir.

¹⁴ VERDUIN, CLARK, s.55.

¹⁵ Ross H.PAUL, *Open Learning and Open Management*, Kogen Page Ltd., London, 1990, s.42.

¹⁶ Patrica Kovel JARBOE, "Organizational and Administration of Distance Education", içinde: (Der. Michael G.MOORE vd.) *Contemporary Issues in American Distance Education*, Pergamon Press Inc., New York, 1990, s.23.

- Tek amacı uzaktan öğretim olan üniversitelerin üstünlüklerini şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁷
- Uzaktan öğretim amacı ile kurulmuş olan üniversiteler geleneksel öğretim ve etkinliklerden sorumlu olmadığından uzaktan öğretim ve yönetime daha çok önem verir.
- Fakülte üretim ve öğretim süreçlerinin hepsine katılır.
- Gerekli olduğu zaman uzaktan öğrenenlerin yeni kurs ve program düzenleme ihtiyacını karşılayabilir.
- Araştırmaya büyük önem verir.
- Çok amaçlı kurumlarda olduğu gibi diğer fakülte ve yönetimlere bağlı değildirler.

Sadece uzaktan öğretim yapmak amacı ile kurulan üniversitelerin akademik ve idari personeli kendilerine ait basılı dersleri, ses ve video kasetlerini, radyo ve TV programlarını, laboratuvar çalışması için (eğer gerekliyse) deney setlerini ve diğer çalışma materyallerini hazırlamak için işe alınırlar. Danışmanlık, sınav yapma, mezuniyet belgesi hazırlama, araştırma projelerinde çalışma vb. diğer faaliyetler söz konusu örgütlerin yürüttüğü faaliyetler arasındadır.¹⁸

¹⁷ VERDUIN, CLARK, s.174.

¹⁸ HOLMBERG, s.118.

B) GELENEKSEL ÜNİVERSİTELER İÇİNDE (KARMA BİR ŞEKİLDE) YAPILANMA

Geleneksel Üniversiteler İçinde (Karma Bir Şekilde) Yapılanma. Söz konusu uygulamada geleneksel üniversiteler bir yandan kendi düzenli programlarını kampüste yürütürken, diğer taraftan uzaktan öğretim verilebilmektedir.¹⁹ Diğer bir anlatımla söz konusu üniversiteler kısmen uzaktan öğretim kısmen de örgün öğretim yapmak üzere örgütlenmişlerdir. Özellikle Amerika'da yükseköğretimde uzaktan öğretim geleneksel üniversitelerin kendi düzenli programlarının yanı sıra uzaktan öğretim çalışmalarını da birlikte yürüttükleri uygulamalar şeklindedir. ABD'de olduğu gibi pek çok ülkede yükseköğretimde uzaktan öğretim, geleneksel üniversiteler içinde özel olarak oluşturulan bölümler ya da programlar şeklinde karma modeller olarak giderek yaygınlaşmaktadır.²⁰ Söz gelimi karma örgütlenme şeklindeki bu yapılanmaya ABD'de Pennsylvania State, Minnesota (University of Minnesota), Ohio üniversitesi gibi pek çok üniversitede rastlanmaktadır.²¹ Türkiye'de de uzaktan öğretim veren Anadolu Üniversitesi'nde karma yapılanma modeli uygulanmaktadır. Uzaktan öğretimi yan bir faaliyet gibi sunan üniversite örgütlerinde, genellikle uzaktan öğretimin bütün ülkeye yayılması ya da geniş

¹⁹ Jume E.NYRIRENDA, "Organization of Distance Education at the University of Zambia an Analysis of Practice", *DISTANCE EDUCATION*, C.X, S.1, 1989, s.148.

²⁰ Halil DÜNDAR, Darwin HANDEL, "Postsecondary Distance Education in the United States: An Overview of Approaches and Issues, içinde: (Der: Milli Eğitim Bakanlığı), *Türkiye I. Uluslararası Uzaktan Eğitim Sempozyumu Bildiri Kitabı*, Uzaktan Eğitim Vakfı Yayını, İstanbul, 1996, s.186.

