

# HAŞLANMIŞ KURBAĞA VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

**Doç. Dr. Erdal CEYHAN**

**Yrd. Doç. Dr. M. Semih SUMMAK**

Gaziantep Üniversitesi  
Fen-Edebiyat Fakültesi

*Bu makale Gaziantep Üniversitesi Yabancı Diller Bölümü İngilizce Hazırlık Biriminde oluşturulan takımlarla ortak bir vizyona odaklanarak değişimin nasıl yapıldığını anlatmaktadır. Kurumsal gelişmenin ve yeni açılımların anahtarı olarak görülen değişim ve uygun liderlik rollerinin üniversite düzeyinde ve bürokratik bir yapı içinde tipik bir uygulaması olan çalışma, değişim sürecinden dolayı ve doğrudan etkilenen 27 öğretim elemanı ve 252 öğrenciden alınan geri beslemeye dayalı verileri de sunmaktadır. Frekans analizi yöntemiyle çözümlenen verilerden hareketle değişim sürecinin öğrenciler ve takım üyeleri (öğretim elemanları) tarafından olumlu algılandığı ve devam ettirilmesi yönünde beklentileri olduğu anlaşılmıştır.*

Yönetimsel yaklaşımlar, Yönetimin (biçimi) liderlik rolleri ve öğrenme-öğretme süreçleri arasında yakın bir ilişki olması son derece doğaldır. Doğrusal komuta piramidinden daha demokratik ve işbirliğine dayalı modele geçildiği takdirde, öğretim elemanları ve öğrencilerin daha esnek ve rahat bir ortamda işlev görmelerini sağlayacak bir çalışma atmosferi de kendiliğinden yaratılmış olur. Böylesine radikal bir değişimi gerçekleştirmenin ilk adımı değişime liderlik edecek kişilerin zihninde "değişim kurgusunun" oluşturulmasıdır ki bu da "statüko" ya meydan okunması anlamına gelir. Çünkü mevcut yapıyı ve süreçleri korumak yeniliğin önünü tıkamak için yeterlidir. Yabancı dil olarak İngilizce öğreten birimler için de bu varsayım geçerlidir.

Yenilik ve değişim gelecek bin yılın anahtar kavramları arasında sayılmaktadır (Tornan, 1997:10-16). Dolayısıyla değişim ve süratle değişen çevreye uyarlanma (adapte olma), gerek yabancı dil olarak İngilizce öğreten takımların gerekse onlara liderlik edeceklerin başa çıkması gereken dikkate değer bir sorun olarak orta yerde durmaktadır. Her ne kadar, gelenekler ve "işleri alışlageldik biçimde" yapma yenilik ve değişimin baş düşmanı olsalar

da, aslında daha iyiye daha güzele doğru değişimden kaçınmanın kestirme bir yolu yoktur. Bili Gates de (1997:13) *"1980'ler ve 1990'ları "kalite" ve değişim mühendisliği yılları olarak nitelerken, 2000'li yılların ise hız yılları"* olacağına işaret etmektedir. Eğer bu "hız" çağını değişim bağlamında ele alırsak, çok kısa zamanda, çok daha fazla değişim yaşayacağımızı kestirmek son derece kolaydır. Aslında değişim kişilerin kurumların, gelişme ve atılım yapmak bir yana, ayakta kalmaları için bile "olmazsa olmaz" öğelerden biri haline gelmiştir.

Bu durumu vurgulayan Açıkalın (1998) "çevrelerinde gerçekleşen değişikliklere göre kendilerini yenilemeyen fikirler, kurumlar ve teknolojiler önce sıradanlasın bir süre sonra yaşc. Asal işlevlerini kaybeder ve nihayet tamamen işe yaramaz hale gelirler" (s. 16) demektedir.

Ancak, değişim akşamdan sabaha eskiyi kaldırıp yerine yeni bir şeyler getirmek de değildir. Tam tersine, değişim bir lider önderliğinde hedeflenen işleri daha iyi yapmanın araçlarını ve yöntemlerini araştıran, planlı, kasıtlı belirli bir zamana yayılan ve önceden belirlenmiş amaçlara erişmeyi sağlayacak özgür süreçlerin uygun işletilmesi sonucu ortaya çıkar.

Bu makalede üniversite düzeyinde Yabancı Dil olarak İngilizce (EFL) öğreten bir Hazırlık Biriminde göreve yeni atanan yöneticilerin iki yıllık bir değişimi yönetim mücadelesi anlatılmaktadır. Özetle, 1998-1999 öğretim yılında Gaziantep Üniversitesi İngilizce Hazırlık Biriminde, uygulamaya konulan değişim programında izlenen yöntem ve kullanılan liderlik rolleri kapsamlı olarak sunulacaktır. Bu bağlamda, değişim sürecinden doğrudan etkilenen ve bu süreçlerle etkin olarak rol alan öğretim elemanları ve öğrencilerin değişim etkileri ve liderlik yaklaşımlarına ilişkin algılarını çözümlenmeye yönelik geri bildirim sonuçları da irdelenecektir. Söz konusu geri bildirim, denek olarak takım çalışmalarına katılan 27 öğretim elemanı (2-15 yıl arasında deneyimi bulunan) ve değişim programının doğrudan etkilediği 259 Hazırlık sınıfı öğrencisinden alınmıştır. Değişim programına ilişkin görüşleri frekans analizi tekniği ile çözümlenerek araştırmanın istatistiksel verileri oluşturulmuştur.

## Değişimin Arka Planı

Yeni yönetim, Yabancı Diller Bölümü'nde görevi üstlendiğinde, Hazırlık biriminde "düzey kümeli" gruplar bulunmuyordu. İngilizce Hazırlık sınıfına kayıt yaptıran öğrenciler (Yeterlik Sınavında başarılı olup, birinci sınıfa geçenler hariç) yabancı dil arka planlarına ve başlangıç bilgi

düzeylerine bakılmaksızın, hemen hemen rasgele diyebileceğimiz bir yöntemle 15-16 kümeye ayrılmaktaydı. Öğretim yılı başında verilen bir yerleştirme sınavına göre "giriş bilgileri" diğerlerine kıyasla daha iyi gibi görünen öğrencilerin birer ikişer her kümede bulunması sağlanmaktaydı. Bu nedenle yabancı dil öğrenme sürecine giriş yapacak öğrenci grubunun süreç sonucundaki başarı düzeyini ölçecek nitelik ve nesnellikte bir yöntem bulunmamaktaydı. Ölçülemeyen hiç bir şeyin denetlenememesi ve hangi yönde ilerlediğinin izlenememesi son derece doğaldır. Bu noktadan hareketle değişim ve iyileştirme programının ilk adımı ortaya çıkacak sonuçların nesnel olarak ölçülmesine olanak tanıyan bir sistemin kurulabilmesiydi.

Bütün bunların da ötesinde, vizyon (uzak görüş), misyon ve kurumsal değerlerin açık bir biçimde belirlenmemiş olması, insan ve malzeme kaynaklarının kısıtlılığı kaotik bir ortamın doğmasına neden olmuştu. Değişim programının yürürlüğe konulduğu yıl (1998-1999) İngilizce Hazırlık biriminde kayıtlı öğrencilerin toplam sayıları ve değişik düzey kümelerindeki dağılımı Tablo.1'de görülmektedir.

