



TRABZON ÜNİVERSİTESİ
UZAKTAN EĞİTİM UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ

DEĞİŞİM YÖNETİMİ MODELİ



uzem.trabzon.edu.tr



uzem@trabzon.edu.tr



(0462) 455 1261 - 1232

Trabzon Üniversitesi UZEM Değişim Yönetimi Modeli, üniversitenin misyon, vizyon ve stratejik hedefleri doğrultusunda, paydaş odaklı bir yaklaşımla, sürekli öğrenme ve iyileştirmenin kurumsal kültüre entegre edildiği dinamik bir yönetim sistemi oluşturmayı hedefler. Modelin temel amacı, değişim ihtiyacını erken fark eden, planlayan, uygulayan ve sürdüren bir kurumsal yapıyı kalıcı hale getirmektir.

Değişim Yönetimi Modeli, sadece operasyonel süreçlerin iyileştirilmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda kurumsal kültürün, organizasyon yapısının ve insan kaynağının dijitalleşmenin getirdiği yeni dinamiklere uyumunu güvence altına alır. Bu doğrultuda UZEM, uzaktan eğitim süreçlerinin sürdürülebilir ve yenilikçi biçimde yapılandırılmasına önemli katkı sağlar.

Modelin Temel Bileşenleri

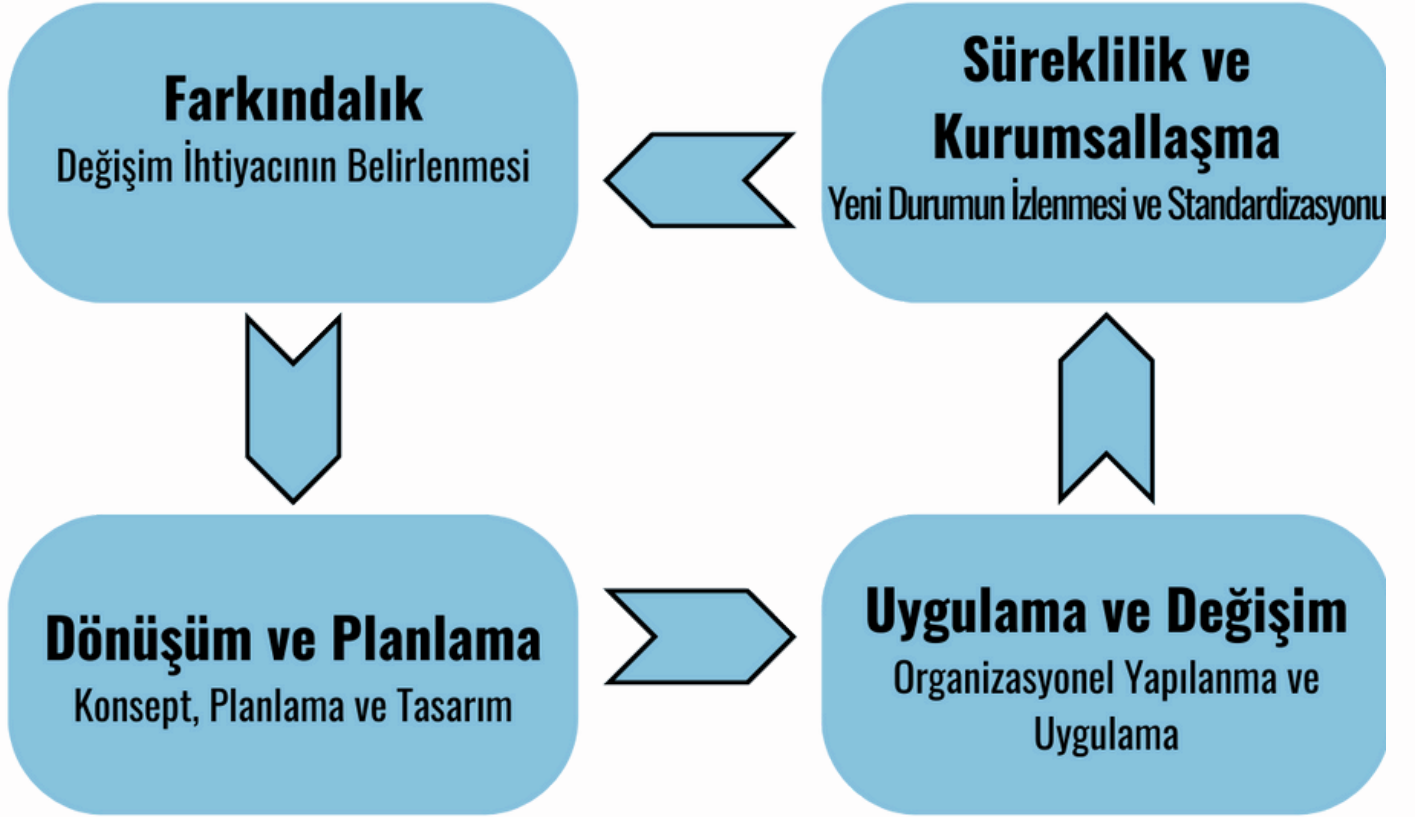
Trabzon Üniversitesi UZEM Değişim Yönetimi Modeli, beş ana bileşenden oluşan döngüsel bir yapı üzerine kurulmuştur:

1. **Dijitalleşme (Farkındalık Evresi):** Değişimin temel tetikleyicisi olarak kabul edilir. Birimin tüm süreçlerinde dijital yetkinliğin artırılması ve teknolojik altyapının güçlendirilmesi hedeflenir.
2. **Dönüşüm (Planlama Evresi):** Dijitalleşme gereksinimleri doğrultusunda, mevcut kurumsal yapının ve süreçlerin yeniden tasarlanmasını içerir.
3. **Değişim (Uygulama Evresi):** Yeni tasarlanan süreçlerin ve organizasyonel yapıların fiilen uygulamaya konulması ve kurum çapında yaygınlaştırılmasıdır.
4. **Gelişim (Süreklilik Evresi):** Uygulanan değişimin sonuçlarının sürekli izlenmesi, ölçülmesi, değerlendirilmesi ve bir sonraki döngüye aktararak kalıcı iyileşmenin sağlanmasıdır.
5. **Uygulama ve Araştırma (Yenilikçilik Evresi):** Bu bileşen, yenilikçi projelerin hayata geçirilmesi ve bilimsel yöntemlerle etkilerinin analiz edilmesi yoluyla elde edilen veri analizi ve akademik çıktılarıyla, Modelin Gelişim aşamasını güçlü bir şekilde besler.

Değişim Yönetiminin 4 Aşamalı Döngüsü

Modelin uygulama çerçevesi, Trabzon Üniversitesi UZEM PUKO (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) döngüsü ile doğrudan bağlantılı 4 aşamadan oluşur:

DEĞİŞİM YÖNETİMİ DÖNGÜSÜ



Model, dinamik bir yapıya sahiptir ve bir aşamadan elde edilen sonuçlar, bir sonraki aşamayı besleyerek sürekli bir iyileştirme döngüsü oluşturur.

1. Farkındalık (Değişim İhtiyacının Belirlenmesi)

Döngünün başlangıç aşamasıdır ve değişimin ihtiyacının hissedilmesini ve zorlayıcı güçlerin (iç/dış faktörler) belirlenmesini içerir. Bu aşamada, mevcut durum analizleri ve paydaş beklentileri ile değişim gereksinimi ortaya konur.

2. Dönüşüm ve Planlama (Konsept, Planlama ve Uygulama)

Farkındalık aşamasında belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda değişimin nasıl gerçekleştirileceği tasarlanır, hedefler ve eylem planları oluşturulur. Bu aşama, planlama ve uygulamayı (pilot uygulama dahil) kapsar.