²¹ VERDUIN, CLARK, s.48.

kitlelere verilmesi gibi özel bir çaba gösterilmez.²² Karma yapıdaki üniversitelerin örgütlenmesinde de farklı yaklaşımlar vardır. Bunları üç grupta toplayabiliriz:²³

- Bunlardan birincisi geleneksel üniversitelerin olanaklarını kullanan, merkezi, aşırı denetim esasına dayanan, özerk uzaktan öğretim bölümlerinden oluşmuş yapılardır. Bu yapılanmayı aşağıda belirtilen diğer üç yapıdan ayıran en büyük özellik özerk olmasıdır.
- İkincisi geleneksel üniversitelerin yapısı içinde tek bir bölümden oluşmuş uzaktan öğretimin verildiği modeldir. Bu yapılanmaya tek-bölümlü karma model de denir. Söz konusu yapılanmanın tercih edildiği örgütlerde, öğretim ve derslerin yönetimi, oluşturulan bölümün yetki ve sorumluluğu altındadır. Bölüm, üniversitenin işlerine karışmadan faaliyetlerini sürdürür.
- Üçüncüsü ise geleneksel üniversite yapısı içerisinde oluşturulan birden fazla bölüm aracılığıyla uzaktan öğretim derslerinin verildiği ancak tek bir merkezi birimin yönetiminde olan uzaktan öğretim programıdır.²⁴ Çok-bölümlü karma model olarak da isimlendirilen modelde akademik personel hem içerdeki (örgün öğretim yapan öğrenci) hem de dışardaki (uzaktan öğretim yapan öğrenci) öğrencilerden sorumludur.

²² HOLMBERG, s.118.

²³ Desmond KEEGAN, *Foundations of Distance Education*, Biddles Ltd., London, 1990, s.122.

²⁴ NYRIRENDA, s.149.

Geleneksel üniversite içinde yapılanan uzaktan öğretim modellerinde karşılaşılan en büyük zorluk, hem örgün hem de yaygın (uzaktan) öğretim öğrencileri için faaliyetlerin düzenlenmesidir. Bazı fakülte ve idareciler uzaktan öğretimi kampus merkezli öğretimden daha az önemli ve etkili düşünebilirler, bu düşünce de programı kolaylıkla ikinci sınıf statüye sokabilir. Buna karşın söz konusu sistemi üstün yapan özellik ise, uzaktan öğretimi uygulayan fakülte ya da bölümlerin üniversitenin diğer kaynaklarından yararlanabilmesidir.²⁵

C) KONSORSİYUMLAR

Konsorsiyumlar, üçüncü tip üniversite düzeyinde uzaktan öğretim örgütlenme biçimi ise konsorsiyumdur. Bir başka ifade ile bazı dersleri uzaktan öğretim yöntemiyle ortaklaşa vermek üzere birkaç üniversitenin bir araya gelerek oluşturdukları konsorsiyumlardır.²⁶ Özellikle ABD’de çok sayıda uzaktan öğretim konsorsiyumu vardır. Bunların çoğu audio konferans ya da video konferans gibi uzaktan öğretim etkinlikleri ile işbirliği yapan geleneksel eğitim kurumlarını içerir. Konsorsiyumun amacı uzaktan öğretim uygulamalarında tutarlılığı sağlama, maliyeti, malzemeleri ve programları tek bir merkezden paylaşmaktır. Bu tip yapılanmanın söz konusu olduğu örgütlerde öğrenciler kendi üniversitelerine kayıt yaptırıp merkez tarafından hazırlanmış öğrenme araçlarıyla

²⁵ VERDUIN, CLARK, s.174.

²⁶ GÜRÜZ, ERDOĞAN vd., s.67.

çalışırlar.²⁷ Kurumlar konsorsiyomu şeklinde oluşturulan yapılanmaya çok-kurumlu model de denir. Bu tip yapılanma biçimi ile oluşturulan konsorsiyum diğer üniversitelerdeki öğrencilerden de sorumludur.²⁸

Oluşturulan bu yapının üstünlüğü, sadece uzaktan öğretim vermek üzere kurulmuş üniversite örgütlerine göre daha kolay ve daha düşük maliyetle örgütlenme fırsatı yaratmasıdır.²⁹ Bu tip yapılanma uzaktan öğretim için uygulanabilir görünmesine rağmen kurumlar arası işbirliğinde felsefi ve ideolojik farklılıklardan, bir kurumun diğeri üzerinde yaratabileceği baskı, maliyetleri paylaşmada karşılaşılan sorunlar vb. nedenlerden dolayı sakıncalar yaratabilir.³⁰

