



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK
LİSANS
TEZİ

ALMAN YÜKSEKÖĞRETİMİNDE
DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN
ALTINDA YATAN KORKULARA
İLİŞKİN AKADEMİSYEN GÖRÜŞLERİ

RABİA YILMAZ

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Antalya, 2024



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
BİLİM DALI

ALMAN YÜKSEKÖĞRETİMİNDE DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN ALTINDA YATAN
KORKULARA İLİŞKİN AKADEMİSYEN GÖRÜŞLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Rabia YILMAZ

Danışman: Prof. Dr. Engin KARADAĞ

Antalya, 2024

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanışında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

..... / /

Rabia Yılmaz

İmzası

TEZ KABUL FORMU

T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Rabia YILMAZ'ın bu çalışması2023 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programında **Yüksek Lisans Tezi** olarak **oy birliği/oy çokluğu** ile kabul edilmiştir.

İmza

Başkan:

Üye:

Üye (Danışman):

YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI: ALMAN YÜKSEKÖĞRETİMİNDE DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN ALTINDA YATAN KORKULARA İLİŞKİN AKADEMİSYEN GÖRÜŞLERİ

ONAY: Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun tarihli ve..... sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii

BÖLÜM I GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Problemleri:	2
1.3. Araştırmanın Önemi:	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
1.6. Tanımlar	4

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

2.1. Değişim Kavramı	5
2.2. Değişimin Nedenleri	6
2.3. Değişimin Sınıflandırılması	7
2.4. Değişime Karşı Direnç.....	8
2.4.1. Direncin Nedenleri	8
2.5. Yükseköğretim ve Değişim.....	10
2.5.1. Yükseköğretimde Değişimin Nedenleri	11
2.5.2. Yükseköğretimde Değişime Direncin Nedenleri	13
2.6. Kaos Kavramı	15
2.6.1. Değişim Yaklaşımlarına Genel Bakış	15
2.6.2. Kaos Teorisi ve Değişim	16
2.6.3. Kaos Teorisinin Temel Kavramları.....	17
2.6.4. Kaos Teorisi ve Covid-19 Salgını	20

BÖLÜM III YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli	21
3.2. Çalışma Grubu	21
3.3. Veri Toplama Araçları	22
3.4. Uygulama / Veri Toplama	23
3.5. Geçerlik ve Güvenirlik.....	23
3.6. Verilerin Analizi	24

BÖLÜM IV BULGULAR

4.1. Değişimin Özelliğine İlişkin Bulgular	25
4.1.1. Değişimin Bilinmezliği	25
4.1.2. Değişimin Hızı	25
4.1.3. Değişimin Kontrol Edilemezliği	26
4.2. Alman Yükseköğretiminde Meydana Gelen Değişimlere İlişkin Bulgular	27
4.2.1. Mükemmellik Stratejisi / Girişimi.....	27
4.2.2. Demografik Değişim	28
4.2.3. Acil Uzaktan Eğitime Geçiş	28
4.2.4. Eyalet Kanunu Değişikliği	30
4.3. Değişime Karşı Direncin Altında Yatan Korkulara İlişkin Bulgular.....	33
4.3.1. İnançlar	33
4.3.2. Geleneklerin zorbalığı	34
4.3.3. Psikolojik Etki	35

BÖLÜM V SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç.....	43
5.2. Öneriler	44

KAYNAKÇA	45
-----------------------	----

EKLER	53
--------------------	----

EK-1	53
------------	----

EK-2.....	54
EK-3.....	56
BİLDİRİM	57
ÖZGEÇMİŞ.....	58
İNTİHAL RAPORU	59



TEŞEKKÜR

Değişim, tüm toplumlarda etkisini gösteren gizli bir anahtardır. Değişen dünyada bu anahtarı nasıl kullanacağını bilen bireyler ve sistemler varlıklarını sürdürmeye devam edeceklerdir.

Araştırmacı olarak çıkış noktam, yüksek lisans eğitimimin ikinci yarısı döneminde ülkemizde yaşanmış olan deprem felaketi ile üniversitelerin yüz yüze eğitime ara vermiş olmasıdır. Salgın ve deprem örneklerinde olduğu gibi ani değişimlere her an maruz kalılabilmektedir. Peki değişime gerçekten hazır mıyız? Değişime neden tepki gösterilir ve bunun altında ne gibi korkular yatmaktadır? Bu sorulardan hareketle çalışmamın amacı, Alman yükseköğretiminde son yıllarda gerçekleşen değişimleri, bu değişimlere gösterilen direnci ve direncin altında yatan korkuları betimlemektir. Bu tez çalışması ile amacım, Alman yükseköğretiminde değişimin nasıl yönetildiğini araştırarak Türk yükseköğretimine katkı sağlamaktır.

Yüksek lisans tez çalışmamda bilgi birikimi ve tecrübeleri ile bana rehberlik eden, zamanını, iletişimini ve desteğini bir an olsun esirgemeyen, uzmanlık alanı belirlememde ve akademik gelişimimde yol gösterici olan, kitap önerileri ile ufkumu genişleten çok kıymetli danışmanım sayın Prof. Dr. Engin KARADAĞ' a tüm samimiyetimle teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmama gönüllü olarak katılmayı kabul eden ve katkı sağlayan Johannes Gutenberg Mainz Üniversitesi akademisyenlerine samimi ve içten tavırlarından ötürü teşekkür ediyorum.

Sabır ve desteğini esirgemeyen eşim Faruk Mehmet YILMAZ' a ve aileme, zamanlarından çaldığım çocuklarıma, beni akademik anlamda yetiştiren tüm değerli bölüm hocalarıma ve varlığını hissettiren dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

ALMAN YÜKSEKÖĞRETİMİNDE DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN ALTINDA YATAN KORKULARA İLİŞKİN AKADEMİSYEN GÖRÜŞLERİ

YILMAZ, Rabia

Akdeniz Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Engin KARADAĞ

Temmuz, 2024

Çalışmanın amacı, Alman yükseköğretiminde meydana gelen son değişimleri belirlemek, değişime gösterilen bir direnç olup olmadığını saptamak ve değişime karşı direncin altında yatan korkuları betimlemektir. Nitel araştırma yaklaşımlarından durum çalışması deseninde tasarlanan çalışmada ele alınan durum, Alman yükseköğretiminde gerçekleşen değişim süreci olarak belirlenmiştir. Ölçüt örnekleme yöntemiyle 4 katılımcı çalışmaya dahil edilmiştir. Araştırmaya katılımda gönüllülük esas alınmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla katılımcılarla birebir görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler yaklaşık 50 dakika sürmüştür. Görüşme sırasında katılımcıların yöneltilen sorulara yaklaşımları, jest ve mimikleri gözlemlenerek not alma tekniği ile kayıt altına alınmıştır. Çalışma grubunu kapsayan ilgili yükseköğretim kurumunun bilgisi dahilinde üniversite arşivinden temin edilen veriler doküman incelemesi yöntemine başvurularak veri toplama zenginleştirilmiştir. Görüşmeler sonunda elde edilen verilerin analizi için betimsel analiz kullanılmıştır. Yapılan kodlamalar sonunda bulgular; değişimin bilinmezliği, hızı ve kontrol edilemezliği alt temalarından oluşan (i) değişimin özelliği; mükemmellik girişi, demografik değişim, acil uzaktan eğitime geçiş ve eyalet kanunu değişikliği alt temalarından oluşan (ii) değişim türleri; inançlar, geleneklerin zorbalığı/ teknolojiyi bilmezlik (yetersizlik hissi) ve psikolojik etki (bilinmezlik korkusu, kaygı, stres) alt temalarından oluşan (iii) değişime karşı direnç olmak üzere 3 ana tema altında toplanmıştır. Çalışmada elde edilen bu bulgular kaos teorisi ile ilişkilendirilmiştir. Ayrıca katılımcıların bireysel deneyimleri derinlemesine incelenerek değişimin yönetimi konusunda önerilerine yer verilmiştir. Özellikle ani değişim durumlarında yükseköğretimde meydana gelebilecek olası direncin ve bu dirence karşı alınabilecek tedbirlerin söz konusu olduğu çalışmada elde edilen sonuçların alana katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Değişim, değişime karşı direnç, kaos teorisi, akademisyen, Alman yükseköğretimi.



ABSTRACT

SCHOLARS' S VIEWS ON THE FEARS OF UNDERLYING RESISTANCE TO CHANGE IN GERMAN HIGHER EDUCATION

YILMAZ, Rabia

**Department of Educational Sciences, Department of Educational Management,
Inspection, Planning and Economics**

Thesis Advisor: Prof. Dr. Engin KARADAĞ

July, 2024

The aim of the study is to identify the recent changes in German higher education, to detect whether there is resistance to change or not and to describe the fears underlying resistance to change. The case of the study, which was designed as a case study from qualitative research approaches, was determined as the process of change in German higher education. Four participants were included in the study by criterion sampling method. Participation in the research is voluntary. One-to-one interviews were conducted with the participants through a semi-structured interview form. The interviews lasted approximately 50 minutes. During the interview, the participants' approaches to the questions posed, their gestures and facial expressions were observed and recorded with the note-taking technique. The data obtained from the university archive within the knowledge of the relevant higher education institution covering the study group were enriched by applying the document analysis method. Descriptive analysis was used to analyze the data obtained at the end of the interviews. After the coding process, the findings were grouped under three main themes: (i) characteristics of change , consisting of the sub-themes of unpredictability, speed and uncontrollability of change; (ii) types of change, consisting of the sub-themes of excellence initiative, demographic change, urgent transition to distance education and state law change; and (iii) resistance to change, consisting of the sub-themes of beliefs, tyranny of tradition/ technological illiteracy (the feel of inadequacy) and psychological impact (fear of the unknown, anxiety, stress). These findings gathered in the study were associated with chaos theory. In addition, the individual experiences of the participants were analyzed in depth and their suggestions on change management were included. It is anticipated that the results of the study, which deals with the possible resistance that may occur in higher education, especially in case of sudden change, and the measures that

can be taken against the resistance, will contribute to the field.

Keywords: Change, resistance to change, chaos theory, academician and German higher education.



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcılar ve Özellikleri.....	22
---	----



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Değişime Karşı Bireysel Direnç.....	8
Şekil 2.2. Örgütsel Direnme Süreci	9
Şekil 2.3. Bir Yükseköğretim Kurumunun Kültürel Ağı.....	11

Resimler Listesi

Resim 4.1. Fraktal Kümeler.....	18
Resim 4.2. Lorenz Çekeri.....	19
Resim 4.3. Hochschulgesetz RLP/ 2020 (Kanun Değişikliği İlgili Evrak)	30
Resim 4.4. Korona Bülteni	38

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde tez konusu olarak ele alınan problem doğrultusunda ve ilgili alan yazın temelinde araştırmanın problemine, amacına, önemine, varsayımlarına, sınırlılıklarına ve tanımlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

“Ne en güçlü olan tür hayatta kalır, ne de en zeki olan. Değişime en çok adapte olabildir, hayatta kalan”

-Charles R. Darwin-

Değişim, planlı veya plansız fark etmeksizin bir sistemin, süreç ya da ortamın belirli bir durumdan başka bir duruma dönüşümü olarak tanımlanmaktadır (Jones,1998). Herakleitos ’un “Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” ve “Güneş her gün yeni doğar” sözleri ile vurguladığı gibi, içinde yaşadığımız dünya akıl almaz bir hızla değişmektedir. Bu bağlamda örgütlerin de giderek daha değişken bir ortamda faaliyet gösterdiği ve sürekli bir değişim içine girdiği ileri sürülebilir. Değişim baskısı siyasi, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörler gibi çeşitli iç ve dış kaynaklardan beslenebilir. Leana ve Barry (2000), örgütsel değişimin çevreye uyum sağlamayı, performansı artırmayı ve çalışanların iş yerindeki davranış biçimlerini değiştirmeyi amaçladığını belirtmektedir. Örgütlerin hayatta kalmak, büyümek ve rekabet avantajına sahip olmak için farklı stratejiler aracılığıyla değişimleri öngörmeye ve bu değişimlere uyum sağlamaya çalıştıkları ifade edilebilir.

Eğitim örgütleri, organik bir yapıya sahip, toplumla iletişim halinde olan sistemler olduğundan çevrelerindeki tüm değişimleri fark etmek ve bu değişimlere ayak uydurmak zorunda kalabilir. Eğitim örgütlerinin en önemli girdileri ve çıktıları “insandır”. Bu durumun çevresel değişimlerin karşısında eğitim örgütlerini daha da hassas bir konuma getirdiği savunulabilir. Eğitim örgütlerinden olan yükseköğretim kurumları; bilimin merkezinde yer alan, bilimsel bilginin üretildiği ve yayıldığı önemli araştırma ve eğitim merkezleri olarak kabul

edilir (Aydın, 2022). Yaşadığımız çağda üniversitelerin diğer eğitim örgütlerinden farklı olarak, buldukları toplumun ekonomik, kültürel ve sosyal gelişimine öncülük etmesi beklenir. Gelişime öncülük ettikleri için de bu örgütlerin dinamik ve değişime açık bir yapıya sahip olduğu düşünülebilir. Bu doğrultuda üniversiteler hızla gelişen teknoloji, küreselleşme ve ansızın ortaya çıkan toplumsal olaylar gibi çeşitli dış kaynaklar etkisiyle daha hızlı değişime maruz kalabilmektedir.

Değişim kavramının uygulanma amaçları çoğunlukla olumlu olabilir. Buna rağmen çalışanlar genellikle değişime olumsuz tepki vermekte ve değişim çabalarına direnebilmektedir. Bu olumsuz tepki büyük ölçüde değişimin, çalışanlarda baskı artışı, stres ve belirsizliği beraberinde getirmesinden kaynaklanabilir. Direnç, istenen bir durumun uygulanmasında isteklilik belirten tutum ve davranışlar olarak tanımlanır (Mullins, 2005). Örgütsel direnç ise değişimin önünde engel niteliğindeki bir durum olarak görülebilir (Burke, 2008). Judge & Douglas' a (2009) göre başarısızlığın nedenleri, bir örgütün değişim kapasitesine ilişkin anlayış eksikliğinden, çalışanların örgütsel değişime karşı direncine kadar uzanmaktadır (Martin, Jones & Callan, 2006). Ayrıca, Bovey & Hede (2001), 500 Avustralya kuruluşu üzerinde yapılan ve değişimin uygulanmasında yönetimin karşılaştığı en yaygın sorunun değişime karşı direnç olduğunu gösteren bir çalışma da dahil olmak üzere çok sayıda araştırmaya atıfta bulunmuştur.

Tüm bu açılardan değerlendirildiğinde, dünya genelini etkisi altına almış olan Covid-19 salgını örneğinden hareketle, değişim sürecinde Alman üniversite yöneticilerinin ve öğretim elemanlarının, oluşan ani değişim hakkındaki görüşlerini belirlemek, Almanya'da değişime karşı bir direnç olup olmadığını saptamak ve Alman yükseköğretim sisteminde meydana gelen son değişimler hakkında detaylı bilgi elde etmek araştırmanın problemini ortaya koymaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Problemleri:

Bu araştırmada Covid-19 örneğinden yola çıkılarak, ani değişim gerektiren durumlarda Alman yükseköğretiminde akademisyenlerin değişime gösterdikleri direnç ve bu direncin altında yatan korkuların değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıda yer alan alt amaçlar belirlenmiştir:

1. Değişim kavramı Almanya'da yaşayan akademisyenler tarafından nasıl tanımlanmaktadır?
2. Akademisyenlere göre, değişime neden direnç gösterilir? Değişime karşı direncin altında yatan korkular neler olabilir?

3. Almanya’da ani değişimlerde (Covid-19 örneği) değişimin yönetimi nasıl sağlanmaktadır?
4. Akademisyenler, yükseköğretimde değişime karşı direncin yönetilmesi için hangi politika ve stratejileri önermektedir? Bu politika ve stratejilerin etkililiği konusunda neler bilinmektedir?

1.3. Araştırmanın Önemi:

Covid-19, 30 Ocak 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak ilan edilmiştir (Zhang ve Dong, 2023). Bu ilanın ardından çoğu ülke, enfeksiyon oranını azaltmak amacıyla fiziksel mesafe önlemleri almaya koyulmuştur (Melnick ve Ioannidis, 2020). Pandemi hayatın pek çok alanını olduğu gibi eğitimi de kesintiye uğratmış, süreçte acil uzaktan eğitim, e-öğrenme ve dijitalleşme gibi kavramlar hayatımıza girmeye başlamıştır. E-öğrenmeye ilişkin böylesine ani bir geçişin tarihsel kayıtları bulunmamaktadır (Jowsey ve Foster, 2020). Geleneksel (yüz yüze) öğretimden, uzaktan (çevirim içi) öğretime geçişin yükseköğretimde son yıllarda gerçekleşen büyük bir değişim olduğu, bu değişimin de öğrencileri ve akademisyenleri etkilediği savunulabilir. Literatür incelendiği zaman, Almanya’da yükseköğretim öğrencilerinin duruma ilişkin bakış açılarını ele alan birçok çalışma mevcuttur (Aristovnik ve diğerleri, 2020; Krammer ve diğerleri, 2020; Hamdan ve diğerleri, 2021; Hawley ve diğerleri, 2021). Öte yandan akademisyenlerin bakış açılarına yer veren çalışmaların sınırlılığı dikkat çekmektedir. Çalışma, Alman yükseköğretiminde değişim sürecinin akademisyenlerin bakış açısıyla değerlendirilmesi ve Almanya’da değişimin yönetiminin sağlıklı bir şekilde sağlanmasında takip edilen uygulamaların ülkemiz yükseköğretimine örnek teşkil etmesi açısından önem taşımaktadır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

- Katılımcıların görüşme sorularını ciddiye ve samimiyetle cevapladığı,
- Kapsam geçerliliği konu uzmanlarınca kontrol edilen, acil uzaktan eğitim sürecine geçişte olası değişime karşı direncin altında yatan korkulara yönelik, araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme sorularının amaca uygun olarak ölçmek istenenleri ölçtüğü varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma; 2023-2024 eğitim öğretim yılında Almanya Johannes Gutenberg Mainz Üniversitesi Türkoloji Bölümünde görev yapmakta olan akademisyenlerin görüşleri ile

sınırlıdır. Araştırma verileri, akademik personele uygulanan “Görüşme Formları”nın nitelikleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Bu araştırmada yer alan bazı kavramlar aşağıdaki anlamları ile kullanılmıştır.

Akademisyen: Öğretim elemanı, öğretim üyesi (TDK, 2023).

(Almanya’da eğitimden sorumlu, derse giren kişilere (öğretim görevlisi, öğretim elemanı ve asistan anlamlarını kapsayan) “dozent” tabiri kullanılmakta olup, araştırmada “akademisyen” kelimesi bu anlamı karşılamak üzere tercih edilmiştir.)

Değişim: İster planlı ister plansız olsun, organizma, kişi veya örgüt gibi bir sistemin, bir süreç veya ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma dönüşümü olarak tanımlanmaktadır (Jones, 1998).

Direnç: Örgüt yapısındaki değişimi önleyen bir engel olarak tanımlanır (Kotter,1996).

Kaos: Rastlantısallığın ve öngörülemesliğin doğurduğu sonuçların genel adı (Joo, 2016).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Çalışmanın bu bölümünde değişim, değişime karşı direnç ve kaos kuramına ilişkin bilgilere ve alan çalışmalarına yer verilmiştir.