Tablo .1 1998-1999 Öğretim Yılı Hazırlık Birimi Öğrencilerinin Düzey Küme Dağılımları

Düzey Kümeleri	Öğrenci Sayısı
Düzey A	117
Düzey B	57
Düzey C	184
Toplam	371

#### Arama Oturumları ve Sorunların Saptanması

İngilizceyi yabancı dil olarak öğreten birimler, doğası gereği açık sistem olmak zorundadırlar. Açık sistemler dışarıdan içeriye; içeriden dışarıya bilgi akışına veya karşılıklı değişimine olanak tanıyan yapılardır. Çünkü, hemen hemen tüm değişiklikler ve gelişmeler iki yönlü bilgi akışının mevcut olduğu ortamlarda gerçekleştirilebilir. *Böylece "açık sistemler dışarıdan aldıkları girdileri işleyerek yeni çıktılar üretirler"* (Nadler& Tushman, 1983:113-114). Bu tür bir iletişim İngilizce Hazırlık birimleri için de son derece vazgeçilmezdir. Çünkü doğru ve güncel bilgi ve teknoloji olmaksızın bir yabancı dilin yeterli düzeyde öğrenilmesi mümkün değildir. Bu nedenle değişimin anahtarı olabilecek ilk eylem "gözle görünür aksamaların arkasında yatan sorunları nasıl saptayabiliriz?" sorusuna cevap

aramak olmuştur. Bu sorunun **çözümünde kuşanılacak reçete hem** son derece basitti, hem de elimizin altında bulunmaktaydı; yıllardır Bölümde görev yapan, öğretim elemanlarının kolektif zekaları ve deneyimleri bu iş için yeterliydi. Bu durumda, sorunların saptanmasında liderin rolü "yüksek sesle" düşünme ortamlarını hazırlayıp son derece dikkatlice seçilmiş yönlendirici sorular rehberliğinde, kurumsal başarının önüne engel koyan sorunların belirlenmesine yol açmaktı. Gaziantep Üniversitesi, Yabancı Diller Bölümü Hazırlık Birimindeki öğretim elemanlarının "yüksek sesli" düşünme oturumlarında genellikle mevcut yapı ve işleyişi değişik açılardan sorgulayacak ve yeni açılımlara götürecektürden sorular sorarak, daha analitik (çözümsel) düşünmeye başlamalarını sağlamak olmuştur. **Bu** sorulardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

1. "Hedefimiz ne (nereye gitmek istiyoruz)? " Kesin hatları ile tanımlanmış bir amacımız var mı?
2. İşimizi nasıl tanımlıyoruz? (eğer, yeniden tanımlamamız istense, nasıl tanımlardık?)
3. Sorunlarımıza ilişkin doğru ve sağlıklı bilgileri nasıl elde edebiliriz?
4. Sorunlarımızı belirledikten sonra öncelikli olarak çözmemiz gereken, en önemli sorunu nasıl belirleyip çözeceğiz?

Bu sorulara cevap aramak için tüm takım üyeleri ile çeşitli oturumlar yapıldıktan sonra, cevaplar belirginleşmeye başlamıştı. İlk farkedilen eksiklik, Yabancı Diller Bölümünün belli **bir** vizyonunun olmamasıydı. Bu amaca hizmet edebilecek tek yazılı bilgi Üniversitenin ders katalogunda yer alan şu tanımdı;

"Hazırlık İngilizcesi dersleri, dinleme, konuşma, okuma ve yazmadan oluşan becerilerin en üst düzeyde kavranması yoluyla İngilizcenin öğretilmesini amaçlamaktadır. Temel kelime dağarcığının öğretilmesinin yanında II. Yarıyıldaki bilim diline ait kavramlarda öğretilir - yoğun video kullanımı öğrencilere sınıf içinde öğretilen materyallere paralel günlük konuşma İngilizcesinin kazandırılmasında yardımcı olur" (Gaziantep Üniversitesi, Genel Ders Katalogu, 1997:13).

Ancak **bu** tanımda ulaşılması düşünülen amaçlara ve gidiş yollarına ilişkin yeterli bilgi yoktu. **Bu** nedenle hem amaçların hem de görevlerin yeniden tanımlanması gerekiyordu. "Sesli düşünme" oturumları sırasında öğretim

el-inanlarının pek çoğu işlerini "Hazırlık sınıfı öğrencilerine İngilizce öğretmek" şeklinde tanımlamaktaydı. Doğal olarak böylesine basit ve geniş anlamlı bir iş tanımı mevcut kurumsal kültürün de temelini oluşturmaktaydı. Bunun da ötesinde, öğretim elemanlarının performanslarını değerlendirmede dikkate aldıkları en önemli ölçüt haftalık ders yükleriydi, yani girilen ders sayısı bir performans göstergesi olagelmmişti.

Bu aşamadan sonra değişimi başlatmak için hangi noktadan yola çıkmamız gerektiği konusunda daha net bir görüş sahibi olmuştuk. Önümüzde duran ilk iş ortak ve erişilebilir bir vizyon oluşturup, yaptığımız işin daha rasyonel (akılcı) bir tanımını yapmaktı. Yine takım üyeleri olarak biraraya gelip işimizi yeniden tanımlamaya çalıştık. Sonuçta ortaya çıkan yeni iş tanımımız şuydu: **"her öğrencimizin bireysel olarak eşsizliğini dikkate almak suretiyle, başlangıç düzeyleri ve yabancı dil arka planları ne olursa olsun, İngilizce öğrenmelerini sağlayacak yüreklendirmeyi yaparak, tüm becerilerini bu anlamda kullanmalarına aracılık etmek."**

#### **Akademik Olmayan Yöneltil Sorunlarla Başa Etme**

Öğrenme-öğretme süreçlerinin çözümsel incelenmesine geçmeden önce, üstesinden gelinmesi gereken pek çok yöneltil ve organizasyon sorunlarının varlığı uygulanacak değişim programına ket vuracak nitelikte görünmekteydi. Kendisi akademik olmayan fakat akademik başarının ve gelişmenin önünü tıkayan sorunlar dizini çok dikkatli bir şekilde incelenip, önceliklerine göre çözülmek zorundaydı. Örneğin, öğrencilerin viziteye (doktora) çıktıkları sırada rapor almış olmaları bile o sırada gelen sınavlardan muaf tutulmaları uygulaması sistemi tam anlamıyla çökerten bir yöneltil yanlılık olarak yıllardır sürdürülmekteydi. Böyle bir yöntemin yasal hak konumuna getirilmesi öğrencilerin derslere veya sınavlara girmek yerine, Üniversitemin Mediko-Sosyal birimindeki doktor ofisinde bir şekilde bekliyor olması daha akılcı bir tercih haline gelmişti. Çünkü, derste bulunmayan öğrenci yoklamadan muaf olduğu gibi girmediği sınavlardan da telafi hakkı elde ediyordu. Doğrusal komuta (hiyerarşi) biçiminde düzenlenen yapı nedeniyle işbölümü yoktu. Bu nedenle sınavların ve telafilerin hazırlanması yöneltil görevi de bulunan tek bir kişinin sorumluluğuna bırakılmıştı. Bu durumda her sınav için bir de telafi sınavı hazırlanmak tek bir kişi için çok ağır bir yükü. Zaten tek kişi tarafından sağlıklı hazırlanması da mümkün değildi. Sonuçta raporlu öğrencilere ilk sınav soruları değiştirilmeden telafi

sınavı olarak verilmekteydi. Özetle, bu öğrencilere sınav sorularını alarak sınava girmek gibi haksız bir ayrıcalık verilmiş oluyordu.

Bu nedenle ilk önce bu sorun ele alınarak ve çok basit bir önlemlerle çözüme gidildi, yapılan tek şey öğrencilerin Mediko-Sosyal'e gönderilme yönteminin değiştirilerek doktor ofisinde beklemenin yoklama ve sınavlar için muafiyet getirmeyeceğinin ilan edilmesiydi. Bu yeni uygulama yöneticilere gün boyu ilgilenmelerini gerektiren ağır bir yük getirirse de rapor nedeniyle devamsızlık, üç aylık bir süre sonunda hemen hemen sıfır düzeyine inmişti. Bu uygulamanın kısa zamanda başarılı sonuçlar vermesi, ileride yapılacak değişikliklerin başarı şansını arttırabilirdi. Çünkü ilk hamledeki başarı tüm takım üyelerini yüreklendirip değişimin başarı şansına inançlarını pekiştirmişti. Liderlik rolü bağlamında ele alındığında etkin bir liderin yapması gereken önemli işlerden birisi de sorunları küçük parçalara ayırarak (Taylor, 1995:457) her defasında belli bir aşamasını gerçekleştirme girişiminde bulunmasıydı (Ay & Madran 1995:457).

