

**UZAKTAN EĞİTİM YOLUYLA  
GERÇEKLEŞTİRİLEN YÖNETİCİ EĞİTİMİ  
FAALİYETLERİNİN YAYILIM  
SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ**

**Orkun ŞEN**

**Doktora Tezi**

**Eskişehir, 2021**

**UZAKTAN EĞİTİM YOLUYLA GERÇEKLEŞTİRİLEN  
YÖNETİCİ EĞİTİMİ FAALİYETLERİNİN YAYILIM  
SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ**

**Orkun ŞEN**

**T.C.**

**Eskişehir Osmangazi Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Bilim Dalı**

**DOKTORA TEZİ**

**Eskişehir, 2021**

T.C.

**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Orkun ŞEN tarafından hazırlanan “Uzaktan Eğitim Yoluyla Gerçekleştirilen Yönetici Eğitimi Faaliyetlerinin Yayılım Süreçlerinin İncelenmesi” başlıklı bu çalışma 19.01.2021 tarihinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından İşletme Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan .....**

**Akademik Ünvanı ve Adı Soyadı**

**Üye .....**

**Akademik Ünvanı ve Adı Soyadı**

**(Danışman)**

**Üye .....**

**Akademik Ünvanı ve Adı Soyadı**

**Üye .....**

**Akademik Ünvanı ve Adı Soyadı**

**Üye .....**

**Akademik Ünvanı ve Adı Soyadı**

**ONAY**

**.../ .../ 2021**

**Prof Dr. Mesut ERŞAN**

**Enstitü Müdürü**

**19/01/2021**

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

**AD-SOYAD**

**İMZA**

## ÖZET

# UZAKTAN EĞİTİM YOLUYLA GERÇEKLEŞTİRİLEN YÖNETİCİ EĞİTİMİ FAALİYETLERİNİN YAYILIM SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ

ŞEN, Orkun

Doktora – 2021

İşletme Anabilim Dalı

**Danışman:** Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Bu çalışmanın temel amacı, yönetici eğitimi konusunun farklı platformlarda ve özellikle uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirildiği uygulamalar sırasında meydana gelen yayılım sürecini, yeni kurumsal kuram kapsamında incelemek, yönetici eğitiminin aktarılırken kullanıldığı kanalları ele almak ve uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi yayılım sürecinin ilişkili olduğu kurumsallaşma koşullarını ifade etmektir. Uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi yayılımının incelendiği bu çalışmada analiz düzeyi; yönetici eğitimi örgütsel alanı, analiz birimi ise yönetici eğitimi örgütsel alanında yer alan aktörlerdir.

Çalışma kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması; iç içe geçmiş çoklu durum deseni ve betimsel durum çalışması kapsamında ele alınmıştır. Örgütsel alanda yer alan aktörlerin sayısı ve örgütsel alanda ele alınan çoklu bağlam ifadeleri sebebiyle bu tasarım uygulanmıştır. Örgütsel alan içerisinde yer alan aktörlerin baskılar sebebiyle birbirlerinden etkilendikleri, bu doğrultuda içeriklerin yanında süreçlerin ve yapıların da eşbiçimlilik mekanizmalarından etkilendiği görülmektedir. Aynı zamanda örgütsel alan içerisinde yer alan aktörlerin yönetici eğitimi yayılımı sürecindeki koşulların kurumsallaşma ile olan ilişkisinin hangi koşullarda gerçekleştiği ifade edilmiştir.

Çalışmada kamu yapıları kapsamında Anadolu Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesinin uzaktan eğitim faaliyetlerinde stratejik konumda yer alan üst düzey yöneticilerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Özel yapılarda ise özellikle birbirleriyle ve kamu yapılarıyla ittifaklar gerçekleştiren Campuonline, Enocta, SolaUnitas yer alırken, alanın STK boyutunda ise PerYön ve TEGEP'in akademik koordinatörleri ve yönetim kurulu üyeleri yer almaktadır. Eğitim alan boyutunda ise Elginkan Holding, Bayer ve Airbus çalışan orta ve üst düzey

yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır. Türkiye ile sınırlı uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi örgütsel alanı kapsamında 16 aktörden görüşme yolu ile veriler toplanmış ve analiz edilerek yorumlanmıştır.

Kamu yapıları ve özel yapılar açısından eşbiçimlilik baskıları kamu tarafında şiddetli, özel tarafta ise ılımlı bir biçimde görülmektedir. Alandaki yayılım hızı ise kamu yapılarında özel yapılara göre daha düşük bir biçimde gerçekleşmektedir. Endüstri mübadele alanı kapsamında özel yapılar genellemeler dahilinde hareket ederken, kamu yapıları farklı karakteristikler sergilemektedir. Alandaki baskın aktörler de genellemelerden farklı olarak kurumsal girişimcilik faaliyetlerini motive ve yeterli vizyona sahip bir biçimde gerçekleştirmektedir. Ancak çevresel aktörlerin ise genellemeler dahilinde bu faaliyetleri gerçekleştirme isteklerinin olduğu ancak yeterli kaynaklara sahip olmadıkları görülmektedir. Ayrıca kurumsallaşmanın artırılması ile yönetici eğitimi uygulamalarının gerçekleşeceği, yönetici eğitimi uygulamalarının gerçekleştirilmesi ile birlikte de kurumsallaşmanın artacağı şeklinde bir döngü ile karşılaşmıştır. Çalışma, uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi örgütsel alanında politika ve mevzuatların kamu ve özel kurumları ayırt etmeksizin, örgütsel alan dahilinde tek bir çatıda toplanması ve bu çatının desteklenmesi açısından arabulucu rolünü üstlenecek akreditasyon kurumlarının gerekliliğini ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Yeni Kurumsal Kuram – Yayılım – Yönetici Eğitimi – Eşbiçimlilik – Uzaktan Eğitim

## **ABSTRACT**

### **INVESTIGATION OF DIFFUSION PROCESSES OF EXECUTIVE TRAINING ACTIVITIES CONDUCTED THROUGH DISTANCE EDUCATION**

**ŞEN, Orkun**

**Doctoral Thesis – 2021**

**Department of Business Administration**

**Supervisor:** Prof. Dr. Deniz TAŞCI

The main purpose of this study is to investigate the diffusion process that occurs during the applications where the subject of executive training is carried out on different platforms and especially through distance education, within the scope of the new institutional theory, to discuss the channels in which executive training is used and to Express the institutionalization conditions related to diffusion process of executive training through distance education. The level of analysis in this study which examines the diffusion of executive training through distance education is executive training organizational field, the unit of analysis is the actors in the organizational field of executive training.

Within the scope of this study, case study was taken from qualitative research methods; nested multiple case pattern and descriptive case study. This design was applied due to the number of actors in the organizational field and the multiple context expressions addressed in the organizational field. Actors in the organizational field affected by each other due to pressures, accordingly, it is seen that besides contents, processes and structures are also affected by isomorphism mechanisms. Also the conditions are expressed under which the relationship between the conditions and institutionalization occurs.

In the study, interviews were held with senior executives who are strategically positioned in distance education activities of Anadolu University, Ataturk University and Istanbul University with in the scope of public structures. Campusonline, Enocta and SolaUnitas which have make alliances with each other and with public structures take place in private structures. PerYön's and TEGEP's academic coordinators and board members are included in the Non-Governmental Organizations dimension of the

field. In the training field, meetings were held with middle and senior executives working at Elginkan Holding, Bayer and Airbus. Executive training conducted through distance education with limited organizational field of Turkiye, data's were collected through interviews, analyzed and interpreted from 16 actors.

For public and private structres, isomorphism pressures are severe on the public side and moderate on the private side. The diffusion rate in the field is slower in public structures compared to private structures. While private structures act within generalizations in the scope of the industrial exghange field, public structures exhibit different characteristics. Unlike generalizations, the dominant actors in the field carry out their institutional entrepreneurship activities in a motivated and adequate vision. However, it is seen that peripheral actors have a desire to carry out these activities within generalizations but they do not have sufficient resources. In addition, a cycle has been encountered in which the implementation of executive training activities will be realized with the increase of institutionalization and institutionalization will increase with the implementation of eecutive training activities.

The study has been handled within the scope of insttutionalization – diffusion – isomorphism in the organizational field of executive training. Accordingly, regardless of public and private institutions, the policies and regulations are gathering under a roof within the organizational field and has revealed the necessity of accreditation institutions that will asume the role of mediator in terms of supporting the framework.

**Keywords:** New Institutional Theory – Diffusion – Executive Training – Isomorphism – Distance Education



## ÖNSÖZ

Akademik kariyerim içerisinde önemli bir basamak olarak nitelendirebileceğim doktora tez çalışma süreci uzun, zorlu ancak bir o kadar da insanın kendisinin sınırlarını zorladığı bir hikâyeye olarak karşımıza çıkıyormuş. Aşamalar içerisinde yaşanan hikâyeler, karşılaşılan kişiler, öğrenilenler ve nihayetinde öğretilenler... Farklı bakış açılarına sahip olmamı sağlayan herkese sonsuz teşekkürler...

Öncelikle bu süreçte beni destekleyen ve yol gösteren danışmanım **Prof. Dr. Deniz Taşcı** Hocama bana inandığı için tüm içtenliğimle saygılarımı ve sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Okuma dağarcığımı farklı bir seviyeye taşıyan ve ikinci bir danışman olarak yardımlarını esirgemeyen **Doç. Dr. Umut Koç** Hocama verdiği desteklerden dolayı saygılarımı ve sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmamı farklı bakış açılarıyla bakmamı sağlayan **Doç. Dr. Müjdat Özmen** Hocama, çalışmamı titizlikle inceleyen **Dr. Öğr. Üyesi Onur Dirlik** Hocama ve süreç içerisinde uzaktan eğitim alanı ile ilgili desteklerini esirgemeyen **Prof. Dr. Volkan Yüzer** Hocama saygılarımı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırma kapsamında alanla ilgili derin bilgilere sahip olan ve görüşmeler konusunda ilk adımı atmamı sağlayan **Prof. Dr. Ali Ekrem Özkul** Hocama saygılarımı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırma süreci boyunca görüştüğüm ve değerli bilgilerini ve deneyimlerini benimle paylaşan tüm katılımcılara, çalışmanın ayaklarının yere basmasını sağladıkları için saygılarımı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Sadece akademik kariyer süreçlerinde değil aynı zamanda yaşam kariyerinde beni her zaman destekleyen ve her zaman yanımda olduklarını hissettiren **Doç. Dr. Nuran Öztürk Başpınar** Hocama ve **Prof. Dr. Serpil Altınırmak** Hocama saygılarımı ve sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak bu süreçte yanımdan hiçbir zaman ayrılmayan, verebilecekleri desteği her zaman en üstte tutan ailem; babam **Öğr. Gör. Turgut Şen'e** ve annem **Zuhal Şen'e** ve çalışmanın ortaya çıkmasında yanımda olarak en önemli görevi üstlenen biricik eşim **Cansu Uygun Şen'e** sonsuz saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım. İyi ki varsınız...

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
EKLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

### 1. BÖLÜM

#### ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE ÖRGÜTSEL ALAN

1.1. Yönetici.....	4
1.2. Yayılım.....	7
1.3.Yönetici Eğitimi.....	10
1.4. Örgütsel Alan ve Aktörler.....	17
1.5. Uzaktan Eğitim.....	26
1.6. Sivil Toplum Kuruluşları.....	31
1.7. Yönetici Eğitimi ve Kurumsallaşma.....	33
1.8. Yönetici Eğitimi ve Yenilik.....	39

### 2. BÖLÜM

#### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Araştırmanın Amacı, Araştırma Sorusu ve Analiz Düzeyi.....	43
2.2. Araştırmanın Tasarımı.....	44
2.3. Araştırmanın Alanı, Örnekleme Yöntemi, Veri Toplama, Prosedür ve Veri Analizi.....	47

### 3. BÖLÜM

#### ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR

3.1. Kural Koyucular ve Düzenleyiciler.....	53
3.2. Kamu Kurumları.....	59
3.3. Özel Kurumlar.....	89
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	128
KAYNAKÇA.....	148
EKLER.....	156

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Endüstri mübadele alanı ve karakteristiği.....	22
<b>Tablo 2:</b> 2018 yılında Açıköğretim lisans programları ve sunulan üniversiteler.....	28
<b>Tablo 3:</b> 2018 yılında Açıköğretim önlisans programları ve sunulan üniversiteler.....	30
<b>Tablo 4:</b> Doküman analiz süreci.....	48
<b>Tablo 5:</b> Eğitim verenler kapsamında sosyal ihtiyaç ve ortaya çıkış – farkındalık – moda / heves teması kod haritası.....	60
<b>Tablo 6:</b> Eğitim verenler kapsamında aktörlerin etkileşimi teması kod haritası.....	68
<b>Tablo 7:</b> Eğitim verenler kapsamında normlar ve geliştirilmesi – kurallar ve düzenleyiciler teması kod haritası.....	71
<b>Tablo 8:</b> Eğitim verenler kapsamında ihtiyaç duyulan kaynaklar teması kod haritası.....	78
<b>Tablo 9:</b> Eğitim verenler kapsamında entegrasyon – adaptasyon ve uyum teması kod haritası.....	83
<b>Tablo 10:</b> Eğitim alanlar kapsamında sosyal ihtiyaç ve ortaya çıkış – farkındalık – moda / heves teması kod haritası.....	107
<b>Tablo 11:</b> Eğitim alanlar kapsamında aktörlerin etkileşimi teması kod haritası.....	112
<b>Tablo 12:</b> Eğitim alanlar kapsamında normlar ve geliştirilmesi – kurallar ve düzenleyiciler teması kod haritası.....	115
<b>Tablo 13:</b> Eğitim alanlar kapsamında ihtiyaç duyulan kaynaklar teması kod haritası.....	119
<b>Tablo 14:</b> Eğitim alanlar kapsamında entegrasyon – adaptasyon ve uyum teması kod haritası.....	123

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya kurumsal yaratıcılık ve yayılım süreci.....	21
Şekil 2:Uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi yayılımı ve aktörlerin etkileşimi.....	24
Şekil 3: Kurumsallaşmanın bileşen süreçleri.....	38
Şekil 4: Benimseyen dağılımının çan frekans eğrisi ve kümülatif S eğrisi.....	40

## **EKLER LİSTESİ**

<b>Ek 1:</b> Kamu kurumları içerisindeki yönetici eğitimi ile ilgili sorunlar.....	157
<b>Ek 2:</b> Kamu kurumları içerisindeki uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitiminin profesyonelleşmeye/kurumsallaşmaya etkisi.....	157
<b>Ek 3:</b> Kamu kurumları içerisindeki uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi kapsamında benimsenmesi gereken eğitim yaklaşımı.....	157
<b>Ek 4:</b> Kamu kurumları bakış açısıyla örgütsel alandaki aktörlerin etkileşimi.....	158
<b>Ek 5:</b> Kamu kurumları bakış açısıyla Türkiye’deki uzaktan eğitim.....	158
<b>Ek 6:</b> Kamu kurumları bakış açısıyla akreditasyon kuruluşlarının rolleri.....	158
<b>Ek 7:</b> Kamu kurumları bakış açısıyla uzaktan eğitim süreçleri.....	158
<b>Ek 8:</b> Kamu kurumları bakış açısıyla uzaktan eğitim kapsamında ihtiyaç duyulan maddi kaynaklar.....	159
<b>Ek 9:</b> Kamu kurumları bakış açısıyla uzaktan eğitim kapsamında ihtiyaç duyulan örgütsel kaynaklar.....	159
<b>Ek 10:</b> Kamu kurumları bakış açısıyla politika ve mevzuatın uzaktan eğitim yayılım sürecine etkisi.....	159
<b>Ek 11:</b> Kamu kurumları bakış açısıyla örgütsel alan içerisindeki uyum süreçleri.....	160
<b>Ek 12:</b> Kamu kurumları bakış açısıyla örgütsel alan içerisinde eğitim veren kurumların diğer kurumları etkileme süreci.....	160
<b>Ek 13:</b> Özel yapılar içerisindeki yönetici eğitimi ile ilgili sorunlar.....	160
<b>Ek 14:</b> Özel yapılar içerisindeki uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitiminin profesyonelleşmeye/kurumsallaşmaya etkisi.....	161
<b>Ek 15:</b> Özel yapılar içerisindeki uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitim kapsamında benimsenmesi gereken eğitim yaklaşımı.....	161
<b>Ek 16:</b> Özel yapılar bakış açısıyla örgütsel alandaki aktörlerin etkileşimi.....	161
<b>Ek 17:</b> Özel yapılar bakış açısıyla Türkiye’deki uzaktan eğitim.....	161
<b>Ek 18:</b> Özel yapılar bakış açısıyla akreditasyon kuruluşlarının rolleri.....	162
<b>Ek 19:</b> Özel yapılar bakış açısıyla uzaktan eğitim süreçleri.....	162

<b>Ek 20:</b> Özel yapılar bakış açısıyla uzaktan eğitim kapsamında ihtiyaç duyulan maddi kaynaklar.....	162
<b>Ek 21:</b> Özel yapılar bakış açısıyla uzaktan eğitim kapsamında ihtiyaç duyulan örgütsel kaynaklar.....	163
<b>Ek 22:</b> Özel yapılar bakış açısıyla politika ve mevzuatın uzaktan eğitim yayılım sürecine etkisi.....	163
<b>Ek 23:</b> Özel yapılar bakış açısıyla örgütsel alan içerisindeki aktörlerin uyum süreçleri.....	163
<b>Ek 24:</b> Özel yapılar bakış açısıyla örgütsel alan içerisinde eğitim veren kurumların diğer kurumları etkileme süreci.....	164
<b>Ek 25:</b> Eğitim alanlar açısından uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitiminin profesyonelleşmeye/kurumsallaşmaya etkisi.....	164
<b>Ek 26:</b> Eğitim alanlar açısından uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi kapsamında benimsenmesi gereken eğitim yaklaşımı.....	164
<b>Ek 27:</b> Eğitim alanlar açısından yönetici eğitimi ile ilgili sorunlar.....	164
<b>Ek 28:</b> Eğitim alanlar bakış açısıyla örgütsel alandaki aktörlerin etkileşimi.....	165
<b>Ek 29:</b> Eğitim alanların normlar, kurallar ve düzenleyiciler hakkındaki görüşleri...	165
<b>Ek 30:</b> Eğitim alanlar bakış açısıyla akreditasyon kuruluşlarının rolleri.....	165
<b>Ek 31:</b> Eğitim alanlar bakış açısıyla uzaktan eğitim süreçleri.....	165
<b>Ek 32:</b> Eğitim alanlar bakış açısıyla uzaktan eğitim kapsamında ihtiyaç duyulan örgütsel kaynaklar.....	166
<b>Ek 33:</b> Eğitim alanlar bakış açısıyla uzaktan eğitim kapsamında ihtiyaç duyulan maddi kaynaklar.....	166
<b>Ek 34:</b> Eğitim alanlar bakış açısıyla örgütsel alan içerisindeki aktörlerin uyum süreçleri.....	166
<b>Ek 35:</b> Eğitim alanlar bakış açısıyla politika ve mevzuatın uzaktan eğitim yayılım sürecine etkisi.....	167
<b>Ek 36:</b> Eğitim alanlar bakış açısıyla örgütsel alan içerisinde eğitim veren kurumların diğer kurumları etkileme süreci.....	167

## GİRİŞ

Toplum içerisinde yer alan düzen kavramı, toplulukların birbirleri ile etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan “kurum” kavramı ile birlikte oluşması sonucunda, bu yapıları oluşturan bireylerin davranışlarının da bu kurumlar tarafından yönlendirilmesi yeni kurumsal kuramın temel tezini oluşturmaktadır (Özen 2015, s122). Ancak örgütlerde bulunan bireyler, aldıkları eğitimler ile bahsi geçen benzeşmenin yanında farklılık yaratma potansiyeline sahiptir. Özellikle bireyleri yönlendiren, emir-komuta zinciri kapsamında emir verici olan ve insan davranışlarını ön planda tutarak bir rol model olan yöneticilerin, bahsi geçen eğitim faaliyetleriyle yapıları ve içerisinde yer alan bireyleri daha farklı bir bakış açısıyla yönlendirmeye itecektir.

1983 yılında DiMaggio ve Powell tarafından inşa edilmiş örgütsel alan kavramının özellikle sosyal ilişkilere ve ağ bileşenlerine önem vermesi ile birlikte, örgüt-birey ve birey-örgüt yönlendirmeleri kapsamında ele alınan eşbiçimlilik mekanizmaları, örgütsel alanın yapısını ve işleyişini etkileyen bir biçime bürünmüştür. Tolbert ve Zucker’in 2012 yılında bahsettiği üzere; Meyer ve Rowan’ın örgütlerin sosyal evrimi önermesiyle birlikte, örgütsel başarının ele aldıkları önermeler ile ne derece eşbiçimli olduğu ile doğrudan alakalıdır. Eşbiçimlilik mekanizmalarının yöneticiler ile birlikte farklılaşacağı ve bireyleri ve örgütleri yönlendirme konusuna daha farklı bir açıdan da yaklaşacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışma kapsamında ele alınan yönetici eğitimi örgütsel alanı içerisinde yer alan aktörlerin eşbiçimlilik mekanizmalarını nasıl ve hangi düzeyde ele aldıkları ve uyguladıkları konusu üzerinde durulmuştur.

Örgütler bağlamında tarihsel süreç ele alındığında “yönetici” kavramının insan faktörü üzerindeki etkisi yadsınamaz. İnsan unsurunun birbirinden farklı oluşu, sürekli bir değişim içerisinde olması ve aynı bireyin bile çeşitli psikolojik, sosyolojik ve toplumsal faktörlerden etkilenerek farklı zamanlarda farklı duyu durumları göstermesi, yol gösterici olması beklenen yöneticilerin de çeşitli davranış becerileri geliştirmesini zorunlu hale getirmiştir. Özellikle 1900’lü yılların başından bu yana çeşitli yönetim tekniklerini uygulamaya çalışan yönetici bireyler, esasen insanoğlunun varoluşundan bu yana toplumsal bütünleşme içerisinde özel bir rol oynamışlardır.



İnsan kavramı karmaşık bir yapıya sahip olduğu için, bu yapıyı yönetebilme becerilerinin yöneticilerin nitelikleri arasında bulunması önemli bir olgu olarak göze çarpmaktadır. Doğuştan gelen yeteneklerin liderlik ve yöneticilik becerileri üzerinde etkileri olduğu bilinse de alınan eğitimin önemi çok yüksektir. Aynı zamanda söz konusu bireylerin mevcut durumlara kendilerini uyarlayabilmeleri ve geliştirebilmeleri için eğitim sürecinin de odağında yer almaları gerekir.

Yönetici eğitimi örgütsel alanı incelendiğinde, alanda yer alan aktörlerin yönetici eğitimi uygulamalarını genellikle liderlik ya da yönetim bilimleri başlıkları altında aldıkları görülmektedir. Ancak yönetici eğitimi başlığı da liderlik ve yönetim bilimleri başlığı gibi değerlendirilmelidir. Özellikle de duygusal bir varlık olan bireylerin kurum içerisinde nasıl yönlendirileceği yöneticinin ve yönetici eğitimlerinin doğru bir biçimde uygulanmasına bağlıdır.

Yayılm kavramı Erçek'in (2004) belirttiği üzere kullanım bakımından bir yönetim fikrinin ya da uygulamalarının bir örgütsel topluluk içerisinde nasıl yayıldığı anlamak için kullanılan bir kavramdır. Süreçlere ve zamanlara bağlı olarak yayılım hızlarının farklılık göstermesi ve biçimlerinin değişmesi de normal olarak karşılanmaktadır. Bu çalışmada yeni kurumsal kuram kapsamında uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi örgütsel alanındaki yayılım süreçlerinin dinamikleri üzerinde durulmuştur. Yönetici eğitimlerinin yayılım süreçleri incelendiğinde bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar yeni yeni oluşmaya başlamıştır. Yönetici eğitimi özellikle yeni yönetim anlayışlarının ve bir nevi modalarının ortaya çıkması ile birlikte şekillenmeye başlamıştır. Bu şekillenme kapsamında ise liderlik konusunun popüleritesine bağlı olarak alan içerisindeki aktörler tarafından (kamu-özel) uygulanmaya başlanmış özellikle de hizmet içi eğitim yaklaşımlarıyla ele alındığı yapılan mülakatlar doğrultusunda da açıklanmıştır. Günümüz dijital dünyasında ve özellikle yöneticilerin içerisinde buldukları kısıtlar (zaman-maliyet) düşünüldüğünde yönetici eğitimlerinin uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilmeye başladığı görülmektedir.

Bu çalışmada yöneticilerin, uzaktan eğitim alanında yönetsel faaliyetleri incelenerek değerlendirilmiş, yönetici eğitimi örgütsel alanında yer alan pratiklerin yayılma süreçleri anlaşılmasına çalışılmış ve uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi yayılımının kurumsallaşma ile ilişkisinin hangi koşullarda ortaya

çıkıldığı ele alınmıştır. Bu noktadan hareketle çalışmanın temel amacı, uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi faaliyetlerinin yayılım sürecinin dinamiklerini yeni kurumsal kuram ışığı altında açıklamaya çalışmaktır. Bu süreci anlamak ve nihayetinde açıklamak, (1) uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen eğitimlerin gelecekte popüler ve tercih edilecek bir eğitim-öğretim yöntemi olabilmesinin yüksek ihtimal içermesidir. Ayrıca (2) yönetici eğitimi kavramının yönetimin geleceği kapsamında değişmesi gerekliliği ve örgüt-birey ve birey-örgüt yönlendirmeleri ve benzeşmeleri konusunda yöneticilerin oynadıkları rollerin de cevaplarını oluşturacaktır. Bu doğrultuda uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi sürecinde yayılım kavramının hangi koşullarda kurumsallaşma ile ilişkili olduğu ve örgütsel alanın karakteristiğinin uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi yayılımını etkileme süreçleri kapsamında problemler belirlenmiştir.

Bu konuyu önemli kılan sebeplerden biri de yönetici eğitimi faaliyetlerinin yayılımı ile birlikte örgütlerde yer alan değişimlerin boyutları ve içeriği ile ilgili olmasıdır. Yönetici eğitimi özellikle Toplam Kalite Yönetimi bağlamında örgüt içi faaliyetlerde kendine yer edinmiş ve günümüzde özel olarak nitelendirilen danışmanlık yapılarının, STK'ların ve üniversitelerin radarına girerek kendisine bir pazar oluşturmuştur. Ancak örgüt yapılarının yönetici eğitimi kavramını ne derece benimsedikleri ve hatta günümüz teknolojisiyle birlikte uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimine karşı nasıl bir bakış açısı geliştirdiklerini ifade etmek gerekmektedir. Dolayısıyla bahsi geçen yayılımın hangi koşullarda kurumsallaşma ile ilgili olduğu ve örgütsel alanın karakteristiğini nasıl etkilediğini incelemek gerekmektedir. Uluslararası literatürde uzaktan eğitim ile yönetici eğitimi konularına değinilmiş olmasına karşın, yerel literatürde yönetici eğitimi ile ilgili literatürün azlığı ve özellikle de uzaktan eğitim alanında faaliyet gösteren örgütlerin yöneticilerinin eğitimi ile ilgili bir çalışma bulunmaması yapılacak olan çalışmanın önemini vurgulamaktadır. Çalışma aynı zamanda yönetici eğitimi yayılımı araştırma alanını kullanarak Türkiye'de uzaktan eğitim alanında faaliyet gösteren kurumların, kurumsal mantıklarının nasıl kurgulandığını da ortaya çıkarmaya çalışacaktır.

Çalışmada öncelikle uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi yayılım süreci tarihsel süreç içerisinde bir bağlamla aktörlerin birbirleri ile olan ilişkilerine ve etkileşimlerine odaklanarak incelenmiştir. Ardından yönetici eğitimi kavramının tanımı yapılmış, yayılım mekanizmaları, yayılım süreçleri ve alanda yer

alan aktörlerin kimler olduğu ortaya konulmuştur. Ardından örgütsel alanda yer alan aktörler ve yayılımın gerçekleşebilmesi için kullanılan araçlar ile yönetici eğitimi yayılım süreci örgütsel alan kapsamında birlikte ele alınmıştır. Uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi almış, eğitim veren ve eğitim alan yöneticilerle araştırmacı tarafından oluşturulan sorular sorularak mülakat yapılmış ve yapılan mülakat sonucunda görüşmecilerin konuyla ilgili görüşleri analiz edilmiştir.

Yöneticilerin eğitimi sadece potansiyel adayları değil, mevcut durumda yöneticilik faaliyeti sürdüren bireyleri de kapsayan bir süreç olarak görülmelidir. Özellikle sorumluluk alanında problem yaşayan yönetici bireyler, edindikleri yöneticilik vasıflarını daha uzun vadede yerine getirebilecek durumda olabilirler. Bunun yanı sıra eğitim süreci uluslararası literatürde yönetim alanında yaşanan gelişmeleri de aktarabilirse, örgüt yapıları için yöneticilerini daha verimli kılacaktır.

## **BÖLÜM 1. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE ÖRGÜTSEL ALAN**

Çalışmanın kuramsal çerçevesi oluşturulurken temel kavramların ele alınması, çerçevenin yapısının oluşumuna katkı sağlayacaktır. Kavramların taşıdıkları anlamlar bütüncül bir bakış açısıyla çerçevenin oluşmasını sağlayacaktır.

### **1.1. Yönetici**

Yönetme kavramı, içerisinde birçok anlamı barındıran kelimeler topluluğu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kelimeler arasında idare, danışmanlık, başkanlık, liderlik gibi birçok farklı anlamı bünyesinde barındırmaktadır. Anlamı geniş bir paydada toplanan yönetme kavramı örgüt yapıları içerisinde faaliyetlerin uygulanmasını sağlayan bilim ve sanat olarak ifade edilebilir.

Drucker'ın ve Maciariello'nun da (2012) ifade ettiği üzere yönetim geçtiğimiz yüzyılın en önemli yeniliği olarak ifade edilmektedir. İşletme okulları yüzyıl başlarında ortaya çıktığında iş sahipleri ve temsilcileri olarak ifade edilen bir yaklaşımla süreçlerini devam ettirmekteydi. Ancak günümüz anlayışıyla, bir bilim dalı ve öğrenim alanı olarak yönetim çoğu bireyin ikinci dünya savaşından sonra farkına vardığı bir kavram olarak sürecini devam ettirmektedir.

Bilimsel bilgilerin üretilmesi, kamu ve özel yönetici okullarının açılması sayıları hızla artan örgütlerin yönetici ihtiyacını karşılamak için kitle halinde yönetici adayları yetiştirilmesini mümkün kılmıştır. 20. Yüzyılın dünyası sanayi devriminden sonra sayıları, büyüklükleri, faaliyet alanları ve türleri hızla artan biçimsel örgütlerin dünyası haline gelmiştir. Bu durum da yönetici ihtiyacını arttırmıştır (Öztaş, s.17).

Yöneticilik yeteneği sorgulandığında bir örgütün başarılı yönetilmesi için gerekli her şeyi kapsamaktadır. Her şey olarak ifade edilen kavramlar ise örgütün bir hedefe olan açık seçik yönelimiyle başlamaktadır. Bunu uygulamak için yönetimin ve çalışanların ortak çalışması gerekmektedir. Örgüt içerisindeki herkes hedefe ulaşmayı istemeli ve kimse hedefin ulaşabilirliğinden şüphe etmemelidir. Ayrıca sorumluluk üstlenme hevesi de önemli bir durumdur. Örgütün sorumluluğunu üstlenmek de yöneticilik yetenekleri arasındadır. Bunun yanında bilgi ve yetkinlik kadar iletişime açık olmak da önemlidir. Bu yeteneklerin belli bir bölümü öğrenilebilir ancak büyük bir bölümü deneyimle kazanılmaktadır (Schwanfelder, s.25). Antik tarihlerden bu yana gelen yöneticilik öğretilerinde üzerinde durulan kavramlar, avantajlı bir biçimde kullanıldığı takdirde, yöneticinin ve yönetim fonksiyonlarının gücünü ve verimliliğini arttırmaktadır. Sun-Tzu'dan, Perikles'ten ve daha nice stratejist ve komutandan gelen yöneticilik öğretileriyle günümüz örgüt ve rekabet koşullarının örtüştüğü görülmektedir. Hatta günümüzde örtüşen öğelerin kapsamı artmıştır. Hedefe olan belirli yönelimlere ortak olma kavramı tüm aktörleri ilgilendiren bir olgu haline gelmişken yönetici sorumluluğu, salt yönetim dogmaları dâhilinde değil, örgüt içinde yer alan tüm çalışanlarla sorumluluğu paylaşma ve insan faktörünün öne çıkarılmasıyla sağlanmaktadır. Çalışanlarla etkileşimlerin gerçekleştirilebilmesi için ise yöneticilerin etkili iletişim tekniklerini de kapsayan bir eğitim ve deneyim süreci yaşamaları gerekmektedir.

Birçok yönetici yıllarca çok iyi çalışmakta, sonrada terfi etmektedir. Ancak iyi bir uzmanın iyi bir yönetici olması gerekmemekte, iyi bir yöneticiyi kötüsünden ayırmak için ise uzun bir sürenin geçmesi gerekmektedir. Bir örgüt yapısı içinde yapılan hataların % 80'i geniş anlamda yönetici hatasından kaynaklanmaktadır. Belki de yöneticilere her yıl yenilenmesi gereken birer yöneticilik ehliyeti verilmelidir (Schwanfelder, s. 170)... ifadesinde özellikle yöneticilerin istenilen özelliklere ve yeteneklere sahip olmasının üzerinde durulmaktadır. Ancak ifadede anlaşılacağı üzere bir anda "iyi bir yönetici" olmak neredeyse imkânsızdır. Bu durum uzun vadede sabır

ve deneyim gerektirmekte ve zamansal süreç içerisinde yöneticilere yönelik eğitimlerin sürekli ve nihayetinde sürdürülebilir olması gerekmektedir.

Toplumsal düzen içerisinde yer alan örgütler toplumsal bütünleşme kapsamında toplum yapıları içerisinde yer alan en büyük yapı taşlarından biri olarak ifade edilmektedir. Yeni kurumsal kuram; çevre kavramını örgütlerin hem etkilediği hem de etkilendiği, sosyal olarak inşa edilmiş kurumsal bir çevre olarak tanımlamaktadır. Bu yapı içerisinde; yol gösterici, rol model, karar verici ve hatta denetçi pozisyonunda olan yönetici bireylerin hem insan ilişkilerini hem de yönetsel faaliyetleri yönetebilme becerilerinin yönetici eğitimi ile geliştirilmesi mümkün olacaktır.

Yönetici ve çalışan ilişkileri ve özellikle de bu ilişkilerin yönetici eğitimi yardımı ile insan odaklı olarak geliştirilmesi 1900'lü yılların ortalarından bu yana üzerinde durulan konular sayesinde şekillenmiştir. “Şu halde her işletme için kaçınılmazı olan şey, insan ilişkileri ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan duygulardır. İlişkilerin iyi olması iyi duyguları doğurur, bu dar anlamıyla; ilişkiler, işletmedeki kişiler için maddi ve manevi faydalar sağlar, verimlilik artar, geniş anlamda ise ülke ekonomisi bakımından ekonomik ve sosyal yarar elde edilmiş olur. Şimdiye kadar bahsedilenler insan kaynakları yöneticiliğinin, işletmenin başarısını belirleyen esas faktörlerden biri olduğunu ortaya koymaktadır (Erçek, s.153).”

Yöneticilik kavramının sorumlulukları arasında sorunların zamanında tespiti ve kısıtlı kaynakları bu duruma göre değerlendirmek yer almaktadır. Alanda yer alan ve doğrudan ya da dolaylı olarak yöneticinin etki alanı içerisindeki tüm aktörlerle olan ilişkiler, sorunların hedeflere doğru ilerlerken nasıl çözüleceğini de etkilemekte ve birlikte sunulacak çözümler o derece işlevsellik göstermektedir. Yöneticilerin özellikle yöneltme fonksiyonlarını verimli bir biçimde kullanabilmeleri ve çalışanlarıyla takım çalışması özelliklerini uygulayarak onlara inisiyatif verme konusunda kendilerini geliştirmesi gerekmekte ve bunu yönetici eğitimi başlığı altında gerçekleştirmelidir.

Yöneticinin özellikle motivasyon, insan ve çalışma psikolojisi alanlarını iyi bir biçimde kavramış olması gerekmektedir. Motivasyon unsurlarının verimli bir biçimde kullanılmaması aktörlerle olan ilişkilerin sekteye uğramasına sebep olabilmektedir. Bu aktörleri ve yöneticinin kendisini, aynı hedeflere ortak bir biçimde ilerlemek isteyen paydaşlar olarak ifade edersek, birbirlerini anlama yolunda ortak adımların atılması, hedeflere ulaşma yolunda tüm aktörlerin faydasına bir davranış olacaktır.

Motivasyon yaratmak için “açık kapı politikası” yeterli olmayacaktır. Bu gibi durumlarda aranan daha çok “açık yürekli politika” olarak ifade edilmektedir. Yönetici elbette psikolog değildir ki kimi yöneticilere bu durum fazla gelebilmektedir. Güncel yaşam, çalışanların yöneticiye hangi sorunlarını anlatabileceğini, hangilerini kendilerine saklayacaklarını ve ayırt edebileceklerini göstermiştir. Yönetici mesleki sorunları bir anda çözemeyebilir ve hatta bu duruma mecbur da değildir. Ancak bu durumlara kulak vermek için zaman ayırması gerekmektedir. Çalışan, örnek bir yöneticiye sorunlarını aktarabilir. Yine yönetici de bu sayede başka zaman elde edemeyeceği bilgilere ulaşma şansı yakalayabilmektedir. Bu bilgiler, uygulayacağı stratejiler ve taktikler için önemli olabilmektedir. Yönetici eğer örnek bir kişilikse, çalışanlarına güç ve umut verebilmekte, çalışanları ne kadar desteklerse, takımı o kadar mücadeleci ve güçlü olmaktadır. Bu da motivasyonun özüdür. Motivasyon, öncelikle işin içeriğiyle belirlenmektedir. Çalışan destek gördüğü ve aynı zamanda üstesinden gelebileceğini düşündüğü, iddialı bir iş yapıyorsa fazlasıyla motive olacaktır (Schwanfelder, s. 131).

## **1.2. Yayılım**

Tarihsel açıdan yönetici eğitiminin yayılım sürecine bakıldığında uzun bir geçmişi olmadığı görülmektedir. Yönetici eğitimi kavramı yakın zamanlarda, özellikle yeni yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesiyle birlikte liderlik ve yöneticilik konulu eğitimlerle öne çıkmaya başlamıştır. Bu süreç dar anlamda hizmet içi eğitim kavramının yayılımı sonucunda ortaya çıkmış daha sonra eğitim-danışmanlık firmaları gibi aktörlerle yaygınlaşmaya ve güçlenmeye başlamıştır. Yayılım kavramı Türk Dil Kurumu web sitesinde, difüzyon kelimesi ile birlikte kullanılmakta ve “bir düşüncenin, kültürün belli bir noktadan başka birçok alana dağılması” olarak tanımlanmaktadır.

DiMaggio ve Powell tarafından “neden örgütsel yapı ve uygulamaların birbirine bu kadar benzediği” konusuna önemli açıklamalar getirilmiştir. Araştırmacılara göre benzerliğin nedeni rekabet ve verimliliği artırma ihtiyacından çok kurumsal baskılardır. Teori, sosyal aktörlerin kurumsal modelleri sadece en iyi olduklarını düşünerek benimsemediklerini aynı zamanda bunu yapmak için somut güdülere sahip olduklarını ileri sürmektedir. Örgütler kurumsallaşmış modelleri faaliyet gösterdikleri

alandaki meşruluklarını ve sonuç olarak hayatta kalma şanslarını arttırmak için benimsemektedir (Ataman, 2003).

Yeni yönetim tekniklerinin ülkeler ve örgütler arasında yayılımının anlaşılmasında kurumsal teori önemli katkılar sağlamaktadır. Selznick tarafından ortaya atılan ve Powell ve DiMaggio, Scott gibi araştırmacılar tarafından yeni-kurumsal teori olarak geliştirilen bu teoride izomorfizm kavramı öne çıkmaktadır. Yeni kurumsal teori örgütler arası benzerliği izomorfizm kavramı çerçevesinde açıklamaktadır. İzomorfizm, diğer bir ifade ile eşbiçimlilik, farklı örgütlerin benzer özelliklere sahip olmasını ve örgütlerin benzeşme sürecini ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Farklı örgütlerin benzer özellikleri benimseme eğilimi olarak tanımlanabilecek olan bu kavram aynı zamanda bir süreci ifade etmektedir. İzomorfizm örgütsel alanın, diğer bir deyişle “önemli aktörler bütünü” bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Ataman, 2003).

Literatürde izomorfizm sınıflandırmaları şu şekildedir: örgüt üzerindeki formal ve informal baskılar sonucunda ortaya çıkan zorlayıcı izomorfizm (eşbiçimlilik), sektörde yer alan başarılı işletmeyi model alan taklitçi izomorfizm (eşbiçimlilik) ve özellikle yönetici eğitimi sayesinde kural koyucu duruma gelen normatif izomorfizm (eşbiçimlilik). Yönetim tekniklerinin uluslararası ve örgütlerarası yayılımında normatif eşbiçimlilik ön plana çıkmaktadır. Lisans, lisansüstü eğitimler ve eğitim-danışmanlık firmaları tarafından açılan eğitim programları, nihayet guruların konferansları, işletmelerin benzer yöntem ve süreçleri benimseyerek, benzeşmelerine yol açmaktadır. Yine gerek yazılı gerek görsel basında yönetim tekniklerinin benimsenmesine dayalı başarı hikâyeleri de bu tekniklerin normatif olarak benimsenmesine zemin oluşturmaktadır (Ataman, 2003).

Yayılım kavramı genellikle kullanım bakımından belirli bir yönetim fikir veya uygulamasının belirli bir örgütsel topluluk içinde nasıl yayıldığını anlamlandırmak için kullanılmaktadır. Doğal olarak, zaman içinde incelendiğinde bu yayılımın hızında ve yöntemlerinde değişiklikler meydana gelebilmekte, hatta bu yayılımı tetikleyen bağlamsal özellikler ve yayılımı sürükleyen aktörlerin kimlikleri ve birbirleriyle ilişkileri de değişebilmektedir (Erçek, s.132).

Farklılık yaratan kurumsal değişimlerin yapılanmış örgütsel alanlarda nasıl ortaya çıktığı ya da henüz yapılanmamış örgütsel alanlarda yayılımın ne şekilde

gerçekleştiği yeni-kurumsallaşma bakış açısında tam cevaplanamamış sorular olarak durmaktadır (Erçek, s.133). Özellikle de uzaktan eğitim alanında bu sorunun cevabının bulunması, yönetsel anlamda yönetici bireylerin izleyeceği yolların şekillenmesine de yardımcı olabilecektir.

Uzaktan eğitim konusunun yayılımı, küreselleşmenin ve yeni eğitim teknolojilerinin etkisiyle birlikte örgüt yapılarında ve yönetim anlayışlarında farklılıklar oluşturmaya başlamıştır. Özellikle sanal örgüt yapıları gibi davranması beklenen fakat esasında sanal bir yapıda olmayan uzaktan eğitim kurumlarının yönetsel faaliyetlerine farklı bir bakış açısının getirilmesi gerektiği tartışmaları da konuyu incelenmeye değer kılmaktadır. Özellikle de uzaktan eğitime ihtiyaç duyma nedenlerinin ve popülerliğinin bu derece artmasının sebepleri ortaya çıkarılmalıdır.

Uzaktan eğitim kavramının anlamının küresel boyutta ele alınması, uzaktan eğitimin mevcut toplum yapılarında ne kadar geçerli olacağı sorusu da cevaplanması gereken önemli bir soru olarak gündeme gelmektedir. “Bu anlam yaratma sürecinde, sadece yeni yönetim uygulaması meşrulaştırılmamakta, bir yandan ilgili aktörlerin toplumsal/örgütsel kimlikleri yeniden kurgulanırken, diğer yandan da söz konusu yönetim uygulaması (yurtdışından transfer edilmişse) yerel bağlamda yeniden üretilerek özgün halinden farklılaştırılmaktadır (Özen, s.52)”.

Bu farklılık, değişim sürecini gündeme getirmekte ve özellikle de uzaktan eğitim sisteminde yer alan yöneticilerin bu değişimi yönetebilmesi beklenmektedir. “Değişim süreçlerinin bağlamca içerildiğini ve bağlamla eylem arasında karşılıklı etkileşimin olduğunu gözden kaçırmamak gerekmektedir. Burada –bağlam-, sadece değişimi tetikleyen dışsal bir çevresel koşul değil, içinde aktörlerin öznel yorumlarının değişim sürecini biçimlendirdiği, yapıların ve süreçlerin iç içe geçtiği bir bütündür” (Özen, s.53). Bu durumda uzaktan eğitim sistemindeki aktörlerin kimler olduğu ve süreç kapsamında nasıl bir görev üstlendikleri de açıklanması gereken bir durumdur. Özellikle uzaktan eğitimin yayılımı sürecinin ortaya çıkardığı kurumsal değişimin yöneticiler açısından ortaya çıkan değişimi, çalışmada incelenecek bir başka kavramdır.

Yayımlı kavramı kapsamında aktörler ve söylemlerin/bilgilerin etkileşimi son derece önemli bir hale gelmektedir. Örneğin artık bir firmanın belirli bir yönetim anlayışını uygulamaya başlaması yeterli olmamakta, bu uygulamanın niteliği ve



zaman içinde bu nitelikte meydana gelen değişiklikler daha önemli olgular haline gelmektedir (Erçek, s.135).

Literatürde yer alan yayılım konularında da geçen; öğrenme yoluyla yayılım ya da istek yoluyla yayılım konularının uzaktan eğitim sistemine uygunluğunun yöneticiler tarafından mutlaka ele alınması gerekmektedir. Bu durum öğrenme yolu ile yayılım aşamasında, yapılar arasındaki farklılık sebebiyle (örgün-uzaktan eğitim) ya da istek yoluyla yayılım aşamasında, kültürel boyutuyla (konu içerikleri-anlatım tasarımı-soru biçimleri), uyarlanması ya da geliştirilmesi gereken bir konu haline gelebilmektedir. Söz konusu süreçlerle başa çıkmak için uzaktan eğitim alanındaki yöneticilerin aldıkları eğitimler ve uzmanlaşma alanları da bu durumlarla başa çıkabilecek nitelikte olmalıdır.

Kamu politikaları içerisinde yayılım mekanizmaları uluslararası kuruluşların, karşılıklı öğrenme ve bilgi paylaşımı, epistemik (bilgi ve kavrama menşeli) toplulukların bir araya gelmeleri ve bilgi üretimi ve bu bilgilerin kullanımı, ortak üretilen politikaların üyeler tarafından uygulanma zorunluluğu gibi faaliyetleriyle benzerlik göstermektedir (Gürer, s.32). Uzaktan eğitim açısından değerlendirildiğinde kuruluşların ve bireylerin kendilerini geliştirmek istemeleri, bireysel anlamda eğitim-öğretim zorunluluğu içinde olmaları, sektörel anlamda daha rekabetçi olmaları ve -kurumsal ya da bireysel- zaman yönetimi kavramını daha verimli kılabilmeleri amacıyla uzaktan eğitim yayılmaktadır. Aynı zamanda yönetilenleri yöneten olarak ifade edilen yöneticilerin eğitiminin yayılımı da ister kurumsal anlamda olsun ister bireysel anlamda, aynı biçimde yansıtılmakta ve yayılmaktadır.

### **1.3. Yönetici Eğitimi**

İşletme eğitimi anlayışına yakın sayılabilecek anlayışa sahip yükseköğretim kurumları 19. yüzyılın ikinci yarısından sonra ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu kurumlarda doğrudan işletmecilik bilgisi ve işletme yönetimi ile ilgili olmasa da yönetim, iktisat ve muhasebe ile ilgili eğitimler verilmiştir (Özkul, 2012).

İşletme eğitiminin yanı sıra Türkçe literatüre baktığımızda özellikle yönetici eğitimi alanının yükseköğretim kurumları arasında çok önemsenmediği görülmektedir. Güvenilirliği sorgulanabilecek özel kurslar ve bu işi ticari kaygılarla yapan firmalar dışında yönetici eğitimi kavramının üzerinde durulmadığı söylenebilir. Jacobson ve arkadaşlarının (2017) bahsettiği gibi bir yönetici eğitiminin (executive

education) mevcut eğitim sisteminde yer almıyor oluşu ve House'un 1965 yılında ele aldığı çalışmada yönetici geliştirilmesi sorununun yönetsel problemlerin ilk sırasında yer aldığını belirtmesi, örgütlerin yönetsel sürecinde yönetici eğitimine her zaman ihtiyaç duyulduğunun da bir göstergesi olmaktadır.

Yönetici ya da yöneticilik eğitimi; literatürde yöneticilerin yetiştirilmesi, yöneticilerin geliştirilmesi, yöneticilerin mesleğe hazırlanması şeklinde kullanılan kavramlar özünde "yöneticilerin eğitimi" anlamını taşımaktadır. Bunlarla belirlenmek istenen yönetici adaylarının ve yöneticilerin bilgi, beceri, tutum vb. davranışlarını sistemli bir biçimde geliştirerek, şimdiki ve gelecekteki işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamaktır (Peker, 1989).

Yabancı literatürde örgüt yapıları içerisinde özellikle insan kaynakları bölümlerinin yönetici eğitimlerini verdikleri, gelişen ve evrimleşen yapılar sonucunda dış kaynak kullanımı yoluyla da adı geçen eğitimlerin gerçekleştirildiği belirtilmektedir.

Literatür incelendiğinde yönetici eğitimlerinin, günümüz teknolojilerinin yardımıyla birlikte daha çok uzaktan eğitim biçimine evrildiği görülmektedir. Hatta uzaktan eğitim şeklinde gerçekleştirilen eğitim süreçlerinde bile yeni teknik ve stratejileri içeren paradigmlar ortaya konulmaya başlanmıştır (Smith vd., 2017). Ayrıca, yönetici eğitiminin sadece bireysel olarak değil diğer bir ifade ile yönetici bireylerin dışındaki örgüt yapısının tamamının dahil edilerek eylem ya da faaliyet bazında öğrenme (action learning) yoluyla gerçekleştirilmesini öneren görüşler de mevcuttur (Stephens ve Margey, 2015). Hatta bu süreçlere analiz, anlama ve sürdürme kavramlarını dâhil eden örnek olay yaklaşımları gibi görüşler de eklenmiştir (Kendall, 2017).

Literatürde yönetici eğitimi kavramı iki ana başlık altında toplanmıştır. Bunlardan ilki; yönetici adaylarına ve genellikle beyaz yakalılara verilen eğitimler, diğeri ise yöneticilik faaliyetlerini yürütmekte olan bireylere ve bu faaliyetleri geliştirmeye yönelik olarak yöneticilere verilen eğitimlerdir. Bu iki eğitimin kapsamı ve süreci arasında farklılıklar olması gerekmekte, geliştirme süreci sonunda yöneticide bir değişimin yaşanması beklenmektedir.

Yönetici eğitimi kapsamının bir göreve ya da işletmeye yönelik olduğu şeklindeki algılar, günümüz örgüt yapıları açısından çok sık kalmaktadır. Yönetici

eğitimi kapsamı ile donatılan insanın sonuçta örgütsel verimliliği arttırması beklenmektedir. Günümüzde rgt yaşamında her ne kadar yaygın olarak otomasyon sistemleri kullanılsa da insan faktörü gerçeği yadsınamayacak boyutlarda kalmaya devam etmektedir. Yönetsel ve stratejik faaliyetlerde karar verici mekanizmaların yönetici bireyler olması ve alınan kararları uygulayanların da insan olması, eğitim kavramının önemini tekrar hatırlatmaktadır. Yukarıda da bahsedilen farklı faktörlerden dolayı ve insan duygu durumlarının değişmesi nedeniyle; 1-0 yenik durumda başlayan insan iletişimi kavramı dşnldğnde, bu bireylere yol gösterici olması ve kararlarını uygulaması beklenen yönetici bireylerin eğitiminin ayrı boyutta değerlendirilmesi gerektiği açıktır.

Türkçe ve yabancı literatür incelendiğinde özellikle yönetici eğitimi ile ilgili değişim ve srekliyet kavramlarını biçimleyen temel etmenler yer almasına rağmen bu etmenlerin sahip olduğu etkileşim ve değişim kavramlarından ve bu sürecin gelecekte nasıl işleyeceğinden bahsedilmemektedir. Özellikle yeni kurumsal kuram bağlamında örgütlerin dahil oldukları kurumsal çevrede meşruiyet sağlamak adına empoze edilen –bu çalışmada teknoloji alt yapısı olarak öngörülen- kurumları benimsemeleri, yönetici eğitim faaliyetlerinin uzaktan eğitim alanında da yer alarak bir değişim göstermesi gerekliliğini ne çıkarmaktadır. DiMaggio ve Powell’in 1991 yılında bahsettiği ve zen’in 2002 yılında aktardığı üzere “kurumlar örgütlerin uymak durumunda oldukları ve böylelikle kendilerini meşrulaştırdıkları kurallar ise, kurumsal değişim nasıl gerçekleşmektedir?” sorusu çalışma ile uygun olarak yönetici eğitimi faaliyeti gösteren yapıların kendilerini geleceğe nasıl adapte edecekleri ve kurumsal değişimin nasıl olacağı sorusunu da gündeme getirmektedir.

Sorulan soruya yanıt olarak, aktörlere ve g ilişkilerine dayanan kurumsal değişim modellerinin önerildiği görülmektedir. Dışsal şokların kurumsal değişimi başlatabileceği ve kurumsal girişimcilerin kendi prestijlerini ve güçlerini geliştirmek için mevcut kurumları değiştirmeye çalışabilecekleri ileri sürülmüş, dışsal etkilerin yanı sıra rekabetçi ve gelişmeci değerlere eğilimli örgütsel grupların, çıkarlarını zedelediği için var olan kurumlardan tatminkr olmaması durumunda, eylem olanaklarını ve görelili güçlerini kullanarak bu kurumları radikal bir biçimde değiştirebilecekleri önerilmektedir. Yeni uygulamaların kurumsal girişimciler tarafından yayılması olgusu, özünde politik bir olgu olarak değerlendirilmekte ve sosyal hareketlere de benzetilmektedir (zen, 2002). Böylece rgtsel alanda yer alan

*kurumsal girişimciler ve dışsal stratejik aktörlerin* özellikle yönetici eğitimi bağlamında değişim süreçlerini nasıl yorumladıkları ve bunu nasıl uygulamaya geçirdikleri önem kazanmaktadır.

Kurumsal değişim, kurumsal bağlamda meşrulaştırılan yeni uygulamanın görece çok sayıda örgüt tarafından benimsenmesi ile mümkündür. Ancak burada “benimseme” olgusunun, benimseme-benimsememe türünden kesikli değil, bir ucunda yeni uygulamanın *farkına varma* diğer ucunda ise uygulamanın *kurumsallaşması* olan bir süreç olduğu vurgulanmaktadır. Dolayısıyla yeni uygulamaların ne ölçüde benimsendiğini ve kurumsal değişimin ne ölçüde gerçekleştiğini anlayabilmek için örgütlerin yeni uygulamaya hangi niyetlerle ilgi duyduklarını ve uygulamaları nasıl uyguladıklarını da incelemek gerekmektedir (Özen, 2002; Zeith, Mittal ve McAulay, 1999; Zucker, 1991).

Yönetici eğitimi ile ilgili Türkiye’deki uygulamalara baktığımızda aktörlerin genel olarak özel sektörde yer alan eğitim-danışmanlık firmaları olduğu ortaya çıkmaktadır:

- *Liderlik Okulu:* Eğitim, Ar-Ge odaklı bir kurum olarak kendini tanıtan kurumda; üst düzey yöneticilik eğitimi, ürün yöneticisi eğitimi, profesyonel ürün yönetimi ve yöneticiliği eğitimi, ürün yönetimi ve yöneticiliği eğitimi, profesyonel sağlık kurumları yöneticiliği eğitimi, yöneticilik eğiticinin eğitimi, toplam kalite yönetimi ve kalite yöneticiliği uzmanlık eğitimi, apartman ve site yöneticiliği eğitimi, liderlik ve yöneticilik eğitimi, geleceğin yöneticisi eğitimi ve yönetici koçluğu eğitimi olarak yer almaktadır. Bu eğitimler genel olarak yüzyüze verilmekle birlikte, pazara göre “popüler” olanlar aynı zamanda uzaktan eğitim biçiminde de verilmektedir.
- *Thomas:* Genel olarak mikro amaçlı hizmet içi eğitim programları veren kurumda “yönetim eğitimi” başlığı altında uygulamalara yer verilmekte ve eğitimler yüz yüze yapılmaktadır.
- *Egm Akademi:* Kurumda İK yönetim modelleri danışmanlığı kapsamında “yönetici geliştirme programı” bulunmaktadır.
- *Ömür Boyu Eğitim:* Kurumda kişisel gelişim eğitimleri verilmekte ve yönetici eğitimi konusu “liderlik yöneticilik eğitimi” başlığı altında değerlendirilmektedir.

- *Global Kariyer:* Kurumda eğitim nitelikleri; bilişim, mesleki ve kurumsal eğitimler olarak sınıflandırılmakta ve yönetici eğitimi eğitim “liderlik, yöneticilik ve motivasyon oluşturma eğitimi” başlığı altında tanımlanmaktadır.
- *Biymed:* Yüz yüze olarak gerçekleştirilen eğitim “Yöneticilik-Liderlik eğitimi” başlığı altında verilmektedir.
- *Uniq:* Kurumda, yönetici gelişim akademisi adı altında “yönetici eğitimi” verilmektedir.
- *Esogüsem:* Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi kapsamında “kurumsal kaynak planlaması ve üst düzey yöneticilik eğitimi” verilmektedir. Eğitim yüz yüze gerçekleştirilmekte ve beşeri geliştirmelerden çok teknik geliştirmeler üzerinde odaklanılmaktadır.
- *Bilişim Eğitim Merkezi:* Yönetici adayları ve yönetici farkı gözetmeksizin ortak bir program açan kurumda “yönetici geliştirme eğitimi” adı altında eğitim verilmektedir. Kurum uzaktan eğitim olanaklarına sahip olmakla birlikte yönetici geliştirme eğitimi yüz yüze yapılmaktadır.
- *Platform Akademi:* Kurumda “yönetim eğitimleri” başlığı altında sürdürülen eğitimler uygulamalı ve geniş bir çerçevede ele alınarak yapılmaktadır.
- *Ali Kirman:* “Profesyonel yöneticilik eğitimi” adı altında verilen eğitim bireysel ve toplu halde olmak üzere yüz yüze yapılmaktadır.
- *The Coaching Company:* “Liderlik gelişim programı” adı altında eğitim veren kurum, eğitimlerini yüz yüze ortamda yapmaktadır.
- *İstanbul Eğitimler:* “Yöneticilik ve liderlik eğitimleri” adı altında eğitim veren kurum teknik, beşeri ve stratejik alanlarda yüz yüze eğitim vermektedir.
- *Campus Online:* Türkiye’nin “ilk online kampüsü” olarak ifade edilen kurum, üniversiteler ve basımevleriyle imzaladıkları protokoller çerçevesinde eğitim vermektedir. Uzaktan eğitim modeliyle eğitim vermekte ve “liderlik eğitimi, MBA sertifika programı, yönetim ve organizasyon eğitimi, yöneticiler için iky eğitimi” gibi eğitim programları düzenlemektedir.
- *Udemy:* Uzaktan eğitim yöntemiyle eğitim veren kurumda “Liderlik” başlığı altında eğitim verilmektedir.
- *Coursera:* “Strategic leadership and management – Stratejik liderlik ve yönetim” başlığı altında eğitim veren kurumun dünya genelindeki üniversitelerle protokolleri bulunmaktadır.

- *Training Development Center*: Yüz yüze olarak eğitim veren kurum “yöneticilik eğitimleri” adı altında genel bir eğitim vermektedir.
- *Fokus Akademi*: Kurum “Etkin yöneticilik ve liderlik eğitimi” adı altında yüz yüze eğitim vermektedir.
- *Öte*: Ankara merkezli kurum, teknik anlamda “yönetici eğitimi” faaliyetleri düzenlemektedir.
- *KRC*: Kurumsal olarak faaliyetlerini gösteren kurum, “yönetici geliştirme programları” başlığı altında eğitimlerini yüz yüze yapmaktadır.
- *Sola Unitas*: Uluslararası Koçluk Federasyonu tarafından onaylı olan kurum eğitimlerini yüz yüze ve “yönetici koçluğu eğitimi” adı altında vermektedir.
- *Pragma Akademi*: Kurum “ileri yönetim becerileri-yönetilmeden yönetin” başlığı altında eğitim düzenlemekte ve yüz yüze eğitim olanağı sunmaktadır.
- *Norm*: “Yönetim sanatı” adı altında eğitim veren kurum faaliyetlerini yüz yüze gerçekleştirmektedir.
- *Ticaret ve Sanayi Odaları*: Yerel yönetim anlamında şehir ve ilçe merkezlerinde bulunan ticaret ve sanayi odaları kapsamında periyodik olarak yüz yüze yönetici eğitimleri düzenlenmektedir.

Ankara Ticaret Odası'nın 2015 yılında düzenlemiş olduğu panelde dünyada 400 milyon dolarlık pazar büyüklüğüne sahip danışmanlık hizmeti sektörünün Türkiye'de geri kaldığı belirtilmiştir (<https://www.haberler.com/dunyada-danismanlik-hizmetinin-pazar-payi-400-7780242-haberi>). Özellikle kamu sektöründeki talep yetersizliği, talep olsa dahi bu durumun sadece proje tabanlı olması danışmanlık hizmeti sektörünün nitelik açısından gelişmemesine sebep olmuştur.

Özel sektörde ise durum kamu sektörüne göre daha iç açıcı olarak değerlendirilebilir. Özel sektörde yer alan sürekli değişim ve gelişim kavramları, özel sektör kapsamında bulunan örgütlerin danışmanlık hizmeti sektörüne olan taleplerini daha da arttırmaktadır. Ancak danışmanlık kurumları incelendiğinde karşımıza iki problem çıkmaktadır. Bu problemlerden ilki; yöneticilik ve liderlik eğitimlerinin ortak olarak ele alınması durumudur. Eğitim programları incelendiğinde liderlik eğitimi ve yönetici eğitimi faaliyetlerinin içeriklerinde ciddi oranda benzerlikler bulunmaktadır. İkinci problem ise; danışmanlık kurumlarının bu eğitimleri genellikle yüz yüze vermesi ve özel sektör çalışanlarının bu eğitimlere zaman ayırmada zorluk çekmeleridir. Bu nedenle danışmanlık hizmeti sektörü, altyapılarını oluşturarak

uzaktan eğitim tercihini de eğitim talep eden çalışanlara sunma gayreti içine girmişlerdir.

Danışmanlık hizmeti adı altında verilen, özellikle yönetici eğitimi faaliyetlerinde, ister kamu isterse özel olsun bu faaliyetleri yürüten örgütlerin aşmak durumunda olduğu problemlerden birisi de, verilen eğitimlerin kültürel farklar gözetsizce yapılandırıldığı gerçeğidir. Eğitim içerikleri incelendiğinde yönetici eğitimi başlığı altında standart ve genel-geçer olarak tabir edilen içeriklerin olması küreselleşen Dünya’da kültür farklılıklarının sebep olduğu ayrıntılara dikkat edilmediği anlamına gelebilmektedir.

Mesleki anlamda Mesleki Yeterlilik Kurumunun Ulusal Meslek Standartları çerçevesinde 5. ve 6. seviyelerde ve farklı sektörlerde tanımlanan 15 adet “yönetici” standardı belirlenmiştir. Bu standartlar; iş ve yönetim sektöründe insan kaynakları yöneticisi, ulaştırma, lojistik ve haberleşme sektöründe lojistik operasyon yöneticisi, medya, iletişim ve yayıncılık sektöründe matbaa üretim yöneticisi, turizm, konaklama, yiyecek-içecek hizmetleri sektöründe mutfak yöneticisi, servis yöneticisi ve seyahat acentesi yöneticisi, ticaret sektöründe pazarlama yöneticisi, iş ve yönetim sektöründe proje yöneticisi, ticaret sektöründe satın alma yöneticisi ve satış yöneticisi ve bilişim teknolojileri sektöründe sistem yöneticisi şeklinde yer almaktadır.

