

# Salgın Döneminde Dijitalleşme Politikaları ve Yükseköğretim Sistemine Yansımalar

Cenay BABAĞLU, Onur KULAÇ<sup>1</sup>

Salgın Döneminde Dijitalleşme Politikaları ve Yükseköğretim Sistemine Yansımalar

Digitalization Policies in the Pandemic Period and Reflections on the Higher Education System

Özet

Abstract

Yükseköğretim kurumlarında sunulan eğitim ve öğretim, öğrencilerin kariyer planlarının şekillendirilmesinde önemlidir. Bu nedenle yükseköğretime olan ilgi ve talep her dönem önemli bir seviyede olmuştur. 2019 yılında Çin'de başlayarak dünya çapında bir salgın haline gelen COVID-19, başta eğitim ve sağlık olmak üzere birçok politikada değişimlere yol açmıştır. Kamu yönetimlerinin uzun zamandır hedeflediği dijitalleşme, pandemi süreciyle birlikte büyük bir ivme kazanmıştır. Hayata geçirilen kamu politikaları sayesinde, dijital dönüşüm sürecinin hızlı bir şekilde yürütülmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın temel amacı, pandemi dönemindeki dijitalleşme ve yükseköğretim ilişkisinden yola çıkarak, Türk yükseköğretim sistemindeki dijital dönüşümü irdelemektir. Bu bağlamda, dijitalleşme sürecinde yaşanan problemler ve olası çözüm önerilerine yer verilmektedir. Bu çalışma, COVID-19 sürecinin küresel bir kriz olmasına rağmen, yükseköğretimde dijitalleşme adına işlevsel bir fırsat penceresi sunduğunu ortaya koymaktadır.

Education and training offered in higher education institutions are of great importance in shaping students' career plans. Therefore, the interest and demand for higher education have always been at a remarkable level. COVID-19, which has become a worldwide epidemic starting in China in 2019, has led to major changes in many policies, mainly in education and health. Digitalization, which public administrations have targeted for a long time, has gained great momentum with the pandemic process. It is aimed to carry out the digital transformation process quickly with the policies. The foremost aim of the study is to examine the digital transformation in the Turkish higher education system, based on the relationship between digitalization and higher education in the pandemic period. In this context, possible solutions are developed by including the problems encountered in the digitalization process. This study reveals that although the COVID-19 process is a global crisis, it offers a functional window of opportunity for digitalization in higher education.

**Anahtar Kelimeler:** COVID-19, yükseköğretimde dijitalleşme, fırsat penceresi, kamu politikaları

**Keywords:** COVID-19, digitization in higher education, window of opportunity, public policies

**Makale Türü:** Araştırma

**Paper Type:** Research

## 1. Giriş

Yükseköğretim politikaları açısından son yıllarda ciddi bir kırılmadan söz etmek mümkündür. Bir kamu politikası alanı olarak yükseköğretim, tarihsel süreçte Türkiye için önemli dönüşümlerin yaşandığı ve adımların atıldığı bir alanıdır. Planlı dönem ve sonrasında, özellikle belirli yıllarda üniversite sayılarında ciddi artışlar yaşanmıştır. Son yirmi yıldaki hızlı uluslararasılaşma süreci, son on yıldaki dijitalleşme çabaları ve 2020'ye damgasını vuran koronavirüs salgını, Türk yükseköğretim sistemini önemli ölçüde dönüştürmüştür. Pandeminin olumsuz etkilerinin yanı sıra, özellikle dijitalleşme fırsatları açısından önemli bir kazanım dönemi yaşanmıştır. Türk Yükseköğretim Sistemi de bu fırsat kapısından hızla girerek e-öğrenme kapasitesini ve dijital becerilerini bir yılda iki kattan fazla arttırmıştır. Daha önce faaliyete geçmiş e-öğrenim etkinlikleri, pandemi döneminde katlanarak artmıştır. Bu dönüşüm sürecinde üniversiteler için bir yeni fırsat penceresi açılmıştır. COVID-19 her zaman yaşanmayacak bir teknolojik dönüşüm fırsatı içermektedir. Bu teknolojik dönüşüm ise üniversiteler için bir uluslararasılaşma kapısının açılmasına vesile olmaktadır.

<sup>1</sup>Cenay BABAĞLU, Doç. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, cenaybabaoglu@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2935-0579, Onur KULAÇ, Dr. Öğr. Üyesi, Pamukkale Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, onurkulac@yahoo.com, ORCID ID: 0000-0002-5135-0356

Bu çalışma kapsamında pandemi döneminin, genelde yükseköğretimi ve özelde Türkiye’de dijitalleşme süreçleri açısından üniversiteleri nasıl etkilediği tartışılacak ve bu süreçlerin Türkiye yükseköğretiminin uluslararasılaşmasında sunduğu fırsatlar tartışılacaktır. Bu kapsamda öncelikle COVID-19 pandemisi döneminde yaşanan dijitalleşme süreçleri ve yükseköğretim boyutu tartışılmış, ardından Türkiye’de yükseköğretimin uluslararasılaşma çabaları ele alınmıştır. Son olarak pandemi döneminin sunduğu fırsatlar ve öne çıkardığı tehditler sorgulanmıştır.

## 2. Pandemi Döneminde Dijitalleşme ve Yükseköğretim

Salgın hastalıklar insanlık tarihi boyunca karşılaşılan bazen bölgesel bazen küresel sorun yumaklarıdır. Bu sorunların yaşandığı dönemler ise insanlık tarihi açısından birer kırılım ve dönüşüm dönemleri olarak tanımlanmıştır. COVID-19 pandemisi de buru kırılım dönemlerinden biri olarak önemli değişim ve dönüşüm fırsatlarını barındırmaktadır. Örgütlerin bu değişim sürecinde, bir yandan teknolojik araçlara bir yandan yeni sistemlere bir yandan da yeni dijital yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır (Devinney ve Dowling, 2020; Kronblad ve Pregmark, 2021: 108; Song-Chul vd., 2021. 155).