3. Uygulama ve Değişim (Organizasyonel Yapılanma ve Uygulama)

Planlanan eylemler ve yeni tasarlanan iş akışları sahaya yansıtılır ve genel uygulamaya geçirilir. Gerekliyse organizasyonel yapı ve süreçler yeniden düzenlenir.

4. Süreklilik ve Kurumsallaşma (Standardizasyon ve Kontrol)

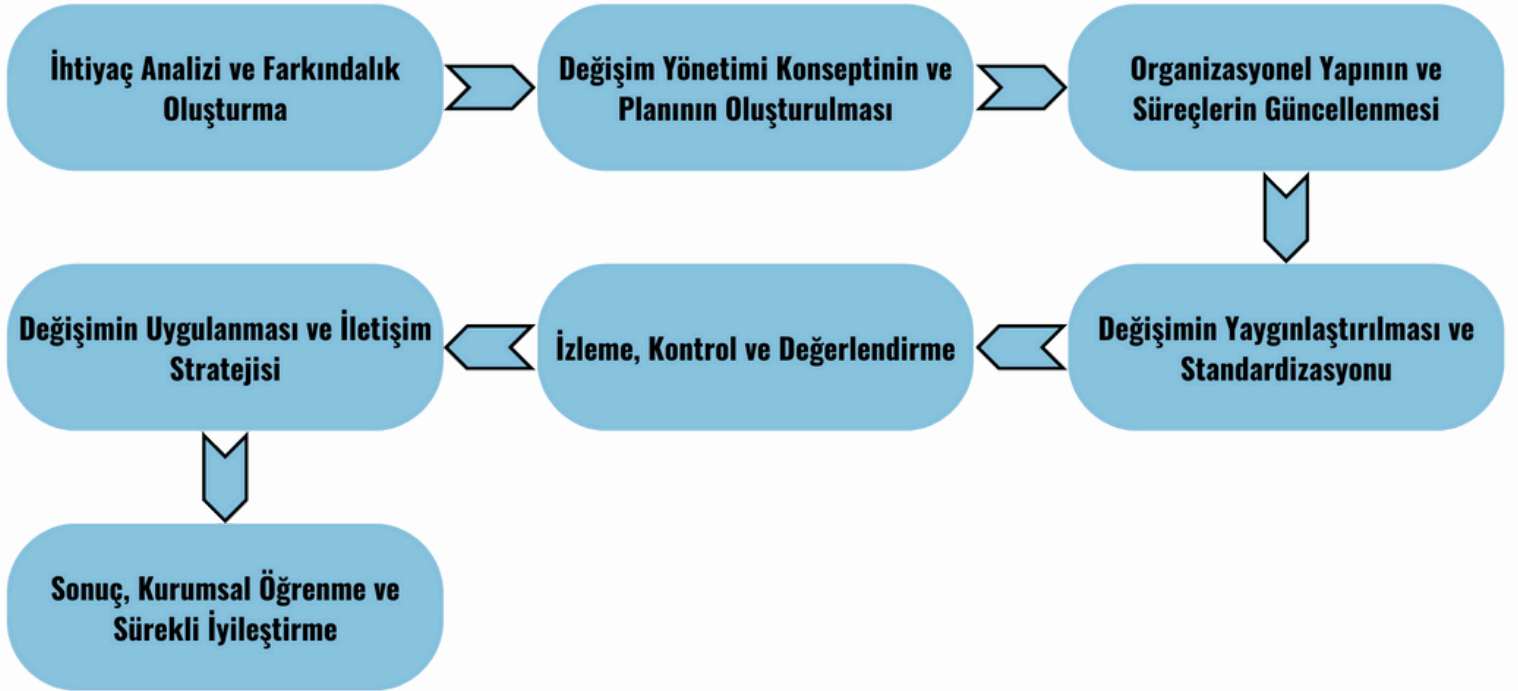
Uygulamanın sonuçları izlenir, kontrol edilir ve değerlendirilir. Başarılı ve amaca uygun olduğu tespit edilen yeni durum, standardizasyon ile kalıcı hale getirilir ve kurumsal hafızaya aktarılır. Bu aşamadan elde edilen geri bildirimler ve alınan dersler, döngüyü yeniden başlatarak yeni değişim süreçlerinin tasarlanmasına temel oluşturur.