2.1. Değişim Kavramı

Değişim terim olarak Fransızca “transformation” veya “variation” sözcüklerine karşılık gelmektedir. Bu kavram, bir duruma tercih edilen başka bir durum; belli bir zaman içindeki değişikliklerin tamamı olarak da sözlük anlamıyla karşımıza çıkmaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2023).

Eski çağlardan günümüze kadar pek çok düşünür dünyanın sürekli bir değişim içinde olduğunu savunmuştur. M.Ö. 540-480 yıllarında Herakleitos “Güneş her gün yenidir”, “Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” özdeyişleriyle değişim kavramının önemine dikkat çekmiştir.

Günümüzde çokça tartışılan konulardan olan değişim kavramı, evrensel bir niteliğe sahiptir. Güneşin doğduğu her yeni gün insan davranışlarından teknolojik gelişmelere, ekonomik durumlardan tabiat olaylarına aklımıza gelen her şey hızla değişim göstermektedir. Değişim evrensel bir olgudur; tüm toplumsal sistemler bakımından kaçınılmaz bir olaydır (Peker, 1995, s. 1). Evrensel bütünsellik sebebiyle, değişimi tetikleyen küçük bir hareket tüm diğer sistemler tarafından algılanıp ana sistemleri etkisi altına almaktadır (Fromm, 1996, s. 7). Sistemde bütünü oluşturan parçaların kendine has işleyişleri olduğu halde her birinin etkililiğinin bir başkasına bağlı oluşu önem arz etmektedir (Şimşek, 1999, s. 92).

Değişim, birçok bilim insanı tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir:

Değişim, bir şeyi bir seviyeden diğerine taşımak anlamına gelmektedir. İşletmelerde veya örgütlerde yapılan faaliyetlere ilişkin mevcut durumdaki farklılaşmayı ifade eder (Genç, 2006).

Genel anlamıyla ister planlı ister plansız olsun, organizma, kişi veya örgüt gibi bir sistemin, bir süreç veya ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma dönüşümü olarak tanımlanmaktadır (Jones, 1998, s. 511). Ayrıca değişim, belli bir durum baz alınarak, bu durumda oluşabilecek farklılaşma olarak da geçmektedir (Tezcan, 1980, s. 20).

Farklı bir tanımlama ile de değişim, bir bütünü oluşturan öğeler arasındaki ilişkilerde öncekine kıyasla nicelik ve nitelik açısından gözlenebilen bir ayrılığın ortaya çıkışıdır (Peker, 1995, s. 24).

Bir analize göre ise değişim; bir dönüşüm, öğrenme ve düşünce birliği sağlama süreci olarak açıklanmaktadır (Düren, 2000, s. 25).

Türk edebiyatının önemli isimlerinden olan Ahmet Hamdi Tanpınar da değişimin kaçınılmazlığına paradoksal bir ifade ile şöyle değinmektedir: “*Değişerek devam etmek, devam ederek değişmektir* (Tanpınar, 2001).

Değişim yerine yenilik kavramı sıklıkla kullanılırken, aslında her değişimi yenilik olarak tanımlamak doğru olmayabilir. Yenilik kavramında meydana gelen değişiklik özgün olup önceden yaşanmış niteliksel bir değişimden söz edilemez. Oysa değişim kavramı daha kapsamlıdır ve başka değişim süreçlerinde başvurulan tecrübelerden yararlanılabilen bir sahadır (Aykaç, 1991).

2.2. Değişimin Nedenleri

Değişim, süreklilik ifade eden bir olgu olup her şey için değişimden bahsedilebilir. Duck, bir örgütte sürekli etkileşim içinde olan dört unsurdan söz etmektedir. Bu unsurlar; insan, yapı, teknoloji ve görevlerdir. Herhangi birinde gerçekleşen herhangi bir değişim diğer tüm unsurların etkilenmesine ve değişmesine yol açmaktadır (Duck, 1999). Değişimin nedenleri çeşitlilik göstermekle birlikte, içsel ve dışsal nedenler olarak iki grupta toplanabilir (Çetin, 2008).

Örgütün yapısında, hedeflerinde, uygulamalarında veya işgören davranışlarında, ihtiyaç ve isteklerinde oluşabilecek bir farklılık değişimin habercisi olabilir. Değişimin içsel nedenleri; rekabet baskısı, düşük motivasyon düzeyi, grup çatışmaları, çalışanların nitelikli hale gelmeleri, artan beklentiler ve yeni fikirler diye sıralanabilmektedir (Koçel, 2005, s. 331).

Örgütlerin çevresinde gerçekleşen doğal, teknolojik, sosyal ve ekonomik değişimlere kayıtsız kalmaları düşünülemez. Dolayısıyla bu tür etkiler değişimin örgüt dışı nedenleri olarak bilinmektedir (Lawler & Worley, 2006; Jones, 1998).

2.3. Değişimin Sınıflandırılması

Sosyal sistemlerde 3 tür değişimden söz etmek mümkündür (Erdoğan, 2002, s. 17):

İşlevsel Değişim, bir işin yapılışında uygulanan biçimsel değişimler bu grupta yer alır. Okul müfredatına ders eklenmesi ve çıkarılması işlevsel değişim örneği olabilir.

Teknolojik Değişim, bir işin gerçekleştirilmesi sırasında kullanılan ekipmanların değişimidir. Okullarda ders kaynaklarının değiştirilmesi, tahtaların akıllı tahtalarla değiştirilmesi, dijital uygulamaların kullanımı örnek olarak verilebilir.

Yapısal Değişim, amaç ve eylemlerin yeniden düzenlenmesi olarak tanımlanabilir.

Değişimi farklı yönlerden ele alarak oluşturulmuş sınıflandırmalar da vardır:

Planlı değişim, belli bir durumu başka bir duruma taşımak maksadıyla tüm sürecin önceden karar alınarak, planlanması ve uygulanması anlamına gelir. Plansız değişim ise bir plana bağlı kalınmaksızın gerçekleşen değişim türüdür (Koçel, 2005, s. 479).

Değişimin boyutu düşünülürse, makro ve mikro değişimden söz etmek mümkündür. Eğer örgütün tamamını kapsayan bir değişim söz konusu ise “makro değişim”, örgütün alt sistemlerinden herhangi birinde meydana gelen bir değişimden bahsediyorsak da “mikro değişim” olarak adlandırılır (Koçel, 2005, s. 480).

Değişimin gerçekleştirilme hızına bağlı olarak, oldukça kısa sürede yapılan bir planlama aracılığıyla uygulamaya konulan hedefler “ani değişim”, belli bir zaman diliminde adım adım uygulanmaya çalışılan değişimler de “zamana yayılmış değişim” adını almaktadır (Nadler, 1997).

Çevresel koşullara baz alınarak da değişimi sınıflandırma mümkündür. Çevresel etkiler sebebiyle değişim kaçınılmaz hale gelmeden, örgüt tarafından öngörü ile yapılan değişiklikler “Proaktif değişim” olarak ifade edilirken, çevresel koşullara adapte olabilmek maksadıyla gerçekleşen değişiklikler de “reaktif değişim” olarak sınıflandırılır. Reaktif değişim diğer bir ifadeyle, fiilen karşılaşılan koşullara uyum sağlanması için değişim yapmaktır (Nadler, 1997).

Etki alanı ile ilgili bir değişim ayrımı da mümkündür. Bir örgüt, çevresinde meydana gelen koşullara uyum sağlamak amacıyla kendi bünyesinde bir değişim yapıyorsa “pasif değişim”, yenilik yaparak dış çevresini değiştiriyorsa da “aktif değişim” olarak adlandırılmaktadır (Koçel, 2005, s. 480).

Sonuçların öngörülememesi de bir ayrımı olanaklı kılmaktadır. Evrim niteliğinde değişim denilince, çevre ile olan uzun süreli etkileşim sonucu bütüne uyma durumu veya çevreye uyumluluk olarak tanımlanabilir (Jick & Peiperl, 2003). Japon örgütlerinde “Kaizen Yaklaşımı” örneği gibi, örgütte iş birliği ile adım adım ve sürekli düzenlemeler öngörülür

(Peker, 1995, s. 201). Devrim niteliğinde değişim ise, sonuçları önceden öngörülemeyen, ani, hızlı ve radikal değişimleri ifade etmektedir (Özkara, 1999, s. 122).

2.4. Değişime Karşı Direnç

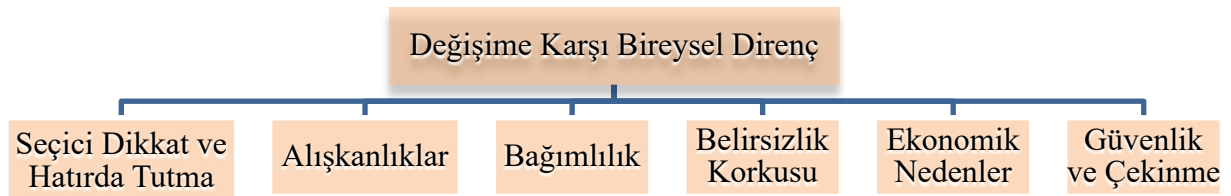
İnsanlar değişime yönelik algıları bakımından farklılık gösterebilirler; bazı örgüt üyeleri değişim uygulamalarını kolayca benimseyip harekete geçirirken, bazıları değişimle sonuna dek mücadele ederler (Burke, 2008). Hofstede (1984), insanların belirsizlikten kaçınma durumunu, bilginin az veya net olmadığı, karışıklığın bulunduğu, hızlı ve öngörülemez değişimlerin ortaya çıktığı koşullarda sahip oldukları tedirginlik düzeyine bağlamıştır.

Yapılan ilk araştırmalarda değişime gösterilen direnç başarısızlığın sembolü veya yok edilmeye çabalanan bir durum olarak yansıtılmıştır. Frances (1995, s. 62), dirençten değişime karşı oluşan isteksizlik, gerici bir tavır olarak bahsederken, çoğunluk tarafından kafa karıştırıcı bir sorun olarak görülmüştür. Son zamanlarda değişime karşı dirence ilişkin daha tarafsız ve olumlu bir bakış açısı ileri sürülmüştür. Bu yeni bakış açısına göre direnç kavramı daha doğal ve kabul edilebilir bir durum olarak aktarılmıştır (Giongreco & Peccei, 2005).

Örgütlerde değişime direnç, istenen bir değişimi destekleme veya uygulama konusundaki istekliliği gösteren herhangi bir tutum ya da davranış olarak karşımıza çıkmaktadır (Mullins, 2005). Aslında direnç bilinmeyene geçerek, bilineni kaybetmeye karşı gösterilen bir tepkidir. Bazen insanlar evrensel bir doğru olarak kabul gören değişimin dayatılmasına direnmektedirler (Burke, 2008).

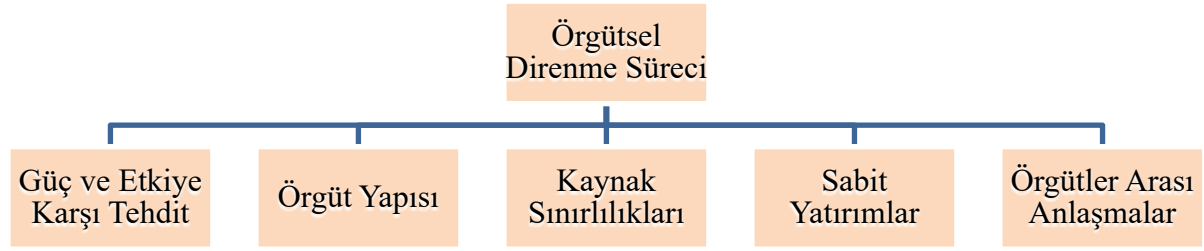
2.4.1. Direncin Nedenleri

Değişime direnç pek çok şekilde ortaya çıkabilse de değişimin nedenlerini tespit etmek kolay olmayabilir. Direnç incelendiğinde genel olarak iki kaynağa dayandığını söylemek mümkündür. Bunlar bireysel ve örgütsel nedenler olarak sınıflandırılabilir:



Şekil 2.1. Değişime Karşı Bireysel Direncin Kaynakları

Kaynak: Don Hellriegel ve diğerleri, Organizational Behavior, West Publishing Company, 2001.



Şekil 2.2. Değişime Karşı Örgütsel Direncin Kaynakları

Kaynak: Don Hellriegel ve diğerleri, Organizational Behavior, West Publishing Company, 2001.

Değişime karşı direnç, birden fazla boyuta sahip karmaşık bir olgu olarak nitelendirilebilir. Değişime karşı oluşması muhtemel tepkiler çok çeşitli nedenlere dayanmakla birlikte, genel olarak psikolojik, sosyal, ekonomik ve örgütsel nedenler olmak üzere dört başlık altında toplanabilir:

Ani veya pasif değişimlerde, bireylerin edindikleri mesleki yeterliklerine ilişkin iş değişiklikleri, teknik bir donanım ya da makine kullanma zorunluluğu psikolojik olarak değişime tepki oluşturabilir. Çalışanlar değişimi kişisel çıkarlarına tehdit olarak algılayabilirler (Yeniçeri, 2002, s. 117).

Genel olarak değişim iş görenler için belirsizlik anlamı taşımaktadır. Bu belirsizliğin kaynağı gelecekte ortaya çıkacak etki ve sonuçların bilinmeyiştir. Belirsizliği aşmakta zorlanan bireyler değişime karşı psikolojik bir duvar örmektedirler (Hussey, 2000).

Çoğu zaman değişim örgütlerin yapısına etki etmektedir. İş gruplarının dağılması ve çalışanların eski iş arkadaşları ile mesai olanaklarının kaldırılması değişime tepki göstermelerine yol açabilir. Sahip olduğu konumu, yasal gücü ve sosyal ilişkileri ile imkanlarını kaybeden bireylerin değişime direnç göstermesi doğal bir sonuçtur (Eren, 1979).

Örgütte rol değişimi de dirence neden olabilmektedir. Örgütsel rol, örgütsel yapıda ilişkilerin anlaşılmasını sağlayan, örgüt üyelerinde iş birliğini olanaklı kılan, bireysel ve toplumsal boyutlardan etkilenebilen ve etkilenebildiği için sürekli değişebilen, ama standart olması istenilen bir tutum veya davranıştır (Erkenekli, 2001, s. 47). Değişen örgütsel rol, beklenen standartlara uygun olmadığı takdirde dirence maruz kalabilmektedir.

Ekonomik kaygılar, çalışanları değişime direnç göstermeye iten nedenlerdendir. Bireyler mevcut gelirlerini ve ekonomik çıkarlarını kaybedecekleri tedirginliği ile değişime direnç gösterebilirler. Bir araştırmaya göre ekonomik çıkarları sekteye uğrayan veya yok edilenlerin sayısı ne kadar yüksekse örgütsel değişime direnç olasılığı da o kadar yüksek olacaktır (Yeniçeri, 2002, s. 116).

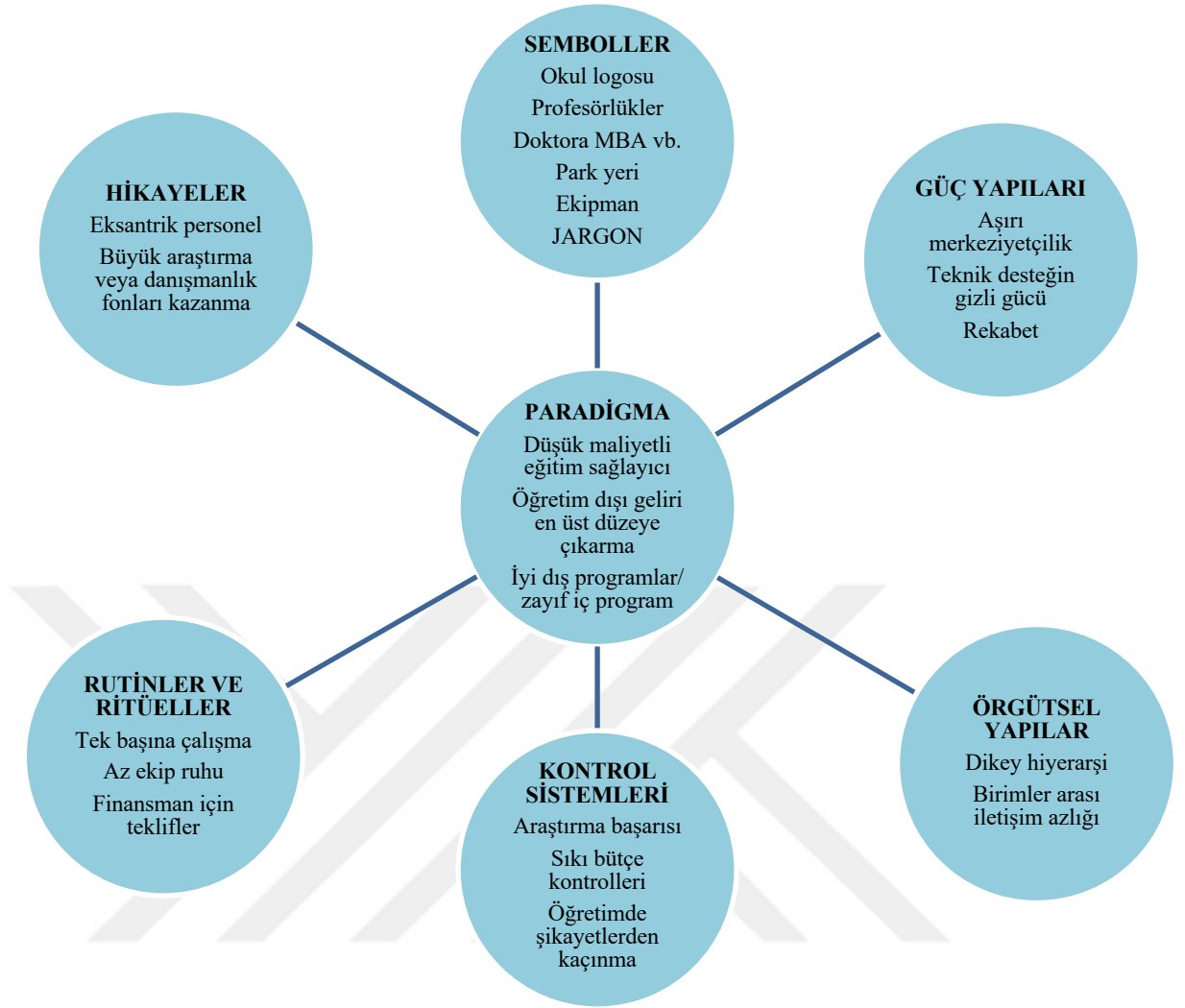
Bir örgütün kendine özgü yapısı da değişime direnç sebebi olabilir. Her örgütte durağanlığını sağlayan sistemler mevcuttur. Bu sistemler örgütün iç yapısını meydana getirirler. Dolayısıyla örgütler bu iç yapının devamlılığı için değişime direnç gösterirler (Lawler & Worley, 2006).