Bir başka dikkate değer problem, öğretim elemanlarının mazeretleri nedeniyle zaman zaman boş geçen ders saatlerinin doldurulması konusuydu. Bölüm Sekreterliği tarafından hazırlanan bir "öğretim elemanı nöbet listesi" bu amaçla kullanılmaktaydı. Hiç bir performans ve yük dengesi gözetilmeden hazırlanmış olan bu liste yıllardır hiç değişmeden aynı kişiler, aynı gün ve saatte olacak şekilde devam ettirilmekteydi. Örneğin nöbetçi eleman ihtiyacının en fazla olduğu Pazartesi ve Cuma günleri listede ismi bulunan kişilerin daha ağır bir yük taşımaları gerekiyordu. Bunun da ötesinde nöbet listesinden birinin devreye girmesi gerektiğinde yapılan iş dersin başlama saatinden çok kısa bir süre önce telefonla odasında bulunan nöbetçi öğretim elemanlarından birine ulaşmaktı. Zira o saatte görevli görünen herkes ofisinde bulunamıyordu. Belli bir tasarımdan öte, rastlantısal olarak işletilmeye çalışılan bu yöntem de öğretimin kalitesini olumsuz etkilemekteydi. Bu düzenlemenin en sakıncalı yönü öğretim elemanlarının görevlendirme işlemini bizzat Bölüm Sekreterinin yapmasıydı. yöneticiler tarafından denetlenmeyen bu tür yanlış kurgulanmış süreçler çalışanlar arasında kargaşaya ve çatışmalara yol açmaktaydı. Bu sorun da yeni bir görevlendirme anlayışının uygulamaya konmasıyla, orta kademe yönetsel görev üstlenmiş olan takım liderlerinin insiyatifine bırakılarak çözümlendi.

Bir yandan öğrencilerin ders devamını ve sınavlarını doktor raporu ile dejenere etmeleri, diğer yandan öğretim elemanlarının sık sık derslerine girmeyip yerlerine başkalarının görevlendirilmesi yabancı dil öğrenme

süreçlerinde telafisi mümkün olmayan boşluklar oluşturmuştu. Sadece bu iki sorunu çözmüş olmak bile sistemin iyileştirilmesi açısından çok etkili olmuştu.

Biraz ayrıntılarıyla verdiğimiz bu "süreç iyileştirme" girişimleri, değişimi yönetirken dikkate almamız gereken öncelikler listemizin ilk sıralarını oluşturmaktaydı (Hammer & Stanton, 1995:13-15). Bu küçük çaplı başarılı uygulamalardan sonra takım ruhunun ateşlenmesini kolaylaştırarak, değişimin zor zamanlarında bile ilerleme kaydetme olasılığını kuvvetlendirmişti.

Bir taraftan yönetsel içerikli değişiklikler yapılırken diğer yandan, uydu yayınlarının izlenmesine olanak verecek sistemin, İnternet erişimini sağlayacak alt yapının ve yeterli sayıda bilgisayar terminali kurulması gibi yeniliklerin de kısa sürede devreye girmesi sağlanmıştı. Yıllardır fotokopi ve kaliteli sınav basımı gibi sıradan olanakların bile bulunmadığı birimin hemen hemen tüm eksikleri giderilmekteydi. Hazırlık birimi binasının iç ve dış boyasının yenilenmesi, tüm öğrenci sandalyelerinin ergonomik modellerle değiştirilmesi bunlara örnek olarak verilebilir. Gerek donanım gerekse sistem düzeyindeki değişimin en önemli destekçisi üst yönetimdeki yetkililerdi (özellikle Rektör ve yardımcıları). Aksi takdirde, değişimi bu boyutta uygulamak imkansız olabilirdi.

### **Değişimin Kuramsal Temelleri**

Tüm öğrenme-öğretme ortamlarında olduğu gibi yabancı dil öğretimi yapılan akademik birimlerde de liderlik ve yönetim anlayışlarının kurumsal amaçları gerçekleştirmede çok büyük etkileri olduğu bilinmektedir. Doğrusal komuta (hiyerarşi) yöntemini benimseyen kurumsal örgütlenmeler genelde katılımcı ve dönüştürücü liderlik anlayışına uzak olmaları nedeniyle sorgulanmaktadır. Doğrusal komuta mantığı ile düzenlenmiş kurumlarda, liderler (yöneticiler) yönetsel piramidin tepesinde bulunurken takımlar (işgörenlerin oluşturduğu ekipler) ve müşteriler (hizmet alıcıları) sırasıyla alt basamaklarda yer alırlar. Oysa ki tersine dönmüş hiyerarşi piramidinde yöneticinin veya liderin yetki ve güç kaybı olmadığı gibi hizmet verme anlayışını çağrıştıran ve hizmet alıcılarının ne kadar önemseydiğini gösteren yapıların kurulmasını sağlamış olmaktadır (Sallis , 1996:31),



Çizim 1. Ters Hiyerarşi yapılanması (Sallis, 1996'dan uyarlanmıştır).

Bir başka önemli liderlik yaklaşımı ise yaratılan sosyal etki ortamıdır. Katılımcı gerektiğinde destek sağlayan, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamakta duyarlı davranan, karar verme aşamasında kullanılmak üzere takımların fikirlerine başvuran bir liderlik anlayışı değişim sürecinin önemli öğelerinden biridir (Hoy&Miskel, 1987:194). Bunu göz ardı etmek takım ruhunun ateşini söndürerek liderin "ben merkezli" dar bir dairenin içerisine sıkışması durumunu yaratır ki, bu değişim sürecini bitirmek için yeterlidir. Olasılık kuramına göre liderliğin sosyal etkisi kurumun iç mekanizmalarının öngörülen değişime uygun olacak şekilde ayarlanması işlemine odaklanmalıdır (Whorton,1983). Bu durum takım üyeleri üzerinde olumlu etki yaparak içinden geçtikleri değişime aktif bir şekilde katılmalarını sağlayacaktır (Rinehart , ve diğerleri, 1998:630).

Benzer şekilde değişim programlarını uygularken liderler tarafından kullanılacak etkili bir araçta güvenilir ve gerektiğinde yol gösterici olma becerileridir (Cooper&Croyle, 1984:395-426). Ulrich (1997) güvenilir liderlerin özelliklerine değinirken "...güvenilir liderler kişisel alışkanlıkları (prensipleri), üstün (tuttukları) değerleri ve özellikleri aracılığıyla kendisini izleyenlere bağlılık ve güven telkin ederler" (s.215) demektedir. Yine Goldsmith (1997) doğrusal komuta türü liderlik yaklaşımlarının yetersizliklerini dile getirerek "...belli bir çapa erişmiş kurumların hiyerarşik liderlik anlayışıyla yollarına devam etmelerinin mümkün olmadığını ve gelecek vaat eden liderlerin soru sormasını iyi bilen kişiler olacağını" (s.227) ifade etmektedir.