Salgın döneminde yükseköğretim açısından da bir dönüşüm döneminden söz etmek mümkündür. Bu dönemde pek çok ülkede öğretim süreçleri kesintiye uğramış, dünyanın ilk üniversitelerinin yer aldığı İtalya’da dahi yükseköğretim sistemi tıkanmıştır (Raccamello, Vicentini ve Burro, 2020; Togoh, 2020). 2020 yılı mart ayı içerisinde Türkiye, Fransa, Almanya, Slovenya gibi pek çok ülkede okullar ve üniversiteler kapatılmıştır. Salgın sürecinde eğitim süreçleri sekteye uğramış, pek çok ülke okulları ve üniversiteleri açmamayı tercih etmiştir. Bu süreçte uzaktan öğretime dair bilgiler tazelenmiş, yeni yöntemler ve süreçler tecrübe edilmiştir. Bu dönem öncesinde kullanılmaya başlanmış e-öğrenme çabaları, salgın döneminde küresel çapta katlanarak artmıştır. Bu dönemde uzaktan öğretime, elektronik öğrenmeye ya da dijitalleşme süreçlerine karşı çıkan pek çok grup yaşanan dönüşümle sistemin içerisinde yer almaya başlamıştır (Ewing, 2021; Telli-Yamamoto ve Altun, 2020: 25; Ravšelj ve Umek, 2020).

Aslında yükseköğretim sistemi içerisinde bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanılması fikri uzun yıllardır gündemdedir. Bilgi toplumu oluşturma hedefleri doğrultusunda bu konuda pek çok çalışma da yürütülmüştür. Teknolojinin yükseköğretim süreçlerini dönüştürmesi günümüzde e-öğrenim süreçlerine ulaşmamıza olanak sağlamıştır. Uzaktan öğretim fikriyle değişen geleneksel öğretim yöntemleri, son otuz yıldır önce e(lektronik)-öğretime ve hatta m(obil)-öğretime doğru evrilmiştir (Georgiev, Georgieva ve Smrikarov, 2004: 2–3). Üniversitelerin teknolojiye yatırım yapması zorunluluğundan ve bu yatırımların devamlılığı öncelikli bir ihtiyaçtır. Öte yandan eğitsel materyallerin geliştirilmesi için de teknolojiyen faydalanılması ve eğitim süreçlerinin teknolojik araçlarla zenginleştirilmesi ayrıca önemlidir. Salgın dönemi bu önceliklerin hayata geçirilmesi için önemli bir fırsat olmuştur.

Günümüzde e-öğretim uygulamaları eşzamanlı hale gelmiş ve hızlanmış, sanal sınıflar gelişmiş, serbest öğrenme biçimleri, kişiye bağlı öğrenim modelleri oluşturulmaya başlanmıştır. E-öğretimin, coğrafi ve zamansal kısıtları ortadan kaldırarak erişebilirliği arttırması ve dolayısıyla yükseköğretimde yer alan öğrenci sayısının artması önemli bir avantajdır. Yeni teknolojiler dışlanan grupların öğretim süreçlerine dâhil edilmesi ve sosyal adaletin sağlanması için önemli bir fırsat sunmaktadır. Ayrıca eğitimde ders materyallerin zenginleşmesine olanak sağlamaktadır. Öte yandan farklı yaş gruplarının sisteme girebilmesiyle e-öğretimin yaşam boyu eğitim felsefesine katkı sunacağını iddia edilmektedir (Garrison ve Anderson, 2003: 52-54).

Slovan’a göre (2002: ix) e-öğretim insan kaynaklarının zenginleşmesine ve sürekli gelişime de katkı sağlamaktadır. E-öğretimde yeni dönemde öne çıkan en önemli boyut ise etkileşimin sağlanmasıdır. Bu dönemde geleneksel yöntemlerin yerini yenilikçi uygulamalar almaktadır. Açık kod uygulamaları, çevrimiçi öğretim platformları, IP kameralar, sanal sınıflar, etkileşimli ders ortamları gibi yeni gelişmeler e-öğretim sistemindeki önemli başlıklardandır (Kang, 2021: 18). Tüm bu sistemler küresel salgın döneminde hızla yaygınlaşmıştır. Örneğin Japonya’daki eğitim teknolojileriyle ilgilenen iki şirketin yardımıyla yapay zekâ destekli eğitim araçları geliştirilmiştir. Bu modüller sayesinde tablet bilgisayarlar üzerinden uzaktan öğretime etkileşimli ve kişiye özgü bir modelle devam edilmiştir. Bu süreçte yapay zekâ öğrencilerin cevapları üzerinden yeteneklerini, kapasitesini, eğitim gereklerini tespit ederek daha iyi öğretim süreçleri önermiştir. Böylece kişiye özgü eğitim tartışmaları Pandemi döneminde yeni bir boyut kazanmıştır (Kang, 2021: 16-17, 21).