2.5. Yükseköğretim ve Değişim

Yükseköğretim kurumları, diğer tüm örgütler gibi çok sayıda iç ve dış çevresel faktör nedeniyle değişime tabidir. Balogun ve Hailey'e (2004) göre, değişimin iki şekilde gerçekleştiği görülmektedir (s. 3). Bunlar, “noktasal denge modeli” ve “sürekli değişim modelidir”. Noktasal denge modeli, uyarlanabilir ve birleştirici değişim dönemleri olduğunu ifade eder. Eğitimde zaman zaman devrimsel değişim gerekebilir (Bologna Süreci örneğinde olduğu gibi). Balogun ve Hailey'nin (2004) belirttiği gibi devrimsel değişimin reaktif ve zorlama biçiminde ortaya çıkması muhtemeldir (s. 4). Bu bağlamda, yükseköğretim kurumlarında gerçekleşen değişimlerin çoğunlukla hükümet politikası veya girişimleri gibi dışsal nedenlere bağlı olduğu düşünülürse, yükseköğretimdeki değişimlerin de reaktif ve zorlama olduğu ileri sürülebilir.

Değişim aynı zamanda mevcut yöntemlerin uyarlanabildiği “birleştirici değişim” olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu tür değişimde önemli ölçüde direnç gözlenebileceği ifade edilmektedir (Balogun & Hailey, 2004). Bu modelin yükseköğretim kurumları için doğru yönleri olsa da “sürekli değişim modeli” aslında yükseköğretim kurumları için hayal ürünü niteliğinde olan sürekli ve tutarlı bir değişime atıfta bulunur. Değişiklikler ne kadar derin olursa değişime karşı direnç de o denli güçlü olacaktır (Dehler & Walsh, 1994). Öte yandan değişim ne kadar derin olsa da bu değişimi kolaylaştıracak ve direnci azaltacak potansiyel kaldıraçlar vardır. Bu kaldıraçlar kurumun “kültürel ağı” olarak adlandırılır (Balogun & Hailey, 2004).

Elliot, Swartz ve Herbane' in (2009) çalışmalarına dayanarak, yükseköğretim kurumlarındaki kültürel ağa örnek niteliğinde bir üniversite paradigması ortaya konulmuştur:



Şekil 2.3. Bir Yükseköğretim Kurumunun Kültürel Ağı

2.5.1. Yükseköğretimde Değişimin Nedenleri

Hem kamu hem de özel kurumlarda değişimin tetikleyicisi olarak genellikle küreselleşme, ekonomik rasyonalizm ve bilgi teknolojileri gösterilmektedir (Burke & MacKenzie, 2002; Weber & Weber, 2001). Nair'e (2003) göre, yükseköğretimde reform için dört temel neden vardır.

2.5.1.1. Bilgi ve İletişimin Teknoloji Odaklı Büyümesi

Bilgi ve teknoloji devrimi son on yılda yalnızca yükseköğretimi değil tüm sektörleri etkisi altına almıştır. Yükseköğretim kurumlarında zaman çizelgesi, ders tasarımı ve öğretim yaklaşımlarındaki değişiklikler yeni teknolojinin kullanılmasıyla verimliliği artırabilir. Öte yandan, personelin yeniden eğitilmesi ve yeni sistemler kurulması gibi durumlar ciddi karışıklıklara yol açabilir. Ek olarak teknoloji, sanal üniversite kavramının ortaya çıkmasına,

yükseköğretim kurumlarının öğrencilere yönelik uzaktan öğretim ve “online kurslar” gibi seçenekler sunmasına yol açmıştır (Nair, 2003).

2.5.1.2. Küreselleşme

Küreselleşme ile birlikte entelektüel sermaye dünyasında şiddetli bir rekabet yaşanmakta ve beyin göçü internet çağının doğrudan bir yan ürünü olarak kendini göstermektedir (Nair, 2003). Küreselleşmenin başka bir etkisi de yükseköğretimde Bologna sistemi gibi küresel standartların ve sistemlerin uygulamaya konulması olmuştur. Gerken sistemi örneğinde olduğu gibi, farklı sistemler kullanan ülkeler üzerinde bu değişim daha büyük bir etki meydana getirmiştir. Ayrıca, devlet finansmanı azalması üniversitelerin uluslararası öğrencileri gelir kaynağı görme eğiliminde olmasına yol açmıştır. Sonuçta bu durum akademisyenlerin derslerini başka bir dilde öğretebilecek dil yeterliliğine sahip olmalarını gerektirmektedir (Chandler, 2010).

2.5.1.3. Rekabet

Teknolojik ilerleme ve küreselleşmenin hız kazanması eğilimleri temelinde rekabetin olduğu ileri sürülebilir. Kitleli yükseköğretimin ortaya çıkması ve kendi kendine yeterliliğe duyulan ihtiyacın artmasıyla birlikte çoğu üniversite, piyasa ihtiyaçlarıyla temas halinde olmadığından eleştirilmektedir. Küresel dünyada eğitimin kendisi bir metaya dönüşürken, mevcut pazar gereksinimlerini karşılamak için program tekliflerini tanımlama ve yeniden tanımlama çevikliği bir başarı göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iki konu yükseköğretim kurumları için yeni kavramlar içermekte ve çalışma şekillerinde büyük değişiklikler gerektirmektedir. Bu doğrultuda bazı üniversiteler bünyelerine “akademik kapitalizm” kavramını getirmiştir (Slaughter & Rhoades, 2004). Bazı araştırmalar da üniversitelerin girişimcilik faaliyetlerine adapte olmasının, endüstri ve toplumun geri kalanıyla etkileşim içine girmesinin kaçınılmaz bir gereklilik olduğunu ortaya koymaktadır (Etzkowitz, 2003).

2.5.1.4. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik kavramı yalnızca performans ölçütlerinin eksikliğini değil, aynı zamanda yabancılaşmış yerel toplulukların mali destek açısından üniversitelere ve kolejlere karşı hesap verebilirlik eksikliğini de ifade edebilir. Yerel toplum kolejleri daha hesap verebilir olmaları sayesinde, çevrelerindeki toplulukların acil ihtiyaçlarına hizmet ederek daha fazla

yerel destek aldıklarından ve böylece sürdürülebilir bir hükümet fonu seviyesini koruduklarından üniversitelere kıyasla avantajlı sayılmaktadırlar (Chandler, 2010).

2.5.2. Yükseköğretimde Değişime Direncin Nedenleri

Her sektörde olduğu gibi yükseköğretimde de değişime karşı direnci tetikleyen nedenleri kesin olarak genellemek mümkün değildir. Literatür incelendiğinde yükseköğretimde değişime direncin nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

2.5.2.1. Fakülte Üyeleri

Thompson (1993), “Neden bazı fakülte üyeleri bibliyografik öğretime direnmektedir?” sorusuna yanıt aramak maksadıyla bir araştırma yürütmüştür. Bu araştırmanın bulguları yükseköğretimde değişime direncin nedenleri hakkında fakülte üyelerine bağlı nedenleri açıklamaktadır:

“Aşırı çalışıyorlar, yeni şeyler öğrenmeye gerçekten zamanları yok”

“Kapsam konusunda takıntılılar ve derslerini ödevlerle doldurmuş durumdalar. Ekleme veya değişiklikler için yer yok”

“Sınıflarının kutsallığının ihlal edilmesini istemiyorlar”

“Akademik personeller genellikle özeleştiri yapmıyorlar. İyi birer öğretim görevlisi veya yazar olabilirler ama kendi davranışlarını eleştirme alışkanlıkları yok” (s.103).

Öğretim üyelerini bir birey olarak ele aldığımızda Schoor’a (2003) göre, yükseköğretimde değişime direnen bireylerin en yaygın direnme nedenleri şunlardır: Kişisel çıkar (değişimin zararlı olduğu inancı), psikolojik etki (iş güvenliği, sosyal statü gibi), geleneklerin zorbalığı (geleneklerin ağına takılma), yeniden dağıtım faktörü (iş rolleri, sorumluluk ve görev değişiklikleri), istikrarsızlaştırma etkisi (yeni personel/yönetim), kültür uyumsuzluğu (alt kültürler arası çatışma) ve siyasi etki (güç ilişkileri).

2.5.2.2. Zaman Faktörü

Tüm eğitim düzeylerindeki personellerde olduğu gibi yükseköğretim personelleri için de zaman baskısı ağır bir yük olarak belirtilmektedir. Öğretim üyeleri genellikle zaman baskısı altındadır ve bu sebeple zamanlarından daha fazlasını alacak olan herhangi bir değişikliğe tepki göstermeleri muhtemeldir (Hardesty, 1995).

2.5.2.3. Kaynak Tahsisi

Yükseköğretimde değişime direncin bir diğer nedeni de kaynak tahsisidir. Bireyler belli disiplin veya bölüm kültürüne sahiptir. Eğer herhangi bir kaynak bu alanlardan kaydırılır ya da yeniden tahsis edilirse, bu durum kaçınılması gereken bir kayıp olarak görülür (Diamond, 2006, s. 2). Genellikle üniversite ve yüksekokulların fonları sınırlı olduğundan bu durum değişime karşı önemli bir direnç potansiyeli oluşturabilir.

2.5.2.4. Liderlik

Üniversitelerdeki pek çok liderin değişime liderlik etme konusunda hazırlıksız olduğu ifade edilebilir. Değişim modelleri ile ilgili beceri veya bilgi eksikliği ciddi bir dirence yol açabilir. Liderlik ve öğretim üyeliği pozisyonlarının çoğu, değişimin temsilcisi olmak yerine statükoyu koruyacak adayları seçme amacıyla doldurulmaktadır (Diamond, 2006).

Liderlik konusu kapsamında fakülte yönetimini de göz önünde bulundurmak gerekebilir. Fakülte kültürü, konsensüs yoluyla fakülte yönetimini desteklemektedir. Uzlaşma ile yönetim, fakülte kültürünün şüphecilik ve alaycı analize verdiği değerle birleşirse, ortaya çıkan kültür kaçınılmaz olarak değişime karşı direnecektir (Hardesty, 1995).

2.5.2.5. İletişim

İletişim azlığı, yalnızca yükseköğretim kurumlarında değil pek çok alanda çatışma ve değişime karşı direncin ana nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Ayrıca bu durum sadece fakülte yönetimi ile personel arasındaki iletişimi değil, aynı zamanda kurum personeli ile yükseköğretim kurumu, yükseköğretim kurumlarının hizmet verdiği toplum, öğrencileri yükseköğretime hazırlayan okullar ve yeni mezun öğrencileri istihdam edecek işverenler üzerinde etkisi olacak kararlar alan siyasi liderler arasındaki iletişimi de kapsamaktadır. Bu tür zayıf iletişim, vizyon eksikliğine, personelin kendine ve değişim sürecine duyduğu güven eksikliğine neden olabilir (Chandler, 2010).

2.5.2.6. Sendikaların Gücü

Fakülte sendikalarının gücü bir kurumdan diğerine hatta bir ülkeden diğer bir ülkeye değişmektedir. Diamond (2006), bazı kampüslerde öğretim üyeleri ve yöneticilerin, sözleşmelerindeki bazı ifadelerin yenilikçi öğretim tasarımlarını ve keşfetme yeteneklerini sınırladığını fark ettiklerine dair ifadeleri üzerine bu sendikaları da değişime direnç nedenleri arasına koymuştur. Başka bir deyişle, sendikalar personel sözleşmelerine değişime karşı bazı dirençler koymuşlardır.

2.6. Kaos Kavramı

Kaos kelimesi Latince kökenli bir kelimedir ve “chaos” şeklinde ifadesi mümkündür. İngilizcede de aynı şekilde kullanılır. Latince “açıklık, boşluk, uzay boşluğu” kavramlarını karşılar ve istenmeyen bir dağılımı halini ifade eder (Ufuktepe, 2006). Türk diline “kaos” olarak geçen bu sözcük “kargaşa” ve “karmaşıklık” anlamlarını karşılamaktadır (Balcıoğlu, 2017, s. 33). Kaos, deterministik sistemlerde ortaya çıkan düzensiz ve sürekli bir görünüme sahip, uzun vadedeki değişim olarak tanımlanmaktadır (Williams, 1997). Joo’ya (2006) göre ise rastlantısallığın ve öngörülemezliğin doğurduğu sonuçların genel adıdır. Bazı fizikçilere göre kaos, bir durumdan ziyade süreci, bir oluşumdan çok olmayı ifade eden bir bilimdir (Gleick, 1998). Gleick’e göre fizikteki belirsizlik ilkesi sosyal bilimlerde “kaos” ile kendini göstermektedir. Sistemlerde ortaya çıkan etkilere karşı olası tepkilerin belirsizliği, diğer bir deyişle kesin ölçüm ve tahminler ortaya konulamaması kaos olarak karşımıza çıkar. Sungaila kaosu doğal sistemlerin birincil ilkesi olarak açıklar. Sistem için yeni bir düzen, sistemin dengeden çıkmasıyla oluşmaktadır (Sungaila, 1990, s. 8). Bu bağlamda sistemler hem başlangıçtaki hem de sonradan ortaya çıkan değişkenlere hassas bağımlılık göstererek işlemeyi sürdürür. İnsan, bu sayısız değişkeni analiz edecek kapsamlı yöntemi bulamadığından kesin öngörülere de sahip olamaz. Sonuçta da kaos gün yüzüne çıkar. Kaos sözcüğü terim olarak ilk kez 1900’lerde güneş sistemindeki kararlılığı ispat etmeye çalışan bilim insanı Henri Poincare tarafından kestirilemez durumu açıklamak amacıyla kullanılmıştır (Poincare, 1915).

2.6.1. Değişim Yaklaşımlarına Genel Bakış

Geçmişten günümüze, değişimin nasıl gerçekleştiği insanlığın yanıtlamaya çalıştığı en mühim sorulardan olmalıdır. Değişimin temel ilkeleri, bilim dünyasındaki bir devrim ile yaklaşık üç yüzyıl önce belirlenmeye başlamıştır. Newton, İngiltere Kraliyet Bilim Topluluğu’na 28 Nisan 1686 tarihinde “Principia” adlı kitabını sunmuş ve bu tarih insanlık için dönüm noktalarından biri olarak kayda geçmiştir (Prigogine, 1984). Modern bilim Newton’un açıkladığı doğa ilkeleri üzerine yapılandırılmıştır. Newton’ın betimlediği evren mutlak doğrularla hareket eden bir saate benzetilir. Geçmişteki olaylar gelecekte ortaya çıkacak olanların yansımasıdır ve değişim tahmini ve kontrolü mümkün bir olgudur. Evrendeki hadiselerin kestirilebilir olduğu varsayımı bugüne dek meydana gelen tüm teknolojik gelişmelerin kaynağı sayılabilir.

17. ve 18. yüzyıllarda evreni açıklayan bütün görüşler “Newtonculuk” adı altında toplanmış, her olayın başlangıç durumundaki koşullara bağlı olarak şekillendiği bir dünya fikriyatı ortaya konulmuştu (Prigogine, 1984). 20. yüzyılın başlarında Heisenberg’in ortaya

koyduğu belirsizlik ilkesi, Newtonculuk'un belirlenimciliğini oldukça sarsmıştır. Belirsizlik ilkesi bir parçacığın ya sadece momentinin ya da sadece konumunun belirlenebileceğini savunmaktadır (Grobman, 2005). Kuantum mekaniği ismiyle anılan yeni görüş, mutlak gerçekliklerle şekillenen bir dünyanın tersine belirsizlikler ve olasılıklarla dolu farklı bir dünyanın kapısını aralamıştır. 20. yüzyılın ikinci yarısında ise doğada ortaya çıkan ani değişim ve düzensizlik durumlarını açıklamada klasik bilimin yetersiz kaldığı görülmüş ve neticede kaos kuramı gündeme gelmişti (Gleick, 1998).

2.6.2. Kaos Teorisi ve Değişim

Kaos teorisi, basit deterministik modellerin belirli koşullar altında doğada gözlemlenebilir karmaşık davranışları üretebileceğini varsayar (Ruelle & Takens, 1971). Kaos, dinamik olarak etkileşimde olan birçok öge arasındaki en basit ilişkilerin tahmini zor bir dizi karmaşık davranış biçiminde ortaya çıkmasıyla oluşur (Thietart & Forgues, 1995). Teorinin varsayımları yüzyıl kadar önce Poincare (1915) gibi bilim insanları aracılığıyla ortaya konmuştur. Poincare kuramın kurucu babası olarak görülse de konuya ilişkin çalışmalar 1960'larda başlamıştır (Tekel, 2006).

Kaos teorisinin bilim çevresinde dikkat çekmesi, Lorenz 'in çalışırken kaza sonucu bulduğu kelebek etkisinden sonra ivme kazanmıştır. 1960'ların başlarında Edward Lorenz, Massachusetts Institute of Technology'de hava tahminlerine yönelik modeller üretmekteydi. 1961'de modern günümüze kıyasla oldukça basit bir bilgisayarda meteoroloji modellemesi üzerinde çalışırken, başlangıç verilerini girerek hesaplamayı başlatır. Bir kahve molası sonrası döndüğünde bilgisayarın yaptığı tahminin bir öncekinden bütünüyle farklılaştığı dikkatini çeker (Gleick, 1998). İlk olarak bilgisayarın sağlamlığını daha sonra da girilen verilerin doğruluğunu kontrol eder. Önceki girilen verilerden birisinin 0,506127 yerine 0,506 olarak girildiğini fark eder. 0,000127'lik farkın büyük bir değişim meydana getirdiğini gözlemlemiştir (Lorenz, 1963). Lorenz, iklim koşullarına bağlı değişkenlerdeki en küçük değişikliklerin iklim sistemi üzerinde büyük ve hızlı etkileri olduğunu keşfetti. Küçük değişimlerin devasa değişiklikler meydana getirebileceği etki ilişkisini de "kelebek etkisi" diye isimlendirmiştir (Doherty & Delener, 2001). Lorenz 'in oluşturduğu kaos örüntüsü, klasik bilimdeki doğrusallığı sarsarak birçoğuna göre bilimde yeni bir çığır açmıştır.

Kaos teorisi değişim temelli bir yaklaşımdır. Teorinin temel ilkesi, sistemlerin doğrusal olmayan ve öngörülemeyen biçimlerdeki hareketidir. Kaotik bir sistem, içerisinde rastgele davranışlar barındırır. İşte bu nedenle kaotik bir sistem davranışı bütünüyle tahmin edilememektedir. Kaos kuramının en çok bilinen ilkesi ise sistemin başlangıç durumlarına olan

hassas bağımlılığıdır. Edward Lorenz tarafından “kelebek etkisi” olarak kavramsallaştırılan bu varsayım, bir kelebeğin kanat çırpması kadar küçük bir olayın bir kıyı bölgesini harap eden bir tsunami kadar büyük bir olayı meydana getiren olaylar silsilesini başlatabileceği şeklinde özetlenebilir (Getchell, 2018, ss. 175-176).

Kaos kuramı, deterministik sistemlerde kararlı ve periyodik olmayan hareketlerin nitel biçimde incelenmesini ifade eder. Bu tanımdan şu sonuçlara varmak mümkündür (Radu, 2014):

- Teori, zamanla değişen durağan olmayan sistemlerle ilgilenir.
- Periyodik olmayan sistemlerdir. Bu sistemler ayrıca istikrarlı değildir; kendini tekrara düşmezler.
- Kaotik davranış karmaşık bir yapıya sahiptir, ancak basit sebeplere dayanabilir.
- Doğrusal olmayan sistemlerle ilgilenir ve bu nedenle başlangıç koşullarına hassasiyet söz konusudur.
- Kaotik davranış rastgele değildir. Çünkü öngörülemez olmasına rağmen sistem deterministiktir.
- Sistem deterministik olmasına karşın başlangıç koşullarına duyarlılığı sebebiyle öngörülemez bir sistemdir.