Yönetici meslek standartlarını; Türkiye İnsan Yönetimi Derneği, Türkiye İhracatçılar Meclisi, İstanbul Ticaret Odası, Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği, Ankara Ticaret Odası, Norm Eğitim Danışmanlık Derneği, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği kurumları oluşturmuşlardır. Özel sektörde ise danışmanlık firmaları “yönetici eğitimi” konularında ders içerikleri hazırlanırken uluslararası kuruluşlardan, üniversitelerin ders içeriklerinden ve ihtiyaç analizi yaparak oluşturdukları programlardan yararlanmaktadır.

Yönetici eğitimlerine yönelik yapılan akademik çalışmalar; endüstriyel düzeyde olabildiği gibi (otomotiv endüstrisi, Dievernich ve Tokarski, 2013), kültürel ve coğrafi düzeyde (Avustralya’da yönetici geliştirilmesi, D’Netto vd., 2008), eğitim düzeyinde (Stein, 2016) ve coğrafi farklılıklar bulunan eğitim düzeyi (Williams, 2015) gibi örgüt

yapılarının içinde yönetici barındıran her düzeyde kendisine uygulama alanı bulmuştur.

Literatürde, yönetici geliştirme eğitimlerine yönelik eleştirilerde bulunmaktadır. Özellikle Livingstone (1971, akt. Ay ve Madran, 2003) okuldaki öğrenme kavramı ile iş ortamı ve koşulların farklı olduğunu öne sürmüş ve farklı örgüt yapılarında yöneticilik yapabilecek bireylerin yetişemediğini ifade etmiştir. Benzer biçimde Mintzberg (2001, akt. Ay ve Madran, 2003) hiçbir deneyimi olmayan genç insanlara işletmelerin nasıl yönetileceğinin öğretilmeyeceğini vurgulamaktadır.

Yapılan eleştirilere bakıldığında yönetici bireylerin ya da yönetici adaylarının esasen insanı tanımaması nedeniyle ortaya çıkan problemler, insan odaklı bir yönetici eğitimi sistemi üzerinde yoğunlaşılması gerektiğini göstermektedir.

Yöksis’de bulunan “yönetici eğitimi” anahtar kavramı incelendiğinde ise turizm, işletme, eğitim ve öğretim, kamu yönetimi, mühendislik bilimleri ve bankacılık alanlarında ağırlığı yüksek lisans tezleri (15 adet) olmak üzere, doktora tezleri (7 adet) dâhil toplam 22 adet tez düzeyinde akademik çalışma yapılmıştır. Küresel literatürdeki tarihsel geçmişi ve yoğunluğuna rağmen özellikle akademik tez düzeyinde az sayıda “yönetici eğitimi” araştırmasının yapılmış olması konunun araştırılmasını gerekli kılmaktadır.

#### **1.4. Örgütsel Alan ve Aktörler**

Alan yaklaşımı, sosyal bilimlerde Almanlar tarafından ortaya konulan psikolojideki Gestalt teoremi ile detaylandırılmıştır. Alan yaklaşımı, aktörlerin sadece içsel davranışları ile değil aynı zamanda alan içerisinde buldukları “yer” ile de ilgilenmiştir. Aktörler alan içerisinde, buldukları yere ve diğer aktörlerle olan ilişkilerine bağlı olarak -ki bu ilişkiler esas yapının içerisinde gömülü olan ilişkilerdir- değişen kuvvet vektörlerinin (etkilerin) nesnelere olarak tanımlanmıştır.

Alan yaklaşımı ile ilgili özellikle sosyolog Pierre Bourdieu’nun 1971 yılındaki açıklamaları dikkat çekicidir: “Sosyal ve kültürel üretim arenası içerisinde dahil olmuş ve birbirleri ile dinamik ilişkiler içerisinde olan aktörler ve örgütlerin tamamı” olarak ifade edilmiştir. “Alan açısından düşünmek ilişkişel düşünmektir.” Bourdieu için alan; sakin ve yerleşik bir sosyal alan değil, bütün oyuncuların çıkarlarını ilerletmeye çalıştığı -ki bu çıkarların bazıları kısa ya da uzun periyotlarda gelişebilmektedir- ve oyunun kurallarını diğerlerine dayattığı yer olarak ifade edilmektedir.



Örgütsel alan kavramları açısından erken dönem araştırmacıları ele alındığında (Dill, 1958; Emery ve Trist, 1965; Lawrance ve Lorsch, 1967) çevre konusunu; karmaşık, istikrarlı ve cömert olarak nitelendirdikleri derecelerle etki eden boyutlara sahip olduklarını belirtmişlerdir. Örgütlerin çevrelerinin kendilerinden örgütlü olduklarına dair az bir görüş mevcuttur. Ayrıca aynı çevrede yaşayan ve tehditler ve fırsatlar sunan örgütlerin farklı yerlerde yaşayabileceğine dair az bir farkındalık düzeyi vardır. Ancak daha sonra yapılan çalışmalarla (örneğin; Blau ve Scott, 1962; Evan, 1966 – *örgütsel set* ve Hannan ve Freeman, 1977 – *örgütsel popülasyon*) benzer yapılardan oluşan örgütlerin aynı kaynaklar için rekabet ettikleri ifade edilmiştir.

Örgütsel alan kavramı 1983 yılında DiMaggio ve Powell tarafından inşa edilmiştir. Örgütler, genel anlamda, tanınmış bir kurumsal yaşam alanı oluştururlar: Tedarikçiler, kaynak ve üretim tüketicileri, düzenleyici kurumlar ve benzer ürünleri ve hizmetleri üreten diğer örgütler. Bu açıklamada Bourdieu'dan farklı olarak DiMaggio ve Powell'ın sosyal ilişkilere ve ağ bileşenlerine önem verdiği görülmektedir. Örgütlerin çevresini saran alanlar, kendi içinde yerleşik örgütlerin yapısını ve işleyişini etkileyen çeşitli biçimlerde örgütlenmiştir.

Bourdieu'nun öznel durumlara odaklanmasının aksine Wuthnow (1987) metin çözümlemesi, söylev, hareketler ve kültürel ürünler gibi araştırmaların, kültürün nesnel göstergeleri üzerine odaklanmasının yararlı olacağını vurgulamıştır. Böylece örgütsel alan kavramı, örgüt konusu ile ilgili çalışan akademik camianın belirli bir örgüt için ilgili olan ortamın tutarlı bir görüntüsünü oluşturma konusunda önemli bir adım atmasını sağlamıştır. “Kısa vadede, aktörler anlamlar yaratır ve değiştirir; uzun vadede ise, anlamlar örgütsel ve bireysel kimliklere sahip aktörler yaratır.”

Alan kavramı aynı zamanda örgütsel çalışmaların daha geniş ve makro yapılarda birbirine bağlanmasında hayati bir role sahiptir. Modern toplum yapılarında örgütlerin kendileri esas aktörlerdir ancak örgütlerin öneminin daha büyük olduğunu anlamak için daha büyük ağlarda ve sistemlerdeki rollerinin ne olduğunu görmek gerekmektedir. Çoğu örgüt birden fazla alana ve birden fazla kurumsal mantığa tabidir. DiMaggio'nun (1988) aktardığı üzere; “örgütsel alan, sosyal ve toplumsal değişim çalışmalarında, örgütsel ve toplumsal düzeyleri birbirine bağlayan kritik bir birim olarak ortaya çıkmıştır”.

Yeni kurumsal kurama göre, başlangıçta belirli bir sorunla ilgili örgütlerin uygulamalarında bir çeşitlilik vardır. Ancak zaman içinde örgütler arası etkileşim artar, belirgin baskılar ve koalisyonlar gelişir ve örgütler ortak bir çevreyi paylaştıklarının farkına varırlar. Böylelikle, belirgin bir örgütsel alan yapılanmış olur. Bu yapılanma, söz konusu sorunu çözeceği düşünülen bazı uygulamaların meşrulaşmasına ve kurumsallaşmasına neden olur. Başlangıçta farklı uygulamaları olan örgütler de bilinçli ya da bilinçsiz bu uygulamaları benimserler. Sonuç olarak, belirli bir örgütsel alanı oluşturan örgütler zaman içinde eşbiçimli hale gelirler (Dimaggio ve Powell, 1983).

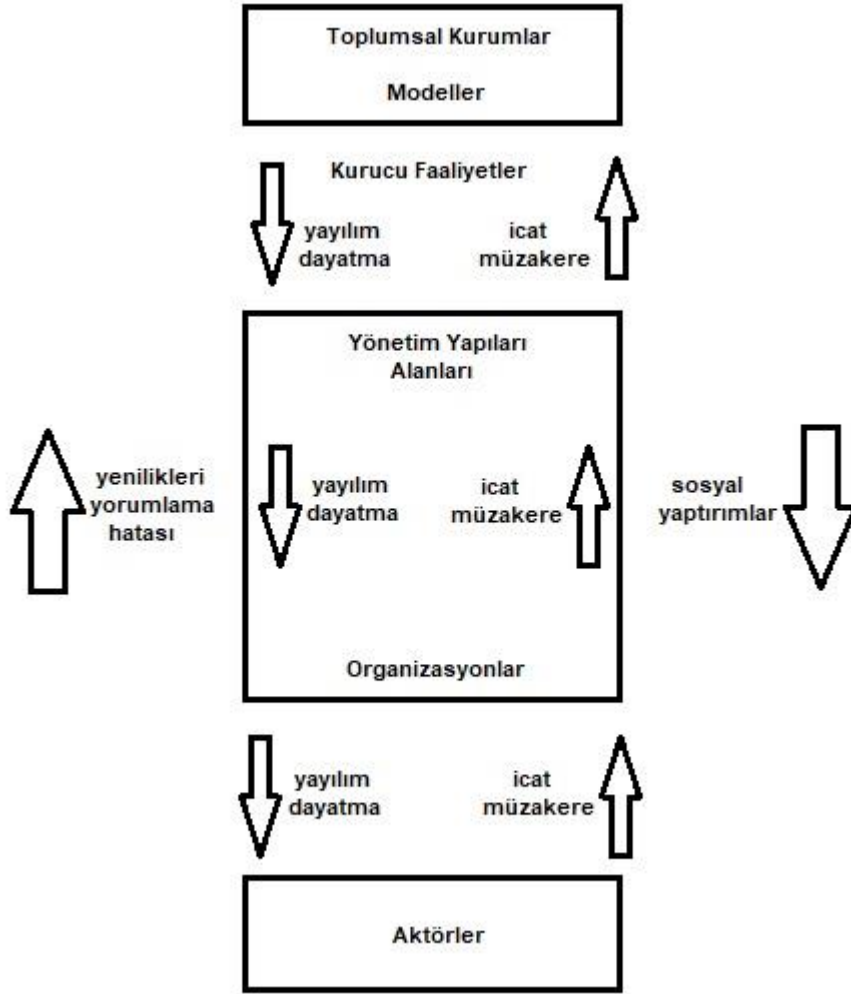
Örgütlerin eşbiçimli hale gelmesi; zorlayıcı, taklitçi (öykünmeci) ve normatif (ahlaki) olarak gerçekleşmektedir. Bu eşbiçimlilik mekanizmaları, örgütlerin benimsedikleri kurumlar aracılığıyla bilişsel, ahlaki ve faydacı meşruiyet edinme çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Taklitçi eşbiçimlilik, belirsizliğe karşı örgütlerin gösterdikleri tepkilerden kaynaklanırken, normatif eşbiçimlilik örgütlerin çevrelerinde ahlaken doğru olduklarını düşündükleri uygulamaları benimsemelerinden kaynaklanmaktadır. Zorlayıcı eşbiçimlilik ise, örgütlerin bağımlı oldukları diğer kesimlerin beklentilerine uyma zorunluluğundan kaynaklanmaktadır (Özen, 2015). Bu doğrultuda çalışma kapsamında değerlendirilen örgütsel alan bağlamında aktörlerin eşbiçimlilik mekanizmalarını nasıl ve hangi düzeyde uyguladıkları da ortaya konulmuştur.

Aynı zamanda Dimaggio ve Powell'ın (1983); "örgütler arası bağımlılık arttıkça model alınan örgütlerin daha fazla taklit edileceği, yöneticiler ne kadar fazla mesleki örgütlenmelere katılırsa örgütlerin o kadar birbirine benzeyeceği, örgütsel alanda devletin, mesleki kuruluşların etkisi ne kadar yüksekse kurumsal eşbiçimliliğin o kadar yüksek olacağı" yönünde geliştirdiği önermeler doğrultusunda yönetici eğitiminin kurumsal mantıklar çerçevesinde örgütsel alan içerisinde ne derece kurumsallaşabildiği de ortaya konulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Uygulamaların başarılı olduğuna dair inanç örgütsel alanda yayıldıkça daha fazla örgüt tarafından benimsenmektedir. Benimsenen uygulamalar sertifikasyon, diploma ya da hizmet içi faaliyetler yoluyla standartlaşmakta ve sonunda meşru hale gelmektedir. Yayılma süreçlerinin sonlarına gelindiğinde ise örgütler bu uygulamaları,

meşruiyet kazanmak amacıyla, kendilerine uyumlamadan standart bir biçimde kullanmaya başlamaktadır. Kronolojik olarak uygulamaları önce benimseyen örgütler ekonomik bir kazanç elde etme isteğinde iken sonradan benimseyenler ise meşruiyet elde etme amacı ile benimsemektedir. Uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi faaliyetlerinin yayılımının bahsedilen ifade ile ne derece örtüşüp örtüşmediği de bu çalışmada ortaya konulmuştur.

Örgütsel alanın bileşenlerini ele aldığımızda; alan katılımcılarının davranışlarının nasıl olacağına dair yönergeler sağlayan ve birbirleri arasında paylaşılan kavramsal çerçevelere dikkat çeken kurumsal mantık; kapasiteler, haklar ve sorumluluklar gibi kurumsal olarak tanımlanabilir kimliklere sahip olan biyolojik varlıklar, sosyal yapılar *aktörler*; özellikle örgütleri daha büyük ağ yapılarına bağlayan *ilişki sistemleri* ve açık sistem olmalarına rağmen, aktör odaklı, aktivite odaklı, ilişki odaklı ya da kültürel işaretlere odaklı olmak üzere ampirik olarak sınırları belirlenmiş olan örgütsel alanı ifade eden *örgütsel alan sınırları* örgütsel alanın önemli bileşenlerini oluşturmaktadır.



**Şekil 1.** Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya kurumsal yaratıcılık ve yayılım süreci.

**Kaynak:** Scott, 2008, s. 237'tan uyarlanmıştır.

Örgütsel alan kavramı, sınırlı bir sosyal alanda katılımcıların -bireysel ve örgütsel- eylemlerini güçlendiren ve sınırlayan ilgili aktörleri, kurumsal mantıkları ve yönetim yapılarını kapsayacak şekilde analitik dikkat çerçevesini genişletmekte ve aynı zamanda uzun zaman aralıklarındaki örgütsel süreçler içerisindeki çıkarları da teşvik etmektedir. Böylece bu durumda; daha geniş bir eylem, ilişki ve anlam sistemi bağlamında, bireylerin ve örgütlerin davranışlarını daha iyi bir biçimde kavrayabilmemize olanak sağlayacaktır.

Zietsma, Gronewegen, Logue ve Hinnings'in (2017) yapmış oldukları çalışmada örgütsel alanın tarifleri, türleri ve karakteristikleri ele alınmıştır. Çalışmaya göre alanlar, analistler tarafından farklı üyelik konfigürasyonlarının yer aldığı farklı

biçimlerde ele alınmıştır. Bu farklılıklar alan içerisinde farklı analiz etkilerinin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel alanda yer alan bu farklılıklar; alanın amaçları, etrafındaki sınırları, alan içerisinde yer alan aktörlerin homojenlikleri ya da heterojenlikleri, üyeler arasındaki ağ ilişki yapıları, alanda yer alan mantıkların sayısı, tamamlayıcılığı ve ayrıldıkları bölümler ve alanda yer alan kolektif kimliğin doğası olarak ifade edilmektedir. Bu farklılıklar; eşbiçimlilik, yayılım ve değişim gibi alan düzeyindeki süreçleri etkilemektedir. Çalışmada alanların amaçlarına hizmet eden iki farklı terim kullanılmaktadır (*exchange fields* ve *issue fields*). Mübadele alanları (*exchange fields*), DiMaggio ve Powell'ın (1983) tanımıyla da tutarlılık göstermektedir (aktörlerin odaksal popülasyonu, tedarikçileri, müşterileri vb. gibi aralarındaki etkileşim ya da değişim) (Zietsma, Gronewegen, Logue ve Hinnings, 2017). Bu çalışma kapsamında yönetici eğitimi örgütsel alanı ele alındığı için, alan türleri ve karakteristiklerinden *endüstri mübadele alanları – industry exchange fields* ele alınarak çözümlenmeler gerçekleştirilmiştir.

	<b>Endüstri Mübadele Alanları</b>
<b>Düzenlemenin (orkestrasyon) amacı / odak noktası</b>	Etkileşimde olunan ortaklarla mübadelenin koordinasyonu; lobcilik, endüstri destekleri ya da standartların geliştirilmesi.
<b>Sınırlar</b>	Sınırlar yeni girenlere karşı nispeten geçirgen ve pratiklere dayalı olma eğilimindedir.
<b>Meydana getirenler</b>	Endüstrinin odak popülasyonu ve onların etkileşimde oldukları ortaklar.
<b>İlişki yapısı</b>	Genellikle pazar payı ile ilişkili elit ve sınırları belirli bir çekirdek / çevre yapı mevcuttur.
<b>Mantıklar</b>	Çok yönlü, genellikle bölümlere ayrılmış mantık permütasyonları.
<b>Kimlik</b>	Çeşitler rekabetçi konumlandırılmaya dayalıdır.
<b>Eşbiçimlilik ve yayılım çıkarımları</b>	Eşbiçimlilik baskıları ılımlı ve öncelikli olarak mübadele ortaklarından kaynaklanmaktadır.  Yenilikler sıklıkla meydana gelmekte ve hızla yayılmaktadır.

**Tablo 1.** Endüstri mübadele alanı ve karakteristiği.

**Kaynak:** Zietsma, Gronewegen, Logue ve Hinnings, 2017.

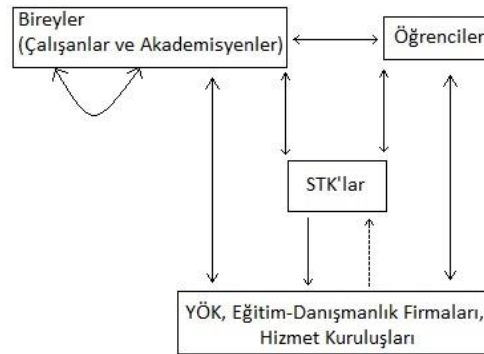
Kurumsal girişimciler, dayatılmış kalıplardan uzaklaşan (Dorado, 2005) ve stratejiler geliştirmek ve kurumları şekillendirmek için çabalayan (Leca ve Naccache, 2006) aktörlerdir. En temel düzeyde, araştırmacılar kurumsal değişimi başlatan ve kurumsal girişimci olarak davranışlarda bulunan farklı aktör türlerini araştırmışlardır. Bu türlerin içerisinde; bireyler, örgütler, çeşitli seviyelerdeki devletler ve ona bağlı olan kurumlar ve farklı türlerdeki sivil toplum kuruluşları yer almaktadır (Hardy ve Maguire, 2017).

Örgütsel alan içerisinde kurumsal girişimcilik kavramının etkili olmasıyla birlikte, alan içerisinde yer alan aktörlerin düzenleyici, normatif ve bilişsel baskılara maruz kalarak alandaki değişimi savunma biçimleri de farklılık göstermektedir. Maguire'e (2007) göre, kurumsallaşmış düzenlemeler ve uygulamalar bilişsel kavramları yapılandırır, ilgileri tanımlar ve aktör kimliklerini üretir çünkü alandaki aktörlerin alternatifler üretme konusunu gerçekleştirmeleri beklenemez. Diğer bir ifade ile alanda baskın durumda yer alan aktörlerin özellikle yeni fikirler üretme ya da değişim fikirlerinden motive olma ihtimalleri düşüktür. Normatif eşbiçimlilik mekanizmaları baskılarını hissettikleri için genellikle belirli tarifler üzerinden yol alırlar ve ilgileri mevcut uygulamalarla uyumlu bir biçimde gerçekleşmektedir (Greenwood ve Suddaby, 2006). Ancak tersine bir durum olarak alandaki çevresel aktörlerin mevcut kurumsal düzenlemelere karşı olan imtiyazları daha azdır ve olası bir değişimden daha çok katkı sağlamaktadır. Çevresel aktörler alandaki baskın uygulamalar tarafından daha az kısıtlanmakta ayrıca daha yenilikçi olabilme ve değişimin getirilerini daha rahat görebilme konusunda da ayrıcalıklı olabilmektedir (Leblebici, Salancik, Copay ve King, 1991). Ancak çevresel aktörlerin değişimi gerçekleştirmek için gerekli güç ve kaynaklara sahip olma ihtimali -özellikle de alandaki diğer aktörleri (baskın aktörler dahil) uygulamalarını değiştirmeye ikna etmek konusunda- düşüktür (Maguire, 2007). Baskın aktörler kurumsal değişimi yönlendirebilecek araçlara sahip ancak kurumsal girişimci olma motivasyonundan ve vizyonundan yoksunken; çevresel aktörler ise hem motivasyona hem de vizyona sahiptir. Ancak onlar da alan düzeyinde değişimi sağlayacak kaynaklardan ve gerekli bağlantılardan yoksundur.

Yayılm modellerinde aktörler, ihtiyacın ortaya çıkartılmasında, farklı alanlarda, politikalarda ve hatta farklı bölgelerde uygulanmasında ve yayılım kanallarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadırlar (Gürer vd., s.30). Yönetici eğitimi

yayılımı sürecinde eğitimin uygulandığı bireyler (çalışanlar–akademisyenler) ve öğrenciler karşılaşılan ilk aktörler olmaktadır. Eğitim platformları dâhilinde eğitimin üretilmesinden, uygulanmasından ve geliştirilmesinden sorumlu olan yapılar (YÖK, eğitim-danışmanlık firmaları ve hizmet kuruluşları) ve bu yapılardaki karar vericiler diğer aktörlerdir. Yönetici eğitiminin yayılması konusunda bazı noktalarda sivil toplum örgütleri de önemli rol oynamaktadır. Sendikalar, özellikle sendikal ve insan hakları ilişkileri kapsamında yöneticilerin tutumlarının değiştirilmesi ve geliştirilmesi adına önemli politikalar konusunda yol gösterici olmaktadır. Literatürde özellikle yayılım konusunda epistemik (bilgi ve kavrama menşeli) toplulukların da aktörler arasında olduğu önemle vurgulanmaktadır. Ancak eğitim ve özellikle de yönetici eğitimi konusunda bu bahsedilen topluluk üyelerinin danışmanlık yapıları ve hizmet kuruluşları altında kurumsal ya da bireysel olarak yer almaları ayrı bir aktör olarak ele alınmalarının önüne geçmektedir.

Uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitiminin benimsenmesi yönünde baskı gösteren kurumsal bağlamın nitelikleri de çalışma kapsamında önem arz etmektedir. Bu bağlamda, kurumsal girişimci ve dış stratejik aktör olarak nitelendirilen aktör gruplarının yönetici eğitiminin yayılımı konusundaki söylemleri ve bu söylemlerin nesnel bir biçimde hangi mekanizmalarla ele alındığı da üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu bağlam, aktörler tarafından farklı şekillerde yorumlanabilmekte ancak nihayetinde bireysel, örgütsel ve toplumsal çıkarlar dahilinde meşrulaştırarak kurumsal değişimin gerçekleştirilmesini sağlayabilmektedir.



**Şekil 2.** Uzaktan Eğitim Yoluyla Gerçekleştirilen Yönetici Eğitimi Yayılımı ve Aktörlerin Etkileşimi.

Günümüz örgüt yapılarında bireylerin çevrimiçi ya da çevrimdışı olarak uzaktan eğitim yolunu tercih etmesi ve kendilerini geliştirme çabaları, uzaktan eğitim yoluyla eğitim veren yapıların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bireylerin; gelişen örgüt yapılarında, kendilerini geliştirmek adına eğitim alma istekleri sadece özel sektör olarak nitelendirilebilecek yapıların değil aynı zamanda üniversitelerin uzaktan eğitim ve açıköğretim sistemlerindeki eğitim süreçlerinin de sürekli gelişimini tetiklemektedir. Bu yayılım süreci içerisinde yer alan bireyler ve iki yönlü (eğitim veren-eğitim alan) olarak ifade edebileceğimiz *akademisyenler*, örgütsel alan içerisinde yer alan aktörlerden ilkinin oluşturmaktadır. Akademik grubun süreç içerisinde hem eğitim alan hem de eğitim veren rolü onları farklı bakış açılarına sahip kılmakta ve sistemde yer alan eksiklikleri kapatma konusunda daha deneyimli hale getirmektedir.

Öğrenciler, örgütsel alan içerisindeki en büyük topluluğu oluşturmaktadır. Açıköğretim sistemlerinde öğrencilerin dağılımı, önlisans ve lisans düzeyinde olduğu kadar, kadro derecelerini yükseltmek ya da ikinci bir üniversite şansını değerlendirmek isteyen bireylerden oluşmaktadır. Özellikle, bahsedilen ikinci gruba geri bildirim imkânı verilmesi sonucunda uzaktan eğitim ve açıköğretim sisteminde iyileştirmeler yapılması mümkün hale gelebilmektedir. Bu gruptaki bireylerin daha önceki eğitim sistemlerindeki ve çalışma hayatındaki deneyimleri sayesinde görece gelişmiş bakış açısına sahip olmaları nedeniyle sistem içerisindeki geliştirmelerin yönü hakkında belirli bir beyin fırtınası yapabildikleri ve “daha iyi bir biçimde nasıl öğrenebilirim?” sorusuna kendilerince de cevap aradıkları bilinmektedir. Öğrenci deneyimlerinin geri bildirim yayılım süreçleri incelendiğinde özellikle örgün öğretimde üniversite yapılarının birbirlerine bakarak bu süreçleri şekillendirdikleri görülmektedir. Aynı uygulamanın bir benzeri uzaktan eğitim sistemlerinde gözlenmekte ve sistemin iyileştirilmesi için çaba gösterildiği görülmektedir. Örgün eğitim yapılarında söz konusu geribildirim mekanizmaları genellikle kültürel şartlara uyumlaştırılarak ele alınmaktadır. Uzaktan eğitim yapılarında ise mozaik bir kültürün baskın olması sebebiyle daha farklı eleştiriler ve geliştirme önerileri ile karşılaşılacaktır. Bu sebeple, özellikle uzaktan eğitim sistemlerinde, öğrenciler tarafından verilen geribildirim daha küresel olduğu söylenebilmektedir.

Öğrencilerin yaptığı geri bildirimlerin özellikle karar vericiler (YÖK, uzmanlar, yöneticiler, akademisyenler) ile birlikte değerlendirilmesinin fayda sağlayacağı



düşünülmektedir. Geribildirim sonucunda sistem içerisinde uygulanacak olan iyileştirmelerin özellikle karşılıklı iletişim ve etkileşim ile gerçekleştirilmesi ve diğer yapıların da benzer uygulamalarla sistemlerini geliştirmeleri önerilmektedir. Özellikle karar verici aktör rolünü oynayan sistem yöneticilerinin mozaik kültür yapısı sebebiyle elde edeceği verilerin sentezi ve analizi konularına hassas bir biçimde yaklaşımları gerekmektedir. Uzaktan eğitim sisteminin iyileştirilmesi konusunda istenilenlerin ne kadarının yapılabilir, ne kadarının gerçekleştirilebilir ve ne kadarının sistem kanallarıyla tekrar hedef kitleye ulaştırılabilir olduğunun tespiti, sistem yöneticilerinin verecekleri kararlar arasında yer almaktadır.

### **1.5. Uzaktan Eğitim**

Uzaktan eğitim kavramı tarihsel olarak incelendiğinde geçmişinin yaklaşık olarak üç asır öncesine kadar uzanan disiplinler arası bir alan olduğu görülmektedir (Bozkurt, 2017). Uzaktan eğitim Türkiye’de ise Cumhuriyet döneminin başlarında çeşitli eğitim raporlarıyla gündeme gelmiş, yıllar içerisinde kavramsal olarak tartışılmış ve sonucunda eyleme geçme imkânı bulmuştur. 1980 yılından sonra ise eyleme geçen uygulamalar Anadolu Üniversitesi ile birlikte yükseköğretim düzeyinde ele alınmıştır.

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun 1981 yılında kabul edilmesi ile 3. Maddede “Açık eğitim: Öğrencilere radyo, televizyon ve eğitim araçları vasıtasıyla yapılan bir eğitim-öğretim türü” olarak tanımlanmıştır. Buna göre 1981-1982 öğretim yılından itibaren açıköğretim yöntemi ile öğretim yapma izni Anadolu Üniversitesi’ne, 2011-2012 öğretim yılından itibaren ise Atatürk ve İstanbul Üniversitelerine tanınmıştır. 2011 yılında ise aynı kanunda yapılan değişiklikle 44. maddeye “Yükseköğretim kurulu kararı üzerine yükseköğretim kurumlarında; öğretim elemanı ve öğrencilerin aynı mekânda bulunma zorunluluğu olmaksızın, bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı olarak öğretim faaliyetlerinin planlandığı önlisans, lisans ve lisansüstü uzaktan eğitim programları açılabilir” ifadesi getirilerek yükseköğretim kurumlarının uzaktan eğitim programları açmalarının kanuni dayanağı oluşturulmuştur. Esasen 2003 yılından itibaren yükseköğretim kurumlarında uygulanmakta olan uzaktan eğitim programlarına ilişkin yasal alt yapı da bu şekilde oluşturulmuş ve sonrasında YÖK tarafından yayınlanan “Yükseköğretim

Kurumlarında Uzaktan Öğretime İlişkin Usul ve Esaslar” ile uzaktan eğitim programlarının açılmasına ilişkin usul ve esaslar belirlenmiştir (Çekerol, 2020).

Belirtildiği üzere, kamu özelinde kural koyucu olarak YÖK’ün uzaktan eğitim ile ilgili çıkarmış olduğu yasal düzenlemeler mevcuttur. Ancak görüşmeler sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda bu düzenlemelerin geliştirilmesi gereken birçok noktası olduğu da ifade edilmiştir. Yasal düzenlemelerin bir “kanun” kapsamında sadece “uzaktan eğitim” alanına yönelik gerçekleştirilmesi, Milli Eğitim Bakanlığı’nın yönergelerinden ve hatta yükseköğretim özelinde “örgün” uygulamalarından farklı bir biçimde ele alınması gerekliliği de ifade edilmiştir.

Anadolu Üniversitesi 1982-1983 öğretim yılında iki lisans programı ile başladığı açıköğretim lisans programlarını nicel olarak özellikle 2000’li yıllardan itibaren arttırmaya ve farklılaştırmaya başlamış, 2018-2019 öğretim yılına gelindiğinde 19 lisans programına ulaşmıştır. Atatürk ve İstanbul Üniversiteleri ise bünyelerinde Açıköğretim Fakültelerinin kurulması ile 2011-2012 öğretim yılında lisans düzeyinde açıköğretime başlamışlardır. İstanbul Üniversitesinin sunduğu 10, Atatürk Üniversitesinin sunduğu 7 program ile açıköğretim yöntemi ile üç üniversitede toplam 36 lisans programı sunulmaktadır (Çekerol, 2020).

<i>Sunan Üniversite</i>	<i>Sunulan Programın Adı</i>
Anadolu	İşletme
Atatürk	Sosyoloji
İstanbul	
Anadolu	Felsefe
İstanbul	İktisat Yönetimi
	Tarih
	Uluslararası Ticaret ve Lojistik
Anadolu	Sosyal Hizmet
Atatürk	Kamu Yönetimi
	Sağlık Yönetimi
Anadolu	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
	Halkla İlişkiler ve Reklamcılık

	Havacılık Yönetimi Konaklama İşletmeciliği Maliye Türk Dili ve Edebiyatı Uluslararası İlişkiler (İngilizce) Yönetim Bilişim Sistemleri İşletme (İngilizce)
Atatürk	Halkla İlişkiler ve Tanıtım Reklamcılık
İstanbul	Coğrafya Çocuk Gelişimi İnsan Kaynakları Yönetimi İş Sağlığı ve Güvenliği

**Tablo 2.** 2018 Yılında Açıköğretim Lisans Programları ve Sunulan Üniversiteler.

**Kaynak:** 2018 ÖSYS Kılavuzları; Çekerol, 2020.

Açıköğretim önlisans programlarına bakıldığında ise, uzun yıllar önlisans programlarını çok arttırmayan Anadolu Üniversitesi'nin 2009-2010 öğretim yılında önemi bir artışla mevcut program sayısını 15'ten 30'a çıkarmıştır. 2018-2019 öğretim yılında ise bu sayı 39 programa ulaşmıştır. Atatürk Üniversitesi 2011-2012 öğretim yılında 2 program ile başladığı önlisans programları sayısını hızla arttırarak 2018-2019 öğretim yılında 27'ye çıkarmış; İstanbul Üniversitesi de 2014-2015 öğretim yılından itibaren 6 açıköğretim önlisans programı sunarken, 2018-2019 öğretim yılında açtığı 2 önlisans programı ile toplam 8 açıköğretim önlisans programı sunmaya devam etmektedir. Üç üniversitenin yürüttüğü program sayısı 2018-2019 öğretim yılında toplam 74'tür ancak bunların 45'i farklı programlardır (Çekerol, 2020).

<i>Sunan Üniversite</i>	<i>Sunulan Programın Adı</i>
Anadolu	Adalet
Atatürk	Sağlık Kurumları İşletmeciliği
İstanbul	Sosyal Hizmetler Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik

Anadolu İstanbul	Kültürel Miras ve Turizm Yaşlı Bakımı
Anadolu Atatürk	Acil Durum ve Afet Yönetimi Bankacılık ve Sigortacılık Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Çağrı Merkezi Hizmetleri Çocuk Gelişimi Dış Ticaret Emlak ve Emlak Yönetimi Fotoğrafçılık ve Kameramanlık Halkla İlişkiler ve Tanıtım İlahiyat İşletme Yönetimi Laborant ve Veteriner Sağlık Lojistik Özel Güvenlik ve Koruma Radyo ve Televizyon Programcılığı Turizm ve Otel İşletmeciliği Turizm ve Seyahat Hizmetleri Yerel Yönetimler
Atatürk İstanbul	Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği
Anadolu	Aşçılık Coğrafi Bilgi Sistemleri ve Teknolojileri Elektrik Enerjisi Üretim, İletim ve Dağıtım Engelli Bakımı ve Rehabilitasyon Ev İdaresi İlahiyat (Arapça) İnsan Kaynakları Yönetimi

	Marka İletişimi Medya ve İletişim Menkul Kıymetler ve Sermaye Piyasaları Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Perakende Satış ve Mağazacılık Yönetimi Spor Yönetimi Tarım Web Tasarımı ve Kodlama
Atatürk	Bilgi Yönetimi İş Sağlığı ve Güvenliği Reklamcılık Yeni Medya ve Gazetecilik
İstanbul	Hukuk Büro Yönetimi ve Sekreterliği

**Tablo 3.** 2018 Yılında Açıköğretim Önlisans Programları ve Sunulan Üniversiteler.

**Kaynak:** 2018 ÖSYS Kılavuzları; Çekerol, 2020.

Tablolarda dikkat çeken bir unsur da 3 üniversitede sunulan ortak programların çokluğudur. Bu doğrultuda Anadolu Üniversitesinin rol model alınarak programlarının diğer üniversiteler tarafından taklit edildiği diğer bir ifade ile örgütsel alana ilk defa adım atan örgütlerin belirsizlikten kaçınmak adına alanda yer alan programlarla süreçlerine başladıklarını ve taklitçi bir eşbiçimlilik mekanizmasının da işletildiğini ifade etmek gerekmektedir.

Uzaktan eğitim boyutunda ise durum kendini daha farklı bir boyutta göstermektedir. Başlangıçtan bugüne 26 farklı uzaktan eğitim lisans programı 17 üniversite tarafından ve uzaktan eğitim önlisans programları sunumu bugüne kadar 54 farklı yükseköğretim kurumu tarafından gerçekleştirilmiştir. Ancak zaman içerisinde bu programlar sürdürülebilirlik gösterememiş ve kapanmaya başlamıştır. Sunucu üniversitelerin ve program sayılarının azalması, uzaktan eğitim lisans ve önlisans programlarında program çeşitliliğini sağlamanın daha ötesinde sorunlar bulunduğunu da göstermektedir (Çekerol, 2020).

## 1.6. Sivil Toplum Kuruluşları

TUSEV'in yayınlamış olduğu 2019 yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'na göre Ekim 2018 itibariyle Türkiye'de 114,078 faal dernek bulunmaktadır. Bu sayı içerisinde en yüksek oran % 31,3 ile mesleki ve sosyal dayanışma derneklerine, ardından % 20,4 ile spor ve spor ile ilgili derneklere aittir. Ayrıca raporda STK'ların hizmet sunulan kitleye yakın olmaları ve aynı zamanda karar alma mekanizmaları ile faydalanıcıları arasında bir köprü işlevi gördüğü belirtilmekte ve örgütsel alanda yer alan aktörlerin arasında gerçekleşen iletişim açısından önemi vurgulanmaktadır. Türkiye'de STK'lara ilişkin bütünsel, kapsayıcı, kurumsal ve yasal düzenleme bulunmaması nedeniyle derneklere yönelik uygulama ve düzenlemeler farklı kamu kurumlarınca düzenlenmekte ve bu sebeple de STK'ların niteliksel yapılarını yansıtan verilere ulaşılamamaktadır. Özellikle mesleki ve sosyal dayanışma dernekleri kapsamında yer alan eğitim hizmeti veren aktörler ile YÖK arasında doğrudan bir iletişimin gerçekleşmesi örgütsel alan içerisinde yer alan karakteristiği değiştirecek ve kurumsallaşma sürecinde önemli adımlar atılabilecektir.

Sivil Toplum Kuruluşları (STK) bünyesinde gerçekleşen faaliyetleri, yönetici eğitimi yayılım süreci üzerindeki toplumsal etkiyi anlayabilmek ve yorumlayabilmek açısından oldukça önemlidir. Sivil Toplum Kuruluşları (STK); aktörler arasında genellikle gönüllülük esasına dayalı bir biçimde çalışma gerçekleştirmektedir. STK'ların eğitim alanında verdiği eğitimler çoğunlukla toplum içerisinde "handikaplı" olarak ifade edilen konular üzerinde gerçekleşmektedir. Otizm, cinsiyet ve kadın çalışmaları, engelli bireyler, çocuk hakları, göçmenler ve mülteciler, yerli tohum üretimi, dezavantajlı gruplar, hasta hakları eğitimi gibi toplumsal sorunların ele alındığı eğitim programları yer almaktadır. Ayrıca kişisel gelişim başlığı altında hafıza eğitimleri, etkin sosyal medya kullanımı, kodlama, web tasarımı ve yönetimi, ikna yönetimi, topluluk önünde konuşma gerçekleştirebilme ve etkili sunum teknikleri gibi bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri konularda STK'lar tarafından eğitimler düzenlenmektedir. Kurumsal olarak ele alındığında ise diğer kategorilerin yanında sayıları az olmakla birlikte, üniversitelerle yapılan protokoller doğrultusunda örgütsel eğitimlerin de yapıldığı görülmektedir. Bu eğitimlerin konu başlıkları ise liderlik, dijital liderlik, dijital iletişim ve yönetişim, sivil toplum örgütleri yönetimi, sivil toplum çalışanları gönüllülük eğitimi, yaratıcı ve dahil eden eğiticinin eğitimi gibi konular yer almaktadır. Bu çalışmalar incelendiğinde üniversitelerde görev alan

akademisyenler yardımıyla eğitimlerin gerçekleştiği ve STK'lar ile akademisyenlerin kendi aralarında bir ilişkide olduğu görülmektedir. STK'ların ve eğitim alan-eğitim veren aktör konumunda olan akademisyenlerin birbirleriyle olan ilişkileri sayesinde yönetici eğitimi örgütsel alanında “gönüllülük yönetimi” kavramının ortaya çıkarılması ve önem kazanması, özellikle çalışan bireyler-yöneticiler arasındaki ilişkilere farklı bir boyut kazandırmaktadır. Uluslararası literatürde yayınlanan “son 5 yılın en çok çalışılmak istenen örgütleri” adlı çalışmalarda üst sıralarda yer alan örgütlerin ortak noktası, çalışanların gönüllülük esasına benzeyen iş ve çalışma davranışları olduğu görülmektedir. Böylece çalışanların kendilerini, yaptıkları işlere daha yakın buldukları ve daha huzurlu bir çalışma ortamında oldukları belirtilen konular arasındadır. Verilen eğitimlerde doğrudan “yönetici eğitimi” başlığı altında bir çalışma yapılmamakta, bu konu genellikle “liderlik” ya da “değişen dünyada liderlik” başlıkları altında katılımcılara sunulmaktadır. Aynı zamanda “eğitici eğitimi” ve “sivil toplum örgütleri yönetimi” başlıklarıyla verilen eğitimlerde yönetici eğitimi konularına az da olsa değinilmektedir. Aynı zamanda STK'ların da teknolojiye ayak uydurarak uzaktan eğitim yoluyla eğitim vermeye başladıkları görülmektedir. Özellikle “toplumsal sorunlar” ile ilgili yapılan eğitimlerde, daha fazla bireye ulaşabilmek için uzaktan eğitim yönteminin benimsendiği ve teknolojik alt yapıların izin verdiği sürece daha fazla STK eğitimlerinde bu yöntemle devam edileceği açıklanmıştır.

Türkiye’de “İnsan Yönetimi” alanında kurulmuş ilk sivil toplum kuruluşu olan PerYön (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği), 1971 yılında küçük bir grup olarak başladığı insan ve insan kaynakları yönetimi konularında faaliyetlerini devam ettirmektedir. Yaklaşık 2.5 milyon çalışana ulaşan ve 2016’da İstanbul’da yapılan Dünya İnsan Yönetimi Kongresi’ne ev sahipliği yapan dernek, kendi ifadeleriyle insanı ve işi odağına alan yapısıyla eğitim veren STK'lar arasında da öncü bir yere sahiptir. Eğitim, istihdam ve gelişim gibi toplumsal konulara doğru politikalar ve çözüm önerileri geliştirmenin vizyonu arasında olan dernek, özellikle insan eğitimi konusunda faaliyet veren ilk derneklerden biridir. Açık sınıf, sertifika programı ve kurumsal olarak eğitimler veren dernek, kendisine gelen eğitim taleplerine yüz yüze ve uzaktan eğitim süreçleriyle destek vermektedir. Çok boyutlu ve kişisel liderlik eğitimleri, kurum içi koçluk uygulama eğitimleri, liderler için hikâye anlatımı ve mentorluk proje liderliği gibi yüz yüze eğitimleri ve liderlik ve yöneticilik başlığı

altında ise uzaktan eğitim seçenekleri derneğin yönetici eğitimi konularında değindiği eğitimlerdir. Uzaktan eğitim modeliyle campusera, bilge iş ve Turkcell Akademi ile protokolleri bulunmaktadır. Ancak “yönetici eğitimi” adı altında bir eğitim örgütsel alanda yer alan diğer aktörlerde olmadığı gibi dernekte de yer almamaktadır.

### **1.7. Yönetici Eğitimi ve Kurumsallaşma**

Yönetici eğitimi kavramının yayılımını inceleyen akademik çalışmalarda görüldüğü üzere yayılım kavramı, özellikle 1980’li yıllardan itibaren yoğun olarak çalışılan bir konu olmuş ancak çalışıldığı alanlara bakıldığında daha çok örgütsel yapı içerisinde kalındığı saptanmıştır. Yönetici eğitimi kavramı örgüt politikalarında uzun bir zamandır yer almaktadır ancak örgütsel alan içerisinde farklı sektörlere yayılımı ve özellikle uzaktan eğitim süreçlerinin teknoloji yardımıyla hayatımıza görece daha kolay girmesi sayesinde içeriği sürekli geliştirilmiş ve güncellenmiştir.

Günümüz dünyasında geline nokta örgütlerin kendilerini geliştirme hevesleri ve çabaları mikro düzeyde çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine doğrudan bağlı bir noktadadır. Örgütsel rekabetin şiddeti arttıkça örgütler içerisinde çalışan bireylerin de kendilerini geliştirme konusundaki rekabeti artmakta ve bireyler bu durumu kendi lehlerine çevirecek her yolu denemektedirler. Özellikle çalışanların kendilerini bağımlı hissettikleri yöneticilerin de gelişimlere ve evrilmeye kendilerini hazırlamaları gerekmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin çalışanlardan etkilenme süreçleri dolayısıyla kendilerini geliştirme çabaları zorunlu olarak gelişmeye başlamış ve bu süreç çeşitli ve farklı kaynaklardan transfer edilen uzaktan eğitim yoluyla da uygulanmaya ve yayılmaya başlamıştır.

Yöneticilerin kendi düzenlerini tek başlarına oluşturmadıklarından, özellikle disiplin ve hiyerarşi kavramlarının “özgürlük-kendini ifade edebilme” kavramlarıyla birleşmesinden dolayı eğitimin önemi giderek artmaktadır. 21. Yüzyılın yönetim kavramında, yönetimin geleceği konularındaki anlayış farklılıkları nedeniyle daha fazla aktörün eğitim süreçlerine katılımı artmakta ve özellikle yönetici eğitimi yayılımı konusunun daha iyi anlaşılması gerekmektedir.

Yönetim tekniklerinin doğuşunda, işletmelerin içinde yaşadıkları çevrenin sürekli olarak değişmesi ve işletmeler üzerinde baskı yaratmasının payı büyüktür. İşletmeler özellikle günümüz koşullarında, küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek için önemli bir çaba göstermek zorundadır. İşletmenin dış çevrede



meydana gelen değişiklikleri zamanında fark edememesi, gereken önlemleri almaması ya da alamaması sonucunda krizlerin meydana geldiği bilinmektedir. Giderek müşteri memnuniyetinin ön plana çıktığı pazarlarda varlığını korumak ve geliştirmek kendiliğinden gerçekleşmemekte, bu durum işletme yöneticilerine kalite, hız ve maliyet konularında önemli sorumluluklar yüklemektedir (Ataman, s.14). İşte bu doğrultuda yöneticilerin 20. Yüzyılın teknikleriyle 21. Yüzyıl dünyasında iş yapabilmeleri pek olası bir durum olarak görülmemektedir. Yöneticiler, kendilerini yeni yönetim teknikleriyle geliştirmeye uğraşmakta, örgüt içerisinde ve dışarısında yer alan aktörlerle olan ilişkilerini gözden geçirmeye çalışmaktadır. Bu iyileştirmeler ise yöneticilerin bireysel çabalarıyla ve alacakları yönetici eğitimi ile mümkün kılınabilecek uzun bir süreçtir. Yönetici eğitimleri ile verilecek güncellemelerle yöneticiler, kalıplaşmış dogmalardan sıyrılmalı ve kendilerini 21. Yüzyıl yönetim tekniklerine uyumlaştırmalıdır.

“Yeni” kavram ve tekniklerin birçoğunun temellerinin bugünden çok düne dayandığı bir gerçektir. Kuşkusuz bunların geçmişten günümüze taşınmasında bazı güncellemeler yapılmış ve daha stratejik bir yaklaşım dâhilinde uygulanmaları söz konusu olmuştur. Bu kavramların temelleri ile hangi koşullarda ortaya çıkarak yayıldıklarını bilmenin gerekliliği vurgulanmalıdır (Ataman, s.15). Teknolojideki gelişim doğrultusunda uzaktan eğitim yardımı ile de verilmeye başlanan ve stratejik olarak yenilenen yönetici eğitimi de kendi temelleri doğrultusunda gelişerek yöneticilerin yeni yüzyıla ayak uydurabilmelerine yardımcı olmaya çalışmaktadır.

Örgütsel alanda yer alan aktörler genel olarak incelendiğinde yönetici eğitimi uygulamalarının genellikle “İnsan Kaynakları Eğitimi” ve “Liderlik Eğitimi” başlıklarının altında bir konu olarak verildiği ve eğitimlerin kapsamlarına göre de detaylandırıldığı görülmektedir. Örgütsel alanın ağırlığını oluşturan eğitim ve danışmanlık firmalarının, kendilerinin de içerisinde olduğu özel sektör ile olan iletişim karakteristiği sayesinde eğitim uygulamalarının gelen talepler üzerine “moda” bir kavram olduğu görülmektedir. Sektörler arasında yayılan eğitim ihtiyaçları, örgütler içerisinde talepleri oluşturmakta, bu talepler doğrultusunda özellikle eğitim ve danışmanlık firmaları da talep gelen konuları “moda” haline getirip, gerektiğinde bağlamlar ve metaforlar geliştirerek ve ekleyerek müşterilerine sunmaktadır. Örgüt yapılarının birbirleri ile olan iletişim karakteristikleri sayesinde moda olan konularla ilgili eğitimler 90’lı yıllarda Toplam Kalite Yönetimi ve Mobbing gibi konulara olan

eğilimin artmasını sağlamış, benzer bir akım da 2000’li yılların başında liderlik konusu ile yaşanmıştır. Örgütsel alan içerisinde yer alan akademik tarafın da moda konular üzerinde çalışmalar yapması ve özel sektör uygulamalarının da bu çok bilinmeyenli denklemleri çözüme kavuşturma gayreti sayesinde moda olan konuların kurumsallaşma süreçlerine girdiği görülmektedir. Örgütler eylemlerini kendilerinin de katkıda buldukları kurumsal bağlamlarla karşılıklı etkileşim sonucunda oluşturmaktadır ve örgütsel alan içerisinde yer alan aktörler, içinde buldukları ağ kapsamında yönetici eğitiminin kurumsal bağlamının oluşturulmasında göstermiş oldukları çabalarla katkıda bulunmaktadır.

Teknolojik süreçlerin ve mobil olarak eğitim süreçlerinin işlenmesi günümüzde moda bir kavram olmasına rağmen, bireylerin istedikleri zaman bu eğitimlere ulaşma serbestileri ve örgüt yapılarının teknolojik imkânlarını bu doğrultuda kullanarak çalışanlardan kaynaklanan herhangi bir iş kaybı yaşamamaları eğitim süreçleriyle ilgili olan çan eğrisinin, S eğrisine dönmesini sağlama yolunda bir süreç başlatabilme potansiyeline sahiptir. Uzaktan eğitim yoluyla eğitim veren yükseköğretim kurumlarında ise moda kavramı özel sektördeki kadar sert bir biçimde yaşanmasa da, uzaktan eğitim yoluyla eğitim alan bireylerin birbirlerinden ve alandan etkilenecek bölümlerini ve eğitimlerini seçtikleri görülmektedir. Teknoloji yoğun olan “web tasarımı ve kodlama” ve Dikey Geçiş Sınavı ile Hukuk Fakültelerine yerleşebilme imkânı veren “Adalet” gibi bölümlerde son yıllarda görülen artış bu duruma verilebilecek en güzel örnektir. Eğitim alanında moda olan kavramların, örgütsel alandaki aktörlerin bilinmeyen denklemleri ortak bir paydada toplamalarıyla kurumsallaşma sağlanmaya çalışılmaktadır. Yönetici eğitimi uygulamaları genellikle daha üst bir çatı altında toplanan eğitim faaliyetleri kapsamında ele alınsa da içerik olarak “liderlik” temalı uygulamaların yanında daha kurumsal bir kavram olarak ifade edilebilir. Uzaktan eğitimin, teknolojinin kullanılabilirliğinin artmasıyla birlikte moda halini aldığı günümüzde, yönetici eğitimi uygulamasının kurumsal olarak da örgütsel alanın ihtiyaçlarına göre belirlenmesi, alanda yer alan aktörlerin süreci modadan kurumsallığa değil de kurumsallıktan modaya biçiminde şekillendirmesi sonucunda uygulamanın alana gerçek katkıyı sağlayacağı söylenebilir mi?

Meyer ve Rowan’ın 1977’de yayınlanan temel makalesinden sonra kurumsallaşma bakış açısına sahip örgütsel analizler gözle görülür bir biçimde artış göstermiştir. Ancak ironik olarak birçok alanda kullanılmaya çalışılmasına rağmen

özellikle “yoğunluk” kavramını ele alan popülasyon ekolojisi gibi kurumsal kuramın standart bir değişkenleri ve araştırma metodolojisi oluşturulamamıştır. Çalışmalar daha çok durum analizi, kesitsel regresyon ve boylamsal modeller üzerinde odaklanmıştır. Zucker’in 1977 yılındaki kurumsallaşmanın çeşitli seviyelerdeki sonuçlarına odaklanan ilk araştırmalarında, kurumsallaşmanın bir süreç ve mülkiyet değişkeni olduğunu ve 1988 yılındaki çalışmasında örgütsel ve bireysel aktörlerin her ikisinin de yeni kurumsal yapının potansiyel yaratıcıları olduğunu ifade etmiştir (Tolbert ve Zucker, s.170).

Meyer ve Rowan’ın ele aldığı önermelerden özellikle örgütlerin sosyal evrimi konusu, kurumsallaşma ile birlikte örgütsel başarının sadece etkili kontrol mekanizmaları ve üretim aktivitelerinin kontrolü ile değil ayrıca kurumsal çevrenin ve bu kurumsal çevredeki meşruiyet ve yaşamsal kaynaklarla ne derece izomorfik olduğu ile de alakalı olduğunu ifade etmiştir (Tolbert ve Zucker, s.172). Özellikle uzaktan eğitim alanında yer alan örgüt yapılarında kamu ya da özel olması fark etmeksizin normatif izomorfik yapıda bir değişim olduğu gözlenmektedir. Yüz yüze eğitim veren yapıların aksine uzaktan eğitim yapılarında çevre içinde yer alan aktörlerin çeşitliliği ve bu aktörlerle kurulacak olan iletişimin zorluğu, yürütücü aktörler tarafından yön verilen değişim ve evrilme süreçlerine doğrudan etki etmektedir. Normatif izomorfizmin zorlayıcılığı bir anlamda örgütteki eğitim içeriklerinin kurumsallaşmasını sağlarken diğer bir taraftan “yanlış olanın taklidine” sebep olabilecektir. Uzaktan eğitim yapılarının içerikleri ele alındığında, birbirlerinden etkilendikleri görülmektedir. Ancak bu etkilenme moda olarak değil kurumsallaşma olarak ortaya çıktığında verimli bir sürece dönüşecektir.

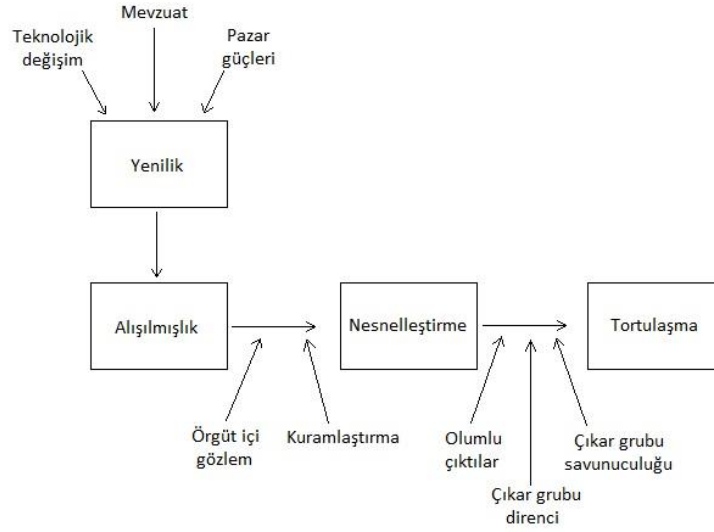
Kurumsallaşmanın süreçleri ele alındığında; alışılmışlık/alışılmış hale gelme (habitualization), neselleştirme (objectification) ve tortulaşma (sedimentation) ifadeleri yer almaktadır. “Alışılmışlık kavramı tekrarlayan problemleri çözmek için aktör ya da aktörler tarafından ampirik olarak geliştirilen ve benimsenen davranışları ifade etmektedir (Tolbert ve Zucker, s.174).” Bu noktada özellikle “alışılmış davranış” sergileme ayrı bir önem kazanmaktadır. Bireylerin uzaktan eğitim sistemlerine olan yaklaşımlarının yakın bir geçmişe kadar moda olgusu çerçevesi içinde değerlendirdikleri ancak özellikle teknoloji ve mobil iletişimin ciddi bir oranda yükselişe geçmesiyle birlikte, eğitimin mobil haline diğer bir ifade ile uzaktan eğitim konusuna alışılmış davranışlar sergiledikleri görülmektedir.

Bireylerin alışılmış olan davranış kalıplarının genelleşme süreci içerisine dahil olması ise 1977 yılında Zucker tarafından nesselştirme/nesnellik olarak ifade edilmiş ayrıca Sargut ve Özen (2010, s. 259) kavramı “bir eylemin kurumsallaşma ölçütü, o eylemin çeşitli aktörler tarafından anlamı değiştirilmeksizin potansiyel olarak tekrarlanabilir olması” biçiminde ifade etmiştir. Bireylerin davranış kalıplarının oluşma aşaması olarak ifade edilen kavram, özel uyaranlar ile davranış biçimlerinin oluşmasını sağlamaktadır. Ayrıca “bireyi dışsal ve zorlayıcı doğrularla yüzleştiren bir gerçeklik, kendi gerçekliğinin deneyimine sahip olduğu belirtilmelerinin/türlemelerinin derecesini belirtir kavramı, dışsallık (exteriority) olarak ifade edilmektedir (Tolbert ve Zucker, s.175)”. Dışsallık, özellikle kökenleri hakkında bilgisi olmayan yeni üyelere belirtilmelerin/türlemelerin aktarımı sürecinde ele alındığında bu eylemler -tortulaşma olarak ifade edilen- dışsallığın hangi eylemler sonucunda nitelikli olduğunu belirten kavramla aktarılmaktadır. “Bu ardışık süreç, kurumsallaşmanın farklı değişkenliğini ifade etmektedir. Böylece bazı davranış kalıpları diğerlerinden daha çok eleştirel değerlendirmeye, değişikliğe ve elemeye tabi olmaktadır (Tolbert ve Zucker, s.175)”. “... Zucker, kurumsallaşma arttıkça kültürel kalıcılığın kendiliğinden gerçekleştiğini savunmaktadır, çünkü sosyal gerçekliğin kurumsallaşma derecesi arttıkça, nesilden nesle daha yeknesak bir biçimde aktarılması, yeniden üretilmesi, değiştirilmeye kalkışıldığında daha yüksek bir dirençle karşılaşılması söz konusu olmaktadır. (Sargut ve Özen, s. 259)”.

Yeni kurumsal kuramın ilk formülasyonlarını oluşturan çalışmaların sunduğu tezler şu şekildedir (Sargut ve Özen, s. 268):

- Örgütler sadece teknik unsurlardan (piyasa, üretim faaliyetleri, örgütlerarası ekonomik ilişkiler) oluşan bir çevrede değil, uzun zaman içinde oluşmuş, kurumsallaşmış kuralları ve yapıları içeren makro bir çevrede yaşarlar. Bu kurumların oluşumunda aynı örgütsel alanda yer alan örgütlerin ve çeşitli düzenleyici (devlet, meslek örgütleri gibi) aktörlerin karşılıklı etkileşimleri önemli bir rol oynar.
- Çevresel unsurlar, sadece yasal ya da ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel sistemler içerir. Oluşumsal ve görüngüsel nitelikleri olan bu sosyo-kültürel anlam sistemleri, örgütsel aktörlerin bilişsel eğilimleri yoluyla örgütlerin ne olmaları gerektiğini, nasıl çalışmalarını gerektiğini biçimlendirir.

- Örgütlerin yapıları ve uygulamaları sadece, içsel teknik faaliyetlerin ve dışsal ekonomik ilişkilerin işlevsel bir biçimde tasarılanması ve eşgüdümlemesi sonucunda değil, makro çevredeki kurumsal kalıpları yansıtacak biçimde oluşur.
- Örgütlerin hayatta kalabilmesi için sadece teknik anlamda verimli çalışması değil, kendisini bulunduğu çevrede meşru kılması gerekmektedir. Bu nedenle örgütler, teknik verimliliklerini tehdit etse dahi, kendileri meşrulaşmak için kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimserler.
- Örgütlerin belirsizlikten kaçınma, bağımlılık ya da mesleki nedenlerle kurumsallaşmış yapı ve uygulamaları benimsemeleri, aynı örgütsel alanda bulunan örgütleri kurumsal çevreleriyle ve birbiriyle eşbiçimli hale getirir (öykünmeci, zorlayıcı, normatif izomorfizm mekanizmaları).
- Kurumların kendi içinde çelişkili olması ve/veya teknik gerekliliklerle çelişmesi nedeniyle, örgütte gevşek bağlanmış bir yapı söz konusudur (resmi yapı ve uygulamalarla fiili yapı ve uygulamalar birbirinden farklılaşır).



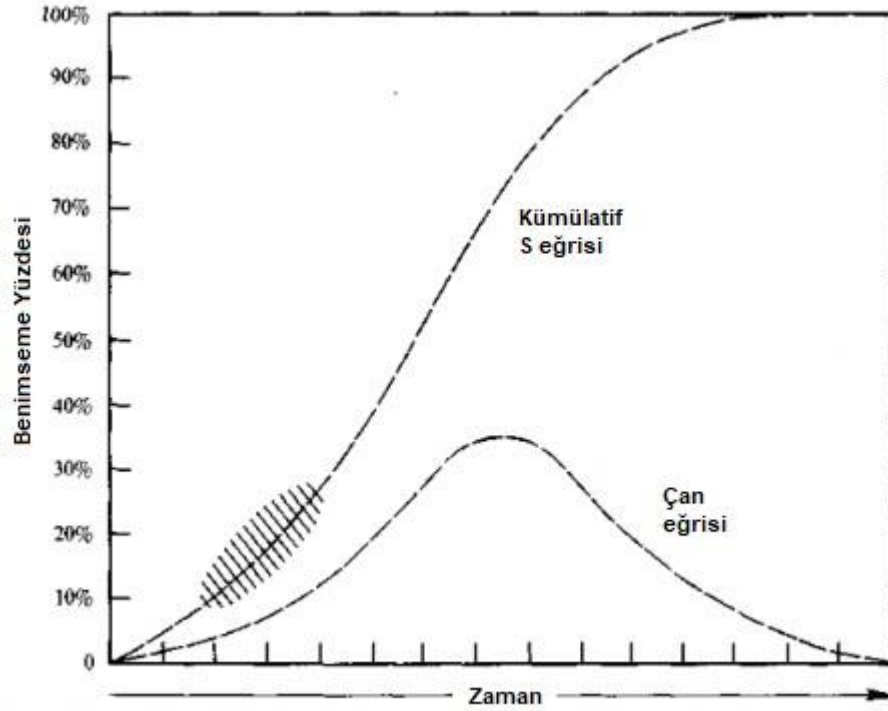
**Şekil 3.** Kurumsallaşmanın Bileşen Süreçleri

Genel olarak özetlenecek olursa yeni kurumsal kuramın temel tezi şu şekildedir: Toplumsal düzen, insanların tarihsel süreçte etkileşerek oluşturduğu kurumlarla (yasalar, normlar, inançlar) sağlanır. İnsanlar bir yandan bu kurumları oluştururken diğer yandan da davranışları bu kurumlarca yönlendirilir. Toplumsal bir varlık olarak örgütler de bu toplumsal düzenin bir parçasıdır. Dolayısıyla örgütler de hem tarihsel süreçte oluşturulmuş hem de kendi aralarında etkileşerek oluşturdukları çevrelerindeki kurumlara uyarak şekillenirler. Sonuç olarak koşul-bağımlılık kuramının aksine, yeni

kurumsal kuram, çevreyi örgütün dışında nesnel ve teknik bir çevre olarak değil, örgütlerin hem etkilediği hem de etkilendiği, sosyal olarak inşa edilmiş kurumsal bir çevre olarak tanımlar. Örgütler neden kurumlara uyma eğilimindedirler? Çünkü kurumlara uymak onları meşru kılar, diğer bir deyişle toplumsal olarak kabul edilebilir kılar. Bu meşruiyet ise örgütlerin hayatta kalması için gerekli kaynakların, farklı toplumsal kesimlerce (devlet, meslek kuruluşları, müşteriler, tedarikçiler vb.) sağlanmasını kolaylaştırır. Sonuç olarak benzer kurumlara tabi örgütler bu kurumların dayattığı örgüt yapılarını ve yönetim uygulamalarını benimseyecekleri için, kendilerine özgü koşullardan bağımsız olarak yapısal ve yönetsel açıdan birbirlerine benzer hale gelirler, diğer bir deyişle eşbiçimli olurlar (Özen, 2015, s.122).