Yukarıda da incelendiği gibi biri diğerdinden farklı pek çok uzaktan öğretim örgütleri için yapılanma alternatifleri vardır. Hangi tip örgütlenme biçimi tercih edilirse edilsin uzaktan öğretim vermek isteyen bir örgütte bulunması gereken bazı temel fonksiyonlar vardır. Söz konusu fonksiyonlar uzaktan öğretim için kurulacak örgütlerin ortak fonksiyonudur. Bu fonksiyonlar sırasıyla:

- Öğretme materyallerinin (kitap, TV-radyo programları, video kaset, CD vb.) geliştirilmesi ve hazırlanması
- Öğretme materyallerinin depolanması ve dağıtılması
- Öğrenci ile öğretici arasında iki yönlü iletişim sağlanması.³¹
- Çalışma fırsatları hakkında bilgi verilmesi ve tanıtım yapılması

²⁷ VERDUIN, CLARK, s.175.

²⁸ KEEGAN, s.122.

²⁹ HOLMBERG, s.119.

³⁰ VERDUIN, CLARK, s.176.

³¹ NYRIRENDA, s.149.

- Danışmanlık verilmesi ve
- Ders değerlemesinin yapılmasıdır.³²

Yukarıda belirtilen fonksiyonlar temel alınarak uzaktan öğretim veren kurumların fonksiyonel bölümleri oluşturulabilir. Ancak idari bölüm kurumun yapısına göre farklılık gösterecektir.

IX. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ UZAKTAN ÖĞRETİM FAKÜLTELERİNİN ÖRGÜTLENME YAPILARI

Türk Yükseköğretimini yeniden düzenleyen 2547 sayılı kanunun 5. ve 12. maddelerinin Anadolu Üniversitesine “Sürekli ve Açıköğretim Yapma” görevini vermesiyle birlikte, 1982 yılında 2809 sayılı yasayla uzaktan öğretime ülke düzeyinde merkezi biçimde yürütme görevi Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesine verilmiştir.

13 Ağustos 1993 yılında 496 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile ise Anadolu üniversitesi bünyesinde yine uzaktan öğretim sistemiyle lisans öğretimi yapmak üzere İşletme ve İktisat Fakülteleri kurulmuştur. Kararnamenin birinci maddesinin “C” bendi gereğince ise yeni kurulan İktisat ve İşletme Fakülteleri’nin uzaktan öğretim sistemiyle ilgili kitap, radyo-TV programları, bilgisayar destekli eğitim, akademik danışmanlık, organizasyon, sınav

³² HOLMBERG, s.117.

ve her türlü öğrenci işleri gibi hizmetlerin AÖF tarafından verilmesi hükme bağlanmıştır.³³

Ülkemizde de Anadolu Üniversitesi bünyesinde oluşturulan uzaktan öğretim sistemi üç ayrı çatıda ancak aynı merkeze (rektörlüğe) bağlı olarak kurulmuş fakültelerden (AÖF, İktisat Fakültesi ve İşletme Fakültesi) oluşturulmuştur. Kurulan uzaktan öğretim fakültelerinin her biri kendilerine ait bölümlerden ve personelden oluşturulmuştur. Anadolu Üniversitesi bünyesinde oluşturulan uzaktan öğretim fakülteleri, yasal düzenlemeler gereği YÖK ve ÖSYM ile işbirliği yapmak zorundadır.

Anadolu Üniversitesi bünyesinde “karma modele” dayalı olarak yapılandırılan uzaktan öğretim fakülteleri (bkz. Şekil 2) teoride verilen örneklerle göre biraz farklılık göstermektedir. Söz konusu yapı içerisinde AÖF yukarıda da belirtildiği gibi lokomotif görevi üstlenmiş bir kurumdur. İktisat ve İşletme Fakültelerinin temel görevleri bulundukları bölümlere ait basılı ders materyallerinin hazırlanması ve güncelleştirilmesini sağlamak ve ihtiyaç duydukları konularda AÖF’le işbirliği yaparak akademik faaliyetlerini sürdürmektir. Konuya bu açıdan yaklaşıldığından yapılan araştırmada AÖF ile ilgili esaslar dikkate alınmıştır.