2.6.3. Kaos Teorisinin Temel Kavramları

Kaos kuramını daha iyi kavrayabilmek için bazı temel kavramlar bilinmelidir. Bu kavramlar (Oestreicher, 2007):

- Başlangıç koşullarına duyarlılık: Bir değişkendeki değişikliğin sistemdeki üstel bir değişimin sonucunu barındırdığı zamandır.
- Nedensellik: Her olayın önceden belirlenen bir nedene bağlı olma durumudur.
- Determinizm: Rastlantısallık olmaksızın başlangıç koşulunun sistemin geleceğini belirlemesidir. Deterministik bir sistemin geleceği mutlak kesinlikle öngörülebilir (Joo, 2016, s. 126).
- Öngörülebilirlik: Bir sisteme ilişkin doğru bir tahminin niteliksel ya da niceliksel olarak yapılma derecesidir.
- Dinamik Sistem: Sistemdeki değişkenlerin zamanla nedensel ve deterministik olarak değiştiği bir sistemi açıklar.
- Doğrusal Sistem: Tüm bileşenlerinin toplamına tam olarak eşit olan sistemdir.
- Geri Bildirim: Etkileri artıran ya da azaltan ya da döngüsel bir olguya sebep olan bilgiye cevaptır.

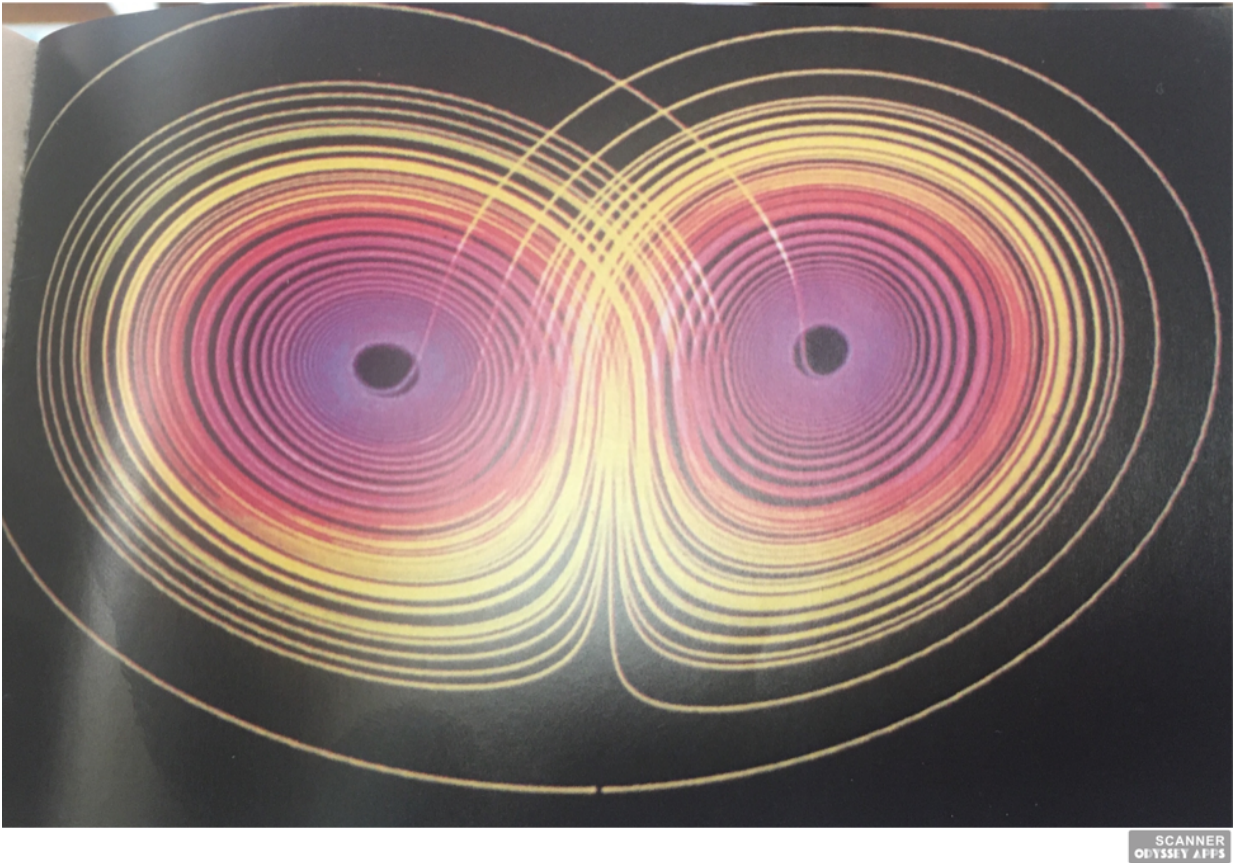
- Türbülans: Tüm ölçeklerde meydana gelen bir düzensizliktir. İstikrarsızlıktır (Gleick, 1998).
- Kendi Kendine Organizasyon: Teori, sistemdeki dönüşümlerin entegre edilmesiyle kendi düzenini ve doğal bir büyümeyi sağlamayı savunmaktadır (Bechtold, 1997, ss. 193-194).
- Çatallanma: Durumlar arasında geri dönüşü olanaklı kılmayan bir dönüşümün oluşması ve bu dönüşümü tetikleyen niteliksel değişimin ortaya çıkış noktasıdır (McBride, 2005, s. 238).
- Fraktal: İki kriteri (öz-benzerlik, oransal kırılma) karşılayan geometrik bir nesnedir.



Resim 4.1. Fractal Clusters (Gleick, J. 1998: Chaos. London, Vintage Press. 162-163).

- Garip Çeker: Başlangıç durumlarına hassas bağımlılık gösteren çekerlerdir ve fraktal yapılarından dolayı bu ismi almışlardır (Ufuktepe & Deniz, 2006, s. 188). Garip çekerler, artan etkileşimler sonunda sistemi kaosun eşiğine getirerek yeni bir düzen ortaya çıkmasına yol açarlar (Pascale, 2000).

Edward Lorenz 'in kaza sonucu tespit ettiği farklılaşan hava tahmini geometrik olarak Resim 1.2'de gösterilir. Lorenz Çekeri olarak adlandırılmıştır.



Resim 4.2. The Lorenz Attractor (Gleick, J. 1998: Chaos. London, Vintage Press. 162-163).

- Kelebek Etkisi: “Başlangıç durumlarına hassas bağımlılık” jargonu ile ifade edilen bu etki, Pekin’de kanat çırpın bir kelebeğe Amerika’da bir kasırga meydana getirme kuvveti verir. Gleick bu kavramın aslında yeni olmadığını, halk bilimde de çok önceden karşılığı olduğunu şu dizelerle örneklendirmiştir (Gleick, 1998):

“Bir mih (çivi) bir nal kurtarır. / Bir nal bir at kurtarır.” (Bir çivi eksikliğinden bir nal düşer; bir nal eksikliğinden bir at koşamaz olur; bir atın koşamaması, komutana bir haberin yetişmemesi dolayısıyla savaşın kaybedilmesine mal olabilir. Böylece bir çivi yüzünden bir ordu yenilgiye uğrayabilir.)

2.6.4. Kaos Teorisi ve Covid-19 Salgını

Günlük hayatta deneyim sahibi olduğumuz şey zaman değil, değişimdir. Aristoteles, değişim olmadan zamanın varlığından söz edilemeyeceğini gözlemlemiştir. Çünkü zaman mefhumu “önce” ile “sonra” arasındaki farkları ölçmemizden ibarettir. Zamanın akıp gittiğine dair tecrübemiz de bundan kaynaklıdır. Zaman şekillendirilebilir ve değişimle hızlanır. Sonuçta küçük bir sebep, eşi benzeri görülmemiş bir değişim meydana getirebilir. Galloway’a göre bu küçük sebep bir virüs kadar küçük olabilir (Galloway, 2020).

31 Aralık 2019 tarihinde, Çin’in Hubei eyaletine bağlı Wuhan kentinde hastaneler, nedeni bilinmeyen zatürreden yakınan bir vaka yoğunluğu bildirmişti. Bu durum tüm dünyanın dikkatini çekmişti. İki hafta sonra şiddetli akut solunum sendromu olarak isimlendirilen virüsün çeşitli varyantları tespit edilmişti. Birkaç hafta içinde virüs, (Çin hariç) 18 ülkeye yayılmış ve 30 Ocak 2020’de Dünya Sağlık Örgütü tarafından Uluslararası Halk Sağlığı Acil Durumu şeklinde ifade edilmişti. 11 Mart 2020’de ise 113 ülkeye yayıldığı için salgın olarak ilan edilmişti. 31 Mart itibariyle neredeyse tüm ülkeler ve bir milyondan fazla insan salgından etkilenmişti (Khanna, 2020).

Covid-19 salgını ile belirsizlik ve öngörülemezlik tüm dünyayı etkisi altına almıştı. Bu belirsizlik ve bilinmezlik sonucu toplumlarda korku duygusu hâkim olmuş ve bu korkuyu aşmak amacıyla “yeni normaller” kazandırılmaya çalışılmıştı. Kaos teorisinde açıklandığı şekliyle öngörülemeyen bir salgın (Covid-19 salgını), var olan düzenin bozulmasına yol açmış, mevcut kurallar geçersiz hale gelmiş ve karmaşıklık ortaya çıkmıştır. Öte yandan ortaya çıkan belirsizlik yeni bir düzene kapı açmıştır. Salgının kontrol altına alınması sürecinde çözüm niteliğinde gelen eve kapanmalar, uzaktan eğitim gibi yeni normalleşme yöntemleri ile yeni bir düzen kurmuştur. Sonuç olarak sistemin düzenden kaosa, kaostan da düzene yönelerek ilerleyen yapısının tüm dünyada geniş bir örnekleme deneyimlendiği ileri sürülebilir (Weitzel & Gilliland, 2020).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırma modeli, araştırmanın katılımcıları, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, veri toplama yöntemi ve elde edilen verilerin analiz süreci ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

3.1. Araştırma Modeli

Creswell' e (2021) göre bir araştırma felsefi dünya görüşleri, araştırma deseni ve araştırma yöntemleri olmak üzere üç temele oturtulur. Bu araştırma, felsefi dünya görüşlerinden “Sosyal Yapılandırmacı Dünya Görüşü” ne dayanmaktadır. Sosyal Yapılandırmacılıkta bireyler içinde yaşadıkları ve çalıştıkları dünyayı anlama çabasında olurlar. Araştırmanın amacı, katılımcıların olay ve durumlara bakış açısına dayanır. Araştırmacıların amacı ise dünyanın başkaları tarafından nasıl anlaşıldığını anlamak ve yorumlamaktır (Creswell, 2021).

Alman yükseköğretiminde değişim sürecinin akademisyenlerin gözünden betimlenmeye çalışıldığı bu araştırmada nitel araştırma yaklaşımına başvurulmuştur. Nitel araştırma, bireylerin veya grupların toplumsal ya da bireysel bir soruna atfettikleri anlamı araştırma ve anlama yaklaşımı olarak tanımlanır (Creswell, 2021). Araştırma, durum çalışması temelinde desenlenmiştir. Durum (vaka) çalışması ise “Çağcıl bir olgu konusunda kendi gerçekliği bağlamında, bilhassa olgu ve bağlam arasındaki sınırlar net biçimde belirli değil iken yapılan ampirik bir sorgulamadır” (Yin, 2009). Araştırmacının en mühim amaçlarından biri de incelenen durumun kendine özgü ve eşsiz yönlerini belirlemektir (Christensen, Johnson & Turner, 2011). Yapılan çalışmada ele alınan durum *Alman yükseköğretiminde gerçekleşen değişim sürecidir*. Ayrıca tek bir örgütle sınırlı kalınması sebebiyle nitel araştırma deseninin dört türünden tekli durum deseni tercih edilmiştir.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme stratejisi; belirli bir dizi ölçüte karşılık gelen tüm durumların çalışılmasıdır.

Araştırmacı bir ölçüt oluşturabilir veya hazır bir ölçüt listesi kullanabilir (Marshall & Rossman, 2014). Araştırmanın alışma grubu, 2023-2024 yılları arasında Johannes Gutenberg Mainz Üniversitesi Türkoloji Bölümü'nde çalışmakta olan ya da öncesinde burada görev yapmış olup bağlantısı devam eden akademisyenleri kapsamaktadır. Akademisyenlerin Alman yükseköğretiminde meydana gelen son değişimleri deneyimlemiş kişiler olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca nitel araştırmanın gerektirdiği daha doğal ve samimi görüşme ortamını oluşturma maksadıyla akademisyenler Türkoloji bölümünden seçilmiştir. Aynı sebepten görüşme dilinin Türkçe olması da kararlaştırılmıştır.

Tablo 1

3.2. Katılımcılar ve Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyeti	Yaşı	Uyruğu	Unvanı
Akademisyen 1	Erkek	49	Alman	Profesör
Akademisyen 2	Erkek	45	Alman	Profesör
Akademisyen 3	Kadın	43	Türk	Öğretim Görevlisi
Akademisyen 4	Erkek	50	Macar	Profesör

3.3. Veri Toplama Araçları

Nitel araştırmalarda araştırmacılar; gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi çoklu veri kaynaklarına başvurmaktadır (Creswell, 2021). Örneklem özelliklerine göre farklı veri toplama araçlarına da yer verilebilmektedir. Araştırmacının buradaki amacı verilerin geçerlik ve güvenilirliğini arttırma istemidir (Seidman, 2006). Bu araştırmada, yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yapılan bireysel görüşmeler aracılığıyla veri toplama yoluna gidilmiştir. Görüşme sırasında katılımcıların ses tonu, jest ve mimikleri ve yöneltilen sorulara verdikleri anlık tepkiler dikkatle gözlemlenerek not alma tekniği ile kaydedilmiştir. Ayrıca katılımcılardan izin alınarak yapılan görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Konuya ilişkin katılımcıların izni ile üniversitenin internet sitesinde yayınlanmış ve öğrenci ile akademisyenlere açık olan bültenler de incelenerek veri elde etme zenginleştirilmiştir.

3.4. Uygulama / Veri Toplama

Miles & Huberman (1994), nitel araştırmalarda katılımcılar ile ortamı dört boyutta değerlendirmektedir: a) ortam, b) oyuncular, c) olaylar ve d) süreç. Bu doğrultuda araştırmada ortam (görüşmenin yapılacağı yer) Johannes Gutenberg Mainz Üniversitesi'dir. Hem ekonomiklik ilkesi gereğince hem de uygun görüşme planlamasının kısa sürede gerçekleşmemesi gibi sebeplerden ötürü görüşmeler online olarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar görüşmelere üniversitedeki ofislerinden canlı olarak bağlanmıştır. Skype, Microsoft Teams ve Zoom kanalları ile online görüşmeler yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış açık uçlu soruların hâkim olduğu görüşmeler yaklaşık olarak 50-55 dakika sürmüştür. Katılımcıların izni ile ses kayıt cihazı kullanılmış, görüşme sırasındaki gözlemler de not alınarak kaydı sağlanmıştır. Miles ve Huberman'ın (1994) oyuncular olarak belirttiği katılımcılar, Johannes Gutenberg Mainz Üniversitesi'nden üç akademisyen ile daha önce burada bölüm başkanlığı yapmış ve şu an Upsala Üniversitesi'nde (İsveç'te) çalışmakta olan bir akademisyenden oluşmaktadır. Son olarak olaylar (görüşülecek şeyler), Alman yükseköğretiminde meydana gelen değişimler ve bu değişimlere karşı olası tepkilerin (direncin) akademisyen gözünden değerlendirilmesine dayalı yarı yapılandırılmış görüşme formu ile 11 adet açık uçlu görüşme sorusundan oluşmaktadır.

3.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda uygunluk kriterlerini sağlamak amacıyla inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik kriterleri kullanılmaktadır. İnandırıcılık için araştırmacının bulduğu sonuçlara nasıl vardığını net bir biçimde sunması gereklidir (Yıldırım & Şimşek, 2011). İnandırıcılığı sağlamak amacıyla araştırmada: (i) görüşme formu hazırlanırken ilgili alan yazın incelenerek kavramsal bir çerçeve meydana getirildi; görüşme sonunda katılımcıların ses kayıtları yazıya dönüştürölüp yazılı form ilgili kişilere gönderilerek kontrol etmeleri sağlandı, bu sayede katılımcı teyidi temin edildi; (ii) yapılan betimsel analiz sonucunda oluşturulan temaların kendi içinde tutarlılığı, heterojenlik ölçütleri dikkate alınarak değerlendirilme yoluna gidildi. Aktarılabirliği sağlamak için, araştırmanın yöntem kısmında desen, katılımcılar, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanması süreçlerindeki tüm işlemlere detaylı olarak yer verilmiştir. Tutarlılığı artırmak amacıyla oluşturulan kodlar ve temalar nitel araştırma konusunda deneyimli ikinci bir araştırmacıya sunulurken uzman görüşü alındı. Araştırmanın teyit edilebilirlik ilkesi gereğince; (i) araştırmacı süreç içinde yapılanları tüm detaylarıyla ortaya koydu; (ii) elde edilen ham veriler ile yapılan çözümlenmeler de ileride

olası bir teyit gerekçesiyle başkalarınca incelenebilecek biçimde araştırmacı tarafından muhafaza edilmektedir.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizi sürecinde ilk olarak akademisyenlerle yapılan görüşmeler yazıya aktarıldı. Verilerin yazıya aktarımı sırasında, her bir konuşma hiçbir düzeltme yapılmaksızın olduğu gibi araştırmacı tarafından bir forma dökümü yapıldı. Araştırmada Alman yükseköğretiminde değişim sürecine ilişkin akademisyenlerin görüş ve tecrübelerini ortaya koymak maksadıyla betimsel analiz kullanıldı. Betimsel analizde amaç, görüşme ve gözlem sonucu elde edilen verilerin düzenlenerek ve yorumlanarak okuyucuya sunulmasıdır (Kitzinger, 1995). Daha sonra analiz edilen verilerden kodlamalar yapıldı ve böylece temalar ve alt temalar oluşturuldu. Oluşturulan temalar ve alt temalar altında da yorumlar açıklandı.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Araştırmada yapılan analiz sonucu elde edilen veriler aracılığıyla değişim ana temasına bağlı “değişimin özelliği” ni açıklayan 3 alt tema oluşturulmuştur. Değişimin özelliğine ilişkin bu bulgular; (i) değişimin bilinmezliği, (ii) değişimin hızı ve (iii) değişimin kontrol edilemezliği. Katılımcılar verilen özdeyişten yola çıkarak değişimin hangi özelliğinin vurgulandığını kendi bakış açılarıyla ifade etmeye çalışmışlardır. Katılımcılardan ikisi verilen söz ile değişimin hızına dikkat çekildiğini belirtirken, diğerleri de bilinmeyen bir süreç içerdiğini ve kontrol edilemez /engellenemez olduğunu açıklamıştır.