Salgın döneminde yükseköğretimde dijitalleşme çabaları kapsamında öne çıkan en önemli tartışmalardan birisi ise teknolojik araçlara erişim kapasitesi olmuştur. Aristovnik ve arkadaşları (2020a) pandemi döneminde 62 ülkeden 30.383 üniversite öğrencisini içeren bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın temel sorularından birisi de bilgisayar ya da e-öğrenim için gerekli teçhizatlarla sahip olma durumudur. Araştırmaya katılan öğrenciler arasında bilgisayar sahibi olma ortalaması küresel ölçekte %84'tür. Türkiye açısından ise %77 olarak tespit edilmiştir. Ancak Türkiye'de yaygın olarak akıllı telefonlar yoluyla öğretime katılımın gerçekleştiği de gözlenmiştir. Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yayınlanan Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması sonuçlarına göre 2020 yılında Türkiye'de internete bağlı telefon sahipliği oranı %99 civarındadır (TÜİK, 2020). Bu verilerden hareketle Türkiye'de öğrencilerin yeterli donanıma sahip olduğu iddia edilebilir. Pandemi döneminde farklı kamu kurum ve kuruluşları tarafından verilen destekler, kitle fonlama kampanyaları ya da yerel yönetimlerce sosyal yardım kapsamında gerçekleştirilen teknolojik ekipman dağıtımları da bu kapasiteyi arttırmıştır. Bu kapsamda Türkiye'deki mevcut durum pandemi öncesi durumu da ele alacak şekilde ayrıntılı olarak incelenecek, Türkiye'deki gelişmeler ve çabalar ayrı bir başlık altında değerlendirilecektir.

### 2.1. Türkiye'de Yükseköğretimde Dijitalleşme

Türkiye'de açık üniversiteler ile başlayan uzaktan öğretim süreci günümüzde yaklaşık iki milyon öğrenciyi kapsayan geniş bir sisteme bürünmüştür. Türkiye, 2008 yılından itibaren yükseköğretimde okullaşma eğiliminde hızlı bir artış yaşamış ve 2012 yılında gelişmiş ülkeler ortalaması yakalanmıştır. Öte yandan bu oranlarda açıköğretim sistemlerinin de etkisi olduğu yadsınamaz (Günay ve Günay, 2016: 18; Gür ve Ozoğlu, 2015: 310). Dijitalleşme süreçlerinin bu ivmeyi korumaya olanak sağlayacağı ve hatta uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi katılımı açısından da önemli bir kazanç olacağı düşünülebilir. Öte yandan dijitalleşme süreçleriyle birlikte bu yapı, e-öğretim modellerine doğru evrilmiştir. E-Dönüşüm Türkiye projesiyle kamu hizmetlerinin dijitalleşmesi süreçlerinin bir ayağında da e-öğretime yönelik çalışmalar gündeme gelmiştir. Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı bünyesinde kurulan Dijital Dönüşüm Ofisi; açık veriden, yapay zekâya, blokzincirden, büyük veriye pek çok başlıkta projeler yürütürken diğer taraftan kamusal hizmetlerin elektronik ortamlarda sunumu için bir koordinatör ve sürükleyici olarak görev almaktadır (Karasoy ve Babaoğlu, 2020). Öte yandan bu konuda atılan adımlar, pandemi döneminde katlanarak artmıştır.

Aslında Türkiye'deki genç nüfus dijital dönüşüm açısından önemli bir avantaj doğurmaktadır. Ayrıca sosyal medya üyelik oranlarıyla dünyada hatırı sayılır bir konum elde eden nüfusun<sup>2</sup>, yeniliklere uyum hevesi ve kapasitesi de dönüşümü hızlandıracak bir etken olarak sayılabilir. Bu konudaki resmi veriler de söz konusu kapasiteyi destekler niteliktedir. TÜİK Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırmasına göre hane halkı internet erişim oranı %90,7; bireysel internet kullanım oranı ise %79'dur (TÜİK, 2020). Avrupa Birliği (AB) üye ülkeleri arasında hanehalkı internet sahipliği oranı %91, bireysel erişim oranı ise %85'tir (EUROSTAT, 2020a; EUROSTAT, 2020b). Bu ortalamalarla Türkiye'nin hanehalkı erişimde AB ortalamasını yakaladığı, bireysel erişimde ise yakın bir orana ulaştığı görülmektedir.

Son yıllarda gelişen küresel LMS pazarının yanı sıra, MOOC gibi ücretsiz açık kod uygulamalarının üniversitelerde veya bireysel olarak kullanılması da Türkiye'de e-öğrenmeyi destekleyen gelişmelerdendir. Pek çok üniversite bir yandan kendi platformlarını geliştirirken diğer yandan uluslararası iş birlikleriyle politika ve teknoloji transferleriyle uzaktan öğretim sistemlerini geliştirmeye çalışmaktadır (Arap ve Erat, 2017: 335; Kang, 2021: 19; Yıldız, Oktem ve Bengşir, 2011: 160). Türkiye'de salgın öncesi başlayan üniversitelerde uzaktan öğretim merkezi kurma çabaları, salgın döneminde hızlanmış ve 209 üniversitenin yarısından fazlasında bu merkezler kurulmuştur (YÖK, 2020).

E-öğretim modellerinin geliştirilmesine yönelik yatırımlar Türkiye'nin yükseköğretim piyasasından daha fazla pay alabilmesi adına önemli bir açılım sağlamaktadır (Öztürk, 2017: 160). Bu kapsamda Türkiye'nin eğitim alanında dijitalleşmesinde dört unsur öne çıkmaktadır. Bunlar, teknolojik altyapı, öğreticilerin dijital becerileri, dijital öğretim materyalleri ve dijital öğretim ve ölçme/değerlendirme biçimlerinin geliştirilmesidir (Arkan, 2020). Yukarıda ifade

<sup>2</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz. We Are Social ve Hootsuite (2020) Digital 2020, Global Report.