³³ Başbakanlık, “Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı”, *Resmi Gazete*, 21672 (18 Ağustos 1993), s.1.

A) AÖF'ÜN AMAÇLARI, YÖNETİM POLİTİKASI ve MEVCUT ÖRGÜT YAPISI

Örgüt yapısının oluşturulmasına temel teşkil eden en önemli unsur kuşkusuz örgütün amaçlarıdır, çünkü bu unsur örgütün hangi amaçları gerçekleştirmek için oluşturulacağı ve bu amaçları gerçekleştirecek iş ve faaliyetlerin nitelikleri ile ilgilidir. O halde AÖF'ün mevcut örgüt yapısı ile ilgili elde edilen bilgilere geçmeden önce AÖF'ün temel amaçlarının belirlenmesi gerekmiştir. Bu doğrultuda yapılan araştırma sonucu aşağıda belirtilen temel amaçlar tespit edilmiştir.

1. AÖF'ün Amaçları

- Yükseköğretim kurumlarındaki kapasitenin sınırlı olması nedeniyle üniversiteye giremeyenler ve/veya bir işte çalışmak zorunda oldukları ya da yeterli maddi güce sahip olmadıkları için yükseköğretim yapmaya fırsat bulamamış her yaşta kişiye bu imkanı sağlamak,
- Toplumun yükseköğretim düzeyini yükseltmek,
- Kamu yönetimini iyileştirmek için kamu kesiminde farklı alanlarda çalışanlara uzaktan öğretim sistemiyle meslek bilgisi veren programlar hazırlamak ve uygulamak,
- Eğitim teknolojisinin sunduğu imkanları en iyi şekilde kullanmak, geliştirmek ve yaygınlaştırmak,

- Bilgisayara dayalı bilgi sisteminin sunduğu olanaklardan en uygun şekilde faydalanmak için gerekli teknik yatırımları zamanında yapmak,
- Öğrenciye verilen hizmetin kalitesini arttırmak ve yapılan işlerde verimlilik ve etkinliği arttırmak için bilgisayara dayalı bilgi sisteminin sunduğu olanaklardan en iyi şekilde yararlanmanın yollarını araştırmak,
- Bir hizmet fakóltesi olarak İşletme ve İktisat Fakólterine ihtiyaç duydukları hizmetleri en iyi şekilde vermek,
- Öğrenci büroları ile öğrenciler arasındaki diyalogu kesintisiz sürdürmek,
- Akademik danışmanlık hizmetlerinin hemen her ilde verilmesini sağlamak için akademik personel istihdam edip danışmanlık hizmetinin yaygınlaşmasını sağlamak,
- Bilgisayara dayalı akademik danışmanlık hizmetlerinin ÷lke genelinde yaygınlaştırılması için ihtiyaç duyulan alt yapı yatırımlarının zamanında yapılmasını sağlamaktır.

Yukarıda belirtilen AÖF amaçlarını gerçekteştirmek için kullanılacak yönetim araçları diğer bir ifade ile politikaları ise AÖF'ün gelecekte eğitim sektöründeki konumunu belirleme açısından son derece önemlidir.

2. AÖF' ün Yönetim Politikaları

Planlama Politikası. AÖF'teki yöneticiler planlama için alacakları kararlarda AÜBAUM'dan talep ettikleri (öğrencilere ilişkin çeşitli konularda derlenmiş) raporların yanı sıra önceki yıllarda yapılan planlara ilişkin verileri de kendilerine yol gösteren temel araçlar olarak kullanmaktadırlar. Ancak fakülte yönetimi planlama için ihtiyaç duyduğu bilgileri özet olarak bilgisayara dayalı bir bilgi sistemi ile doğrudan elde etmek yerine AÜBAUM'dan ya biçimsel olarak resmi yazışmalarla ya da telefon görüşmeleriyle talep etme yoluna gitmektedir.