4.1. Değişimin Özelliğine İlişkin Bulgular

4.1.1. Değişimin Bilinmezliği

Değişim sırasında, yeni bilgi ve süreçler devamlı olarak örgüte girmektedir. Bazen bu yeni bilgi ve süreçler bazı örgüt üyelerince bilinmeyen, bu nedenle de korkulan konular olarak ortaya çıkabilir. Çalışanlardaki bilmemekten kaynaklanan korkunun yenilebilmesi, süreçte hizmet içi eğitimin etkili bir biçimde kullanılmasına dayanmaktadır (Basım, 2009). Yapılan görüşmelerde değişimin bilinmeyen bir süreç olma özelliğine vurgu yapan bir katılımcı durumu şu şekilde açıklamıştır:

Değişim... yani...alışılagelmiş durumlardan uzak, **bilinmeyenlere doğru yeni alemlere yolculuk** diyebilirim. Mesela Almanya’da Türkoloji çok dar bir alan ve ben profesörlük kadrosuna erişene kadar sürekli bir değişim içindeydim. Süreli kadrolar, burslar, belirsizlikler... bunlar korku uyandıran durumlar ve sıkıntılı bir yönü de var... (Akademisyen 1)

4.1.2. Değişimin Hızı

Örgütler etrafında gelişen toplumsal, siyasi ve ekonomik değişimlerden doğrudan etkilenme eğilimi gösterirler. Bilhassa günümüz bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla değişimin hızı günden güne artmaktadır. Herakleitos'un "Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir", sözünden hareketle yapılan görüşmelerde katılımcılardan bazıları değişimin hızının vurgu yapmıştır:

...Dünya ve evren hızla değişiyor. Bir nehir gibi sürekli akıyor, durmuyor yani...mesela şu an iklim krizi var, dijitalleşme var, yapay zekâ...Etrafımızdaki dünya çok büyük bir hızla değişiyor ve buna ayak uydurmak çok zor (Akademisyen 2).

Teknolojinin önemini ve değişimin hızını anlamak olabilir. Yani 30 sene önce Corona çıksaydı ne yapardık? Bir anda her şey dururdu ama şimdi teknoloji ile değişim hızlı oldu ve birçok şeyi çözebildik bu sayede (Akademisyen 4).

İçinde yaşamakta olduğumuz dünya hızla değişmekte ve Akademisyen 2'nin örneklendirdiği gibi bu değişime birçok dış kaynak etki etmektedir. Dolayısıyla dinamik piyasa koşulları, dinamik ve hızlı değişen bir sistem yapısını kaçınılmaz hale getirebilir (Kotter, 2012).

4.1.3. Değişimin Kontrol Edilemezliği

Değişim yönetiminin zor bir hal alması muhtemelen değişimin kontrol edilemeyen bir durum olma özelliğine dayanır. Kontrol edilemeyen hatta engellenemeyen bir durum olma özelliği, değişime karşı meydana gelebilecek olası tepkilerin sebebi de olabilir. Görüşülen katılımcılardan biri bu durumu şöyle ifade etmiştir:

Yani zaman algısıyla düşünürsek anlardan ibaret zaman ve biz anların içinde sürekli yeni bir an. Yani hayat çok bizden bağımsız ve değişim **kontrol edemediğimiz bir süreç**, belki de bize sahip olmayı engelleyeceğimiz bir süreç olma özelliğinden bahsediyor olabilir (Akademisyen 3).

A3'ün vurgu yaptığı değişimin kontrol edilemez, öngörülemez olma özelliğine "**önceden tahmin edilmesi güç olan**" şeklinde nitelermeler de önceden bilim insanları tarafından kullanılmıştır (Drucker, 2000). Aynı bağlamda araştırmamızın kuramsal çerçevesinde yer alan kaos teorisinin temel ilkesi (sistemlerin doğrusal olmayan öngörülemeyen biçimlerdeki hareketi) ile değişimin öngörülemez olma özelliğinin benzerlik gösterdiği ifade edilebilir.

Almanya, eyalet sisteminin hâkim olduğu 16 eyaleti kapsayan federal bir ülkedir. Alman eğitim sistemi konusundaki yetkiler eyalet hükümetleri ile devlet arasında ortaklaşa paylaşılır. Ancak eğitim büyük ölçüde eyaletlerin yetki alanına girer ve bu konu kanun maddeleri 75 ile 91’de açıkça belirtilir (KMK, 2012). Yapılan görüşmelerde katılımcılar, Alman yükseköğretim sistemi hakkında genel bilgiler vererek eyalet hükümetlerinin etkin yapısını örnekler nitelikte cümleler kurmuştur:

Eğitimin tümü eyalet işidir yani merkezde karar verilen bir alan değildir. Biliyorsunuz Almanya federal bir ülkedir ve 16 eyaletimiz var. Temel eğitim kanunu var ve eyaletler kendileri de değiştirebilirler bu kanunları (Akademisyen 1).

Almanya’da eyalet sistemi var. Federal sistemde eyaletlerin kendi kanunları var. Eğitimde de bu böyle. Tabi eğitim genel olarak devlete bağlı. Her eyaletin kendi kanunları var. Yüzde yüz aynı değil, değişiyor biraz eyaletten eyalete (Akademisyen 2).

Değişim söz konusu olunca, Alman yükseköğretim sistemi büyük değişimlere dönem dönem maruz kalmış bir yapı olarak ifade edilebilir. Çok eski dönemlere doğru gidildiğinde Bologna sürecinden Wilhelm Von Humboldt öncülüğündeki Humboldt Üniversiteleri’ne kadar çok çeşitli gelişmelerden bahsetmek mümkündür (Pritchard, 2005). Araştırma kapsamında görüşülen akademisyenlere Alman yükseköğretiminde yakın geçmişte meydana gelen son değişimler sorulmuştur. Katılımcıların verdiği bilgiler doğrultusunda Alman yükseköğretiminde meydana gelen değişimler; “mükemmellik stratejisi”, “demografik değişim”, “acil uzaktan eğitime geçiş” ve “eyalet kanunu değişikliği” olmak üzere 4 alt temada toplanmıştır:

4.2. Alman Yükseköğretiminde Meydana Gelen Değişimlere İlişkin Bulgular

4.2.1. Mükemmellik Stratejisi / Girişimi

Almanya’da “Excellence Initiatives” adlı bir proje kapsamında üniversitelerin uluslararası düzeyde rekabet potansiyelini artırmaya yönelik girişimlerin ortaya çıktığı bilinmektedir (Frietsch, Schubert & Rothengatter, 2017). Bu girişimlere yönelik katılımcılardan birinin ifadeleri şöyledir:

Almanya’da **mükemmellik girişimi (stratejisi)** diye bir şey başladı. Burada mükemmel kelimesi mükemmel üniversiteler kurma anlamına

geliyor. Biraz Amerikan tarzı üniversiteler kurma teşebbüsü. Amerika’da özel üniversiteler var ama Almanya bu özel, paralı okulların biraz gerisinde kalmış gibi oldu. İşte üniversiteler arası rekabeti başlattı bu. İlk girişim yanlış hatırlamıyorsam 2006’da başladı ve devamı 2017 oldu. Yani çok da geçmişte kalan bir durum değil. Bölümdeki hocaları büyük bir baskı altına soktu bu teşebbüs. Örneğin kadrosuz hocalara kadro sınavlarında ilk soru dış kaynaklardan ne kadar para getirebildiniz üniversiteye oldu. Bu durumda hoca olarak buna göre proje hazırlıyorsunuz. Bilim bağımsızlığını kaybetmiş oldu bir bakıma. Rekabet tamamen olumsuz da değil aslında. Hocalar tembellik yapamaz, sürekli bir şeyler üretmeleri gerek (Akademisyen 2).

4.2.2. Demografik Değişim

Almanya’da Federal İstatistik Dairesi verilerine göre ailelerin %53’ü sadece tek çocuklu, %36’sı ise iki çocuklu ailelerdir. Bu durum az çocuklu nesillerin toplumda giderek arttığını ve toplumsal bir değişimi gözler önüne sermektedir (Familienreport, 2017). Araştırmada görüşmeye katılanlardan biri, bu demografik değişimin yükseköğretim düzeyindeki etkisini kendi yorumuyla şöyle aktarmıştır:

Daha az çocuğu olan nesiller geliyor. Bu ne demek tabi üniversiteler öğrenci kaybediyor...**Demografik değişim** sonucu üniversiteler boşalıyor. Türkiye’de de şu an sürekli üniversiteler açılıyor ve sonu bizim Almanya gibi olacak muhtemel. Çünkü Almanya’da mesela bazı bölümlerin hiç öğrencisi yok ve kapanıyor. Öğrenciler hangi şehir daha iyi ise onu seçiyor. Küçük yerler boş kalıyor (Akademisyen 2).

4.2.3. Acil Uzaktan Eğitime Geçiş

Çin’in Wuhan kentinde bir kelebek kanat çırpar ve tüm dünya amansız bir virüsün etkisinde kalır. Dünya sağlık örgütü bu virüsü “pandemi” olarak adlandırmaktadır (WHO, 2019). Salgının yayılma hızı ve ölümler arttıkça bir kaos ve karmaşıklık ortamı oluşur. Bunun önüne geçmek için toplumsal tedbirler alınır. “Eve kapanma” lar ölümleri azaltırken, sosyal hayatın birçok unsurunu sekteye uğratar. Salgından etkilenen alanlardan biri de “eğitim” olmuştur. Diğer eğitim örgütlerinde olduğu gibi yükseköğretim kurumları da acil uzaktan eğitim ile süreçte eğitim faaliyetlerine devam etmeye çalışmıştır. Mevcut eğitim modeline alternatif

olarak, kriz anlarında uygulanan online eğitime “acil uzaktan eğitim” denilmektedir (Trust & Bond, 2020). Alman yükseköğretiminde de gerçekleşen bu ani değişimin özellikle akademisyenler açısından etkilerinin incelenmeye çalışıldığı araştırmada, katılımcıların ortak görüşü oldukça zorlu bir süreç olarak deneyimlendiği yönündedir:

Sadece dersler değil, imza ve belgelerin hazırlanma biçimlerine kadar değişiklikler oldu. Türkiye’den gelecek yeni bir öğrenci vardı mesela, onun için ekstra farklı belgeler çıkarmak gerektiği pandemi kanunlarına atıf yaparak, çünkü ülkeye girişler sınırlıydı. Konuk araştırmacılar geldiler ve onlar gelmeden kalacakları yerleri bulmak, vizeleri, belgeleri işte hepsi çok zor oldu. Çok zorlu bir süreçti bizim için hem akademik hem yönetsel açılarından (Akademisyen 1).

Çok ani oldu. Yani hiçbir kimse hazır değildi. Bizi tamamen hazırlıksız yakaladı. Üniversitelerden evlere geçiş oldu ve evde internetim yoktu online dersler için. Çocuklarım da evde olunca dersler zor oluyordu konsantre olabilmek adına...şimdi mesela üzerinden 2 yıl mı geçti? haha daha fazla pardon. Bu benim için kara delik gibi bir şey, unutmaya çalışıyorum (Akademisyen 2).

Dijital bir altyapı yoktu bu sürece girildiğinde. Herkes kendi olanaklarıyla cevap vermeye çalıştı. Ben kendi adıma bu konuda çok emek verdiğimi düşünüyorum. Ama evet zor bir süreçti (Akademisyen 3).

Öğrenci buraya gelmiyor, bu yüzden materyalleri, malzemelerimizi dijitalleştirmek zorunda kaldık. Her şeyi bir platform üzerinde paylaştık. Ve bu herkes için zor bir dönemdi (Akademisyen 4).

Aynı zamanda, yukarıda aktarılan ifadeler dikkate alınarak kaos teorisinde “kelebek etkisi” olarak kavramsallaştırılan Pekin’de kanat çırpıp bir kelebeğin Amerika’da bir kasırga meydana getiren olaylar zincirini başlatabileceği varsayımı, “pandemi etkisi” olarak acil uzaktan eğitime geçiş ve yükseköğretimde dijital dönüşüm devrinin başlaması durumu ile benzerlik göstermektedir. Neticede bir kelebeğin kanat çırpması kadar küçük bir olay ya da bir virüs kadar küçük bir varlık çok daha büyük olayların yaşanmasının sebebi olabilir. Bu varsayım Kaos

Teorisi'nin başlangıç noktasına hassas bağımlılık ilkesi ile günümüz değişim dünyasında da karşılığını bulmaktadır (Gleick, 1998).

4.2.4. Eyalet Kanunu Değişikliği

Almanya'da temel eğitim kanunu mevcuttur. Ancak daha önce bahsedildiği üzere eyalet hükümetleri kanunlarda değişiklik yapma yetkisine sahiptir. Araştırmada değişim kapsamında yapılan görüşmelerde katılımcılar, Alman yükseköğretiminde Covid-19 pandemi sürecinden daha fazla kendilerini etkilemiş olan bir değişim olduğunu belirtmişlerdir. Üniversite öğrencilerinin kendi öğrenme zaman ve biçimlerine kendilerinin karar verebilmesi özgürlüğü gereğince Rheinland-Phalz eyalet parlamentosu tarafından "Dönem sınavlarına katılma şartı, derslere aktif katılım değildir" şeklinde bir ifade ile ders devam zorunluluğu kaldırılmıştır (Hochschulgesetz RLP, 2020). İlgili kanun katılımcılardan birinin e-posta olarak araştırmacıya gönderdiği evrakta "§ 26 (2) madde 7" ile açıklanmaktadır:

25.3.2021	HSchulG_RP_2020
Wissenschaften zu Prüfenden bestellt werden; für kooperative Promotionsverfahren gilt § 34 Abs. 7.	
(2) Prüfungsleistungen dürfen nur von Personen bewertet werden, die selbst mindestens die durch die Prüfung festzustellende oder eine gleichwertige Qualifikation besitzen.	
§ 25 Hochschulprüfungen und Leistungspunktsystem	
(1) Hochschulprüfungen, mit denen ein Modul, ein Studienabschnitt oder ein Studiengang abgeschlossen wird, dienen der Feststellung, ob die Studierenden mit ihrer individuellen Leistung das Ziel des Moduls, des Studienabschnitts oder des Studiums erreicht haben.	
(2) Bachelor- und Masterstudiengänge sind nach Maßgabe des Studienakkreditierungsstaatsvertrags und der Landesverordnung zur Studienakkreditierung zu ändern oder neu einzurichten.	
(3) An einer Hochschule erbrachte Leistungen sind auf Antrag anzuerkennen, sofern hinsichtlich der erworbenen Kompetenzen keine wesentlichen Unterschiede bestehen. Die Beweislast dafür, dass ein Antrag die Voraussetzungen für die Anerkennung nicht erfüllt, liegt bei der Hochschule, die das Anerkennungsverfahren durchführt. Die Anerkennung setzt voraus, dass nach erfolgter Einschreibung noch mindestens eine Prüfungsleistung in dem betreffenden Studiengang der aufnehmenden Hochschule zu erbringen ist. Die Prüfungsordnung kann bestimmen, dass nicht bestandene Prüfungen des gewählten Studiengangs an einer staatlichen oder staatlich anerkannten Hochschule als Fehlversuche auf die zulässige Zahl der Wiederholungsprüfungen anzurechnen sind. Satz 4 gilt auch für nicht bestandene Prüfungen eines anderen Studiengangs, soweit diese gleichwertig sind. § 5a Abs. 1 Satz 2 und § 112 des Deutschen Richtergesetzes bleiben unberührt.	
(4) Außerhalb des Hochschulbereichs erworbene gleichwertige Kenntnisse und Qualifikationen werden in einem Umfang bis höchstens zur Hälfte des Hochschulstudiums angerechnet; die Verfahren und Kriterien für die Anrechnung werden in der Prüfungsordnung festgelegt. Zum Zweck einer pauschalierten Anrechnung sollen die Hochschulen gemäß § 10 Abs. 1 mit geeigneten Einrichtungen außerhalb des Hochschulbereichs zusammenarbeiten.	
(5) Die Bestimmungen dieses Gesetzes über Hochschulprüfungen gelten auch für die universitäre Schwerpunktbereichsprüfung als Teil der ersten juristischen Prüfung, soweit nicht im Deutschen Richtergesetz oder im Landesgesetz über die juristische Ausbildung (JAG) etwas anderes bestimmt ist.	
§ 26 Ordnungen für Hochschulprüfungen	
(1) Hochschulprüfungen können nur auf der Grundlage einer Prüfungsordnung durchgeführt werden. Prüfungsordnungen müssen das Verfahren und die Organe der Prüfung abschließend regeln.	
(2) Prüfungsordnungen müssen bestimmen:	
1. die Art des Studiengangs,	
2. den Zweck der Prüfung,	
3. den zu verleihenden Hochschulgrad,	
4. die besonderen Zugangsvoraussetzungen,	
5. die Regelstudienzeit (§ 27), den Umfang der für den erfolgreichen Abschluss des Studiums erforderlichen Lehrveranstaltungen (Pflicht- und Wahlpflichtveranstaltungen) und den sich daraus ergebenden Arbeitsaufwand für die Studierenden,	

25.3.2021	HSchulG_RP_2020
6. die Anzahl, die Art und die Gegenstände der Modulprüfungen und die entsprechenden Leistungspunkte,	
7. die Voraussetzungen für die Zulassung zur und den Ausschluss von der Prüfung; die Prüfungsordnung darf eine Verpflichtung der Studierenden zur Anwesenheit in Lehrveranstaltungen als Prüfungsvoraussetzung nur regeln, wenn diese erforderlich ist, um das Lernziel der Lehrveranstaltung zu erreichen, insbesondere bei Exkursionen, Praktika, praktischen Übungen und Laborübungen sind Anwesenheitspflichten zulässig,	
8. das Verfahren und die Fristen für die Meldung zur Prüfung; die Prüfungsordnung kann vorsehen, dass eine Prüfung als erstmals nicht bestanden gilt, wenn eine Meldefrist um mindestens zwei Semester versäumt wird; für Studierende, die länger als ein Semester in Teilzeit studieren, verlängert sich die Säumnisfrist entsprechend,	
9. die Bearbeitungszeiten für die Anfertigung schriftlicher Prüfungsarbeiten und die Dauer mündlicher Prüfungen,	
10. die Bewertungsmaßstäbe, die Benotung und die Ermittlung des Prüfungsgesamtergebnisses,	
11. die Anforderungen an das Bestehen der Prüfung, die Anzahl der Wiederholungen und die Voraussetzungen für die Wiederholung; für die erste und eine zweite Wiederholung sind angemessene Fristen vorzusehen.	
Das Prüfungsrechtsverhältnis endet durch Aufhebung der Einschreibung oder den Wechsel eines Studiengangs, wenn nicht die Prüfungsordnung etwas anderes regelt; bei erneuter Einschreibung in denselben Studiengang lebt es auf.	
(3) Prüfungsordnungen müssen ferner bestimmen, dass	
1. Studienabschlussarbeiten in der Regel von mindestens zwei Prüfenden bewertet und mündliche Prüfungen von mehreren Prüfenden oder von einer oder einem Prüfenden in Gegenwart einer sachkundigen Beisitzerin oder eines sachkundigen Beisitzers abgenommen werden,	
2. eine Studienabschlussarbeit nur einmal mit einem neuen Thema wiederholt werden kann,	
3. Studierende sich vor Abschluss ihrer Prüfung über Teilergebnisse unterrichten und nach Abschluss der Prüfung Einsicht in ihre Prüfungsakten nehmen können,	
4. bei mündlichen Abschlussprüfungen Niederschriften zu fertigen sind, aus denen die wesentlichen Gegenstände und das Ergebnis der Prüfung hervorgehen,	
5. bei mündlichen Prüfungen auf Antrag Studierender die Gleichstellungsbeauftragte der Hochschule oder des Fachbereichs und auf Antrag Studierender mit Behinderung oder chronischer Erkrankung die oder der Beauftragte nach § 72 Abs. 4 teilnahmeberechtigt sind,	
6. bei mündlichen Prüfungen Studierende des eigenen Fachs anwesend sein können, sofern die Betroffenen bei der Meldung zur Prüfung nicht widersprechen.	
(4) Prüfungsordnungen müssen bestimmen, dass Studierenden mit Behinderung oder chronischer Erkrankung zur Wahrung ihrer Chancengleichheit ein angemessener Nachteilsausgleich zu gewähren ist.	
(5) Prüfungsanforderungen und -verfahren sind so zu gestalten, dass die Abschlussprüfung innerhalb der Regelstudienzeit vollständig abgelegt werden kann. Prüfungsordnungen sollen	

Resim 4.3. Eyalet Kanun Değişikliği İlgili Evrak (JGU, Mainz).