edildiği üzere Türkiye teknolojik altyapı kapasitesi anlamında önemli aşamalar kaydetmiştir. Öğreticilerin dijital becerileri için de Yükseköğretim Kurumu tarafından eğitimler düzenlenmektedir. Öte yandan dijital materyaller ve öğretim yolları için daha fazla çalışma yapılması da not edilmelidir. Aristovnik ve arkadaşları (2020a) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında salgın dönemindeki e-öğretim faaliyetlerinin etkinliği sorgulanmıştır. Araştırma sonucunda, öğrencilerin derslerden memnuniyet düzeyi ortalaması beş üzerinden 3,296 olarak tespit edilmiştir. Türkiye'nin de yer aldığı örnekleme, ortanın üzerinde bir memnuniyet düzeyine ulaşıldığı izlenmiştir. Türkiye özetinde ise memnuniyet düzeyinin 3,522 olduğu belirlenmiştir. Aynı araştırma sonucunda, Türkiye'deki öğrencilerin salgın döneminde performanslarının düştüğünü, yeni dijital döneme yeterince uyum sağlayamadıklarını düşündükleri de not edilmiştir (Aristovnik vd., 2020b).

Araştırma sonuçları, yalnızca altyapı ya da dijital beceriler yoluyla dijitalleşmenin sağlanamayacağını göstermektedir. Daha önce ifade edildiği üzere materyal üretimi ve dijital öğretim uygulamalarının geliştirilmesi yükseköğretimde dijitalleşmenin diğer boyutlarındandır. Dolayısıyla devam eden dijitalleşme süreçlerinde atılması gereken yeni adımlar ve yeni politika önerilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Öte yandan bu süreçte ortaya çıkan sorun alanları da politikaları biçimlendirecektir. Bu noktadan hareketle sorun alanları alt başlıkta ayrıntılı olarak incelenecek ve olası çözüm ya da kapasite geliştirme önerilerine yer verilecektir.

### **3. Covid-19 Salgını Döneminde Dijitalleşme Sürecinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri**

#### **3.1. Sorun Alanları**

Küresel salgın döneminde hızlanan e-öğrenme süreçleri pek çok grup için yeni bir deneyim olmuştur. Bu sürece uyum sağlanması, öğretmenlerin ve öğrencilerin motive olması önemli sorun başlıkları olarak öne çıkmıştır. Ayrıca hızla ihtiyaç duyulan elektronik ortamlardaki öğretim materyallerinin hazırlanması, yeni tip sorumlulukların tanımlanması ve bu sorumlulukların yerine getirilmesi diğer sorun alanlarındandır (Aristovnik vd., 2020b). Ülkedeki dijital altyapı kapasitesine ve genç nüfusa karşın Türk yükseköğretim sistemi bazı sistematik dezavantajlara sahiptir. Altyapı anlamında önemli atılımlar yapılmış olsa da genel bir dijital çağ sorunu olan, sayısal/dijital uçurum meselesi geçerliliğini korumaktadır. Hem sosyo-ekonomik farklılıklara hem yaş, cinsiyet, toplumsal grup gibi farklılıklara dayanan bu sorun, dijitalleşen yükseköğretimde bazı grupları sistem dışı haline itmektedir. Diğer taraftan yükseköğretim hizmetlerinin kalitesinde gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkeler arasındaki farkların da açılması bu kapsamda değerlendirilebilir (Kang, 2021: 23-33).

Salgın döneminde dijital becerilerde artışlar yaşanmış olsa da bazı gruplar için dijital hizmetlere erişim halen önemli bir problemdir. Öte yandan dijital beceriler, e-öğretim faaliyetlerinde yer alan öğretmenler için de önemli bir gerekliliktir. Bununla birlikte yine yaş, cinsiyet ya da yatkınlık gibi değişkenler ışığında bazı grupların bu sürece halen biraz mesafeli durduğu iddia edilebilir. Ancak hizmetlerin dijital olarak verilebilmesindeki temel gereklerden birisi hizmet veren insan kaynağının bu konuda zenginleşmiş olmasıdır. Salgın dönemine hazırlıksız girilmiş olsa da dijital okur yazarlığın artırılması önümüzdeki dönemler için önemli bir politika başlığı olarak öne çıkmaktadır (Babaoğlu ve Erdoğan, 2021; Karabacak ve Sezgin, 2019: 332).

Sistem açısından önemli bir diğer sorun alanı kurumsal yapılarla ilgilidir. Bu dönemde mali problemler başta olmak üzere üniversiteler pek çok sorunla karşılaşmıştır. Hazırlıksız girilen salgın döneminde hızlı dijitalleşme ihtiyacı nedeniyle artan ve katlanan yatırım maliyetleri büyük bir problem haline almıştır. Bir yandan maliyet artışları, diğer yandan salgın döneminde yavaşlayan küresel ekonomiyle bağlantılı olarak azalan bütçe olanakları hem araştırma kaynaklarını hem personele yönelik maaşları ve teşvikleri kesintiye uğratmıştır. Özellikle ABD'de pek çok üniversitede işten atmalar yaşanmıştır (Erhan ve Gümüş, 2020: 198; Ewing, 2021; Witze, 2020). Öte yandan değişim döneminin yönetilmesine dair problemler üniversiteleri ve yükseköğretim sistemini yıpratmıştır. Salgın sırasında öğretimdeki kalite algısı değişmiş, denetim işlevinin yerine getirilmesi için yeni tedbirlere ve kurumsal işleyişte yeniliklere ihtiyaç duyulmuştur. Ancak her kurum ya da sistemin bu süreci hızlı ve başarılı yürüttüğü iddia edilemez. Bir diğer sorunlu alan ise salgın koşullarında insan kaynağının yönetilmesidir. Güdüleme, yöneltme gibi temel yönetim işlevlerine dair sorun alanları gelişmiştir.