Örgütlenme Politikaları. AÖF'ün örgütlenme politikaları fakültenin kuruluşundan bu yana üst yönetimde meydana gelen değişmelere rağmen temel politikalar açısından farklı olmadığı söylenebilir. Buna göre 1) AÖF'de merkezci bir yönetim politikası vardır. Bir başka ifade ile karar verme yetkisi merkezde toplanmıştır. Fakültenin değişik birimlerinde görev yapan personel ise sadece verilen görevi yerine getirmekten sorumludur. 2) Fakülte bünyesinde yapılan işlerde iş bölümüne gereken önemin verilmesine karşın uzmanlaşmaya her konuda aynı önemin verildiği söylenemez. Fakültede işlerin nasıl yapılacağına dair prosedürler belirlenir ve personelin belirlenen prosedürlere uygun bir şekilde işleri yapması istenir. Burada önemli olan işlerin yapılmasıdır. 3) Fakültede özellikle öğrenci işlerinde yapılan işlerin aynı nitelikte ve rutin işler olması yetki alanını (denetim alanı) genişletmiştir. 4) AÖF' de işlerin

standartlaşma derecesi yüksektir. İşi yapan kişi ne yapılacağı, ne zaman yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusunda çok az karar verme yetkisine sahiptir. Bunun doğal sonucu olarak birçok örgüt ile ilgili kural ve iş süreçleri hakkında açıkça tanımlanmış düzenlemeler vardır. Dolayısıyla fakültede alt basamaklara doğru formalleşme derecesinin yüksek olduğu söylenebilir. 5) AÖF'ün karmaşıklık derecesini ifade eden yatay, dikey ve coğrafi farklılaşma düzeyleri aynı değildir. Söz gelimi fakültede uzmanlaşmış bilgi ve beceri gerektiren meslekler çok fazla olmadığı için yatay farklılaşmaya çok fazla gidilmemiştir. Üst yönetim ile orta ve alt basamaklarda çalışan personel arasında da çok fazla basamak bulunmadığı için dikey farklılaşma derecesinin de düşük olduğu söylenebilir. Buna karşılık AÖF'ün coğrafi farklılaşma derecesi sayıları toplam 83'e ulaşan öğrenci bürolarından (yurt içi ve yurt dışı olmak üzere) dolayı oldukça fazladır. 6) AÖF departmanlaşma ya da bölümlere ayırma konusunda karma örgüt yapısını benimsemiştir. Fakülte bir yandan yedi bölgede toplam 81 öğrenci bürosu ile (Kıbrıs ve Almanya büroları hariç) coğrafi temele göre bölümlendirmeye giderken diğer taraftan öğrencilerin kayıtlı olduğu programlarda verilen hizmetler esas alınarak hizmet temeline göre bölümlendirmeye gidilmiştir. Uzmanlık isteyen hizmetlerden TV işleri hizmet temeline göre bölümlendirmeye örnek olarak verilebilir. 7) Fakültenin biçimsel iletişimde ise dikey iletişime önem verildiği görülmüştür. Burada özellikle aşağıya doğru emir ve talimat olarak iletilen mesajlar, aşağıdan yukarıya doğru bilgi, rapor ve sonuç olarak iletilmektedir. İletişimin genellikle resmi yazışmalar şeklinde yapıldığı söylenebilir.

Emir, Komuta Politikaları. AÖF’de emir-komuta ilişkileri açık ve kesindir. Kimin kimden emir alacağı bellidir. Emirler yazılı resmi belgeler olabileceği gibi sözlü de olabilmektedir.

Personel Politikaları. Fakültenin personel politikaları arasında işe göre adam politikası uygulanmaya çalışılmaktadır. Ancak iyi, kalifiye, nitelikli personel politikası için gerekli olan yüksek ücret politikası uygulanmadığından bu konuda bazı zorluklarla karşılaşılabilir.

Denetim Politikaları. İyi bir denetim politikası yönetimin etkinlik ve verimliliğini arttırmada temel rol oynayan önemli bir faktördür. Bu bakımdan fakültenin denetim politikalarını iki ayrı grup altında toplamak gerekir. Bunlardan birincisi idari açıdan diğeri ise eğitimin kalitesi açısından. İdari açıdan denetim emir-komuta ilişkisi içinde üstün astını denetlemesiyle gerçekleşirken, eğitimin kalitesi açısından ise ilgili programların yöneticileri ve bölüm başkanlarıyla denetimin yapıldığı söylenebilir.