Bu kanun değişikliğine ilişkin görüşülenlerin ifadeleri şöyledir:

Eyalet parlamentosu üniversitelere hiç sormadan kanunu şu şekilde değiştirdi: “Öğrencilerin artık derse katılımı zorunlu değil”. Ders katılımı hala var ama derse gelmeden de sağlayabilir öğrenciler ve bu aslında eee sınıftaki somut eğitimi etkilemiştir... (Akademisyen 1).

Hamburg gibi şehirlerde derslere katılım devam ediyor. Bizim eyalette bakanlık işte üniversitelerle pek konuşmadan açıkçası böyle bir kanun ortaya attı. Yani kendi kafalarına göre uydurdıkları bir kanun. Derslere katılım zorunlu değil. Bu ne demek? Yani biz alternatif ödevler gibi şeyler geliştirmek durumundayız. Zaten eğer bir öğrenci derslere katılmazsa o sınavları geçmesi çok zor. Fakat böyle eee bir katılım listesi tutmak yasak, bunu tutamıyoruz (Akademisyen 2).

Büyük bir değişim yaşandı eyaletimizde. Ders katılım zorunluluğu kaldırıldı. Hani öğrenciler bizim bölümde Türkçe öğrenmeye, Osmanlıca öğrenmeye geliyor. 14 dersiniz var ama 2 tanesine gelmiş. Bu öğrenci ile dijital olarak o süreci yürütmek de çok zor (Akademisyen 3).

Sanırım bu konuda Almanya ve İsveç arasında büyük farklar var. Çünkü bazı derslere katılmak bizde hiçbir zaman zorunlu olmadı ve bu Corona öncesi de böyleydi. Seminerlere katılmak zorunludur ve öğrenci bundan kaçamaz. Almanya’yı düşünürsem irtibatta olduğum hocaların anlatımlarından ve bazı online katıldığım derslerden hareketle eee bir sürü örnek var gerçekten. Bir öğrenci var mesela hiç derslere katılmadı ama tüm gereken ödevleri gönderiyor. Bu neden oluyor? Çünkü o tip derse katılım zorunlu değil... Peki derslere katılmadan o ödevleri yapmak nasıl mümkün? Çünkü derste anlattığım bir sürü şeyler var. Kitaplarda zorlukla bulunan şeyler belki... (Akademisyen 4).

Katılımcıların aşağıdaki ifadeleri, akademisyenlerin eyalette alınan karar ile ders devam zorunluluğunun kaldırılmasından şikayetçi olduklarını ve bu durumdan eğitimci olarak olumsuz etkilendiklerini ortaya koymaktadır:

Verimli bir ders çalışma ortamı yaratmak neredeyse imkânsız. Son yıllarda ders verme hevesimin bayağı söndüğünü fark ediyorum (Akademisyen 1).

Benim şahsi olarak motivasyonum düştü. 1-2 öğrenci ile olmuyor... (Akademisyen 2).

Dil derslerine katılmayan bir öğrencinin ondan çok bir şey öğrenmesi mümkün değil. Bu benim dersimin kalitesini de azaltıyor sonuçta (Akademisyen 3).

Öğrenciler derslere katılmadan ödevler vererek not almak istiyor, geçmek istiyor. Ama bir şey öğrenmeden not bekliyor. Öğrenciler eğitimin anlamını anlamıyor, seminerlerdeki tartışmalar önemini kavramıyor. Bu çok kötü. Ben bu şekilde hiçbir zaman okumak istemedim öğrenci iken (Akademisyen 4).

İnsanlar değişikliği yaşamlarını devam ettirme şartlarının değişmesi arzusu ile ister. Öte yandan değişim belirsiz bir durumdur. Bu belirsizlik değişimin bireylere ne getireceğinin belli olmamasından ileri gelir. Bu konuda yapılan araştırmalar bireylerin alışkanlıklarından vazgeçmekte zorlandıklarını göstermektedir. Genellikle alışık olunmayan bir duruma geçişte bireyler tarafından değişime tepki gösterilir (Tutar, 2007). Öğretim üyelerini de bir birey olarak ele alan Schoor (2003) yükseköğretimde değişime karşı direncin nedenleri arasında değişime dair inançlar (kişisel çıkar), psikolojik etki, geleneklerin zorbalığı ve yeniden dağıtım faktörü gibi başlıklara yer verir. Alman yükseköğretiminde değişime karşı direncin araştırıldığı çalışmada katılımcılardan bazıları bir direnç olduğunu açıkça belirtirken, diğer katılımcılar aslında değişime direnç göstermediklerini iddia etmişlerdir:

Öte yandan doğrusu istenirse ben çok dirençli bir halk olduğumuzu düşünmüyorum. Hocalar üzerinde nasıl yapacağına ve ne kadar zaman sarf edeceği konusunda bir baskı vardı. İdari baskı ve çaba vardı süreci yönetmek için. Onun dışında çoğunluk bu tedbirlerin gerekli ve kaçınılmaz olduğunu düşünüyordu. Büyük ölçüde direnç göstermedik ve kurallara uyduk toplum olarak (Akademisyen 1).

Bence tepki oldu. Tüm hocalar adına konuşamam tabii ama en çok verilen tepki olumsuz... (Akademisyen 2).

Dersleri dijital olarak yapmak istemeyenler olduğunu biliyorum. Böyle bir tepki olduğunu gözlemledim. Değişim sürecinde teknolojiye geçiş tepki yarattı... (Akademisyen 3).

İsveç genel olarak teknolojiye çok yatkın bir ülke ve yaşlılar bile banka uygulamalarını rahatlıkla kullanabiliyor. Yani süreçte evet tepkiler oldu ama bunlar çok büyük değildi. Sayıları çok değildi yani. Çoğunluk değişime uyum sağladı (Akademisyen 4).

Alman yükseköğretiminde değişime karşı direncin altında yatan korkuların da betimlenmeye çalışıldığı araştırmada, katılımcıların görüşlerinden hareketle, Schoor' un (2003) sınıflandırması örnek alınarak oluşturulan alt temalar; (i) inançlar, (ii) geleneklerin zorbalığı ve (iii) psikolojik etki olmak üzere 3 başlıkta açıklanmıştır:

4.3. Değişime Karşı Direncin Altında Yatan Korkulara İlişkin Bulgular

4.3.1. İnançlar

Araştırmalar bireylerin değişimin doğasına ilişkin varsayımları ile inançlarının değişime direnç göstermelerine yol açtığını göstermektedir (Beeson & Chris, 2000). Görüşmelerde katılımcılar, genel olarak insanların değişimin olumsuz ve zararlı olduğuna dair inançları olduğunu belirtmişlerdir:

Tüm hocalar adına tabii konuşamam ama değişime gerçekten en çok verilen tepki olumsuz. Hatta süreçte çok sert tepki veren, grev yapanlar bile oldu (Akademisyen 2).

Değişmeler çoğunlukla tehlikeli geliyor. Bilmiyoruz değişim ne getirecek ve sonuçta olumsuz düşünceler geliyor... (Akademisyen 4).

Akademisyen 4'ün ifadesinde de geçtiği gibi değişimin ne getireceğinin bilinmeyişi değişime karşı olumsuz bir inanç geliştirilmesine ve buna bağlı olarak değişime karşı dirence neden olabilir (Rollinson, 2002).

4.3.2. Geleneklerin zorbalığı

İnsanlar belli bir topluluğun parçası olarak yaşar. Bu topluluklardan en küçüğü aile olarak bilinir. En küçük toplum birimi olan aile dahi kendine has kurallara ve belli bir geleneğe sahiptir. Belli gelenek ve alışkanlıklarla yetişen birey, hayatının birçok alanında gelenekselci bir yaklaşım içine girebilir ve değişime direnç gösterebilir. Araştırmada katılımcılardan biri bu durumu şöyle ifade etmiştir:

...Ayrıca bu bir gelenek, miras bizim için. Bir toplum için bağlantı kurduğu temel sistem çok önemli. Sanırım akademisyen için de böyle. Akademisyen belli bir kültürle bu yola çıkıyor. Bizim akademi de belli bir gelenek barındırıyor. Alıştığımız belli bir eğitim sistemi var. Öğrenci iken bunu gördük ve bununla devam etmek istiyoruz. Yeni olan, alışmadığımız ve gelenek dışı olan tepki alıyor bu yüzden (Akademisyen 4).

Aynı doğrultuda araştırmada elde edilen veriler, teknolojiye geçişin akademisyenler tarafından değişime tepki gösterilmesine neden olduğunu da ortaya koymuştur. Katılımcıların beyanları benzerlik gösterip bu durumu kanıtlar niteliktedir:

Ben bu direnç diyebileceğimiz unsurun daha çok tekniği, teknolojiyi bilmezlikle ve ani durumlarla başa çıkmayı bilmezlikle alakalı olduğunu düşünüyorum. Süreçte kamera hani diyen hocalar da mevcuttu, kuşak farkı belki...ve onlar için daha zor bir süreçti. Tepki onlarda oldu evet (Akademisyen 1).

En önemli nedenlerden biri tepkinin, hocaların buna yani yeni teknolojiye, uygulamalara alışık olmayışı. Benim de tecrübem yoktu online derslerle ilgili. Birçok hoca bu tür şeylerle hiç uğraşmıyor. Daha çok kitaptan, basılı metinlerden okumayı seviyorlar... (Akademisyen 2).

Evet, teknolojiye geçiş tepki yarattı. Eğer bir kişi bir şeyi 20 yıl, 30 yıl aynı şekilde yapmaya alıştıysa bu geçişte zorlanacaktır. Bu korkunun olmasını ben doğal görüyorum (Akademisyen 3).

Bazı hocalar şikâyet etti. Onu iyi hatırlıyorum: “Yine bir sistem, yeni bir sistem, onu öğrenmek, bunu öğrenmek, bunun sonu yok” diye. Aslında bu biraz kuşağa bağlı bir durumdu. Yaşlı hocalar biraz şikâyet ettiler (Akademisyen 4).

4.3.3. Psikolojik Etki

Değişime karşı direncin sebepleri bireyden bireye farklılık gösterir. Öte yandan genel kanı, bireylerin değişime karşı psikolojik bir duvar ördükleri yönündedir (Hussey, 1998). Yapılan görüşmeler neticesinde katılımcıların ifadeleri doğrultusunda değişime karşı direncin oluşturduğu psikolojik etkiler; bilinmezlik korkusu, işini devam ettirebilme kaygısı, online eğitim uygulamalarının sosyalleşmeyi yok etmesi sonucu oluşan stres olarak belirlenmiştir.

Schoor ‘un (2003) üzerinde durduğu psikolojik etki değişimin belirsiz ve bilinmezliğinden kaynaklı bir durumdur. Birey değişimin gelecekteki etkileri hakkında yeterince bilgi sahibi olmazsa bilinmezlik korkusuna kapılır ve değişime direnç gösterebilir (Hussey, 1997). Görüşülen akademisyenlerden biri durumu şöyle örneklendirmiştir:

Değişmeler çoğunlukla tehlikeli geliyor. Bilmiyoruz değişimlerde ne olacak, nasıl olacak. Belki bundan korkuluyor. Yani “bilinmezlik korkusu” sanki (Akademisyen 4).

Her yeni değişim bir önceki alışkanlığı geride bırakmak ve yeni olana uyum sağlamaya çalışmak olarak düşünülebilir. Öğretim üyeleri için de alıştıkları yöntem ve tekniklerden yeni uygulamalara geçiş ve bu ani değişim belli kaygıları tetikleyebilir. Katılımcılardan Akademisyen 3 konuyu şöyle açıklamaktadır:

Aynı şeyi 20 yıl 30 yıl aynı şekilde çalıştıysa o kişi o geçişte zorlanacak. Bunu normal görüyorum. Bu korku olmasını da normal görüyorum çünkü bu bir şekilde işini devam ettirebilme kaygısı ile ilgili. Gözlemlerim bu yönde (Akademisyen 3).

Araştırmada katılımcıların görüşme sorularına verdikleri yanıtlar doğrultusunda, psikolojik etkiye bağlı unsurlardan birinin de stres olduğu ortaya çıkmıştır. Değişimin oluşturduğu belirsizlik ve konfor ortamının terkedilmesi çalışanlar üzerinde stres kökenli tepkiler ortaya çıkarmaktadır (Riulli, 2006; Hunt, 2004). Alman yükseköğretiminde pandemi ve acil uzaktan

eğitime geçiş değişikliğinin neden olduğu stres, katılımcılar tarafından aşağıda verildiği gibi ifade edilmiştir:

Sanırım direncin ikinci altında yatan neden sosyal ortamın kaybolması kaygısı. Hani mesela dersten sonra diğer hocalarla kahve içip konular bahsediyoruz. Yaratıcılık ortaya çıkan bir atmosfer. Bu kalmadı ve bunun ortaya çıkardığı stres (Akademisyen 2).

Üniversite genel anlamıyla bir yerde buluşmak, tartışmak, bilgi üretmek ve paylaşmak. Dijital ortamda bu eksiklik görüyoruz. Bunu hiç kimse kaybetmek istemedi. Zoom üzerinden dersler bunu sınırlıyor. Bu sınırı istemedi kimse. Değişim süreci böyle bir stres yaptı evet (Akademisyen 4).

Son olarak, Alman yükseköğretiminde değişim ve değişime karşı direncin altında yatan korkuların incelendiği araştırmada, görüşmelere katılanlara yükseköğretimde değişimin yönetiminin nasıl sağlandığı ve bu konudaki önerileri sorulmuştur. Özellikle acil uzaktan eğitime geçişin getirdiği ani değişimde katılımcıların çoğunluğu yönetimden destek gördüğünü ifade ederken, süreçte yönetsel bir destek olmadığına vurgu yapan katılımcı da mevcuttur:

Üniversite yönetimi özel bir salgın kurulu kurdu. Üniversite idaresi ile üniversite elemanları arasında bir bağlantı oldu böylece. Onların da bir internet sayfası vardı ve değişiklikler ını yeni kurallar bu sayfada yazıyordu...Kurullar dijital ortamda toplandı. Öğrenci ve hocaların ihtiyaçları göz önünde tutarak işler yapılması gerekiyordu o zaman. Öyle yapıldı. Corona yönergesi yapıldı. Sınavlar nasıl yapılır burada açıklandı vs. vs. (Akademisyen 1).

Sanırım bu konuda üniversite yönetimi çok iyi bir iş yaptı. Hemen bir şeyler hazırlamaya çalıştılar. Mesela Zoom ve Teams gibi programlar bedava sunuldu herkese. Dizüstü bilgisayarı olmayanlara bilgisayarlar verildi. Kamerası olmayanlara kameralar verildi ve bu çok çabuk oldu. Büyük yatırım yapıldı. Bilgisayar sistemleri güncellendi. Hamburg ve Mainz' tan biliyorum; üniversitelerde psikolojik destek hemen sunuldu. Bir de aşı konusu var. Üniversite hocaları ve öğrenciler randevu almadan

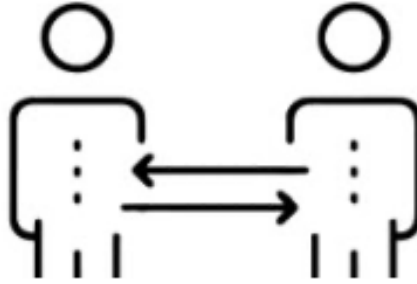
ücretsiz bunu yaptırabildiler. Bence süreci yönetmede çok iyi yaptılar. Benim şahsi görüşüm (Akademisyen 2).

Yönetimsel açıdan süreçte eğitim alanını geliştirmek için herhangi bir şey bence gözlemediğim kadarıyla yapılmadı. Herkes kendi çözümlerini buldu süreçte. Teams gibi programlara geçildi evet. Bir süre sonra dijital süreci nasıl yöneteceğimizle ilgili küçük bir dergi yayınlanmaya başladı. Ama tabii bu da iyi bir şey (Akademisyen 3).

Sanırım dijitalleştirme bizim için en zor kısımdı. Malzemeleri aktarmak ve dijital olarak hazırlamak gibi. Yönetimden bu konuda yardım geldi. Staj yapan gençler bizlere yardımcı oldular. Bu önemliydi. İletişim süreçte daha hızlı sağlandı o zamanlar. Çünkü normalde toplantı organize etmek ve bir araya gelmek kolay bir iş değil. Ve biz bu dönemde bunu daha kolay organize edebildik. Online olarak kolaylaştı (Akademisyen 4).

Akademisyen 1'in ve Akademisyen 3'ün beyanlarında geçen "Corona Bülteni (Yönergesi)" incelendiği takdirde ilgili dokümanın değişim sürecindeki yönetimsel desteğe delil teşkil ettiği ileri sürülebilir:

MIT ABSTAND ZURÜCK AUF DEN CAMPUS



EDITORIAL | Seit dem 24. März befindet sich die Universität im Notbetrieb und das Leben auf dem Gutenberg-Campus ruht. Kommunikativ, organisatorisch und digital ist die JGU aber ständig in Bewegung. Ab heute soll dieser **"Corona-Newsletter"** Ihnen die Möglichkeit bieten, schnell einen Überblick über aktuelle Entwicklungen zu erhalten und dort mehr zu erfahren, wo Sie mehr wissen möchten. Das Wichtigste in dieser Ausgabe: Zum 1. August geht die JGU in einen "eingeschränkten Regelbetrieb" über. Details zum aktuellen Stand erfahren Sie natürlich immer auf den Webseiten der JGU. Fragen zu Maßnahmen in der Pandemie-Situation beantwortet der Stab der Hochschulleitung unter corona@uni-mainz.de.

zum Umgang mit der Corona-Pandemie

Resim 4.4. Korona Bülteni, JGU/ Mainz.

Araştırmaya katkı sağlayan katılımcılar değişimin yönetimine ilişkin çeşitli önerilerde bulunmuşlardır. Bu öneriler incelendiğinde ortak görüş "değişim" e olumlu bir bakış açısı ile yaklaşarak değişimin avantaj olarak görülmesi gerektiğidir. Bu yorumu destekleyen katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

Ben süreçte "kuralların bir kabuk değil de bir kazak gibi esneyebilen şeyler olduğunu öğrendim. Ben somut olarak ne yapmak istiyorum ister araştırma ister eğitim olsun bu düşünceye önce karar verip sonra kuralları

olduğu gibi kabulleniyorum. Çünkü bunları değiştirmeye çalışmanın beyhude olduğunu gördüm çok. Sonra da bu kuralları bir kitaplık olarak algılıyorum. Yine de istediğim kitapları alıp oraya koyuyorum. Yani kuralları kabul ederek yine de amacımı gerçekleştirmeye çalışarak ilerlemek (Akademisyen 1).