Dijitalleşme çabalarının kendisinden doğan bazı sorun alanları ve olumsuz dışsallıkları da ayrıca zikredilmelidir. Örneğin öğrenci merkezli öğretim modülleri geliştirilmesi, yükseköğretimin kurumsal yapısının dijital çağa uyumlaştırılması, öğreticilerin güdülenmesi gibi farklı sorun alanları da söz konusudur. Öte yandan tüm bu uyumlaştırma çabaları, genellikle yirmili yaşlarında olan gençlerin fiziksel gelişimleri ya da sosyalleşme ortamlarındaki azalma nedeniyle psikolojik gelişimlerini olumsuz etkileyebilecektir. Pandemiyle beraber gelişen yeni sorun alanlarına rağmen yükseköğretimde dijitalleşme süreçleri geri dönülemez bir gelişim geçirmiştir. Yaşanan sorunlara, türlü sınırlılıklara rağmen bu kapasite artışı araçların değerlendirilmesi önemlidir. Bu kapsamda bazı hususların politika oluşturma süreçlerinde dikkate alınması önemlidir. İlerleyen başlıkta bu kapsamdaki bazı öneriler üzerine durulmuştur.

### **3.2. Çözüm Önerileri**

Krizler döneminde, sorun çözümünde başarıyı sağlayacak önemli etkenlerden birisi kurumsal kapasitedir. Bu dönemlerde daha hızlı hareket eden, yeni değişkenlere uyum sağlayarak değişebilen kurumlar daha başarılı olmaktadır. Bu nedenle krizlerle baş edebilecek esnek yapıların kurulması, çevik (agile) örgütlerin oluşturulması ve devletin politika geliştirme kapasitesinin iyileştirilmesi sonraki krizler için önemli bir öncelik olacaktır. Çevik idareler, geleneksel yapılardan hızlı hareket eden ve hizmet sunumunu sürekli iyileştirmeye odaklanan yapılar olarak yeni dönemde öne çıkmaktadır. Hizmetleri dijitalleştirmeleri ve dijital altyapılar üzerinden hızlı dönüşümlerin sağlanabilmesi bu idarelerin özelliklerindedir (Mergel, Ganapati ve Whitford, 2020). Ağır işleyen süreçler ve bekle-gör politikaları ise bu tarz kriz dönemlerinde kurumları başarısızlığa mahkûm etmektedir. Hızlı karar alabilen hızla uygulamaya geçebilen ancak bu süreçte acele değil, iyi kararlara odaklanan yapılar daha başarılı olmaktadır (Alkan, 2020: 271). Bu sistemlerin mümkün kılınabilmesi, anlık karar mekanizmalarının geliştirilmesi, alternatif senaryoların hızla ortaya konup görünen en iyi alternatif üzerinde odaklanılması sistemlerin işleyişi için önceliklidir. Ağırlıklı 1982 yılında yürürlüğe giren katı bir anayasa ve aynı yılda kurulan merkeziyetçi bir düzenleyici kurum olan YÖK tarafından biçimlendirilen yükseköğretim sisteminin kriz dönemlerindeki hareket kabiliyetinin görece kısıtlı olduğu söylenebilir. Öte yandan salgın öncesinde YÖK tarafından başlatılan dijitalleşme projesi ve yetki devri çalışmaları kriz döneminde üniversiteler için büyük avantaj olmuştur. Örneğin dijitalleşme çalışmaları kapsamında 2020 yılı itibarıyla altı binin üzerinde öğretim elemanı ve elli binin üzerinde öğrenci dijital beceriler eğitimi almıştır (YÖK, 2020). Bu sistemlerin gerçeğe dönüştürülmesinde ise veri temelli yöntemlerin, yönetim süreçlerine dâhil edilmesi önemli bir adım olacaktır (Babaoğlu, 2021).

Öğreticilerin dijital becerilerinin geliştirilmesi bir diğer önemli başlıktır. E-öğrenim süreçlerinde teknik bilgi önem kazanmaktadır. Ancak e-öğrenmenin bir diğer teknik boyutu, dijital pedagojik yöntemlerin geliştirilmesi gereğidir. Özellikle yenilikçi öğretim uygulamalarının geliştirilmesi e-öğrenmenin etkinliğinin artırılması için önceliklidir (Özer ve Suna, 2020: 186). Bu süreçte öğretmenlerin teknolojik bilgi ve becerileri desteklenirken, dijital eğitime uygun interaktif içerik geliştirmeleri için gerekli eğitimler verilmelidir. Hizmet öncesi ve hizmet sırasında öğretmenlerin dijital içerik geliştirmesine yönelik eğitimlerin sınırlı olduğu düşünüldüğünde, öğretmenlerin bu noktada desteklenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Sistem desteklerinin yanında kişisel ya da mesleki gelişimleriyle ilgili etkileşimli eğitimler de bu kapsamda önceliklendirilmelidir (Altunel, 2020). Dijital yükseköğretim sistemi için uygun içerik hazırlamak da yeni beceriler gerektirmektedir. Bu nedenle; eğitim teknolojileri, senaryolama, temel ofis programları, temel sunum programları veya Articulate, Captivate, iSpring gibi zengin çoklu ortam içerikleri yaratma programları, canlı eğitim platformları, çevrimiçi öğretim programları olmak üzere farklı teknik bilgiler de öğretmenlere aktarılmalıdır (Telli-Yamamoto ve Altun, 2020: 31). Dolayısıyla internet altyapılarının iyileştirilmesi, teknolojik donanımların yaygınlaştırılması kadar kullanıcı dostu uygulamaların yaygınlaştırılması da önemlidir. Burada iki ayaktan bahsedilebilir: Birinci ayak yazılımların kullanıcı dostu olarak tasarlanması, ikinci ayak ise kullanıcı dostu ders içeriklerinin hazırlanmasıdır. Yani derslerin dijital ortamlara uygun biçimde tasarlanmasıdır (Tomažević ve Ravšelj, 2020: 5).