Bu kurumsal temellerden hareket ederek Yabancı Diller Bölümünde uygulamaya konulan değişim programında baskın liderlik rollerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini yansıttığı söylenebilir. Dönüşümcü liderlik işlevlerine yakından bakıldığında bu tür liderlerin kendisini izleyenleri, ortaya bir vizyon ve misyon koyarak harekete geçirerek, ortak amaçların



gerçekleştirilmesinde itici gücü sağladıkları görülür. Ayrıca takım üyelerinin yüksek beklentilerini karşılamada gerekli uzman desteğini verirler. (Çelik, 1998: 429). Kouzes ve Posner (Karip, 1998'den alınma) dönüşümcü liderlerin önemli özelliklerini şu şekilde belirtmektedirler:

1. mevcut yapıları sorgulama
2. ortak bir vizyon oluşturma
3. çalışanların (takım üyelerinin) değişim sürecinde aktif rol almalarını sağlayacak şekilde yüreklendirme
4. onlara gerekli moral desteği sağlama (s.445)

Bu kuramsal öğretiler ışığında takım ruhunu ateşlemek amacıyla daha önceki organizasyon semasındaki doğrusal komuta (hiyerarşik) yapılanma mercek altına alınarak incelenmiş ve Hazırlık Birimi gibi büyük bir öğrenci ve öğretim elemanı kitlesini barındıran bir kurumda mevcut yapıyla değişim başlatmanın olanaksız olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle, öncelikle dikey yapılandırılmış örgüt ve yetki dağılımının yatay hale getirilmesine çalışılmıştır. Bu amaçla çeşitli komiteler (takımlar) oluşturularak yetki ve sorumlulukların kademeli olarak dağıtılması sağlanmıştır. Örneğin, yıllardır hem Bölüm Başkan Yardımcılığı hem de sınav hazırlama gibi ağır bir işin tek kişi tarafından yapılmaya çalışılması ne sağlıklı yönetim, ne de düzeyli sınavlar hazırlanmasına olanak vermiştir. Yatay örgüt yapılanmasını zorunlu hale getiren esas uygulama Hazırlık İngilizcesi Birimi öğrencilerinin düzey kümeli (kur sistemi) gruplar halinde dağıtılması olmuştur. Önceki yıllarda öğrencilerin İngilizce başlangıç becerileri dikkate alınmadan gruplar oluşturulmaktaydı. Çok farklı düzeylerde İngilizce bilgileri olan öğrencilerin aynı grupta başlangıç yapması hem öğreten, hem de öğrenenlerin işini zorlaştırmaktaydı. Bu tür sınıflardaki "iyi" öğrencilerin çok basit düzeyden başlayan temel İngilizceden sıkılmaları ve derse katılma gereği duymamaları bazen programdan tamamen kopmaları sonucunu doğurmaktaydı. Düzey kümeli yerleştirmenin yapılmaması özellikle "İngilizce Hazırlık sınıfını tekrar eden" (repeat) öğrenciler için büyük bir dezavantaj oluşturmaktaydı. Bir önceki yılda belli bir İngilizce düzeyine gelen, ancak birinci sınıfa geçiş için gerekli başarıyı yakalayamayan öğrencilerin ertesi yıl sıfır düzeyinden başlatılmasının akılcı bir açıklaması da yapılamıyordu.

Tüm bu gerçekler yeniden yapılandırma işlemine İngilizce öğretim yaklaşımımızı kökünden değiştirerek başlamanız gerektiğini işaret ediyordu.

**Mevcut Düzeni Sorgulama**

Öğretim süreçleri ile dolaylı ilişkisi olan yönetsel engelleri aşma yolunda belli bir mesafe kaydettikten sonra, akademik düzenlemelerin yapılması için yolumuz açılmıştı, ivedilikle düzenleme gerektiren konuların başında çağdaş ve bilimsel mantığı olan uluslararası standartlara uygun çıktılar alabileceğimiz bir İngilizce öğretim süreci başlatılmalıydı.

Yaklaşık yirmi yıl boyunca tek düzeyli gruplarla İngilizce öğretmeye çalışan bir kurumda farklı düzey kümelerinden oluşacak gruplara geçiş yapmak bir dizi radikal değişikliği göze almak anlamına geliyordu. Özellikle, doğrusal komuta mantığıyla bütün yönetim erkini tek kişide toplayıp başka kimsenin sorumluluk ve görev üstlenmesine izin vermeyen kurumsal kültürün oluşturduğu "işleri doğru yapmak" yerine "doğru işleri yapmak" felsefesini yerleştirmek gerekiyordu. Bir başka konu ise, sonuçları ölçülebilir nitelikte bir sistem tasarımı yapabilmek gereksinimiydi. Bunun için Gaziantep Üniversitesi İngilizce Hazırlık Birimine 1998-1999 öğretim yılında gelen öğrencilere geçerliği ve güvenilirliği olan standart bir sınav verilerek "başlangıç becerileri" ölçülmüştür ve bu sınava göre öğrenciler A, B ve C olmak üzere üç düzey beceri kümesine ayrılmışlardı". Beklenildiği gibi çoklu düzey uygulamasının yürürlüğe konulması bir dizi değişimi de beraberinde getirmiştir. Örneğin, ders kitapları akademik yılın küçük dönemlere ayrılması ve test hazırlama işinin komiteler aracılığıyla yapılması bunlardan bazılarıdır. Bu uygulama başarısız öğrencileri sene sonunu beklemeden ayıklamaya yönelik çalıştığından her 5-6 haftada bir verilen düzey geçiş sınavları final sınavı işlevi görüyordu.

Mevcut düzeni sorgulama aşamasında yapılacak yeni uygulamaların görüşüldüğü oturularda tüm takım üyeleri değişimi ve yeniden yapılanmayı heyecanla destekliyorlardı. Bu da değişim yönetimini kolaylaştırdığı gibi, belli bir hız kazanmasını da sağlıyordu. Örneğin İngilizce ders materyalinin değiştirilmesi konusunda alınan karar, İDİR takım zorluklar yaşanacağına bilinmesine rağmen, tamamen takım üyelerinin aşırı istekleri sonucu verilmiştir.

## Değişim İçin Sahne Düzeninin Kurulması

Kurumsal değişim nedir?

Buraya kadar kısaca tanımlanmaya çalışılan, Gaziantep Üniversitesi'nin İngilizce Hazırlık Biriminin akademik varlığını kapalı, bürokratik ve doğrusal komuta anlayışıyla sürdürmeye çalışan bir kurum olduğu kolayca anlaşılmaktadır. Yıllarca hiçbir değişim göstermeden devam ettirilen bu anlayış, doğal olarak, mevcut düzeni ve onun getirdiği rahatlığı sürdürme pahasına yakın ve uzak çevredeki çağdaş gelişmeleri görememiş ve işlevlerini kaybetme aşamasına gelmiştir. Bu haliyle *"haşlanmış kurbağa"* modelinin güzel bir örneğini oluşturduğu da söylenebilir. Senge'nin (1997a) belirttiği gibi kurbağayı belli bir sıcaklıktaki suya bıraktığınızda hemen tepki vererek dışarıya sıçrayacaktır. Ancak aynı kurbağanın içinde bulunduğu normal sıcaklıktaki suyu, aşamalı olarak ısıttığınızda, haşlanma durumuna kadar kurbağanın dışarı çıkmadığını ve sonunda haşlanarak öldüğüne tanıklık etmek olasıdır.

İngilizce Hazırlık Birimi "haşlanmış kurbağa" modelinin güzel bir örneğini sergilemişti, işte, bu gerçeklik nedeniyle yeni yönetimin (görevi 1997 yılında üstlendiğinde) "su sıcaklığının" oldukça yüksek olduğunu algılaması pek zor olmamıştı. Çünkü; "mevcut ortam sıcaklığı" na alışkın olmayan yeni ekip, değişimin kaçınılmaz olduğunu, aksi takdirde yeni bir haşlanma sürecinin başlatılacağını kolaylıkla arılabiliyorlardı. Takım üyelerinin hemen hemen hepsi, "ortam sıcaklığının" farkında olduklarından, çıkış için bir yol arıyorlardı. Bu nedenle, değişimi ateşlemek için gereken gizli güç, elimizin altında bulunmaktaydı. Yönünü ve dozunu tam kestirememekle birlikte tüm öğretim elemanları bir değişim sürecine girilmesinin kaçınılmaz olduğunu kabul ediyorlardı.