Değişim süreci inancı artırdı belki de. Hani aşı mesela bu zor süreçte ne kadar hızlı bulundu değil mi? Yani “bilim” e olan inancı artırabilir bu durum. Çok minik bir filiz benim için bu çünkü büyük bir krizdi ama 2 yıl uzun gibi görünse kolayca çözüldü (Akademisyen 2).

Değişim yaşandıysa o zaman elinizdeki durum ve şartlarda en iyi nasıl yapabiliriz sorusunu düşünmek gerekiyor. Onun iletişimini kurmak gerekiyor. Yani böyle güçlü bir iş birliği ve bağlantı gerekiyor. Akademisyenler arasında bu bağı oluşturmak önemli. Her yerde geçerli zaten ama bence üniversitede çok açık bir operasyon üzerine ortak çalışma kültürünü yeşertmek çok önemli diye düşünüyorum (Akademisyen 3).

Belki en önemli olan nokta farklı bir sistemden, değişimden korkmaya gerek yok. Bunlara avantaj olarak bakmak gerek. Eğer problemlere avantaj olarak bakabilirsek daha güzel çözümler ortaya çıkabilir (Akademisyen 4).

Özetle, Alman yükseköğretiminde değişime karşı direncin altında yatan korkuların araştırıldığı çalışmada yapılan görüşmelere katılan Akademisyen 1, değişim kavramını bilinmeyen bir aleme yolculuk olarak tasvir etmiş, kavramın belirsizlik ve bilinmezlik özelliğine vurgu yapmıştır. Daha sonra Alman eyalet sistemi hakkında kısa bir bilgi vererek yükseköğretimde eyalet kanunlarının etkisine değinmiştir. Alman yükseköğretiminde meydana gelen değişimleri sıralarken bilgi ve tecrübelerini aktarmıştır. Bu değişimlerden ani bir değişim olan acil uzaktan eğitime geçiş sürecinin akademisyenler açısından zorluklarını anlatmıştır. Diğer bir değişim olan eyalet kanunu değişikliğine dair derse aktif katılımın kaldırılması ile somut eğitimin neredeyse son bulunduğunu ve son yıllarda ders verme hevesinin oldukça söndüğünü açıkça ifade etmiştir. Özellikle pandemi sürecini göz önünde bulunduran katılımcı, toplum olarak değişime karşı bir direnç gösterilmediğini ifade etmiştir. Direnç sayılabilecek bir tepkinin teknolojiyi bilmezlikten kaynaklandığının altını çizen katılımcı, süreçte en çok

tepkinin yeni ders verme biçimlerine uyum sağlamada yaşandığını açıklamıştır. Değişim sürecinde üniversite yönetiminin salgın kurulu oluşturduğunu ve bu kurul aracılığıyla akademisyenler ile idare arasında iletişimin kolaylaştığını belirtmiştir. Değişim ile gelen kuralları kabul edip kendinden eklemeler yaparak süreci yönettiğini ifade etmiştir. Tüm meslektaşlarına da kuralları değiştirmeye çalışmak yerine hedeflerini kurallar zeminine oturarak ilerlemelerini tavsiye etmiştir.

Yapılan birebir görüşmede Akademisyen 2, değişim ile ilgili olarak evrenin hızla değiştiğini “sürekli bir nehir gibi akması” ifadesiyle tasvir etmiş ve değişimin hızına dikkat çekmiştir. Alman eyalet sistemi ve eğitime yansımaları hakkında kısa bir bilgilendirme yapmıştır. Sonrasında Alman yükseköğretim sisteminde gerçekleşen değişimleri 4 başlıkta sıralamıştır. Bunlar; mükemmellik girişimi, demografik değişim, acil uzaktan eğitime geçiş ve eyalet kanunu değişikliğidir. Mükemmellik stratejisi konusunda Almanya’da üniversiteler arası rekabeti başlatan bir girişim olduğuna değinmiş ve bilimin bağımsızlığını yitirmesine yol açtığı şeklindeki düşüncesini aktarmıştır. Katılımcı, az çocuklu nesildeki artış ile üniversitelerin öğrenci kaybı yaşamasını ilişkilendirerek demografik değişimden bahsetmiştir. 3.değişim olarak sıraladığı acil uzaktan eğitime geçiş sürecinde değişimin çok ani olduğunu ve hazırlıksız yakalandıklarını belirtmiştir. Bu süreci “kara delik” tamlaması ile nitelendirmiş ve unutmaya çalıştığı zor bir süreç olduğunu açıklamıştır. Eyalet kanunu değişikliği hakkında ise eyaletin üniversitelere sormadan bir kanun çıkardığını, derse katılmayan öğrencilerin sınavlardan geçmesinin zor olacağını ve derslerde katılım listesi tutmalarının yasak olduğunu ifade etmiştir. Bu kanun değişikliği ile şahsi olarak ders motivasyonunun düştüğü yorumunda bulunmuştur. Katılımcı, değişime karşı direnç konusunda gözlemlerine dayanarak mevcut bir dirençten ve değişime tepkinin çoğunlukla olumsuz olduğundan bahsetmiştir. Değişime gösterilen direncin altında yatan korkuları; değişimin olumsuz yönüne olan inanç, teknolojik yetersizlik hissi ve sosyalleşmeyi kaybetme kaygısı olarak örneklerle açıklamıştır. Değişimin yönetilmesi sürecinde üniversite yönetiminin sağladığı olanaklar ve yaptığı çalışmalar ile çok iyi iş çıkardığını belirtmiştir. Son olarak değişime olumlu bir bakış açısı ile yaklaşarak, özellikle pandemi sürecinde aşının kısa sürede bulunması ile bilime olan inancın arttığını savunmuştur. Bu sav ile katılımcı pandeminin getirdiği düzensizlikten aşının bulunması ile tekrar düzene geçişi diğer bir ifade ile Kaos Teorisi’nin temel kavramlarından “Garip Çeker” i destekler niteliktedir. Teoride olduğu gibi salgın sürecinde virüs hızla yayılarak mevcut sistemi kaosa eşiklerine getirmiş ve aşı bulunarak ölümlerin önüne geçilse bile artık dijital eğitimin hâkim olduğu yeni bir düzen ortaya çıkmıştır (Pascale, 2000).

Akademisyen 3, değişim kavramının kontrol edilemez bir süreç olma özelliğine vurgu yaparak Kaos kuramında yer alan sistemlerin öngörülemeyen, doğrusal olmayan hareketi temel ilkesine çağrışım oluşturmuştur. Alman yükseköğretimde meydana gelen değişimlerden acil uzaktan eğitime geçişin çok zorlu olduğunu ve dijital bir alt yapı olmaması nedeniyle bireysel olarak çok emek verdiğini aktarmıştır. Katılımcı eyalet kanunu değişikliği konusunda da görüşlerini bildirmiştir. Ders devam zorunluluğunun kaldırılmasıyla, Türkçe ve Osmanlıca derslerinde 14 dersten yalnız 2 tanesine katılım sağlayan bir öğrenci ile süreci dijital yürütmenin zorluğuna dikkat çekmiştir. Dil dersine katılmayan bir öğrencinin o dili öğrenemeyeceğini ve kanun değişikliğinin ders kalitesini düşürdüğünü belirterek değişimden olumsuz etkilendiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, Alman yükseköğretiminde dijital öğretimi istemeyen akademisyenler olduğunu ve değişime tepkinin bu kesimden geldiğini ifade etmiştir. Değişime karşı direncin altında yatan korkuları; teknolojiye geçiş, alışkanlıkların değişmesi ve işini devam ettirebilme kaygısı olarak açıklamıştır. Bu korkuların olmasını oldukça doğal karşıladığının da altını çizmiştir. Akademisyen 3, eğitim alanını geliştirmek için süreçte yönetsel bir destek olmadığını, kendi çabaları ile bir şeyler yapmaya çalıştıklarını ifade etmiştir. Öte yandan üniversite yönetiminin Microsoft Teams gibi uygulamaları sağladığını ve dijital eğitim sürecinin nasıl olacağına dair dergi çıkarıldığını da belirtmiştir. Değişimin yönetilmesi hususunda ise katılımcı, değişim yaşanınca var olan şartlarda en iyinin nasıl yapılabileceği sorusunun düşünülmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu bağlamda özellikle yükseköğretimde ortak çalışma kültürünün önemli olduğuna da dikkat çekmiştir.

Akademisyen 4, değişim kavramını tanımlarken teknolojinin gelişmesi ile değişimin hızı arasında bir paralellik kurmuştur. Salgın döneminde teknoloji sayesinde değişimin daha hızlı gerçekleştiğine ve sorunların daha kolay çözümlenebildiğine değinmiştir. Katılımcı, acil uzaktan eğitime geçişin akademisyenler için zorlu bir değişim süreci olduğunu, tüm ders materyallerini dijitalleştirmek zorunda kaldıklarını aktarmıştır. Eyalet kanunu değişikliği konusunda Almanya ve İsveç arasındaki farktan bahsetmiş, İsveç'te bazı derslere katılımın hiçbir zaman zorunlu olmadığını ileri sürmüştür. Bağlantılı olduğu akademisyenler aracılığıyla Almanya'daki bu kanun değişikliğinden haberdar olduğunu ve değişimin olumsuz etkilerini örneklerle açıklamıştır. Değişime karşı direnç konusunda ise gözlemlediği kadarıyla tepkilerin olduğunu, fakat İsveç'in teknolojiye oldukça yatkın bir ülke olması nedeniyle sürece kolaylıkla uyum sağlandığını ifade etmiştir. Değişime karşı direncin altında yatan korkuları; değişimin tehlikeli olduğuna dair inanç, geleneklerin zorbalığı (alışlagelmiş akademik kültürün değişimi), bilinmezlik korkusu ve sosyal ortamın kaybolması ile oluşan stres olarak dile getirmiştir. Değişimin yönetimi sürecinde en çok uğraştıkları noktanın materyallerin

dijitalleştirilmesi olduğunun bir kez daha altını çizen Akademisyen 4, bu konuda yönetimin gerekli desteği sağladığını ve stajyerler vasıtasıyla bu zorluğun üstesinden gelindiğini belirtmiştir. Son olarak değişimin yönetimine bir öneri niteliğinde değişimden korkmak yerine, süreçteki olası problemleri avantaj olarak değerlendirerek daha güzel çözümlere ulaşılabileceğini ifade etmiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Alman yükseköğretiminde değişime karşı direncin ve altında yatan korkuların belirlenmeye çalışıldığı araştırmada, birinci alt probleme göre değişim kavramı tanımlanırken katılımcılar kavramın farklı özelliklerine dikkat çekmişlerdir. Bu özellikler; değişimin bilinmezliği, hızı ve kontrol edilemez yapısı başlıkları altında gözlem ve deneyimlere dayalı örneklerle açıklanarak bulgular kısmında ortaya konmuştur. Yapılan görüşmelerde Alman yükseköğretiminde meydana gelen son değişimler değerlendirilerek 4 tür değişim tespit edilmiştir. Bunlar; (i) mükemmellik girişimi, (ii) demografik değişim, (iii) acil uzaktan eğitime geçiş ve (iv) eyalet kanunu değişikliğidir.

Araştırmanın ikinci alt problemine göre, Alman yükseköğretiminde değişime karşı bir direnç olup olmadığının saptanmasında görüşmeye katılanlar özellikle son değişimler olarak “acil uzaktan eğitime geçiş” ve “eyalet kanunu değişikliği” ni baz almışlardır. Neticede katılımcıların çoğunluğu değişime karşı bir direnç olduğunu savunmuştur. Katılımcılardan sadece biri değişime karşı bir direnç olmadığını ifade etmiş, fakat o da uzaktan eğitim ile teknolojiye geçiş sürecinde özellikle ileri yaştaki akademisyenlerden gelen belirli bir tepki olduğu konusunda diğer katılımcılarla hemfikir olmuştur. Değişime gösterilen bu tepkinin altında yatan korkular;

- Değişimin olumsuz olduğuna dair inanç,
- Geleneklerin zorbalığı (alışkanlıkların değişmesi),
- Teknolojiyi bilmezlik / yetersizlik hissi,
- İşini devam ettirebilme kaygısı,
- Bilinmezlik korkusu,
- Sosyalleşmenin kaybı ile oluşan kaygı ve stres olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın üçüncü alt problemine göre, Alman yükseköğretiminde meydana gelen ani (beklenmedik) değişimlerde katılımcıların çoğu değişimin yönetimi sürecinde üniversite yönetiminden büyük destek aldıklarını ve kayda değer yatırımlar yapıldığını aktarıırken, bir katılımcı eğitimin geliştirilmesi anlamında bir yönetim desteği olmadığını, bireysel olarak her

akademisyenin kendi çabası ile ilerlediğini bildirmiştir. Öte yandan tüm katılımcılar, değişim sürecini yönetmede yönetimin oldukça başarılı olduğuna ilişkin ortak görüşe sahiptir. Katılımcıların bulgular kısmında açıkça belirttiği çalışmalar bu ortak görüşü kanıtlar niteliktedir. Söz konusu çalışmaları maddeler halinde sıralamak mümkündür:

- Tüm öğrenci ve akademisyenlere ücretsiz ve randevusuz aşı imkânı sağlanmış,
- Microsoft Teams ve Zoom gibi uygulamalar ücretsiz olarak kullanıma sunulmuş,
- Bilgisayarı olmayan akademisyenlere ücretsiz dizüstü bilgisayarlar temin edilmiş,
- Kamera ve mikrofon gibi teknik yetersizlikler ücretsiz olarak giderilmiş,
- Ders materyallerinin dijitalleştirilmesinde stajyer desteği alınmış,
- “Korona Kurul” u oluşturulmuş,
- “Korona Bülteni” yayımlanmıştır.

Araştırmanın dördüncü alt problemine göre, katılımcılar bireysel olarak değişime karşı direncin önlenmesi için bazı stratejiler önermiştir. Bu stratejilerin ortak noktası değişimi olumlu tanımlamak olup, etkililiği katılımcıların gözlem ve deneyimleri ile sınırlıdır. Akademisyenlerden gelen öneriler şu şekildedir:

- Değişimin getirdiği kuralları ve yenilikleri değiştirmeye çalışmak yerine, bireysel ve akademik amaçlar bu kurallar zeminine oturtulmaya çalışılmalıdır.
- Değişime olumlu yaklaşılmalıdır.
- Değişim söz konusu olduğunda, mevcut durumda en iyinin nasıl yapılacağına odaklanılmalıdır.
- Yükseköğretimde ortak çalışma kültürü oluşturulmalıdır.
- Değişimden korkmak yerine, süreçteki problemler avantaj olarak değerlendirilmelidir.

5.2. Öneriler

- ✓ Gelecekte aynı amaçla farklı bir çalışma grubu / örneklem ile yürütülecek çalışmalarda elde edilecek bulgular bu çalışmanın bulgularıyla karşılaştırılabilir.
- ✓ Almanya örneğinden hareketle, değişim kavramına daha ılımlı yaklaşılarak Türk yükseköğretiminde de değişim süreci daha sağlıklı yürütülebilir.

KAYNAKÇA

- Aristovnik, A., Keržic, D., Ravšelj, D., Tomaževic, N., & Umek, L. (2020). Impacts of the COVID-19 pandemic on life of higher education students: a global perspective. *Sustainability* 12:8438. Doi: 10.3390/su12208438
- Aydın, İ. (2022). *Akademik Etik*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Aykaç, B. (1991). Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim, *Amme İdaresi Dergisi*, 24(2), 81-122.
- Balcıoğlu, B. (2017). ‘Kaos Teorisi'nin Ölçme ve Metroloji'ye Etkileri’, *Mühendis Beyinler Dergisi*, 1(2), 33-40.
- Balogun, J. & Hailey, VH. (2004). *Exploring Strategic change*, 2nd ed, Prentice Hall.
- Basım, H. N., Şahin, N. & H., Güler, M. (2009). A tipi kişilik örüntüsünde bilişsel ve duygusal zekânın stresle başa çıkma ve stres belirtileri ile ilişkisi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20(3), 243-254.
- Bechtold, B.L. (1997). Chaos Theory as a Model for Strategy Development, *Empowerment in Organizations*, 5(4), 193-201.
- Beeson I. & Chris, D. (2000). “Emergence and Accomplishment in Organizational Change”, *Journal Organizational Change Management*, Vol. 13, No. 2, 178-189.
- Bovey, W. H. & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534–548.
- Burke, M. & Mackenzie, M. (2002): Working effectively within a changing organisational environment. *Journal of the Australian and New Zealand Student Services, University of Queensland, Brisbane, Australia*, 7-27.
- Burke, W. W. (2008). *Organization change: Theory and practice* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Chandler, N. (2010). Reasons and Forms of Organizational Resistance To Change in the Higher Education Sector. *Practice and Theory in Systems of Education*, Volume 5.1.

Christensen, L. B., Johnson, B., Turner, L. A. & Christensen, L. B. (2011). Research methods, design, and analysis.

Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2021). Araştırma tasarımı. Nobel Yayıncılık.

Çetin, C. (2008). Yöneticilerin Liderlik Stilleri: Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi. Ticaret Odası Yayınları.

Dehler, G. E. & Walsh, M. A. (1994). "Spirituality and organizational transformation: Implications for the new management paradigm", Journal of Managerial Psychology.

Diamond, R. (2006): Why Colleges Are So Hard to Change? Inside Higher Ed. Retrieved from: <http://www.insidehighered.com/views/2006/09/08/diamond> adresinden erişilmiştir.

Doherty, N. & Delener, N. (2001). Chaos theory: Marketing & management implications. Journal of Marketing Theory and Practice, 9(4), 66-75.

Don, H., Slocum, J. W. & Woodman, R. W. (2001). Organizational behavior. South-Western, Cengage Learning.

Dreyer, M (2020). Hochschulgesetz RLP. Mainz: Die Ministerpräsidentin Report.

Drucker, P. F. (2000). The change leader. National Productivity Review, 19(2), 13-20.

Duck, J.D. (1999). Değişim Yönetimi, Çeviren: Meral Tüzel. MESS Yayınları.

Düren, Z. (2000). 2000'li Yıllarda Yönetim. Alfa Yayınları.

Elliott, D. & Swartz, E. & Herbane, B. (2009): Business Continuity Management: A Crisis Management Approach, Second Edition, Routledge.

Erdoğan, İ. (2002). Eğitimde Değişim Yönetimi, Pegem A Yayıncılık.

Eren, E. (1979). İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi. Aktif Büro Yayını.

Erkenekli, M. (2001). Rol kavramı ve örgütsel rol modeli. Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 11(1), 43-57.

Etzkowitz, H. (2003): Research groups as 'quasi firms': the invention of the entrepreneurial university. *Research Policy*, 32(1), 109-21

Familienreport, (2017). Familien geben Halt. 14 Kasım 2023 tarihinde <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/familienreport-2017-119526> adresinden erişilmiştir.

Frances, M. (1995). Organizational change and personal mythology. *Personnel Review*, 24(4), 58.