Sonuç olarak en temel politika adımlardan biri, dijital okuryazarlığı arttıracak eylemlere öncelik verilmesidir. Burada özel sektör, sivil toplum ve devlet kurumları iş birliği elzemdir. Çevik idarenin bir niteliği olarak birlikte hareket etme ve idari kapasite geliştirmenin bir gereği olarak birlikte iş görmek önemli bir avantaj sağlayacaktır (Ansell, Sorensen ve Torfing 2020: 4). Aksi durumlarda her kurumun gayreti kendi paydaşları ile sınırlı kalmakta, sağlanabilecek yarar sınırlı kalmaktadır. Önemli olan bu kriz dönemlerinde hızla yol alabilmek ve hızla yeni döneme uyum sağlayabilmektir.

#### 4. Sonuç ve Değerlendirme

Yükseköğretim kurumları; kuruluş amaçları, misyon ve vizyonları dolayısıyla eğitim öğretim ve bilimsel araştırmada en iyiyi hedeflemektedirler. Küreselleşmeyle birlikte, insan ve fikir hareketliliğinin artması yükseköğretim düzeyinde de önemli dönüşümlere yol açmıştır. Gelişmekte ya da gelişen tüm ülkelerdeki üniversiteler, üretilen bilginin evrenselliği olgusundan hareketle araştırma ve öğretim kapasitelerini arttırmaya çalışmaktadırlar. COVID-19 salgını da bu süreçte yeni adımları ve yeni değişimleri gerekli kılan bir başlangıç noktası olmuştur. Bu süreçteki en önemli araçlardan ve ayaklardan birisi hizmetlerin dijitalleşmesidir. Yükseköğretim sistemi de bu süreçten nasibini alarak hızlı bir dönüşüm yaşamış ve hızla dijitalleşmiştir. Önceki yıllarda tecrübe edilen e-öğrenme deneyimlerden farklı bir şekilde tüm sistemin elektronik hale gelmesi ve tüm sistemin dijital ortama taşınması gereği hem öğreticileri hem öğrencileri hem yöneticileri yeni açılımlarda bulunmaya yöneltmiştir. Bu dönemde bir taraftan yeni sorunlar ortaya çıkarken diğer taraftan yenilikçi adımlar sistemi etkilemiştir. Salgının olumsuzluklarına karşın eğitim süreçlerinde dijitalleşme adımları önemli bir kazanım olarak öne çıkmıştır.

COVID-19 pandemisiyle birlikte, öğrencilerin yurtdışında yükseköğrenim görme planlarında çok radikal değişimler yaşanmaktadır. Sınırların kapatıldığı, uluslararası dolaşımın sınırlandırıldığı ve yükseköğretimin çevrimiçi olarak verilmeye başlandığı bu dönemde ekonomik hareketlilik, kalkınma, ticaret ve teknoloji transferi, yumuşak güç, kültürel diplomasi gibi hususlar için oldukça önemli görülen uluslararasılaşma kavramına yeni bir açılım kazandırmıştır (Wit, 2020: 7; Shih, 2020: 11). Taylor ve Henry (2000) yaklaşık yirmi yıl önceki çalışmalarında küreselleşmenin ve dolayısıyla yükseköğretimde uluslararasılaşmanın tüm dünyayı etkisi altına alacağını iddia etmişlerdir. Yakın zamana kadar daha yavaş ilerleyen bu süreç, pandemi döneminde tüm ülkeler kendi sınırları içerisine çekilmiş olsa da yaşanan dijital dönüşüm uluslararasılaşma için yeni bir açılım imkânı doğurmuştur. Yükseköğretimde uluslararasılaşma çabaları son yirmi yılda pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de önemli bir politika başlığıdır. Bu kapsamda dijitalleşmenin altın çağlarından birini yaşadığı bu dönemde atılacak yeni adımlar bu çabaları bir üst aşamaya taşıyabilir. Uluslararası ve uluslar üstü aktörlerin diğer birçok politikada olduğu gibi yüksek öğretim politikalarında da etkili olduğu ve Türkiye’de de Avrupa Yükseköğretim Demeği, Avrupa Birliği, Dünya Bankası gibi kuruluşların uluslararasılaşma süreçlerindeki etkileri (Özdemir ve Beltekin, 2012: 48-49) unutulmadan dijital imkanların, uluslararasılaşma politikaları bağlamında da kullanılması mümkündür.

Salgınla beraber ortaya çıkan pek çok sınırlılığa rağmen, yükseköğretimde dijitalleşme süreci hizmetin yürütülmesine olanak sağlamıştır. Öte yandan bizatihi dijitalleşme kaynaklı yeni sorun alanları da ortaya çıkmıştır. Sayısal uçurum, öğretimin dijitalleşmesinin teknik boyutlarındaki eksiklikler, sınırlı dijital okur-yazarlık, sınırlı dijital beceriler, yönetsel sorunlar, mali sorunlar, psiko-sosyal sorunlar gibi farklı başlık altında pek çok yeni sorun alanı da yükseköğretim sistemine giriş yapmıştır. Bununla birlikte dijitalleşmenin getirdiği fırsatlar ve maliyetler birlikte değerlendirilmeli, tespit edilen sorun alanları çözülerek politika değişimleri öngörülmelidir. Bu süreçte yapılacak fayda-maliyet analizlerinin yükseköğretimde dijitalleşme sürecinin yönünü, hızını ve boyutunu belirlemede oldukça büyük faydaları olacağı öngörülmektedir. Bu süreçte farklı ülkelerindeki başarılı uygulamalardan alınan dersler, politika transferleri yoluyla ulusal politikalara aktarılması da süreci kolaylaştıracak etkenlerdendir. Bu şekilde sorunları çözerek ilerleyen bir politika döngüsünde idarenin ve sistemin çevikliği de artacak ve olası yeni kriz senaryolarında daha başarılı bir süreç yönetimi olanaklı hale gelecektir.

##### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Makaleye 1. Yazar (%50), 2. Yazar (%50) oranında ve eşit şekilde katkı sunmuştur.

##### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Bu çalışma için etik kurul izni alma gerekliliği yoktur.

##### **Destek Beyanı**

Araştırma herhangi bir kurum ya da kuruluş tarafından desteklenmemiştir.

##### **Çıkar Beyanı**

Herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

### **Kaynaklar**

- Alkan, H. (2020). COVID-19 Sonrasında Yönetimsel Kapasite: Demokrasi Bağlamında Devletlerin Geleceği. M. Şeker ve C. Korkut (Eds.), Küresel Salgının Anatomisi İnsan ve Toplumun Geleceği içinde (255-278. ss.). Ankara: TÜBA.
- Altunel, M. (2020). Koronavirüs (Covid-19) Salgınının Eğitim ve Öğretmenlere Etkisi, [https://covid19.setav.org/koronavirus-covid-19-salgininin-egitim-ve-ogretmenlere-etkisi\\_20](https://covid19.setav.org/koronavirus-covid-19-salgininin-egitim-ve-ogretmenlere-etkisi_20), Erişim Tarihi: 12.03.2021
- Ansell, C., Sørensen, E. and Torfing, J. (2020). The COVID-19 Pandemic As a Game Changer for Public Administration and Leadership? The Need for Robust Governance Responses to Turbulent Problems. *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2020.1820272.
- Arap, İ. ve Erat, V. (2017). Türkiye'nin Bilim Politikası: TÜBİTAK Üzerinden Bir Çözümleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 325-341.
- Aristovnik, A., Keržič, D., Ravšelj, D., Tomaževič, N. and Umek, L. (2020a). A Global Student Survey "Impacts of The Covid-19 Pandemic on Life of Higher Education Students", <http://www.covidsoclab.org/wp-content/uploads/2020/08/Covid19-Research-Report.pdf>, Erişim Tarihi: 13.05.2021
- Aristovnik, A., Keržič, D., Ravšelj, D., Tomaževič, N. and Umek, L. (2020b). Impacts of the COVID-19 Pandemic on Life of Higher Education Students: A Global Perspective. *Sustainability*, 12(20), 8438, 1-34.
- Arkan, A. (2020). Koronavirüs Sonrası Eğitim, [https://covid19.setav.org/koronavirus-sonrasi-egitim\\_61](https://covid19.setav.org/koronavirus-sonrasi-egitim_61), Erişim Tarihi: 08.01.2021
- Babaoğlu, C. (2021). Yönetimin Geleceği: Veri Temelli Politika Yapımı. İstanbul: SETA.
- Babaoğlu, C. ve Erdoğan, O. (2021). Yerel Hizmetlerde Dijitalleşme ve Yerel Yönetimler. Ö. Ender, E. B. Sipahi ve M. Yaman (Eds.), *Yerel Yönetimler: Yönetim, Siyaset, Kent ve Güncel Tartışmalar içinde* (713-732. ss.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Devinney, T. and Dowling, G. (2020, May 14). Is This The Crisis Higher Education Needs to Have?, <https://www.timeshighereducation.com/features/crisis-higher-education-needshave>, Erişim Tarihi: 15.05.2021
- Erhan, C. ve Gümüş, S. (2020). Küresel Salgın Sonrasında Yükseköğretimde Fırsatlar ve Riskler: Üniversitelerin Geleceği. M. Şeker, A. Özer ve C. Korkut (Eds.), *Küresel Salgının Anatomisi İnsan ve Toplumun Geleceği içinde* (193-210. ss.). Ankara: TÜBA.
- EUROSTAT (2020a). Level of Internet Access – Households, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00134/default/table?lang=en>, Erişim Tarihi: 17.05.2021
- EUROSTAT (2020b). Individuals Regularly Using the Internet, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00091/default/table?lang=en>, Erişim Tarihi: 17.05.2021
- Ewing, L. A. (2021). Rethinking Higher Education Post COVID-19. J. Lee ve S. H. Han (Eds.), *The Future of Service Post-COVID-19 Pandemic içinde* (37-54. ss.). Singapore: Springer.
- Garrison, D. R. and Anderson, T. (2003). *E-learning in the 21st Century: A Framework For Research And Practice*. London: Routledge/Falmer.