## Değişimin Kuramsal Temelleri

Etkileri hemen algılanmasa bile, değişim insan hayatını her yönüyle kuşatan doğal bir süreçtir. Değişimi kabul etmemiz veya ona direnmemizin arkasındaki nedenler genellikle mevcut paradigmalımız ve bunların etkisiyle oluşan kurumsal kültürümüzdür. Gönüllü veyahut dışarıdan gelen zorlamalarla olup olmadığına bağlı olarak, değişimin tanımı farklılıklar gösterebilir. Örneğin, Harvey Brown (James, 1996'dan alınma) değişim ile ilgili görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir. *"Dirik (dinamik) bir çevrede, değişim kaçınılmaz bir olgudur. Günümüzde değişimin temposu*

erdal ceyhan-m.semin summak

*o kadar artmıştır ki, bir değişikliğe ayak uydurmaya çaba sarf ederken bir başka değişiklik kapımızı zorlamaktadır. Teknolojik, sosyal ve ekonomik çevre süratle değişirken ayakta kalmak isteyen kurumlar bu değişimi gerektiği gibi karşılamak zorundadırlar" (s.204).*

Buradan çıkarabileceğimiz en önemli mesaj, **değişimin ayakta kalmak için bile gerekli olduğudur. Kısacası, ilerlemek bir yana, bir kenara itilmemek için dahi değişim gerekli görülmektedir.** Ancak değişim bütün yönleri ile dikkate alındığında pek çok bakımdan sorunlu ve baş ağrıtırıcı bir süreçtir. Burnham (1993) değişimin getireceği sonuçların ve sorunların nedenlerini şöyle açıklamaktadır: "...eğitim alanında yürürlüğe konulan değişim süreçlerinin genelde, çok sorunlu algılanmasının gerçek nedeni, değişimin kendi doğasından değil de bu sürece katılanların, tutumları, becerileri, bilgi düzeylerinden ve bunların uygulanma biçiminden kaynaklanmaktadır" (s.93). Değişim süreci ile etkileşime girenlerin, inanç biçimleri, tutumları ve algıları değişim sürecinin seyrini de etkileyecektir. İşte bu düzey ve derinlikteki bir etkileşim aslında kurumsal kültür diyebileceğimiz, "kollektif paradigmayı" oluşturur. Kurumsal kültür, belli bir düzeye kadar *"oluşturulan belli bir zihin haritasının yol göstericiliğinde, değişimin bilgi yapısını ve özellikleri ile farklı değişim öğeleri arasındaki ilişkiyi kavramaktır"* (Lau and Woodman, 1995:537). Çıkış noktası ister gönüllü, ister zorlayıcı olsun, tohumlan ekilen değişim sürecinin boy atması için yeni bir kurumsal kültür yaratmak hayati önemi olan bir gereksinimdir.

Değişim ilk etapta, liderin kendi zihin haritasını oluşturması (veya değiştirmesi) ile başlayıp, ona uygun elle tutulur ve belli bir zamanda erişilebilir bir vizyon yaratmasıyla hayata geçirilebilir. Vizyonun tamamlayıcı unsurları olan değerler ve misyon da dikkate alınmalıdır.

Somut bir vizyonun ortaya konulmadığı durumlarda, varılacak son nokta bilinmeyecek ve süreç daha başlamadan kaosa dönüşecektir. Bu nedenle İngilizce Hazırlık Biriminde hayata geçirilecek değişim izlencesi yönlendirici vizyon olarak alınmıştır, İngilizce Hazırlık programına katılan öğrencilerin yıl sonunda TOEFL (veya uyumlu) sınavlarından 450 (bu düzey geçiş dönemi için kabul edilmiş olup daha sonra yapılan yönetmelik değişikliği ile alt limit 500'e çıkarılmıştır) veya daha yüksek bir puan almaları koşulunu getirmek ve bu düzeyi tutturmalarını sağlamak vizyonumuzun somutlaştırılmış ifadesi olarak yol gösteriyordu. Artık elimizde ulaşacağımız amaca yönelik, net bir resim mevcuttu ve nereye gideceğimizi çok iyi biliyorduk. Zaten ortak bir vizyon etrafında, tüm takım üyelerinin kenetlenmesini sağlayarak tüm enerjilerini değişim sürecinin arkasına almak bir liderin öncelikli

sorumlulukları arasında sayılmaktadır (Vaughan, 1997:11). Öte yandan varılacak hedefin belirlenmiş olması (vizyon) sinerjik bir etkiyle mevcut potansiyeli daha arttırıp, çabaların belli bir noktada odaklanmasını sağlayabilir (Stoner, 1997:14).

Değişim süreci' boyunca izlenecek yolu tıpkı bir haritada olduğu gibi, gösterecek olan kılavuz vizyondur (Lipton,1997:15). Fakat, bu ortak vizyonu kurma ve kurum bünyesine sindirme büyük bir resmin bir kaç karesinden ibarettir. Geriye kalan parçalar ise misyon ve öz değerlerden oluşmaktadır ki bunlar öngörülen vizyona erişmede taşıyıcı araçlar gibi işlev görürler (Senge, 1997b:245)

Ulrich (1998) değişimi tetikleyen soruların "Kimi", "Niçin", "Ne" ve "Nasıl" kelimeleri ile başladığı ifade ederek, nirengi noktalarını belirleyen gerçek soruların şunlar olduğu görüşündedir:

1. Kim sorumlu olacak? (Lider kim?)
2. Niçin değişmeliyiz? (Varlık sebebimiz nedir?)
3. Amaçlarımızı gerçekleştirdiğimizde ortaya çıkacak manzara nedir? (vizyonun somutlaştırılması)
4. Değişime destek verecek ekipleri kimler oluşturabilir?
5. Yeni kurulacak sistem nasıl kurumlaşacak? (yeni değerler, kurumsal kültürü oluşturmada nasıl bir işlev görecekler)
6. Başarı ve başarısızlık nasıl ölçülecek? (doğru veya yanlış gidişi nasıl denetleyeceğiz?)
7. Değişim nasıl başlatılacak ve sürdürülecek? (s. 131)

Açıkça görüldüğü gibi, Niçin?" veya "Neden?" sorularının cevabını verdiğimizde aslında misyonumuzu tanımlamış bulunmaktayız. Bizim kurumsal misyonumuz "**ÖZEN GÖSTEREREK ve PAYLAŞARAK DAHA İYİYE DOĞRU DEĞİŞMEK**" şeklinde belirlenmiştir. Özen göstermek bağlamında, herkesin değişim planındaki sorumluluğunun, gereği gibi yerine getirmesi ilkesi vurgulanmaktadır. Paylaşmak ilkesinden, kararların alınmasında ve hedeflerin belirlenmesinde tüm ilgililerin katılımını sağlayabilmek, kastedilmektedir. Bu iki ilkenin vizyon doğrultusunda işletilmesi, doğal olarak "daha iyiye" , "daha güzele" yönelmemizi sağlamış olacaktır.

Kurumsal değerlerimiz ise , dürüstlük, açıklık, özgürlük, liyakat ve herkes için fırsat eşitliği sağlamak doğrultusunda belirlenmiştir. Bu değerler

*sayesinde neyin önemli, neyin önemsiz* olduğunu; uğrunda mücadele etmeye değer şeylerin neler olduğunu açıkça görebiliyorduk.