### **1.8. Yönetici Eğitimi ve Yenilik**

Sosyal bir sistem içindeki tüm bireyler aynı anda yenilik kavramını benimsemezler. Bunun yerine yeni bir fikri belirli zaman dilimlerinde ve sınıflanmış farklı benimseme kategorileri içerisinde ele alırlar (Rogers, s. 241). Ancak bu durum potansiyel müşteri konumundaki bireylerin “benimseme zamanı” öngörülerek ve örgüt tarafından doğru stratejiler uygulanarak ele alınmalıdır. Yenilikçilik, bir sistemdeki bireylerin ya da yapıların yeni fikirleri benimsemesini ifade etmekte ve örgütler bireylerin ya da yapıların yenilikleri benimsemesine yardımcı olmaktadır. “Yenilikçilik kavramı, bilişsel ya da tutumsal değişimden ziyade yayılım programlarının temel amacını oluşturan davranışsal bir değişimi ifade etmektedir (Rogers, s. 242)”.



**Şekil 4.** Benimseyen Dağılımının Çan Frekans Eğrisi ve Kümülatif S Eğrisi.

**Kaynak:** Rogers, 1983, s.243'dan uyarlanmıştır.

Zaman değişkeni, araştırmacılara benimseme kategorilerini sınıflandırma konusunda yardım etmekte ve yayılım kıvrımlarının çizilmesini sağlamaktadır. Geçmiş araştırmalarda da belirtildiği üzere yeniliği benimseme kavramı zaman içerisinde yer alan belirli frekans temelinde normal dağılım eğrisi göstermektedir. Eğer benimseyenler kümülatif/gittikçe artan bir yapıdaysa sonuç S eğrisi biçiminde olmaktadır (Rogers, s. 243). Benimseme sürecinin normal dağılım gösterdiği bir yapıda benimseyici sayıları zaman içerisinde azalacak ve ortaya çıkarılan yeniliği benimseyenlerin davranışsal değişimleri, örnek olarak başka bir yeniliğe doğru kayacaktır. Bu durum da örgütler tarafından ortaya atılan yeni kavramların belirli bir moda ikliminde yer aldığı sonucuna ulaştıracaktır. Benimseme sürecinin S eğrisi olduğu durumlarda ise benimseyici sayıları zaman içerisinde artan bir yapıda olacak ve bireylerde istenen davranışsal değişimin gerçekleştiği bir durum ortaya çıkacaktır. Bunun nedenini Rogers (s.244) şu şekilde açıklamaktadır: “Bu durumun mantığı, bir yeniliğin yayılımının bilgi ve belirsizliğin azaltılmasındaki rolüyle ilişkilidir.”. Örgütlerin, bireylerde ortaya çıkmasını istediği S eğrisi, onların davranışsal değişimi meydana getirebilecek stratejilerin neler olduğunu ortaya çıkarmasıyla ilgilidir. İlgili

yönetim pratiklerinin ortaya çıkarılması ve uygulanabilmesi ve aynı zamanda da kurumsallaşma süreçlerini ele alabilmesi bakımından büyük önem arz etmektedir.

Psikolojik araştırmalar, bireylerin zaman içerisinde öğrenme süreci sonucunda yeni bir beceri, bilgi ya da doğruları öğrendiklerinde bu durumun normal bir eğri ile ifade edildiğini göstermektedir. Benimseyenler zaman içinde çan eğrisi dağılımı göstermekte ve normallik seviyesine yaklaşmaktadırlar. Bu durum ülkelerde yaşanan sosyal sistemlerin (zirai, tüketim ve diğer yenilikler) incelenmesi doğrultusunda ortaya çıkmıştır (Rogers, s. 245). Ancak genel olarak kurumsallaşma süreçlerini uygulayan yapılar içinde, bireylerde görülen hali hazırda yeniliğin öğrenilmesi ve öğrenme üst limitine ulaşılması gibi sebeplerle S eğrisi özünde normal olarak ifade edilmektedir.

Yönetimsel moda kavramı, moda belirleyicilerinin bir yönetim tekniğinin rasyonel ilerleme sağlayacağına ilişkin yaydığı, geçiciliği göreceli ortak bir inanç olarak ifade edilirken, moda belirleme süreci ise moda belirleyicilerinin hem kendilerinin hem de modayı takip edenlerin hangi yönetimsel tekniğin rasyonel yönetimsel gelişme sağlayacağına ilişkin ortak inancını tekrar belirledikleri süreç olarak ifade edilmektedir (Abrahamson, s.257).

Moda ifadesinin temel amacı var olan yenilikler üzerinde bireylerin davranışları kapsamında rasyonel bir gelişme sağlamaktır. “Moda akımları birbirinden etkilenen ve birbirini besleyen çıkarların ve ilgilerin birikimi sonucunda oluşmakta, bilinçli bir şekilde ortaya çıkmakta ve iniş-çıkış süreçlerinde konuyla ilgilenen örgütler ya da danışmanlar mevcut sürece yön vermektedir (Hislop, s.781).”. Moda (fashion) ve heves (fads) arasındaki en büyük fark moda'nın olgunluk seviyesinin var olması ve heves'e göre daha uzun bir sürece bağlı olmasıdır.

Örgüt yapılarının hangi yönetim tekniklerini neden uyguladığına ilişkin sorularının cevabı farklı şekillerde verilebilmektedir. Rasyonel bir teknik olduğunu düşünmeleri ya da bu şekilde düşünmelerinin sağlanması, yöneticilerin bu tekniği uygun görmesi, ekonomiklik ve verimlilik anlamında artı değerler içermesi ya da birlikte karar alma süreci sonucunda bütün çalışanların o yöntemi benimsemesi verilebilecek cevaplar arasında sayılabilmektedir. Ancak bütün bu önermelerin yanında moda kavramının tanımına ve amaçlarına bakıldığında, uygulanan yönetim tekniğinin moda olması ve diğer örgütlerin bu tekniği uygulamaları nedeniyle geride kalma korkusu olarak ifade edilmektedir (Çelik, s.1147).



Yeniliklerin ve tekniklerin uygulama süreçlerinde örgütler, moda tekniğini diğerlerini taklit ederek öğrenmekte ve uygulamaktadırlar. Ancak o modanın popülaritesi azalmaya başladığında da hemen terk ederler. Carson'ın "bando arabası etkisi" olarak ifade ettiği terim, sadece dışarıda kalma korkusuyla örgütlerin modayı uygulamaya çalıştığını düşündürmektedir. Çünkü uzun ve sürdürülebilir yönetim teori ve uygulamaları, etkinliklerini bazı durum ve şartlarda kanıtlayana kadar yeni yönetim modası olmadıkları konusunda şüpheli yaklaşımlara bir süre katlanmak zorundadır (Parker ve Ritson 2005: akt. Çelik, s.1148).

Yönetim bilimi dersi veren eğitim kurumları, yönetimde kullanılan moda teknikler konusunda da ikilem yaşamaktadırlar. Moda ile ilgilenmedikleri takdirde toplumun gözünde zamanın gerisinde kalmış görüntüsü çizmekte, eleştirmeden kabul ettikleri durumlarda ise uzmanlıktan uzaklaşma ve popüler teknikleri uygulamakla suçlanmaktadırlar (Bamber, s.17). Bahsi geçen bu ikileme rağmen birçok örgüt en yeni yönetim modalarını uygulama konusunda oldukça hevesliyen, yapılan araştırmalarda bazı popüler yönetim tekniklerinin örgütsel performansı geliştirme konusunda önemli gelişmeler sağlayamadığı ortaya konmuştur. Ancak finansal performans yanında amaçlarını ve hedeflerini takip eden örgütler, örgütsel itibarlarını bu moda teknikleri takip ederek ya da ettiklerini göstererek kazanmaktadırlar (Fernando, 2002: akt. Çelik, s.1154).

Yönetimsel modalar, özgün düşünceleri ve davranışları sonucunda kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Bu durum aslında moda uygulayıcılarının modayı takip edenlere pazarlayacakları kasten üretilmiş kültürel mallardır. Çünkü tüm endüstriler yenilik ortaya koyanlar ile yeniliğin moda olması halinde onu kullanacak topluluklar arasında bulunmaktadır. Sonuç olarak da bu endüstriler toplulukların tükettikleri kültürel modayı üretmektedirler (Abrahamson, s.263). "Bütün yönetim teorileri moda olarak başlamaktadır ve bu konudaki anahtar kavram –doğru zamanda doğru moda- olarak ifade edilmektedir (Matthews, 2015: akt. Çelik, s. 1155)". Doğru zamanda doğru moda ifadesi ise örgütlerin kurumsallaşma sürecine ne derece hakim oldukları ve bu süreci ne derecede yönettikleri ile alakalıdır. Uzaktan eğitim faaliyetlerinin sadece özel sektör olarak ifade edebileceğimiz danışmanlık yapıları gibi örgütlerde değil aynı zamanda Anadolu Üniversitesi'nin ilk defa temellerini attığı kamu yapısı olan üniversitelerde de, başlangıç aşamalarında moda olarak görüldüğü ifade edilebilir. Gerek finansal getiriler gerekse prestij anlamında olsun, özellikle uzaktan

eğitim faaliyetlerine başlayan üniversitelerin birbirlerinden esinlenerek ve taklit ederek açtığı bölümler, kurumsallaşma derecesinin ve süreçlerinin uygulanabilirliği ile alakalıdır. Uzaktan eğitim endüstrisinde farklılık yaratmak amacıyla daha sonradan açılan yeni bölümler ancak moda kaygısından uzak bir teknikle ele alındığında kurumsallaşma sürecine dahil olacak ve beklentileri karşılayan bir S eğrisi oluşturabilecektir. Örgütler uzun vadede kendilerini var etmek istiyorlarsa moda olan bölümlerin yanında kendi kurumsal farklılıklarını ve uzmanlık alanlarını ortaya çıkarabilen uzaktan eğitim programlarına odaklanmaları gerekmektedir. Günümüz tarihinde özellikle “dijital dünya” ifadesinin moda olduğu düşünöldüğünde belki de yapılması gereken, örgütün vizyonu dahilinde daha kurumsallaşmış konularla ve ortaya çıkarılabilecek metaforlar ve pratiklerle yeni bölümlerin ele alınması gerekliliğidir. Ancak, moda kavramının da toplumsal kültür tarafından gerçek endişeleri yansıtabileceği göz ardı edilmemelidir.

## **BÖLÜM II. ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ**

### **2.1. Araştırmanın Amacı, Araştırma Sorusu ve Analiz Düzeyi**

Bu çalışmada temel amaç, yönetici eğitimi konusunun farklı platformlarda uygulanması sırasında meydana gelen yayılım sürecini yeni kurumsal kuram ışığı altında incelemek, yönetici eğitiminin aktarılırken kullanıldığı kanalları ele almak ve uzaktan eğitim yoluyla gerçekteştirilen yönetici eğitimi yayılım sürecinin ilişkili olduğu kurumsallaşma koşullarını ifade etmektir. Kurumsallaşma koşulları ifade edilirken aynı zamanda alanın karakteristiğinin etkileme biçimi de ortaya konularak, örgütsel alan içerisindeki aktörlerin süreçleri ve uygulamaları benimsemeleri kapsamında eşbiçimlilik ve yayılım düzeylerinin etkileri yeni kurumsal kuram kapsamında araştırılmıştır.

“Uzaktan eğitim yoluyla gerçekteştirilen yönetici eğitimi sürecinde yayılım kavramı hangi koşullarda kurumsallaşma ile ilişkilidir?” sorusu çalışmanın ana problem cümlesini oluşturmakta ve “Örgütsel alanın karakteristiği uzaktan eğitim yoluyla gerçekteştirilen yönetici eğitimi yayılımı sürecini nasıl etkilemektedir?” sorusu ise ana araştırma problemini destekleyen alt araştırma problemi olarak ifade edilmektedir.

Uluslararası literatürde “uzaktan eğitim ile yönetici eğitimi” konularına değinilmiş olmasına karşın, yerel literatürde yönetici eğitimi ile ilgili literatürün azlığı ve özellikle de uzaktan eğitim alanında faaliyet gösteren örgütlerin yöneticilerinin eğitimi ile ilgili bir çalışma bulunmaması yapılacak olan çalışmanın önemini vurgulamaktadır. Çalışma aynı zamanda yönetici eğitimi yayılımı araştırma alanını kullanarak Türkiye’de uzaktan eğitim alanında faaliyet gösteren kurumların, kurumsal mantıklarının nasıl kurgulandığını da ortaya çıkarmaya çalışacaktır.

Uzaktan eğitim veren/verecek olan örgütlerin yönetici eğitimi faaliyetlerinin örgüt yapılarında yaşanan değişiklikler ve uzaktan eğitim alanındaki yeni eğilimler doğrultusunda yapılandırılması ele alınması gereken konulardan biridir. Kavramsal çerçevenin ulusal, kurumsal ve örgütsel boyutları incelenirken ele alınması gereken ve yönetici eğitimi faaliyetlerinin içeriğini doğrudan etkileyen faktörler şunlardır: Alandaki örgütler, uzaktan eğitim kavramının toplum bazında meşrulaştırılması ve toplumsal kimlik olgularına etkisi.

Uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi yayılımının incelendiği bu çalışmada analiz düzeyi, yönetici eğitimi örgütsel alanı, analiz birimi ise yönetici eğitimi örgütsel alanında yer alan aktörler olarak ifade edilmiştir. Çalışmada, iç katkı olarak ifade edilebilecek, endüstri mübadele alanında yer alan yönetici eğitimi örgütsel alanı içerisinde, yeni kurumsal kuram kapsamında, yönetici eğitimi yayılımının aktörlerin eşbiçimlilik mekanizmalarına hangi koşullarda yol açtığı ve hangi eşbiçimlilik mekanizmalarının daha baskın olduğu ele alınmıştır. Çalışmanın dış katkısı açısından ise yönetici eğitimi örgütsel alanının geçirdiği evrim ve gelişme sonrası düzeyi, alan içerisindeki aktörlerin ittifakları ve yaratılan sinerji süreçleri alandaki konuların kapsam düzeyleri açısından ele alınmıştır. İç ve dış katkı süreçleri alandaki aktörler ve temalar dahilinde küçük hikayecikler (*narrative*) biçiminde ele alınmış, bu bağlamda yönetici eğitimi örgütsel alanı, kurumsal altyapılarla ve kapsamında yer aldığı endüstri mübadele alanının özellikleriyle ne derece uyumlaştığının ortaya çıkarılması örgütsel alanın içerisinde bulunduğu sorunsal ile de uyumlu olması açısından örtüşmektedir.

## **2.2. Araştırmanın Tasarımı**

Sosyal bilimlerin odağında bulunan araştırma konuları doğa bilimlerindeki konular gibi her zaman sade, anlaşılır, gözlemlenebilir ve ölçülebilir değildir. Sosyal

bilimlerin araştırma konuları genellenebilir yasalar içerisinde ortaya çıkmamaktadır, aksine her durumun kendine özgü dinamikleri ve bileşenlerinin oluşturduğu küçük bir dünyası vardır. Bu nedenle pozitivism ötesi paradigma; bilginin ve doğrunun aslında insanların anlamlar yaratmasıyla oluşturduğu sosyal kurguların ta kendisi olduğunu; tek bir doğru ya da en doğru bir gerçekliğin olmadığını; sonuçta doğa bilimlerinde var olan yöntem, kavram ve anlayışın sosyal bilimlerin konularına uygulanamayacağını iddia etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2004). Bu anlayış, sosyal bilim araştırmacılarını, doğa bilimlerinde hakim olan pozitivist ve determinist anlayışından öte, her durumun kendi doğasına özgü yöntem, kavram ve anlayışın olabileceği düşüncesine yöneltmiştir. Sosyal bilim araştırmalarının konusu olan çoğu gerçeklik, sosyal bir çevrede anlamlandırıp yorumlamayı gerektirdiğinden, olaylar ve olgular üzerinde etkili olabilecek durum ve şartları dikkate almak gereklidir. Bu yaklaşım, sosyal bilimlerde nitel araştırma yönelimini gündeme getirmiştir. Nitel araştırma, insan ve grup davranışlarının nedenini ve nasılını anlamaya yönelik araştırmalardır (Saruhan ve Özdemirci, 2013). Nitel araştırma öznel; bireylerin algıları, duyguları, tecrübeleri, düşünceleri gibi öznel verileri ele alır; olgu ve olayları söz konusu doğal ortamı içinde anlamaya ve açıklamaya çalışır (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 408).

Durum çalışması yöntemi, bir durum çalışması araştırması yapmada gereksinim duyulan işlemlerin tam bir kümesini kapsamaktadır. Bu işlemler; bir durum çalışması desenini oluşturmayı, çalışmanın verilerini toplamayı, verileri analiz etmeyi, sonuçları sunmayı ve raporlamayı içermektedir. Durum çalışması araştırmalarının tümü, aynı ilgi çekici özellikle başlamaktadır: Tek bir durumu ya da az sayıdaki durumu yakından ya da derinlemesine anlama ve ortaya çıkarma isteği. Yakınlık, gerçek ortamdaki davranış ve anlamı konusunda yeni bir şeylerin öğrenmesine dayalı değerli ve derinlemesine anlamayı –diğer bir ifade ile durumların anlaşılır bir şekilde değerlendirilmesini- ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu yüzden durum çalışmasının ayrıcalığı onun aynı zamanda kısa bir tanımı niteliğindedir: “Bir durum gibi çağcıl bir olgu konusunda kendi gerçekliği bağlamında özellikle olgu ve bağlam arasındaki sınırlar açıkça belirli değilken yapılan ampirik bir sorgulamadır.” Bu yüzden diğer özellikleri arasında durum çalışması araştırması, bağlamı ve çalışılan durumlarla ilişkisi, diğer karmaşık koşulların durumlarını anlamının ayrılmaz bir parçası olduğunu varsaymaktadır (Yin, 2017: s.4).

Durum çalışması araştırması, tek bir durumun karmaşıklığını yakalamayı ve önemli durumlardaki faaliyetleri anlamayı amaçlamaktadır. Durumların, bir şekilde kendilerine özgü bir yaşam döngüleri vardır. Yeteri kadar anlaşılmadığında ve anlamak istenildiğinde durum çalışması araştırması yapılmaktadır (Stake, 1995, s.11/133).

Durum çalışması yönteminin uygulanmasında 3 farklı husus ilgili olanakları ortaya koymaktadır (Yin, 2017, s.4):

- Durum çalışması yöntemini de kapsayan farklı araştırma yöntemleri arasındaki seçeneklerin, bir araştırmanın bulmaya çalıştığı araştırma sorusunun türüyle belirlenebilmesidir (Shvelson ve Towne, 2002). Dolayısıyla araştırma ya betimleyici bir soruya (ne oluyor? – ne oldu?) ya da açıklayıcı bir soruya (bir şeyler nasıl ve neden oldu?) işaret ettiğinde uygun olmaktadır.
- Durum çalışması yöntemi, gerçek dünya bağlamı içerisinde bir olgunun çalışılmasının önemini vurgularken “türetilmiş” verilere dayananlarla kıyaslandığında, verilerin doğal ortamlardan toplanmasını tercih etmektedir (Bromley, 1986). Bir araştırmada anketlere verilen yanıtlar ya da bir deneyde araştırmacının araçlarına verilen tepkiler örnek olarak gösterilebilmektedir.
- Durum çalışması yöntemi, üçüncü olarak değerlendirme yapmada da kullanılmaktadır.

Çalışma kapsamında durum çalışması; *iç içe geçmiş çoklu durum deseni* ve *betimsel durum çalışması kapsamında* ele alınmıştır. Örgütsel alanda yer alan aktörlerin sayısı ve örgütsel alanda ele alınan çoklu bağlam ifadeleri sebebiyle bu tasarım uygulanmıştır.

Betimsel durum çalışmaları en yaygın durum çalışmalarıdır. Bu çalışmalar, belirli bir durumun sosyal dünyasına zengin bir yaklaşım sunarak olayın iç yüzünü gösteren bir bakış sunabilmektedir... başarılı betimlemeler her şeyi betimlemekle az düzeyde betimleme arasında yer almaktadır (Yin, 2017, s.49).

Çalışmada aynı zamanda “diğer durumlara uygulanabilir bir mantık oluşturmada bir araştırmanın kuramsal çerçevesini kullanmaya (Yin, 2017, s.18)” bağlı olarak ifade edilen analitik genelleme ele alınmıştır. Analitik genelleme kapsamında yönetici eğitimi örgütsel alanı içerisinde yer alan aktörlerden elde edilen bulguların yeni kurumsal kuram kapsamında, kurumsallaşma ile olan ilişkisini nasıl açıkladığı ifade

edilmiştir. Daha sonra ortaya konulan bu ilişkinin endüstri mübadele alanları içerisinde ele alınan karakteristiklerle uyumu ya da uyumsuzluğu ifade edilmiştir.

### **2.3. Araştırmanın Alanı, Örneklem Yöntemi, Veri Toplama, Prosedür ve Veri Analizi**

Bu çalışmanın araştırma alanı Türkiye’de uzaktan eğitim yoluyla eğitim sağlayan kamu kurumları (üniversiteler), özel kurumlar (danışmanlık kurumları), Sivil Toplum Kuruluşları ve özellikle yönetici eğitimi ile bağdaşabilen, uzaktan eğitim yolu ile gerçekleştirilmiş eğitim alan özel sektör yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu doğrultuda kamu kurumları, özel kurumlar ve STK’ların yöneticileri ve uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen eğitime tabi olan özel sektör yöneticileri ile görüşme yolu ile veriler toplanmıştır.

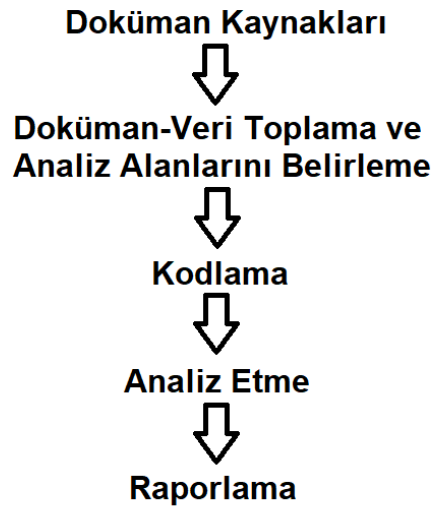
Kamu kurumları kapsamında Türkiye’de uzaktan eğitimi ilk defa gerçekleştiren ve birçok kuruma rol model olan Anadolu Üniversitesi, 2010’lu yılların başında bu alanda faaliyet göstermeye başlayan Atatürk Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesinin uzaktan eğitim faaliyetlerinde stratejik konumda olan üst düzey yöneticiler yer almaktadır. Özel kurumlar kapsamında ise; özellikle kamu ve özel sektörlerle protokol gerçekleştiren ve eğitimlerini uzaktan eğitim yoluyla da gerçekleştiren Campuonline, Enocta ve SolaUnitas eğitim ve danışmanlık kurumlarının üst düzey yöneticileri ve akademik koordinatörleri yer alırken, alanın STK boyutunda ise PerYön ve TEGEP kapsamında akademik koordinatör ve yönetim kurulu üyeleri yer almaktadır. Ayrıca uzaktan eğitim yoluyla yönetici eğitimi ve türevi eğitim alan Elginkan Holding, Bayer ve Airbus kurumlarında aktif olarak görevlerine devam eden orta ve üst düzey yöneticiler yer almaktadır.

Türkiye ile sınırlı yönetici eğitimi örgütsel alanı kapsamından yola çıkılarak alanda yer alan 16 aktörden görüşme yolu ile veriler toplanmıştır. Veriler salgın sürecinde toplandığı için aktörlerin uygunluk durumlarına göre yüz yüze ve çevrimiçi bağlantılar kurularak gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler sonucunda elde edilen veriler deşifre edilmiş, deşifre metinleri Envivo programı temalaştırılmış ve kodlamalar oluşturulmuştur. Temalaştırma ve kodlama başlıkları kapsamında veriler analiz edilirken yönetici eğitimi yayılım süreci, temelde örgütsel alandaki eşbiçimlilik düzeyleri, örgütsel alanın gelişme aşamaları ve etkileşimleri temalaştırılarak

incelenmek istendiği için nitel olarak durum çalışması araştırması kapsamında bir de doküman analizi yapılmıştır.

Doküman analizi süreci literatürde 3 farklı yöntemle ele alınmaktadır. Doküman kaynaklarını belirleme, doküman-veri toplama ve analiz alanlarını belirleme, dokümanı kodlama, analiz etme ve raporlama olarak sınıflandırılan yöntem (Altheide, 1996); dokümanlara ulaşma, orijinalliğini kontrol etme, dokümanları anlama, veriyi analiz etme ve veriyi kullanma aşamalarına göre yapılmaktadır (Forster, 1995). Ayrıca dokümanları gözden geçirme (yüzeysel inceleme), okuma (ayrıntılı inceleme) ve yorumlamayı içeren bir yöntem de bulunmaktadır (Corbin ve Strauss, 2008). Aynı zamanda Patton (2002)'da doküman analizinin basamaklarını şu şekilde sıralamıştır: Dokümanlara erişim, dokümanların nasıl ve neden üretildiğini anlama, dokümanların doğruluğunun belirlenmesi, dokümanları diğer kaynaklarla bağlama ve dokümanların analizi-yorumlama.

Doküman analiz süreci çeşitli araştırmacılar tarafından farklı olarak sınıflandırılmıştır. Hangi analiz süreci kullanılırsa kullanılsın, analiz süreci öncelikle verilerin dikkatli ve odaklı bir şekilde yeniden okunmasını ve gözden geçirilmesini içermektedir. Gözden geçiren kişi, seçilen verilere daha yakından bakmakta ve bir fenomenle ilgili temaları ortaya çıkarmak için verilerin özelliklerine göre kodlama ve kategori yapısı oluşturmaktadır (Bowen, 2009; akt. Kırıl, 2020).



**Tablo 4.** Doküman analizi süreci.

**Kaynak:** Altheide, 1996.

Bu doğrultuda çalışma kapsamında gerçekleştirilen doküman analizi süreci Altheide'nin yöntemi kullanılarak ele alınmıştır. *Doküman kaynaklarını* belirlerken, detaylı bir literatür taraması yapılmış, alanda kural koyucu rolünü üstlenen YÖK'ün kanunları, yönetmelikleri ve yönergeleri toplanmıştır. Yönetici eğitimi yayılımının kurumsallaşma ile ilişkisi doğrultusunda ve yeni kurumsal kuram kapsamında kriterler oluşturulmuştur. Oluşturulan bu kriterler görüşme sorularının oluşturulmasına da katkı sağlamıştır. *Doküman-veri toplama ve analiz alanlarını belirleme* aşamasında toplanan ve bir araya getirilen literatür incelenmiş, kural koyucunun kanunları, yönergeleri ve yönetmeliklerinin analiz alanları belirlenmiştir. Belirlenen temalar sonucunda elde edilen *dokümanlar kodlanmış* ve ortaya çıkan kodlamaların deşifre metinlerinin tekrar okunması ile *doğrulama* aşaması gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda sürecin bu aşamasında bir alan uzmanı ile görüşülmüş ve doğruluk çift taraflı olarak teyit edilmiştir. Ardından teyit edilen kodlar *analiz edilmiş* ve kural koyucu başlığı altında *raporlama* gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda analiz ve raporlama aşamasında da mülakatlarda sorulan görüşme sorularının temaları da ortaya koyulmuştur.

Dokümanları incelemek alanla ilgili farklı varsayımların ve değerlerin anlaşılmasını olanaklı kılmaktadır. Ancak her ne kadar başarılı bir doküman analizi yapılsa da alandaki aktörlerle mülakatlar yapılmadan sonucun geçerliliği herhangi bir anlam ifade etmeyecektir. Doküman analizinin ve mülakatların bir arada gerçekleştirilmesi ile çeşitli kaynaklardan elde edilen verilerin ve bilgilerin aktörler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasını ve alanın resminin tamamının görülmesini sağlayacaktır (Patton, 2002).

Bu doğrultuda belirlenen araştırma soruları ile çalışma, söz konusu kavramlar ve sorular ışığında uzaktan eğitim sistemi içerisinde yer alan ve bu sistem içerisinde stratejik kararlar verebilen yöneticilere (dekan, dekan yardımcısı, genel müdür, yönetim kurulu üyesi, akademik koordinatör gibi) ve uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilmiş yönetici eğitimi ya da türevlerine katılmış olan özel sektör yöneticilerine yönelik olarak planlanmıştır. Bu doğrultuda, 1982 yılında Britanya kökenli "Open University" yi kendisine model olarak uzaktan eğitime başlamış olan ve bu alanda uluslararası faaliyet gösteren Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Sistemi yöneticileri, daha sonra Anadolu Üniversitesini kendilerine rol model olarak alan ve bu doğrultuda açık ve uzaktan eğitim programlarını şekillendiren ve sonrasında özgün



biçimde arttıran Atatürk Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi yöneticileri, özel eğitim ve danışmanlık yapıları başlığı altında Campusonline, eNocta ve SolaUnitas'ın karar verici ve eğitici durumunda olan yöneticileri, sivil toplum kuruluşları olan PerYön ve TEGEP kapsamında akademik koordinatör ve yönetim kurulu üyeleri ve son olarak da uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi ve türevi eğitim almış olan Elginkan Holding, Bayer ve Airbus kurumlarının (özel yapılar) yöneticileri uygulama alanı olarak seçilmiş ve çalışma alanının sınırlılıklarının bu doğrultuda belirlenmesini sağlamıştır.

Örgütsel alan içerisindeki örgüt yapılarında uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi yayılımının kurumsallaşma ile ilişkisini ortaya çıkarabilmek adına yukarıda bahsedilen aktör grubu ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Örgütsel alandaki aktör grubu belirlenirken nitel araştırmalarda kullanılan amaçlı örneklem ele alınmıştır. Amaçlı örneklem araştırmacının bireyleri ve mekanları çalışma için seçmesi anlamına gelmektedir. Çünkü bu kişiler çalışma probleminin ve çalışmanın merkezi fenomeninin anlaşılmasına yönelik istekli olarak bilgiler verebileceklerdir (Cresswell, 2016). Bu doğrultuda nitel araştırmalarda kullanılan örnekleme stratejilerinden *maksimum çeşitlilik örnekleme* öncelikle ele alınmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklemeinde örneklem, problemle ilgili olan ve kendi içinde benzeşik, değişken ve farklı durumlardan oluşacak şekilde belirlenmektedir (Grix, 2010; akt. Baltacı, 2018). Örneklem stratejisi belirlendikten sonra alan uzmanlarıyla yapılan görüşmeler neticesinde örneklem için seçilecek olan aktörler *kartopu örnekleme* tekniğiyle son haline ulaşmıştır. Kartopu örnekleme ile “kişiden kişiye, kişiden de olaylara ulaşarak durumların tanımlanmasıyla bilgilerin zenginleştirilmesi (Cresswell, 2016)” amaçlanarak görüşme yapılan kişileri oluşturan örneklem grubu son haline ulaşmıştır.

Araştırmada; yayılım kavramının irdelenmesi betimsel ve iç içe geçmiş tek durum çalışması araştırmasıyla yapılmıştır. Durum çalışması araştırması; gerçek yaşamın, güncel bağlam ya da ortamın içindeki bir durumun araştırılmasını gerektirmektedir (Yin, 2009, akt. Creswell, 2016). Bu doğrultuda literatür taraması sonucunda güvenilirliği ve geçerliği test edilmiş görüşme sorularının yer aldığı soru formları incelenmiş, mevcut örgütsel alanın özellikleri, yönetici eğitimi ve yeni kurumsal kuramın mantıklarına göre araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Westphal vd. nin önerdiği ölçüte göre; bir kuruluşun, kendisiyle aynı zamanda ve daha önce TKY'yi benimseyen kuruluşların uyguladıkları teknikleri uygulaması veya uygulamadıkları tekniklerin uygulanması, TKY modelini kendine uyumlamaksızın, kurumsal olarak ne dayatılıyorsa ona uyarak uygulaması anlamına gelmektedir (Özen, 2002).

Westphal vd. nin önermiş olduğu ölçüt, 2003 yılında Wu, Mahajan ve Balasubramanian'ın yapmış oldukları "An Analysis of e-Business Adoption and Its Impact on Business Performance" isimli çalışmada da kullanılmıştır. 2009 yılında Kennedy ve Fiss'in "Institutionalization, Framing and Diffusion: The Logic of TQM Adoption and Implementation Decisions Among U.S. Hospitals" isimli çalışmasında ve 2011 yılında Ramseook-Munhurrin, Munhurrin ve Panchoo tarafından "TQM Adoption in a Public Hospital: Evidence from Mauritius" isimli çalışmalarda da konuyla benzerlik gösterecek biçimde uyarlanarak kullanılmıştır.

Çalışmada, temellerini Westphal vd. nin (1997) atmış olduğu ölçüt, kullanıldığı diğer çalışma ve araştırmaların taraması gerçekleştirildikten sonra içeriğindeki soru yapıları temel alınarak ve uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi faaliyetleri ve ana problem ve alt problem cümleleri dahilinde bir soru seti oluşturulmuş, 97 adet sorudan 13 soruya indirgenmiş ve bu soru seti yüz yüze ve çevrimiçi görüşmeler yoluyla örgütsel alanda bulunan aktörlere sorulmuştur. Benimseme, uyum-uyumlama anahtar kavramlarının yer aldığı ölçüt çalışmanın kapsamına uygun olarak güncellenmiştir. Soruların 11 tanesi eğitim alan-eğitim veren kategorisinde ortak olarak sorulmuş, son iki soru ise kategori özelinde farklılaştırılarak ele alınmıştır. Temalar ve sorular olarak ifade edilen ölçek yapısı aşağıda verilmiştir:

1. Yönetici eğitimi için eğitim yaklaşımlarından hangisi daha uygundur? Neden? (Yüz yüze / Uzaktan eğitim yoluyla / Karma)
2. Alanda yönetici eğitimi ile ilgili bir sorun var mıdır? Varsa nasıl giderilmelidir?
3. Yönetici eğitimi veren bir kurum, vermek isteyen kurumları nasıl etkilemektedir?
4. Uzaktan eğitim yoluyla verilen yönetici eğitimi iş yerlerinin profesyonelleşmesini (kurumsallaşmayı) nasıl sağlamaktadır?
5. Uzaktan eğitim kapsamında uygulanan teknikler ve yöntemler nelerdir? Süreçler nasıl işlemektedir?

6. Uzaktan eğitim alanındaki akreditasyon kuruluşlarının size göre rolü nedir?
7. Örgütler, iş yerlerinin profesyonelleşmesi (kurumsallaşma) için uzaktan eğitime nasıl uyum sağlamalıdır?
8. Türkiye'deki uzaktan eğitim kural ve yöntemlerinin oturduğunu düşünüyor musunuz?
9. Uzaktan eğitim politika ve mevzuatının uzaktan eğitimin yayılım sürecine nasıl bir etkisi vardır?
10. Uzaktan eğitim alanında faaliyet gösteren kurumlar (üniversiteler ve özel yapılar) birbirleri ile görüşüyorlar mı? Görüşmeleri için ortak bir platform var mı?
11. Uzaktan eğitim politika ve mevzuatının iş yerlerinin profesyonelleşmesine (kurumsallaşmasına) bir etkisi var mıdır?
12. Uzaktan eğitime özgü teknolojiler / yazılımlar ve insan kaynakları açısından düzeyinizi nasıl değerlendirirsiniz? (eğitim veren)
12. Uzaktan eğitim alınabilecek cihazlar nelerdir? (eğitim alan)
13. Uzaktan eğitimin planlanması / organizasyonu / koordinasyonu ve denetimi nasıl gerçekleştirilmektedir? (eğitim veren)
13. Uzaktan eğitim alan personelinizin eğitim ihtiyaç analizini ve eğitim sonundaki kazanımlarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Kurumunuzda insan kaynakları eğitiminden sorumlu kısım ya da personel var mı? (eğitim alan)

Yeni kurumsal kuram kapsamında oluşturulan temalar doğrultusunda sorular kategorilere ayrılmış ve örneklem grubuyla yapılan görüşmeler sonucunda veriler elde edilmiştir. *Sosyal ihtiyaç ve ortaya çıkış – farkındalık – moda / heves* olarak ifade edilen ilk tema kapsamında 1, 2, 4 ve 11. sorular, *aktörlerin etkileşimi* adı altındaki ikinci tema kapsamında 10. soru, *normlar ve geliştirilmesi – kurallar ve düzenleyiciler* temasında 5, 6 ve 8. sorular, *maddi kaynaklar – örgütsel kaynaklar* başlıklı tema altında 12. ve 13. sorular ve son olarak *entegrasyon – adaptasyon ve uyum* başlıklı beşinci ve son tema kapsamında 3, 7 ve 9. sorular gruplandırılmış ve bu doğrultuda kod haritaları oluşturulmuştur.

### **BÖLÜM III. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR**

Çalışma kapsamında yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler yeni kurumsal kuram ve endüstri mübadele alanı çerçevelerine bağlı olarak sunulmuş, Envivo yardımıyla analiz edilmiş ve kod haritaları çıkarılmıştır. Kod haritaları çıkartılan ve analiz edilen bulgular uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi faaliyetleri örgütsel alan ve kurumsallaşma bağlamında yorumlanmıştır. Bu doğrultuda örgütsel alan kapsamında yer alan aktörler temelde üç başlık altında ele alınacak ve bu aktörlerin ifadeleri yeni kurumsal kuram kapsamında lokal hikayecikler olarak değerlendirilecek ve yorumlanacaktır. Bu üç başlık; *kural koyucular ve düzenleyiciler* başlığı altında YÖK; uzaktan eğitim ve açıköğretim faaliyetlerini gerçekleştiren üniversiteler kapsamında *kamu kurumları* ve uzaktan eğitim faaliyetlerinde bulunan özel danışmanlık kurumları ve sivil toplum kuruluşları *özel kurumlar* olarak ifade edilmiştir. Örneklem içerisinde yönetici eğitimi ve türevlerini alan aktörler çalıştıkları yapı itibarıyla özel sektör içerisinde yer aldıklarından üçüncü başlık olan özel kurumlar başlığı altında değerlendirilmiştir. Bulgular ve yorumlamalar gerçekleştirilirken, görüşmecilerle yapılan alıntılara yer verilmiş ve ilgili yazına da referans gösterilmiştir.

#### **3.1. Kural Koyucular ve Düzenleyiciler**

Çalışmada ele alınan örgütsel alanın kural koyucusu ve düzenleyicisi olarak Yüksek Öğretim Kurumu yer almaktadır. Ancak YÖK'ün kural koyucu rolünü üstlendiği taraf kamu kurumları olduğu için özel eğitim-danışmanlık kurumları ve sivil toplum kuruluşları tarafı kısmen çatisız bir biçimde ilerlemektedir. Bu alandaki kurumlar genellikle toplumsal ve kurumsal ihtiyaç analizleri doğrultusunda planlamalarını oluşturmakta, süreçlerini ve içeriklerini bu doğrultuda gerçekleştirmektedir.

YÖK, 1982 yılında çıkarmış olduğu “Açık Yüksek Öğretim” yönetmeliği ile Türkiye’de açık ve uzaktan eğitimin yolunu hukuken açmış ve aynı zamanda kamu kurumları kapsamında yer alan üniversitelerin bu alandaki yasal çerçevesini de belirlemiştir. Açıköğretim, hazırlanan yönetmelik kapsamında temel olarak Anadolu Üniversitesi ile merkezi açıköğretim ve diğer üniversitelerde açık yükseköğretim olarak belirtilmiştir. Bu durum, Anadolu Üniversitesinin sadece diğer kamu yapıları için değil aynı zamanda uzaktan eğitim kapsamında faaliyetlerini sürdürmek isteyen

hem kamu hem de özel sektör kurumları için bir rol model olmasını sağlamıştır. Böylelikle normatif eşbiçimlilik mekanizmalarının içerisinde kendisine yer edinen örgütsel alanda yer alan aktörlerin aynı zamanda taklitçi eşbiçimlilik mekanizmaları içerisinde de özellikle Anadolu Üniversitesine öykünerek kendi çerçevelerini oluşturdukları ifade edilebilmektedir. Bu çerçeve kapsamında içerikler ve süreçler ele alındığı gibi kendi yasal çerçevelerini de YÖK tarafından hazırlanan yönetmelik kapsamında oluşturmuşlardır. Ancak alanda yer alan diğer aktörlerin kendi yasal çerçevelerini de oluşturma çabalarına gitmek istemeleri özellikle normatif eşbiçimlilik baskılarının günümüz koşullarında yeterli olmadığının bir göstergesi olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Özellikle günümüz teknoloji altyapılarının gelişmekte olduğu düşünüldüğünde, örgütsel alanda yer alan aktörlerin içerikleri, süreçleri ve hatta yasal çerçeveleri düzenleme ihtiyacına gitmeleri ve güncelleme istekleri kaçınılmazdır. Ancak yine de YÖK kapsamında yapılan toplantılar ve ele alınan konularla güncel içeriklerin hazırlanması mümkün olabilmektedir. Bu durum aynı zamanda, özellikle kamu alanındaki aktörlerin birbirleriyle iletişimini ve etkileşimini sağlayacak ve eşbiçimlilik mekanizmalarının içerisinde nasıl bir süreç oluşturacaklarına yönelik sorulara cevap verebilecektir.

İçeriklerin, aktörlerin önerisi kapsamında kural koyucuya iletilmesi ve bu doğrultuda açık olarak yapılacak öğretimin hangi alanlarda sürdürüleceği YÖK tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu önerilere yakın bir tarihte (2012) öğrenci kapasitesinin diğer bir ifade ile öğrenci kontenjanlarının belirlenmesi de eklenmiştir. Bu durum normatif eşbiçimlilik mekanizmaları kapsamında yer alsa da “eşit eğitim hakkı” ve “kamuda çeşitlenmenin artırılması” kapsamında zorlayıcı eşbiçimlilik baskısı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu düşünce altında yatan başka bir neden ise rekabetin artırılması ve dolayısıyla “tercih edilebilme” durumunun ortaya çıkmasıyla hedeflenen kaliteli eğitim anlayışının ortaya konulması olmuştur. Ancak uzaktan ve açık öğretim alanlarında sadece “kaliteli bir içerik” rekabet avantajı sağlayamamakta aynı zamanda teknolojik altyapı, insan kaynaklarının niteliği, toplumsal eğitim ihtiyaçlarının saptanması gibi birçok parametre devreye girmektedir. Bu yüzden kural koyucu nezdinde baskılar oluşturulurken özellikle içinde bulunulan alan itibarıyla bu zorlayıcı eşbiçimlilik mekanizmalarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

*“Madde 8 – Açıköğretimde imkanlar ölçüsünde,*

*a – Basılı eğitim araçları, kaset, video, teyp, band ve film,*

*b – Radyo ve televizyon,*

*c- Danışman gözetiminde toplu tartışma; ve benzeri gereç ve sistemlerden yararlanılır.”*

Yönetmeliğin 8. Maddesinde ele alınan teknik unsurların örgütsel alanda yer alan aktörler tarafından uygulandığı görülmektedir. Bu noktada aktörlerin taklitçi bir eşbiçimlilik içerisinde oldukları, Anadolu Üniversitesinin uyguladığı tekniklerin, temel ve yardımcı malzemelerin, alanda yer alan diğer aktörler tarafından öykündüğü ifade edilebilir. Bu durum öğrenci ihtiyaçlarının karşılanması yanında belirsizliğin önüne geçebilmek amacıyla daha önceden kabul görmüş olan malzemelerin kullanılması olarak ifade edilebilmektedir. Ancak 8. Maddenin başında yer alan “imkanlar ölçüsünde” ifadesi, durumu normatif eşbiçimlilikten çıkarmakta ve alandaki öykünmeciliğe vurgu yapan bir ifade haline getirmektedir. Yaşanan ve görülen bu durum artık günümüz şartlarında geçerliğini yitirmiştir. Özellikle teknik altyapı, temel ve yardımcı eğitim malzemelerinin belirlenmesinde kural koyucu tarafından bir güncelleme getirilmesi gerekmekte ve bu konuyla ilgili normatif eşbiçimlilik mekanizmalarının yoğun bir biçimde çalıştırılması hedef kitleye eşit bir biçimde ulaşabilme açısından önem arz etmektedir.

*“Madde 15 – Açıköğretim yapılan her birimde açıköğretim öğrenci işleri ile görevli bir büro kurulur. Merkezi açıköğretim hizmetleri ile yükümlü Anadolu Üniversitesi yurt düzeyinde gereken bölgelerde özel büro ve rehberlik merkezleri açabilir.”*

Yönetmeliğin 15. Maddesinde açıköğretim hizmetlerinin merkezi olarak sadece Anadolu Üniversitesine verilmesinden dolayı örgütsel alanda yer alan diğer kamu kurumlarının (Atatürk Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi) yurt çapında büroları bulunmamaktadır. Yalnızca Atatürk Üniversitesi Ankara ilinde bir iletişim bürosu kurmuştur. Ancak bu durum hedef kitle analizinin doğru ve verimli bir biçimde yapılamamasına ve hedef kitlenin eğitim ihtiyaçlarının belirlenememesine sebebiyet verebilmektedir. Bu doğrultuda yönetmeliğin 15. Maddesinin, diğer aktörlerin de kültürel olarak toplum çıkarları doğrultusunda desteklenmesi ve “merkezi” ifadesi yer almasa dahi bölgelere hatta şehirlere göre iletişim ve danışmanlık bürolarının

kurulmasının desteklenmesi yönünde değiştirilmesi gerekmektedir. Böylelikle yurt çapında bir merkezileşme sağlanabileceği gibi aynı zamanda toplumun eğitim ve ihtiyaç analizlerinin örgütsel alanda yer alan tüm aktörler tarafından yapılabilmesi de sağlanacaktır.

2020 yılının başında küresel olarak ortaya çıkan çevresel şoklar, birçok alanı olumlu ya da olumsuz etkilediği gibi uzaktan eğitim faaliyet alanı üzerinde de farklı etkiler bırakmıştır. Bu doğrultuda kural koyucu olan YÖK tarafından uzaktan eğitim ile ilgili usul ve esasların bu çevresel şoklar kapsamında yeniden ele alınmasına ihtiyaç duyulmuştur. 24.09.2020 tarihli “Yükseköğretim Kurumlarında Uzaktan Öğretime İlişkin Usul ve Esaslar” kapsamında ele alınan kavramlar, çevresel şoklara bir “uyumlama” mekanizması kapsamında değinmiştir ve özellikle bu alanda faaliyet gösteren kurumların içeriklerini ve süreçlerini mevcut duruma nasıl uyumlamaları gerektiğini ifade eden bir rehber niteliği taşımaktadır.

Çevresel şokların etkisiyle güncellenen bu usul ve esaslar kural koyucunun normatif yanını biraz daha güçlendirmiş ve uzaktan eğitim alanında faaliyet gösteren üniversitelerin normatif eşbiçimliliklerini de eskiye oranla arttırma gayreti içerisine girmiştir. Uzaktan eğitim alanında faaliyet gösteren ve özellikle YÖK’e bağlı bulunan aktörler, öykünmecî bir yol izleyerek alandaki diğer örgütlere benzeme kaygısını gütmektedirler. Ancak bu yolla bir benzeşme, özellikle uzaktan eğitim alanında, çok fazla sayıda maddî ve manevî parametrenin maliyet yükünü de içerisinde bulundurmaktadır.

Özellikle usul ve esasların ikinci bölümünün 5. Maddesinin (1) numaralı fıkrasında geçen “*Yükseköğretim kurumlarının; önlisans, lisans ve yüksek lisans düzeyinde diploma programları ile senatoları tarafından uygun görülmesi halinde, birinci ve ikinci öğretim programlarındaki bazı dersler uzaktan eğitim yoluyla verilebilir*” hükmü, üniversitelerin özellikle teknolojik alt yapılarını geliştirme yoluna gitmelerini sağlamış ve teknoloji alanındaki uzman insan kaynakları ihtiyacının önemini daha da arttırmıştır. Ancak teknolojinin önemli bir maliyet unsurunu da beraberinde getirmesi, sonuç olarak üniversitelere ekstra yük getiren bir uygulamalar zincirinin de başlangıcını oluşturmaktadır. Yeterli alt yapı oluşturulsa dahi mevcut teknolojiyi kullanabilecek ve yönetebilecek insan kaynaklarının eksikliği de önemli bir problem olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumun önüne geçebilmek adına YÖK

tarafından ikinci bölümün 6. Maddesinin (1) numaralı fıkrasının d bendinde geçen açıklama, alanda yer alan kurumlara maliyet kalemleri kapsamında rahatlatıcı bir çözüm sunmuştur. “*Yükseköğretim kurumları, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nun 5-i maddesinde belirtilen dersleri uzaktan öğretim yöntemiyle verebilirler ve bu eğitimin verildiği diğer yükseköğretim kurumlarından alabilirler*”. Bu açıklama ile birlikte henüz eşbiçimlilik mekanizmalarına ve çevresel şoklara adapte olamamış ve uyum sağlayamamış aktörlere de eğitim ve öğretimlerini diğer aktörler yardımıyla devam ettirebilmeleri sağlanmıştır. Bu anlamda kural koyucu olan YÖK, örgütsel alan içerisinde yayılımı sağlayarak normatif eşbiçimlilik mekanizmasını işler hale getirmektedir.

Kural koyucular açısından örgütsel alanın geçirdiği evrim, mübadele alanı ve yeni kurumsal kuramın temaları kapsamında ele alındığında ise; endüstri mübadele alanı açısından genellemeler dahilinde olduğu ancak temalar kapsamında ise süreçler düzeyinde problematik bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Endüstri mübadele alanı kapsamında *düzenlemenin amacı ve odak noktası* dahilinde alanda yer alan aktörlerle mübadelenin koordinasyonunun daha çok standartların sağlanması kapsamında gerçekleştirildiği görülmektedir. Özellikle 1980’li yılların başında ortaya çıkan açık ve uzaktan eğitim süreçlerinin ele alınması ile birlikte 1982 yılındaki yönetmelik kapsamında genel çerçeve oluşturulmaya çalışılmış ve belirli standartların oturtulması hedeflenmiştir. Ancak bu yönetmelik kapsamı, küresel yapının geçirmiş olduğu evrim ile birlikte güncelliğini yitiren bir hale gelmeye başlamış ve alandaki aktörler normatif eşbiçimlilik ile birlikte taklitçi ve zorlayıcı eşbiçimlilik mekanizmalarını çalıştırarak hem kural koyucunun vermiş olduğu genel hatlara hem de alanda yer alan diğer aktörlere öykünerek kendi özellerinde oluşturdukları yönerge, usul ve esaslara uyarak açık ve uzaktan eğitim faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. 2020 yılının başlarında ortaya çıkan çevresel şoklarla birlikte uzaktan eğitim ihtiyacının artması ise mübadele koordinasyonu açısından endüstri desteklerinin de ortaya çıkmasını sağlamış ve alandaki aktörlerle işbirlikleri daha destekleyici bir hale gelmiştir. Ancak halen özellikle alanda yer alan aktörlerin verimli ve yeterli bir biçimde uzaktan eğitim ve öğretim gerçekleştirebilmeleri için gerekli standartların neler olduğu konusu mevzuat içerisinde büyük bir boşluk olarak durmaktadır.



Mücadele alanı içerisindeki *sınırların* görece geçirgen olduğu ifade edilebilir. Ancak uzaktan eğitimin verimli olarak gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan standartların tam olarak yerine getirilmesinin zorluğu bu alanın içerisine “layıkıyla” girilmesinin önüne geçmektedir. Alandaki genel düşüncenin “kitapların dijitalleştirilmesi ve bu şekilde eğitim alacak kişilere sunulması” şeklinde olması ve bu durumun “uzaktan eğitim alanında yer alıyoruz” biçiminde ifade edilmesi sonucunda alandaki verimsizliğin artmasına sebebiyet vermesi ve mücadele alanının sınırlarının tam anlamıyla çizilememesine sebep olmaktadır. Sınırların pratiklere dayalı olmadığı ve alanda yer alan pratikler konusunda net bir çerçeve çizilememesi de alanın düzeltilmesi gereken karakteristik özellikleri arasında yer almaktadır.

Endüstri mücadele alanını, *meydana getirenler ve ilişki yapıları* olarak ele aldığımızda genellemeler dahilinde odak bir popülasyonun olduğu ve bu popülasyonun etkileşimde oldukları ortaklardan meydana geldiği söylenebilir. Ancak bu noktada yer alan problem, mücadele alanı içerisindeki kural koyucunun sadece kamu yapıları kapsamında ele alınan üniversiteleri kapsadığı gerçeğidir. Alan içerisinde kural koyucu olan YÖK’ün, özel yapılar üzerinde resmi bir hükmü bulunmamaktadır. Bu durum özel yapıların çok daha esnek bir süreç içerisinde yer almalarını sağlamakla birlikte kendi içlerinde bir çekirdek yapı oluşturmalarına sebep olmuştur. Ancak bu yapının problematik unsurlarından biri ise herhangi bir akreditasyon kuruluşuna bağlı olmamaları dolayısıyla genel bir standart kapsamı olmadan faaliyetlerini sürdürmeleridir. Kamu ve özel yapıların her ne kadar kural koyucu kapsamaları farklı olsa da aralarındaki ilişkiler proje ya da protokol başlıkları altında ele alınmaktadır. Bu sayede gerçekleşen ortaklıklarda karma bir standart belirlenmekte ancak yükleyici-yüklenici ilişkisi içerisinde “yükleyici” ağır basan taraf olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kural koyucular açısından eşbiçimlilik baskıları, literatürde bahsedilen genellemeler çerçevesinde, ılımlı olarak değil ancak mücadele ortaklarından kaynaklanan bir biçimde şiddetli olarak ortaya çıkmaktadır. Kamu alanında yer alan baskılar her ne kadar normatif bir eşbiçimlilik mekanizması kapsamında ele alınsa da, 2020 yılı örneğinde olduğu gibi zorlayıcı eşbiçimlilik mekanizmaları ile de kural koyucu tarafından şiddetli bir biçimde baskılanmıştır. Çevresel şokların getirmiş olduğu ihtiyaçlar doğrultusunda zorlayıcı bir eşbiçimlilik baskısı ile aktörlerin birbirlerine benzemeleri, şokların olmadığı dönemde kalitenin ve verimliliğin yukarı

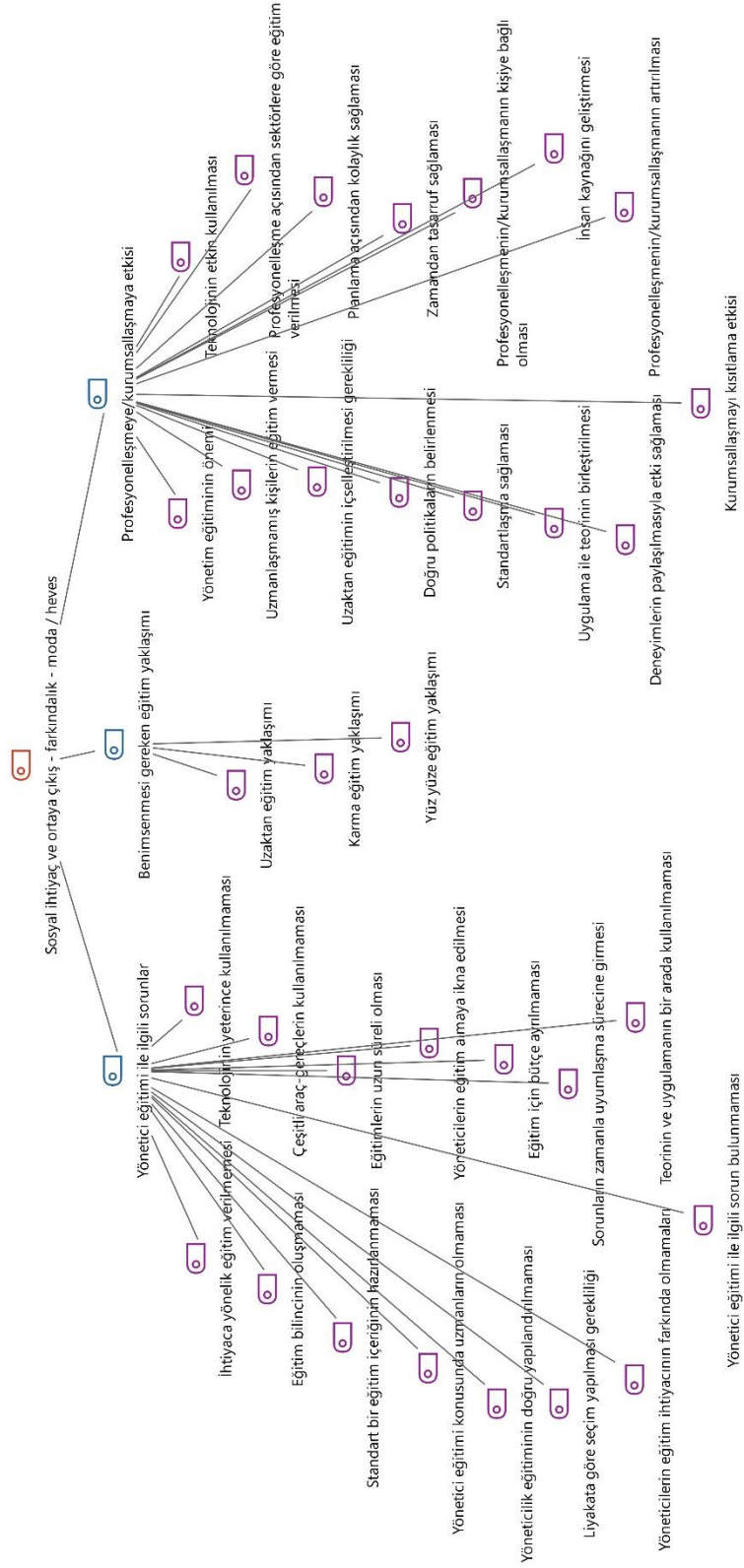
çıkartılması adına uygulanan taklitçi eşbiçimlilik baskılarından daha yoğun bir biçimde hissedilmiştir. Çevresel şokların etkisi ise eşbiçimlilik baskıları açısından zorlayıcı bir biçimde değerlendirilmiş ve özellikle informal baskılar sonucunda ortaya çıkan durumların gerçekleştirilebilmesi ile süreç ele alınmıştır. Kamu alanında yayılımın hızı ise özel alana göre çok daha düşük olmaktadır. Kural koyucu tarafından belirlenen yasal çerçeve kapsamında ele alınması ve bu durumun bürokratik olarak aktörleri yavaşlatması, alanda meydana gelen bir değişikliğin aktörler arasında daha yavaş bir biçimde benimsenmesine ve yayılmasına sebep olmaktadır. Özel yapılarda ise bu durum tam tersi bir biçimde karşımıza çıkmakta ve alanda meydana gelen bir değişiklik, özellikle de pazar payını arttırmaya yönelik ise, hemen benimsenmekte ve hızla yayılım göstermektedir.

### **3.2. Kamu Kurumları**

Çalışmada kamu kurumları başlığı altında uzaktan eğitim ve açıköğretim faaliyetlerini gerçekleştiren üniversiteler ele alınmıştır. Bu kapsamda Anadolu Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi açık ve uzaktan eğitim birimlerinin yöneticileriyle yüz yüze ve çevrimiçi olarak görüşmeler gerçekleştirilmiş ve örgütsel alanın karakteristiğinin yönetici eğitiminin yayılım sürecini nasıl etkilediği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda yeni kurumsal kuramın temaları kapsamında görüşme sorularının kod haritaları oluşturulmuş, yayılım sürecinin etkileri yanında hangi koşullarda kurumsallaşma ile ilişkili olduğu sorusu çözümlenmeye çalışılmıştır.

Kamu kurumları içerisinde eğitim verenlerin görüşleri (1-2-4-5-7-9-10-11-14) *sosyal ihtiyaç ve ortaya çıkış – farkındalık – moda / heves* teması kapsamında ele alındığında 3 başlığın öne çıktığı görülmektedir. Bu başlıklar; yönetici eğitimi ile ilgili sorunlar(1), profesyonelleşmeye/kurumsallaşmaya etkisi(2) ve benimsenmesi gereken eğitim yaklaşımı(3) olarak ifade edilmektedir.

# Eğitim Verenler



**Tablo 5.** Eğitim verenler kapsamında sosyal ihtiyaç ve ortaya çıkış – farkındalık – moda / heves teması kod haritası

Ek-1’de yuvarlak olarak işaretlenen rakamlar kamu kurumunda yer alan yöneticilerin görüşlerini belirtmektedir. Buna göre “yöneticilerin eğitim almaya ikna edilmesi” belirtilen görüşlerden ilkinin oluşturmaktadır. Gerçekten de örgütsel alan incelendiğinde alan içerisinde yönetici rolünü üstlenen aktörlerin, yönetici eğitimi alma konusuna çok sıcak bakmadıkları, hatta gereksiz gördükleri düşüncesi ne yazık ki halen günümüzde geçerliğini korumaktadır. Bu düşüncede olan aktörlerin geneli, kendilerini her konuda yeterli ve kalifiye görmekte, bu durum da yönetici eğitimi konusundaki dirençlerinin kırılmaz bir noktaya geldiğini göstermektedir. 1 numaralı görüşmeci de fikrini bu şekilde belirtmiştir.

*“... evet onlar bir şekilde en üst kademeye gelmişler. Öyle bir eğitim alma ihtiyacını bir zaafiyet, bir zayıflık olarak görebilirler. Bu önemli bir sorun yani yöneticileri eğitim almaya ikna etmek önemli bir sorun...”*

Ayrıca diğer bir görüş olan “yöneticilerin eğitim ihtiyacının farkında olmamaları” da yöneticilik üzerine olan eğitimlere karşı dirençlerini pekiştirmektedir. Gerek iş yüklerinin yoğunluğu gerekse bu ve benzeri eğitimlere vakit ayıracak zaman bulamamaları, alanda yer alan yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine engel olmaktadır. Akreditasyon kurumları sayesinde normatif bir eşbiçimlilik baskısı bu olumsuz görüşün önüne geçebilecek ve güncelliğini koruyabilen yöneticilerin alandaki varlığını arttırabilecektir. Ancak yine de bir birey olarak yöneticinin bu durumun farkında olması ve kendisinin ve diğer yöneticilerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi yönünde adımlar atması en sağlıklı yöntem olacaktır. 1 numaralı görüşmeci yine bu konudaki fikrini aşağıdaki gibi belirtmiştir.

*“... Yöneticilerin bu eğitim ihtiyacının farkında olmadıkları yönünde bir tespitim var. Yani siz herhangi bir, biraz önce sözünü ettiğimiz üst yönetici özellikle biraz eğitime ihtiyacın var diye alt kademededen söylemezler herhalde. Üstten kim söyleyecek, bu yöneticinin kendisinin böyle bir şeyin farkında olması lazım. Bu farkındalığın ben olmadığını düşünüyorum. Nasıl giderilir bu? İşte onlarla birtakım yani görüşmeler ve öncelikle bu yöneticinin kişisel bir öz değerlendirme yapabilmesi lazım. Bunun giderilmesi çok kolay değil. Özellikle kültürel unsurlarda burada etkili, yöneticilik liyakata göre yönetici atandığı durumlarda yöneticilerin bu yönde kendilerini geliştirme şeyleri daha yüksek oluyor...”*

Yapılan görüşmelerde “yönetici eğitimi ile ilgili bir sorun bulunmaması” düşüncesine sahip olan tek bir yönetici de bulunmaktadır. Bu görüş, alanda yer alan yöneticilerin, yönetme becerilerinde herhangi bir problem olmadığını öne sürmekte

ancak çalışanlarla etkileşim gibi iletişim mekanizmalarının geliştirilmesine dair eğitimlerin verilebileceğini belirtmiştir. 2 numaralı görüşmeci şu şekilde görüşlerini ifade etmiştir.