- Georgiev, T., Georgieva, E. and Smrikarov, A. (2004). M-Learning—A New Stage of E-Learning. Proceedings of the 5th International Conference on Computer Systems and Technologies (CompSysTech'2004) içinde (1-5. ss.). New York: ACM.
- Günay, D. ve Günay A. (2016). Dünya'da ve Türkiye'de Yükseköğretim Okullaşma Oranları ve Gelişmeler. Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 6(1): 13-30.
- Gür, B. S. ve Özoglu, M. (2015). Türkiye'de Yükseköğretim Politikaları: Erişim, Kalite ve Yönetim. A. Gümüş (Ed.), Türkiye'de Eğitim Politikaları içinde (299-321. ss.). Ankara: Nobel.
- Kang, B. (2021). How the COVID-19 Pandemic is Reshaping the Education Service. J. Lee ve S. H. Han (Eds.), The Future of Service Post-COVID-19 Pandemic içinde (15-36. ss.). Singapore: Springer.
- Karabacak Z. İ. ve Sezgin, A. A. (2019). Türkiye'de Dijital Dönüşüm ve Dijital Okuryazarlık. Türk İdare Dergisi, 488, 319-343.
- Karasoy, A. H. ve Babaoğlu, P. (2020). Türkiye'de Elektronik Devletten Dijital Devlete Doğru. Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi, 12 (23), 397-416.
- Kronblad, C. and Pregmark, J. E. (2021). How COVID-19 Has Changed the Digital Trajectory for Professional Advisory Firms. J. Lee ve S. H. Han (Eds.), The Future of Service Post-COVID-19 Pandemic içinde (101-122. ss.). Singapore: Springer.
- Mergel, I., Ganapati, S. and Whitford, A. B. (2021). Agile: A New Way of Governing. Public Administration Review, 81(1), 161-165.
- Özdemir, B. ve Beltekin, N. (2012). Türk Eğitim Sisteminin Dönüşümünde Uluslararası Aktörler IMF ve Dünya Bankası Örnekleri. YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, IX(I), 33-55.
- Özer, M. ve Suna, E. (2020). COVID-19 Salgını ve Eğitim. A. Özer ve C. Korkut (Eds.), Küresel Salgının Anatomisi İnsan ve Toplumun Geleceği içinde (178-192. ss.). Ankara: TÜBA.
- Öztürk, M. (2017). Uluslararası Öğrenenlerin Akademik Gereksinimleri ve Uzaktan Eğitim. Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi (AUAd), 3(2), 140-163.
- Raccamello, D., Vicentini, G. and Burro, R. (2020). Impacts of the COVID-19 Pandemic on the Academic and Emotional Life of Higher Education Students in Italy. N. Tomažević ve D. Ravšelj (Eds.), Higher Education Students and COVID-19: Consequences and Policy Implications (ELF Report) içinde (11-16. ss.). Belgium: ELF.
- Ravšelj, D. and Umek, L. (2020). Covid-19 and Selected Aspects of Higher Education Policy – Case of Slovenia. N. Tomažević ve D. Ravšelj (Eds.), Higher Education Students and COVID-19: Consequences and Policy Implications (ELF Report) içinde (7-10. ss.). Belgium: ELF.
- Shih, T. (2020). Managing Internationalization in a Complex Research Landscape. International Higher Education, 103, 11-12.
- Slovan, M. (2002). The E-Learning Revolution: From Proposition to Action. London: CIPD.
- Soong-Chul, R., Zhigang, Z., Niharika, D. and Renan, C. (2021). Technology and Innovation to Weather the Storm? - A Case Study of the Role of Technology and Innovation for Startup Survival in Shanghai. J. Lee ve S. H. Han (Eds.), The Future of Service Post-COVID-19 Pandemic içinde (155-176. ss.). Singapore: Springer.

- Taylor, S. and Henry, M. (2000). Globalization and Educational Policymaking: A Case Study. *Educational Theory*, 50(4), 487-503.
- Telli-Yamamoto, G. ve Altun, D. (2020). Coronavirüs ve Çevrimiçi (Online) Eğitimin Önlenemeyen Yükselişi. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 25-34.
- Togoh, I. (2020). Coronavirus Latest: Italy Shuts All Schools and Universities as Covid-19 Cases Rise, <https://www.forbes.com/sites/isabeltogoh/2020/03/04/corona-virus-latest-italy-shuts-all-schools-and-universities-as-covid-19-cases-rise/#3160dff73c56>, Erişim Tarihi: 08.01.2021
- Tomažević, N. and Ravšelj, D. (2020). The Impacts of Covid-19 on the Life of HE Students in Europe: Academic, Social, Emotional, Financial Aspects and Observed Policy Responses. N. Tomažević ve D. Ravšelj (Eds.), *Higher Education Students and COVID-19: Consequences and Policy Implications (ELF Report)* içinde (3-6. ss.). Belgium: ELF.
- TÜİK (2020). Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması, [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-\(BT\)-Kullanim-Arastirmasi-2020-33679](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-(BT)-Kullanim-Arastirmasi-2020-33679), Erişim Tarihi: 04.01.2021
- We Are Social and Hootsuite (2020) Digital 2020, Global Report, <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2020-april-global-statshot-report-april-2020-v01?ref=https://s3-apsoutheast1.amazonaws.com/datareportal/digital/2020/wearesocial/en/digital-2020-wearesocial-en-q2-global-digital-statshot.htm>, Erişim Tarihi: 01.12.2020
- Wit, H. (2020). National Internationalization Policies in Low- and Mid-income Countries. *International Higher Education*, 103, 7-8.
- Witze, A. (2020). Universities Will Never Be the Same after the Coronavirus Crisis, <https://www.nature.com/articles/d41586-020-01518-y?fbclid=iwar0m1u1yektj-stftykueyl198r4osj05donsotp ewlucypaadrbyyva>, Erişim Tarihi: 11.01.2021
- Yıldız, M., Oktem, M. K. and Bensghir, T. K. (2011). The Adoption Process of Free & Open Software (FOSS) in Turkish Public Organizations. H. Rahman (Ed.), *Cases on Adoption, Diffusion and Evaluation of Global E-Governance Systems: Impact at the Grass Roots* içinde (148-170. ss.). Hershey: IGI Global.
- YÖK (Yükseköğretim Kurulu) (2020). Üniversitelerde Uygulanacak Uzaktan Eğitime İlişkin Açıklama, <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2020/universitelerde-uygulanacak-uzaktan-egitime-iliskin-aciklama.aspx>, Erişim Tarihi: 10.04.2021