Özet olarak yukarıda belirtilen temel politikalar, fakültenin geleceğine yönelik uzun dönemli kararlarının alınmasında ve alınan bu kararların uygulanmasında yol gösterecek temel araçlar olması bakımından son derece önemlidir. Bu bakımdan yukarıda belirtilen temel politikaların tesbit edilmesinde tepe yönetiminin mutlak bir etkisinin olduğu söylenebilir.

3. AÖF'ün Mevcut Örgüt Yapısı

AÖF'ün örgüt yapısını biçimsel olarak ifade eden örgüt yapısı hiyerarşik bakımdan incelendiğinde, fakültenin üst basamağında Yüksek Öğretim Kurumuna bağlı ve ona karşı sorumlu Anadolu Üniversitesi Rektörü olduğu görülür. AÖF'ün üst basamağını oluşturan yöneticilerden fakülte dekanı ise A.Ü. Rektörüne bağlı ve ona karşı sorumludur. Fakülte kurulu, yönetim kurulu ve dekan yardımcıları da dekana bağlı ve ona karşı sorumludurlar. Fakültenin üst basamağını oluşturan bu yapı hemen hiç bir zaman değişikliğe uğramamıştır. Ancak orta ve alt basamaklarda özellikle 496 sayılı Kanun Hükmünde Kararname gereği yapılan yasal düzenlemeler sonucu bazı değişikliklere gidilmiştir. AÖF'ün örgüt yapısında meydana gelen bu değişiklikleri üç grup altında toplayabiliriz. Bunlardan ilk ikisi yukarıda belirtilen yasal düzenlemeler sonucu üçüncüsü ise fakülte ve üniversite kurulu kararı gereğince meydana gelen değişikliklerdir.

- Bunlardan birincisi AÖF'ün lisans programlarından iş idaresi programının yeni açılan İşletme Fakültesine, iktisat programının ise İktisat Fakültesine devredilmesidir. Böylece AÖF sadece önlisans programlarından oluşan bir fakülte konumuna getirilmiştir. Ancak bu yapı 2000 yılında İngilizce Öğretmenliği Lisans Programı ile Okul Öncesi öğretmenliği Lisans Programlarının açılmasıyla değişmiştir.

- AÖF'ün örgüt yapısında meydana gelen ikinci grup önemli değişiklik ise fakültede yeni akademik bölümlerin açılmasıdır. Yeni açılan bu dört bölüm arasında İktisadi ve İdari Programlar Bölümü, Uzaktan Öğretim Bölümü, Yaygın Öğretim Bölümü ve Sağlık Programları Bölümü vardır.
- AÖF'ün örgüt yapısında meydana gelen üçüncü grup değişiklikler ise sayıları toplam (yurt içinde) 70 olan AÖF bürolarının 81'e çıkması, 56 merkezde AÖF'e bağlı Akademik Danışma Merkezlerinin açılması ve 15 şehirde de Bilgisayara Dayalı Akademik Danışmanlık Bürolarının kurulmasıdır. Ayrıca turizm ve otelcilik önlisans programı için Alanya, Fethiye, Antalya ve Muğla olmak üzere toplam dört büronun faaliyeti sözkonusudur.

AÖF'ün örgüt yapısında meydana gelen bu değişiklikler sonucu ortaya çıkan yeni yapı mevcut örgüt şemasında (bkz. Şekil 2'de) belirtildiği gibidir.

SONUÇ

Ülkemizde Yükseköğretimde uzaktan öğretimin önemini bundan yaklaşık 20 yıl önce kavrayıp, bu konuda ilk girişimleri 1982 yılında yasal girişimlerle başlatan Anadolu Üniversitesi, kendi bünyesinde bugün toplam üç (İktisat Fakültesi, İşletme Fakültesi ve AÖF) uzaktan öğretim fakültesini barındırmaktadır. Geleneksel eğitim veren bir üniversite içinde sözkonusu olan bu karma yapılanma, günümüze değin başarıyla sürdürülmüştür.