*“... Açıkçası bu konuda sorun olduğunu düşünmüyorum. Dolayısıyla da bir alternatif veremeyeceğim. Yani rahat bir biçimde yönetici eğitimi gerçekleştiriliyor...”*

Yönetici eğitimi ile ilgili sorunlar kapsamında bir diğer görüş “*liyakata göre seçim yapılması gerekliliği*” olarak ifade edilmiştir. Buna göre sadece yöneticilerin değil aynı zamanda yönetici adaylarının da sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimler ile yöneticilik makamlarına yerleşmesi ve bu durumun da yönetici eğitimi gibi eğitimler alarak gerçekleştirilebileceğini belirtmiştir. 4 numaralı görüşmecinin özellikle yönetici adaylarına yönelik görüşleri dikkat çekmektedir.

*“... İletişim faktörleri, işi yaptırabilmek, emir verebilmek, sorumlulukları yükleyebilmek, bunların eğitimini veremezsin. Bu doğuştan gelen bir şey bence. Ama ne var. Liyakat denilen bir olay var bizde. Yönetici eğitiminde ilk işe aldığınızda kişiye bakarsınız, özelliklerine. Zaten insanlar kendini belli ediyor eninde sonunda. İlk önce bir not koyarsınız yanına. Bu ileride olabilir ve takip edersiniz. Ona göre de kişiye bu yeteneklerini geliştirebilecek eğitimler verirsiniz...”*

“*Sorunların zamanla uyumlaşma sürecine girmesi*” ise yönetici eğitimi ile ilgili belirtilen sorunların diğerini oluşturmaktadır. Yönetici eğitimi ile ilgili ortaya çıkan sorunların, sürecin sonraki aşamalarında göz ardı edilmesi ya da sorunun artık bir sorun olarak görülmeden, onunla birlikte eğitim sürecinin devam ettirilmesi gibi bakış açılarıyla eğitim süreçlerinin sorunlara kendini uyumladığı belirtilmiştir. 5 numaralı görüşmeci görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir.

*“... Dolayısıyla pure (saf) yönetici eğitiminden ziyade belki çağdaş bir yaklaşım olarak baktığımızda mantıklı da. Daha geniş açıdan bakabilen insanlar yetiştirme, dünya insanı yetiştirme, küresel boyutta geniş görüş ya da uzağı görme yeteneği kazandırma bakımından sorun var mı? Var tabii. Zaten henüz böyle bir eğitim sisteminin tam olarak kurulamaması başlı başına bir sorun belki. Yani örgütlenmiş bir eğitim sistemi yok anladığım kadarıyla. Dolayısıyla sorunlar ve ihtiyaçlar birlikte ortaya çıkmasa bile bazen ihtiyaç bazen sorun ortaya çıkıp, onun çözümünü gerçekleştirecek şekilde gelişmeler yaşıyor. Hakikaten önemli bir sorun mudur? Yöneticilik tarihine baktığımızda çok da değil yani. Bir şekilde insanlar bu sorunu çözmüşler. Bugün ki çağdaş uygulamalara, teknolojiye ve yaklaşımlara göre de zaman içerisinde bu çözülecektir, çözüliyordur...”*

“Standart bir eğitim içeriğinin hazırlanmaması” ve dolayısıyla “ihtiyaca yönelik eğitim verilmemesi” gibi sorunların temelinde, yöneticiler tarafından belirtilen öncelikle “yönetici eğitiminin doğru yapılandırılmaması” ve ardından “yönetici eğitimi konusunda uzmanların olmaması” sorunları gelmektedir. Yönetici eğitimi ile ilgili sorunlar kapsamında ifade edilen bu görüşler, yönetici eğitimi konusunda hem içerikler açısından hem de yönetici eğitimini verebilecek uzman bireyler açısından bir standardın olmadığını göstermektedir. Özellikle kamu yapılarında bu durum kendini daha fazla göstermekte ve eğitim verecek olan bireylerin yönetici eğitimi konularında uzmanlıklarını geliştirmeleri ve uzaktan eğitim sistemlerine kendilerini adapte etmeleri gerekmektedir. “Yönetici eğitimi” başlığı altında standart bir içerik olmaması ve yöneticilerin eğitim ihtiyaçlarına yönelik bir araştırma yapılmaması da kamu yapıları nezdinde görülen yönetici eğitimi sorunları arasında yer almaktadır. Özellikle yönetici eğitimi kapsamının yönetim eğitimi ya da liderlik eğitimi ile karıştırılması sonucunda bu problemlerin ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bu noktada özellikle 9 numaralı görüşmecinin ifadeleri önem taşımaktadır.

“... Yani bu konuda yöneticileri eğitirken gerçekten bu alanda uzman kişiler var mı yok mu buna bakmak lazım. Yani topyekûn bir yönetici eğitimi expertliğine sahip insanlar acaba var mı? Yani ilgi alanı olan bir hocamız özel bir ilgi alanı olduğu için veriyor, diğer başka bir şeyi başka bir hocamız veriyor. Ama acaba gerçekten yöneticileri eğitebilecek topyekûn bir bilgi sahibi birileri var mıdır? Bunu zannetmiyorum. Bu bir sorun olarak görülebilir. Yani ileri düzeyde uzmanlığa sahip eğitmenler, hocalar bu alanda var mı yok mu bilmiyorum. Olduğunu düşünmüyorum...”

Belirtilen sorunlardan olan “teorinin ve uygulamanın bir arada kullanılmaması” gerçeği ise sadece yönetici eğitimi süreçleri ile değerlendirilecek bir sorun değil aynı zamanda makro anlamda tüm eğitim içeriklerinin problemi olarak önümüzde durmaktadır. Kamu alanında da özel sektör alanındaki gibi uygulamaların hayata geçirilmesi konusunda 14 numaralı görüşmeci fikirlerini şu şekilde belirtmiştir.

“... Bence şöyle bir sorun var. Normalde teorik ve pratik beraber gittiği zaman verimli oluyor. Siz teorik derslerinizi aldığınızda, teorik olarak yöneticilikle ilgili bilgi sahibi olduğunuzda bunu pratik bir alan uygulaması yapmadığınız zaman açıkçası sorunlarla karşılaşabiliyor. Yaşanarak deneyimlenmek zorunda kalıyor bunlar, bu anlamda yönetici eğitimlerinde mümkün olduğunca kurumların potansiyel yönetici adaylarını planlayarak yetiştirmelerini öneriyoruz. Özel sektör bunu çok kullanıyor.

*Bunun devlet tarafından da kullanılması açıkçası benim önerilerim arasında yer almakta...”*

Kamu kurumlarında yer alan yöneticilerin, yönetici eğitiminin profesyonelleşmeye/kurumsallaşmaya etkisi ile ilgili görüşleri ise Ek-2’de görülebilir. Buna göre, öncelikle yönetici eğitimlerinde “*uygulama ile teorinin birleştirilmesi*” gerekliliği ve “*deneyimlerin paylaşılmasıyla etki sağlaması*” görüşleri ifade edilmiştir. Bu durum aynı zamanda yönetici eğitimi ile ilgili sorunlar başlığı altında özellikle üstünde durulan “eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim standardının sağlanması” görüşü ile ortak bir paydada birleşmektedir. Gerekli araştırmalardan sonra yapılacak olan ihtiyaç analizleri doğrultusunda oluşturulacak yönetici eğitimi içeriklerinin, kurumsallaşmaya olumlu bir etkisi olabilmesi için mutlaka teorik içeriklerin uygulamalı içeriklerle birleştirilmesi gerekmektedir. 11 numaralı görüşmeci ayrıca eğitimlerle alınan teorik bilgilerin en basitinden toplantılar kapsamında bile uygulamaya geçirilebileceğini ve yönetici adaylarının da bu durumu deneyimlemesinin kurumsallaşmaya katkısı olacağını ifade etmiştir.

*“... her birimde, büyük işyerlerinde bir yönetici var ve bunlar sadece belli toplantılarda bir araya gelebiliyorlar. Alt yöneticiler belki hiç bir araya gelmiyorlar. Senede bir kere iki kere toplantılarla bir araya geliyorlar. Ama biz bunu bu şekilde yaparsak diğerinin deneyimini ben öğrenmiş olacağım, benim deneyimimi yaşadığım sorunu, çözüm yöntemlerimi diğeri öğrenmiş olacak. Biz her zaman belirli bir bağlamda bir arada oluyor olacağız. Burada çok güzel bir işbirlikli çalışma ortaya çıkabilir yönetici eğitimi açısından. Kurumlar da bundan çok yararlanır. X birimde y birimde z birimde kalan deneyimler, kuruma dağıtılabilir. Sorunlar ve sorunların çözümü, hızlı çözümleri kurumlara dağıtılabilir diye düşünüyorum. (Bu durumun) kurumsallaşmaya da çok büyük etkisi olacak çünkü kurum kendi ruhunda yaşattığı bazı özellikleri daha ortaya çıkaracak pozisyona gelecek. Özellikle yöneticiler açısından çok önemli...”*

Üzerinde en çok fikir birliği sağlanan görüş ise “*profesyonelleşmenin / kurumsallaşmanın arttırılması*” ile birlikte yönetici eğitimlerinin farkına varılacağı ve uygulanacağı yönünde olmuştur. Ancak yapılan görüşmeler sonucunda kurumsallaşmanın arttırılması ile yönetici eğitimi uygulamalarının gerçekleşeceği, yönetici eğitimi uygulamalarının gerçekleştirilmesi ile birlikte de kurumsallaşmanın artacağı yönünde ortaya çıkan döngü, sürecin hangi noktada nasıl ele alınması gerektiğini sorgulatan bir yapıya bürünmüştür. 7 numaralı görüşmeci bu durumu şu şekilde açıklamaktadır.

“...Uzaktan eğitim yoluyla verilen eğitimler iş yerlerinin kurumsallaşmasında şimdi biraz daha işin, verilen eğitimlerde teorik kısımlarına girilerek verildiği için işletmelerin nerelerde, ne yapıp ne yapmadığını görebilmesi açısından önemli olmaktadır. Yani şöyle bir örnek verebilirim ben sana, bazen işte yüksek lisans, doktora derslerimizde çalışan öğrenciler olduğu zaman özellikle bazı konularda bir şeylerden söz ediyoruz. İşte onu diyoruz, bakın teorisinde şu şu var, şöyledir dediğimiz zaman, ya diyor ki hocam biz bunu senelerdir uyguluyorduk ama bu işin böyle olduğunu, bunun bir teorisinin olduğunu bilmiyorduk diyor. Ha şimdi burada baktığımız zaman evet bu teorisini, şeyiyle bir araya getirilip de bunu kendi kurumlarına adapte edip sürekli bunu kurumsallaşma açısından kullanabilirlerse ve kişiler değişse bile o işletmenin genel kurumsallaşmaya bağlı kuralları değişmez ise bu tabii işletme açısından hani neden? Çünkü A kişisi de gelse, B kişisi, C kişisi de gelse biz bu işletmemizin belirli kuralları var. Bunlara göre gidiyoruz. Tabii ki kurallar değişmez değil. Bütün koşullar değişir, şartlar değişir, her şey farklı olur, değiştirilebilir. Ama o değiştirilmesinde bile işletmenin kurumsallaşmasına bağlı olarak değişimden söz edebiliriz...”

Görüşler içerisinde bir diğer düşünce ise “profesyonelleşmenin / kurumsallaşmanın kişiye bağlı olması” yönünde ifade edilmiş ve örgüt yapıları içerisinde mikro temelde kendilerini eğitimler yoluyla birleştiren bireylerin sonuç olarak örgüt temelinde makro olarak kurumsallaşmayı sağlayacağını ifade etmiştir. Bu düşünce aslında bireylerin baskılar yoluyla ya da kendi istekleri dahilinde eğitim ihtiyaçlarını gerçekleştirmeleri sonucunda örgütün tamamının kurumsallaşacağı yönünde bir bakış açısidir. 4 numaralı görüşmeci özellikle 2020 yılında yaşanan çevresel şokların etkisiyle uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen eğitimlerin, aslında var olanı ortaya çıkardığına ancak yine de eğitim kavramının kişiye bağlı bir süreç ve kurumsallaşma ile doğrudan ilişkili olduğunu şu ifadelerle aktarmıştır.

“... Kişiler şunu düşünüyor, yüz yüze eğitim verdiklerinde daha kaliteli eğitim vereceklerini ve daha kaliteli öğrenciler yetiştireceklerine inanmakta. Aslında ben buna inanmıyorum. Çünkü bütün iş zaten kişi de bitiyor. İster uzaktan olsun, ister yüz yüze olsun, kişinin kendini geliştirmesi ile ilgili. Şimdi bu uzaktan eğitimi verdiğimiz yöneticiler, eğer zaten o liyakate, o eğitime, o beceriye, o yeteneğe sahipse zaten alıp götürecektir. Yararlı olacaktır onun için ve bunu kendisi hatta böyle bir yararı gördüğü için uygulamaya başlayacaktır. Bu durum da iş yerlerinin profesyonelleşmesini ve (bu durumun) yaygınlaşmasını sağlayacaktır...”

Yönetici eğitimlerinin “planlama açısından kolaylık sağlaması” ve “zamandan tasarruf sağlaması” sayesinde örgüt yapıları içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin



daha verimli bir biçimde gerçekleştirileceği ve dolayısıyla kurumsallaşmayı sağlayacağı düşüncesi de ifade edilen görüşler arasındadır. 5 numaralı görüşmeci özellikle politika ve mevzuatların varlığı ile birlikte bir kurumsallaşma sağlanabileceği yönündeki ifadelerini şu şekilde belirtmiştir.

*“...Mevcut durumu bilmiyorum ne kadar etkili? Var mı? Yok mu? Takip ediyorlar mı? Ama etkili olur mu? Olur tabii ki. Yani neyin, nasıl yapılacağını belirlemek ve bunun patronunun tabiri caizse kim olduğunu bilmek, işletmelere bir avantaj sağlar. En azından planlamaları açısından kolaylık sağlar...”*

9 numaralı görüşmeci ise mekandan ve zamandan tasarruf sağlanarak yöneticilerin kurumsal etkileri daha doğru bir biçimde ele alınacağını ifade etmiştir.

*“...Yöneticiler genellikle eğitimlere zaman ayıramıyorlar ya da hiç ayıramıyorlar. Dolayısıyla zamandan, mekandan etkili, verimli bir şekilde verilmesi katkı sağlayacaktır. Kurumsal etki sağlanması da önemli bir katkı bence...”*

Ayrıca yönetici eğitiminin “sektörlere göre eğitim verilmesi” kapsamında değerlendirilmesi, diğer bir ifade ile sektörel bazda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi doğrultusunda daha verimli olacağı ve sonucunda “insan kaynağını geliştirmesi” ile birlikte kurumsallaşmaya olumlu olarak yansıtacağını belirtmişlerdir. 10 numaralı görüşmeci bu konular ile ilgili düşüncelerini şu şekilde belirtmiştir.

*“... yönetici eğitimlerinin daha çok hizmet içi eğitim, kişisel gelişim anlamında, çerçevesinde ele alındığını görüyoruz ülkemizde. Bu anlamda biraz önce sözünü ettiğimiz gibi bu alanlara göre belki içeriklerin, yönetim işlevlerinin de göz önünde bulundurularak belli alanlara göre; yüksek öğretim alanı, ortaöğretim, ilköğretim... her kademedeki, her sektördeki daha doğrusu, yönetim süreçlerinin düşünülerek bir planlamanın yapılması profesyonelleşme açısından önemli diye düşünüyorum. Standart bir yönetici eğitimi, kişilerle iletişim, organizasyon yeteneği, planlama süreçleri, personeli yönlendirme konularında bir empatik yaklaşım bu tür şeyler önemli standart olarak her alan için geçerli ama profesyonelleşme açısından sektörlere göre, öğretim kademelerine göre belki yöneticilerin eğitimlerinin biraz daha farklılaştırılması gerektiğini düşünüyorum...”*

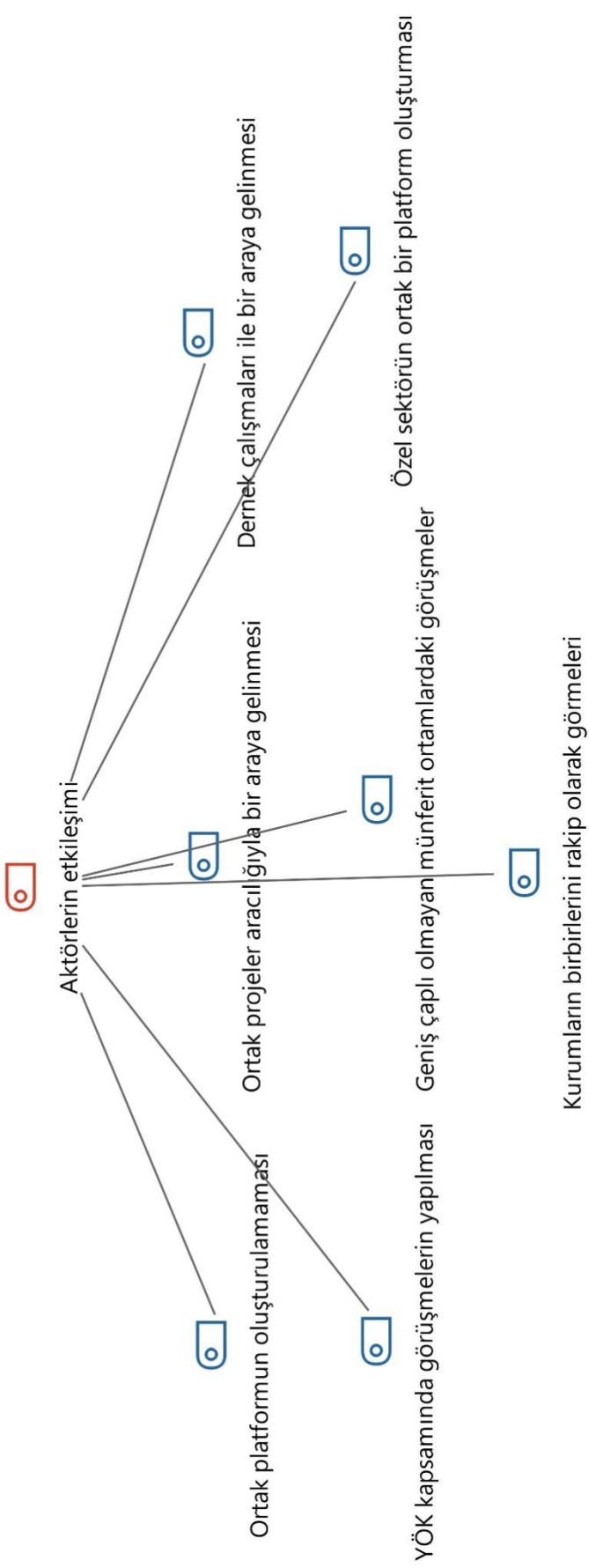
*“... insan kaynağı açısından da önemli bir eğitim ordusuna sahip olduğumuzu düşünüyorum. Bu anlamda düzeyimizin yeterli olduğunu fakat bu insan kaynağının yeni gelişmeler doğrultusunda tıpkı özel sektörde olduğu gibi bilgilerinin tazelenmesi konusunda yine uzaktan eğitim fırsatlarının sağlanmasının yararlı olacağını düşünüyorum...”*

Kamuda yer alan yöneticilerin yönetici eğitiminin gerçekleştirilmesi yönünde en fazla benimsedikleri görüş “*karma eğitim yaklaşımı*” olarak ifade edilmiştir (Ek-3). Bu konudaki genel düşünce ise verilecek olan yönetici eğitiminin teorik kısmının uzaktan eğitim yöntemleriyle verilmesi ancak işin deneyim paylaşımı ve uygulama kısmının ise mutlaka yüz yüze yapılması gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca gerçekleştirilecek olan yönetici eğitimi tek günlük eğitimlerden çok günlere ve belki haftalara yayılabilecek bir eğitim süreci olduğu için, yöneticilerin tüm eğitimi yüz yüze almaları gibi bir olasılığın bulunmadığını, uzaktan eğitim yöntemleri ve teknikleriyle daha esnek bir biçimde eğitimin gerçekleştirileceği üzerinde durmuşlardır. 11 numaralı görüşmecinin de açıklamaları bu doğrultudadır.

*“... Tabii şimdi baktığımızda özellikle yönetici eğitiminden bahsediyoruz, yöneticiler işleri, yoğunlukları fazla olan ve sürekli karar verme mevkiinde olan insanlar. Yani siz bir yöneticinizi hizmet içi eğitim ile alıp hadi 15 gün 20 gün bir yere götürün diyemezsiniz. Ancak bir gün iki gün toplarsınız, orada da verdiğiniz eğitim ancak, yüzyüze eğitim olarak konuşuyorum, bir günlük ya da iki günlük eğitimler olur. Ama daha detaylı daha kapsamlı bilgiler vermek istiyorsanız özellikle yönetici eğitiminde birçok alanda olduğu gibi uzaktan eğitimin tercih edilmesi şirketleri, kurumları, kuruluşları çok rahatlatacaktır diye düşünüyorum. Bu anlamda baktığımızda önemli bazı konuları vermek için yüzyüze arada bir toplayabilirsiniz ama bunları daha geniş anlatmak için, daha uzun vadeli anlatmak için uzaktan eğitimden yararlanabilirsiniz. Ve burada baktığımda ben kendi alanım olarak da biraz daha uzaktan eğitime gidiyorum ama arada sırada yüzyüze toplamak da yöneticilerimizi, faydalı olabilir. Uzaktan eğilimli karma yöntemin olabileceğini söyleyebilirim...”*

Kamu kurumları içerisinde eğitim verenlerin görüşleri (1-2-4-5-7-9-10-11-14) *aktörlerin etkileşimi* teması kapsamında aşağıda belirtildiği gibidir.

# Eğitim Verenler



**Tablo 6.** Eğitim verenler kapsamında aktörlerin etkileşimi teması kod haritası

Kamu kurumlarında yer alan yöneticiler, örgütsel alanda yer alan aktörlerin etkileşimlerinin genelde “geniş çaplı münferit olmayan ortamlardaki görüşmeler” ile gerçekleştiğini ifade etmiştir (Ek-4). Kamuda yer alan üniversitelerin özellikle kural koyucu olan “YÖK kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde” etkileşim içerisinde bulduklarını ancak örgütsel alanda yer alan diğer aktörlerle olan etkileşimin bireysel çabalar ve münferit olmayan ortamlardaki görüşmeler sayesinde oluşabildiğini vurgulamışlardır. 5 numaralı ve 11 numaralı görüşmecilerin ifadeleri şu şekilde belirtilmiştir.

“... Yani burada böyle çok yoğun bir görüşme ya da çok etkileşim ihtiyacı olduğunu düşünmüyorum. Çok da işin içinde değilim açıkçası. O boyutuyla kim, nerede, nasıl buluşuyor? Bu ortamı sağlayan bir kongreler, sempozyumlar var zaman zaman. Onlara da çok kısıtlı bir katılım oluyor galiba çok sınırlı bir şeyi var. Onun dışında çok böyle doğrudan iletişim olduğunu düşünmüyorum. Bir de şey de var zaten, hem böyle işte sırları paylaşmama ya da işte öğrenmesinler, yapmasınlar kıskançlık mı demek lazım? Ya da ya bu işi belirli kişiler yapar, herkes yapamaz gibi bir, üstten bakan bir taraf olduğu gibi, bu işi işte ne olacak? Biz de yaparız gibi cengaverlerin olduğu da, cahil cesaretiyle bu işe girenleri de görüyoruz. Zamanla da gördük. Dolayısıyla bu hele hele bu başlangıç ilişkileri çok da böyle bir otoriteye ya da bir akreditasyon süreci vesaire olmadığı için daha çok bireysel ilişkilerle yani o kurumun bu işi yapan kurumun üst yönetiminin yaklaşımına göre şekillendiğini görüyorum. O yüzden de çok böyle doğrudan iletişim olduğunu düşünmüyorum bu işi yapanlar arasında. Ya da o iletişimin de çok olumlu, yapıcı ya da iyi seviyede olduğunu düşünmüyorum. Zaman zaman olsa da farklı şekillerde oluyor gibi...”

“... Görüşüyorlar, görüşmeleri için ortak platformumuz var, YÖK. Herkes YÖK’e bağlı olduğu için hem orada görüşüyoruz, görüşme şansına sahip oluyor diyeyim, kurumlar kuruluşlar, hem özel üniversiteler hem de devlet üniversiteleri ve kendi aralarında da antlaşma imzalayabiliyorlar. Özellikle iki devlet kurumu kendi arasında bir mutabakata varması ve antlaşma imzalaması çok sorun değil. Her iki şekilde de yürüyor bunlar, yapılıyor. Ama campusonline’a ya da udemy’ye baktığımızda bunların çıkış temelleri sizin istediğiniz temele uyuyorsa yaparsınız, o yüzden kitlesel eğitim, nasıl dedim, mooc dedikleri, çünkü onlarda şöyle bir şey var. Gel sen dersini al diyor, alıyorsun dersleri, sertifika istediğinde para ver diyor. Biraz daha farklı yapıları var çok fazla açmak istemiyorum ama bence yapılabilir mi onlarla antlaşma, sağlanabilir mi? Eğer onlar bunlara açıksa sağlanabilir ama bu karşıdaki kurumun ve kuruluşun alacağı karara bağlı bence...”

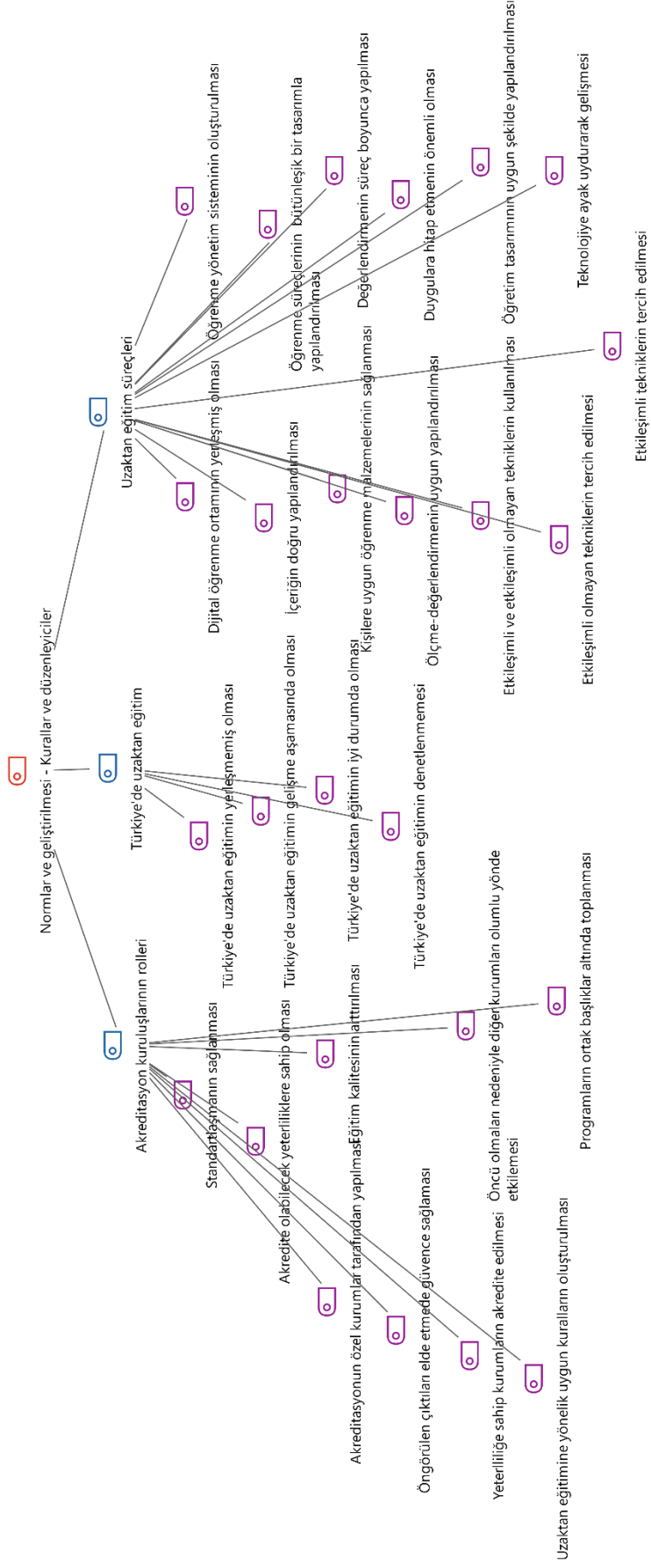
Ancak bu etkileşimlerin –kamu yapılarında daha az hissedilir olmakla birlikte- örgütsel alanda yer alan aktörlerin “birbirlerini rakip olarak görmeleri” sebebiyle daha yüzeysel bir biçimde gerçekleştirildiği de yukarıda bahsedilen düşünceler arasındadır.

Aktörler arasındaki etkileşimin istenilen düzeyde gerçekleşmemesinin temel nedeni olarak ise “ortak bir platformun oluşturulamaması” olarak ifade edilmiştir. Bu noktada temelleri Anadolu Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi tarafından atılan “Açık ve Uzaktan Öğretim Akreditasyon Derneği (AUDAK)” nin özellikle örgütsel alanda yer alan aktörlerin etkileşimlerini sağlama yönünde ilk adımı atmaya başladığı söylenebilir. Ancak bu kurumun da örgütsel alan içerisinde yer alan tüm aktörleri kapsayıcı bir niteliğe bürünmesi gerekmektedir. Bu konu ile ilgili 10 numaralı görüşmecinin söyledikleri alanla ilgili gerçeği ifade etmesi açısından önemlidir.

*“... Gerek kamu gerek özel uzaktan eğitim kurumlarının yeterince birbirleri ile etkileşmediklerini düşünüyorum. Bu bireysel bir değerlendirme. Ortak bir platform, sağlıklı işleyen ya da kurumların hepsini bir potada toplayan ve daha fazla etkileşim sağlamalarını sağlayan şu an için bir yapı, maalesef sağlıklı işleyen bir yapı yok. Bu anlamda az önce sözünü ettiğimiz uzaktan eğitim komisyonunun yükseköğretim kurumu çerçevesinde, bünyesi altında kurulmuş olan komisyonunun etkinliğinin biraz daha artırılması gerektiğini düşünüyorum...”*

Kamu kurumları içerisinde eğitim verenlerin görüşleri (1-2-4-5-7-9-10-11-14) *normlar ve geliştirilmesi – kurallar ve düzenleyiciler* teması kapsamında ele alındığında ise 3 başlığın öne çıktığı görülmektedir. Bu başlıklar; Türkiye’de uzaktan eğitim(1), akreditasyon kuruluşlarının rolleri(2) ve uzaktan eğitim süreçleri(3) olarak ifade edilmektedir.

# Eğitim Verenler



**Tablo 7. Eğitim verenler kapsamında normlar ve geliştirilmesi – kurallar ve düzenleyiciler teması kod haritası**

Kamu kurumlarında yer alan yöneticiler “Türkiye’de uzaktan eğitimin gelişme aşamasında olması” ve “Türkiye’de uzaktan eğitimin yerleşmemiş olması” şeklinde görüş belirtmişlerdir (Ek-5). Bu durumun en temel sebebi olarak uzaktan eğitim yöntem ve tekniklerinin henüz istenilen aşamada olmaması ya da uzaktan eğitime karşı olan olumsuz bakış açısı olarak nitelendirilebilir. Ancak çevresel şokların etkisi ile birlikte uzaktan eğitimin önemi toplumsal olarak benimsenmiş ve uzaktan eğitim yöntemiyle de eğitimlerin verilebileceği anlaşılmıştır. Uzaktan eğitimin gelişme aşaması konusunda kamuda öncü konumunda olan Anadolu Üniversitesi ile ilgili 2 numaralı görüşmecinin belirtmiş olduğu düşünce şu şekildedir.

“... Yani bu konuda yeterli olmasa da evet, yani yetmese de evet derler ya bunun gibi bir durum var ama daha katedilmesi gereken mesafeler var. Burada tabii Anadolu Üniversitesi, konuyla ilgili olarak bu alanda Türkiye’nin en iyisinin Anadolu Üniversitesi olduğunu düşünüyorum. Bu arada ben yüksek lisans ve doktoramı orada yaptım. Bu süreçleri çok yakından takip etmesem bile orada bizzat yaşamış biri olarak görüyoruz. Türkiye’de bu konuda Anadolu Üniversitesi lider konumunda, ondan sonra da biz bir rol üstlenmeye, almaya çalışıyoruz. Yani ama standartlar tam oluşmasa da ya da istenen şeye gelmese de belirli bir seviyeye ulaştığımızı düşünüyorum...”

Ayrıca uzaktan gerçekleştirilen eğitime yönelik güncel ve alanın tamamını kapsayan yasal bir çerçeve olmaması da aynı zamanda “Türkiye’de uzaktan eğitimin denetlenememesi” görüşüyle desteklenen bir durumdur. Bu durumun özellikle uzaktan eğitim süreçlerinde “-miş gibi” yapılıyor olması konusu da 7 numaralı görüşmecinin düşüncelerini destekler niteliktedir.

“... Kural ve yöntemler, aslında belirli kural ve yöntemlerimiz var. Ama uzaktan eğitimin doğası gereği karşı tarafı denetleyemediğiniz için bunun ne kadar gidip gitmediğini ancak yaptığınız sınavlarla, bir takım verdiğiniz notlarla değerlendirmeye çalışıyorsunuz. Ama bunda da tabii ki hani bizim üniversitenin e-campus sistemini düşünün. E-campus sisteminin içerisinde inanılmaz öğrenciye destek olacak, konuları anlayabilmelerini, öğrenebilmelerini sağlayacak birçok şey var. Ama hepsinin hangisini, ne kadar? kullanılıyor dediğimizde belirli yerlerde çok kullanıldığını, belirli yerlerde çok az kullanıldığını görüyorsunuz ya da karşı tarafı çok fazla denetleyemiyorsunuz. Yani kaç defa girip çıktığını, ne kadar süre kaldığını, kaldığı süre içinde gerçekten onunla ilgilenip ilgilenmediğini de bilemezsiniz. Yani açar yarım saat ya da siz ders anlatırken yarım saat açar. Karşınızdakini görmüyorsunuz. Onun için, uzaktan eğitim kural ve yöntemleri, belirli kural ve yöntemleri belirli kuruluşlar burada size sınırlandırarak koyabiliyor. Ama işte şu salgın döneminde işte

*YÖK bununla ilgili, uzaktan eğitim verilecek dedi örneğin. Bununla ilgili bir takım şeyler yapılmaya çalışıldı. Ama tabii belirli kurallar koyuluyor, şey yapılıyor ama hani bunu denetlemesi de zor açıkçası...”*

Görüşme yapılan yöneticilerden bir tanesi ise “*Türkiye’de uzaktan eğitimin iyi durumda olması*” görüşünü bildirmiştir. Bahsedilen düşüncelerin bu yönde olması uzaktan eğitimin en azından gelişmeye doğru bir yönde olduğunu göstermektedir. Ancak örgütsel alanda yer alan normatif eşbiçimlilik mekanizmalarının daha baskıcı bir role evrilmesi gerekmektedir. Bu konuda alanda öncü olarak kabul edilen Anadolu Üniversitesinin yöneticisi düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir.

*“... Çok kötü olmadığını düşünüyorum. Nasıl biz sağlık alanında kendimizi görmüyorduk, bu pandemik dönem bizim ne kadar iyi olduğumuzu gösterdi, açık ve uzaktan öğrenme alanında da biz 1.100.000 öğrenciye 4.700.000 oturum yaparak ve bütün öğrencilerimizden teşekkür alarak, sistemlerimiz, bunları yaptıysak Türkiye için çok kötü bir durumda değiliz. Dünya için hiç kötü bir durumda değiliz. Çünkü çoğu yapamadılar bunları açıkça söylemek gerekirse. Alt yapımız da iyimiş ki bunu yapabilecek profesyonel sayımız da varmış, hocalarımız olsun, uzaktan eğitimde arka planda çalışan diğer akademisyenler olsun, diğer çalışanlar olsun. Ben iyi bir yerde görüyorum, daha iyiye gidebilir miyiz? Gideriz. Zaten gidiyor muyuz? Gidiyoruz...”*

Kamu kurumlarında yer alan yöneticilerin özellikle uzaktan eğitim kapsamında akreditasyon kuruluşlarının oluşturulmasının gerekli olduğunu vurgulamışlardır (Ek-6). Akreditasyon kuruluşlarının varlığı ile öncelikle “*standartlaşmanın sağlanması*” konusunda fikir birliğinin sağlanacağını belirtmişler ve bu standartlar belirlenirken “*uzaktan eğitime yönelik uygun kuralların oluşturulması*” gerekliliğinin üzerinde durmuşlardır. Sadece akredite olmak için değil aynı zamanda standartların sağlanmasının da zorunlu hale gelmesini 5 numaralı görüşmeci şu şekilde ifade etmektedir.

*“... Kurum önce istenildiği an akredite olabilecek yeterliliklere sahip bir şekilde kurulmalı ki akreditasyon onu, evet, gördük, biz de inandık demekten başka bir şey değil. Dolayısıyla sanki böyle amaç akredite olmakmış ya da akredite olmak, akreditasyon onayı almamış gibi bazen öyle oluyor. Öyle geçiyor. O değil mesele. Ama bir standart sağlamak ve neyin nerede bulunduğunu ayırt edebilmek için gerekli. Kim? Hangi eğitimi, ne düzeyde almak istiyor? Doğal olarak bunun uzantısı, bedeli de ona göre oluyor. Bunların belirlenmesi, hatta sınıflanması bakımından belki akreditasyon önemli ama şu an yok bildiğim kadarıyla yani...”*



Ayrıca akreditasyon ile ilgili özellikle uzaktan eğitim faaliyetlerine yönelik kuralların oluşturulması konusunda da 4 numaralı görüşmecenin ifade ettiği görüşler dikkat çekicidir.

*“... Yok. İşte oluşturmaya çalışıyoruz şu anda. Akreditasyon kuruluşu olmaya çalışıyoruz. YÖK’e başvurduk. Onun dışında yurt dışındakiler var. Ama onlar da zaten size bir etiket veriyor ilk önce, etiketi geçtikten sonra tekrar hani bir sürü sürece sokuluyor ama çok pahalı. Onu söylemek zorundayım. Yani onlar daha çok işi ticaret durumuna getirmiş durumdadır. Şimdi Türkiye’de de şöyle bir durum var. Evet, açık öğretim yani uzaktan eğitim veren üniversiteler var ama bu işi tam kotaran biz varız. Öyle olunca çoğu örgün eğitim verdikleri için buna karşılar. O yüzden akreditasyon kurumu kurmamışlar ve buna gerek yok diyorlar. E bizi akredite etmeleri için kuralları uygun değil. Akredite etme kuralları uygun değil. Şartları uygun değil. Onu bize adapte edemiyorlar...”*

Alanda yer alan bir akreditasyon kuruluşunun “öncü olmaları nedeniyle diğer kurumları olumlu yönde etkilemesi” konusunda görüş bildirmişler, bu sayede “programların ortak başlıklar altında toplanması” konusu ve bağlı olarak alanda “yeterliliğe sahip kurumların akredite olması” dolayısıyla alandaki diğer aktörlerin de bu sayede “akredite olabilecek yeterliliğe sahip olmaları” durumunun gerçekleşebileceği biçiminde görüş bildirmişlerdir. Ancak özellikle normatif bir eşbiçimlilik baskısının oluşturulabilmesi ve alanda yer alan her kuruma eşit bir mesafede durulabilmesi için “akreditasyonun özel kurumlar tarafından yapılması” konusunda da görüş bildirmişlerdir. Bu doğrultuda Türkiye’de uzaktan eğitimin faaliyeti gösteren kurumların akredite olmaları ile ilgili 14 numaralı görüşmecenin düşünceleri dikkat çekmektedir.

*“... Yurt dışında çok yaygın olan ama ülkemizde maalesef daha yaygınlaşmaya yeni başlayan bir süreç akreditasyon. Uzaktan eğitim alanında yurt dışındaki akreditasyon kurumlarının kendilerince koymuş oldukları standartlar var. Örnek verirsek biz Anadolu Üniversitesinde bu kurumlardan bölümlerimizi akredite ettiriyoruz. Uzaktan eğitim ile ilgili olan bölümlerimizi akredite ettiriyoruz. Ama özel sektörün şu anda ülkemiz için bahsettiğimizde akredite etmek gibi bir kaygısı yok henüz. Fakat akreditasyon özellikle YÖK tarafında giderek desteklendiği için zorunlu hale de bazı yerlerde gelmeye başladığı için yani bu zorunluluk nasıl bir akreditasyon sertifikasından ziyade olması gereken zorunlulukların neler olduğu kurumlara deklare edilmekte. Ama akreditasyon şu anda ülkemizde zorunlu hale gelmeli bence, uzaktan eğitim veren kurumların mutlaka belli bir standartları sağlayabilmeleri ve bu standartları da eğitim boyunca da devam ettirmeleri gerekli. Bu da akreditasyon*

*kurumlarının tescillenmesi ve akreditasyon sürecince de tüm eğitimin akredite olduğundan emin olup akreditasyonu aldıktan sonra da öğrenenleri kaydetmeye başlaması gerekmektedir. Bu eğer, süreçleri bilmiyorsanız, uzaktan eğitim ile ilgili olarak deneyimleriniz yoksa ve etrafınızda bir deneyim yoksa, örneğin bir kurum almak istediği bir eğitimde karşısına ilk çıkan seçeneği kullanıyor çünkü sonuçta sertifika alıp alamayacağına bakıyor. Bir katılım belgesi alıp alamayacağına bakıyor. Ama bir akredite edilmemiş bir kurumdan aldığında kaliteli bir eğitim almamış oluyor...”*

Kamu kurumunda yer alan yöneticilerin uzaktan eğitim süreçlerine ilişkin görüşleri ek-7’de yer almaktadır. Buna göre; öncelikle “*öğretim tasarımının uygun şekilde yapılandırılması*” özellikle üstünde durulan bir kavramdır. Uzaktan eğitim süreçlerinde yer alan öğretim tasarımı yapılandırmaları yüz yüze eğitimden farklı bir biçimde ele alınmalı ve uygulanmalıdır. Bu doğrultuda 10 numaralı görüşmecinin düşünceleri şu şekildedir.

*“... Şimdi uzaktan eğitimde en önemli kavramlardan ya da en önemli süreçlerden birisi bizim içeriklerimizin hazırlanması. Bütün aslında öğrenme içeriklerinin yani uzaktan eğitim sisteminin temelinde neyi öğretmek istiyoruz, öğrencilerimize neyi kazandırmak istiyoruz, derslerimizin amaçları, programlarımızın amaçları ve sistemin hedefleri açısından ele almamız gerekiyor. Temel şeyimiz materyaller, öğretim materyalleri, bunun hazırlanması, bunların tasarımının, öğretim tasarımının uygun bir şekilde yapılması, düzeylere uygun olarak hazırlanması ve öğrenme süreçlerinin malum uzaktan eğitimde öğrenciler kurumlardan, öğreticilerden yalıtılmış bir şekilde eğitim görüyorlar. Bu anlamda onların bu yalıtılmışlık duygusunu en aza indirecek öğrenme yöntemlerinin, süreçlerinin tasarlanması, onların uygulanması gerekiyor ilk aşamada...”*

“*Etkileşimli tekniklerin tercih edilmesi*” uzaktan eğitim süreçlerinde eğitim veren - eğitim alan arasındaki etkileşimin verimli bir biçimde kurulabilmesi açısından da önemlidir. Ancak görüşmecilerden alınan yanıtlarda bir kişinin “*etkileşimli olmayan tekniklerin tercih edilmesi*” görüşünü bildirmesi de dikkat çeken bir durumdur. Görüşmeci bu durumu özellikle yalın bir biçimde verilecek uzaktan eğitimin daha verimli olabileceğine istinaden söylemiştir. Etkileşimli tekniklerin tercih edilmesi yönünde ise yönetici eğitimi özeline uygun tekniklerin tercih edilmesi gerekmektedir. Uzaktan eğitim faaliyet alanında çok sayıda eğitim verilebileceği ancak yönetici eğitimlerinde özellikle zaman kısıtı gibi değişkenler sebebiyle etkileşimlerin daha özel bir biçimde hazırlanması gerekmektedir. Bu durumu 1 numaralı görüşmeci şu şekilde ifade etmiştir.

“... Şimdi uzaktan eğitim yoluyla verilen eğitimleri genel olarak iki kategoride topluyoruz. Teknikler ve yöntemler deyince genel olarak bakıyoruz. Senkron eğitim yani uzaktan eğitim yoluyla yabancı dil eğitimi de verebilirsiniz senkron olur ama bir vaka çalışması da yaptırabilirsiniz asenkron olur. Burada benim yönetim alanına yönelik ve yönetim bilgi ve beceri yani yabancı dil vs. gibi değilse asenkron ve vaka çalışması türünde şeyler olması lazım diye düşünüyorum... Yönetici bunu, biraz önce zamandan söz ediyorduk. Kısa olması lazım yani neticede e-mba türü şeylere baktığımızda ya da bu mooc adı verilen yaklaşımlara baktığımızda yani o mooclardaki model bence uygun bir model...”

Uzaktan eğitim süreçlerinin “teknolojiye ayak uydurarak gelişmesi” görüşü de temelde teknolojik bir altyapının önemli olduğu uzaktan eğitimde görüşmeciler tarafından belirtilmiştir. Ancak bu gelişme koşulunun kullanma-geliştirme ayrımı yönünde dikkat çekici ifadeler elde edilmiştir. Bu konuda 5 numaralı görüşmecinin ifadeleri dikkat çekicidir.

“... O yönden yani teknolojiyi kullanma açısından iyiyiz. Ama geliştirme açısından, tasarım açısından oldukça zayıf olduğumuzu düşünüyorum. Pek çok alanda olduğumuz gibi. Biz otomobili bile yeni yeni yapmayı düşünmüyoruz. Ki vaktiyle de düşünmüştük. Ama tekrar düşünmüyoruz. Bu da öyle yani. Yıllardır içinde olduğumuz, yaptığımız bir işi, işte teknoloji desteğiyle ya da organizasyonel kabiliyetleri bir araya getirme, tanımlama, bunu ticarileştirme gibi düşünceleri yeni yeni fark ediyoruz gibi geliyor bana...”

Süreçler ele alınırken “öğrenme yönetim sisteminin oluşturulması” ve bu doğrultuda “kişilere uygun öğrenme malzemelerinin oluşturulması” göze çarpan diğer düşüncelerdir. Bu doğrultuda 11 numaralı görüşmeci, öğrenme yönetim sistemlerinin oluşturulması konusundaki önemi ve kişilere uygun öğrenme malzemeleri konusundaki hassasiyetini şu şekilde ifade etmiştir.

“... Uzaktan öğretim yapacaksanız ve ciddi bir uzaktan öğretim yapacaksanız ilk başta bir öğrenme yönetim sisteminizin, learning management system, bunun olması gerekiyor ki kimler katılmış, nasıl katılmış, kimlerin katılması gerekiyor, kimleri aradık, onların hangileri hangi derse gelecek, ne yapacak, ne edecek bütün bunları öğrenme yönetim sistemleri zaten hallediyor. Bunun içine öğrenme malzemeleri dediğimiz farklı farklı malzemeleri de koyuyorsunuz çünkü farklı şekilde malzeme koymak durumundasınız. Bir tane video koydum çok iyi öğrenme sağlayacağım değil. Ben mesela bir yönetici olarak devamlı büyük bir metropolde devamlı hareket ediyor olabilirim. O zaman bana sesli bir öğrenme malzemesi koyacaksınız ki ben arabamda giderken, şoför de beni götürse, ben oturup onu dinleyeyim. Yani o boş zamanımı

*başkalarının deneyimleri, başkalarının durumları veya nedir ne yapılabilir, herhangi bir durumda ne yapılabilir bunlarla ilgili dinleyeyim. Esneklik diyoruz ki ve adaptive learning diyebiliyoruz, kişiye özgü diyebiliyoruz. Bütün bunlar kişinin kendi içinde belli öğrenme malzemeleri, belli ortamları doğru şekilde sunduğunuzda tabii o kişiler de kendilerine göre yapılandıracaklar bunu. Öğrenmede bireysel farklılıklar. Yani sizin bunu sağlamanız gerekiyor. Kolay bir iş mi? Biraz çapraşık, ha oldu mu da çok verimli bir yapı olarak ortaya çıkıyor...”*

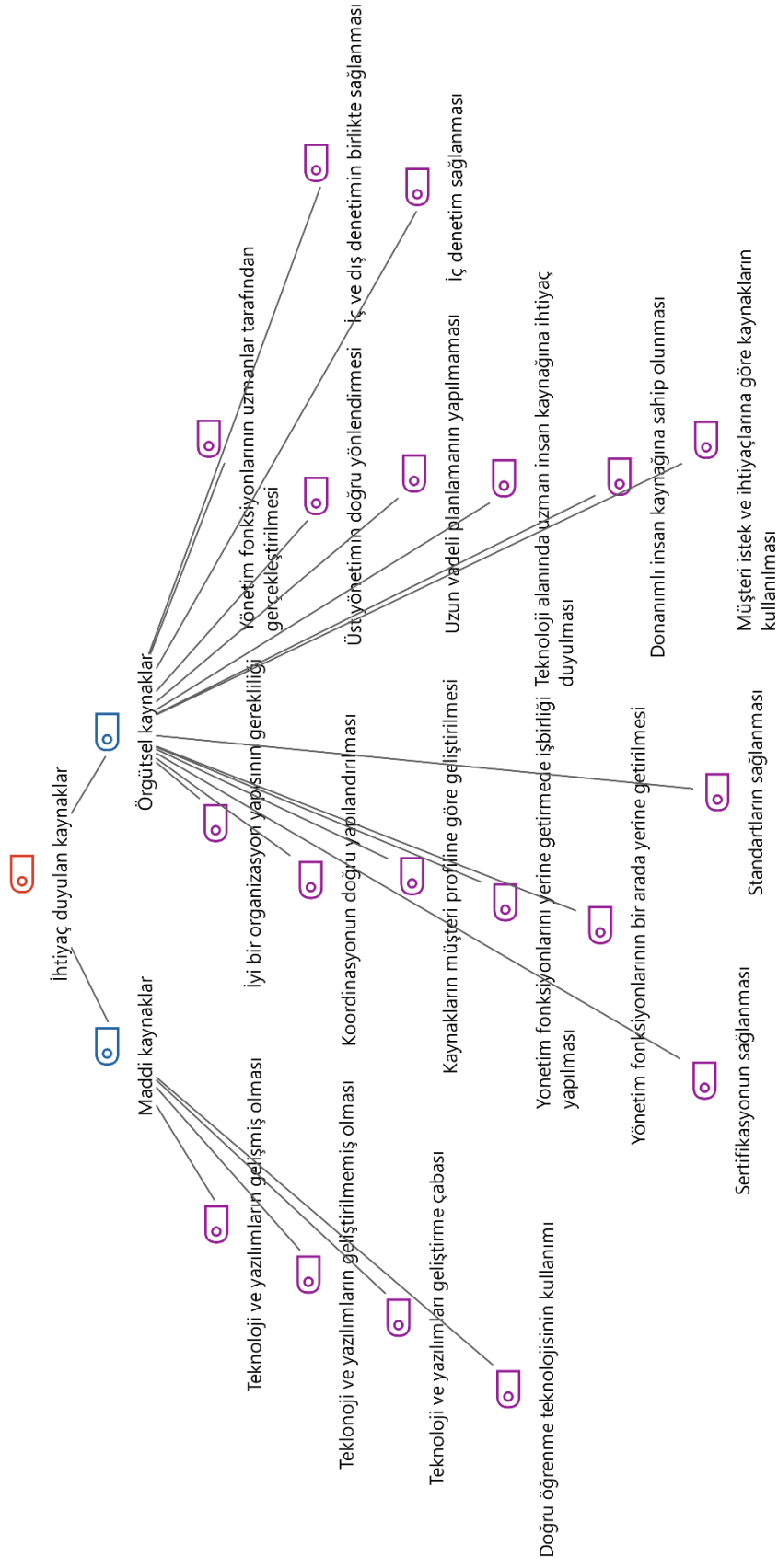
Ayrıca eğitim süreçlerinin en önemli aşaması olan ölçme - değerlendirme kapsamında “ölçme - değerlendirmenin uygun yapılandırılması” ve “değerlendirmenin süreç boyunca yapılması” sağlanarak denetim mekanizması ve geribildirim sürecinin her anında çalıştırılabilmesi sonucunda da verimliliğin artırılması görüşleri özellikle vurgulanmıştır. Bu doğrultuda 10 numaralı ve 14 numaralı görüşmecilerin düşünceleri şu şekildedir.

*“... Bir diğeri ölçme-değerlendirme konusu. Burada da belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı, öğrencilerimiz tarafından ne kadar etkili olduğu verdiğimiz eğitimin onun ortaya konulması ve program değerlendirme çalışmalarını çok önemsiyorum. O anlamda programların hedeflerinin ne kadar gerçekleştiğinin de öğrenci görüşleriyle, süreçte yer alan öğretim elemanlarının görüşleriyle ortaya konulması son derece önemli diye düşünüyorum...”*

*“... Haftalık olarak yapmanız gereken ödevleriniz ve bunların değerlendirmeleri, hem akran tarafından değerlendirilmesi hem de eğitimi verenler tarafından değerlendirilme adımları kurulmuşsa bunların değerlendirilmesi özellikle çok önemli, havada kalmaması için hiç olmazsa uygulama ve araştırmanın da süreç anında yapılması bütünleşmesini sağlayacak ve öğrenmenin kalıcı olmasını sağlayacaktır. Yalnızca video izleyerek ve en sonunda bir değerlendirme yapmaktansa süreç boyunca değerlendirilmelerin olması ve aktif biçimde öğrenenlerin sürece dahil olmalarını sağlayacak yöntemlerin kullanılması tavsiye edilmektedir...”*

Kamu kurumları içerisinde eğitim verenlerin görüşleri (1-2-4-5-7-9-10-11-14) ihtiyaç duyulan kaynaklar teması kapsamında ele alındığında 2 başlığın öne çıktığı görülmektedir. Bu başlıklar; maddi kaynaklar(1) ve örgütsel kaynaklar(2) dir.

# Eğitim Verenler



**Tablo 8.** Eğitim verenler kapsamında ihtiyaç duyulan kaynaklar teması kod haritası

Kamu kurumunda yer alan yöneticilerin uzaktan eğitim için ihtiyaç duyulan maddi kaynaklara ilişkin görüşleri şu şekildedir (Ek-8). Yöneticiler uzaktan eğitim için öncelikle “teknoloji ve yazılımların gelişmiş olması” görüşünü belirtmişlerdir. Sonuç olarak uzaktan eğitim süreçlerinin verimli bir şekilde ele alınabilmesi için teknolojik altyapının gelişmiş bir biçimde olmasına dikkat çekmişlerdir. Bu noktada kural koyucunun normatif bir eşbiçimlilik baskısı oluşturarak teknolojik alt yapıya ilişkin bir standart getirmesi önemli bir noktadır. 7 numaralı görüşmecinin bu doğrultudaki düşünceleri şu şekildedir.

*“... Teknolojik alt yapınız ne kadar iyi olursa bu işi o kadar iyi yapabilirsiniz. Teknoloji sürekli, evet, sürekli değişiyor, sürekli gelişiyor. Hep en iyisinin peşinde koşuyorsunuz ama teknolojinin de sonu da yok. Sonu da yok. Ciddi yatırımlar gerektiriyor dediğiniz gibi. Bir de bu yatırımlar sadece sizin yatırım yapmanızda yeterli olmuyor. Karşı tarafında yani siz internetten bir takım şeyler, karşıdan internetim yok dediği an iş bitiyor... Onun için bu iş uzaktan eğitim kural ve yöntemleri, belirli kural ve yöntemleri belirli kuruluşlar burada size sınırlandırarak koyabiliyor.”*

Ayrıca ulusal kaynakların verimli bir biçimde kullanılması adına da “teknoloji ve yazılımları geliştirme çabaları” önem arz etmekte ve görüşmecilerin düşünceleri içerisinde yer almaktadır. Bu noktada alan içerisinde öncü durumda bulunan kuruma öykünerek taklitçi eşbiçimlilik mekanizmasının çalıştırıldığı görülmektedir. Bu durum 2 numaralı görüşmecinin düşünceleriyle şu şekilde ifade edilmektedir.

*“... Biz açıköğretime yönelik teknoloji ve yazılımları geliştirmeye gayret gösteriyoruz bu konuda da epeyce mesafe kaydettiğimizi düşünüyorum ben. Biraz önce söylediğim şeye tekrar atıfta bulunmak istiyorum bu konuda en iyilerden bir tanesi Anadolu Üniversitesidir biz de onu takip etmeye çalışıyoruz...”*

Ancak günümüzde görüşmecilerin de üzerinde durdukları “teknoloji ve yazılımların geliştirilmemiş olması” ya da çevresel şokların etkisiyle kısa bir süre önce geliştirilmeye başlanması yöneticilerin bu doğrultuda bildirdiği problemler arasında yer almaktadır. Ayrıca 5 numaralı görüşmecinin, verimli olarak ifade edilebilecek olan insan kaynağını teknoloji ve yazılımlara dönüştürebilme konusundaki görüşleri şu şekildedir.

*“... O yüzden insan kaynakları boyutu en güçlü tarafı bana göre. Ama bunu hem kurum açısından, kurumsal hafızaya katkı, sürdürülebilirliğe dönüştürme vesaire anlamında,*

*işte teknolojiye dönüştürme bakımından oldukça zayıf kaldığımızı da düşünüyorum. Yeni yeni kendi yazılımımızı yazalım mı? Yazar mıyız? Yazarsak nasıl olur? Diye arayışlar içerisindeyiz...”*

Kamu kurumlarında yer alan yöneticilerin uzaktan eğitim kapsamında ihtiyaç duyulan örgütsel kaynaklar açısından görüşleri ağırlıklı olarak “*donanımlı insan kaynağına sahip olunması*” şeklinde ifade edilmiştir (Ek-9). Özellikle uzaktan eğitim süreçlerine hakim, “*teknoloji alanında uzman insan kaynağına ihtiyaç duyulması*” konusunda belirli standartlar dahilinde adımlar atılması gerekmektedir. Bu doğrultuda 4 ve 11 numaralı görüşmeciler fikirlerini şu şekilde ifade etmişlerdir.

*“... Şimdi şöyle bir şey var. İnsan kaynağına baktığımda hepimiz hocayız. Hani kullanan, sistemi kullanan bakımından eğitim verilebilir. Eksiklerimiz var. Ama işin diğer tarafına geçtiğimde yani teknolojiyi geliştirme tarafına geçtiğimde insan kaynağına ihtiyacımız var. Yazılımlar konusunda ihtiyacımız var. Tamam. Bizim BAUM yani bilgisayar destek birimimiz, iyi çalışıyor ama şu var, şu handikap var, örgünle açık öğretimi birbirinden ayırmaları lazım. Çünkü oradaki çalışanlar hem örgüne bakıyor, hem açık öğretim işleri ile uğraşılıyor. İkisini bir arada götürmeye çalışıyor. Bu zor bir şey. Bir insan için gerçekten zor. Sadece ve sadece deseler ki uzaktan eğitimde şunlarla uğraşacaksınız. O zaman insanlar daha fazla şey üretebilir. Zaman bulabilir. Onun için insan kaynağına ihtiyacımız var. Özellikle bu hani artık 4.0'a doğru gittiğimiz yerde, robotikleşmeye gittiğimiz yerde, onlarla ilgili çalışabilecek, üretebilecek, hani yapay zeka yapabilecek kişilere ihtiyacımız var...”*

*“... bakın bir Açıköğretim Fakültesi var, bir bilgisayar araştırmaları ve uygulamaları merkezi var, insan kaynağını hem burada yetiştiriyorsunuz hem Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde uzaktan eğitim bölümü var. Anabilim dalı var. Şimdi bunların hepsi tabi çok doğru bir şekilde bu profesyonelleri yetiştiriyor ve kendi sorumluluk alanlarını oldukça iyi yerine getiriyor diye düşünüyorum...”*

Ayrıca uzaktan eğitim alanında yer alan kurumların “*yönetim fonksiyonlarının bir arada yerine getirilmesi*” hususunda da çalışmalarını geliştirmesi ve uygulama alanına dahil etmesi belirtilen düşünceler arasındadır. Ayrıca sadece yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi değil kurallar dahilinde yapılacak olan çapraz denetimlerle de bu fonksiyonların geri bildirimlerinin sağlanması hayati bir önem taşımaktadır. Bu konu ile ilgili 14 numaralı görüşmecinin düşünceleri şu şekildedir.

*“... var olan süreçte yani, planlama, organizasyon, koordinasyon bunların hepsi tamamen eğitim kurumunun yönetim yapısı ile alakalı ve bireylerle de doğrudan alakalı. Yani sizin bu işi yapan ekibinizin tamamı, koordinasyon ekibinizin tamamı,*

*yönetim ekibinizin tamamının yapmış olduğu işlerin bir sonucu aslında bu. Planlama, yapılan bu planlanmanın hayata geçirilmesi, o sürede istenildiği şekilde etkili verimli biçimde uygulanabilmesi için ciddi bir organizasyon yapısı oluşturmanız gerekiyor. Deneyim gerekiyor ve en sonucunda da bunların başarıya ulaşabilmesi için, etkili olabilmesi içinde tüm sürecin bir denetimi olması lazım... Uzaktan eğitimin yapısı içerisinde mutlaka bu tüm süreçlerde tecrübenin işin içinde olması ve bağımsız akreditasyonla beraber zorunlu yapmanız gerekenleri de yapmanız gerektiğinin önemli olduğuna inanıyorum... bütün bu süreci de değerlendirecek üst yönetimi veya bağımsız değerlendirme ekiplerinin neler olacağını açıkçası hepsi birbiriyle uyumlu ve birbirini denetleyen birbirlerine çelişkiye düşmeyen yapılar olması gerektiğine inanmamaktayım...”*

“İç ve dış denetimin birlikte sağlanması” düşüncesi ile özellikle bağımsız bir akreditasyon kurumunun önemi tekrar görülmektedir. Denetim mekanizmalarının hem kurum içi hem de kurum dışı sağlanmasıyla birlikte, daha sağlıklı bir geribildirim oluşacağı muhtemeldir. Bu konu ile ilgili 5 numaralı görüşmecinin ifadeleri şu doğrultudadır.