Frietsch, R., Schubert, T. & Rothengatter, O. (2017). An analysis of the Excellence Initiative and its effects on the funded universities (No. 11-2017). *Studien zum deutschen Innovationssystem*.

Fromm, E. (1996). *Çağdaş Toplumların Geleceği*. Arıtan Yayınları.

Galloway, S. (2020). *Post Corona, From Crisis To Opportunity*. Penguin Random House.

Genç, M. (2006). Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Değişime Karşı Gösterdikleri Direnç, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Getchell, M. C. (2018). 'Chaos Theory and Emergent Behavior In The West Virginia Water Crisis', *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 1(2), 173– 200.

Giangreco, A. & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: Evidence from an Italian context. *The international journal of human resource management*, 16(10), 1812-1829-68.

Gleick, J. (1998). *Chaos*. Vintage Press.

Grobman, G. (2005). Complexity theory: A new way to look at organizational change. *Public Administration Quarterly*, 29(3), 351-384.

Hamdan, K., Al-Bashaireh, A., Zahran, Z., Al-Daghestani, A., Samira, A., ve Shaeen, A. (2021). University Students' interaction, internet self-efficacy, self-regulation and satisfaction with online education during pandemic crises of COVID-19. *Int. J. Educ. Manage.* 35, 713-725.

Hardesty, L. (1995). Faculty Culture and Bibliographic Instruction: An Exploratory Analysis. *Library Trends*, 44/2, 339-367.

Hawley, S., Thirvikraman, J.K., Noveck, N., Romain, T., Ludy, M., Barnhart, L., ve diğeri. (2021). Concerns of college students during the COVID-19 pandemic: thematic perspectives from the United States, Asia and Europe. *J. Appl. Learn. Teach.* 4, 11-20.

Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific journal of management*, 1, 81-99.

Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European journal of work and organizational psychology*, 13(3), 345-365.

Hussey, D. E. (1997). *Kurumsal Değişimi Başarmak*, (çev. Tülay Savaşer), Rota Yayınları.

Hussey, D. E. (2000). *How to manage organisational change* (Vol. 68). Kogan Page Publishers.

Jick, T. D. & Peiperl, M. A. (2003). *Managing Change* (2nd edition).

Jones, G.R. (1998). *Organizational Theory*. Addison- Wesley Publishing.

Joo, J. M. (2016), 'Diversity and Temporality of Chaotic Events', *Industrial Data*, 19(1), 125-131.

Jowsey, T. & Foster, G. (2020). Blended Learning Via Distance in Pre-Registration Nursing Education: a scoping review. *Nurse Education Practice*. 44: 102775. Doi:10. 1016/j.nepr.2020 102775

Judge, W. & Douglas, T. (2009). Organizational change capacity: the systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 635-649.

Khanna R.C, Cicinelli M.V, Gilbert S.S, Honavar S.G & Murthy G.S. (2020). COVID-19 pandemic: Lessons learned and future directions. *Indian J Ophthalmol*, 68: 703-10.

Kitzinger, J. (1995). Qualitative research: introducing focus groups, 299-302.

KMK (2012). The Education System in Federal Republic of Germany 01.02.2024 tarihinde <http://www.kmk.org/information-in-english/the-education-system-in-the-federal-republic-of-germany.html> adresinden erişilmiştir.

Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği (Onuncu Baskı). Arıkan Basım.

Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard business press.

Kotter, J.P. (1996). Leading Change, Harvard Business School Press.

Krammer, G., Pflanzl, B. & Matischek-Jauk, M. (2020). Aspekte der online lehre und deren zusammenhang mit positivem erleben und motivation bei lehramtsstudierenden: mixed-method befunde zu beginn von COVID-19. *Z. Bildungsforschung* 10, 337-375.

Lawler, E. E. & Worley, C. (2006). Built to change: How to achieve sustained organizational effectiveness. Jossey-Bass.

Leana, C.R. & Barry, B. (2000) Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life. *Academy of Management Review*, 25, 753-759.

Lorenz, E. N. (1963). Deterministic nonperiodic flow. *Journal of atmospheric sciences*, 20(2), 130-141.

Marshall, C. & Rossman, G. B. (2014). Designing Qualitative Research. Sage.

Martin, A. J., Jones, E. S. & Callan, V. J. (2006). Status differences in employee adjustment during organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 21(2), 145–162.

McBride, N. (2005). Chaos Theory as a Model for Interpreting Information Systems in Organizations, *Information Systems Journal*, 15(3), 233-254.

Melnick, ER. & Ioannidis, JPA. (2020). Should Governments Continue Lockdown To Slow the Spread of Covid-19? *BMJ*. 369:m1924. Doi:10. 1136/ bmj.m1924

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. Sage.

Mullins, L. J. (2005). Management and Organizational Behavior. FT Pitman.

Nadler, D. A. (1993). Concepts for the management of organizational change. *Managing change*, 2, 85-98.

Nair, P. (2003): Imperatives for change in higher education. Retrieved from: http://www.designshare.com/Research/Nair/HigherEd/imperatives_higher_ed_2.htm

Oestreicher, C. (2007). A history of chaos theory, *Dialogues Clin Neurosci*, 9(3): 279–89.

Özkara, B. (1999). Evrimci ve devrimci örgütsel değişim. Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Pascale, R. (2000). *Surfing the Edge of Chaos: The Laws of Nature & the New Laws of Business*.

Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. TODAİE Yayını.

Poincaré, H. (1905). The principles of mathematical physics, in: *Congress of Arts and Science, Universal Exposition, St. Louis, 1904, Philosophy and Mathematics*, vol. 1, Houghton, Mifflin & Co.

Prigogine, I. (1984). *The rediscovery of time*. Zygon. Wiley Online Library.

Pritchard, R. (2005). Relationships and values among students and staff in British and German higher education. *Tertiary Education and Management*, 11(4), 317-336.

Radu, B. Ş., Liviu, M. & Cristian, G. (2014). ‘Aspects Regarding The Positive and Negative Sides of Chaos Applied to The Management Science in Projects of Organizational Change’, *Procedia Economics and Finance*, 15, 1543-1548.

Riolli, L. & Savicki, V. (2006). Impact of fairness, leadership, and coping on strain, burnout, and turnover in organizational change. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 351.

Rollinson, D. & Broadfield, A. (2002). *Organizational Behavior and Analysis: An Integrated Approach*. Harlow: Pearson Education.

Ruelle, D. & Takens, F. (1971). On the nature of turbulence. *Communs math. Phys.* 167-192.

Schoor, A. (2003): Learning to overcome resistance to change in higher education: the role of Transformational Intelligence in the process. Retrieved from <http://surveys.canterbury.ac.nz/herdsa03/pdfsref/Y1189.pdf>

Seidman, I. (2006). Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences. Teachers college press.

Slaughter, S. & Rhoades, G. (2004): Academic Capitalism and the New Economy: Markets, State and Higher Education. The Johns Hopkins University Press.

Sungaila, H. (1990). The New Science of Chaos: Making a New Science of Leadership? Journal of Educational Administration.

Şimşek, M.Ş. (1999). Yönetim ve Organizasyon. Nobel Yayın Dağıtım.

Tanpınar, A. (2001). *19 uncu Asır Türk Edebiyatı Tarihi*, Çağlayan.

TDK Sözlüğü, (2023). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Tekel, S. (2006). Yönetim ve organizasyon bilimi açısından karmaşıklık teorisi.

Tezcan, M. (1980). Toplumsal Değişmelerin Ülkemiz Eğitimine Etkileri. Eğitim ve Bilim Dergisi, 5, 25.

Thieart, R.A. & Forgues, B. (1995). Chaos theory and organization. Organization Science 6:19-31.

Thompson, G.W. (1993): Faculty recalcitrance about bibliographic instruction. In L. Hardesty, J. Hastreiter, & D. Henderson (Eds.), Bibliographic instruction in practice; A tribute to the legacy of Evan Ira Farber (pp. 103-105). Ann Arbor, MI: Pierian Press.

Trust, T. & Bond, M.A. (2020). Understanding pandemic pedagogy: Differences between emergency remote, remote, and online teaching. State of the Nation: K-12 e-Learning in Canada.

Tutar, H. (2007). “Örgütsel Eylemsizliği Açıklama Aracı Olarak Öğrenilmiş Çaresizlik”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 9(4), 142- 161.

Tüz, Melek V. (2004). Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı, İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım.

Ufuktepe, Ü. & Deniz, A. (2006), ‘Dinamik Sistemler Üzerine Mathematica Uygulamaları’, Journal of İstanbul Kültür University, 2006(4). 179-190.

Vos, J. (2006). The role of personality and emotions in employee resistance to change. Erasmus University Rotterdam. (Studi Empiris pada Mahasiswa Universitas Swasta X di Jakarta).

Weber, P.S. & Weber, J.E. (2001): Changes in employee perceptions during organizational change. Leadership and Organization Development Journal, 22 (6), 291-300.

Weitzel, N. & Gilliland, S. (2020). The New Normal as Life Goes on Under COVID-19. Seminars in Cardiothoracic and Vascular Anesthesia, Sage Pub: Vol. 24(4), 283–286.

Williams, G.P. (1997). Chaos Theory Tamed. Nat. Acad. Press.

World Health Organization, (2019). Coronavirus disease (COVID-19) Pandemic. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-corona-virus-2019> 1 Mart 2020 tarihinde erişim sağlandı.

Yeniçeri, Ö. (2002). Örgütsel Değişimin Yönetimi. Nobel Yayın Dağıtım.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık.

Yin, R.K. (2009). Case study research: Design and methods (Vol. 5). Sage.

Zhang, J.J & Dong, X. (2023). Risk and Protective Factors for Covid-19: Severity and Mortality. Clin Rev Allergy Immunol. 64: 90-107. Doi:10. 1007/ s12016- 022- 08921- 5

EKLER

EK-1 GÖNÜLLÜ KATILIMCI ONAM FORMU

RABİA YILMAZ tarafından yürütülen “ALMAN YÜKSEKÖĞRETİMİNDE DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN ALTINDA YATAN KORKULARA İLİŞKİN AKADEMİSYEN GÖRÜŞLERİ” başlıklı araştırmaya davet edilmiş bulunuyorsunuz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz sorabilirsiniz. Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkına sahipsiniz. Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz biçiminde yorumlanacaktır. Size yöneltilen soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu araştırmada sorulara vereceğiniz yanıtlardan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacaktır.

Araştırmayla İlgili Bilgiler:

- Araştırmanın Amacı: **Almanya’da değişime karşı direnç, altında yatan korkular ve acil durumlarda değişimin yönetilmesine ilişkin akademisyen görüşlerini almak ve değerlendirmek**
- Araştırmanın Nedeni: Tez çalışması
- Araştırmanın Öngörülen Süresi: **8 ay**.....
- Araştırmaya Katılması Beklenen Katılımcı/Gönüllü Sayısı...**4**.....
- Araştırmanın Yapılacağı Yer: MAINZ / ALMANYA...(online)...

Çalışmaya Katılım Onayı:

“Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce gönüllüye / katılımcıya verilmesi gereken bilgileri gösteren Aydınlatılmış Onam Formu adlı metni kendi anadilimde okudum ya da bana okunmasını sağladım. Bu bilgilerin içeriği ve anlamı, yazılı ve sözlü olarak açıklandı. Aklıma gelen bütün soruları sorma olanağı tanındı ve sorularıma doyurucu cevaplar aldım. Çalışmaya katılmadığım ya da katıldıktan sonra çekildiğim durumda, hiçbir yasal hakkımdan vazgeçmiş olmayacağım. Bu koşullarla, söz konusu araştırmaya hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum. Bu metnin imzalı bir kopyasını aldım.”

Katılımcının (Kendi el yazısı ile)

Adı-Soyadı:

İmzası:

Not: Bu form, iki nüsha halinde düzenlenir. Bu nüshalardan biri imza karşılığında gönüllü kişiye verilir, diğeri araştırmacı tarafından saklanır.

EK-2 GÖRÜŞME SORULARI

1. Kısaca kendinizi tanıtır mısınız? (Açılış sorusu- 1dk)

Yaşınız:

Eğitim gördüğünüz alan:

Mesleğiniz:

Meslekteki kaçınıcı yılınız:

Uzmanlık alanınız:

2. “Değişim gibidir, çünkü” cümlesini nasıl tamamlarsınız? Kısaca açıklayınız. (Tanıtma sorusu- 5 dk.)

3. Herakleitos “Değişmeyen tek şey değişimdir” sözü ile sizce değişim kavramının hangi özelliğine vurgu yapmaktadır? Açıklayınız. (Tanıtma sorusu- 5dk)

4. Alman yükseköğretim sistemi incelendiğinde son yirmi yılda pazar güçleri ve finansal yapılar gibi etkilerle yükseköğretimin değişime maruz kaldığı söylenebilir. Peki Almanya’da yükseköğretimde en son ne zaman ve nasıl köklü bir değişim gerçekleşmiştir? (Geçiş sorusu- 10dk)

5. olduğunu söylediniz. Bu değişim sizi ve eğitim sisteminizi nasıl etkiledi? (Geçiş sorusu- 10 dk.)

6. Bir Alman atasözü der ki; (yanlış telaffuz edersem bağışlayın) “Jede Lösung ein Problem bringt, ein neues Problem mit sich”, yani bir soruna getirilen çözüm beraberinde yeni sorunlar getirir. Atasözünüzden yola çıkarak, şimdi Covid 19 salgını ele alalım. Süreçte salgın sorununa çözüm olarak birçok ülkede eve kapanmalar başladı. Böylece hastalık bulaşma riski çözüldü, ancak yüz yüze eğitim son buldu.

Covid 19 sürecinde acil uzaktan eğitime geçiş ile eğitimdeki bu değişim Alman yükseköğretimini nasıl etkiledi? (Anahtar soru- 10dk)

7. Online uzaktan eğitim sürecinin siz ve meslektaşlarınız açısından avantaj ve dezavantajları nelerdir? (Anahtar soru- 10/15dk)

8. Türkiye’de Covid 19 salgını ve sonrasında yaşanan deprem felaketi uzun aralıklarla acil uzaktan eğitime geçiş süreçleri yaşanmasına neden olmuştur. Yapılan araştırmalar eğitim süreci ile ilgili Türkiye’deki üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin çoğunun olumsuz görüşlere sahip olduğunu, uzaktan eğitime geçiş değişimine direnç gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, Almanya’daki salgın süreci hakkında alan yazın taraması yapıldığında, uzaktan eğitime dair öğrenci görüşleri pek çok çalışmada yer almaktadır. Akademisyen görüşlerinin sınırlılığı ise dikkat çekmektedir.

Alman akademisyenleri ele alırsak;

- a) Uzaktan eğitim sürecine ilişkin yaşanan ani değişim, Alman yükseköğretiminde bir dirençle karşılandı mı? Yanıtınız evet ise bu direncin nedenleri neler olabilir?
 - b) Sizce akademik personel tarafından değişime gösterilen tepkinin altında ne tür kaygı ve korkular yatmaktadır? (Araştırma Sorusu- 10dk)
- 9.** Salgın sürecinde üniversitenizde değişimin yönetimi nasıl sağlandı? Örneklerle açıklayınız. (Araştırma sorusu- 10dk)
- 10.** Yükseköğretimde değişimin yönetilebilmesi ve değişime karşı oluşabilecek direncin önlenmesi için çözüm önerileriniz nelerdir? (Kapanış sorusu- 5dk)
- 11.** Son olarak, kısaca belirtmek veya eklemek istediğiniz bir konu varsa paylaşır mısınız? (Final sorusu- 3dk)

EK-3 Etik kurul kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 01.02.2024-843890



T.C
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu
KURUL KARARI



TOPLANTI TARİHİ : 01.02.2024
TOPLANTI SAYISI : 02
KARAR SAYISI : 55

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi **Prof. Dr. Engin KARADAĞ**'ın danışmanlığını, **Rabia YILMAZ**'ın araştırmacılığını üstlendiği, "*Alman Yükseköğretiminde Değişime Karşı Direncin Altında Yatan Korkulara İlişkin Akademisyen Görüşleri*" konulu çalışmanın, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metod ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucaya ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Hilmi DEMİRKAYA
Kurul Başkanı

Başkan
Prof. Dr.
Hilmi DEMİRKAYA

Başkan Yrd.
Prof. Dr.
Sibel PAŞAOĞLU YÖNDEM
(görevli)

Üye
Prof. Dr.
Ebru İÇİGEN

Üye
Prof. Dr.
Nurşen ADAK

Üye
Prof. Dr.
Taner KORKUT

Üye
Prof. Dr.
Gökhan AKYÜZ

Üye
Prof.
Ceren HEPYÜCEL

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin..... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

...../06/2024

Rabia YILMAZ

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Rabia YILMAZ

Doğum Yeri ve Tarihi:

Eğitim Durumu

- **Lise Öğrenimi:** 75.Yıl Cumhuriyet Lisesi (YDA)
- **Lisans Öğrenimi:** Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi (Örgün)

Bildiği Yabancı Diller:

- İngilizce: İleri Düzey
- Almanca: Başlangıç Düzeyi

Yayımlar:

Yılmaz, R. (2023). Nikolai Gogol'ün Müfettiş Adlı Eserinde Yönetim ve İnsan İlişkileri. Toplum, Eğitim ve Kültür Araştırmaları Dergisi, 2(3), 193-199.

Tarih: .../06/2024

İNTİHAL RAPORU

Y. Lisans Tezi

ORJİNALLIK RAPORU

% **10**

BENZERLİK ENDEKSİ

% **10**

İNTERNET KAYNAKLARI

%

YAYINLAR

% **6**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to Akdeniz University Öğrenci Ödevi	%2
2	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	%1
3	staff.neu.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
4	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	%1
5	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	%1
6	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	<%1
7	acikerisim.akdeniz.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<%1
8	kadimdostlar.tr.gg İnternet Kaynağı	<%1
9	Submitted to Dokuz Eylul Universitesi Öğrenci Ödevi	<%1

10	Submitted to Eskisehir Osmangazi University Öğrenci Ödevi	<% 1
11	auzefkitap.istanbul.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
12	acikerisim.pau.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
13	bilmat.org İnternet Kaynağı	<% 1
14	Submitted to Fırat Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
15	acikerisim.medipol.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
16	dhgm.meb.gov.tr İnternet Kaynağı	<% 1
17	Submitted to Cumhuriyet University Öğrenci Ödevi	<% 1
18	Submitted to Istanbul Aydın University Öğrenci Ödevi	<% 1
19	openaccess.ahievran.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
20	Submitted to Anadolu University Öğrenci Ödevi	<% 1
21	Submitted to TechKnowledge Turkey Öğrenci Ödevi	<% 1

22	abakus.inonu.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
23	updoc.site İnternet Kaynağı	<% 1
24	eyuder.org İnternet Kaynağı	<% 1
25	rabida.uhu.es İnternet Kaynağı	<% 1
26	www.seruvenyayinevi.com İnternet Kaynağı	<% 1
27	docs.neu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
28	dspace.akdeniz.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
29	nobelabstracts.org İnternet Kaynağı	<% 1
30	bd0f00c0-952a-4b83-b65d-7770943eae8b.filesusr.com İnternet Kaynağı	<% 1
31	docobook.com İnternet Kaynağı	<% 1
32	www.acarindex.com İnternet Kaynağı	<% 1
33	www.isarder.org	