Anadolu Üniversitesi içinde yer alan uzaktan öğretim fakülteleri içerisinde AÖF diğer iki (İşletme ve İktisat Fakülteleri) uzaktan öğretim fakültesinin ihtiyaç duyduğu söz konusu eğitim ile ilgili hizmetleri vermekle yükümlüdür. Bu bakımdan AÖF'ün sistem içinde üstlendiği misyon sistemin başarısı açısından son derece önemlidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Başbakanlık, “Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı”, *Resmi Gazete*, 21672 (18 Ağustos 1993), s. 1.

BUDAK, Gülay: İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Organizasyon Yapısı-Birey-İş Doyumu Uyumu, İzmir Ticaret Odası Basımı, İzmir, 1999, s. 3.

DİNÇER, Ömer: Yahya FİDAN, *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 1996, s.s. 243-244.

DÜNDAR, Halil - Darwin HANDEL: “Postsecondary Distance Education in the United States: An Overview of Approaches and Issues, içinde: (Der: Milli Eğitim Bakanlığı), *Türkiye 1. Uluslararası Uzaktan Eğitim Sempozyumu Bildiri Kitabı*, Uzaktan Eğitim Vakfı Yayını, İstanbul, 1996, s. 186.

HALICI, Uğur - Volkan ATALAY vd.: “Distance Education On Internet: A Java Based Image Processing in METU”, içinde: (Der. MEB Flim Radyo Televizyonla Eğitim Bakanlığı *Türkiye İkinci Uluslararası Uzaktan Eğitim Sempozyumu Bildiri Kitabı*, MEB Uzaktan Eğitim Vakfı Yayını, Ankara, 1998, s.s. 432-433.

HELLRIEGEL, Don - Susan E. JACKSON vd.: *Management*, South Westren College Publishing, Cincinnati, 1999, s. 325.

GÜRÜZ, Kemal - Erdoğan ŞUHUBİ vd.: *Türkiye’de ve Dünyada Yükseköğretim Bilim ve Teknoloji*, TÜSİAD Yayını, İstanbul, 1994, s. 67.

JARBOE, Patrica Kovel: “Organizational and Administration of Distance Education”, içinde: (Der. Michael G. MOORE vd.) *Contemporary Issues in American Distance Education*, Pergamon Press Inc., New York, 1990, s. 23.

KEEGAN, Desmond: *Foundations of Distance Education*, Biddles Ltd., London, 1990, s. 122.

KEEGAN, Desmond: *Foundations of Distance Education*, Cromm Helm, London, 1996, s. 36.

KOÇEL, Tamer: *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 1998, s. 104.

NYRIRENDA, Jume E.: “Organization of Distance Education at the University of Zambia an Analysis of Practice”, *DISTANCE EDUCATION*, C. X, S. 1, 1989, s. 148.

SAYIN, Erol - Sibel GÜVEN vd.: “Yükseköğretim Kurumları Arasında Uzaktan Eğitim Seçenekleri İle İlgili Fizibilite Çalışma Projesi”, içinde: (Der. MEB Film Radyo Televizyonla Eğitim Başkanlığı) *Türkiye İkinci Uluslararası Uzaktan Eğitim Sempozyumu Bildiri Kitabı*, MEB Uzaktan Eğitim Vakfı Yayını, Ankara, 1998, s. 493.

ÖZ-ALP, Şan: “Türkiye’de Üniversitelerin Yönetiminde ve Organizasyonunda Karşılaşılan Sorunlar” *ANADOLU ÜNİVERSİTESİ AÇIK ÖĞRETİM FAKÜLTESİ DERGİSİ*, C. I, S. 2 (Kış 1995), s. 44.

ÖZ-ALP, Şan: “2000’li Yıllarda Üniversitelerimiz”, *AKADEMİ*, S. 6 (Eylül-Ekim 1994), s.17.

ÖZKUL, Ali Ekrem: “Anadolu University Distance Education System From Emergence To 21st Century”, *TURKISH ONLINE JOURNAL OF DISTANCE EDUCATION*, 2001, s. 2.
<http://tojde.anadolu.edu.tr/2/ekremtxt.htm>

PAUL, Ross H.: *Open Learning and Open Management*, Kogen Page Ltd., London, 1990, s. 42.

VERDUIN, Jr. John R. - ve Thomas A. CLARK: *Distance Education*, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1991, s. 58.