*“... Denetimin iki boyutu var. Yine birincisi YÖK tarafından uzaktan ya da örgün fark etmeksizin üniversite olarak klasik denetim YÖK bünyesinde gerçekleşiyor. İkincisi de Sayıştay denetimi işin mali boyutu. Onunla (uzaktan eğitim alan öğrencilerle) ilgili uygulamalar var. Ama daha çok kalite adına yapılıyor. Yani öğrenme malzemelerinin niteliğinin artırılması amaçlı yapılıyor. Denetim olarak düşünemeyiz. Yani bu işte kullanılan ders malzemelerinin ya da öğrenme malzemelerinin içeriklerinin iyileştirilmesi ya da niteliklerinin artırılması amacıyla. Bir de paydaşları sürece dahil etme yaklaşımı biliyorsunuz, yine kalite akreditasyon süreçleriyle ilişkilendirilip yapılmaya çalışılıyor. Ama o ne kadar etkili oluyor bilmiyorum. Mutlaka etkisi vardır. Ama orada işte kalite ölçileri var. Bu işe gönül verenler, kendi isteğiyle sürece dahil olanlar var. Ben de geçen yıl bir seri görüşme yapmıştım mesela öğrencilerle yüz yüze. Yaklaşık 15 vilayete gidip, işte belli tamamen tesadüfi seçilmiş farklı bölümlerden 15-20 kadar öğrenciyle yüz yüze görüşmeler yaptık...”*

İhtiyaç duyulan örgütsel kaynaklar hakkındaki görüşler “standartların sağlanması”, “yönetim fonksiyonlarının uzmanlar tarafından gerçekleştirilmesi”, sayesinde “koordinasyonun doğru yapılması”, “üst yönetimin doğru yönlendirilmesi” ile birlikte “sertifikasyonun sağlanması” belirtilen diğer düşünceler arasındadır. Aynı zamanda eğitim ihtiyaç analizlerinin doğru bir biçimde yorumlanabilmesi için “müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre kaynakların kullanılması” gerekmektedir. Bu doğrultuda “iyi bir organizasyon yapısının gerekliliği” düşüncesi ile birlikte “iç



*denetimin sağlanması” görüşleri uzaktan eğitim süreçlerinin örgütsel kaynaklar başlığı altında ifade edilen düşüncelerdir. 4 numaralı görüşmecinin planlama aşamasında ihtiyaç analizinin önemini ifade eden görüşleri şu şekildedir.*

*“... Şimdi planlamada genellikle tamamen şeye döndük, işletmeler hani ilk başta işletmenin tanımını verirken müşterinin istek ve ihtiyaçlarına göre kar amaçlı yapıyoruz ya. Evet. Biz devlet kurumuyuz. Hani kar yok, devlet kurumu olduğumuz için. Amma velakin müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre planlama yapıyoruz artık. Çünkü dünya o yere doğru evrimleşti. Çok fazla rekabet var ve kişilerin çok fazla eğitim alabilecekleri yerler var uzaktan da olsa. O yüzden hani müşterilerin beklentilerine, ihtiyaçlarına göre biz de planlama yapmaya başlıyoruz...”*

Kamu kurumları içerisinde eğitim verenlerin görüşleri (1-2-4-5-7-9-10-11-14) *entegrasyon – adaptasyon ve uyum* teması kapsamında ele alındığında ise 3 başlığın öne çıktığı görülmektedir. Bu başlıklar; politika ve mevzuatın uzaktan eğitim yayılım sürecine etkisi(1), uyum süreçleri(2) ve eğitim veren kurumların diğer kurumları etkileme süreci(3) olarak ifade edilmektedir.



Kamu kurumunda yer alan yöneticilerin uzaktan eğitim politika ve mevzuatına ilişkin görüşlerinin temelinde “*kısıtlama veya yönlendirme etkisi*” görüşü hakimdir (Ek-10). Kural koyucu tarafından belirlenen genel çerçevenin günümüz koşullarına yeterli kadar uyum sağlayamadığı bu görüşlerin oluşmasına sebep olmuştur. Bu doğrultuda belirtilen görüş olan “*piyasayı yönlendirecek politika ve mevzuatların düzenlenmesi*” sayesinde uzaktan eğitim yayılımı daha hızlı bir biçimde gerçekleştirilebilecektir. Bu doğrultuda 7 numaralı görüşmecinin düşüncesi alan içerisinde gerçekleşen yayılım sürecinin daha çok aktörler özelinde gerçekleştiği yönündedir.

*“... Anadolu Üniversitesi verdiği açık öğretim sistemindeki eğitimle İstanbul Üniversitesinin, Atatürk Üniversitesinin farklıdır. Aynı mevzuata bağlısınız, ama farklı şekillerde yapabiliyorsunuz bunu. Bu sizin karşı tarafa nasıl vermek istediğinize bağlı. Sizin niyetiniz önemli oluyor burada. Yani çok burada kimi zaman kısıtlayabiliyor sizi bu mevzuatlar kimi zaman. Sizin dışınızda gelişen bir takım olaylardan dolayı sizi kısıtlayabiliyor tabii ki. Kısıtlamalar olabiliyor ama kimi zaman da yol gösterici olabiliyor. İş nasıl yapılması gerektiği konusunda yol gösterici ama kimi zaman kısıtlama yönü mümkün olabiliyor. Yani yayılım sürecinde biraz etkisi, negatif etkisi de söz konusu olabilir. Ama tabii şimdi aynı kuralları farklı kurumların nasıl özümlediği, nasıl gördüğü, nasıl işlediğine de bağlı olarak hareket etmek lazım burada. Ama genel olarak biraz kısıtlama söz konusu olabiliyor. Çünkü siz bazen yapacaklarınızı mevzuattan dolayı yapamama gibi bir durum söz konusu olabilir. O da yayılmanızı engelleyebilir...”*

Piyasayı yönlendirecek politika ve mevzuatlar konusunda ise özellikle kural koyucuların alandaki yayılımın nasıl gerçekleşeceğine yönelik analizler doğrultusunda bu düzenlemeleri yapmaları gerekmektedir. 11 numaralı görüşmeci bu durumu şu sözlerle ifade etmiştir.

*“... Şimdi siz politikaları o doğrultuda çıkarırsanız daha hızlı yayılır. Politikaları belli temellerde kalsın, belli yerlerde kalsın ben bunu çok dağıtmayacağım diye çıkarırsanız yayılıma etkisi olmaz ama şöyle öğrenen açısından, öğrenci demiyorum öğrenen açısından büyük yayılımlara ulaşabilirsiniz. Bugün buna Anadolu Üniversitesi öncülük etmiştir ama Atatürk Üniversitesi de İstanbul Üniversitesi de açıköğretim fakülteleriyle destek vermektedir. Bütün üniversitelerin uzaktan eğitim merkezleri vardır. Bunlar destek vermektedir. Ama özel sektörde de kamu kuruluşlarında da bunları görmek istiyoruz...”*

Mevcut olarak kullanılan “politika ve mevzuatların standartlaşmayı sağlayamaması” ve bu durumun da “politika ve mevzuatların yayılımı teşvik etmemesi” düşüncesini doğurduğunu ifade etmektedir. Bu konuda özellikle kural koyucunun yayılımın arttırılması adına baskıcı bir biçimde yasal zemini oluşturması ve alanın ihtiyaç analizleri kapsamında politika ve mevzuatı güncellemesi gerekmektedir. Bu doğrultuda 9 ve 10 numaralı görüşmecilerin ifadeleri bu konuda net düşünceler içermektedir.

“... Daha çok uzaktan eğitim ile ilgili bir takım kural ve kaideler getiriyorlar ama ben bunların yayılım sürecine ilişkin bir şey göremedim mevzuatlar içerisinde. Yani öyle bir şey yok. Uzaktan eğitim yayılsın, bir teşvik yok yani (yapmak isteyen kendi çabalarıyla yapıyor) onu rahatlıkla söyleyebilirim. Uzaktan eğitim mevzuatı, uzaktan eğitimin yayılımını teşvik etmiyor...”

“... Türk öğretim sisteminde uzaktan eğitim uygulamaları konusunda yükseköğretim kurulunun uzaktan eğitim komisyonunun çalışmaları var. Bu yönde bazı yönetmelikler bazı usul ve esaslar çıkarılmış durumda fakat ben açıkçası bu konudaki çalışmaların daha da fazlaştırılmasını, bu yöndeki çalışmaların daha da arttırılması gerektiğini düşünüyorum. Çünkü farklı kurumlarda farklı uzaktan eğitim uygulamalarına rastlayabiliyoruz. Bu anlamda içeriğin sunulmasından tutun da hazırlanan içeriğin kalitesiyle ilgili gerçekleştirilen uygulamaların özellikle ölçme-değerlendirme konusunda gerçekleştirilen uygulamaların kısa zaman öncesine kadar kurumlar arasında çok büyük farklılıklar taşıdığına farklılıklar içerdiğine şahit olduk. Bu anlamda bazı mevzuat düzenlemelerinin daha yapılması gerektiğini düşünüyorum...”

Kamu kurumlarında bulunan yöneticilerin uyum süreçleri hakkındaki düşünceleri ek-11’de görülebilir. Buna göre, bir kurumun uzaktan eğitime uyum sağlayabilmesi için “teknolojik alt yapının sağlanması” konusunda somut adımlar atması gerekmektedir. Bu doğrultuda 10 numaralı görüşmecinin ifadeleri şu şekildedir.

“... Uzaktan eğitim teknoloji ağırlıklı ya da teknoloji yönelimli bir alandır. Bu nedenle teknolojiyi içeriğin sunulmasında kullanılan, o sunumdan sonra değerlendirmede kullanılan, öğretim süreçlerinin tasarlanmasında kullanılan teknolojileri yakından takip etmek gerekiyor. Örgütler açısından en önemli şey güncel teknolojiyi kendi süreçlerine dahil edebilmeleri, entegre edebilmeleri son derece önemli. Bu açıdan dünyadaki yönelimlerin baktığımızda teknoloji tabanlı, teknolojiye yönelik olarak değiştiğini, uzaktan eğitim süreçlerinin teknolojik gelişmelere bağlı olarak hızlı bir şekilde değişime uğradığını söyleyebilirim. En önemli husus bence teknoloji seçimi, güncel teknolojilerin kullanılması, örgütlerin kendi süreçlerine bu teknolojileri entegre edebilme becerisidir diye düşünüyorum...”

Ayrıca teknolojik alt yapı konusunda 9 numaralı görüşmecinin de uyum konusunda ifade ettiği cümle kısa ve net olarak alanla ilgili bir fikir vermektedir.

*“... işyerlerinin profesyonelleşmesi için de bence uzaktan eğitim şart. Tabi onun kriterlerini, senkron, karma onları iyi konumlandırdıktan sonra yapmak lazım ama bence uyum sağlamak zorunda. Teknoloji olmadan, o dijital yapı olmadan bunu zaten sağlayamazsınız. Mecburen...”*

Teknoloji alt yapısının yanında özellikle alan uzmanlarından oluşan “*insan kaynağı alt yapısının sağlanması*” görüşü de bildirilmiştir. Aynı zamanda kurumlarda çalışan “*personelin uzaktan eğitime teşvik edilmesi*” düşüncesi sayesinde, eğitim alan ya da eğitim veren insan kaynaklarının, süre sınırı olmaksızın süreç içerisinde faaliyet göstermesi düşüncesi ifade edilmiştir. Özellikle 7 numaralı görüşmeci uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen eğitimlerin çalışanlar için motive edici yönleriyle desteklenmesi ve teşvik mekanizmalarının çalıştırılması gerekliliğini şu şekilde ifade etmiştir.

*“... Şimdi iş yerlerinin kurumsallaşması ya da profesyonelleşmesi için uzaktan eğitime uyum sağlamasındaki olay aslında hep bu tavşan havuç hikayesidir bence. İnsanları bir şekilde bu konuda teşvik etmek lazım, motive etmek lazım. Bunu da yaparken de bir takım belki de sertifika programlarıyla alınacak sertifikalarla ileride o iş yerindeki insanların değerlendirilmesinde, terfilerinde, çalıştıkları yerin geliştirilmesi, belirli yerlerde bunların kullanılması ve bunun gösterilmesi aslında en büyük göstergesidir bence bunların. Yani profesyonelleşmesi ve kurumsallaşması açısından işletme diyebilir ki bakın arkadaşlar böyle böyle eğitimler veriliyor, bu eğitimlere katılmanızı tavsiye ederiz dersiniz. Ama şunu da diyebilirsiniz. Tavsiye ederken de ileride insanları değerlendirirken ama maddi olarak ama manevi anlamında diyorum. Biz insanları değerlendirirken bu alınan sertifikaları da göz önünde bulunduracağız dediğiniz zaman insanları bir şekilde bu işe motive etmiş olursunuz...”*

Ancak alandaki “*küçük işletmelerin uyum sağlayamaması*” olarak ifade edilen görüş, küçük işletmelerin yeterli maddi kaynaklara sahip olamaması sebebiyle uzaktan eğitim süreçlerini verimli bir biçimde sürdürebilecek bir alt yapıya sahip olamamaları ve sonucunda uyum süreçlerini gerçekleştiremedikleri düşüncesi de ortaya konmuştur. Bu düşünce 5 numaralı görüşmeci tarafından şu şekilde ifade edilmiştir.

*“... Onlarda da anladığım kadarıyla çok yoğun bir burada kamu otoritesi belki çok daha etkili oluyor. Özellikle KOBİ’lerde. İşte bu kredilendirme süreçleri, teşvikler, işte belirli sektörlere yönlendirme gibi faaliyetlerin bu tür zorunluluklar getirdiğini*

*biliyorum. Dolayısıyla onlar da uyum sağlıyorlar. Geriye bir tek küçükler kalıyor. Onlar da işin maliyetinden kaçıyorlar açıkçası. Yoksa herkes yararlanmak ister. Belki bu işin finansmanını büyük ölçeklilerden sağlayıp ya da farklı metotlarla... Küçüklere ücretsiz, hediye ya da farklı şekillerde bu eğitimler özendirilebilir. En azından tanıştırılabilir...”*

Kamu kurumundaki yöneticilerin alandaki aktörlerin birbirlerini etkileme süreçleri ile ilgili görüşlerinden en baskın olanları “özendirici olması” ve “ticari kaygının ön plana çıkması” olarak ifade edilmiştir (Ek-12). Özellikle alanda bulunan özel yapıların ticari bir kaygı sebebiyle uzaktan eğitim faaliyetlerini gerçekleştirdikleri görülmekte ve “pazardan pay alma yoluna gidilmesi” düşüncesinin üzerinde durulduğu ifade edilmektedir. Burada yer alan durum aslında kurumların günümüz koşullarına adapte olma isteği doğrultusunda uzaktan eğitim faaliyet alanına girmek istemelerinden kaynaklanmaktadır. Özendirici olma konusunda 10 numaralı görüşmecinin de ifade ettiği gibi özellikle standartlara özenme konusu önem kazanmaktadır.

*“... Bu genelde bir akım olabiliyor. Akıma dönüşebiliyor, işte yönetici eğitimi veren kurumlar ülkemizde sayıca çok fazla değil, bunun farkındayız. Profesyonel yöneticiliğin özendirilmesi konusunda çalışma yapan çok az birim ya da kurum var. Bu anlamda bazen bir moda şeklinde gelişebiliyor bazen de bazı kurumların özelinde onların özel çabalarıyla yapılan bir iş olarak görüyorum ben açıkçası. Bunun biraz daha yaygınlaşması biraz daha paylaşılarak biraz daha ortak bir çerçevede ele alınarak yöneticilik deneyimi, yöneticilik konularının biraz daha böyle belki merkezi bir şekilde belirlenerek, standart bir eğitim içeriğinin hazırlanması ve bu konuda öncelikle istekli kurumların daha sonra da bu talep edecek kurumların, bu tür bir eğitimi sağlama potansiyeli olan kurumların bu iskelete göre, bu belirlenen çerçevede eğitimleri vermesinin daha yararlı olacağını düşünüyorum. Çünkü işin bir de uzaktan yürütülen, biraz önce ilk sorunuzda konuştuğumuz gibi karma boyutu olduğu bunun için de bazı teknik, teknolojik yeterliklere sahip olunması gerektiği kurumlar açısından ortada. Bu nedenle belli standartlarda yapılması gerektiğini düşünüyorum...”*

Ticari kaygı ve pazardan pay kapma konusunda da kamu kurumlarından beklenmedik bir durum olan düşünceleri 4 numaralı görüşmeci şu şekilde ifade etmiştir.

*“... Tabii ki yani işletmeci bakımından baktığım için rekabet ortamında bütün aslında pazar payını aslında biz elde etmiş durumdayız açık öğretim olarak. Şimdi rakiplerin de bize yetişebilmesi için, benchmarking yaptıkları için sürekli ya da örnek edinme diyeyim, sürekli bizden sürekli örnek edinme ya da kıyaslamaya, yani kendilerine has*

*bir rekabet şeyi yaratmıyorlar. Competitive advantage, rekabet avantajı ya da her hangi bir genel yetenek core-competence yaratmıyorlar... Yani tek amaç aslında karı elde edebilmek onlarda. Şey değil, acaba ben ne katabilirim? Nasıl geliştirebilirim? Bunu daha fazla nasıl ileriye götürebilirim? Nasıl yararlı olabilirim? Değil. Aaa uzaktan eğitim, hmm demek ki bu dünyanın bittiği yer, biz de yapalım hadi. Kim yapıyor bunu? Bunlar yapıyormuş. Aslında bizi örnek edinmeye gitmektense yurt dışındakileri araştırsalar, hani bir baksalar, İngiltere, Hindistan...”*

Aynı zamanda bu konuyla ilgili 12 numaralı görüşmecinin düşünceleri de özellikle “pazar payını arttırma ve biz de para kazanalım” mantığının odak noktası olmasıyla ilgilidir.

*“... Şimdi kurumlara baktığımızda genel müşteri eğilimi şöyle... Müşteri diyoruz, çünkü bizim de hizmet verdiğimiz kurumsal organizasyonlar, holdingler, bakanlıklar var. X kurumu işte bu işi yapıyormuş biz de yapalım. Biz firma olarak gittiğimizde “X Bakanlığı’na biz bu ürünü verdik, bu çözümü sunduk” dediğimizde “onlar aldıysa biz de yapalım” gibi insanlarda işte hani beynin belki normal gidişat yolundan kaynaklı diğer insanların tercih ettiği, piyasanın tercih ettiği, işte piyasanın belki de kabul gördüğü şeyleri yapmak onlar için de artı bir puan oluyor. Dolayısıyla bu insanları etkiliyor. Günün sonunda kurumları da bireyler yönetiyor bakıldığında...”*

Alandaki “öncü kurumun standartları sağlamış olması” sayesinde diğer aktörler bu standartları kullanarak faaliyet alanına girmektedirler. Aynı zamanda belirlenen bu standartlar sayesinde süreçlerin “kurumun ihtiyaçlarına göre adapte edilmesi”, dolayısıyla “eğitim veren kurumların farkındalık yaratması” düşüncesini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak bu görüşler ve düşünceler ışığında ise uzaktan eğitimin yüz yüze eğitime göre “maliyetlerinin düşük olması” alandaki aktörlerin birbirlerinden etkilenmelerini hızlandırmaktadır. 1 numaralı görüşmeci üstü kapalı olarak özellikle ihtiyaç analizi üzerinde durmakta ve fark yaratabilmenin öneminden bahsetmektedir.

*“... burada işte eğitim ihtiyacı konusunda farkındalık yaratmaları gerekir. Sizin sunduğunuz bir hizmet var. Bu hizmetin karşı tarafta yaratacağı fayda konusunda bir farkındalık yaratmanız lazım. Bu fiziksel üründe de böyle. Siz bir fiziksel ürün yapıyorsunuz, bunun promosyonunu karşı taraftaki kişiye buna ihtiyacı olduğuna inandırmanız lazım. Yönetici eğitimi veren kurumlarda bu şekilde bu verilen eğitimler sonunda kazandırılacak bilgi ve beceriler konusunda farkındalık yaratabilirler...”*

Aynı zamanda 3 numaralı görüşmecinin maliyetler açısından etkileme süreci ile ilgili belirttiği düşünceler dikkat çekicidir. Görüşmeci tarafından özellikle uzaktan

eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi faaliyetlerinin pratik olması, mekandan ve zamandan tasarruf edilmesi konuları üzerinde durmuştur.

*“... Bir kere eğitim önemli, neden? Eğitimle aslında bir takım eksiklikleri gideriyorsunuz. Bir takım açmazları açıyorsunuz, yol açıyorsunuz. Dolayısıyla hele de bu uzaktan eğitim yöntemiyle işte bu pratik anlamda verilen eğitimler sonucunda zamandan, mekandan çünkü yöneticiler bahsettiğimiz üzere biraz yoğun yaşıyorlar, yoğun çalışıyorlar. Dolayısıyla bunun pratik olması, maliyet anlamında da bunların nispeten düşük olması diğer kurumları etkileyebilir. Tabi bunların çıktıları da önemli, yöneticiler eğitildiğinde acaba bunların verimleri ölçülüyor mu? Belki bu ölçüm yapıldığında da ki bence kesinlikle bir ilerleme kaydedilebilir, bu önemli çünkü eğitim illaki insanlara bir takım yollar aldıracaktır bundan benim hiç şüphem yok. Ben etkileyebileceğini düşünüyorum...”*

### 3.3. Özel Kurumlar

Çalışmada özel kurumlar kapsamında ise uzaktan eğitim faaliyetlerinde bulunan özel danışmanlık kurumları ve sivil toplum kuruluşları ele alınmıştır. Bu kapsamda Campusonline, Enocta Akademi, Solaunitas, PerYön ve TEGEP kurumlarındaki yöneticiler özel yapılar kapsamında eğitim veren grubu oluştururken; Elginkan Holding, Bayer ve Airbus kurumlarında yer alan çalışanlar ve yöneticiler ise eğitim alan grubunu oluşturmaktadır. Özel yapılar çerçevesinde görüşülen aktörlerle sadece çevrimiçi olarak görüşmeler gerçekleştirilmiş ve örgütsel alanın karakteristiğinin yönetici eğitimi yayılım sürecini nasıl etkilediği özel yapılar kapsamında da ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda aynı biçimde yeni kurumsal kuramın temaları kapsamında görüşme sorularının kod haritaları oluşturulmuş ve yayılım sürecinin etkilerinin yanında hangi koşullarda kurumsallaşma ile ilişkili olduğu sorusu çözümlenmeye çalışılmıştır.

Özel yapılar içerisinde eğitim verenlerin görüşleri (12-13-15-16) *sosyal ihtiyaç ve ortaya çıkış – farkındalık – moda / heves* teması kapsamında ele alındığında 3 başlığın öne çıktığı görülmektedir. Bu başlıklar; yönetici eğitimi ile ilgili sorunlar(1), profesyonelleşmeye/kurumsallaşmaya etkisi(2) ve benimsenmesi gereken eğitim yaklaşımı(3) olarak ifade edilmektedir.

Özel yapılar içerisinde yer alan yöneticilerin örgütsel alandaki yönetici eğitimi ile ilgili sorunlar hakkındaki düşünceleri çeşitlilik göstermektedir. Ek-13’de üçgen ile gösterilen bu görüşlerin ilki piyasada yer alan kurumların yönetici eğitimleri kapsamında *“eğitim için bütçe ayrılmaması”* düşüncesidir. Kurumların genelinde



halen hizmet içi eğitimlerin gereksiz bulunması ya da bir maliyet kalemi sayılması sonucunda kurumlar çalışanlarına hizmet içi eğitim verme konusunda gönülsüz davranmaktadır. Özellikle de yönetici eğitimi gibi özel alanlarda yer alabilecek eğitimlerin bir maliyet kalemi olarak düşünüldüğü görülmektedir. 15 numaralı görüşmeci bu durumu şu şekilde açıklamıştır.

*“... her ne kadar kurumlar açısından bir numaralı öncelik olsa da Türkiye genelinde eğitime ayrılan bütçelerin sınırlı ve kısıtlı olması nedeniyle pek çok şirkette yeterince bütçenin ve kaynağın bu konuya ayrılmaması...”*

Yönetici eğitimi uygulamalarını gerçekleştiren kurumların genel olarak, olaya yüzeysel bir biçimde baktıkları belirtilmekte *“teknolojinin yeterince kullanılmaması”* ya da *“çeşitli araç-gereçlerin kullanılmaması”* gibi sadece eğitim vermiş olmak için eğitimlerin düzenlendiği ifade edilmektedir. Bu durum özellikle ana ve yardımcı malzemelerin çeşitlendirilmesi yoluyla yapılması gerekliliğini 15 numaralı görüşmecinin düşüncelerinde görülebilmektedir.

*“... Pandemi süreciyle beraber ve teknoloji, uzaktan eğitim, teknoloji destekli eğitim daha bir zorunluluk oldu ama inanın öncesinde minimum seviyede. Pandemi sürecinde birazcık daha artış var ama sonrasında ne olacağı bence daha önemli bir konu. Dolayısıyla birinci sorunsal yeterince teknolojinin kullanılmaması. İkinci konu teknoloji desteğinin kullanılması durumunda bu teknoloji desteğinin genelde, özellikle bu dönem, webinarla sınırlı kalması. Oysa webinar biz de biliyoruz ki uzaktan eğitimin sadece bir boyutu. Oysa bunun pekiştirilmesi, bunun gerçekten istenilen etkiye dönüşmesi için başka araç-gereçlerle de konuştuğumuz gibi desteklenmesi gerekiyor...”*

Piyasada yer alan kurumlarda yeterli *“eğitim bilincinin oluşturulamaması”* sebebiyle *“yönetici eğitiminin doğru yapılandırılmaması”* sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yöneticilerin zaman yönetimlerini doğru kullansalar dahi iş yükleri açısından yoğun bir biçimde çalışmaları sonucunda da verilen *“eğitimlerin uzun süreli olması”* sonucunda yönetici eğitimlerine çok fazla zaman ayıramadıkları görüşmeciler tarafından belirtilmiştir. Özellikle yönetici eğitim faaliyetlerinin doğru yapılandırılması ancak eğitim bilincinin, diğer bir ifade ile eğitim kültürünün oluşmasıyla doğrudan bir ilişki içerisinde. Bu durum ile ilgili 13 numaralı görüşmecinin aktardıkları şu şekildedir.

*“... Bilincin artması gerekiyor. Kurumsal tarafını konuşuyorum bunun. Yani kurum tarafında bilincin artması gerekiyor. Bunu şimdi eskiden insan kaynakları*

*departmanları vardı. Şimdi onlar akademilere dönüştü kendi içlerinde. Özellikle çok büyük yapılarda ve günün sonunda bu yapılar kurumun içerisine bir hizmet götürüyor. Ama outsource ediyor ama içeriden bu hizmeti veriyor. Günün sonunda içeriye bunun satışını çok iyi yapması gerekir. İçerideki de iç müşteri aslında. Dolayısıyla orada şöyle bir problem var. Hiçbir zaman, doğru zaman olmayacak...”*

Yönetici eğitimi faaliyetlerinin zaman sürelerinin uzun olması da alandaki problemlerin başında yer almaktadır. Bu konuyla ilgili 12 numaralı görüşmecinin düşünceleri şu şekildedir.

*“... Çok uzun soluklu programlar oluşturuluyor. Özellikle kamu kurumlarında ben bunu görebilirim. Bir haftalık işte böyle yöneticileri bir araya toplayarak uzun soluklu programlar oluşturuluyor ki yöneticilerin bir tam günlük eğitim alma şansı bile yok. İşte devamlı bölünüyorlar. Artık mobil cihazlar var. Kendi açımdan bile düşündüğümde belki bunu daha küçük parçalar, küçük lokmalar haline getirmek iyi olabilir diye düşünüyorum. O yüzden zaten burada yardıma ne geliyor? İşte karma programlar...”*

Özel yapılar içerisindeki yöneticilerin uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitiminin profesyonelleşmeye/kurumsallaşmaya etkisi ile ilgili görüşleri incelendiğinde, yönetici eğitiminin “*profesyonelleşmenin/kurumsallaşmanın artırılması*”nı sağladığı üzerinde durulmuştur (Ek-14). Ayrıca, eğitimler sayesinde “*doğru politikaların belirlenmesi*” ve kurum içerisinde bir “*standartlaşma sağlaması*” yönünde görüşler bildirilmiştir. 15 numaralı görüşmecinin de düşüncelerinde belirttiği üzere insan faktörünün ön planda tutulması, dolayısıyla da bu durumun kurumsallaşmaya doğrudan etkisi olduğunu ifade etmiştir.

*“... Bazen unutuyoruz, çok iş iş diyoruz ama aslında insan işi yapıyoruz, insanla yapıyoruz. Bir insanın çalışmasıyla ilgili doğru ortamı kurarak başarılı olacağımızı ancak kurarak yol alabileceğimizi unutuyoruz. Bunu da unutmamak anlamında yönetici eğitimlerinin çok önemli, çok kritik olduğunu düşünüyorum. Bunun da zaten kurum kültürü ve profesyonelleşmek anlamında kritik olduğunu söyleyebilirim...”*

Yönetici eğitimi özelinde kullanılacak politikaların belirlenmesi ve belli bir standardın sağlanması eğitimin verimliliği açısından hayati bir öneme sahiptir. Bu durumu 12 numaralı görüşmeci şu cümleler ile ifade etmiştir.

*“... Yani Türkiye'nin 81 ilindeki hâkime, 81 ilindeki vali yardımcısına, emniyet teşkilatına bir eğitim imkânını yüz yüze götürmeye çalıştığımızda bu standardizasyonu sağlayamayabilirsiniz belki. O kadar kolay değil. Zorlayıcı bir süreç.. Belki sağlayan vardır. Nitekim uzaktan eğitim bu manada o kurumsallaşmanın temelinde zaten*

*standardizasyon vardır. Yani süreçlerin standardize olması, etik değerlerin standardize olması gibi gibi bir sürü etkinliğin standardize olması ve bunların birbiriyle uyum içerisinde, bir harmoniyle ilerlemesi, gelişmesi... Dolayısıyla uzaktan eğitim buna ciddi katkıda bulunuyor...*

Bu yönde geliştirilecek bir kurumsallaşma için “uzaktan eğitimin içselleştirilmesi gerekliliği” düşüncesi hakimdir. Ancak görüşmeciler tarafından yönetici eğitimi özelinde “uzmanlaşmamış kişilerin eğitim vermesi” beklenenin aksine “kurumsallaşmayı kısıtlama etkisi” gösterecek ve istenilen düzeye ulaşamayacaktır görüşleri bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Bu durumu 16 numaralı görüşmecinin cümleleri net bir biçimde ortaya koymaktadır.

*“... Bence uzaktan eğitimle olan eğer ki uzaktan eğitim modelini içselleştirmişse bir firma ve bunu hakikaten kullanıp bunun çıktılarında fayda yaratabiliyorsa kendine güzel ama sadece eğitim almış olmak için uzaktan eğitim modeliyle yönetici eğitimi alıp da bir noktaya gelemeyen firma öyle söyleyeyim size. Çünkü uzaktan eğitim hakikaten çok farklı, yüzyüze eğitimden çok farklı tarafları olan, farklı bakış açılarıyla bakılması gereken bir model. Onun için de dediğim gibi firma, daha doğrusu firmayı da geçin bunu alan kişiler aslında, yönetici adayları diyelim ya da yöneticiler diyelim, bunu gerçekten içselleştirmiş yüzyüze eğitimin yanında kendilerine artık bir şeyler katabiliyorlarsa, artık olarak sadece online eğitim olarak değil, onun dışında artık şeyler de katabiliyorlarsa evet çok güzel. Ama biz şu eğitimi aldık, online aldık. İşte açtım ben burada bilgisayarımı orada eğitmen anlatıyor ama ben burada mail yazıyorum. Hayır, ondan hiçbir fayda sağlanmaz...”*

Özel yapılar içerisindeki görüşlerde yönetici eğitimi özelinde benimsenmesi gereken eğitim yaklaşımı konusunda üzerinde durulan görüş ise “karma eğitim yaklaşımı” olarak ifade edilmiştir (Ek-15). Kamu alanındaki yöneticilerin görüşleriyle aynı biçimde ifade edilen bu görüşte de, yöneticilerin yönetici eğitimi için sadece teorik bilgilerle değil aynı zamanda deneyim ve uygulamalar hakkında da bilgi sahibi olmaları gerçeği yatmaktadır. Ayrıca zaman kısıtından dolayı yöneticilerle sadece yüz yüze bir eğitim gerçekleştirmenin zorluğu da görüşmecilerin yönetici eğitiminde karma eğitim yaklaşımının yer alması gerektiği düşüncesini ortaya koymuştur. 16 numaralı görüşmeci bu durumu şu şekilde özetlemiştir.

*“... Kesinlikle karma eğitim. “Blended” eğitim dediğimiz. Şöyle, çok destekliyor çünkü. Bütün bir kere yönetici eğitimleri, liderlik eğitimleri olsun bütün eğitimlerin hepsinde uygulama çok önemli bir şey. En önemli kısmı eğitimlerin uygulama kısmı. Yani yoksa internetten de açıp okursunuz, kaynaklara ulaşırsınız, kitap alır okursunuz, webinar seyredersiniz gibi ama tamamen karma eğitim çok önemli*

*burada. En önemli faktör de dediğim gibi uygulama olması ya da yönetici adaylarının ve yöneticilerin eğitmenlerden ya da danışman hocalarımızdan uygulama ile ilgili pratikleri aslında almaları çok önemli...”*

Özel yapılar içerisinde eğitim verenlerin görüşleri (12-13-15-16) *aktörlerin etkileşimi* teması kapsamında aşağıda belirtildiği gibidir.

Özel yapılardaki yöneticilerin örgütsel alandaki aktörlerin etkileşimi konusunda kamu yapılarındaki yöneticilerin görüşleriyle benzer olarak alanda “*ortak bir platformun oluşturulamaması*” düşüncesi göze çarpmaktadır (Ek-16). Alandaki aktörler genellikle “*ortak projeler aracılığıyla bir araya gelinmesi*” ya da “*dernek çalışmaları ile bir araya gelinmesi*” yoluyla birbirleriyle etkileşime girmektedirler. 12 numaralı görüşmeci bu durumu detaylı bir biçimde aktarmaktadır.

*“... Özel sektörle ortak platform, şöyle, birkaç platform olabilir belki. Bir takım dernekler var. Mesela PERYÖN dediniz ya... Mesela örnek veriyorum, işte KALDER diye de bir dernek var, hani kalite İK yöneticilerini bir araya toplayan. Bu tür... İşte TEGEP var, Türkiye Eğitim ve Gelişim Platformu örnek veriyorum. Özel sektör bu konuda biraz daha sıkı. İşbirliği halinde... Gerçekten ciddi şey var orada işbirliği ve organizasyon var orada. Bir whatsapp grubu var mesela. İsmi söyleyeyim, güzel de isim vermişler, eğitim teknolojileriyle ilgili. EDUTECH. Böyle güzel whatsapp grubu var, örnek veriyorum. Bakın kaç kişi var içinde. 256 kişi var. Bunların tamamı Türkiye'nin önde gelen holding, banka, Migros'tan tutun da, perakende kuruluşlarından sigortacılık finansa kadar, ağırlıklı İstanbul olmak üzere ve tamamı eğitim yöneticileri, işte İK yöneticileri, dijital eğitimden, e-learningden, uzaktan eğitimden sorumlu olan birim yöneticilerinden oluşan bir grup. Bu bile güzel bir şey günün sonunda... Özel sektör her kanalda o işbirliğini sağlamaya çalışıyor. Üniversiteler için aynı şeyi söyleyemeyeceğim. Üniversiteler bilgiyi üreten ve paylaşan tarafta olmalı. Mesela acıdır ki, Türkiye'de özel sektörle üniversiteler arasında da çok ciddi bir uçurum var. Mesafe var. Boşluk var. Yani. Çok bir iletişim yok... Biz bir şeyler yapmaya çalışıyoruz. Ama dediğim gibi daha fazla işbirliği ortamına ihtiyacımız var. Platformuna ihtiyacımız var. Üniversite tarafında özellikle...”*

12 numaralı görüşmeci aynı zamanda günümüz sosyal medya araçlarından ve sohbet platformlarından yararlandığını da şu sözlerle ifade etmiştir.

*“... Böyle güzel whatsapp grubu var, örnek veriyorum. Bakın kaç kişi var içinde. 256 kişi var. Bunların tamamı Türkiye'nin önde gelen holding, banka, Migros'tan tutun da, perakende kuruluşlarından sigortacılık finansa kadar, ağırlıklı İstanbul olmak üzere ve tamamı eğitim yöneticileri, işte İK yöneticileri, dijital eğitimden, e-*

*learning'den, uzaktan eğitimden sorumlu olan birim yöneticilerinden oluşan bir grup.  
Bu bile güzel bir şey günün sonunda..."*

Kamu alanında yer alan aktörlerin kural koyucu tarafından normatif baskılar sonucunda bir araya gelebildiklerini ifade eden görüşmeciler özel yapılar açısından da “*özel sektörün ortak bir platform oluşturması*”, böylelikle aktörlerin etkileşim içerisinde olabilecekleri şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir. Alanın genelini akredite edebilen ortak bir platform oluşturulması sayesinde kamu ya da özel yapılar özelinde değil, örgütsel alan kapsamında bir etkileşim mekanizması yaratılabilir.

Özel yapılar içerisinde eğitim verenlerin görüşleri (12-13-15-16) *normlar ve geliştirilmesi – kurallar ve düzenleyiciler* teması kapsamında ele alındığında 3 başlığın öne çıktığı görülmektedir. Bu başlıklar; Türkiye’de uzaktan eğitim(1), akreditasyon kuruluşlarının rolleri(2) ve uzaktan eğitim süreçleri(3) olarak ifade edilmektedir.

Özel yapılardaki yöneticilerin geneli “*Türkiye’de uzaktan eğitimin gelişme aşamasında olması*” görüşünü bildirmişlerdir (Ek-17). Kamu alanıyla benzer bir sonuç çıkması Türkiye’de uzaktan eğitimle ilgili alınması gereken önlemlerin olduğunu göstermekte ve kural koyucular tarafından yeni bir çerçeve çizilmesi gerektiğini gözler önüne sermektedir. Çevresel şoklar gibi sadece zorunlu haller kapsamında iyileştirmeler yapılmamalı aynı zamanda yüz yüze eğitime karşı verimli bir alternatif haline gelmesinin yolları araştırılarak belirlenmelidir. Bu düşünce ile ilgili 15 numaralı görüşmecinin ifadeleri dikkat çekmektedir. Özellikle insan faktörünün öne çıktığı tekrar vurgulanmış ve insan faktörünün diğer değişkenlerle olan ilişkisinin önemi üzerinde durulmuştur.

*“... Bu konuda bilimsel zemin, bu konuda yapılması gerekenlerle ilgili yazılan çizilen çok şey var ama henüz orada süreci tamamlayamadık. Bir yandan da sürekli değişen teknolojiler, sürekli değişen yaklaşımlar metotlar, ihtiyaçlar nedeniyle de galiba hiçbir zaman belki de oturmayacak. Sürekli bir devinim, sürekli bir gelişim, siz de çok iyi biliyorsunuz değişim ihtiyacı var. Uzaktan eğitimin ar-ge boyutu insana, insanın öğrenmesine, davranışa, kurum kültürüne, beyine, sinir bilime, teknolojiye, cihazlara, internete, içeriklere bunların hepsine dokunan bir multi-disipliner bir bilim, bir alan. Dolayısıyla bu alanda oturma ya da bir yerde durma diyeyim hiç olmayacaktır. Ama bu sürecin kurumların hayatına eklemlenmesi konusunda evet yol aldık. Ama birazcık daha yapmamız gereken işler var. Bunu da biraz önce açıkladığım gibi üniversiteler, STK’lar ve bu alanın oyuncularını olarak yapacağız. Hiç olmadığı kadar bu dönem (salgın dönemi) uzaktan eğitimin kurumsallaşması ile ilgili gerekli ve zorunlu şartları yarattı diyebilirim...”*

Örgütsel alanda yer alan özel yapıları düzenleyen ya da denetleyen yasal bir akreditasyon kuruluşu bulunmamaktadır ve yapılan görüşmeler sonucunda alanı akredite edebilen bir kurumun gerekliliği üstünde ısrarla durulmaktadır. Alanı akredite edebilecek kurumlar sayesinde “eğitim kalitesinin arttırılması” ve “standartlaşmanın sağlanması” konuları üzerinde durulabilecek aynı zamanda “uzaktan eğitime yönelik uygun kuralların oluşturulması” daha doğru, ayakları yere basan ve sonucunda verimi arttırıcı bir biçimde yapılabilecektir (Ek-18). Özel yapılar genelinde uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen eğitim programlarında görülen ve bahsedilen en büyük problem, kamudakinin aksine, alan uzmanlığının doğru temellere oturtulamaması olarak ifade edilmiştir. Kamu yapılarında verilen eğitimler, belirli bir akademik kariyere sahip olan uzmanlar tarafından verilmesine rağmen özel yapılarda bu durumun ucu açık ve kontrol edilemeyen bir noktaya gelmiştir. Sadece sektör deneyimi olan (başarılı ya da başarısız), piyasada birkaç yılını harcamış olan bireyler, öğretmenlik yolunu seçmekte ve bu durum da sorunlu, verimsiz ve kalite standartları açısından düşük seviyede eğitim programlarının düzenlenmesine sebep olmaktadır. Çalışmada yönetici eğitimi özelinde teori ve uygulamanın birlikte yürütülmesine ilişkin görüşlerin öne çıktığı düşünüldüğünde, verilecek olan eğitimin sadece teoriden bahsedebilen akademik bakış açısıyla olamayacağı gibi sadece piyasaya hakim bir bakış açısıyla da gerçekleşmeyecektir. 12 numaralı ve 15 numaralı görüşmecilerin ifadeleri bu doğrultuda önem taşımakta ve alanda yer alan özel kurumların gerçeklerini de yansıtmaktadır.

*“... Uzaktan eğitim deyince, akreditasyon dediğinizde Türkiye’de merkezi bir şey yok aslında. Yani, üniversite, akademik tarafta var. Yani YÖK bu işi diyor ki, YÖK onaylı uzaktan eğitim programları var. Örnek veriyorum. Diyor ki ön lisans, yüksek lisans, lisans bu kategorilerde uzaktan eğitim programı açmak isteyen üniversitelerin nasıl bir çerçevede hazırlık yapması gerektiği ile ilgili ve bunu nasıl onaylayacağıyla ilgili usul ve esasları belirlemiş. Burada uzun süredir bu şekilde devam ediyor. Ama örnek veriyorum. Şöyle, şimdi mesela Amerika’ya baktığımızda, işte Amerika’ya, Avrupa’ya baktığımızda Coursera, Edex gibi kurumlar var. Şirketler var. Udemy var. Kurucusu Türk aynı zamanda biliyorsunuz. Bu tür yerlerde akreditasyonun oradaki akademik yönetim kuruluşları, hani oranın YÖK’ü gibi diyebileceğimiz belki kuruluşlar, organizasyonlar tarafından sağlanıyor olabilir bazen. Ama çoğu zaman şunu görüyoruz. Mesela Udemy’de herhangi bir akreditasyon yok. Yani öyle bir noktaya geldik ki artık konu uzmanları belki sosyal kitlenin verdiği puanlar ve yorumlarıyla artık organik bir şekilde akredite edilir hale geldi. Örnek veriyorum: İşte Udemy’de*

*C-Sharp anlatan, C-Sharp yazılım dilini anlatan bir eğitmen sadece puanlamayla, yorumla suyun yüzüne çıkıyor. Ve zirveye doğru çıkabiliyor. Dolayısıyla organik bir akreditasyon oluyor. Ama belki informal bir akreditasyon oluyor. Ama kurumsal akreditasyona baktığımızda Türkiye’de YÖK dışında bunu şey yapan, düzenleyen yok...”*

*“... Kurumsal dünyada yönetim eğitimleri özelinde bir önceki soruda da aslında bahsettiğim gibi akreditasyon sürecinin eğitimi, tabii birçok sayıda aktör var öğrenmede siz de çok iyi biliyorsunuz. Aktörlerden bir tanesi eğitmen. Dolayısıyla eğitmenin akreditasyonu, eğitmenin bu konudaki beceri seti, eğitmenin dijital okuryazarlığı, eğitmenin dijital araç-gereçleri kullanması, zaman yönetimi, sonuç odaklılığı, veri okuması değil mi? İşte bunlar eğitmenle ilgili ilk akla gelen oysa eğitimin sertifikasyonu ve akreditasyonu dediğimiz de çok önemli... Bir diğer aktör, içerik. İçeriğin de biraz önce bahsettiğimiz gibi akreditasyonu... Akreditasyon bazen resmi bir mühür, damga olmayabilir, akreditasyon galiba en doğru için yapılması gereken, bilimin ve uygulama deneyiminin bize bugüne kadar getirdiği noktaları atlamamak aynı zamanda. Yoksa her seferinde tekerleği yeniden icat etmek zorunda kalıyorsunuz o zaman da var olan noktayı alıp bir sonrakine taşıyamıyorsunuz...Türkiye’nin kendi belki akreditasyonlarını, kendi standartlarını belirlemesi ile ilgili bir fırsat görüyorum. 1982 yılında dünyada bu işlerin az konuşulduğu bir dönemde Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi kuruldu. Yine dünyada bunların konuşulmadığı bir dönemde eğitim-iletişim-planlama bölümüyle bu konuda insan kaynağı ve standartlar üretilmeye, konuşulmaya başlandı. Bunu biraz ötesine taşımak gerekiyor. Bu arada benim ilk üniversitem ODTÜ, ikinci üniversitem Anadolu Üniversitesi. Anadolu Üniversitesinde uzaktan eğitim bölümünde yüksek lisans yaptım. Dolayısıyla orada da bu işin ne kadar, akreditasyon ile yapılan emekleri bizzat öğrenci olarak da görme şansım oldu...”*

Özel yapılarda yer alan yöneticilerin uzaktan eğitim süreçleri ile ilgili görüşleri ek-19’da üçgen içerisinde belirtildiği gibidir. Buna göre uzaktan eğitim süreçleri kapsamında “öğrenme süreçlerinin bütünlüklük bir tasarımıyla yapılandırılması” gerekmekte ve eğitim verilen “içeriğin doğru yapılandırılması” üzerinde durulmaktadır. Bu konuyla ilgili 15 numaralı görüşmecinin ifadeleri ve önerileri dikkat çekmektedir.

*“... Bu bütünlüklük tasarım, gerektiği kadar teknoloji, gerektiği kadar içerik, gerektiği kadar yüzyüze, gerektiği kadar online, gerektiği kadar iletişim çalışması çünkü yaptığımız işin uzaktan eğitim insanlarda, uzak durmaması için insanların uzaktan eğitimden biraz pazarlanması gerekiyor. Faydalarının çok iyi anlatılması gerekiyor. İnsanların bunu yiyebilir, yutabilir hale getirmesi gerekiyor. Metaforla anlatıyorum, karpuzun çekirdeklerini çıkartma, dilimlemek bazen çatala koymak, insanın ağızına*

*götürmek gibi bir şey uzaktan eğitimle çalışanların eğitime erişimini kolaylaştırmak. Bu bütünleşik tasarımı iletişimle çok iyi anlatmak gerekiyor. Bugün şirketlerdeki uzaktan eğitim, bu yönetici eğitimi için de geçerli, öğrenme yönetim sistemleri ya da öğrenme deneyim platformları yani learning management system ya da learning experience platform, teknoloji bacağına çok önemli bir kısmı...”*

Aynı zamanda süreçlerin “teknolojiye ayak uydurarak gelişmesi” ve “etkileşimli ve etkileşimli olmayan tekniklerin kullanılması” görüşleri ifade edilmiştir. Uzaktan eğitim süreçleri kapsamında “dijital öğrenme ortamının yerleşmiş olması” da hem eğitim veren kurumlar hem de eğitim alan kurumlar için geçerli olması gereken bir durumdur. Bu konu ile ilgili 12 numaralı görüşmecinin görüşleri şu şekildedir.

*“... Şimdi dijital o kadar çok mecra var ki. Yani... İlk uzaktan eğitim yöntemi yanlış bilmiyorsam işte mektupla öğretimden yola çıkmıştı düşünün yani. Ta oradan buralara gelmiş. Artık hani televizyonun içinde de internetin olduğunu düşünürsek artık tamamen internet âlemi içerisinde dönüyor aslında uzaktan eğitim ve tamamen şeye döndü gibi geliyor bana. Dijital eğitim, dijital öğrenme demek günümüz koşullarında belki daha güncel mi olur diye düşünmüyor değilim bir yandan. Uzaktan eğitimin şekillerine baktığımızda eskiden mobil eğitimi biz ayrı bir yöntem olarak konumlandık. Uzaktan eğitim var onu bilgisayarlarla yapıyorsunuz. Bir de mobil eğitim var bunu telefondan yapıyorsunuz. Tabletten yapıyorsunuz derdik. Artık o da kırıldı. Tamamen dijital eğitim noktasına geldik. Tabi onun alt yöntemlerine baktığımızda insanların öğrenme alışkanlıkları, öğrenme stilleri veyahut eğitim kuramları ortaya çıkıyor...”*

Ayrıca özellikle yüz yüze eğitim yoluyla gerçekleştirilen eğitmen ve katılımcı arasındaki duygusal etkileşimin uzaktan eğitim süreçlerinde de gerçekleşmesi gerektiğini belirten “duygulara hitap etmenin önemli olması” düşüncesi de yapılan görüşmeler sonucunda ifade edilmiştir. Sonuç olarak uzaktan eğitim süreçleri kapsamında teknolojik altyapının güncel bir biçimde ele alınması ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusunda süreçlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bunu yaparken de “insan” faktörü doğrultusunda yapmak verimli ve etkin bir eğitim sürecini sağlayabilecektir. 13 numaralı görüşmeci süreçlerle ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir.

*“... Şimdi Solaunitas özelinde ben bu soruya cevap vermek istiyorum. Uzaktan eğitimler için... Şimdi hani şöyle başladım ben biliyorsunuz. Kişide duygu yaratmak zorundayız. Başka türlü hafızaya kayıt atamayız diye. Solaunitas akademide “Slide” ya da “Power Point” diyeyim size, bunlar üzerinden eğitim vermek yasaktır. Aslında baktığımızda biz “standup” yaparız tabiri caizse. Kişiyile bağ kurarız ve oradan*



ilerleriz. Elbette her gün yaptığımız şeyler var. Hani bilgiyi pekiştirecek kitapçıklarımız, uygulamalarımız, envanterlerimiz, eğitim içerisinde kullandığımız, oyunlarımız... Ki bunları online'a da taşıyabiliyorsunuz...”

Özel yapılar içerisinde eğitim verenlerin görüşleri (12-13-15-16) *ihtiyaç duyulan kaynaklar* teması kapsamında ele alındığında 2 başlığın öne çıktığı görülmektedir. Bu başlıklar; maddi kaynaklar(1) ve örgütsel kaynaklar(2) dır.

Özel yapılarda yer alan yöneticilerin uzaktan eğitim kapsamında ihtiyaç duyulan maddi kaynaklar kapsamında vermiş oldukları görüşler ek-20’de belirtilmiştir. Bu doğrultuda uzaktan eğitim süreçlerinde özellikle “*doğru öğrenme teknolojisinin kullanımı*” ve “*teknoloji ve yazılımların gelişmiş olması*” görüşleri ifade edilmiştir. Özellikle uzaktan eğitim genelinde ele alındığında hedef kitleye göre bir öğrenme teknolojisi seçimi, yönetici eğitimi özelinde ise eğitim alan yöneticilerin ya da yönetici adayların zaman planlamalarına uygun bir biçimde öğrenme teknolojileri kullanması eğitimin istenilen düzeyde bir çıktıya ulaşabilmesi için önem taşımaktadır. Bu doğrultuda 16 ve 12 numaralı görüşmecilerin ifadeleri dikkat çekmektedir.

“... Şimdi PERYÖN özelinde sorarsanız bizim tabii büyük bir artımız var biz çünkü İK’cıların, büyük kurumsal firmalarda hali hazırda HRO görevinde görev alan bir İK’nın olduğu ve tamamen İK’cılardan oluşan bir dernek olduğumuz için eğitim tarafında da oradan gelen bilgilerle çok besleniyoruz aslında. Bu bizim için çok önemli bir şey. Bu uzaktan eğitime geçişte aynı şekilde, diğer sistemleri kullanmak için aynı şekilde. Yani bizde şu anda birkaç sistem kullanıyoruz, enocta’nın sistemlerini kullanıyoruz, Microsoft Teams kullanıyoruz, Zoom kullanıyoruz. Şöyle aslında öğretmenlerimizle görüşmelerimizde onlar hangi sistemden verim alarak kendi eğitimlerini anlatacaklarsa biz onlara uymaya ve daha verimli olmaya çalışıyoruz. Ama dediğim gibi PERYÖN’ün en büyük artısı İK’cıların olması ve beslemesi, bu uzaktan eğitim sistemini beslemesi, öyle diyeyim...”

“... Campusonline özelinde bakarsak, şimdi uzaktan eğitim artık çok geniş yelpazede farklı yöntemleri olan, farklı teknikleri olan bir şey, eğitim modeli. Netice itibariyle, şimdi “AR” “VR” gibi teknolojiler var. Örnek veriyorum. Bunlar evet bir “wow” etkisi yaratıyor insanlarda. Bazı iş alanları için, bazı eğitim alanları için de çok ciddi verimler sağlayabiliyor. Ama şu var; her “wow” etkisi yaratan teknoloji, işte örnek veriyorum hologram teknolojisi... Hani, eğitim, kalıcı öğrenmeyi sağlamak adına, davranış değişikliği sağlamak adına, belki bir dakikalık videonun yaptığı etkiyi her zaman yaratamayabilir, örnek veriyorum. Yani bu her “wow” etkisi yaratan çok iyi bir eğitim modelidir demek yanlış. Şimdi artık bunun farkına varmaya başladık aslında. Ulus, yani toplum olarak, eğitim yöneticileri olarak belki... Neden farkına

*vardık? Bazı eğitim, uzaktan eğitim modelleri çok maliyetli de olabiliyor günün sonunda. Dolayısıyla hep şunu düşünmek lazım, “hedef kitlemiz nedir?”, “verilmek istenen bilgi, aktarılmak istenen bilgi nedir?”, “nasıl bir öğrenme sağlamak istiyoruz, ne kadar sürede, nasıl bir bütçeyle?”. Yani artık uzaktan eğitim yaparken bunu bir butik bir proje yönetimi olarak görüp en doğru kararı verip en doğru modelle gitmemiz lazım. Şimdi bizim kendi yaptığımız iş itibarıyla kendimizi kıyaslama imkânımız oldu. Geçtiğimiz sene Londra’da bir fuara katıldık. Hatta orada bir şirket de kurduk aynı zamanda. Fuarın adı “Learning Technologies Fuarı”. Dünya üzerinde büyük diyebileceğimiz bir sürü LMS (Learning Management System – Öğrenme Yönetimi Sistemi) firmaları, öğrenme teknolojisi, eğitim teknolojisi firmaları aynı zamanda, içerik firmaları, content firmaları, şeyden tutun Coursera’dan tutun, efendim, LinkedIn, Udemy’den, Cornerstone’una Blackboard’una herkes orada. Çok ciddi bir fuardı. Biz de içerik üretim anlamında kabiliyetlerimizi ön plana çıkarmaya çalıştık. Şunu gördük. Belki de Türkiye’deki okuma alışkanlığının biraz düşük olmasından kaynaklı biz uzaktan eğitim materyallerini böyle çok lezzetli lokmalar halinde vermeye çalışıyoruz. İşte bir sürü efor harcıyoruz, animasyonlar, oyunlar, şemalar vesaire. Ama Avrupa’da öyle değilmiş. Adamlar text bazlı, adeta kitap okur gibi dijital uzaktan eğitim materyalleri hazırlıyorlar. Bizdeki bu profil zorluğu bizi bordo bereli yapmış, haberimiz yok...”*

Özel yapılarda yer alan yöneticilerin uzaktan eğitim kapsamında ihtiyaç duyulan örgütsel kaynaklara vermiş oldukları görüşler çeşitlilik göstermektedir (Ek-21). Ancak özellikle üstünde durulan konu “*donanımlı insan kaynağına sahip olunması*” yönündedir. Kamu alanından farklı olarak özel yapılarda donanımlı insan kaynaklarını elde tutmanın çok daha zor olduğundan, her zaman “daha iyi bir kurumsal yapıya geçme” unsurunun önüne geçilemediğinden bahsedilmektedir. Bu ifadeleri 12 numaralı görüşmeci şu şekilde aktarmıştır.

*“... Daha iyiydi. Son dönemde biraz şey var, aradığımız personeli bulma noktasında, yani iş gücünü sağlama noktasında, nitelikli iş gücünü daha doğrusu, ulaşma noktasında biraz zorluk yaşıyoruz açıkçası. Ama şu var. Üniversitelerle mesela burada çok sıkı ilişki içerisindeyiz. İşte Gazi Üniversite’sinde Serçin hocam var mesela. En son birkaç arkadaşta ihtiyacımız oldu daha fazla ekibi büyütelim noktasında. Soruyoruz. Üniversitelere soruyoruz. En son Serçin hocama sorduk. İki üç arkadaş junior pozisyonunda geldiler, başladılar. Daha önce de hep böyle ekibe yeni kişileri katarken potansiyele, ışığa bakmak bir anlamda iyi oluyor. Çünkü şöyle bir şey var, teknik bilgi işte de öğreniliyor tabii yatırım yapıyoruz. En az iki sene, bir sene, iki sene. Gelen, ekibe katılan birisine yatırım yapmamız gerekiyor. Bu yatırımlar neticesinde istediğimiz noktaya ulaşıyor ve bu kişiyi de elde tutmak gerekiyor. Devamlı bizimle kalmasını sağlamak gerekiyor yani memnunsak günün sonunda...”*

Ayrıca “iyi bir organizasyon yapısının gerekliliği” ile birlikte uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen eğitimlerin daha verimli yapıldığı da görüşlerde belirtilmiştir. “Yönetim fonksiyonlarını yerine getirmede işbirliği yapılması”, “iç denetim sağlanması” ve yapılan ihtiyaç analizleri doğrultusunda “kaynakların müşteri profiline göre geliştirilmesi” görüşleri uzaktan eğitim süreçlerinde ihtiyaç duyulan örgütsel kaynaklar arasında yer almaktadır. 12 ve 15 numaralı görüşmeciler özellikle müşteri profili analizi ve bu durumun yönetsel boyutta değerlendirilmesi süreçleri konusunda şu düşünceleri belirtmiştir.

“... Şimdi gelişmenin, öğrenmenin ve büyümenin bana sorarsanız hani sonu yok. Bu hayat boyu benim tanımında. Dolayısıyla mevcut kaynaklar içerisinde kullandıklarımıza bakıyorum tamam, hizmet ediyor. Geliştirilebilir mi? Her zaman... Biraz daha araştırmak, biraz daha kafa yormak lazım orada. Mesela şeyler var, onlardan etkileniyorum, oyunlar var. Oyunun içerisinde eğitimi veriyor ve öğretiyor. Aslında oyun oynuyorsunuz siz orada. Bunların adaptasyonu ile ilgili belki biraz çalışabiliriz. Solaunitas tarafından kendimize geri bildirim veriyorum şu anda. Çünkü yine aynı yere döneceğim. Diyebilirsiniz kuşaklara takmışsınız ama sonuçta müşteri profili değişiyor. O yüzden de müşteri profilinin öğrenme yöntemlerine, onların ihtiyaçlarına yönelik de her durumda evrilmeye devam etmemiz gerektiğini düşünüyorum...”

“... Enocta kurumlara hizmet veriyor. Kardeş şirketi advicity üniversitelere ve K12'ye hizmet veriyor. Bir kurumda uzaktan eğitimin doğru şekilde kurgulanması ve doğru şekilde başlanması için bir kere çok iyi bir ihtiyaç analizi aşaması yürütüyoruz metodolojik olarak. İhtiyaç analizinden elde ettiğimiz donelere göre LMS'i, öğrenme yönetim sistemini veya bu öğrenme deneyimi platformunu nasıl konfigüre edeceğimizi, bu işin bu sistemin kimler tarafından nasıl yönetileceğini, öğretmenlerin kendi içeriklerini nasıl bu sisteme uygulayacağını, yöneticilerin bu işi nasıl yöneteceğini, takip edeceğini, çalışanların ne yapacağını tam anlamıyla bir devreye alma metodolojisiyle hayata geçiriyoruz. Yine analizde ortaya çıkan içerik konularında da, yine analizde ortaya çıkan sanal sınıf konusunda da yerli ve milli bir sanal sınıfımız var, perculus, sanal sınıfın nerede ne şekilde sürece adapte edilebileceği veya kendi sanal sınıfınız yok ama kurum kendisi bir, başka bir sanal sınıf kullanabilir, zoom kullanabilir, teams kullanabilir, adobe connect şu anda Aselsan-Havelsan tarafından geliştirilen platformlar nasıl kullanılacağı, gördüğümüz gibi o teknolojinin ihtiyaçla, bulunulan noktayı ve gidilecek noktayı belirleyen ihtiyaçla nasıl gidileceği ile ilgili bir devreye alma süreci ile onları devreye alıyoruz. İçerik konusunda da keza aynı şekilde kimin neye ihtiyacı var, kimlerin nelere ihtiyacı var buna uygun olarak insanlara doğru şekilde programlar sunulması veya onların

*içeriklerinin üretilmesi. Sonraki aşama çok kritik. Gözlem. Yani bu işin nasıl kullanıldığını, çalışanların hayatına ne kadar girdiğini, öğrenmeyi ne kadar etkilediğini sürekli ölçüyoruz, sürekli kurumlarda ölçmesi için bir süreç tasarlıyor veya öneriyoruz. Nitekim enocta içerisinde müşteri başarı yönetimi adı verilen bir departman kurduk. Çünkü o departman aslında kurumu başarıya götürecektir ya da kurumun kriterleri nedir? Onu anlayıp teknolojiyi, LMS'i, sanal sınıfları, içeriği o başarıya göre konfigüre etmeli ve devreye almalı. Sürekli müşterilerle öğrenenlerle iletişim halinde ve bunu belli zamanlarda ölçümlenmeli..."*

Özel yapılar içerisinde eğitim verenlerin görüşleri (12-13-15-16) entegrasyon – adaptasyon ve uyum temasında 3 başlığın öne çıktığı görülmektedir. Bu başlıklar; politika ve mevzuatın uzaktan eğitim yayılım sürecine etkisi(1), uyum süreçleri(2) ve eğitim veren kurumların diğer kurumları etkileme süreci(3) olarak ifade edilmektedir.

Özel yapılarda yer alan yöneticilerin uzaktan eğitim politika ve mevzuatının uzaktan eğitimin yayılım sürecine etkileri ile ilgili görüşleri, özellikle güncelleştirmeler üzerinde ağırlık kazanmıştır (Ek-22). “Piyasaya uygun politikaların belirlenmesi” ve “farklı kuşaklara hitap edecek şekilde geliştirilmesi” sonucunda yayılımın gerçekleşeceği üzerinde durmuşlardır. 12 numaralı görüşmecinin düşünceleri şu şekildedir.

*“... Akademik tarafla ilgili düşünenecek olursak çok ciddi etkisi var. Evet. Şöyle ki, şimdi uzaktan eğitim politikaları dediğimizde YÖK'ün hep şu geliyor ilk akla üniversitelerin. Hangi bölümde kaç kişilik kontenjan, işte, açmalı. Şimdi bunu düşünürken bunu değerlendirirken, politikaları belirlerken şuna bakmamak lazım. İşte X üniversitesinde hangi bölümler var? Y üniversitesinde hangi bölümler var? Durum şeye dönmemeli. Psikoloji bölümü uzaktan olur mu? Açık öğretim olur mu olmaz mı? Daha çok piyasanın ihtiyacına bakmak lazım önce. Yani üniversitelerin, üniversitelerin içindeki (.. a k ..) politikalarını belirleyen Yüksek öğrenim kurumunun şuna bakması lazım. Özel sektörün veya kamu kurumlarının piyasada nasıl bir mesleki anlamda nasıl bir profile ihtiyacı var? Hangi alanlarda iş fırsatları olabilir? Teknoloji nereye doğru gidiyor? İş dünyası nereye doğru gidiyor? Biz hangi açıkları doldurabiliriz? Mesela, örnek veriyorum bundan on yıl önce dijital pazarlama uzmanı diye bir meslek yoktu hayatımızda. Veri madenciliği diye bir meslek beş yıl önce de yoktu örnek veriyorum. Dolayısıyla hayatımıza yeni yeni meslekler giriyor..."*

Aynı zamanda “politika ve mevzuatın koşullara göre değişmesi” ve böylece esnek bir yapıya bürünmesi de “yayılım sürecini hızlandırmaktadır” düşüncesi ifade edilmiştir. Uzaktan eğitim faaliyet alanı içerisinde “politika ve mevzuatın kaldırma etkisi yaratması” böylece alana girmek isteyen kurumların kendilerini adapte ederek

yayımları hızlandıracakları belirtilmiştir. Bu doğrultuda 16 ve 15 numaralı görüşmecilerin düşünceleri dikkat çekmektedir.