Fullan (James, 1996'dan alınma) değişim sürecinin yürürlüğe konmasında şu beş hayati öğenin dikkate alınması önerisinde bulunmaktadır:

1. Vizyon oluşturma (değişimin varış noktası),
2. Evrimsel planlama (planların mevcut gerçeklerle uyumlu hale getirilmesi),
3. izleme/sorun çözme (uygulamaya konulan değişimi her aşamada izleme).
4. Yeniden yapılandırma (değişim programının hedeflerine bağlılık),
5. İnisiyatif kullanma ve çevre birimleri (takımları, kişileri) kuvvetle ve yetkiyle donatma (s. 212).

### **Değişimin Engelleri**

Değişimi sürdürebilme büyük oranda liderin ve takımların olası durumları kestirebilmelerine bağlıdır. Eğer değişim, kurum dışı koşulların zorladığı bir süreçse, yönetim buna tepki gösterecektir, direnecektir hatta sabote etmeye bile çalışacaktır. Eğer değişim kurumun kendi arzusuyla devreye girmişse, ayağa gelen bir fırsat olarak algılanabilecektir ve sorunlar rahatsızlıklar bu sürecin doğal yan ürünleri gibi görülecektir.

Kurumlar (okullar, işletmeler vs.) eğer değişim sürecinin gereğini etkin bir şekilde yerine getiremiyorsa, mutlaka aşağıdaki durumlardan bazılarını yaşıyor demektir.

- a) Mevcut düzenin yeteri kadar rahatsızlık vermemesi.
- b) Vizyonun yeteri kadar olgunlaşmamış veyahut çekici olmaması.
- c) Değişim işini eyleme geçirmekle yükümlü olanların gereken performansı gösterememeleri veya vizyonun takım üyeleri tarafından sahiplenilmemesi.
- d) Denetlenmeyen bir karşı direncin varlığı (Heifetz and Halle, 1996:17-27).
- e) Güçlü bir liderlik öğesinin eksikliği.
- f) Bir anda birden fazla değişikliğin her birine yeterince yoğunlaşmadan yapılıyor olması (Ettore, 1996:13-18).

Takım oluşturma ve onları işe koşma da kurumsal değişimin önemli öğelerinden biridir. Etkin takımların altı ortak özelliği belirlenmiştir:

- a) Adanmişlık.
- b) Katkı yapmaya hazır olma.
- c) iletişim yeteneği olma.
- d) işbirliğine dayalı çalışma yapabilme.
- e) Değişimi doğal bir sũre olarak algılama.
- f) Őyeler arasında bağlantılar (ortak eylem ve çalışma amaçlı) kurabilme (Zoglio,1995:19).

Gilbert ve Kleiner (1993) de benzer şekilde etkin bir değişim yœnetimi için gerekli olan beş anahtar özelliği řœyle belirtmektedir:

- a) Değişim için gerekli motivasyon.
- b) Bir vizyon oluşturma.
- c) Değişim politikalarını belirleyenlerden destek alınması.
- d) Geçiş dœnemini iyi yœnetme.
- e) Değişim temposunu sũrdũrme (p.i-ii).

Bũyœk çaplı bir değişimi sũrdũrebilmek için yukarıda sœzũ edilen nitelikler ortaya çıkabilecek bir sorunla başetmede çok bũyœk yararlar sağlayacaktır. ũnkũ değişimi yœnetirken inançları, davranışları ve œn kabulleri yeni sũrelere uygun şekilde akort edebilmek sanıldığından çok daha zor olabilmektedir. "*... yeni bir dũzene geçiş iyi yœnetilmedięi takdirde, uygulamalar sırasında ciddi durumların ortaya çıkmasına neden olabilir, bunun da œtesinde, insanlar hedeflenen dũzeni ve sũreleri kendileri için tehdit ve engel olarak gœrebilirler*" (Oracle, 1998).

### **Değişimin Kalp Atışlarını İzleme: Geribildirim**

#### *œğrencilerden alınan geribildirim*

Destek gruplarının ve takımların liderlik rollerini ve topyekũn değişim çabalarını nasıl değerlendirdiklerini (algıladıklarını) bilmek önemlidir. Geri bildirim aygıtı bulunmayan sistemler hataları zamanında farkedip dũzeltme imkanını bulamazlar. Bilgi odaklı bir kurumda, geri bildirim yoluyla alınan bilgiler son derece yaşamsaldır, ũnkũ kurumlar başarılarını ve

performanslarını meslektaşlarından ve müşterilerinden (hizmet verdikleri kitleden) aldıkları geri bildirimlere göre değerlendirebilirler (Özgen&Türk,1998)

Öğrencilerin ve öğretim elemanlarının Gaziantep Üniversitesi Yabancı Diller Bölümünde sürdürülen değişim programına ilişkin algılarını belli bir düzeyde anlamak amacıyla, basit bir algı ölçeği (anket) geliştirilerek ilk yarıyıl sonunda (Şubat 1999) uygulanmıştır. Öğrencilere verilen anketlerle aşağıdaki hususlara katılıp katılmadıkları anlaşılmaya çalışılmıştır.

- a) Çok kurlu (düzey kümeli) sistem yararlıdır ve sürdürülmelidir.
- b) iki yarıyıldan, 5(beş) kalma-geçme türünden sınav verilmesi ve öğrencilerin kısa aralıklarla kapsamlı değerlendirmeye alınması sistemin iyi bir yönüdür ve öğrenim kalitesini arttırmaktadır.
- c) İngilizce Hazırlık Birimi öğrencilerinin okudukları İngilizce ders materyalleri, gerekli dil becerilerinin geliştirilmesinde yeterlidir.
- d) Öğrenci olarak başarısızlığımı benim kendi tutumlarımdan kaynaklanmaktadır (düşük devam, sınıf içi etkinliklere katılmama, ev ödevlerini yapmama gibi).

Toplam 259 öğrencinin cevapladığı anket sonuçlarına göre, anketi cevaplayanların %64.1'i bu sistemin iyi olduğunu ve sürdürülmesinden yana olduklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın, %24.3'ü, yeni sistemden memnun olmadıklarını belirtirken %11.6'lık bir grup ise bu konuda bir fikirlerinin olmadığını söylemişlerdir.

Kapsamlı olarak yılda 5 kez verilen düzey geçiş (kur geçiş ) sınavlarına ilişkin olarak anketi cevaplayan öğrencilerin %68.7'si gibi büyük bir çoğunluğun, bu uygulamanın öğrenme eylemini geliştirdiğini ve kendilerini çalışmaya yönelttiğini ifade etmişlerdir. Sadece deneklerini %19.7'si bu sınavların, cesaret kırıcı olduğunu söylerken, %11.5'si herhangi bir görüşlerinin olmadığını söylemiştir. Deneklerin %41.3'ü okutulan İngilizce ders kitaplarının gerekli dil becerilerini geliştirmekte bir araç olarak görmediklerini söylerken, %37.1'i ders kitaplarının İngilizce dil becerilerini öğrenmede yeterli bir araç olduğuna inandıklarını ifade etmişler, kalan %21.6'lık kesim ise hiç bir fikirlerinin olmadığını belirtmişlerdir. Bu bulgudan hareketle öğrencilerin ders kitaplarına ilişkin olumlu bir tutum geliştirmedikleri söylenebilir.

Öte yandan, başarısızlıklarının nedenlerini kendi tutumlarına bağlayan %43.0 öğrenciye karşın, %36.4'lük bir grup başarısızlıklarında kendi



paylarının olmadığına inandıklarını ifade etmişlerdir. Deneklerin %20.5'i ise bu konuya ilişkin bir fikirlerinin olmadığı yönünde tercih yapmışlardır.