*“... Bence herkese dediğim gibi baştan çok zor gelen ama çok basit olan, aslında herkesin yani benim şuandaki 7-8 yaşındaki kızımın bile tableten girip uzaktan eğitim alabildiği bir ülkeye döndük. Onun için bence çok da böyle politikaları, zor tarafları falan yok yani isteyen herkes aslında çok rahat ulaşıp, bir tıkla oluyor her şey yani, istedikten sonra çok da böyle büyük bir karmaşasının olduğunu düşünmüyorum...”*

*“... Mutlaka var. Evet özel sektörün belli açılardan kamu kurumlarına göre avantajları olabiliyor. Bazı esneklikleri olabiliyor ama birey olarak hepimiz, örgütler olarak işletmeler sonuçta bu devletin mevzuatına, politikalarına, kurallarına tabiiyiz. Nitekim uzaktan eğitimin yaygınlaşması ile ilgili motive eden politikalar uzaktan eğitimde kaliteyi, verimliliği, etkinliği belirleyen politikalar, uzaktan eğitimin doğru şekilde kullanılmasını ve doğru şekilde kullanılmasının işe yaramasını, bu alanın büyümesini doğal olarak sağlıyor. Ama aksi durumlar olumsuz durumlar yaratıyor. Bugün Türkiye’de pek çok teşvik mekanizmaları var, kurumsal kapasiteyi ve bireyin kapasitesini arttırmak üzere. Kalkınma ajansları üzerinden, farklı fonlar üzerinden. Bu teşviklerde eğitim boyutları mutlaka yer alıyor ama eğitim boyutunun uzaktan eğitimle de yapılabileceği, yapılacaksa da ne şekilde yapılacağı konusunda politikalarda biraz daha açıklayıcılığa birazcık daha uzaktan eğitim anlamında pozitif ayrımcılığa ihtiyaç var... bu politikalar ve uygulamalar Türkiye’de uzaktan eğitimle ilgili bir ekosistemin oluşmasını yaratması açısından da önemli. Yani siz bugün bu kadar öğrencinin, bu kadar yetişmesi gereken gencin, bu kadar yetişmiş insanın yeniden yetiştirilmesi gereken çünkü şartlar değişiyor, veri setleri değişiyor, robotlar işlerin bir kısmını yapıyor, işlerin bir kısmı otomatikleşiyor, siz birey olarak başka bir cevheri, başka bir kası güçlendirmek zorundasınız o yüzden milyonların belki yeniden eğitilmesi gerekiyor. İşsiz veya mesleksiz kesimin mesleki eğitim için yeniden. Şimdi buralarda uzaktan eğitimin kaldıraç etkisi, çoklayıcı etkisi öğrenmeyi daha verimli kılma etkisi çok önemli. Politikalarla bunu garanti altına almak lazım. Aksi takdirde çok önemli bir fırsattan, insan kaynağı, çok önemli genç, yaratıcı insan kaynağından da faydalanamama riski bulunmakta...”*

Özel yapılarda yer alan yöneticilerin örgütsel alandaki aktörlerin uzaktan eğitime uyum süreçleri ile ilgili görüşleri ek-23’de belirtilmiştir. Bu doğrultuda aktörlerin uzaktan eğitime uyum sağlamaları için öncelikle *“teknolojik alt yapının sağlanması”* gerekmektedir. 15 numaralı görüşmecinin teknolojik alt yapı ile ilgili görüşleri şu şekildedir.

*“... Mesela uzaktan çalışmada yönetici eğitimi, çalışanın kendisini yönetmesi, ne yapalım? hemen webinarla verelim. Bu anlamda bakıldığında uzaktan eğitim*

uygulamaları özellikle pandemi sürecinde öğrenmede dijitalin ne kadar kritik bir rol üstlendiğini gösterdi. Nitekim ATD'nin raporlarına göre, dünyada eğitimde teknoloji kullanım oranları örneğin sanal sınıf kullanım oranı örgütlerde % 14-15'lerde iken Türkiye'de % 2'lerde 3'lerdeydi. 20 yıldır bu konuyu anlatıyoruz. Öte yandan dijitalin kullanımının ağırlığı tüm dünyada % 50'lerdeyken Türkiye'de bu rakam, üstelik bu işi en iyi kullanan, Türkiye'de de aslında enocta'nın gelişiminde katkı sağlayan, en iyi uygulayıcılarımız olan paydaşlarımız, müşterilerimiz de % 20'ler 30'lar. Tabiki istisnalar var ama % 20'leri pek geçmiyordu ortalamalarda. Dünyanın neredeyse üçte biri. Şimdi uzaktan eğitim bu anlamda bir anda ivme kazandı bugün pek çok şirkette % 100'ü webinar, % 100'ü dijital çünkü sınıf eğitimleri bir süre daha olmayacak gibi görünüyor. Ama öte yandan kurumsallaşma açısından da bu acil moddan çıkıp yetişkin öğrenme prensiplerine, yönetici eğitimi prensiplerine tekrar bir bakmak... Nitekim burada hem akademik dünyaya, işte sizlere hem üniversitelere hem biz uygulayıcı ve bu konuda paydaşlara, kurumlara doğru şekilde uzaktan eğitimin kurumlarda kurumsallaşmasını sağlamak gerekiyor... Dolayısıyla bu anlamda kurumsallaşmakta adım adım atılması gereken işler var.”

Ayrıca çevresel şokların da etkisiyle günümüzde artık “uzaktan eğitimin zorunluluk haline gelmesi” sebebiyle “uzaktan eğitimin genel koşullarının sağlanması” ile birlikte aktörlerin uzaktan eğitime uyum gösterebileceğini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda uzaktan eğitim faaliyet alanlarının “faydalarının göz önünde bulundurulması” ile birlikte esneklik ve daha çok bireye ulaşabilme gibi faktörler sayesinde alanda yer alan aktörlerin uzaktan eğitim süreçlerine uyumu gerçekleşebilecektir. 12 ve 16 numaralı görüşmeciler bu doğrultuda şu görüşleri ifade etmişlerdir.

“... Şimdi şöyle. Biraz önce biraz değinmiştim aslında. Kurumsallaşmanın temelinde neler olduğundan biraz bahsetmiştim. Aslında örgütlerin de belki kendi eğitim politikalarını belirlerken uzaktan eğitimi de işin merkezine koymaları gerekiyor kesinlikle. Şimdi birkaç tip örgüt var. Mesela Ankara'ya baktığımızda uzaktan eğitime inanmayan bir sürü eğitim daire başkanı, eğitim politikalarını yöneten koskoca bakanlıkların genel müdürlükleri, yöneticileri olduğunu tanıyorum. Kesinlikle bizim dokunmamız gerek. Ya evet dokunman gerekiyor. O ayrı konu. Onda mutabıkız. Yani, örnek veriyorum, bir tıp eğitimini, cerrahi bir eğitimi yüzde yüz uzaktan eğitimle vermek her zaman mümkün olmayabilir. Yani yaratıcılığımızı zorladığımızda o bile mümkün olacak yakın zamanda. Robotik cihazlarla vesaire ama. Yine de zorlamıyorum şu aşamada biraz ılımlı olmak adına. Çünkü yüz yüze eğitimin de gerekli olabileceğini düşünüyorum... İşte yeri geldiğinde yüz yüze eğitim, yeri geldiğinde koçluk programları, mentorluk programları, uzaktan eğitimle desteklemek

*ve mobil öğrenmeyi işin içerisine katmak bunlar kurumsallaşma yolculuğumuzu kolaylaştıran bir enzim gibi bize destek olacaktır diye düşünüyorum...”*

*“... İşte orada çok güzel. Bir kere önce kurumsallaşmasını sağlayan şirketler zaten uzaktan eğitime bakabiliyorlar. Kurumsallaşmayı daha sağlayamamış ama kurumsalız biz diyen çok fazla şirket var. Evet biz kurumsal değiliz ve olmak da istemiyoruz diyen şirket var. Aslında kurumsalız ama aile şirketiyiz ama kurumsalız diyen taraf var gibi. Biliyorsunuz Türkiye’de gerçekten kurumsallık anlamında böyle hani hepimizin bildiği birkaç firma, 10-15 firma arasındadır, onun dışındaki herkes evet büyüklü küçüklü kurumsaldır ama daha o kurumsallaşma sürecini tamamlayacak ki öbür uzaktan eğitim ve diğer şeylerin değerini anlasın. Daha o kurumsallaşma sürecinde takılırsa zaten verdiğiniz eğitim işte o noktada tıkanıyoruz zaten. Yani oradaki kişiler de eğitim almış olmak için eğitim alıyorlar. O kurumsallaşmanın, diyor ki kurumsallaşmanın getirdiği bir ödev bize, bu eğitimleri vermek zorundayız diye düşünüyor ama hayır onu ödev olarak görmeyip gerçekten bunun faydasını sağlayacağız ve faydasını çıkartacağız diye baktığımızda uzaktan eğitim olsun yüzyüze olsun her şekilde fayda sağlanıyor zaten...”*

Özel yapılarda yer alan yöneticiler, eğitim veren kurumların diğer kurumları etkileme sürecini “örnek edinmeye gidilmesi” yoluyla ifade etmişlerdir (Ek-24). Alanda yer alan aktörler örnek olarak gördükleri kurumlardan etkilenmektedirler. Sonuç olarak ise taklitçi eşbiçimlilik mekanizmaları kapsamında bir uyulmama süreci içerisine girerek faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Bu doğrultuda 15 numaralı görüşmecinin metaforlarla yapmış olduğu açıklama dikkat çekicidir.

*“... Bugün doğadaki pek çok parametreye, pek çok canlıya, pek çok sisteme bakarak aslında inovasyon başlıyor. Kopyayla başlıyor. İnsanoğlu zaten kuşları kopyalayarak, sinekleri kopyalayarak bazen doğadaki bir su akışını kopyalayarak, bunları kopyalayarak zaten inovasyon ve ürün üretmiyor muyuz? Dolayısıyla ben ona biraz esinlenme, ilham alma bu işin doğal bir parçası olarak açıkçası bakıyorum. Şunu da eklemek lazım, bugün iyi bir yönetici eğitimi, biraz önce konuştuk, teknolojik araç-gereçlerle de desteklenmeli. Açıkçası bu konuda ilkleri yapan kurumlar ki bunlardan bir tanesi de biziz ve birkaç iş ortağımız, eğitim danışmanlık şirketi. Burada etkilenecek örnek yok ki. İlk olmanız gerekiyorsa o zaman bazı şeyleri ilk deniyorsunuz. Orada da galiba içsel motivasyonlar, dediğiniz gibi insan için faydalı olmak, kurum için, toplum için faydalı olmak gerekiyor. Çok iyi bir meslekteyiz. Eğitim dediğimiz şey bugün dünyada yapılabilecek en anlamlı işlerden bir tanesi çünkü insanların hayatlarını değiştiriyorsunuz, bu da bence bizim işimizin kurumlar tarafından, eğitim firmaları tarafından inovasyonunu olumlu anlamda etkileyen bir unsur olarak söyleyebilirim...”*

Aynı zamanda “pazardan pay alma yoluna gidilmesi” ve faaliyet alanı içerisinde “prestij avantajından yararlanılması” düşünceleri de etkileme süreci içerisinde ifade edilen görüşler arasındadır. 12 numaralı görüşmecinin düşünceleri şu şekildedir.

“... İşte X üniversitesi, Ankara’da çok nitelikli bir üniversite, yönetici eğitimi alanında da farklı işte akademik kadroyu bünyesinde barındıran bir üniversite. Ama İstanbul’da, daha prestijli diyebileceğimiz bir vakıf üniversitesi onun önüne geçtiğinde sırf prestij avantajı adına, yani halbuki akademik kadrosu daha iyi olmayabilir belki, hani değerlendirmek lazım o kısımla ilgili benyorum yapamam tabii ki. Sırf prestijli olmak adına İstanbul’daki birkaç üniversite daha fazla tercih ediliyor örnek veriyorum. Yöneticilere de bu hizmeti verirken, ben bir şirket olsam, bir holding olsam yöneticilere İstanbul’daki prestijli X üniversitesinden şöyle bir eğitim programı alacaksınız, markası da algısı da aynı zamanda ciddi bir kurumsal aidiyet de sağlıyor. Yani kurumum bana yatırım yapıyor, benim eğitimime, benim gelişimime ve kariyer yolculuğuma, yani sadece bunu üst düzey yönetici olarak görmemek lazım. Bir sürü kademesi var bu işin ve bu kademelerde ilerleme ile ilgili yeni bir kariyer yolu haritası var kurumların. Bu konuda yatırım yapıyor olması aynı zamanda aidiyet duygusunu da bir yandan desteklediğini düşünüyorum. Dolayısıyla prestij kavramının farklı etkileri var dediğimiz...”

Ayrıca toplumsal fayda açısından “eğitim veren kurumların farkındalık yaratması” biçimindeki düşünceler ve “eğitimin doğru şekilde adapte edilmesi gerekliliği” kavramları da alanda yer alan kurumların diğer kurumları etkileme süreci içerisinde ifade edilen görüşler arasında yer almaktadır. 16 numaralı görüşmeci özellikle yurt dışından adapte edilen eğitim programları üzerinde durmuş ve yönetici eğitimi özelinde açıklamalarını ifade etmiştir.

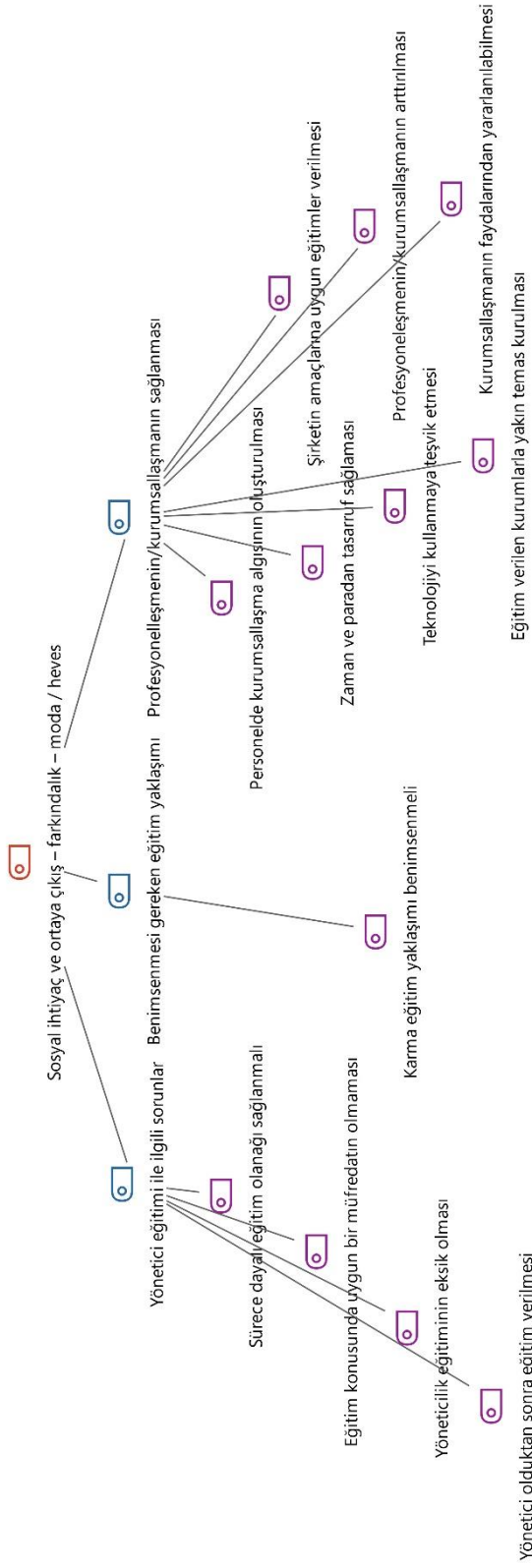
“... Dediğim gibi eğer ki işi bilerek yapıyorsa çok doğru bir yolda etkiliyor ama bir de işin kolayına kaçıp dediğim gibi öylesine yapalım, yaptık mı yapalım, bunun da ismi bu olsun, yöneticilik eğitimi olsun diyen kurumlar diğer kişiler de onları feyz alarak ilerliyorsa, kötü. Ama gerçekten o yurtdışındaki mantaliteyi alıp ta bize uyarlayıp ama sırf oradaki mantalite yetmiyor bir de bize uyarlanması gerekiyor biliyorsunuz, bizim farklı bir kültürümüz var, farklı bazı bakış açılarımız var. Çünkü bazı şeyler özellikle yöneticilik tarafında farklı olabiliyor yani Türkiye şartları için konuşuyorum, farklı olabiliyor. Onları adapte edipte eğer o şekilde gidiyorsa doğru ama yok oradakileri hiçbir şekilde adapte etmeden, olduğu gibi alıp veriyorsa orada bir karmaşa çıkıyor öyle söyleyeyim size...”



Uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi örgütsel alanı kapsamında özel kurumların endüstri mübadele alanındaki özellikleri karşılaştırıldığında;

Özel yapılar içerisinde *eğitim alanların görüşleri (3-6-8) sosyal ihtiyaç ve ortaya çıkış – farkındalık – moda / heves* teması kapsamında ele alındığında 3 başlığın öne çıktığı görülmektedir. Bu başlıklar; profesyonelleşme/kurumsallaşmanın sağlanması(1), benimsenmesi gereken eğitim yaklaşımı (2) ve yönetici eğitimi ile ilgili sorunlar(3) olarak ifade edilmektedir.

# Eğitim Alanlar



**Tablo 10.** Eğitim alanlar kapsamında sosyal ihtiyaç ve ortaya çıkış – farkındalık – moda / heves teması kod haritası

Uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi ya da türevi eğitim alanların, verilen bu eğitimin profesyonelleşmeye/kurumsallaşmaya etkileri ile ilgili düşünceleri ek-25’de görülebilir. Buna göre, gerçekleştirilen eğitimler sonucunda “*zaman ve paradan tasarruf sağlaması*” görüşü ifade edilmiştir. Özellikle zaman ve maddi maliyet kalemlerinin düşürülmesinin kurumsallaşmaya bir etkisi olduğundan bahsetmişlerdir. Bu durum 6 numaralı görüşmecinin ifadelerinde şu şekilde yer almaktadır.

*“... Son dönemde bu uzaktan çalışma süreçlerinin yapılmasını sağlayan en önemli şey dijitalizasyon. Bu Türkiye’de de ismi çok duyulan digital transformation adı altında işte smart işyerleri ve smart fabrikalar bir sürecin devamı aslında bu, evet firma her yatırımlarına endüstri için ya da bir bankaysa eğer çalışma alanlarına uyarlarlarken bunun faydasını görerekten şu anda uzaktan olan eğitimlere destek ve yatırım yapmaya başladılar. Sebebi de şu; en önemli şey şu, zaman kavramı artık çok önemli. Eskiden beri önemliydi ama artık günümüzde hızlı geliştirilen teknolojilerin hızlı geliştiği bir süreçte çok önemli, dolayısıyla şu anda uzaktan eğitim almak birçok şeyi planlamayı hızlandırıyor. Eğer uygun bir profille, uygun beklentileri, uygun müfredatı o eğitim verecek kurumlara beyan ederseniz kesinlikle karşılığını alırsınız çünkü o noktada sizin gideceğiniz, bildiğiniz noktada o insanlar çok daha rahat destek olabileceklerdir. Dolayısıyla bu gelişen teknolojiye dolayı şu anda ben inanıyorum ki bu işyerleri yaygın olarak uzaktan eğitim yöntemini çok fazla kullanacaktır...”*

Ayrıca “*profesyonelleşmenin/kurumsallaşmanın arttırılması*” ile birlikte yönetici eğitiminin verileceği, eğitimin gerçekleştirilmesinin sonucunda da kurumsallaşmanın artacağı yönünde döngüye dayalı bir inanç kamu alanında olduğu gibi özel yapılar içerisinde eğitim alanlar arasında da görülmektedir. 3 numaralı görüşmeci düşüncelerini şu şekilde aktarmıştır.

*“... Kurumsal firmaların mantalitesi kurumsal olmayan firmalara göre daha farklı. Kurumsal birçok firma benimde sektör de gördüğüm zaten dijitalleşmeye, teknolojiye çok önem veriyor. Bıraktığı karbon ayak izini en az olmasını düşünüyor. Dolayısıyla uzaktan eğitimde bu anlamda bıraktığımız o izi azaltıyor. Kaynak kullanımımızı azaltıyor belli bir ölçüde. Bu nedenle kurumsallaşmaya ve profesyonelleşmeye olumlu bir anlamda etkisi olacağını düşünüyorum...”*

Aynı zamanda “*teknolojiyi kullanmaya teşvik etmesi*”, “*personelde kurumsallaşma algısının oluşturulması*” ve “*kurumsallaşmanın faydalarından yararlanılabilmesi*” gibi kavramlarla uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici

eğitiminin kurumsallaşma olgusunu kurum içerisine aktardığını belirtmişlerdir. 3 numaralı görüşmeci özellikle personel açısından düşüncelerini şu yönde ifade etmiştir.

*“... kurumsal firmalar başta bunların eğitimini ve alt yapısını da veriyor. Neden mesela uzaktan eğitim yapıyoruz, neden bu teknolojik araçları böyle kullanıyoruz? Dolayısıyla personelin bakış açısını da değiştiriyor o da kurumsallaşmış oluyor. Yani bireyde kurumsallaşılıyor. O kurumsallığın içine giriyor. Bunlar birbirini tetikleyen şeyler...”*

Uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi ya da türevi eğitim alanların yönetici eğitimi kapsamında “*karma eğitim yaklaşımı benimsenmeli*” görüşünü ortak bir dil kullanarak ifade ettikleri görülmektedir (Ek-26). Gerek zaman kısıtları gerekse yönetici eğitimleri için hem teori hem de uygulamalı bir eğitim yönteminin seçilmesi gerekliliği göz önünde bulundurularak bu görüşü savundukları görülmektedir. Ayrıca eğitimlerin yapılacağı fiziki ortamın –yüz yüze ya da uzaktan-örgüt yapısı dışında olması gerektiğini 8 numaralı görüşmeci şu şekilde ifade etmiştir.

*“... Aslında önce yüz yüze başlayıp sonradan uzaktan eğitime dönerse kendiliğinden karma oluyor. Bir diğer özellikte yüz yüze olduğunda muhakkak kurum dışında bir yerde olması, bu çok önemli. Çünkü genelde yönetici eğitimleri kurum içerisinde olduğunda muhakkak kesilme söz konusu oluyor. Bir de kişilerin o atmosferden biraz uzaklaşması gerekiyor. Mesela bizim kurumumuzda aldığımız eğitimlerde genellikle daha böyle piknik alanlarda, deniz kenarında ayrı bir otek gibi organizasyonlarda yaptık, sebebi tamamen işten kopmaktı. Telefonları kapattık. Herkesin birbirini doğru anlayabilmesi çok çok önemli. Konsantrasyon çok önemli. Uzaktan eğitimde de yüzyüze eğitimde de gerçekten kurum ortamından dışarıda bir yerde yapılması bence başarıya ulaşmanın birinci adımı diye düşünüyorum. Mümkünse de mesai saati dışında...”*

Uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi ya da türevi eğitim alanların yönetici eğitimi ile ilgili sorunlar başlığında “*yönetici eğitiminin eksik olması*” konusunda görüş bildirdikleri görülmektedir (Ek-27). Eğitim veren özel yapıların eğitim ihtiyaç analizlerini yapmalarına rağmen yöneticilik ile ilgili eğitimleri liderlik ya da yönetim bilimi eğitimi başlıklarında devam ettirmesi, eğitim alan/alacak grubun isteklerini karşılamamaktadır. Aynı zamanda “*eğitim konusunda uygun bir müfredatın olmaması*” ifade edilen görüşler arasındadır. Bu noktada 3 ve 6 numaralı görüşmecilerin ifadeleri şu doğrultudadır.

*“... Bence şöyle bir sorun var, ya yönetici olduktan sonra bu eğitim veriliyor yani bir de yönetici eğitimi değil ismi genelde liderlik eğitimi veriliyor. Yani benim gördüğüm*

iki problem var. Birincisi zaten hali hazırda biri lider olduktan sonra, yönetici olduktan sonra eğitim verilmesi yani kişinin potansiyeli belki de var, belki de eğitim ile daha iyi bir noktaya gelecek. Bu yüzden bence potansiyeli olan insanlara bu tarz bir eğitim verilebilir. İlk olarak bu. İkinci olarak ta yöneticilik ve liderlik farklı konular daha çok liderlik ön plana çıkmaya başladı günümüzde o yüzden liderlik eğitimi veriliyor. Yöneticilik eğitimi eksik kalıyor. Bu konuda da eğitim verilmeli bence böyle bir problem var...”

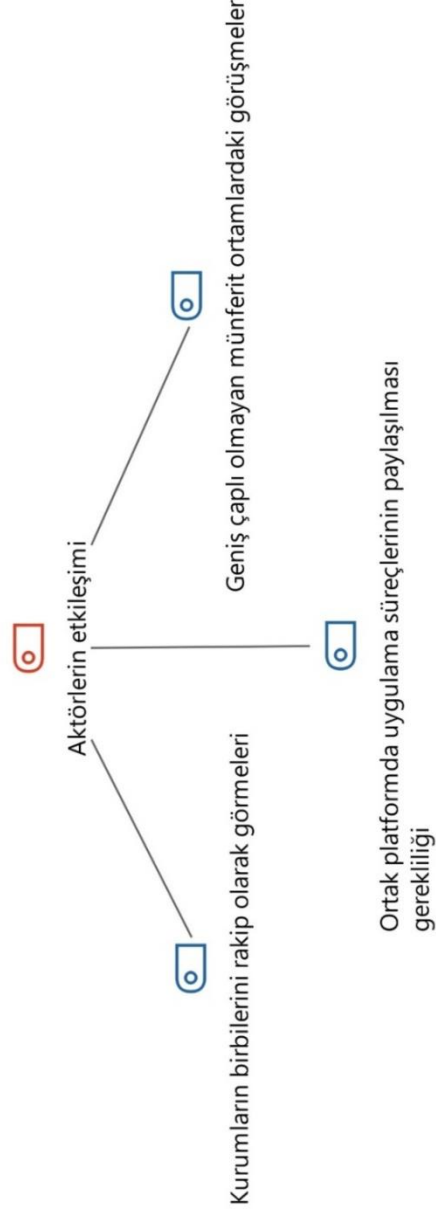
“... Yönetici eğitimleri özel firmalardan bahsedebiliyorum çünkü özel firmalarda çalıştım. Firmadan firmaya değişiyor. Özellikle firma profilde eğer aile şirketiye onun bakış açısı farklı oluyor, mesela Bosch'ta çalıştığım zaman çok daha farklı bir kültür vardı. Çünkü Robert Bosch bir vakıf şirketi idi dolayısıyla böyle bir ortaklık vs. söz konusu değildi. Kazandığı gelirin önemli bir kısmını ar-ge ve gelişime harcıyordu. Airbus halka açık bir şirket, tabii ortakları bulunan işte devletlerin de ortakları olduğu böyle bir şirket. Üç tarz şirkette de yer aldım. Dolayısıyla üç şirketin her birisi için şunu söyleyebilirim ben, firmasına göre aslında kaba tabirle değişiyor. Ama bir sorun varsa ki şöyle bir sorunla karşılaştım. Aile şirketi modelinde olan firma vardı mesela. Yine Alman ailesiydi Vaillant ama Türkiye'deki operasyonları genelde yönetici eğitimleriyle ilgili özellikle nasıl anlatayım bir müfredatları yoktu. Genel anlamda bir müfredat var ama Heys grup gibi uluslar arası bir gruptan yurtdışındaki headquartera tavsiye edilmiş bir eğitim planını Türkiye'ye uyarlamak gibi yöntemleri vardı. Ama bu baktığınız zaman oradaki eğitim sistemiyle Türkiye'deki profile uymayabiliyordu. Çünkü mesela Avrupa'da beklenti mesela eğitim müfredatının kapsamı Türkiye'de yeterli olmayabiliyor ya da tam oturmuyordu. Dolayısıyla kişilerin de gelişme süreci, bu eğitimleri aldıktan sonra, o firmaya katkı sağlama süreçleri uzuyordu. Yani o eğitim programında 3 sene olup ta tam böyle yöneticiliğini kabul ettirememiş, yani biraz daha şuna ihtiyaç var, biraz daha şurada bir eğitim alman lazım, şu konuyu da araştır şeklinde eğitime devam etmek zorunda kalan arkadaşlarım vardı...”

Yönetici eğitimi kapsamında “sürece dayalı eğitim olanağı sağlanmalı” görüşünü ifade eden eğitim alan bireyler aynı zamanda “yönetici olduktan sonra eğitim verilmesi”, diğer bir ifade ile yönetici eğitimlerinin yönetici adaylarına verilmemesi durumunu, örgütsel alandaki yönetici eğitimi ile ilgili sorunlar olarak ifade etmişlerdir. Özellikle süreçlerle yönetim anlamında ve yönetici eğitimi özelinde 8 numaralı görüşmecinin ifadeleri dikkat çekicidir. Görüşmeci aynı zamanda örgütsel alanın içerisinde yer alan en büyük problemlerden biri olan liderlik – yönetici eğitimi karmaşasını da açıklamıştır.

“... Aslında her sektörde özellikle yönetici eğitimi deyince hemen akla gelen liderlik eğitimi. Bu değil aslında. Yöneticilerin kendilerini daha geliştirecekleri platformları nasıl sağlanabilir? Hatta hatta liderlik eğitimini sorgulamak gerekir. Lider gerekli mi? Çünkü biz Türk toplumu olarak dahi her zaman bir liderin peşinden koşmaya alışmışız. Belki de aslında lider olmamalı artık kurumlarda. Süreçler olmalı, süreçlerle yönetim gündeme gelmeli. Dolayısıyla bir kurumdaki yönetim kademesindeki kişilerin ayrı ayrı eğitim alması kesinlikle gerekli, sorun var mı? Elbette vardır. Mutlaka herkesin gerek kişisel gerek kurumsal seviyede bir eksikliği vardır. Eğitim gereklidir her bölümün müdürlüğü kendi departmanı ile ilgili süreçleri yönetiyor. Her birinin o yetkinliklerle ilgili yetkinlikleri üst seviyeye çıkartılmalı, zaten liderlik hep tartışılır, sonradan mı olur, doğuştan mı vardır, liderlik buraya yapılmamalı. Şirketin geleceğini süreçlerle yönetim yönlendirmeli. Bu anlamda da gerçekten eğitime ihtiyaç olduğunu düşünüyorum...”

Özel yapılar içerisinde eğitim alanların görüşleri (3-6-8) aktörlerin etkileşimi teması kapsamında aşağıda belirtildiği gibidir.

# Eğitim Alanlar



**Tablo 11.** Eğitim alanlar kapsamında aktörlerin etkileşimi teması kod haritası

Uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi ya da türevi eğitim alanların örgütsel alandaki aktörlerin etkileşimi ile ilgili görüşleri ek-28’de görülebilir. Buna göre, aktörler arasındaki etkileşimin “geniş çaplı olmayan münferit ortamdaki görüşmeler” ile gerçekleştiği ifade edilmiştir. Ancak özel yapılar kapsamında “kurumların birbirlerini rakip olarak görmeleri” etkileşimin önünü kesen engeller arasında yer aldığı da belirtilmiştir. Ancak özellikle eğitim alan penceresinden bakıldığında örgütsel alanda yer alan aktörlerin birbiri ile görüştüğü içerik hazırlama, programların oluşturulması gibi noktalarda bilinmemekte ancak detayları net bir biçimde ifade edilememektedir. Özellikle 6 numaralı ve sonrasında rekabet ve akreditasyon kurumlarının gerekliliği konusunda 8 numaralı görüşmecilerin ifadeleri şu şekildedir.

“... Ama soru şuydu sanırım birbirleri ile görüşüyorlar mı? Evet bunun şahidiyim ve görüşmeleri için ortak bir platform var mı? Yani münferit ortamlar var ama çok detaylarını bilmiyorum açıkçası...”

“... Ben eğitim aldığımız kurumun yöneticisiyle, sahibiyle yaptığım görüşmede çok da görüşmedikleri izlenimi aldım. Çok net bilmiyorum ama adeta onlar birbirlerini rakip görüyorlar zaten olsa olsa. Dolayısıyla birbirlerinden kurumsal müşteri tabiri caizse çalma yarışındalar. Çünkü biri girerse o alana öteki giremiyor. Bir sektör derneğine biri girerse genelde o kanalda yürüyüp gidiyorlar, diğerine orada pek bir alan bırakmıyorlar. Görüşmediklerini düşünüyorum en azından. Keşke işte böyle bir akredite kurum olsa, onun yönetiminde daha görüşüp, bu konuda çok büyük bir pasta var çünkü, bu pastayı da çok güzel paylaşıp her biri kendilerine yönelik iş alanı yaratabilirler. Hem de tek bir alanda değil, farklı alanlara kayıp nerede eksik varsa o eğitim kurumu o tarafa kanalize edilir, yine sistematik bir şekilde yine ülkenin gereklerine uygun olarak alanlar paylaşılarak her birine de iş alanı yaratılabilir. Böyle bir faydası olur diye düşünüyorum...”

Örgütsel alanda yer alan aktörlerin etkileşimlerin “ortak platformda uygulama süreçlerinin paylaşılması gerekliliği” ile birlikte artacağı, dolayısıyla ortak kural koyucu şemsiye bir platformun gerekliliği düşüncesi etkileşim konusu kapsamında da ortaya çıkmıştır. 3 numaralı görüşmecinin ortak bir platform kapsamında görüşmelerin gerçekleşmesi yönündeki düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir.

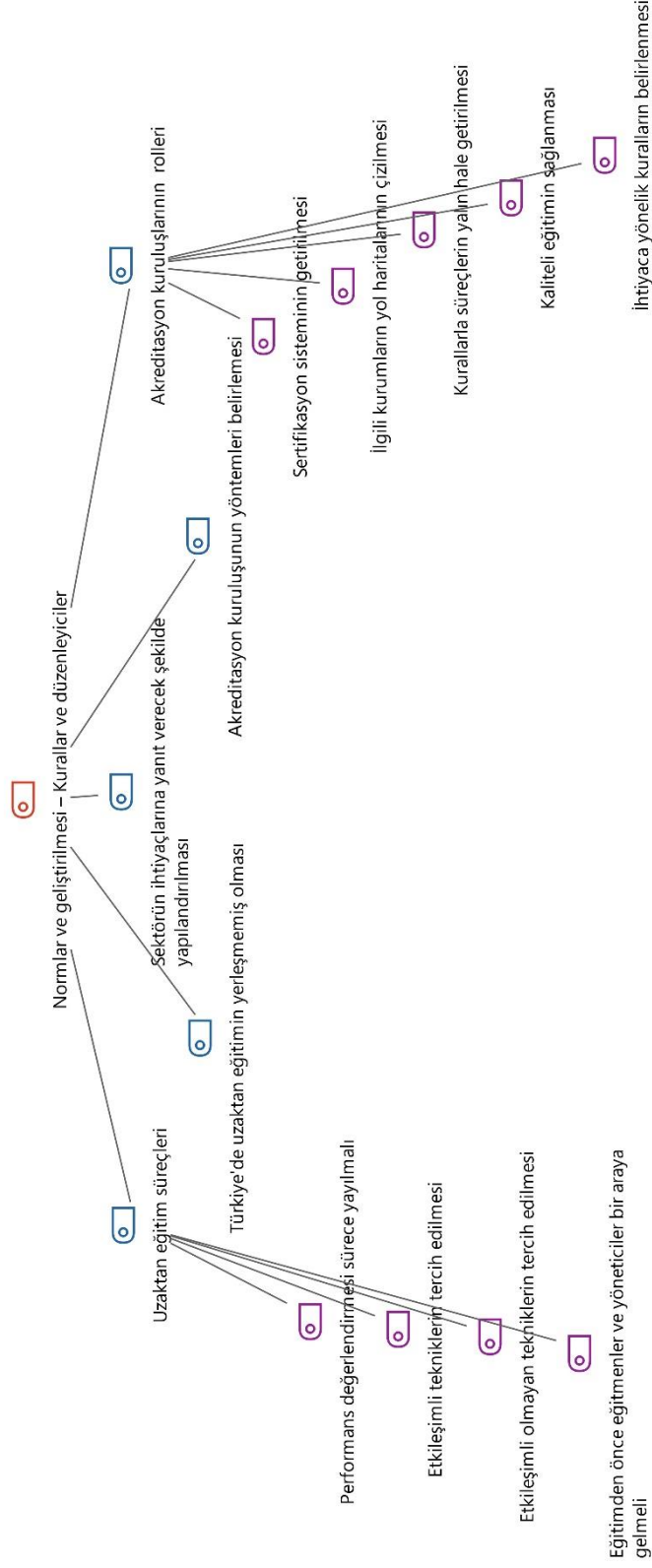
“... Açıkçası bir duyumum olmadı bu konuda. Sadece buna şu şekilde bir cevap verebilirim. Benim fikrim görüşmeleri yönünde olur. Şuna dayanarak söylüyorum. Global bir firmada çalışıyorum. Birçok ülkede faaliyet gösteren bir grupta çalışıyorum. Bizim şirketimizde farklı ülkeler birbiriyle temasa geçip o know-how



*sürecini alıp yani biz bunu şöyle yaptık sizde böyle yapabilirsiniz diyorlar. Hani bir cümle vardır ya Amerika'yı baştan keşfetmeye gerek yok. Aynı şekilde kurumlarda birbiriyle görüştikleri zaman baştan tekrardan başa dönmektense mevcut sistemi alıp, evet çok güzel bir uygulama bizde bunu alıp geliştirip böyle bir şey yapabiliriz deyip hem zaman kazanırlar hem sistemi çok daha çabuk oturturlar ve daha da geliştirirler ve daha da iyi hale getirirler. O yüzden kesinlikle kurumların, üniversitelerinde aynı şekilde birbiriyle görüşmeleri, birbirleri ile beyin fırtınası gibi fikir alışverişi yapmaları gerekiyor...”*

Özel yapılar içerisinde eğitim alanların görüşleri (3-6-8) *normlar ve geliştirilmesi – kurallar ve düzenleyiciler* teması kapsamında ele alındığında 5 başlığın öne çıktığı görülmektedir. Bu başlıklar; akreditasyon kuruluşunun yöntemleri belirlemesi(1), sektörün ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde yapılandırılması(2), Türkiye’de uzaktan eğitimin yerleşmemiş olması (3), akreditasyon kuruluşlarının rolleri(4) ve uzaktan eğitim süreçleri(5) olarak ifade edilmektedir.

# Eğitim Alanlar



**Tablo 12.** Eğitim alanlar kapsamında normlar ve geliştirilmesi – kurallar ve düzenleyiciler teması kod haritası

Uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi ya da türevi eğitim alanların kurallar ve düzenleyiciler ile ilgili görüşleri kapsamında öncelikle akreditasyon kurumunun gerekliliği ifade edilmiş ve “akreditasyon kuruluşunun yöntemleri belirlemesi” ve bu doğrultuda genel çerçevenin oluşturulması görüşü üzerinde durulmuştur (Ek-29). Özellikle 8 numaralı görüşmeci özel kurumlar kapsamında belirli bir yöneticilik geçmişi olan her yöneticinin eğitim vermesi konusunun alanda yarattığı problemleri şu şekilde ifade etmiştir.

“... Ben henüz düşünmüyorum (kural ve yöntemlerin) hatta böyle bir akredite kurum (AUDAK) olduğunu ilk defa duydum. Kesinlikle böyle yetkin bir kurumun liderliğinde bu yöntemler oturmalıdır diye düşünüyorum. Sadece bu işi hobi olarak edinen, yıllarca bir kurumda üst yönetici olmuş ayrılmış eğitim şirketi kurmuş, buna olanak tanınmıyor şu anda. Bu kişilere çok da böyle izin vermemek lazım. Kesinlikle bir akredite kurumun bunun yöntemlerini belirlemesi lazım, belirlenirse eğitim veren kişinin de statüsü yükselir, toplum içinde daha saygın bir hale gelirler ve kurumlar da çok daha fayda sağlarlar bu eğitimlerden...”

Ayrıca “Türkiye’de uzaktan eğitimin yerleşmemiş olması” düşüncesinin belirgin olması sebebiyle uzaktan eğitim politika ve mevzuatının, uzaktan eğitim yayılım süreçlerini arttırabilmesi için yeniden yapılandırılması da gerekmektedir. Bu yapılandırma gerçekleştirilirken “sektörün ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde yapılandırılması” gerekmekte ve bu doğrultuda eğitim ihtiyaç analizlerinin güncel olarak belirli periyotlarla yapılması gerekmektedir. 6 numaralı görüşmeci düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir.

“... Zor (kural ve yöntemlerin oturması ile ilgili). Şöyle, neden, şimdi Anadolu Üniversitesi Açıköğretiminin çok büyük bir tarihi var. Dolayısıyla bunu firmalarla piyasada bulunan şirketlerle karşılaştırmamız çok zor. Çünkü kıyas edilebilecek bir şey değil. Açıköğretim fikri Sayın Büyükerşen’den beri rektör olduğu dönemden bu yana uygulanan ve ciddi bir şekilde başarıya ulaşmış bir programdan bahsediyoruz. Açıköğretimden mezun olan, lisesini tamamlayan sonra üniversiteye gidip önemli noktalara gelen insanlar var. Dolayısıyla bu sistemin çalıştığını görüyoruz. Dolayısıyla açıköğretim ve uzaktan eğitim sisteminin buradaki başarısı yadsınamaz bir gerçek. Ama tabi bu oturdu mu Türkiye’de dediğimiz zaman iş ortamına baktığımız zaman bunun biraz o derecede sağlıklı olmadığını görebiliriz. O yüzden akademik ortamda açıköğretim uygulaması Türkiye’de çok başarılı, neden çünkü örgün eğitim sistemi gibi açıköğretim de aslında kendine ait örgün sistemi var şöyle; yayınları olsun, sınav ağı olsun aynı zamanda müfredatların sürekli güncel tutulmasından dolayı çok başarılı bir sistem devam ediyor. Bunun aynısı mesela İngiltere’de Open

*University var. Bu Open University aslında Türkiye'deki benzer tarihlerden sonra bildiğim kadarıyla başlayan bir üniversiteden bahsetmeye başlıyoruz. Dolayısıyla orada Türkiye trendi çok güzel yakalamış. Ama buna baktığımız zaman çok güzel bir miras var burada çok güzel bir kültür devam ediyor ama bunun sektörlere yayılmasını sağlamalıyız çünkü sektör çok karışık; yabancı yatırımcı var, Türk yatırımcı var...”*

Uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi ya da türevi eğitim alanların akreditasyon kuruluşları ile ilgili görüşleri ek-30'da görülebilir. Buna göre, akreditasyon kurumları öncelikle *“ilgili kurumların yol haritalarının çizilmesi”* yönünde bir fayda sağlayacak, bunun yanında *“kurullarla süreçlerin yalın hale getirilerek”* belirli bir *“sertifikasyon sisteminin getirilmesi”* sağlanabilecektir. Dolayısıyla 3 numaralı görüşmecinin düşünceleri şu şekildedir.

*“... Açıkçası bu konu da şöyle bir fikrim var desem çok doğru yönlendirmiş olmam. Genel olarak kurumların nasıl bir etkisi olduğundan bahsedebilirim. Bence şöyle bir etkisi var. Bir kere kurumlar bazı şeylerin çerçevesini çiziyorlar. Kuralları, yönetmelikleri belirtiyorlar. Belirli bir kuralın, yönetmeliğin olması, belirli bir çerçevenin olması süreçleri daha yalın hale getiriyor. Daha kesin hatları olan herkesin anlayabileceği, herkesin rahatlıkla uygulayabileceği hale getiriyor. Bu anlamda akreditasyon firmalarının olumlu bir etkisi olduğunu düşünüyorum. Bana göre rolü nedir? İlgili kurumları yönlendirmektir. Yol haritalarını çizmektir. Gerekirse onlara, bu konularda, takıldıkları noktalarda en azından guidelinee gibi, kullanıcı talimatı gibi bir şey verip destek olmaktadır...”*

Aynı zamanda akreditasyon kuruluşları sayesinde *“ihtiyaca yönelik kurulların belirlenmesi”* ile birlikte *“kaliteli eğitimin sağlanması”* koşulunun yerine getirilmesi de ifade edilen görüşler arasında yer almaktadır. 8 numaralı görüşmecinin ifadeleri şu yöndedir.

*“... Böyle bir kurum Türkiye'de yok diye biliyorum ben. Bilmiyorum var mı kesinlikle olması gerekir. Hatta hatta, şimdi her şeyin akreditasyonu var. Ar-ge'nin var, satın almanın var, mali bölümlerin var hepsinde bir akreditasyon kurumu var Türkiye'de. Eğitimde yok bildiğim kadarıyla. Her şeyin temeli de eğitim olduğuna göre kesinlikle uzmanlaşmış eğitimcilerin akredite olacağı bir mesleki kurum hatta olmalı aynı mali müşavirler odası gibi. Doktorların o uzmanlaşma eğitimleri gibi. Kesinlikle bir kurum akredite etmeli eğitim kurumlarını ve uzmanlara da sertifikasyon vermeli hatta belli yıllarda bunlar yenilenmeli. Kesinlikle bir sertifika olayı devreye girmeli. Yanlış ta yönlendirilebiliyor...”*

Uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi ya da türevi eğitim alanların uzaktan eğitim süreçleri ile ilgili görüşleri karma bir tutum göstermektedir

(Ek-31). Bu doğrultuda uzaktan eğitim süreçlerinde “*etkileşimli olmayan tekniklerin tercih edilmesi*” yönünde görüşlerini ifade eden bireyler aynı zamanda “*etkileşimli tekniklerin tercih edilmesi*” yönünde de görüş bildirmişlerdir. 3 numaralı görüşmecinin ifadeleri şu şekildedir.

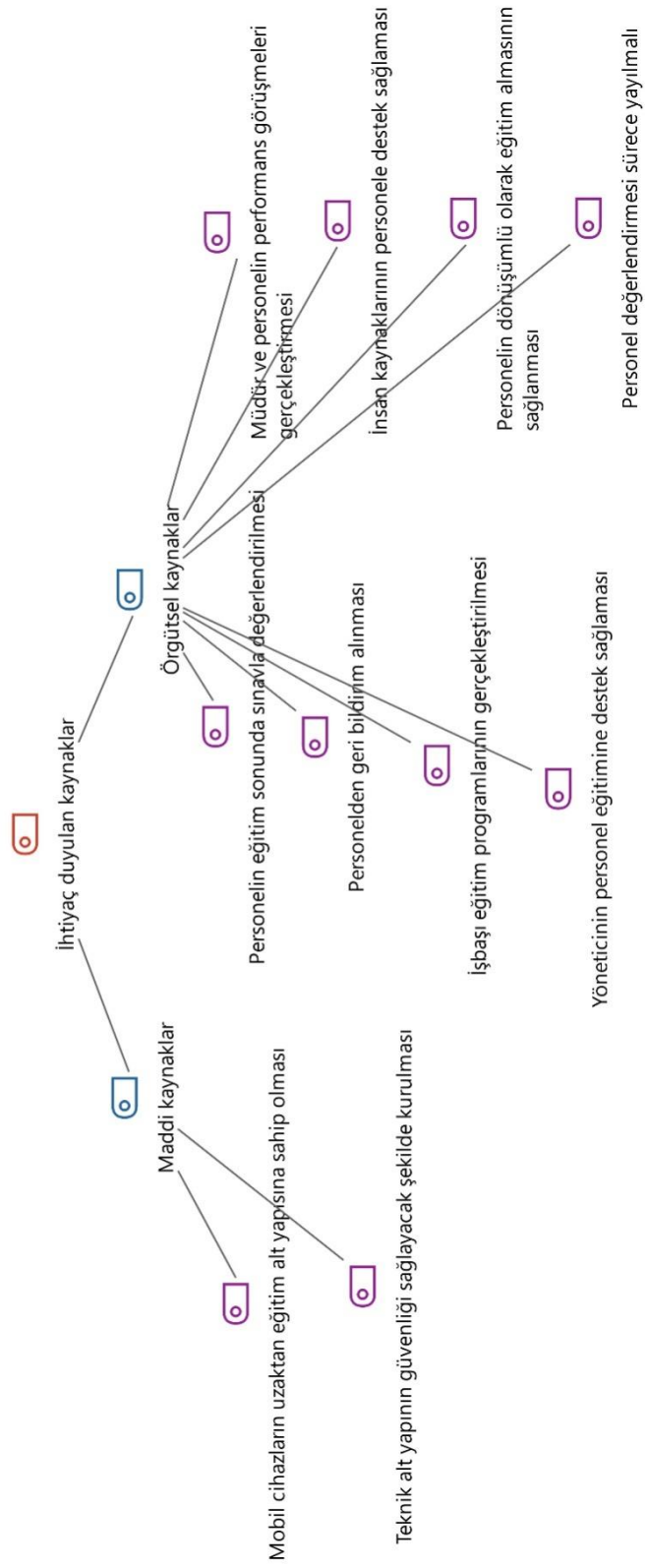
“... Teknik olarak şöyle söyleyebilir miyiz? Uzaktan eğitim için bir bizimde dahil olduğumuz uzaktan eğitimler oluyor. Bir de biz sadece eğitim alıyoruz. Şöyle izah edeyim. Yani açıyoruz bilgisayarı kayıt edilmiş bir eğitim var mesela. Ben hiçbir şekilde karşı taraf ile konuşmuyorum, fikrimi söylemiyorum, kayıt edilmiş bir videoyu izliyorum. Yani senkronize değilim onunla. Bir de interaktif eğitimlerimiz oluyor. Mesela uzaktan eğitim alıyoruz ama eğitmen de bilgisayarın karşısında bize sorular soruyor, bizim yanıtımıza göre eğitimi şekillendiriyor yani biz senkronize bir şekilde eğitimi devam ettiriyoruz. Ki ben senkronize olan eğitim biçiminden daha memnun bir kişiyim. Bu benim kendi fikrim. İki tane olduğunu düşünüyorum...”

Süreç içerisinde “*performans değerlendirmesinin sürece yayılması*” gerekmekte ve “*eğitmeden önce eğitmenler ve yöneticilerin bir araya gelmeli*” görüşüyle de eğitim sırasında aktarılacak konuların uyumu sağlanmalı biçiminde görüşlerde bulunmuşlardır. Bu konuda özellikle 8 numaralı görüşmecinin düşünceleri dikkat çekmektedir.

“... Bir kere o platformlar belli yani skype olabilir, teams olabilir. Bu tür platformlarda soru-cevap şeklinde not aldırarak yürüyor, daha önce de öyle yapıldı. Ama daha önemlisi önceden hazırlanma şeklinde olmalı. Yani mutlaka eğitimden önce eğitmenlerle yöneticiler bir araya geliyorlar, hatta onların bir tanesi İK yöneticisi olabilir, bir de bölümün yöneticisi olabilir, tecrübeli biri olmalı. Eğitimin amacını eğitimciden mutlaka alması lazım. Önceden bir hazırlık yapılmalı. Katılan kişilerin profilleri belirlenmeli, takip edilecek yöntemler belirlenmeli eğitimden sonra ne kazanılacak, nasıl bir katma değer yaratılacak onlar belirlenmeli, önceden hazırlanmalı daha sonra eğitim soru-cevap şeklinde yapılabilir. Not alma toplu halde olabilir, bireysel olabilir, etkileşimli olabilir, interaktif olabilir...”

Özel yapılar içerisinde eğitim alanların görüşleri (3-6-8) *ihtiyaç duyulan kaynaklar* teması kapsamında ele alındığında 2 başlığın öne çıktığı görülmektedir. Bu başlıklar; örgütsel kaynaklar(1) ve maddi kaynaklar(2) dir.

# Eğitim Alanlar



**Tablo 13.** Eğitim alanlar kapsamında ihtiyaç duyulan kaynaklar teması kod haritası

Uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi ya da türevi eğitim alanların uzaktan eğitim kapsamında ihtiyaç duyulan örgütsel kaynaklar hakkındaki görüşleri ek-32’de görülebilir. Bu doğrultuda denetim mekanizmalarının çalıştırılması ile ilgili olarak “*personelin eğitim sonunda sınavla değerlendirilmesi*”, “*personel değerlendirmesinin sürece yayılması*”, eğitim sonunda “*personelden geri bildirim alınması*” ve sonuç olarak “*müdür ve personelin performans görüşmeleri gerçekleştirilmesi*” olarak ifade edilen görüşler bildirilmiştir. 8 numaralı görüşmeci bu konuyla ilgili ifadeleri ve eğitim süreçleri kapsamında uyguladıkları yöntemleri şu şekilde açıklamıştır.

*“... Her sene hatta 6 ayda bir daha iyi yapmak, biz şimdi her sene yapıyoruz, 180 derece ve kısmen 360 derece performans görüşmeleri yapıyoruz. 180 derece yıllardır yapıyor zaten şimdi 360’a da biz bunu döndürdük ama 360’a dönerken yüzyüze yapılmanın dışında bu destekleyici olarak bölüm müdürlerinin denetimini veya o konudaki formları personel dolduruyor ve kapalı zarfla yolluyor insan kaynaklarına. Bölüm müdürlerinin bundan haberi olmuyor. 180 derecenin içerisine 360 dereceyi katmamız da şöyle oldu. Elimizde soru formları var, yıl boyu o personelin yaptığı işleri, kişisel gelişimle ilgili sorular var. Bu soruların cevapları e şıkkına kadar var, bende bir form var onda da bir form var. Aynı soruyu ben ona soruyorum, ben onu değerlendiriyorum, o kendisini değerlendiriyor. Eğer alt-alt kalamıyorsak birbirimizi ikna etmeye çalışıyoruz somut verilerle. İşte ben diyorum ki şu tarihte şunu yapmıştın, ben buradaki verimini beğenmemiştim o yüzden ben sana burada düşük not veriyorum diyorum. Bunu sadece 180 derece görüşmeyi açıklamak için söyledim. Bunun en alt kısmına, bu görüşmelerden bir eğitim ihtiyacı çıkıyor. O personelde zaman yönetimi mi eksik, konsantrasyon mu eksik, kişisel gelişimi mi eksik, bilgisayar eğitimi mi eksik, işte örnek olarak belli eğitim kurumlarından şu şu şu eğitimleri almalı gibi herkes için çok detaylı eğitimler çıkıyor. İhtiyaç analizi böyle oluşuyor. Bu bölüm müdürleri tarafından oluşturuluyor. Kişi kendisi de bunu teklif edebiliyor. Yani herkesin bir swot analizi yapılıyor burada. Az önce dedik ya eksik kısım demiyoruz onu, geliştirmeye muhtaç kısımlar diyoruz. Bunun altını da eğitimlerle destekliyoruz. İhtiyaçlar böyle oluşuyor. Bunları da el sıkışıyoruz, karşı taraf ta bunları almaya hevesliyse, tamam diyorsa insan kaynaklarına veriliyor. Her eğitim alındıktan sonra bu eğitim ile ilgili bir soru formu hem o kişiye doldurtuluyor hem müdürüne veriliyor. Müdürüne aldığı bu eğitimle ilgili ilerleyen süreçte iş verimine yansıyor yansımadağı soruluyor ve müdür zaman içerisinde bununla ilgili bir form doldurup İK’ya veriyor. Bu eğitimle ilgili şöyle bir fayda umuyordum zaman içinde bu onun çalışmasına yansıyor ya da yansımadağı, böyle formlar var. Biz buna bir şey daha ekledik. Şimdi her eğitimi herkes alamıyor. Diyelim 10 kişilik bir ekibiniz var, tabi herkesin işi var aynı anda koparıp alamazsınız mesaiden. İşyerinden iki kişi seçiliyor bir eğitime, eğitim alıyorlar. Sonra*

*şirkete döndüklerinde iş açısından uygun bir zamanda diğerlerine aldıkları eğitimi aktarıyorlar. Ben bunu çok sistematik uyguluyorum ekibimde ve şunu görüyorum anlatırken o hazırlanma olayı var ya o eğitimi çok daha oturaklı yapıyor. Bu kişiler aldıkları eğitimler kadar anlatmak için hazırlandıkları süreçte çok daha güzel anlıyorlar. Bunu mutlaka dönüşümlü olarak, başka eğitime başka iki kişi gidiyor. Öbürüne başka bir kişi gidiyor. Mutlaka şirkette bir zaman oluşturup, işte çay kahve molaları derken toplantı odasına geçiyoruz, sohbet şeklinde ana temaları diğer arkadaşlarına aktarıyorlar. Ve insan kaynaklarında eğitimden sorumlu bir kısım var. Hatta bizzat çok yetkin bir eğitimci var orada. Ona da güvendiğimiz için eğitimcilerle önce onu görüştürüyoruz...”*

Ayrıca örgütsel kaynaklar kapsamında “yöneticilerin ve insan kaynaklarının personele destek sağlaması” konularının da önemli olduğu vurgulanmış, kurum faaliyetlerinin aksama olmadan devam ettirilebilmesi için “personelin dönüşümlü olarak eğitim almasının sağlanması” konusu üzerinde durulmuştur. Aynı zamanda karma eğitim modelinin benimsenmesini doğrulayacak biçimde eğitim kapsamında “işbaşı eğitim programlarının gerçekleştirilmesi” düşüncesi görüşmeciler tarafından bildirilmiştir. 8 numaralı görüşmeci bu durumu şu şekilde açıklamıştır.

*“... Genelde ilk 100 sanayi firmasında dünyada bu tarz yatırımları yapıyorlar. Sırf training center şeklinde olan kısımlar da var (.. a.k ..) personeline işbaşı yaparken eğitim veriyorlar ve bu eğitimlerden çok ciddi bir şekilde faydalanmaya çalışıyorlar. Dolayısıyla böyle bir müfredat var. Genelde eğitim kurumuna, eğitim veren, takip eden şeyler de var. Eğitim analizi firmadan firmaya değişiyor. Ya da şöyle söyleyebilirim ben size. Dijitalleşen çağda insanların yapabileceği bazı işlerin azaldığını görüyoruz. Ama bunun paralelinde de yeni yapabileceği bazı şeyler var. İşler ekleniyor. Dolayısıyla biz bu dijitalleşen ve uzaktan eğitimle desteklenen bir süreçte daha çok bugünün dertlerine değil gelecekte olan dertlere odaklandığımız zaman ihtiyaç analizlerini daha doğru tespit edebiliriz...”*

Uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi ya da türevi eğitim alanların uzaktan eğitim kapsamında ihtiyaç duyulan maddi kaynaklar hakkındaki görüşleri ise bireylere esneklik sağlaması açısından uzaktan eğitimler gerçekleştirilirken özellikle “mobil cihazların uzaktan eğitim alt yapısına sahip olması” gerektiği üzerinde durulmuştur (Ek-33). Böylelikle çalışanlar bilgisayar karşısında oturma zorunluluğu ve mekan kısıtlaması içerisinde olmadan diledikleri yerden eğitimlerine devam edebileceklerdir. Bu konu ile ilgili 3 numaralı görüşmecinin ifadeleri şu şekildedir.



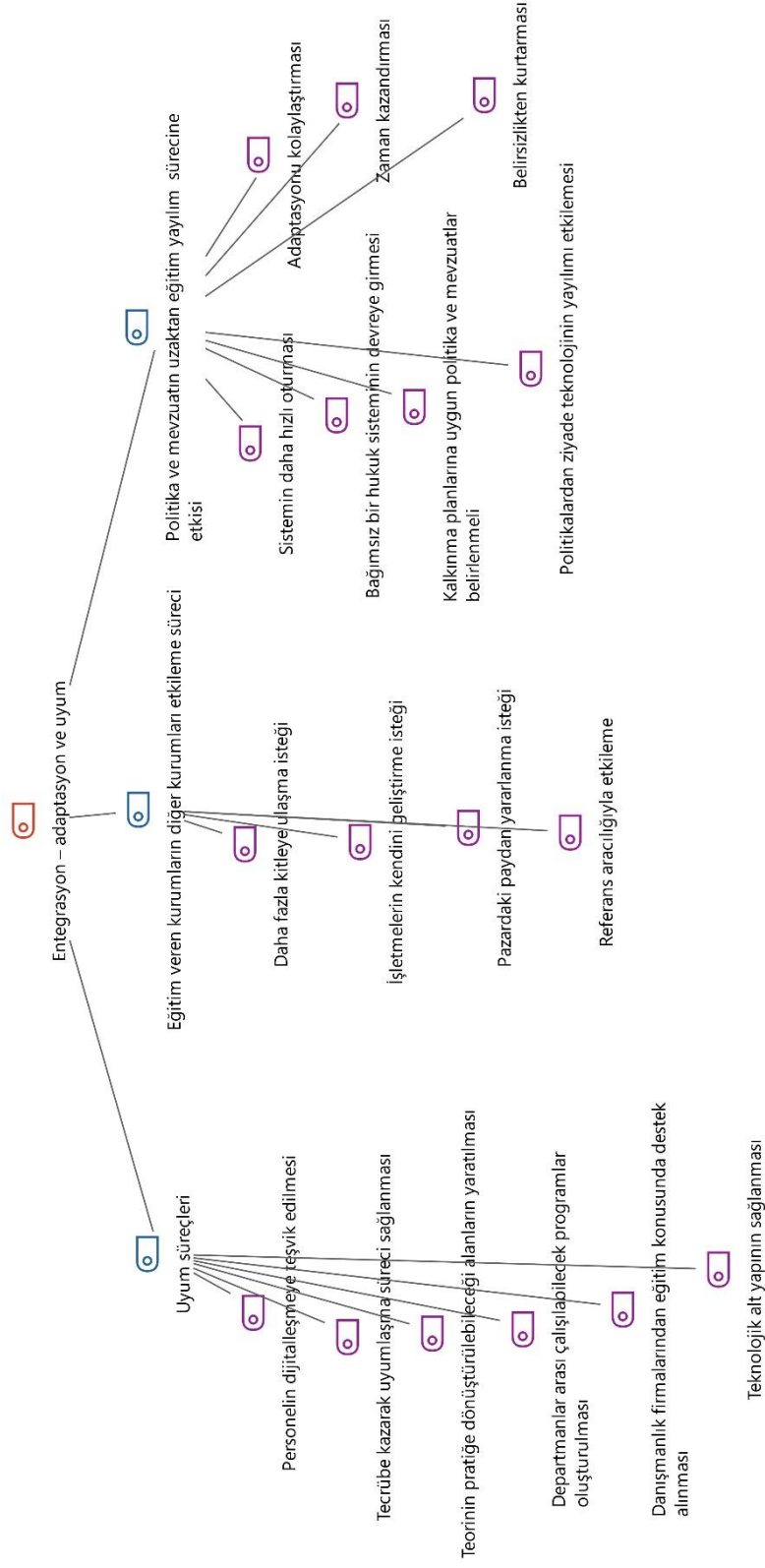
“... Bilgisayarla, tabletle eğer bilgisayarda veya tablette erişim konusunda bir sıkıntı olursa, akıllı telefonlarımız var tüm çalışanların bu şekilde uzaktan eğitim alabiliyoruz. İnternetin olduğu her yerde bu üç mobil cihazla da uzaktan eğitim mümkün. Evet aynen o şekilde. Tabletlerde ve telefonlarımızda zaten kurumla alakalı bir sürü aplikasyonumuz var. Kurumun kendi yaptığı o şekilde de kolayca sağlayabiliyoruz erişimimizi. Zaten bilgisayarlarımızda gerekli alt yapı çoktan var. Yani tablet ve telefonlara biliyorsunuz daha sonradan bazı şeyler geldi. Eğitim için çok alışkın değiliz biz toplum olarak bu tarz cihazları kullanmaya ama şirket zaten bunun alt yapısını oluşturmak için bir sürü aplikasyonu da kendi bünyesinde oluşturduğu için bizim öyle bir alt yapımızı var evet...”

Maddi kaynaklar başlığı altında bahsedilen görüşlerden bir diğeri ise “teknik alt yapının güvenliği sağlayacak biçimde kurulması” olarak ifade edilmiştir. Özellikle uzaktan eğitim yöntemiyle gerçekleştirilen eğitimlerde sınıfa “kötü amaçlı” girişimlerde bulunmasını engellemek adına teknik alt yapının güvenliğinin sağlanması gerekmektedir. Bu durumu 8 numaralı görüşmeci şu şekilde açıklamıştır.

“... Aslında şu anda klasik bilgisayarları kullanıyoruz. Ama burada bence daha doğru platformlar, mesela teknik adını bilemiyor olabilirim özellikle kurumların farklı bölgelerdeki, farklı şehirlerdeki yapılarını bir araya getiren uydu birleştirme sistemleri var. Dediğim gibi teknik adını bilmiyorum, biz mesela onu holding olarak kurmaya çalıştık, toplantı odasında biz toplanıyoruz, karşı taraf da toplantı odalarına geliyor ya da herkes odalarda ama şirketin bilgisayar alt yapısını kullanarak yine bilgisayarlar kanalıyla daha böyle dışarıdaki etkiye kapalı bir ortam oluşturuluyor. Çünkü bunlar confidential olması lazım. Hiçbir şekilde dışarıdan müdahale edilememesi lazım, bu konu çok önemli. Çünkü genelde böyle kurumsal yapılarda böyle bir korku vardır. Biz uzaktan eğitime giriyoruz ama o eğitmenin arka tarafını görmüyoruz. Ekrandaki yüzünü görüyoruz sadece. Bir yere bizi kaydediyor mu, başka rakiplerimize bu bilgi gider mi, arka tarafta rakip yönetim kurulundan biri oturuyor mu ya da platformumuz işte skype olabilir, zoom olabilir, buraya hackerlar girer, bizim buradaki konuşmalarımızı alır mı? Çünkü bu eğitimlerde hem kişisel ama bundan da önemlisi hem kurumsal çok detay paylaşılıyor. En önemli şeylerden birisi güven kısmı. Teknik alt yapıyı kesinlikle bu güveni sağlayıcı şekilde kurmalıyız. Bunu sadece kurmak yetmiyor, o kurumun yönetim kurulunu da ikna etmek gerekiyor...”

Özel yapılar içerisinde eğitim alanların görüşleri (3-6-8) entegrasyon – adaptasyon ve uyum temasında 3 başlığın öne çıktığı görülmektedir. Bu başlıklar; uyum süreçleri(1), politika ve mevzuatın uzaktan eğitim yayılım sürecine etkisi(2) ve eğitim veren kurumların diğer kurumları etkileme süreci(3) olarak ifade edilmektedir.

# Eğitim Alanlar



**Tablo 14.** Eğitim alanlar kapsamında entegrasyon – adaptasyon ve uyum teması kod haritası

Uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi ya da türevi eğitim alanlar, örgütsel alan içerisindeki aktörlerin uyum süreçleri hakkında farklı görüşlere sahiptir (Ek-34). Aktörlerin kendilerini faaliyet alanına adapte edebilmeleri için öncelikle “teknolojik alt yapının sağlanması” gerekmekte ve bu alt yapının oluşturulması ile birlikte “personelin dijitalleşmeye teşvik edilmesi” üzerinde durulmaktadır. Bu konu ile ilgili 3 numaralı görüşmecinin düşünceleri şu şekildedir.

“... Nasıl derken yöntem olarak diyorsak mesela öncelikle alt yapılarını buna göre koşullandırmalıdır. İyi bir alt yapısı olmalı şirketin. Başka türlü çünkü bağlantılarda sorun yaşıyoruz ben kendi şirketimden örnek vereyim. İyi bir alt yapıda çalıştığımızı düşünüyorum. Kovid döneminde de eğitim alırken de bir kere bile bağlantı problemi yaşamadık. Bir kere eğitim alıyorsak eğer bağlantı probleminin olmaması lazım. Çünkü bu insanları çok çabuk demotive edebilecek bir şey, çok çabuk vazgeçmelerini sağlayabilecek bir şey o yüzden öncelikle alt yapı bence çok önemli, onun dışında personelleri dijitalleşmeye teşvik edecek uygulamaları olabilir. Neden biz dijitalleşiyoruz? işte bunun şöyle şöyle faydaları var gibi somut örneklerle personellerini eğitmeleri, eğitim vermeleri, teşvik etmeleri gerekir. Bunlarla ilgili güzel videolar hazırlanabilir, güzel örnekler belirlenebilir. Biz bunu neden yapıyoruz? işte şöyle çevreye katkısı oluyor, yani bunların her zaman maddi bir ölçümü de olmak zorunda değil, bu şekilde sürdürülebilirlik ve çevreye olan katkıları da bence belirtilerek çünkü insanlar etkiyi sonucu görmek isterler bir şeye başlamak için bu şekilde teşvik edebilirler personellerini...”

Uzaktan eğitim kapsamında “teorinin pratiğe dönüştürülebileceği alanların yaratılması”, bu alanların yaratıldığında da “departmanlar arası çalışabilecek programlar oluşturulması” uyum süreçlerinin başarıyla yönetilebilmesi için gerekli olan kavramlar olarak ifade edilmiştir. Aynı zamanda “danışmanlık firmalarından eğitim konusunda destek alınması” ile de kurumsallaşma adına uzaktan eğitime uyumun nasıl sağlanacağını 6 numaralı görüşmeci şu şekilde ifade etmiştir.

“... Örgütler dediğimiz işyerleri, bunların profesyonelleşmesi için birçok şey var. Bunlardan bir tanesi yatırım. Yatırım olmazsa olmaz bir şey. Ama bu işte illa maddi bir yatırım değil, zaman yatırımı çok önemli. Firmalar bazen beklenti aralıklarını çok kısa zamanda tutmaya çalışıyorlar yani bu kadar sürede biz bu işin parasını verdik, yatırımını yaptık, hemen bunun karşılığını almamız gerekiyor, diye. Şunun farkında olması gerekli insanlar, özellikle de bu danışmanlık yapan firmaların da bunu firmaya çok iyi açıklaması lazım. Biz bu eğitimleri veriyoruz ama bu personelin uygulayacağı koşullar yoksa eğer sizin bu tarz bir şeyi sahada görememeniz doğal ya da buna uygun

*iklimin de yaratılması gerekiyor. Bu iklimin yaratılması için sadece bir mühendisin orada bir yöneticilik öğrenmesi değil aynı zamanda o iklimin de yani firmanın da ona mümkün derecede destek oluyor olması lazım. Örneğin diğer departmanlardaki arkadaşların onun yaptığı işle ilgili kendi kesiştikleri noktaları çok iyi anlatması lazım özel bir yönetici adayına. Mesela üretim mühendisi, bir ihtiyacı var ve bu ihtiyacı kimi zaman satın alma ile halledemiyor mesela. Halledemediği zaman da aslında satın almada bazı bloklar yaşıyor, bu blokları aşabilmek de aslında yönetici seviyesine geldikten sonra bunları bir şekilde çözümler bulabilmek için onların süreçlerini iyi tanması gerekiyor. Ondan dolayı, 10 yıl boyunca üretim departmanında çalıştım evet, 10 yıl sonra da yönetici oldum şeklinden ziyade bu bir zaman-kıdem meselesi değil aynı zamanda çalışan kişinin o istekleri, diğer departmanları, tedarik zinciri olsun, satın almadır, finanstır bu departmanlarla da organik bağı yaşatabilecek şeyler yapılması gerekiyor. Bunlar da tabi use-case senaryolarla, projelerle yapılması gerekiyor. Dolayısıyla örgütler, işyerlerinin profesyonelleşmesi için ilk başta birden fazla departmanın bir arada cooperate edebileceği küçük programlar tanımlaması gerekiyor... öteki türlü herkes kendi yıllık hedefine doğru odaklanınca bu da tabi yönetici gelişimini de azaltıyor. Evet stresi arttırıyor, diyalogu azaltıyor ama aynı zamanda içeriden yetişecek yöneticinin de kalitesini azaltıyor. Ve dolayısıyla firmaların çoğu dışarıdan yönetici tedarik etmek zorunda kalıyor çünkü içeride yetiştiremiyorlar...”*

Bu süreç sonunda ise “*tecrübe kazanarak uyumlaşma sürecinin sağlanması*” ile birlikte aktörler örgütsel alana adapte olabilecekler ve kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için uyum süreçlerini ele alacaklardır. Bu durumu 8 numaralı görüşmeci şu şekilde ifade etmiştir.

*“... Bu da aslında bir tecrübe konusu. Bu pandemi süreciyle ilgili insanlar artık gerçekten video konferanslara çok alıştılar. Televizyonlarla başladı bu, daha sonra özel sektörde bütün kurumlarda bu video konferanslar oluştu. Yavaş yavaş bu platformu kullandıkça kişilerin hem zamandan kazandıklarını görüyoruz hem de toplantılar çok çok daha verimli oluyor. Sebebi şu; öyle hatır gönül sorulmadan direkt konuya gidiliyor herkes hazırlık yapıyor, çay kahve molaları verilmiyor, konular konuşuluyor, verimli bir şekilde konu bitirilip ayrılıyor. Eğitimde de bu aynı şey olacaktır. Çünkü orada vakit kısıtlı, herkes oraya kanalize olmuş durumda, başka sağıyla soluyla ilgilenmiyor bilgisayarla karşı karşıya. Bence tecrübe kazanarak yavaş yavaş bu sürece çok rahatlıkla uyum sağlanır diye düşünüyorum...”*

Uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi ya da türevi eğitim alan bireylerin mevcut politika ve mevzuatın uzaktan eğitimin yayılımına nasıl bir etkisi olduğu ile ilgili de farklı görüşlerde bulunmuşlardır (Ek-35). Bu doğrultuda bahsedilen

ilk görüş “*politikalarından ziyade teknolojinin yayılımı etkilemesi*” olarak ifade edilmiştir. Mevcut politikaların alanı yeterince tanımlayamadığı, sadece teknoloji parametresi ile yayılımın hızlanacağı şeklinde belirtilen görüşleri 6 numaralı görüşmeci şu şekilde ifade etmiştir.

*“...açıköğretim sistemi, uzaktan eğitim sistemini açıkçası yayılım sürecinde politika ve mevzuatını çok bilmiyorum. Cidden bilmiyorum ama şunu çok net bir biçimde söyleyebilirim uzaktan eğitimin şirketlerle veya dijitalizasyonda çok ciddi gelişmeler kaydedebileceğini biliyorum çünkü artık teknoloji açıkçası politikadan da farklı şekilde ilerliyor. Baktığımız zaman internetin çok yayılmasıyla ve artık insanlar cep telefonundan çok rahat şekilde mesela herhangi bir Afrika ülkesindeki atılan bir twiti takip edebildikleri için, filtresiz, dolayısıyla bunlar çok önemli. Dolayısıyla bu noktada politikaların biraz teknolojinin arkasında kalacağını düşünüyorum önümüzdeki yıllarda...”*

“*Kalkınma planlarına uygun politika ve mevzuatlar belirlenmeli*” görüşü ve örgütsel alanın yasal zeminini oluşturan “*bağımsız bir hukuk sisteminin devreye girmesi*” görüşleri mevzuatın güncellenmesine vurgu yapmaktadır. Bu doğrultuda 8 numaralı görüşmecinin ifadeleri şu şekildedir.

*“... Ben de az önce hatta onu söyleyecektim, akredite kurum kuruldu, tamam ama bunun da bağlı olduğu bir mevzuat olması lazım. Hani böyle çok devlet kaynaklı bir şeyden bahsetmiyorum ama Türkiye’de iş eninde sonunda oraya oturuyor. Mevzuat deyince kanun koyucunun düzenlemesi gerekiyor, hukuk sisteminin bazı mevzuatları düzenlemesi gerekiyor. Tabi burada daha bağımsız bir hukuk sisteminin devreye girerek bu mevzuatı düzenlediği bir ortam olmalı, demokratik yapılarımızı korumalıyız burada, kesinlikle etkisi olur. Yani, bunu belli bir kurum için ya da iyi ödeme yapan bir kurum için özel olmamalı. Eğitim, bu eğitimi alacak kişilerin genel ihtiyaçlarını karşılayacak, ülkenin sektörlerine fayda sağlayacak temellerin ortaya konması lazım. Hatta bu eğitimler sektörel anlamda kalkınma planlarına uygun olmalı. Bu sene tarım sektörünün şöyle bir kalkınma planı olacak, orada faaliyet gösteren kurumlar da o kalkınma planlarına, o stratejik planlara uygun eğitimler alması lazım. O yönetici profillerinin bu stratejik amaçlara uygun hale getirilen bir yapıda olması lazım, eğitim kurumu da buna örnek olmalı. Öyle düşünüyorum...”*

Amacına uygun yapılandırılan mevzuat ve politikalar, örgütsel alanda “*sistemin daha hızlı oturması*”, “*zaman kazandırması*”, “*belirsizlikten kurtarması*” ve “*adaptasyonu kolaylaştırması*” açısından görüşlerin gerçekleşmesini sağlayacak ve kurumsallaşmanın da oluşmasını teşvik edecektir. Bu durumu 3 numaralı görüşmeci şu şekilde ifade etmiştir.

“... Bence olumlu bir etkisi vardır (yayılm sürecine). İnsanlar için kurallar olduğu zaman özellikle yeni bir şeye uyum sağlamakta kolay adapte olabileceklerini düşünüyorum. Yani şöyle ki bir belirsizliğin içinde değiller, ellerinde bir talimat var, bir politika, bir kural var. Ona uygun hareket ederek daha sürecin hızlı işlemesine, sürecin oturmasına katkıda bulunacağını düşünüyorum ben. Sonuçta şey hissetmeyecekler kendilerini bunu nasıl yapacağız, şunu nasıl yapacağız? bunlar çok zaman kaybettiriyor insana. Süreçler böyle oturmuyor. Kurumsalda da böyledir mesela belirsiz bir süreç olduğu zaman onun oturması zaman alır ama eğer belirli bir politika, yöntem uygulanmış daha önceden bir şey varsa o yöntemde alınabilir, o politika da alınabilir. Başka bir ülkenin bir modeli de alınabilir. Elimizde somut bir şey olduğu zaman ona uymak onu hayata geçirmek bence çok daha kolay oluyor. O yüzden olumlu bir etkisinin olacağını düşünüyorum...”

Uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi ya da türevi eğitim alan bireylerin örgütsel alan içerisinde eğitim veren kurumların diğer kurumları etkileme süreçleriyle ilgili görüşleri arasında “referans aracılığıyla etkileme” kavramı yer almaktadır (Ek-36). Uzaktan eğitim alanında faaliyet gösteren kurumların başarıları ve dolayısıyla eğitim verdikleri kurumların referansları bu alana girmek isteyen kurumları etkileyen bir faktör konumundadır. Bu konuda 8 numaralı görüşmecinin düşünceleri şu şekildedir.

“... Özel sektörden şöyle örnek vereyim. Her sektörün bağlı olduğu sivil toplum kuruluşu ya da bir dernekleri vardır. İşte ticaret odası olabilir, sanayi odasının üyesisinizdir. Sivil toplum kuruluşları ile irtibatlı, vakıflarla irtibatlı olabilirler. Kurumsal şirketleri bir kere web sitelerinden takip etmeleri lazım, eğitim şirketlerinin. Genelde bunlar üzerinden referans alırlarsa doğru ilerlerler. Büyük kurumsal yapılar, doğru, o kurumsal yapılarına uygun, doğru, güvenilir, düzgün, bunu suistimal etmeyecek ve tabii ki en önemlisi bilgilerini gizli tutacak eğitim kurumlarıyla çalışmak isterler. Çünkü burada kişisel bilgilerde devreye giriyor zaman zaman. Yıllar sonra dahi bu gizlilik korunmalı. Böyle olduğunda da referans çok önemlidir özel sektör için...”

Bunun yanında uzaktan eğitim sayesinde “daha fazla kitleye ulaşma isteği”, “işletmelerin kendilerini geliştirme isteği” ve neticesinde karlılıklarını arttırmak, yaşam eğrilerini uzatmak ve prestijlerini arttırmak amacıyla “pazardaki paydan yararlanma isteği” sonucunda kurumlar, alana girmek isteyen diğer kurumları etkileyebilmekte ve kurumlar alandaki kurumların süreçlerine öykünerek uyulmamalarını gerçekleştirmektedir. Bu noktada normatif baskılardan ziyade taklitçi eşbiçimlilik baskılarının görüldüğü ve alan içerisinde daha başarılı olan aktörlere

öykünerek fonksiyonların oluşturulduğu görülmektedir. Bu durumu 3 numaralı görüşmeci şu şekilde ifade etmiştir.

“... Bence şöyle etkiliyor. Mesela diyelim ki bir eğitim var. Bu yönetici eğitimi olsun. A firması bu eğitimi vermeye başladı ve diğer firmalar da talepte bulunmaya başladı. Yani eğitim almak isteyen firmalar talepte bulunmaya başladı ve bu eğitimin çıktılarında da çok memnunar dolayısıyla B firması da bu sefer diyor ki bende bu eğitimi veriyim ki bende aynı şekilde talebi yakalayayım, bende bu pazardaki payımı alayım yani ticaret gibi aslında evet eğitim alan olabilir. Ama sonuçta burada da aynı şekilde maddi kaygular var ve maddi beklentiler ile ilgili bir girişim var. O yüzden bence eğitime olan talep ile ilgili bir firma diğer firmayı etkiliyor. Bu şekilde etkilendiğini düşünüyorum. İyi anlamda da eğer eğitimin kalitesi iyiye bu anlamda da diğer firma kendini geliştirmek istiyor. Bir de şöyle de bakabiliriz. İki firma var ikisi de aynı şekilde yönetici eğitimi veriyor. Hep bir taraf daha fazla tercih ediliyor. O zaman diğer firma da kendini bu konuda geliştirmeye çalışır. Çünkü o da tercih edilmek ister. Bu şekilde birbirlerini etkiliyorlar bence... (kamu kurumlarında da) Anadolu Üniversitesi bu konu da bir öncü oldu. Çokta tercih edildi. Birçok öğrenci de açık öğretim sisteminden faydalandı. Hala da faydalanmaya devam ediyor. Anadolu üniversitesi de kendini bu konuda geliştirmeye devam ediyor bence. Benim gördüğüm en azından yeni programları da var. Birkaç sene önceki gördüğüm programlar ile şuan ki gördüğüm programlarda farklı o anlamda iyi bir gelişim bence. Diğer üniversiteler de talebin olduğunu gördüğü için aynı şekilde eğitim vererek daha çok kitleye ulaşmayı düşünmüş olabilirler ve bundan etkilenmiş olabilirler...”

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışmanın temel amacı, uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi uygulamalarının yönetici eğitimi örgütsel alanı kapsamında farklı platformlarda uygulanması sırasında meydana gelen yayılım sürecini yeni kurumsal kuram ışığı altında incelemek, yönetici eğitiminin aktarılırken kullanıldığı kanalları ele almak ve uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi yayılım sürecinin ilişkili olduğu kurumsallaşma koşullarını ifade etmektir. Bahsedilen bu amaç doğrultusunda uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi örgütsel alanında yer alan aktörlerle yapılan görüşmeler sonucunda, kurumsallaşma koşulları ifade edilmiş, örgütsel alan içerisindeki aktörlerin süreçleri ve uygulamaları benimsemeleri kapsamında eşbiçimlilik ve yayılım düzeylerinin etkileri yeni kurumsal kuram kapsamında açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmada, iç katkı olarak ifade edilebilecek,

endüstri mübadele alanında yer alan yönetici eğitimi örgütsel alanı içerisinde, yeni kurumsal kuram kapsamında, yönetici eğitimi yayılımının aktörlerin eşbiçimlilik mekanizmalarına hangi koşullarda yol açtığı ve hangi eşbiçimlilik mekanizmalarının daha baskın olduğu ele alınmıştır. Çalışmanın dış katkısı açısından ise yönetici eğitimi örgütsel alanının geçirdiği evrim ve gelişme sonrası düzeyi, alan içerisindeki aktörlerin ittifakları ve yaratılan sinerji süreçleri alandaki konuların kapsam düzeyleri açısından ele alınmıştır. İç ve dış katkı süreçleri alandaki aktörler ve temalar dahilinde küçük hikayecikler (*narrative*) biçiminde ele alınmış, bu bağlamda yönetici eğitimi örgütsel alanı, kurumsal altyapılarla ve kapsamında yer aldığı endüstri mübadele alanının özellikleriyle ne derece uyumlaştığının ortaya çıkarılması örgütsel alanın içerisinde bulunduğu sorunsal ile de uyumlu olması açısından örtüşmektedir.

Türkiye sınırları içerisinde yer alan yönetici eğitimi örgütsel alanı kapsamını değerlendiren çalışmanın bulguları, örgütsel alanda yer alan kural koyucunun eğitim ve politikalarını günümüz koşullarına uyarlaması gerektiğini, bağlı olarak bu kurallardan etkilenen kamu kurumlarının kendi çerçevelerini belirleme çabalarına gittikleri, özel kurumlarda ise bu durumun daha çok öykünmecî bir karakteristik izleyerek, piyasadaki eğitim ihtiyaç analizlerine göre şekillendiğini göstermektedir. Yönetici eğitimi konusu, farklı platformlarda uygulanması sonucunda çeşitlilik gösteren bir yapıda oluşmuştur. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta özellikle örgütsel alan kapsamında yönetici eğitimi başlığının kullanılma azlığı olarak dikkat çekmektedir. Yönetici ile ilgili eğitimler daha çok liderlik ya da yönetim bilimi eğitimleri başlıkları altında bir nevi “değinilen” bir şekilde ele alınmaktadır. Bu doğrultuda uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi süreçlerinde dikkat çeken ilk bulgu, uzaktan eğitim politika ve mevzuatlarının günümüz koşullarını yeterli derece kapsayıcı bir çerçeve çizmediği yönündedir. Örgütsel alan içerisinde yer alan kamu kurumlarının kural koyucu olan YÖK tarafından çerçeveleri çizilirken, kurumsal anlamda kendisi ile çelişmekte ve kamu kurumları kapsamında alanın yapılanması normatiften taklitçi eşbiçimliliğe doğru kaymaktadır. Aktörler, politika ve mevzuatları yeterli bulmamasından dolayı süreçlerini ve kullanacakları maddi ve örgütsel kaynakları belirlerken kendi oluşturdukları yönergelerden yararlanmaktadır. Bu yönergeler oluşturulurken de alanda yer alan –özellikle de öncü durumunda olan Anadolu Üniversitesi- kurumlara öykünerek çerçevelerini belirlemektedir. Bu doğrultuda uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi uygulamalarının



özellikle kamudaki aktörler tarafında literatürde geçen genel görüşün aksine, istikrarlı ve tutarlı olmadığı ifade edilebilir. Bu durum özel kurumlar açısından zorlayıcı ve taklitçi bir biçimde gerçekleşmektedir. Piyasa eğitim analizleri sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlar, özel yapıların süreçlerini ve içeriklerini bu doğrultuda yapmalarını zorlayıcı bir tutumda etkilemektedir. Ayrıca “kar odaklılık” mantığından yola çıkarak, alanda piyasa analizlerini gerçekleştirmiş ve belirli bir kar oranına sahip olan kurumlardan öykünerek de süreç ve içeriklerin oluşturulmasında taklitçi eşbiçimlilik mekanizmalarının yer aldığı görülmektedir.

Örgütsel alan içerisinde yer alan aktörlerin kurumsallaşma açısından değerlendirilmesi, görüşme sorularının da temel çatısını oluşturan, yeni kurumsal kuramın temaları kapsamında ve Özen’in (2014) bahsettiği yeni kurumsal kuramın bağlamsal varsayımları üzerinden ele alınmıştır. Aynı zamanda Sargut ve Özen’in (2010) belirttiği yeni kurumsal kuramın ilk formülasyonlarını oluşturan çalışmaların sunduğu tezler dahilinde örgütsel alan açıklanmıştır. Buna göre *sosyal ihtiyaç ve ortaya çıkış – farkındalık – heves – moda* temasına göre; 1982 yılında ortaya çıkan toplumsal ihtiyaçlar çerçevesinde bir yönetmelik oluşturulmuş ve eğitim yaklaşımlarının çeşitlendirilmesi ve eğitim hakkının tüm bireylere ulaştırılması adına açık yükseköğretim olarak genel hatları belirlenmiştir. Bu durum zaman içerisinde örgütsel alanda yer alan diğer aktörlerin farkındalık seviyelerini arttırmış ve alana yayılmaya başlamıştır. Kamuda öncelikle 3 üniversite ile başlayan bu yayılım süreci, diğer üniversitelerin de uzaktan eğitim merkezlerinin oluşturulması ile birlikte devam etmiştir. Ancak özellikle uzaktan eğitim alanındaki yayılım, farkındalık ve moda kavramlarıyla eğitim hakkının tüm bireylere ulaşması eşitliğinin yanında, alanda pazar payı kapma gibi heveslerle de ortaya çıkmış, hevesi modaya dönüştüremeyen ya da alt yapı ve insan kaynağı eksikliği gibi nedenlerle varlıklarını devam ettiremeyen yapılar ile sonlanmıştır. Ancak kamu kurumlarında özellikle “*yöneticilerin eğitim almaya ikna edilmesi*” alanda kurumsallaşmanın karşısında yer alan en büyük problem olarak göze çarpmaktadır. Aynı zamanda “*yöneticilerin eğitim ihtiyacının farkında olmamaları*” da kamu kurumlarındaki yöneticilerin farkındalık düzeylerinin yeterli seviyede olmaması da alandaki yönetici eğitimi sorunlarının başında yer almaktadır. Özellikle kamu kurumlarının bürokratik yapılarında en tepede yer alan yöneticilerin, yönetici eğitim faaliyetlerine ikna edilmesi ve bu doğrultuda farkındalıklarının arttırılması, diğer eğitim faaliyetlerinin de rasyonel bir temelde kurumlaştırılarak,

kendilerinin ve alanda yer alan diğer aktörlerin de davranışlarını etkilemeye ve değiştirmeye başlayacaktır. Yönetici eğitimi örgütsel alanında verilecek olan eğitimlerin ihtiyaç analizleri yapıldıktan sonra içeriklerinin oluşturulması ve kurumsallaşmaya olumlu bir katkısının olabilmesi için de mutlaka teorik içeriklerin uygulamalı içeriklerle birleştirilmesi gerekmektedir. Ancak bu doğrultuda yöneticiler çeşitli örnek olaylarla teorik bilgileri pekiştirebileceklerdir. Özel alanda ise bu durum nihayetinde karlılık ve verimlilik oranında değerlendirildiği için “*piyasanın ihtiyaç analizlerine*” göre şekillendirilmektedir. Bu doğrultuda özel eğitim ve danışmanlık kurumları ağırlıklı olmak üzere, sivil toplum kuruluşları gibi yapılarda farkındalık, piyasada yer alan kurumların eğitim ihtiyaçlarıyla ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla özel yapılarda farkındalık unsurunun başrolde yer aldığı görülmektedir. Ancak “heves” unsurunun özel yapılarda kamu kurumlarına göre daha fazla hissedildiği, nihayetinde “*pazarın kaymağını alma endişesi*” nedeniyle daha ağır basmaktadır. Rakiplerinin yaptıkları ihtiyaç analizleri doğrultusunda eğitim malzemelerini büyük bir heves içerisinde oluşturan yapılar, hedef aldıkları pazarın doygunluklarını hesap edememekte ve yapmış oldukları girişimler birer heves olarak kalmaktadır. Bu noktada moda-heves konusu bağlamında örgütsel alanda yer alan aktörlerin Bamber’in (1999) bahsettiği literatürde yer alan ikileme kaldıkları da açıktır. Bu doğrultuda öncelikle kamu kurumlarını ilgilendiren politikaların ve mevzuatların kurumsallık kavramını sağlayabilmek adına günümüz koşullarına adapte edilmesi gerekmektedir. Ayrıca özel yapılara ilişkin bir kural koyucu mekanizmasının oluşturulması ve bu mekanizmanın YÖK ile birlikte etkileşim içerisinde olması sonucunda hem kamu hem de özel yapılar yoluyla verilen eğitimlerin, eğitim verilen yerlerdeki kurumsallaşmayı sağlaması adına bir katkısı olabilecektir.

*Aktörlerin etkileşimi* teması kapsamında ülke genelinde bir şemsiye yapının ele alınması gerekliliği görülmektedir. Kamu yapıları, kural koyucu olan YÖK’ün başkanlığında yapılan toplantılarda bir araya gelmekte ve etkileşime girmektedir. Özel yapılar ve STK’lar da kendi aralarında; çalışma gruplarının yapıldığı ortamlarda, konferanslarda ya da ortak projeler vasıtasıyla görüşebilmekte ve fikir alışverişinde bulunabilmektedirler. Etkileşimler sırasında paylaşılan konuların detayları ise kamu yapılarında derinlemesine inen noktalarda bile gerçekleşmekte iken, bu durum özel yapılar arasında yüzeysel bir biçimde yürütülmektedir. Bunun en önemli sebebi olarak ise “işletme sırlarının ifşa edilmemesi” yönünde, şu an için ortak olan ancak aslında

birbirlerine rakip olan özel yapı kurumlarının karşılıklı olarak içinde buldukları güvensizlik ortamından kaynaklanmaktadır. Kamu kurumları ve özel yapılar ise neredeyse hiçbir ortamda etkileşimde bulunmamakta ancak informal yollarla kurdukları diyaloglar sayesinde birbirlerinden haberdar olmaktadır. Eğitim alanlar bölümünde yer alan aktörlerin ise, eğitim aldıkları kurum ile bir etkileşim içerisine girdikleri söylenebilir. Gerek senkron dersler yoluyla gerekse iletişim ve etkileşim platformları sayesinde (forumlar, derse özel oluşturulan sohbet odaları, çağrı merkezleri vb.) eğitim alan – eğitim veren aktörler arasında etkileşim gerçekleşmektedir. Ayrıca kamu alanında YÖK’ün, özel yapılarda ise kurumların yapmış oldukları eğitim ihtiyaç analizleri sayesinde de eğitim veren – eğitim alan aktörler arasında etkileşim gerçekleştirilmektedir. Eğitim ihtiyaç analizlerinin doğru bir biçimde yorumlanması ve çıktılarının bu yorumlara göre yapılarak eğitimlerin planlanması ve uygulanması, yapıların kurumsallaşması açısından önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetici eğitimi özelinde de özellikle kamu kurumlarında yer alan direncin kırılarak yöneticiler dahilinde eğitim ihtiyaç analizlerinin planlanması, uygulanması ve doğru bir biçimde analiz edilmesi sonucunda aktörler arasındaki iletişimin de artacağı ve bu durumun örgütsel alan içerisinde kurumsallaşmayı sağlayacağı belirtilebilir.

*Normlar ve geliştirilmesi* temasında uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen eğitimlerde kullanılan teknik ve yöntemler, kamu ve özel yapılar kapsamında benzerlik göstermektedir. Senkron ve asenkron olarak yapılabilen dersler, e-kitaplar, konu anlatım videoları, podcast gibi seslendirmeler, uzaktan ya da yüzyüze olarak yapılan ölçme ve değerlendirme teknikleri, eğitim veren aktörlerin ana ve yardımcı malzemelerini oluşturmaktadır. Bahsi geçen bu malzemelerin kullanım ve aktarım süreçleri kamuda, YÖK’ün genel çerçeve yönergesi kapsamında ve aktörlerin kendilerine ait yönetmelikleriyle sağlanmaktadır. Özel yapılarda ise bu durum temel olarak müşteri konumunda yer alan işletmelerin eğitim ihtiyaçlarına göre şekillendirilmektedir. Özellikle kamu alanında yer alan kurumların, örgüt kuramı literatüründe yer alan genellemeyi sağladığı görülmektedir. Türkeli’nin (2012) belirttiği önerme doğrultusunda “makro aktörlerin örgütsel alan kapsamında çıkardıkları kanunlar ve yönetmelikler, örgütsel alanın zorunlu olarak değişmesini sağlamaktadır”. Bu doğrultuda kamu kurumlarında olduğu gibi özel kurumlarda da aynı durumu oluşturmak adına çalışmaların yapılması örgütsel alanın genelini olumlu

yönde etkileyebilecektir. Alandaki kurumsallığın sağlanması adına, kamu ve özel yapılarda kullanılan teknik ve yöntemlerin belirleyici ortak bir çerçeve kapsamında ele alınması, oturmuş bir standartlaşmanın sağlanması açısından önem arz etmektedir. Bu durumun ortadan kaldırılması, örgütsel alanın çerçevesini belirleyecek bir akreditasyon kuruluşu ile sağlanabilecektir. Hem kamu yapılarında hem de özel yapılarda kural koyucu aktör rolünü üstlenebilecek bir akreditasyon kuruluşu ile uzaktan eğitim faaliyet alanı ve özelde yönetici eğitimi örgütsel alanı içerisinde kural ve yöntemler daha kesin çerçevelerle belirlenebilecek, mevzuat ve politikalar güncelliğini koruyabilecek hem de uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimleri sonucunda, bu eğitimlerden yararlanan yöneticiler sayesinde, örgütsel alanda yer alan aktörlerin kurumsallaşmasını sağlayabilecektir.

*Maddi kaynaklar – örgütsel kaynaklar* teması ele alındığında kural koyucu olan YÖK herhangi bir genel çerçeve belirlememiş olup 1982 yılında yürürlüğe konulan “Açık Yükseköğretim Yönetmeliği” kapsamında daha önce de bahsedilen “imkanlar ölçüsünde” ibaresini kullanmıştır. Bu sebeple kamu ve özel alanlarda yer alan yapılar kendi oluşturdukları yönerge ve yönetmelikler dahilinde uzaktan eğitim alanında faaliyetlerini sürdürmektedir. Ancak yapılar özelinde oluşturulan mevzuatlarda da maddi ve örgütsel kaynaklar için belirlenmiş bir çerçeve bulunmamakta, aktörler kendi imkanları dahilinde kaynaklarını yaratmakta ya da yetiştirmektedir. Bu sebeple normatif eşbiçimlilik mekanizması havada kalmakta, aktörler taklitçi eşbiçimlilik mekanizmalarına yönelerek yönergelerini kendileri oluşturmaktadır. Kural koyucular ve düzenleyiciler olarak geliştirilmesi gereken mevzuatlar ile birlikte eğitim veren yapıların –kamu ya da özel- kullanacakları teknolojilerin ve yazılımlarının belirlendiği bir standart oluşturulması gerekmektedir. Aynı zamanda faaliyet alanı içerisinde görevlendirilen insan kaynaklarının uzmanlıkları ve yeterliği konusu da aydınlığa kavuşturulması gereken konulardan bir tanesi olarak göze çarpmaktadır. Örgütsel kaynakların planlanması (eğitim ihtiyaç analizlerine göre eğitim alanlarının belirlenmesi) sadece kamu yapıları aşamasında ele alınmamalı aynı zamanda özel yapılarda da belirli bir çatı altında bu planlamaların düzenlenmesi ve gerektiği takdirde eğitim alanı paylaşımı ve koordinasyonu önerilerinin aktörler arasında paylaşılması gerekliliği yapılan görüşmeler sonucunda ortaya çıkmıştır. Ayrıca sadece planlama aşamasında temel bir çatının oluşturulması değil aynı zamanda faaliyetlerin organizasyonu, koordinasyonu ve verilen eğitimin çıktılarının değerlendirildiği

“ölçme-değerlendirme” aşaması olan denetim mekanizması da genel bir çerçeve ile birlikte ele alınmalıdır. Yönetici eğitimi özelinde değerlendirildiğinde örgütsel alandaki problemlerin en tepe noktasında –faaliyet alanıyla benzer olarak-; yönetici eğitim içeriklerinin doğru bir biçimde yapılandırılmaması ve yönetici eğitimi veren eğitimcilerin yeterliği konuları göze çarpmaktadır. 2020 yılında yaşanan çevresel şoklar kapsamında yüzyüze olan eğitimin uzaktan eğitim biçimine evrilmesi sebebiyle özellikle kamu alanında öğrenme yönetim sistemi arayüzleri ortak projelerle oluşturulmaya başlanmış ancak genel mevzuatta kendisine henüz bir yer bulamamıştır (YÖK, *Uzaktan Eğitim Sağlama Protokolü*, <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2020/uzaktan-egitim-platformu-saglama-protokolu.aspx>). Bu ve bunun gibi örneklerin yaygınlaşması, akredite edilip mevzuat içerisine dahil edilmesi, eğitim veren cephesinde kurumsallaşmayı sağlayabilecek unsurlar olarak göze çarpmaktadır.

Son olarak *entegrasyon – adaptasyon ve uyum* temasında ise, kural koyucunun, alanda faaliyet gösteren kamu kurumlarını o dönemin çerçevesi ile belirlenmiş genel bir yönetmelik kapsamında ele alması sonucunda, uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen eğitim süreçlerini gerçekleştirmek isteyen yapılar, kendi özelliklerinde oluşturdukları mevzuatlarıyla bu süreci gerçekleştirebilmektedir. Dolayısıyla kamuda ya da özel yapılarda bölümler ya da verilen eğitimler açısından değerlendirildiğinde, aktörler; çevresel faktörleri, piyasa koşullarını ve eğitim ihtiyaç analizlerini göz önünde bulundurarak birbirlerinden etkilenmekte, bu durum alan içerisinde belirli bir uyumu ve adaptasyonu sağlamakta, sonuç olarak da yayılımı tetikleyici bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak bu durumun Çekerol’un da (2020) bahsettiği üzere kamu yapıları dahilinde açılan uzaktan eğitim programlarının kapanmasının önüne geçmediği ve sonuç olarak kamuda uzaktan eğitim kurumsallaşmadığı için bölümlerin kapandıkları ifade edilebilir. Benzer şekilde Yalçinkaya’nın (2018) çalışmasında da elde edilen sonuçlarda, kural koyucunun (devlet) örgütsel alan içerisinde salt kural koyan bir arabulucudan ziyade çıkarlarının peşinde koşan bir aktör konumuna gelmesi, uzaktan eğitim alanında da görülmektedir. Kural koyucunun sadece kamu alanında yer alması ve özel kurumlara hiçbir suretle karışmaması da bu durumun bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda çalışma kapsamı içerisinde kurumsallaşma kavramı nihayetinde bir döngü içerisinde ifade edilebilir. Yapılan görüşmeler sonucunda kurumsallaşmanın arttırılması ile yönetici eğitimi

uygulamalarının gerçekleşeceği, yönetici eğitimi uygulamalarının gerçekleştirilmesi ile birlikte de kurumsallaşmanın artacağı yönünde ortaya çıkan bu döngü, aynı zamanda sürecin hangi noktada nasıl ele alınması gerektiğini sorgulatan bir yapıya bürünmüştür.

Kamu kurumları ve özel kurumlar açısından da eşbiçimlilik baskıları, kural koyucu kapsamında olduğu gibi literatürde bahsedilen genellemeler çerçevesinde (Zietsma, Gronewegen, Logue ve Hinnings, 2017), ılımlı olarak değil ancak mübadele ortaklarından kaynaklanan bir biçimde şiddetli olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak kamu alanında yer alan eşbiçimlilik mekanizmalarının işleyiş biçimleri özel kurumların yer aldığı alandan farklılık göstermektedir. Her ne kadar farklılık gösterse de ortak olan bir nokta, Türkeli'nin (2012) çalışmasında vermiş olduğu önerme kapsamında "aktörler faydalı bir pratiğin rakipten kopyalanması şeklinde pratiği yaygınlaştırarak örgütsel alanda değişimi gerçekleştirmekte" ve örgütsel alanda yer alan kamu ve özel yapıların birbirlerinden öykünerek içerikleri ve süreçleri oluşturdukları gözlemlenmektedir. Kamu alanında yer alan baskılar kural koyucu başlığı altında olduğu gibi normatif bir eşbiçimlilik olarak ortaya çıksa da özellikle kural koyucunun kamu alanındaki aktörlerle birlikte ele aldığı projeler ile birlikte -2020 yılı salgın örneğinde olduğu gibi- zorlayıcı eşbiçimlilik olarak ifade edilen bir mekanizmanın da çalıştığını görmek mümkündür. Özellikle Milli Eğitim Bakanlığı ile başlayan uzaktan eğitim süreçlerinin ilk ve orta öğretime kadar indirgenmesi ile birlikte toplum tarafından, örgütsel alanda yer alan aktörlerden yeterli ve verimli alt yapıların oluşturulması konusunda zorlayıcı baskılar oluşturulduğu görülmektedir. Ayrıca yaşanan çevresel şoklar sebebiyle uzaktan eğitim uygulamalarının yükseköğretimde de tek koşul olarak uygulanması sonucunda, Çakar ve Danışman'ın da (2017) belirttiği üzere, kurumların içinde buldukları toplumdaki kültürel beklentilerle birlikte zorlayıcı bir biçimde uzaktan eğitim uygulamalarının hayata geçtiği görülmektedir. 2019-2020 öğretim yılının bahar dönemi ve 2020-2021 öğretim yılının güz dönemi hem ilköğretim-ortaöğretim hem de yükseköğretimde uzaktan eğitim şeklinde faaliyetlerini sürdürmüştür. Bu doğrultuda özellikle literatürde de belirtildiği üzere ılımlı bir normatif eşbiçimlilik baskısı dolayısıyla değil şiddetli bir zorlayıcı eşbiçimlilik baskısı ile kamu alanındaki aktörler uzaktan eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmek durumunda kalmışlardır. Aynı zamanda kamu kurumları özelinde alanda öykünmecî bir davranış örneği olarak taklitçi eşbiçimlilik görülmektedir.

Çekerol'un (2020) belirttiği üzere özellikle açıköğretim kapsamında 3 üniversitenin 30'un üzerinde ortak programı olması da kamu kurumları arasında yer alan taklitçi eşbiçimliliğin görüldüğü söylenebilir. DiMaggio ve Powell'ın belirttiği ve Çakar ve Danışman'ın da (2017) aktardığı üzere, örgütler teknolojik gelişmelerin yeterince anlaşılmasından, amaçlardaki müphemlikten ya da belirsiz ve karmaşık çevresel ortamdan dolayı başka örgütleri kendilerine model alma ihtiyacı duyabilmektedirler. Dolayısıyla da kamu kurumları içerisinde uzaktan eğitim faaliyet alanında öncü bir durumda olan Anadolu Üniversitesi; Atatürk Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi tarafından öykünerek taklitçi eşbiçimlilik mekanizmasının örgütsel alanda hakim olduğu ifade edilebilmektedir. Özellikle de yönetici eğitimi bağlamında içerik açısından, yönetici eğitimi konularının az da olsa değinildiği "işletme" bölümünün alana yeni giren kurumlar tarafından açılan bölümler kapsamında ilk sırada ele alınması da bu durumu kanıtlayan bir unsurdur.

Özel kurumlarda ise bu durum daha ılımlı bir biçimde hissedilmektedir. Yüz yüze gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin de artık uzaktan eğitime evrilmeye başladığı günümüzde çekirdek yapının oluşturduğu informal kurallar dahilinde ılımlı bir normatif eşbiçimlilik görülürken, taklitçi eşbiçimlilik baskıları ise yoğun bir biçimde görülmektedir. Özel kurumlarda görünen bu öykünmeci yaklaşım özellikle "kar odaklı" düşünen ve çalışan özel yapılarda kendisini daha yoğun bir biçimde göstermektedir.

Özel kurumlarda zorlayıcı eşbiçimlilik baskılarının daha çok anlaşmalar dahilinde olduğu gözlemlenmektedir. Örneğin; eğer bir eğitim danışmanlık kurumu eğitim ihtiyacı olan kurum ya da kurumlarla bir protokol imzalamışsa, eğitim ihtiyacı olan kurumun baskıları sonucunda bir benzeşme yaşamaktadır. Eğitim ihtiyacı olan kurum, insan kaynaklarıyla ilgili eğitim ihtiyaç analizlerini yaptıktan ve sonuçlarını yorumladıktan sonra, eğitim alacakları kurumları analizlerin sonuçları doğrultusunda eğitim programı hazırlamaya zorlayacaklardır. Bu durum da alandaki zorlayıcı eşbiçimlilik mekanizmasını çalıştırarak anlaşmalar içerisinde oldukları kurumların birbirlerine benzeşmesini sağlamaktadır. Bu benzeşmeler sonuç olarak alana olumlu bir biçimde yansımaktadır. Nihayetinde ihtiyaç analizleri doğrultusunda gerçekleştirilen eğitim programları, içerikleri ve süreçleri sayesinde eğitim veren özel kurumlar en azından belirli standartlara erişebilme yolunda ilk adımı atmış olacaklardır. Özel yapılarda yer alan eğitici boyutunda ise eşbiçimlilik baskıları çok

daha ılımlı bir biçimde gerçekleşmektedir. Taklitçi eşbiçimlilik ile eğitimler süreçler konusunda olmasa da özellikle içerikler konusunda birbirlerinden öykünerek yönetici eğitimi ve türevi eğitim programlarını oluşturmaktadır. Bu noktada ise durum farklı boyutlara yönelmekte, rol model alınan birey ya da bireylerin yeterli düzeyleri ortaya çıkmaktadır. TEGEP'in 2017 yılında gerçekleştirdiği atılımla birlikte kurumsal eğitim sertifikası haricinde alanda eğitimlerin akreditasyonunu sağlayacak bir kurum ya da olgu olmaması sonucunda, eğitimlerin öykündüğü rol modellerin kim olduğu sorusuna verilecek cevap hayati bir önem taşımaktadır. Özellikle özel alanda – daha önce de belirtildiği üzere- uzun yıllar yöneticilik yapmış bir bireyin eğitim vermeye başlaması ya da eğitimlerin popülerliğine ya da aldığı “like” lara göre kalitelerinin belirlenmesi gibi popüler kültürün etkilerini göstermesi ile birlikte öykünülecek bireylerin de doğru seçilmesi büyük önem taşımaktadır. 15 numaralı görüşmeci eğitimler konusunda özellikle gözlem mekanizmasının doğru bir biçimde çalıştırılmasını şu sözlerle ifade etmektedir.

Özel yapılarda eşbiçimlilik baskıları daha çok taklitçi eşbiçimlilik mekanizmaları içerisinde ve ılımlı denilebilecek bir seviyede değerlendirilebilmektedir. Sektörel olarak yapılan ihtiyaç analizlerinin önem derecesinin yüksek olduğu ve bu analizlere göre eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinin birinci koşul olduğu özel yapılar içerisinde aktörler, birbirlerine öykünerek süreçlerini güncellemişlerdir. Sonuç olarak endüstri mübadele alanı dahilinde eşbiçimlilik baskıları alanın tamamında mübadele ortaklarından kaynaklanmaktadır. Ancak özel kurumlar tarafında literatürde belirtildiği gibi bu baskılar ılımlı iken, bu durum kamu alanında yer alan kurumlarda şiddetli bir şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun en temel sebebi olarak da kamu kurumlarının çatısında yer alan bir kural koyucunun bulunması ve alanda yer alan kurumları toplumun ihtiyaçları ve meslekler kapsamında normların belirlenmesi açısından çerçeveye oturtma isteğidir.

Alandaki yayılım hızı da eşbiçimlilik çıkarımlarıyla benzer bir süreç sergilemekte ve literatürde yer alan genellemeden farklılık göstermektedir. Alandaki yayılım hızı kamu kurumlarında özel kurumlara göre daha düşük bir biçimde gerçekleşmektedir. Bu durumun en temel sebebi olarak ise kural koyucu tarafından belirlenen yasal çerçevenin güncelliğini yitirmesi ve bu durumun aktörler özelinde bir çerçeve yaratma çabası olduğu ve aynı zamanda kural koyucunun bürokratik olarak aktörleri yavaşlatması olarak ifade edilebilir. Özellikle politika ve mevzuatın genel



çerçevesinin günümüz koşullarına yeteri kadar uyum sağlayamaması kamu alanındaki yayılımın hızını olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla mevcut politikaların ve mevzuatın aktörler açısından teşvik edici bir yönde geliştirilmesi ve öğrenen açısından da ele alınması gerekmektedir. Böylece süreçlerin ve içeriklerin standartlaşması sağlanacak bu durum da yayılımın hızına doğrudan olumlu bir etkide bulunacaktır. Ancak özellikle 2020 yılında oluşan çevresel şoklarla birlikte Erçek'in (2004) belirttiği üzere, zaman içinde yayılımın hızında ve yöntemlerinde değişiklikler meydana gelebilmekte, hatta bu yayılımı tetikleyen bağlamsal özellikler ve yayılımı sürükleyen aktörlerin kimlikleri ve birbirleriyle ilişkileri de değişebilmektedir. Bu değişimler çevresel şoklar neticesinde kamu kurumları özelinde yayılımın hızını yüksek bir biçimde arttırmıştır. Özel yapılarda ise yayılım hızı yüksek bir şekilde gerçekleşmektedir. Kamu alanındaki gibi formal bir kural koyucunun özel alandaki aktörler arasında yer almaması ve mübadele alanı içerisindeki koordinasyonun çekirdek bir yapı tarafından oluşturulması, özel alan içerisindeki aktörlerin esnek bir yapıda faaliyetlerini sürdürdüklerini göstermektedir. İçeriklerin ve süreçlerin daha çok piyasanın ihtiyaçlarına göre belirlendiği özel kurumlar kapsamında yayılımın hızı da piyasadaki değişkenlikler ölçüsünde belirlenmektedir. Aynı zamanda özel yapılar dahilinde işin ticari yönü kamu kurumlarına göre daha ağır bastığı için, girişimler ve değişiklikler pazar payını arttırmaya yönelik ise alandaki benimsenme sürecinin ve dolayısıyla yayılımın da hız gösterdiği söylenebilmektedir. Özel alan kapsamında yer alan -ve değişkenlik gösterebilen- politika ve mevzuatın esnek bir yapıda oluşturulması ve uzaktan eğitim özelinde bir pozitif ayrımcılıkla yönetilerek çerçevesinin belirlenmesi, örgütsel alanda bir kaldıraç etkisi oluşturacak ve hem kamu kurumları hem de özel kurumlar açısından yayılımın hızını da arttıracaktır.

Uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi örgütsel alanı kapsamında kamu kurumları ve özel kurumların endüstri mübadele alanındaki özellikleri Zietsma, Gronewegen, Logue ve Hinnings'in (2017) bahsetmiş oldukları genellemeler ölçüsünün dışında karşımıza çıkmıştır. Bahsedilen mübadele alanı içerisinde özel kurumlar genellemeler dahilinde hareket ederken, örgütsel alanın içerisinde yer alan kamu kurumları farklı karakteristikler sergilemektedir.

Kamu kurumları ve özel kurumlar içerisinde yer alan aktörler; endüstri mübadele alanı kapsamında *düzenlemenin amacı ve odak noktası* dahilinde alanda yer alan aktörlerle mübadelenin koordinasyonunun birbirleri arasında çok fazla

gerçekleşmediği daha çok kamu kurumların kendi aralarında, özel kurumların da kendi aralarında iletişimlerini gerçekleştirdikleri görülmektedir. Kamu kurumlarında yer alan aktörler özellikle kural koyucu kapsamında gerçekleştirilen toplantılar dolayısıyla ve münferit ortamlarda oluşturulan iletişim kanalları sayesinde aktörler birbirleri ile iletişime geçmekte ve bu durumda da alanda öncü konumda olan Anadolu Üniversitesine öykünerek içeriklerini zenginleştirmektedir. Ancak yapılan görüşmeler sonucunda bu öykünmenin sadece Anadolu Üniversitesi özelinde kalmaması gerektiği, dünyada yer alan diğer uzaktan eğitim kurumlarının da model alınarak özgün içerikler ve süreçler yaratılması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Özel kurumlar açısından koordinasyon daha çok ortak projeler kapsamında sağlanmaktadır. STK'ların ve eğitim danışmanlık yapılarının birlikte ele aldıkları projeler vasıtası ile iletişim halinde olduklarını görüşmeciler de vurgulamış ve sosyal medya araçları üzerinden kurulan gruplar vasıtasıyla iletişimin sağlandığını ifade etmişlerdir.

Görüşmecilerin de ifade ettiği üzere özellikle yöneticilerin ve örgüt içi eğitimlerden sorumlu insan kaynakları yöneticilerinin bir arada olduğu bir grup sayesinde alandaki eğitim ihtiyaçlarının doğru bir biçimde belirlenmesi yönünde de doğru iletişim kanallarının kurulduğu görülebilmektedir. Sonuç olarak endüstri mübadele alanı kapsamındaki düzenlemenin amacı ve odak noktası dahilinde özel kurumlar olarak ifade edilen aktörlerin birbirleri arasındaki koordinasyonun, kamu kurumlarındaki aktörlere oranla çok daha yoğun bir biçimde ele alındığı ortaya çıkmaktadır. Özel kurumlarda yer alan aktörler ile kamu kurumlarında yer alan aktörlerin iletişim ve koordinasyonlarının günümüzde çok zayıf bir biçimde olduğu ifade edilebilmektedir. Bu doğrultuda literatürde yer alan *“lobicilik ve endüstri destekleri”* özel kurumlar tarafından gerçekleştirilirken, *“standartların sağlanması”* bir bakıma kamu kurumları tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak bu durumların özel ve kamu yapılarının kendi özellikleri içerisinde ele alındıkları diğer bir ifade ile ortak bir düzenleme amacı ve odak noktası geliştiremedikleri görülmektedir. Kamu yapılarında yer alan aktörlerin endüstri ile olan ilişkilerinin artırılması yönünde kural koyucu, kamuda yer alan aktörler ve özel yapılarda yer alan aktörler biçiminde üçlü saçı ayağı kapsamında ilişkilerin geliştirilmesi gerekmektedir. *(Bu durum 2020 yılında yaşanan çevresel şoklar ile normatif ve zorlayıcı eşbiçimlilik mekanizmalarının birlikte çalıştırılması ile başlangıç aşamasını oluşturmuştur. Ancak bu başlangıç daha çok teknik ve altyapı sağlama gibi maddi kaynaklar üzerine odaklanmaktadır. Kural*

koyucu olan YÖK, uzaktan eğitim faaliyet alanında olan üniversitelerle ortak işbirlikleri gerçekleştirmeye başlamıştır-YÖK, Uzaktan Eğitim Sağlama Protokolü, <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2020/uzaktan-egitim-platformu-saglama-protokolu.aspx>). Özel yapılarda yer alan aktörlerin ise içeriklerin oluşturulmasında ve eğitmenlerin yeterlikleri konusunda “popülerlik, like sayısı ya da olumlu yorum alma” esasına göre değil, akreditasyon kapsamında bir standarda ihtiyaçları olduğu da açıktır.

Mücadele alanı içerisindeki *sınırların*, kural koyucular başlığı altında yer aldığı gibi kamu alanında yer alan aktörler açısından görece geçirgen olduğu ifade edilebilir. Kural koyucu ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda, uzaktan eğitim alanında yer alan üniversitelerin yardımlarıyla alana yeni girmek isteyen üniversitelerin çerçeve içerisinde yer aldığı görülmektedir. Ancak Çekerol’un (2020) da bahsetmiş olduğu üzere bu zamana kadar açılan 26 lisans ve 54 önlisans uzaktan eğitim programları sürdürülebilirliklerini kaybetmişler ve kapanmışlardır. Bu doğrultuda kamu alanında kural koyucunun sınırları doğru bir biçimde ifade etmesi ve standartları kesin bir biçimde çizmesi gerekmektedir. Aksi takdirde görüşmecilerin de belirttiği üzere “kitaplar dijitalleştirildiğinde uzaktan eğitim yapılır” düşüncesinin faaliyet alanı içerisinde çok daha yoğun bir biçimde görülmesi kaçınılmazdır. Mücadele alanı içerisindeki sınırların özel kurumlar tarafında kamu kurumlarına göre daha geçirgen bir biçimde oldukları gözlenmektedir. Özellikle STK ve eğitim danışmanlık yapılarının ortak bir biçimde ele aldıkları projeler, ihtiyaç analizleri vb. süreç kısıtları, alandaki koordinasyonun da önemini vurgulamaktadır. İlişkilerin ve iletişimin doğru bir biçimde kurulduğu takdirde ödüllendirildiği özel alanda sermaye kavramının önemi de koordinasyon kadar önemli olmaktadır. Özellikle uzaktan eğitim faaliyetlerinde teknoloji odaklı bir bakış açısının yer alması, gerekli olan altyapıların kurulması ve kullanıcı dostu bir öğrenme yönetim sisteminin geliştirilmesi ciddi bir sermaye yatırımını gerektirmektedir. Bu doğrultuda özel alan içerisinde herhangi bir akreditasyon kurumu yer almadığı için yeterli sermaye ortaya koyan bir girişimci de bu sınırlar içerisinde kendine yer bulabilmektedir. Ancak TEGEP’in 2016 yılında atmış olduğu “kurumsal eğitmen” standardı MYK tarafından onaylanmıştır (<https://www.tegep.org/tegep/eep/kurumportal/Content/kurumsal-egitmen-ulusal-meslek-standartlari/450/>). Bu durum en azından özel yapılar açısından eğitmenlik anlamında bir standardın ilk adımını oluşturması açısından çok önemli bir gelişmedir. Bu sayede faaliyet alanı içerisinde yer alan aktörlerin eğitimleri verecek eğitmenler

konusunda belli bir standarda kavuşması sağlanmıştır. Bu durum özel alan kapsamında yer alan pratiklerin belirli bir standarda kavuşması ve ortak bir şemsiye olarak ifade edebileceğimiz akreditasyon kavramının geliştirilebilmesi açısından mübadele alanının sınırlarının çizilmesine de katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda endüstri mübadele alanının sınırları literatürde yer alan özelliklerle benzerlik göstermekte diğer bir ifade ile sınırlar yeni girenlere karşı geçirgen ve nispeten pratiklere dayalı olma eğilimindedir.

Endüstri mübadele alanı, *meydana getirenler ve ilişki yapıları* olarak ele alındığında hem kamu yapılarında hem de özel yapılarda, literatürde de belirtildiği üzere, odak bir popülasyonun olduğu ve bu popülasyonun etkileşimde oldukları ortaklardan meydana geldiği söylenebilir. Ancak daha önce de üzerinde durulduğu üzere kamu yapılarında yer alan aktörlerin bir kural koyucusu bulunmakta, özel yapılar kapsamında ise böyle bir kural koyucu bulunmamaktadır. Bu durum özel yapı içerisinde yer alan aktörlerin daha esnek bir ilişki içerisinde olmasını sağlamış ve kurmuş ve kurulması planlanan ortaklıkların daha rahat bir süreç içerisinde ele alınmasını sağlamıştır. STK'lar ve eğitim danışmanlık kurumları kendi içlerinde çekirdek bir yapı oluşturarak alanın güçlü olan aktörleri informal olarak örgütsel alanın kurallarını koymaktadır. Bu noktada ne yazık ki informal olarak belirlenen kurallar sebebiyle görece diğerlerine göre daha zayıf olan aktörlerin söz hakkı bulunmadığı gerçeği de göze çarpmaktadır. Bu doğrultuda 2017 yılında kuruluş prosedürlerini başlatan “Açık ve Uzaktan Öğretim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği (AUDAK)” yükseköğretim alanı öncelikli olmak üzere açık ve uzaktan eğitim faaliyetlerini gerçekleştiren kurumların programlarını değerlendirmek ve akredite etmek amacını taşımaktadır. Önceliği yükseköğretim alanı olan AUDAK'ın özel kurumlar üzerinde de standardı sağlamak için adımlar attığı ve özel kurumlar kapsamında yer alan aktörleri de kapsayacağı kurumun misyonunda belirtilmiştir. “*açık ve uzaktan öğretim yöntemiyle hizmet veren kurum ve kuruluşları değerlendirmek ve akreditasyon hizmeti sunmaktır (http://audak.org/)*”. Görüldüğü üzere özellikle özel alanda yer alan görüşmeciler tarafında henüz bilinirliği çok olmamasına rağmen AUDAK örgütsel alanın özel tarafını oluşturan aktörleri de değerlendirmek ve akredite etmek için çalışmalara başlamıştır. Bu doğrultuda endüstri mübadele alanı içerisinde örgütsel alanı meydana getirenler kamu ve özel yapılar olarak ifade edilirken, aralarındaki ilişki yapılarının TEGEP gibi STK'lar ve AUDAK

gibi değerlendirme ve akreditasyon kuruluşları sayesinde ortak bir platforma dönüştürme çabaları da başlamıştır.

Kurumsal girişim, alandaki kurumsal değişimi kimin başlattığına yönelik olarak, kurumsal girişimcileri alanda yer alan diğer aktörlerden ayıran ve değişimin gerçekleşmesine yönelik alternatifleri tasarımlarına ve teşvik etmelerine olanak tanıyan niteliklere ve yeteneklere odaklanmaktadır. Kamu kurumları kapsamında özellikle kural koyucunun müdahaleleriyle birlikte alandaki alternatiflerin tasarlanması ve teşvik edilmesi öncü olan Anadolu Üniversitesi ile başlamış ancak diğer aktörlerin de temel kuralları ve politikaları verimli bir biçimde ele almalarıyla özellikle içerik konusunda girişimci rolünü üstlenmişlerdir. Baskın aktör olan Anadolu Üniversitesinin özellikle içerik olarak ortaya sunduğu alternatifler, kural koyucunun “imkanlar ölçüsünde” ifadesi ile örtüşen bir biçimde, alanda yer alan çevresel aktörlerin sermaye yeterlikleri çerçevesinde teşvik edici olmuştur. Baskın aktör sadece yönetici eğitimi ya da türevleri için değil uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen tüm programların ve derslerin video anlatım, sesli anlatım, animasyonlu anlatım gibi içerik zenginleştirme alternatiflerini uygulamakta ancak alan genelinde bu durumun uygulanması sermaye kısıtları nedeniyle teşvik edici olamamaktadır. Özel yapılarda ise bu durum doğrudan sermaye kullanımı ile ilişkilidir. Gerçekleştirdiği değişimlerle baskın olan bir aktör ise çevresel aktörleri teşvik edici bir konumda yer almaktadır. Ancak bu yeniliğin yayılımı tamamen çevresel aktörlerin bahsi geçen yeniliğe ne kadar sermaye ayıracakları ile ilgilidir. Eğer alanda yer alan diğer üyeler bu değişimi uygulamaya kararlı ise baskın konumda olan aktör, diğer aktörleri teşvik edici bir konumda yer almaktadır.

Kurumsal girişimcilerin özellikleri kapsamında değerlendirildiğinde ise çalışma alanında özellikle otonom yansıtma olarak (autonomous reflexive) ifade edilen, diğer aktörlerin endişelerini barındırmayan bir aktörün, kendisini çevreleyen yapılarla çatışmaya girme ve değişim için fırsatlar arama olasılığı daha yüksek olacaktır. Kamu yapıları içerisinde baskın olan Anadolu Üniversitesinin konumu tam olarak bu noktada açıklanabilir. 40 yılı aşkın deneyime ve 2 milyonu aşkın öğrenciye sahip olan aktör özellikle sermaye konusundaki birikimi sayesinde alanda yer alan diğer aktörlerin teknolojik altyapı, içerik zenginliği, yüz yüze müşteri ilişkileri olarak ifade edilebilecek büro sayıları gibi endişelerinden yoksun olarak alanda alternatifler üreten baskın aktör konumundadır. Kural koyucu tarafından düzenlenen görüşmelerde

de süreçler ya da içerikler anlamında diğer aktörlerle çatışmaya girmekten çekinmemekte ve kendi kaynaklarını kullanarak yeni alternatifler üretmeye çabalamaktadır. Özel yapılarda ise bu durum doğrudan sermaye odaklı bir şekilde gerçekleşmektedir. Ortaya koydukları alternatifleri verimli bir biçimde uygulayabilen üyeler elde ettikleri gelirlerle sermayelerini güçlendirebilmekte ve alanda baskın aktör rolüne bürünmektedir. Ancak kamu yapılarından farklı olarak özel yapılarda, en basit olarak, pazar payını kaybetme endişesinin her zaman var oluşu, yapılan çalışmaların aksine, alandaki çatışmaların kamu yapılarına göre daha şiddetli olarak yaşanmasına sebep olmakta ve aynı zamanda daha fazla alternatifler yaratabilme olgusunun ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Alanda baskın konumda olan güçlü aktörler bazı durumlarda kurumsal değişimi başlatmaktadır. Ancak literatürden farklı olarak çalışmada bu durumun sürdürülebilirliğinin kamu yapılarında geçerli olmadığı görülmektedir. Çekerol'un (2020) çalışmasında belirttiği üzere başlangıçtan bu yana 26 farklı üniversite tarafından ellinin üzerinde uzaktan eğitim programı açılmış ancak bunların çok azı günümüze ulaşmıştır. Bu durumun en belirgin özelliği ise sermaye yetersizliği sebebiyle gerekli teknolojik altyapının sağlanamaması ve aynı gerekçeyle program içeriklerinde çeşitliliğin gerçekleştirilememesidir. Özel yapılarda ise bu durum genellikle hevesle açılan programların zaman içerisinde yeterli başvuru sayısına ulaşamaması ve teknolojik yeterliğin sağlanamaması sonucunda özendiricilikten yoksun hale gelmesi gibi problemler sebebiyle sürdürülebilirliğin sağlanamaması olarak ifade edilebilir.