### **Takım Üyelerinden (öğretim elemanlarından) Alınan Geri Bildirim**

Devam etmekte olan değişim sürecinin ve liderlik rollerinin öğretim elemanları (takım üyeleri) tarafından nasıl algılandığını bilmek, resmi bütünüyle görebilmek için gerekliydi. Özellikle, takımların liderlik rollerini nasıl algıladıkları değişimi yönetiminin sağlıklı yürütmesinde önemliydi. Çünkü "*..... bir liderlik davranışının etkin olup olmadığını belirleyen ilk şey, onun karşı tarafça nasıl algılandığıdır* (Salam ve diğerleri, 1997:204). 1998-1999 öğretim yılında uygulamaya konulan değişim programının öğretim elemanları tarafından nasıl değerlendirildiğini anlamak amacıyla, aşağıdaki konulara ilişkin görüş, almak amacıyla kısa bir anket uygulanmış ve bu önemlere katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

1. Üst düzey yöneticiler değişimin gerçekleştirilmesinde çok istekliydim,
2. İngilizce Hazırlık Birimi yönetimi, değişimi başarabileceğimiz inancını bizlere verebilirler,
3. Bölümde iletişim kanalları gayet iyi çalışıyordu,
4. Bölüm Başkanı ve takımlar yürürlüğe konular değişim programında benim güvenimi kazandılar,
5. Mevcut yönetim, kendini bir takımın üyesi gibi hissetmemi sağladılar,
6. Bu dönemin başından beri yaptığım işten daha fazla zevk almaya başladım,
7. Değişim sürecinde aktif rol aldığımıza inanıyorum,
8. Bölüm yöneticileri, katılımcı ve dönüşümcü liderliğin güzel bir modelini sergilediler.

Tablo 2. Öğretim elemanlarının, üst düzey yöneticilerin değişime ilişkin tutumları hakkındaki algıları

**"Üst düzey yöneticiler değişimin gerçekleştirilmesinde çok istekliyidler"**

	<i>Frekans</i>	<i>yüzde ( %)</i>
Herzaman	19	70,4
Bazen	2	7,4
Genellikle	6	22,4
Hiçbir zaman	-	-
<b>Toplam</b>	<b>27</b>	<b>100 %</b>

Tablo 3. Öğretim elemanlarının bölüm yöneticilerinin değişimin başaranabileceğine ilişkin yaklaşımları konusundaki algıları.

**"Bölüm yöneticileri değişimi başaranabileceğimiz konusunda bizi yüreklendirdiler"**

	<i>Frekans</i>	<i>yüzde (%)</i>
Herzaman	9	33,3
Bazen	7	25,9
Genellikle	11	40,7
Hiçbir zaman	-	-
<b>Toplam</b>	<b>27</b>	<b>100 %</b>

Tablo 4. Öğretim elemanlarının bölüm içindeki iletişim kanallarının yeterliliğine ilişkin algılar' **Bölümde iletişim kanalları iyi çalışıyordu "**

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde ( %)</i>
Herzaman	12	44,4
Bazen	9	33,3
Genellikle	6	22,2
Hiçbir zaman	-	-
<b>Toplam</b>	<b>27</b>	<b>100 %</b>

Tablo 5.Öğretim elemanlarının liderler (değişimi yöneten) ve takımların güven verme durumuna ilişkin algıları

**"Yöneticiler yürürlüğe konulan değişim programı ile ilgili olarak güvenimi kazandılar"**

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde ( %)</i>
Herzaman	13	48,1
Bazen	7	25,9
Genellikle	7	25,9
Hiçbir zaman	-	-
<b>Toplam</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Tablo 5. Öğretim elemanlarının kendilerini bir takımın üyesi gibi algılayıp algılamadıklarına ilişkin görüşleri.

**"Yeni yönetim kendimi bir takımın üyesi gibi hissetmemi sağladı "**

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde ( %)</i>
Herzaman	11	40,7
Bazen	7	25,9
Genellikle	7	25,9
Hiçbir zaman	2	7,4
<b>Toplam</b>	<b>27</b>	<b>100 %</b>

Tablo 7. Öğretim elemanlarının değişim sürecinde iş doyumuna ilişkin algıları

**"Değişim sürecinin başlangıcından beri yaptığım işten daha fazla zevk almaya başladım"**

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde ( %)</i>
Herzaman	12	44,4
Bazen	4	14,8
Genellikle	11	40,7
Hiçbir zaman	-	-
<b>Toplam</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

Tablo 8. Öğretim elemanlarının katılımcı süreçlere ilişkin algıları

**"değişim sürecinde aktif görev aldık"**

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde ( %)</i>
Her zaman	7	25,9
Bazen	9	33,3
Genellikle	9	33,3
Hiçbir zaman	2	7,4
<b>Toplam</b>	<b>27</b>	<b>100 %</b>

Tablo 9. Öğretim elemanlarının, yöneticilerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin algıları

**Yöneticiler değişim sürecinde katılımcı ve dönüştürücü liderlik özelliklerini sergilediler "**

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde ( %)</i>
Her zaman	10	37,0
Bazen	6	22,2
Genellikle	9	33,3
Hiçbir zaman	2	7,4
<b>Toplam</b>	<b>27</b>	<b>100 %</b>

Öğretim elemanlarından alınan veriler genel olarak dikkate alındığında değişim programının üzerlerinde olumlu bir etki yaptığı izlenimi vermektedir. Örneğin deneklerin (öğretim elemanı) %70.4'ü üst düzey yöneticilerin (Rektör ve Dekan) değişim konusunda ısrarlı oldukları düşünülmektedir. Yine değişimi başarabilecekleri konusunda, bölüm yöneticilerinden "her zaman" ve "genellikle" destek gördüklerini söyleyenlerin %74.0 olduğu görülmektedir, İngilizce Hazırlık Biriminde, iletişim kanallarının her zaman iyi çalıştığını düşünenlerin %44.4, bazen iyi çalıştığını düşünenlerin %33.3 ve genellikle iyi olduğunu söyleyenlerin %22.2 olduğu gözlenmektedir.

Değişim sürecinde gösterilen liderlik rolleri açısından, takım üyelerinin lider (yönetici) konumundaki kişilere güven duyduğu görülmektedir. Bu bağlamda deneklerin %48.1'i Bölüm Başkanının ve birlikte çalıştığı takımların daima güven verdiklerini söylerken, %25.9'u bunu genellikle hissettiklerini ifade etmişlerdir. Benzeri şekilde, deneklerin (anketi yanıtlayan öğretim elemanlarının) %40.7'si kendilerini daima veya genellikle bir takım üyesi gibi hissetmelerini sağlayacak şekilde muamele gördüklerini

ifade ederken, %7.4'ü böyle bir durumu hiçbir zaman algılamadıklarını söylemişlerdir.

Öte yandan araştırmaya katılan öğretim elemanlarının %44'ü, değişim programının başlangıcından bu yana işlerini yaparken, her zaman daha fazla zevk aldıklarını söylemişlerdir. Değişim sürecine aktif katılım konusundaki önemeye, deneklerin %25.9'u her zaman, %33.3'ü bazen, %33.3'ü de genellikle aktif olarak katıldıklarını beyan etmişlerdir.

'ngilizce Hazırlık Birimi yöneticilerinin, değişimi yürütürken katılımcı ve dönüşümcü liderlik rollerini sergileyip sergilemedikleri konusuna ilişkin elde edilen cevaplara bakıldığında; denekler bu tür liderlik rollerini %37.0'i her zaman, %33.3'ü genellikle ve %22.2'si bazen gözlemlediklerini söylemişlerdir.

### **Yorum ve Tartışma**

Gerek öğrencilerden gerekse öğretim elemanlarından alınan geri bildirimler, her iki kesimin de değişim sürecinden olumlu etkilendiklerini göstermektedir. Ayrıca, değişime önderlik eden yöneticilerin sergiledikleri, katılımcı ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin de değişim sürecine katılan takım üyelerinin çoğunluğu tarafından algılandığı görülmektedir.