Aynı zamanda baskın olmayan çevresel aktörlerin de kurumsal değişimi başlattığı görülmektedir. Kamu yapılarında bu durum açıköğretim sistemi kontenjanlarının paylaşılması konusunda Atatürk Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesinin bir ittifak oluşturarak kural koyucuya yaptığı baskılar sonucunda kontenjanların paylaşılması olarak ifade edilebilmektedir. Alanda baskın aktör olan Anadolu Üniversitesinin, kural koyucunun baskılar sonucunda almış olduğu karar sonucunda, program kontenjanlarında ciddi bir düşüş olduğu görülmektedir. Özel yapılarda da aynı şekilde ittifaklar ya da koalisyonlar kurularak bu durum gerçekleşebilmektedir. Özellikle özel-kamu işbirlikleri için oluşturulan projelerde özel yapıların kendi aralarında ittifaklar oluşturarak alanda baskın rol oynadıkları

görülmektedir. Bu doğrultuda çevresel aktörlerin gerektiğinde ittifaklar oluşturarak alandaki kurumsal değişimi başlattıkları söylenebilir.

Alanda yer alan yeni aktörler de değişimi başlatabilmektedir. Bu durum genellikle özel yapılarda kendisini göstermektedir. Yönetici eğitimi özelinde ve uzaktan eğitim genelinde yeterli teknolojik altyapıyı ve içerik zenginleştirmesini oluşturabilecek bir sermayeye sahip yeni üye alanda zaman içerisinde baskın bir karaktere bürünmekte ve kurumsal girişimi başlatabilmektedir. Ancak bu durumdaki çelişki, aktörlerin kurumsal değişim için nasıl fikir ürettikleriyle değil, daha çok diğer alan üyelerini bu fikirleri benimsemeye nasıl ikna ettikleri ile ilgilidir (Hardy ve Maguire, 2017).

Alanda yer alan bazı aktörler yeni uygulamaları benimsediklerinde, olumlu geribildirimler ya da iyileşen sosyal yapılar gibi etkinliklerin bir kanıtı olarak diğer aktörler arasındaki meşruiyetlerini arttırmakta, daha geniş bir yayılım sağlamak ve diğer aktörlerin bu durumu benimsemelerini teşvik etmektedir. Kamu ya da özel yapılar içerisinde yer alan programların benzerlik oranları düşünüldüğünde normatif eşbiçimlilik baskıları ile birlikte taklitçi eşbiçimlilik baskılarının da alanda oluştuğunu göstermektedir. Kamu yapılarında ağırlıklı olarak kural koyucunun etkisiyle gerçekleşen yayılım etkisi, özel yapılarda kendisini daha çok kar etkisi üzerine konumlandırmıştır.

Alanın özel durumunun kurumsal girişimcilik olasılığının daha yüksek olmasıyla nasıl ilişkili olduğu da kendisini özellikle niş bölümlerde göstermektedir. Yeni gelişen alanlardaki kısıtlamaların olgun alanlara kıyasla daha az olması, aktörlerin taklit edecekleri süreç, içerik, politika ya da mevzuatların olmaması gibi koşullardan dolayı kurumsal girişim faaliyetlerin başlatılması genellikle güçlü ve baskın aktörlerle gerçekleştirilmektedir.

Alandaki bir diğer çelişki ise bazı aktörlerin değişiklik isterken diğerleri istemediğinde ortaya çıkabilecek mücadelelerdir. Bu mücadeleler sonucunda ise aktörler farklı roller üstlenmekte ve alan içerisindeki konumlarını ortaya çıkan mücadelelere göre ayarlamaktadır. İhtiyaç duyulan kaynakların paylaşılmaması ya da kasıtlı bir şekilde işbirlikleri oluşturamama gibi durumlar gerçekleşmektedir. Ancak bu durum alan içerisinde bir kutuplaşmaya yol açabilmektedir. Günümüzde kamu yapılarının kendi aralarında, özel yapıların ise kendi aralarında işbirlikleri

gerçekleştirme istekleri alanda halen devam etmekte olan mücadelelerin bir sonucudur. Oysaki kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin alana yayılımının gerçekleşmesi için ortak ittifaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Devlet ve meslek kuruluşları gibi aktörlerin resmi yetkilerinin, değişimi desteklemek için bir kaynak olarak kullanılabilmesi sayesinde kamu-özel yapı işbirlikleri geliştirilecek ve ortak projelerin inşası sağlanabilecektir. Hem maddi kaynakların seferber edilmesi hem de değişim gerekçelerinin inşası ve iletişimi, işbirlikleri, koalisyonlar ve ittifaklar gibi aktörler arasında yeni ilişkiler geliştirmeye hizmet edebilecektir.

Yapılan çalışmalardan farklı olarak kurumsal düzenlemelerin geliştirilmesi uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi örgütsel alanında bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır ancak kurumsal girişimcilik faaliyetlerinden kimlerin fayda sağlayıp kimlerin sağlamadığı soruları ise nadiren ele alınmaktadır. Alandaki kurumsal değişim projeleri ayrıntılı olarak ele alınmalıdır. Aktörler kurumsal girişimcilik faaliyetlerini gerçekleştirdiklerinde dahi yeni kurumsal düzenlemeler alanda yer alan baskın aktörlerin hegemonik uyumuyla ortaya çıkarılmaktadır. Bu durum özellikle sermaye unsurunu vurgulamakta, gerekli ve yeterli sermayeye sahip olan aktörler (kamu yapıları kendi içerisinde – özel yapılar kendi içerisinde) baskın bir rol oynamakta ve alandaki kurumsal düzenlemeleri yönlendirmektedir.

Alandaki baskın aktörler kurumsal değişimi yönlendirebilecek araçlara sahiplerdir ancak literatürden farklı olarak aynı zamanda kurumsal girişimci olma motivasyonuna ve vizyonuna da sahiptir. Bu durum kamu yapılarında Anadolu Üniversitesi'nin özel yapılarda ise SolaUnitas, Campusonline, Enocta ve TEGEP'in gerçekleştirdiği yeniliklerden görülebilmektedir. Anadolu Üniversitesi'nin süreç ve ürün zenginliği ve aynı zamanda eğitim ihtiyacı duyan kişilere ulaşma yetkinliği, Campusonline ve Enocta akademinin alan içerisinde gerçekleştirdiği teknolojik yenilikler, SolaUnitas'ın özellikle yöneticilik eğitimi üzerinde ele aldığı içerik kapsamının çeşitliliği ve TEGEP'in öğretmen sertifika programları gibi yenilikler alanda yer alan baskın aktörlerin de kurumsal girişimci rolünü büyük bir motivasyonla gerçekleştirdiğini göstermektedir. Ancak literatürle uyum içerisinde çevresel aktörlerin kurumsal girişimcilik için gerekli olan motivasyona ve vizyona sahiplerken gerekli kaynaklardan yoksun oldukları görülmektedir. Bu doğrultuda aktörler arasındaki mücadelelerin azaltılması ve kamu-özel yapı ittifaklarının ve iletişiminin artırılması gerekmektedir. Özellikle alana yeni girmek isteyen aktörlerin sadece



sermaye odaklı var olmaması aynı zamanda alandaki diğer aktörler tarafından da iletişime ve işbirliğine açık bir biçimde karşılanması gerekmektedir. Bu işbirliklerinin artırılması ve sağlamlaştırılması ise tüm alanı kapsayacak ortak politika ve mevzuatların oluşturulmasına bağlıdır.

Eğitim veren ve eğitim alan aktörlerin günümüzde mevzuatta bahsedildiği gibi “imkanlar ölçüsünde” bir uzaktan eğitim altyapısına sahip olması “kurumsallaşamama”nın en büyük sebeplerinden biri olarak görülmektedir. Uzaktan eğitim alanında gerçekleştirilen eğitim süreçlerinin karşılıklı (eğitim veren – eğitim alan), uygun olarak nitelendirilebilecek bir alt yapıya sahip olması gerekmektedir. Verdiği eğitimin materyallerini çeşitlendiren ve bunları sunabilme imkanı olan bir aktörün önemi, sunulan eğitim imkanlarını yetersiz bir alt yapı sebebiyle kullanamayan bir aktör karşısına çıktığı takdirde, güncelliğini yitiren bir duruma dönüşecektir. Genel olarak uzaktan eğitim mevzuatının –özellikle kamu nezdinde- aktörler tarafından kendi özellerinde politika ve mevzuat oluşturularak kullanılması ile birlikte uzaktan eğitimin yayılımı da genişlemektedir. Ayrıca yaşanan çevresel şokların da etkisiyle birlikte eşbiçimlilik baskılarının arttığı görülmekte ve bu durum da yayılımın hızını önemli ölçüde arttırmaktadır. Ancak kural koyucunun oluşturacağı genel bir politika ve mevzuat çerçevesi günümüz koşullarına uyarlanmadıkça ve oluşturulmadıkça, aynı zamanda alanda bulunan aktörler akredite edilmedikçe ve aralarında gerekli entegrasyonlar ve uyumlama koşulları yaratılmadıkça kısacası bağlamla eylem arasındaki karşılıklı etkileşim sağlanmadıkça hem uzaktan eğitim örgütsel alanının hem de çalışmanın konusu olan yönetici eğitimi örgütsel alanının kurumsallaşmasından bahsetmek oldukça güç olacaktır.

Çalışmanın bulgularının özellikle günümüz dijital çağında, sadece uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi özelinde değil aynı zamanda uzaktan eğitim yoluyla eğitimin bütün kategorilerinde faaliyet göstermek isteyen kamu ya da özel bütün kurumlara yol gösterici olacağı ifade edilebilir. Bu doğrultuda özellikle uzaktan eğitim politika ve mevzuatlarının günümüz şartlarına uyarlanması ve güncellenmesi gerekmektedir. Bu değişim gerçekleştirilirken özel ve kamu kurumlarını kapsayıcı ortak bir akreditasyon kuruluşunun hayata geçirilmesi de örgütsel alanda yer alan aktörlerin iletişimini artırıcı bir nitelik taşıyacak ve ister kamu ister özel olsun alandaki eğitim ihtiyaç analizlerinin ortak bir şemsiye kapsamında belirlenmesini sağlayacaktır. Kural koyucu bu noktada örgütsel alanda yer alan tüm

aktörleri kapsayacak bir biçimde evrilmeli ve aktörlerin sorunlarını çözmeye hevesli bir biçimde adımlar atmalıdır. Bu sayede diğer uzaktan eğitim programlarıyla birlikte yönetici eğitimlerinin içeriklerinin de doğru bir biçimde hazırlanması, teorik ve pratik uygulamaların birlikte gerçekleştirilmesi ve eğitimlerin yanı sıra eğitmenlerin de belirli standartlarda oluşmasına yardımcı olacak ve alanda hakem rolünü üstlenecek akreditasyon kurumlarının artmasını da sağlayacaktır.

Aynı zamanda çalışma kapsamında elde edilen bulgular sadece yönetici eğitimi değil diğer eğitim programları bağlamında da ele alınabilir. Özellikle 2020 yılındaki çevresel şokların da etkisiyle uzaktan eğitime verilen önem doğrultusunda yükseköğretimden ortaöğretime, hizmet içi eğitimden sertifikasyon eğitimlerine kadar birçok kategori altında değerlendirilebilir.

Çalışmanın örgütsel alanda kurumsallaşma-yayılm-eşbiçimlilik üçlü saç ayağı kapsamında yazına önemli katkısı, önem verilmeyen ve üstünde yeteri kadar durulmayan yönetici eğitimi faaliyetlerinin uzaktan eğitim yoluyla verilerek hem yöneticilere esneklik sağlamanın hedeflenmesi hem de zaman kısıtına sahip yöneticilerin bu eğitimlerden verimli bir biçimde faydalanmasının sağlanmasıdır. Bu doğrultuda öncelikle uzaktan eğitim faaliyet alanı kapsamında yer alan sorunların ve problemlerin ortadan kaldırılması, ardından yönetici kademesinde bulunan bireylere, yöneticilik konusunda eğitim almaları gerekliliğinin aşılması ve kabul ettirilmesi gerçeği gelmektedir. Bu doğrultuda, politika ve mevzuatların kamu ve özel ayırt etmeden, örgütsel alan dahilinde tek bir çatıda toplanması gerekmekte ve bu çatının desteklenmesi açısından arabulucu rolünü üstlenecek akreditasyon kurumlarının örgütsel alan içerisinde aktif olarak yer alması gerekmektedir. Aksi takdirde özelde uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi örgütsel alanının, genelde ise uzaktan eğitim örgütsel alanının kurumsallaşmasından ve bağlı olarak alanın karakteristiklerinin yayılım süreçlerini etkilemesinden bahsetmek mümkün olamayacaktır.

## KAYNAKÇA

Abrahamson, E. (1996). Management Fashion, *The Academy of Management Review*, V.21, N.1, pp. 254-285.

Akdemir, Ö. (2011). Yükseköğretimimizde Uzaktan Eğitim, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, C.1, S.2, s. 69-71.

Altheide, D. L. (1996). *Qualitative Media Analysis*, Sage.

Ataman, G. (2003). Örgüt Tasarımında Yeni Tekniklerin Yayılım Dinamikleri, *Öneri*. C.5, S.19, ss.13-19.

Ay, Ü. ve Madran, C. (2003). Yönetici Geliştirme Eğitimlerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12 Sayı 12.

Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.7, S.1, 231-274.

Bamber, G. (1999). Fads, Fashion and Fantasies: Reflections on Management Trends and on University Business School, A Professorial Lecture, Griffith University.

Behn, R. D. ve Brough, R. (1990). The Four Keys to a Successful Executive Education Program: Curriculum, Logistics, Marketing and Faculty, *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol 9 No 1, s. 138-143.

Bektaş, Ç. ve Köseoğlu, M.A. (2008). İş Etiği ve İş Etiğinin Yayılım Süreci, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.1, s.145-158.

Blau, P. M. ve Scott, W. R. (1962). *Formal Organizations: A Comparative Approach*, San Francisco: Chandler.

Bloom, N. ve van Reenen, J. (2010). Why Do Management Practises Differ across Firms and Countries?, *Journal of Economic Perspectives*, V.24, N.1, pp. 203-224.

Bloom, N., Sadun, R. ve van Reenen, J. (2009). *Do Private Equity Firms Have Better Management Practises?*, Occasional Paper 24, Centre for Economic Performance.

Bloom, N., Sadun, R. ve van Reenen, J. (2016). Management as a Technology?, *NBER Working Paper*, No. 22327.

- Bloom, N., Sadun, R. ve van Reenen, J. (2012). The Organization of Firms Across Countries, *The Quarterly Journal of Economics*, pp. 1663-1705.
- Bourdieu, P. (1971). "Systems of Education and Systems of Thought", içinde *Knowledge and Control: New Directions for the Sociology of Education*, Ed. M. K. D. Young, London: Collier Macmillan.
- Boxenbaum, E. ve Jonsson, S. (2008). *Isomorphism, Diffusion and Decoupling*, The Sage Handbook of Organizational Institutionalism, pp. 78-98.
- Bozkurt, A. (2017). Türkiye’de Uzaktan Eğitimin Dünü, Bugünü ve Yarını, *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, C.3, S.3, s. 85-124.
- Creswell, J. (Çev.Ed. Bütün, M. ve Demir, Selçuk B.)(2016). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çakar, M. ve Danışman, A. (2017). "Kurumsal Kuram". *Örgüt Kuramları* içinde, Sözen, H. C. ve Basım, H. N. (der.), Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Çekerol, K. (2020). Uygulanan Programlar Çerçevesinde Türkiye Yükseköğretim Politikalarında Açıköğretim ve Uzaktan Öğretim, *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 14(31), 718-743.
- Çelik, V. (2017). Yönetim Biliminde Moda: Modern Yönetim Tekniklerinin Yaşam Döngüsü, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.22, S.4, s. 1143-1159.
- Çetinkaya, B. (1987). *Türk Ticari Bankalarında Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlemesi ve Yönetici Eğitimi Sorunları*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- D’Netto, B., Bakas, F. ve Bordia, P. (2008). Predictors of Management Development Effectiveness: an Australian Perspective, *International Journal of Training and Development*, 12:1.
- Demiray, U. (ed.) (1995). *Dünyada Açıköğretim: İlkeleri, İşleyişleri ve Örnekleriyle*. Turkuaz Yayıncılık, Eskişehir.
- Değirmenci, İ. (1999). *Yönetici Eğitim Süreci ve Tekstil ve Otomotiv Yedek Parça İşletmelerinde Karşılaştırmalı Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Dievernich, F. ve Tokarski, K. O. (2013). Innovation Management and Management Development in the Automotive Supply Industry, *Management, Knowledge and Learning International Conference*, 19-21 June.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an Influence on Managerial Autonomy, *Administrative Science Quarterly*, 2, pp. 409-443.
- DiMaggio, P. J. (1988). "Interest and Agency in Institutional Theory", içinde *Institutional Patterns and Organizations*, der. L. G. Zucker, Cambridge, Mass.: Ballinger.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociology Review*, 48, pp. 147-160.
- DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1991). "Introduction", içinde *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, der. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio, Chicago: University of Chicago Press.
- Dorado, S. (2005). Institutional Entrepreneurship, Partaking and Conveining. *Organization Studies*, 26 (3), 385-414.
- Drucker, P. ve Maciariello, J. A. (2012). *Yönetim*. Çev. İlker Gülfidan, Optimist.
- Drucker, P. (2014). *Yöneticinin Değişen Dünyası*. Çev. İlker Gülfidan, Optimist.
- Emery, F. E. ve Trist, E. L. (1965). The Casual Texture of Organizational Environments, *Human Relations*, 18, pp. 21-32.
- Erçek, M. (2004). Çeviri, Aktör Ağları ve Eksik/Öncül Kurumsallaşma: Türkiye'deki Mesleki Personel/İnsan Kaynakları Söyleminin Yeniden Kurgulanması, 1960-1999, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, cilt 4 sayı 2, s. 129-195.
- Erdoğan, İ. (1998). *Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri*, Emel Matbaası, Ankara.
- Erol, M. (2003). Toplumun Tabakalı ve Olasılıklı Yapısı, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 27 No 1, s.27-58.
- Executive and Management Development Symposium 41*. (2001). Tulsa, Oklahama.

Evan, W. M. (1966). "The Organization Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations", içinde *Approaches to Organizational Design*, ed. J. D. Thompson, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.

Fenwick, J. ve McMillan, J. (2013). Management Development and Co-Production: Myths and Realities, *Journal of Management Development*, V.32 N.9, pp. 971-983.

Greenwood, R. ve Suddaby, R. (2006). Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms. *Academy of Management Journal*, 49 (1), 27-48.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Gürer, C., Akgül, A. ve Tosun, H. (2016). Kamu Politikalarının Yayılımı: Kuramsal Bir İnceleme, *UIİİD-IJEAS*, (16): 23-44.

Hardy, C. ve Maguire, S. (2017). "Institutional Entrepreneurship and Change in Fields". In *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Edited by; Royston Greenwood, Christine Oliver, Thomas B. Lawrence ve Renate E. Meyer, s. 261-280, Sage.

Hannan, M. T. ve Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, 82, pp. 929-964.

Harrison, R. T. ve Chia, R. (2007). Developing Paradigmatic Awareness in University Business Schools: The Challenge for Executive Education, *Academy of Management Learning & Education*, V.6, N.3, pp. 332-343.

Hislop, D. (2010). Knowledge Management as an Ephemeral Management Fashion, *Journal of Knowledge Management*, V.14, N.6, pp. 779-790.

İşman, A. (2005). *Uzaktan Eğitim*, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Jacobson, D., Chapman, R., Ye, C. ve Van Os, J. (2017). A Project Based Approach to Executive Education, *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, V.15, N.1.

Kendall, J. E. ve Kendall K. E. (2017). Enhancing Online Executive Education Using Storytelling: An Approach to Strengthening Online Social Presence, *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, V.15, N.1.

- Kennedy, M. T. ve Fiss, P. C. (2009). Institutionalization, Framing and Diffusion: The Logic of TQM Adoption and Implementation Decisions Among U.S. Hospitals, *Academy of Management Journal*, V. 52, N. 5, pp. 897-918.
- Kıral, B. (2020). Nitel Bir Veri Analizi Yöntemi Olarak Doküman Analizi, *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.8, S.15, 170-189.
- Koç, U., Özen-Aytemur, J. ve Erdemir, E. (2016). Powerful Actor and Hesitant Institutionalization: The State in the History of Turkish Football, *The International Journal of the History of Sport*, DOI: 10.1080/09523367.2016.1269754.
- Korotov, K. (2007). Creating Transformational Executive Educational Programs, *Academy of Management Learning & Education*, Vol 6 No 3, s. 375-387.
- Larsen, H. H. (1996). In Search of Management Development in Europe: From Self-fulfilling Prophecies to Organizational Competence, *The International Journal of Human Resource Management*, 7:3.
- Lawrance, P. R. ve Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lawrance, T. B, Suddaby, R. ve Leca, B. (Ed.). (2009). *Institutional Work*, Cambridge University Press.
- Leblebici, H., Salancik, G. Copay, A. ve King, T. (1991). Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organization History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), 333-363.
- Leca, B. ve Naccache, P. (2006). A Critical Realist Approach to Institutional Entrepreneurship. *Organization*, 13 (5), 627-651.
- LeNir, P. (2016). Social Learning for Management Development, *Industrial and Commercial Training*, Vol 48 No 1, s. 38-41.
- Lockhart, J. C. (2013). Executive Education: Can it Be Too Good?, *Journal of Executive Education*, Vol 12 Iss 1, Artc 5.
- Maguire, S. (2007). "Institutional Entrepreneurship". In *International Encyclopedia of Organization Studies*, S. Clegg ve J. R. Bailey (Eds.), s. 674-678, London, Sage.

- McNay, W. R. (2010). Executive Education for a New Reality: The Stakeholder Theory Comes of Age, *Journal of Executive Education*, 9(1), s. 1-16.
- Özen, Ş. (2002). Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, cilt 1 sayı 2, s. 47-90.
- Özen, Ş. (2014). “Rhetorical Variations in the Cross-National Diffusion of Management Practices: A Comparison of Turkey and the US. Gili S. Drori, M. Höllerer, P. Walgenbach (eds.). *Global Themes and Local Variations in Organization and Management – Perspectives and Glocalization*, p. 119-132, Routledge, London.
- Özen, Ş. (2015). “Yeni Kurumsal Kuram”, D. Taşcı ve E. Erdemir (ed.), *Örgüt Kuramı* içinde, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özkul, A.S. (2012). 19. Yüzyıl Türk Yükseköğretiminde İşletme Eğitimi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012/2, Sayı:16.
- Özkul, A. E., Aydın, C. H., Toprak, E. ve Genç Kumtepe, E. (ed.) (2014). *Açıköğretimle 30 Yıl*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Özgür, F. (1999). *Yöneticilerin Eğitimi ve Aygaz A.Ş.’de Bir Uygulama Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Öztaş, N. (2014). *Yönetim, Örgüt ve Yönetim Kuramları*, 2. Baskı, Otorite.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*, Sage Publication, California.
- Peker, Ö. (1989). *Yönetici Eğitimi*, TODAİE Yayınları No: 230, Ankara.
- Ramseook-Munhurrin, P., Munhurrin, V. ve Panchoo, A. (2011). Total Quality Management Adoption in a Public Hospital: Evidence from Mauritius, *Global Journal of Business Research*, V. 5, N. 3.
- Ready, D. A., Vicere, A. A. ve White, A. F. (1993). Executive Education: Can Universities Deliver?, *Human Resource Planning*, Academic One File.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusions of Innovations*, MacMillan Publishing Co., New York.
- Sargut, A. S. ve Özen, Ş. (der.) (2010). *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi, Ankara.



Schein, E. H. (1963). Forces Which Undermine Management Development, *California Management Review*, Summer.

Schniederjans, M. J., Lanham, D. ve LeGrand, S. B., (2017). Introduction to the Special Issue on Developing Executive Education Programs with Online Distance Education, *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, Volume 15 Number 1.

Scott, W.R. (2008). *Institutions and Organizations-Ideas, Interests and Identities*, Sage Publications, California, USA.

Schwanfelder, W. (2015). *İş'te Sun Tzu*, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul.

Smith, M. A. ve Keaveney, S. M. (2017). A Technical/Strategic Paradigm for Online Executive Education, *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, Volume 15 Number 1.

Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*, Sage Publications, California.

Stein, L. (2016). School Need Leaders – Not Managers: It's Time for Paradigm Shift, *Journal of Leadership Education*, Volume 15 Issue 2.

Stephans, S. ve Margey, M. (2015). Action Learning and Executive Education: Achieving Credible Personal, Practitioner and Organizational Learning, *Action Learning: Research and Practice*, Vol.12 No.1, s.37-51.

Şahin, İ. (2006). Detailed Review of Roger's Diffusion of Innovations Theory and Educational Technology Related Studies Based on Roger's Theory, *TOJET*, V.5, Is.2, Art.3.

Taş, G. (2012). *Yönetici Eğitiminde e-Öğrenme Yöntemi: Bir Elektronik İşletmesinde Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Terry, R. (2005). The 6Ds: a New Paradigm for Executive Education, *Industrial and Commercial Training*, 37 4/5, s.232.

Tolbert, P. S. ve Zucker, L. G. (2012). The Institutionalization and Institutional Theory, *Studying Organization-Theory&Method*, Sage Publications, London.

Türkeli, S. (2012). *Kurumsal Alanın Oluşumu ve Değişiminde Mikro-Makro Aktör ve Yapıların Etkileşimi*, Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Türkyılmaz, M. (2009). *Osmanlı Klasik Döneminde, Enderun Mektebindeki Üst Düzey Yönetici Eğitimi ile Günümüzdeki Üst Düzey Yönetici Eğitiminin Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vural Yılmaz, D. (2013). Yükseköğretimin Değişen Bağlamı: 21. Yüzyılda Dönüşümler ve Eğilimler, *Journal of Higher Education*, 3(3), s.169-176.
- Westphal, J. D., Gulati, R. ve Shortell, S. M. (1997). Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption, *Administrative Science Quarterly*, V. 42, N. 2, pp. 366-394.
- Williams, C. (2015). Problematizing the Standardization of Leadership and Management Development in South African Schools, *Perspectives in Education*, 33(3).
- Winterton, J. ve Winterton, R. (1997). Does Management Development Add Value?, *British Journal of Management*, Vol 8 Special Issue, s. 65-76.
- Wu, F., Mahajan, V. ve Balasubramanian, S. (2003). An Analysis of e-Business Adoption and Its Impact on Business Performance, *Journal of Academy of Marketing Science*, V. 31, N. 4, pp. 425-447.
- Wuthnow, R. (1987). *Meaning and Moral Order: Explorations in Cultural Analysis*, Berkeley: University of California Press.
- Yalçinkaya, A. (2018). *Devlet, Aktör ve Değişim: 1983-2013 Yılları Arası Türk Hava yolu Taşımacılığı Alanında Kurumsal Değişim*, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Yalçinkaya, A. ve Taşcı, D. (2017). Bir Kurumsal Girişimci Olarak Devlet: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Bir Değerlendirme, *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, cilt 2 sayı 1, s. 71-90.
- Yin, R. K. (2017). *Durum Çalışması Araştırması Uygulamaları*, Çev. İlhan Günbayı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications – Design and Methods*, Sage Publications, California.
- Yüksel, B. (1992). *Tarım Satış Kooperatiflerinde Yönetici Eğitimi*, Doktora Tezi, Eskişehir.

Zietsma, C., Groenewegen, P., Logue, D. M. ve Hinnings, C. R. (2017). Field or Fields? Building the Scaffolding for Cumulation of Research on Institutional Fields. *Academy of Management Annals*, Vol. 11, No. 1, 391-450.

[www.haberler.com](http://www.haberler.com)

[www.myk.gov.tr](http://www.myk.gov.tr)

[www.peryon.org.tr](http://www.peryon.org.tr)

[www.tegep.org](http://www.tegep.org)

[www.tusev.org.tr](http://www.tusev.org.tr)

[www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr)

## EKLER

### Ek-1: Kamu kurumları içerisindeki yönetici eğitimi ile ilgili sorunlar.

Kod Sistemi	1 - ...	2 - ...	4 - ...	5 - ...	7 - ...	9 - ...	10 - ...	11 - ...	12 - ...	13 - ...	14 - ...	15 - ...	16 - ...	TOPLAM
📌 Eğitim verenlerin görüşleri														0
📌 Sosyal ihtiyaç ve ortaya çıkış - farkındalık - moda / heves														0
📌 Yönetici eğitimi ile ilgili sorunlar														0
📌 Eğitim için bütçe ayrılmaması												1		1
📌 Çeşitli araç-gereçlerin kullanılmaması												1		1
📌 Teknolojinin yeterince kullanılmaması												1		1
📌 Eğitimlerin uzun süreli olması									1					1
📌 Teorinin ve uygulamanın bir arada kullanılmaması												1		1
📌 Eğitim bilincinin oluşmaması												1		1
📌 Standart bir eğitim içeriğinin hazırlanmaması														1
📌 İhtiyaca yönelik eğitim verilmemesi														1
📌 Yönetici eğitimi konusunda uzmanların olmaması														2
📌 Yöneticilik eğitiminin doğru yapılandırılmaması													1	3
📌 Sorunların zamanla uyumlaşma sürecine girmesi														1
📌 Uyakata göre seçim yapılması gerekliliği														2
📌 Yönetici eğitimi ile ilgili sorun bulunmaması														1
📌 Yöneticilerin eğitim almaya ikna edilmesi														1
📌 Yöneticilerin eğitim ihtiyacının farkında olmamaları														2

### Ek-2: Kamu kurumları içerisindeki uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitiminin profesyonelleşmeye/kurumsallaşmaya etkisi.

Kod Sistemi	1 - ...	2 - ...	4 - ...	5 - ...	7 - ...	9 - ...	10 - ...	11 - ...	12 - ...	13 - ...	14 - ...	15 - ...	16 - ...	TOPLAM
📌 Eğitim verenlerin görüşleri														0
📌 Sosyal ihtiyaç ve ortaya çıkış - farkındalık - moda / heves														0
📌 Profesyonelleşmeye/kurumsallaşmaya etkisi														0
📌 Uzaktan eğitimin içselleştirilmesi gerekliliği													1	1
📌 Uzmanlaşmamış kişilerin eğitim vermesi													1	1
📌 Yönetim eğitiminin önemi													1	1
📌 Doğru politikaların belirlenmesi													1	1
📌 Standartlaşma sağlanması													1	1
📌 Deneyimlerin paylaşılmasıyla etki sağlanması													1	1
📌 Kurumsallaşmayı kısıtlama etkisi													1	1
📌 İnsan kaynağını geliştirme													1	1
📌 Profesyonelleşme açısından sektörlere göre eğitim verilmesi													1	1
📌 Zamanın tasarruf sağlanması													2	2
📌 Teknolojinin etkin kullanılması													2	2
📌 Planlama açısından kolaylık sağlanması													1	1
📌 Profesyonelleşmenin/kurumsallaşmanın kişiye bağlı olması													1	1
📌 Profesyonelleşmenin/kurumsallaşmanın artırılması													1	11
📌 Uygulama ile teorinin birleştirilmesi													1	1

### Ek-3: Kamu kurumları içerisindeki uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi kapsamında benimsenmesi gereken eğitim yaklaşımı.

Kod Sistemi	1 - ...	2 - ...	4 - ...	5 - ...	7 - ...	9 - ...	10 - ...	11 - ...	12 - ...	13 - ...	14 - ...	15 - ...	16 - ...	TOPLAM
📌 Eğitim verenlerin görüşleri														0
📌 Sosyal ihtiyaç ve ortaya çıkış - farkındalık - moda / heves														0
📌 Benimsenmesi gereken eğitim yaklaşımı														0
📌 Yüz yüze eğitim yaklaşımı													1	1
📌 Uzaktan eğitim yaklaşımı													1	1
📌 Karma eğitim yaklaşımı													1	11

#### Ek-4: Kamu kurumları bakış açısıyla örgütsel alandaki aktörlerin etkileşimi.

Kod Sistemi	1 - ...	2 - ...	4 - ...	5 - ...	7 - ...	9 - ...	10 - ...	11 - ...	12 - ...	13 - ...	14 - ...	15 - ...	16 - ...	TOPLAM
Education verileri görüşleri														0
Actörlerin etkileşimi														0
Demek çalışmalar ile bir araya gelmesi												1		1
Özel sektörün ortak bir platform oluşturması									1					1
Ortak projeler aracılığıyla bir araya gelmesi											1		1	3
Ortak platformun oluşturulması								1	1					4
YÖK kapsamında görüşmeler yapılması				1										2
Kurumların birbirlerini rakip olarak görmeleri		1		1	1									3
Geniş çaplı olmayan münferit ortamlardaki görüşmeler	1	1												4

#### Ek-5: Kamu kurumları bakış açısıyla Türkiye'deki uzaktan eğitim.

Kod Sistemi	1 - ...	2 - ...	4 - ...	5 - ...	7 - ...	9 - ...	10 - ...	11 - ...	12 - ...	13 - ...	14 - ...	15 - ...	16 - ...	TOPLAM
Education verileri görüşleri														0
Standartlar ve geliştirilmesi - Kurallar ve düzenleyiciler														0
Türkiye'de uzaktan eğitim														0
Türkiye'de uzaktan eğitimin iyi durumda olması														1
Türkiye'de uzaktan eğitimin yerleşmiş olması		1		1										4
Türkiye'de uzaktan eğitimin gelişme aşamasında olması			1											7
Türkiye'de uzaktan eğitimin denetlenmesi					1									1

#### Ek-6: Kamu kurumları bakış açısıyla akreditasyon kuruluşlarının rolleri.

Kod Sistemi	1 - ...	2 - ...	4 - ...	5 - ...	7 - ...	9 - ...	10 - ...	11 - ...	12 - ...	13 - ...	14 - ...	15 - ...	16 - ...	TOPLAM
Education verileri görüşleri														0
Standartlar ve geliştirilmesi - Kurallar ve düzenleyiciler														0
Akreditasyon kuruluşlarının rolleri														0
Eğitim kalitesinin artırılması													1	1
Öncü olmaları nedeniyle diğer kurumları olumlu yönde etkilemesi														1
Standartlaşmanın sağlanması														5
Akreditasyonun özel kurumlar tarafından yapılması														1
Akredite olabilecek yeterliliklere sahip olması														2
Programların ortak başlıklar altında toplanması														1
Uzaktan eğitime yönelik uygun kuralların oluşturulması														3
Yeterliliğe sahip kurumların akredite edilmesi														2
Öngörülen çıktıları elde etmede güvence sağlanması														1

#### Ek-7: Kamu kurumları bakış açısıyla uzaktan eğitim süreçleri.

Kod Sistemi	1 - ...	2 - ...	4 - ...	5 - ...	7 - ...	9 - ...	10 - ...	11 - ...	12 - ...	13 - ...	14 - ...	15 - ...	16 - ...	TOPLAM
Education verileri görüşleri														0
Standartlar ve geliştirilmesi - Kurallar ve düzenleyiciler														0
Uzaktan eğitim süreçleri														0
Öğrenme süreçlerinin bütünlüklü bir tasarımla yapılandırılması														1
İçerinin doğru yapılandırılması														1
Dijital öğrenme ortamının yerleşmiş olması														1
Kişilere uygun öğrenme malzemelerinin sağlanması														1
Öğrenme yönetim sisteminin oluşturulması														1
Değerlendirmenin süreç boyunca yapılması														1
Duyulara hitap etmenin önemi olması														1
Ölçme-değerlendirmenin uygun yapılandırılması														2
Öğretim tasarımının uygun şekilde yapılandırılması														2
Etkileşimli ve etkileşimli olmayan tekniklerin kullanılması														3
Teknolojiye ayak uydurarak gelişmesi														3
Etkileşimli olmayan tekniklerin tercih edilmesi														1
Etkileşimli tekniklerin tercih edilmesi														3

**Ek-8:** Kamu kurumları bakış açısıyla uzaktan eğitim kapsamında ihtiyaç duyulan maddi kaynaklar.

Kod Sistemi	1 - ...	2 - ...	4 - ...	5 - ...	7 - ...	9 - ...	10 - ...	11 - ...	12 - ...	13 - ...	14 - ...	15 - ...	16 - ...	TOPLAM
Eğitim verenlerin görüşleri														0
İhtiyaç duyulan kaynaklar														0
Maddi kaynaklar														0
Doğru öğrenme teknolojisinin kullanımı									1			1	1	3
Teknoloji ve yazılımların gelişmiş olması					1	1	1	1	1			1		6
Teknoloji ve yazılımların geliştirilmiş olması				1										1
Teknoloji ve yazılımların geliştirilme çabası		1	1								1			3

**Ek-9:** Kamu kurumları bakış açısıyla uzaktan eğitim kapsamında ihtiyaç duyulan örgütsel kaynaklar.

Kod Sistemi	1 - ...	2 - ...	4 - ...	5 - ...	7 - ...	9 - ...	10 - ...	11 - ...	12 - ...	13 - ...	14 - ...	15 - ...	16 - ...	TOPLAM
Eğitim verenlerin görüşleri														0
İhtiyaç duyulan kaynaklar														0
Örgütsel kaynaklar														0
Yönetim fonksiyonlarının uzmanlar tarafından gerçekleştirilmesi								1						1
Yönetim fonksiyonlarını yerine getirmede işbirliği yapılması									1					1
Kaynakların müşteri profiline göre geliştirilmesi										1				1
Koordinasyonun doğru yapılabilmesi				1										1
İyi bir organizasyon yapısının gerekliliği				1								1	1	3
Üst yönetimin doğru yönlendirilmesi				1										1
Uzun vadeli planlamanın yapılması				1										1
Donanımlı insan kaynağına sahip olunması				1		1	1	1	1		1	1	1	10
Yönetim fonksiyonlarının bir arada yerine getirilmesi				1		1	1	1		1	1			6
Müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre kaynakların kullanılması				1								1		2
Teknoloji alanında uzman insan kaynağına ihtiyaç duyulması				1										1
Sertifikasyonun sağlanması		1												1
Standartların sağlanması		1		1										2
İç denetim sağlanması						1							1	2
İç ve dış denetimin birlikte sağlanması		1		1	1		1							4

**Ek-10:** Kamu kurumları bakış açısıyla politika ve mevzuatın uzaktan eğitim yayılım sürecine etkisi.

Kod Sistemi	1 - ...	2 - ...	4 - ...	5 - ...	7 - ...	9 - ...	10 - ...	11 - ...	12 - ...	13 - ...	14 - ...	15 - ...	16 - ...	TOPLAM
Eğitim verenlerin görüşleri														0
Entegrasyon - adaptasyon ve uyum														0
Politika ve mevzuatın uzaktan eğitim yayılım sürecine etkisi														0
Politika ve mevzuatların kaldırılma etkisi yaratması												1		1
Piyasaya uygun politikaların belirlenmesi									1					1
Politika ve mevzuatların koşullara göre değişmesi											1			1
Farklı kuşaklara hitap edecek şekilde geliştirilmesi										1				1
Politika ve mevzuatların standartlaşmayı sağlayamaması														1
Politika ve mevzuatların yayılım teşvik etmemesi						1								1
Kısıtlama veya yönlendirme etkisi														2
Örnek edinmeye gidilmesi														1
Piyasayı yönlendirecek politika ve mevzuatların düzenlenmesi														2
Ulusal ve kurumsal politika ve mevzuatların oluşturulması		1												1

## Ek-11: Kamu kurumları bakış açısıyla örgütsel alan içerisindeki uyum süreçleri.

Kod Sistemi	1 - ...	2 - ...	4 - ...	5 - ...	7 - ...	9 - ...	10 - ...	11 - ...	12 - ...	13 - ...	14 - ...	15 - ...	16 - ...	TOPLAM
☑ Eğitim verenlerin görüşleri														0
☑ Entegrasyon - adaptasyon ve uyum														0
☑ Uyum süreçleri														0
☑ Faydalannın göz önünde bulundurulması													1	1
☑ Planlı hareket edilmesi												1		1
☑ Uzaktan eğitimin zorunluluk hale gelmesi									1		1			2
☑ Uzaktan eğitimin genel koşullarının sağlanması										1				1
☑ Teknolojik alt yapının sağlanması		1	1			1	1	1				1		6
☑ Personelin uzaktan eğitime teşvik edilmesi					1									1
☑ Sertifikasyon sisteminin sağlanması					1									1
☑ Küçük işletmelerin uyum sağlayamaması				1										1
☑ İnsan kaynağı alt yapısının sağlanması		1	1				1							4
☑ Genel anlamda eğitime önem verilmesi	1													1

## Ek-12: Kamu kurumları bakış açısıyla örgütsel alan içerisinde eğitim veren kurumların diğer kurumları etkileme süreci.

Kod Sistemi	1 - ...	2 - ...	4 - ...	5 - ...	7 - ...	9 - ...	10 - ...	11 - ...	12 - ...	13 - ...	14 - ...	15 - ...	16 - ...	TOPLAM
☑ Eğitim verenlerin görüşleri														0
☑ Entegrasyon - adaptasyon ve uyum														0
☑ Eğitim veren kurumların diğer kurumları etkileme süreci														0
☑ Eğitimin doğru şekilde adapte edilmesi gerekliliği													1	1
☑ Prestij avantajından yararlanılması									1					1
☑ Etkilenen kurumların akredite olması								1						1
☑ Ticari kaygının ön plana çıkması								1			1			2
☑ Maliyetlerin düşük olması														1
☑ Kurumun ihtiyaçlarına göre adapte edilmesi					1					1				2
☑ Özendirici olması														2
☑ Pazardan pay alma yoluna gidilmesi				1										2
☑ Örnek edinmeye gidilmesi				1								1	1	4
☑ Öncü kurumun standartları sağlanmış olması		1												1
☑ Eğitim veren kurumların farkındalık yaratması	1								1					2

## Ek-13: Özel yapılar içerisindeki yönetici eğitimi ile ilgili sorunlar.

Kod Sistemi	1 - ...	2 - ...	4 - ...	5 - ...	7 - ...	9 - ...	10 - ...	11 - ...	12 - ...	13 - ...	14 - ...	15 - ...	16 - ...	TOPLAM
☑ Eğitim verenlerin görüşleri														0
☑ Sosyal ihtiyaç ve ortaya çıkış - farkındalık - moda / heves														0
☑ Yönetici eğitimi ile ilgili sorunlar														0
☑ Eğitim için bütçe ayrılmaması													1	1
☑ Çeşitli araç-gereçlerin kullanılmaması													1	1
☑ Teknolojinin yeterince kullanılmaması													1	1
☑ Eğitimlerin uzun süreli olması													1	1
☑ Teorinin ve uygulamanın bir arada kullanılmaması													1	1
☑ Eğitim bilincinin oluşmaması													1	1
☑ Standart bir eğitim içeriğinin hazırlanmaması													1	1
☑ İhtiyaca yönelik eğitim verilmemesi													1	1
☑ Yönetici eğitimi konusunda uzmanların olmaması													2	2
☑ Yöneticilik eğitiminin doğru yapılandırılmaması													3	3
☑ Sorunların zamanla uyumlaşma sürecine girmesi													1	1
☑ Uyukata göre seçim yapılması gerekliliği													2	2
☑ Yönetici eğitimi ile ilgili sorun bulunmaması													1	1
☑ Yöneticilerin eğitime almaya ikna edilmesi													1	1
☑ Yöneticilerin eğitim ihtiyacının farkında olmamaları													2	2

**Ek-14: Özel yapılar içerisindeki uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitiminin profesyonelleşmeye/kurumsallaşmaya etkisi.**

Kod Sistemi	1-...	2-...	4-...	5-...	7-...	9-...	10-...	11-...	12-...	13-...	14-...	15-...	16-...	TOPLAM
Eğitim verenlerin görüşleri														0
Sosyal ihtiyaç ve ortaya çıkış - farkındalık - moda / heves														0
Profesyonelleşmeye/kurumsallaşmaya etkisi														0
Uzaktan eğitimin içselleştirilmesi gerekliliği													△	1
Uzmanlaşmamış kişilerin eğitim vermesi													△	1
Yönetim eğitiminin önemi													△	1
Doğru politikaların belirlenmesi													△	1
Standartlaşma sağlanması													△	1
Deneyimlerin paylaşılmasıyla etki sağlanması								①						1
Kurumsallaşmayı kısıtlama etkisi								①						1
İnsan kaynağını geliştirme								①						1
Profesyonelleşme açısından sektörlere göre eğitim verilmesi								①						1
Zamandan tasarruf sağlanması								②						2
Teknolojinin etkin kullanılması								②						2
Planlama açısından kolaylık sağlanması														1
Profesyonelleşmenin/kurumsallaşmanın kişiye bağlı olması														1
Profesyonelleşmenin/kurumsallaşmanın artırılması														11
Uygulama ile teorinin birleştirilmesi	①	②	①	①	②									1

**Ek-15: Özel yapılar içerisindeki uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitim kapsamında benimsenmesi gereken eğitim yaklaşımı.**

Kod Sistemi	1-...	2-...	4-...	5-...	7-...	9-...	10-...	11-...	12-...	13-...	14-...	15-...	16-...	TOPLAM
Eğitim verenlerin görüşleri														0
Sosyal ihtiyaç ve ortaya çıkış - farkındalık - moda / heves														0
Benimsenmesi gereken eğitim yaklaşımı														0
Yüz yüze eğitim yaklaşımı													△	1
Uzaktan eğitim yaklaşımı													△	1
Karma eğitim yaklaşımı	①	①	①	①	①	①	①	①	①	△		①	△	11

**Ek-16: Özel yapılar bakış açısıyla örgütsel alandaki aktörlerin etkileşimi.**

Kod Sistemi	1-...	2-...	4-...	5-...	7-...	9-...	10-...	11-...	12-...	13-...	14-...	15-...	16-...	TOPLAM
Eğitim verenlerin görüşleri														0
Aktörlerin etkileşimi														0
Dernek çalışanları ile bir araya gelinmesi													△	1
Özel sektörün ortak bir platform oluşturması													△	1
Ortak projeler aracılığıyla bir araya gelinmesi													△	3
Ortak platformun oluşturulmaması													△	4
YÖK kapsamında görüşmelerin yapılması													△	2
Kurumların birbirlerini rakip olarak görmeleri													△	3
Geniş çaplı olmayan münferit ortamlardaki görüşmeler	①	①	①	①	①	①	①	①	①	①	①	①	①	4

**Ek-17: Özel yapılar bakış açısıyla Türkiye'deki uzaktan eğitim.**

Kod Sistemi	1-...	2-...	4-...	5-...	7-...	9-...	10-...	11-...	12-...	13-...	14-...	15-...	16-...	TOPLAM
Eğitim verenlerin görüşleri														0
Normlar ve geliştirilmesi - Kurallar ve düzenleyiciler														0
Türkiye'de uzaktan eğitim														0
Türkiye'de uzaktan eğitimin iyi durumda olması														1
Türkiye'de uzaktan eğitimin yerleşmemiş olması	①			①				①						4
Türkiye'de uzaktan eğitimin gelişme aşamasında olması				①				①						7
Türkiye'de uzaktan eğitimin denetlenmemesi								①						1



## Ek-18: Özel yapılar bakış açısıyla akreditasyon kuruluşlarının rolleri.

Kod Sistemi	1 - ...	2 - ...	4 - ...	5 - ...	7 - ...	9 - ...	10 - ...	11 - ...	12 - ...	13 - ...	14 - ...	15 - ...	16 - ...	TOPLAM
✓ Eğitim verenlerin görüşleri														0
✓ Normlar ve geliştirilmesi - Kurallar ve düzenleyiciler														0
✓ Akreditasyon kuruluşlarının rolleri														0
○ Eğitim kalitesinin artırılması													△	1
○ Öncü olmaları nedeniyle diğer kurumları olumlu yönde etkilemesi								①						1
○ Standartlaşmanın sağlanması								①	①					5
○ Akreditasyonu özel kurumlar tarafından yapılması					①									1
○ Akredite olabilecek yeterliliklere sahip olması					①									2
○ Programların ortak başlıklar altında toplanması					①									1
○ Uzaktan eğitime yönelik uygun kuralların oluşturulması											△			3
○ Yeterliliğe sahip kurumların akredite edilmesi													①	2
○ Öngörülen çıktılar elde etmede güvence sağlanması		①												1

## Ek-19: Özel yapılar bakış açısıyla uzaktan eğitim süreçleri.

Kod Sistemi	1 - ...	2 - ...	4 - ...	5 - ...	7 - ...	9 - ...	10 - ...	11 - ...	12 - ...	13 - ...	14 - ...	15 - ...	16 - ...	TOPLAM
✓ Eğitim verenlerin görüşleri														0
✓ Normlar ve geliştirilmesi - Kurallar ve düzenleyiciler														0
✓ Uzaktan eğitim süreçleri														0
○ Öğrenme süreçlerinin bütünlük bir tasarımla yapılandırılması													△	1
○ İçeriğin doğru yapılandırılması													△	1
○ Dijital öğrenme ortamının yerleşmiş olması														1
○ Kişilere uygun öğrenme materyallerinin sağlanması									①					1
○ Öğrenme yönetim sisteminin oluşturulması									①					1
○ Değerlendirmenin süreç boyunca yapılması													①	1
○ Duyulara hitap etmenin önemli olması														1
○ Ölçme-değerlendirmenin uygun yapılandırılması									①	①				2
○ Öğretim tasarımının uygun şekilde yapılandırılması									①	②				2
○ Etkileşimli ve etkileşimli olmayan tekniklerin kullanılması													①	3
○ Teknolojiye ayak uydurarak gelişmesi													△	3
○ Etkileşimli olmayan tekniklerin tercih edilmesi													△	1
○ Etkileşimli tekniklerin tercih edilmesi		①												3

## Ek-20: Özel yapılar bakış açısıyla uzaktan eğitim kapsamında ihtiyaç duyulan maddi kaynaklar.

Kod Sistemi	1 - ...	2 - ...	4 - ...	5 - ...	7 - ...	9 - ...	10 - ...	11 - ...	12 - ...	13 - ...	14 - ...	15 - ...	16 - ...	TOPLAM
✓ Eğitim verenlerin görüşleri														0
✓ İhtiyaç duyulan kaynaklar														0
✓ Maddi kaynaklar														0
○ Doğru öğrenme teknolojisinin kullanımı													△	3
○ Teknoloji ve yazılımların gelişmiş olması									①	①				6
○ Teknoloji ve yazılımların geliştirilmiş olması									①					1
○ Teknoloji ve yazılımların geliştirilme çabası													①	3

**Ek-21: Özel yapılar bakış açısıyla uzaktan eğitim kapsamında ihtiyaç duyulan örgütsel kaynaklar.**

Kod Sistemi	1 - ...	2 - ...	4 - ...	5 - ...	7 - ...	9 - ...	10 - ...	11 - ...	12 - ...	13 - ...	14 - ...	15 - ...	16 - ...	TOPLAM
Eğitim verenlerin görüşleri														0
İhtiyaç duyulan kaynaklar														0
Örgütsel kaynaklar														0
Yönetim fonksiyonlarının uzmanlar tarafından gerçekleştirilmesi								1						1
Yönetim fonksiyonlarını yerine getirmede işbirliği yapılması									1					1
Kaynakların müşteri profiline göre geliştirilmesi										1				1
Koordinasyonun doğru yapılandırılması					1							1		1
İyi bir organizasyon yapısının gerekliliği					1							1	1	3
Üst yönetimin doğru yönlendirilmesi					1									1
Uzun vadeli planlamanın yapılması					1									1
Donanımlı insan kaynağına sahip olunması					1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Yönetim fonksiyonlarının bir arada yerine getirilmesi					1	1	1	1		1				6
Müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre kaynakların kullanılması					1							1		2
Teknoloji alanında uzman insan kaynağına ihtiyaç duyulması					1									1
Sertifikasyonun sağlanması					1									1
Standartların sağlanması					1									2
İç denetim sağlanması													1	2
İç ve dış denetimin birlikte sağlanması					1	1	1	1						4

**Ek-22: Özel yapılar bakış açısıyla politika ve mevzuatın uzaktan eğitim yayılım sürecine etkisi.**

Kod Sistemi	1 - ...	2 - ...	4 - ...	5 - ...	7 - ...	9 - ...	10 - ...	11 - ...	12 - ...	13 - ...	14 - ...	15 - ...	16 - ...	TOPLAM
Eğitim verenlerin görüşleri														0
Entegrasyon - adaptasyon ve uyum														0
Politika ve mevzuatın uzaktan eğitim yayılım sürecine etkisi														0
Politika ve mevzuatların kaldırılma etkisi yaratması													1	1
Piyasaya uygun politikaların belirlenmesi														1
Politika ve mevzuatların koşullara göre değişmesi														2
Farklı kuşaklara hitap edecek şekilde geliştirilmesi														1
Politika ve mevzuatların standartlaşmayı sağlayamaması														1
Politika ve mevzuatların yayılımı teşvik etmemesi														1
Kısıtlama veya yönlendirme etkisi														2
Örnek edinmeye gidilmesi														1
Piyasayı yönlendirecek politika ve mevzuatların düzenlenmesi														2
Ulusal ve kurumsal politika ve mevzuatların oluşturulması														1

**Ek-23: Özel yapılar bakış açısıyla örgütsel alan içerisindeki aktörlerin uyum süreçleri.**

Kod Sistemi	1 - ...	2 - ...	4 - ...	5 - ...	7 - ...	9 - ...	10 - ...	11 - ...	12 - ...	13 - ...	14 - ...	15 - ...	16 - ...	TOPLAM
Eğitim verenlerin görüşleri														0
Entegrasyon - adaptasyon ve uyum														0
Uyum süreçleri														0
Faydalanımın göz önünde bulundurulması														1
Planlı hareket edilmesi														1
Uzaktan eğitimin zorunluluk hale gelmesi														2
Uzaktan eğitimin genel koşullarının sağlanması														1
Teknolojik alt yapının sağlanması														6
Personelin uzaktan eğitime teşvik edilmesi														1
Sertifikasyon sisteminin sağlanması														1
Küçük işletmelerin uyum sağlayamaması														1
İnsan kaynağı alt yapısının sağlanması														4
Genel anlamda eğitime önem verilmesi														1

**Ek-24:** Özel yapılar bakış açısıyla örgütsel alan içerisinde eğitim veren kurumların diğer kurumları etkileme süreci.

Kod Sistemi	1 - ...	2 - ...	4 - ...	5 - ...	7 - ...	9 - ...	10 - ...	11 - ...	12 - ...	13 - ...	14 - ...	15 - ...	16 - ...	TOPLAM
● Eğitim verenlerin görüşleri														0
● Entegrasyon - adaptasyon ve uyum														0
● Eğitim veren kurumların diğer kurumları etkileme süreci														0
● Eğitimin doğru şekilde adapte edilmesi gerekliliği														1
● Prestij avantajından yararlanılması														1
● Etkilenen kurumların akredite olması														1
● Ticari kaygının ön plana çıkması														2
● Maliyetlerin düşük olması														1
● Kurumun ihtiyaçlarına göre adapte edilmesi														2
● Özendirici olması														2
● Pazardan pay alma yoluna gidilmesi														2
● Örnek edinmeye gidilmesi														4
● Öncü kurumun standartları sağlanması														1
● Eğitim veren kurumların fariındalık yaratması														2

**Ek-25:** Eğitim alanlar açısından uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitiminin profesyonelleşmeye/kurumsallaşmaya etkisi.

Kod Sistemi	3 - Deşifre EA	6 - Deşifre EA	8 - Deşifre EA	TOPLAM
● Eğitim Alanların Görüşleri				0
● Sosyal ihtiyaç ve ortaya çıkış – farkındalık – moda / heves				0
● Profesyonelleşmenin/kurumsallaşmanın sağlanması				0
● Şirketin amaçlarına uygun eğitimler verilmesi			1	1
● Eğitim verilen kurumlarla yakın temas kurulması			1	1
● Teknolojiyi kullanmaya teşvik etmesi	1			1
● Zaman ve paradan tasarruf sağlanması	1	1	1	3
● Personelde kurumsallaşma algısının oluşturulması	1			1
● Kurumsallaşmanın faydalarından yararlanılabilmesi	1			1
● Profesyonelleşmenin/kurumsallaşmanın arttırılması	1	1		2

**Ek-26:** Eğitim alanlar açısından uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilen yönetici eğitimi kapsamında benimsenmesi gereken eğitim yaklaşımı.

Kod Sistemi	3 - Deşifre EA	6 - Deşifre EA	8 - Deşifre EA	TOPLAM
● Eğitim Alanların Görüşleri				0
● Sosyal ihtiyaç ve ortaya çıkış – farkındalık – moda / heves				0
● Benimsenmesi gereken eğitim yaklaşımı				0
● Karma eğitim yaklaşımı benimsenmeli	1	1	1	3

**Ek-27:** Eğitim alanlar açısından yönetici eğitimi ile ilgili sorunlar.

Kod Sistemi	3 - Deşifre EA	6 - Deşifre EA	8 - Deşifre EA	TOPLAM
● Eğitim Alanların Görüşleri				0
● Sosyal ihtiyaç ve ortaya çıkış – farkındalık – moda / heves				0
● Yönetici eğitimi ile ilgili sorunlar				0
● Sürece dayalı eğitim olanağı sağlanmalı			1	1
● Eğitim konusunda uygun bir müfredatın olmaması		1		1
● Yönetici olduktan sonra eğitim verilmesi	1			1
● Yöneticilik eğitiminin eksik olması	1			1

### Ek-28: Eğitim alanlar bakış açısıyla örgütsel alandaki aktörlerin etkileşimi.

Kod Sistemi	3 - Deşifre EA	6 - Deşifre EA	8 - Deşifre EA	TOPLAM
▼ Eğitim Alanların Görüşleri				0
▼ Aktörlerin etkileşimi				0
Kurumların birbirlerini rakip olarak görmeleri			1	1
Geniş çaplı olmayan münferit ortamlardaki görüşmeler		1		1
Ortak platformda uygulama süreçlerinin paylaşılması gerekliliği	1			1

### Ek-29: Eğitim alanların normlar, kurallar ve düzenleyiciler hakkındaki görüşleri.

Kod Sistemi	3 - Deşifre EA	6 - Deşifre EA	8 - Deşifre EA	TOPLAM
▼ Eğitim Alanların Görüşleri				0
▼ Normlar ve geliştirilmesi – Kurallar ve düzenleyiciler				0
Akreditasyon kuruluşunun yöntemleri belirlemesi			1	1
Sektörün ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde yapılandırılması		1		1
Türkiye’de uzaktan eğitimin yerleşmiş olması	1		1	2

### Ek-30: Eğitim alanlar bakış açısıyla akreditasyon kuruluşlarının rolleri.

Kod Sistemi	3 - Deşifre EA	6 - Deşifre EA	8 - Deşifre EA	TOPLAM
▼ Eğitim Alanların Görüşleri				0
▼ Normlar ve geliştirilmesi – Kurallar ve düzenleyiciler				0
▼ Akreditasyon kuruluşlarının rolleri				0
Sertifikasyon sisteminin getirilmesi			1	1
İhtiyaca yönelik kuralların belirlenmesi		1		1
Kaliteli eğitimin sağlanması	1			1
Kurallarla süreçlerin yalın hale getirilmesi	1			1
İlgili kurumların yol haritalarının çizilmesi	1			1

### Ek-31: Eğitim alanlar bakış açısıyla uzaktan eğitim süreçleri.

Kod Sistemi	3 - Deşifre EA	6 - Deşifre EA	8 - Deşifre EA	TOPLAM
▼ Eğitim Alanların Görüşleri				0
▼ Normlar ve geliştirilmesi – Kurallar ve düzenleyiciler				0
▼ Uzaktan eğitim süreçleri				0
Eğitimden önce eğitmenler ve yöneticiler bir araya gelmeli			1	1
Performans değerlendirmesi sürece yayılmalı		1		1
Etkileşimli tekniklerin tercih edilmesi	1		1	2
Etkileşimli olmayan tekniklerin tercih edilmesi	1	1		2

**Ek-32:** Eğitim alanlar bakış açısıyla uzaktan eğitim kapsamında ihtiyaç duyulan örgütsel kaynaklar.

Kod Sistemi	3 - Deşifre EA	6 - Deşifre EA	8 - Deşifre EA	TOPLAM
▼ Eğitim Alanların Görüşleri				0
▼ İhtiyaç duyulan kaynaklar				0
▼ Örgütsel kaynaklar				0
Personelin eğitim sonunda sınavla değerlendirilmesi	1			1
Yöneticinin personel eğitimine destek sağlaması	1			1
İnsan kaynaklarının personele destek sağlaması	1			1
Personelden geri bildirim alınması	1			1
İşbaşı eğitim programlarının gerçekleştirilmesi		1		1
Personel değerlendirmesi sürece yayılmalı		1		1
Müdür ve personelin performans görüşmeleri gerçekleştirilmesi			1	1
Personelin dönüştürülebilir olarak eğitim almasının sağlanması			1	1

**Ek-33:** Eğitim alanlar bakış açısıyla uzaktan eğitim kapsamında ihtiyaç duyulan maddi kaynaklar.

Kod Sistemi	3 - Deşifre EA	6 - Deşifre EA	8 - Deşifre EA	TOPLAM
▼ Eğitim Alanların Görüşleri				0
▼ İhtiyaç duyulan kaynaklar				0
▼ Maddi kaynaklar				0
Teknik alt yapının güvenliği sağlayacak şekilde kurulması			1	1
Mobil cihazların uzaktan eğitim alt yapısına sahip olması	1	1	1	3

**Ek-34:** Eğitim alanlar bakış açısıyla örgütsel alan içerisindeki aktörlerin uyum süreçleri.

Kod Sistemi	3 - Deşifre EA	6 - Deşifre EA	8 - Deşifre EA	TOPLAM
▼ Eğitim Alanların Görüşleri				0
▼ Entegrasyon – adaptasyon ve uyum				0
▼ Uyum süreçleri				0
Teknolojik alt yapının sağlanması	1			1
Personelin dijitalleşmeye teşvik edilmesi	1			1
Danışmanlık firmalarından eğitim konusunda destek alınması		1		1
Departmanlar arası çalışılabilecek programlar oluşturulması		1		1
Teorinin pratiğe dönüştürülebileceği alanların yaratılması		1		1
Tecrübe kazarak uyumlaşma süreci sağlanması			1	1

**Ek-35:** Eğitim alanlar bakış açısıyla politika ve mevzuatın uzaktan eğitim yayılım sürecine etkisi.

Kod Sistemi	3 - Deşifre EA	6 - Deşifre EA	8 - Deşifre EA	TOPLAM
▼ Eğitim Alanların Görüşleri				0
▼ Entegrasyon – adaptasyon ve uyum				0
▼ Politika ve mevzuatın uzaktan eğitim yayılım sürecine etkisi				0
Politikalardan ziyade teknolojinin yayılımı etkilemesi		1		1
Kalkınma planlarına uygun politika ve mevzuatlar belirlenmeli			1	1
Bağımsız bir hukuk sisteminin devreye gimesi			1	1
Sistemin daha hızlı oturması	1			1
Zaman kazandırması	1			1
Belirsizlikten kurtarması	1			1
Adaptasyonu kolaylaştırması	1			1

**Ek-36:** Eğitim alanlar bakış açısıyla örgütsel alan içerisinde eğitim veren kurumların diğer kurumları etkileme süreci.

Kod Sistemi	3 - Deşifre EA	6 - Deşifre EA	8 - Deşifre EA	TOPLAM
▼ Eğitim Alanların Görüşleri				0
▼ Entegrasyon – adaptasyon ve uyum				0
▼ Eğitim veren kurumların diğer kurumları etkileme süreci				0
Referans aracılığıyla etkileme			1	1
Daha fazla kitleye ulaşma isteği	1			1
İşletmelerin kendini geliştime isteği	1			1
Pazardaki paydan yararlanma isteği	1			1