Elde edilen veriler, istatistiksel bakımdan ifade ettikleri anlamdan öte değişim sürecine karşı genel tutumların Dirinci elden alınması bakımından önemlidir. Bu bağlamda, değişime karşı bir direncin olmadığı, büyük bir çoğunluğun gerek öğrenciler arasında gerekse öğretim elemanları arasında memnunlukla karşılanmış olduğunun bilinmesi değişimin rayına oturtulması ve ince ayarların yapılmasını kolaylaştıracaktır. Bulgular göstermektedir ki böylesine geniş çaplı bir değişim sürecinden olumsuz etkilenenler de mevcuttur. Bu gruba girenler genellikle herhangi bir kalite ve başarı kaygısı duymaksızın işlerini yapıyor görünmenin yeterli olduğunu düşünenlerdir. Rehavet ortamında kendini rahat hissedener statükonun değişmesinden zararlı çıkacaklarının hesabını yaparak değişimi sevimsiz bulurlar. Memnuniyetsizliklerin kaynağı olabilecek bir başka unsur ise, önceleri, bir şekilde elde edilmiş, çoğunluk aleyhine birey lehine çalışan ayrıcalıkların saydam bir yönetim anlayışı ile ortadan kaldırılmış olmasıdır. Bu türden rahatsızlıkların varlığı değişim yönetiminin iyi yolda olduğunun göstergesi olarak da algılanabilir. Zira, eğer değişim hiç kimsenin rahatını bozmuyorsa dirik bir sistem kurulmuyor demektir.

Elde edilen verilerden çıkarılabilecek olumsuz sinyallerden birisi, öğrencilerin İngilizce ders kitaplarını, dil becerilerini geliştirme bakımından yeterli görmemelidir. Bu olumsuz tutumun asılmasında öğrencilerle birebir ilişkide olan öğretim elemanlarının katkısı gerekebilecektir. Ayrıca, öğrencileri bu şekilde düşünmeye iten nedenlerini de daha ileri boyutta araştırılmasını gerekli kılmaktadır.

Görünen o ki, kişisel ve kurumsal değişim gereksinimi yeni bin yılda gündemin ilk sıralarını almaya devam edecek. Bu sürecin kaçınılmazlığı her geçen gün biraz daha belirginleşmektedir. Ulus olarak değişimin öncülüğünü üstlenemeyen eğitim kurumları ile, gelecek yüzyılın dünyasında ayakta kalma olasılığımız hiç yoktur. Geleceğin tüm belirsizliği içinde çok açık ve net görebildiğimiz tek şey, sürekli ve daha hızlı bir değişimin peşine takılacak olmamızdır.

#### Kaynakça

- Açıkalın, A. 1998. " Üç rakamlı yıldönümlerine doğru \*' Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, No: 16, p. 16.
- Ay, Ü. And Madran, C, 1995 " Facilitating Management of Organizational Change "Nevv Visions and Strategies for the Next Century: People Technology and Productivity. 9<sup>o</sup> VWorld Productivity Congress • proceedings, p. 1457. June 4-7 1995, istanbul.
- Burnham, W.J., 1993/The management of change " in Education Management for 1990s. p.93. Longman Group Limited U.K.
- Cooper J and Croyle, R.T. 1984, " Attitudes and Attitude Change. " Annual Review of Psychology. Vol: 35, pp. 395-426.
- Çelik V., 1998. " Eğitimde Dönütümcü Liderlik " Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi No: 16 p. 429.
- Ettore, B. 1996. " Making Change " Management Review pp. 13-18.
- Gates, 1999a. " Dijital Sınır Sistemi ile Düşünce Hızında Çalışmak Trans. Ali Cevat Akkoyunlu. p. 13. Doğan kitapçılık, İstanbul
- Gates, B. 1999b. " Dijital Sınır Sistemi ile Dütünce Hyzynda Çalışmak Trans. Ali Cevat Akkoyunlu. p. 78. Doğan kitapçılık, İstanbul.
- Gaziantep Üniversitesi Genel Katalogu, 1997-1999. p.313.
- Gilbert, E. and Kleiner, b. 1993. " Learning to Love Change " Leadership and Organization Development Journal, Vol: 14, No: 5. pp. i-ii.

- Goldsmith, M., 1996. " Ask, Learn, Follow Up, and Grov " The Leader of the Future, in (Eds. ) Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith and Richard Beckhard.p. 227. The Dracker Foundation.
- Hammer, M. and StantonA.S., 1995. " Değişim Mühendisliği Devrimi: Ne yapmalı Ne Yapmamalı ? " Trans. Sinem Gül pp. 13-15 Sabah Kitapları İstanbul.
- Heifez, M. and Halle, S. 1996. " Leading Change, Overconing Overcoming Chaos-Making change Succeed in Your Organization " Hospital Matcrial -Management Quarterty, August Vol: 1 No: 1 pp. 17-27.
- Hoy, K.W. and Miskel G.L., 1987, Educational Administration, Theory, Research and Praetice third edition, p. 294. Random House.
- James, T.J.P. 1996. Total Quality Management p. 212. Prentice Hail, Europe.
- Karip, E. 1998. "Dönütümcü Liderlik Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı, 6 p. 445.
- Lipton, M., 1997. " Vizyonun Somutlaştırılması " Executive Excellence No: 7. p. 15.
- Lau, M.C. and VWoodman, W.R. 1995. " Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective " Academy of Management Journal, Vol: 38. No: 2. p. 537.
- Nadler, A.D & Tushman, L.M., 1983. A General Diagnostic Model for Organizational Behavior: Applying a Congurence Perspective in Richard Hackman ( Ed.) Perspectives on Behavior In Organizations. pp. 113-114. Nevv York. Mc Graw Hill.
- Oracle Education ' Australia, 1998, [http:// wv^.oracle.com.au/education /index/html](http://wv^.oracle.com.au/education/index/html)
- Özgen, H. and Türk, M., 1998. " Bilgi Toplumunda Yeni Bir Yönetim Felsefesi : Bilgiye Dayalı Organizasyonlar " Verimlilik Dergisi No: 2 , p. 147.
- Rinehart, S.J. et.al. 1998, " Teacher Empovverment and Principal Leadership: Understanding the Influence Process "\* Educational Administration Quarterly, Vol.:34p. 630.
- Salam, S., Cox J.F. and Sims. P.H. 1997. " " In the Eye of Beholder, hoe leadership relates to 360-degree performance ratings " Group and Organization Management, Vol. 22 . No. 2 . p. 204.
- Sallis, E. 1996 " Total Quality Management In Education second edition. P. 31 Kogan Page Publications.
- Senge , P., 1997a. Beşinci Disiplin Trans. Ayşegül İldeniz and Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

**erdal ceyhan-m.semih summak**

- Senge, P. 1997b. Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyonun Düşünüşü ve Uygulaması Trans. Ayşegül İldeniz and Ahmet Doğukan, p. 245. Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Stoner, J. 1997. " Vizyon, Misyon ve Değerler " Executive Excellence No: 7 p. 14.
- Taylor, R.L., 1995. " Follovvership: Requisite For Leadership " Nevv Visions and Strategies for the Next Century: People Technology and Productivity. 9<sup>th</sup> World Productivity Congress proceedings, p. 457. June 4-7 1995, istanbul.
- Tornan. T. 1997. Reaping a return on knowvledge . America's Community Banker Vol.: 6, No: 2.
- Ulrich, D., 1998. " A Nevv Mandate for Human Resources " Harvard Business Reviewv , January-February 1998. p. 131.
- Ulrich, D., 1996. " Credibility & Capability "The Leader of the Future, in (Eds. ) Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith and Richard Beckhard.p. 215. The Drucker Foundation.
- Vaughan, A.J. 1997. " Vizyon ve Anlam " Executive Excellence No: 7. p. 11.
- VVhorton, M.D, 1983, " An Exploratory Contingency Model for Schools " ERIC Microfiche No: ED 238132.
- Zoghio, S. 1995. " Teams at VVork " Executive Excellence (june ) Vol. 12 No: 6. p. 19.