Bu aşamaların sıralı ilerlemesi, değişimin planlı, kontrollü ve sürdürülebilir olmasını sağlar. Döngü, Gelişim aşamasından sonra elde edilen sonuçların tekrar Farkındalık aşamasını tetiklemesiyle sürekli bir nitelik kazanır.

MODELİN UYGULAMA ADIMLARI

Trabzon Üniversitesi UZEM Değişim Yönetimi Modeli, bütüncül bir yaklaşımla, planlamadan kurumsallaşmaya kadar olan süreci 7 sistematik adımda detaylandırır.

MODELİN UYGULAMA ADIMLARI



Adım 1: İhtiyaç Analizi ve Farkındalık Oluşturma

Bu adım, değişimin "Neden?" sorusuna cevap arar ve mevcut durumun kapsamlı analizini içerir.

- Kurumsal Göstergelerin Analizi: Ulusal (YÖKAK) ve uluslararası (THE, QS) kalite göstergeleri, URAP ve diğer performans sıralamaları incelenir.
- İç ve Dış Faktörlerin Belirlenmesi: Kapsamlı bir SWOT Analizi (Güçlü/Zayıf Yönler, Fırsatlar/Tehditler) yapılır. İç denetim ve özdeğerlendirme (KİDR) raporları incelenir.

- Paydaş Görüşlerinin Toplanması: Öğrenci, akademik/idari personel, mezun ve dış paydaşlardan gelen anketler, şikayet ve öneri sistemleri aracılığıyla değişim gereksinimleri toplanır ve analiz edilir.
- Çıktı: Üst Yönetime sunulmak üzere, değişim alanlarını ve önceliklerini gösteren "Trabzon Üniversitesi UZEM Değişim Gereksinimleri Ön Raporu"nın oluşturulması.

Adım 2: Değişim Yönetimi Konseptinin ve Planının Oluşturulması

İhtiyaç analizi sonuçları doğrultusunda değişimin "Ne?" ve "Nasıl?" yapılacağı bu aşamada belirlenir.

- Değişim Seviyesi Yönteminin Belirlenmesi: Değişimin Stratejik (Makro) veya Operatif (Mikro) seviyede olup olmadığı tespit edilir. Proaktif (planlı) veya reaktif (plansız, acil) değişim yönetimi kararlaştırılır.
- Hedef ve Eylem Planı: Belirlenen değişim alanları için Ölçülebilir, Ulaşılabilir, İlgili ve Zaman Bazlı (SMART) hedefler belirlenir. Kaynak (insan, mali, teknoloji) ve zaman planları detaylı olarak hazırlanır.
- Değişim Ekibinin Kurulması: UZEM birimi tarafından değişim sürecini yönetecek, farklı birimlerden uzmanların yer aldığı ve üst yönetim tarafından desteklenen Değişim Yönetimi Ekibi oluşturulur.
- Çıktı: Onaylanmış ve kaynakları tanımlanmış "Trabzon Üniversitesi UZEM Değişim Eylem Planı".

Adım 3: Organizasyonel Yapının ve Süreçlerin Güncellenmesi

Değişim planına uygun olarak, kurumsal yapının ve iş akışlarının tasarlanıp güncellendiği aşamadır.

- Yeni İş Akışlarının Tasarlanması: İyileştirilecek süreçlerin mevcut iş akışları detaylı incelenir, dar boğazlar tespit edilir ve yeni, optimize edilmiş iş akışları (ideal durum) tasarlanır.

- **Organizasyonel Yapılanma:** Dijitalleşme ve yenilenen süreçlere uyum sağlamak için görev tanımları, yetki ve sorumluluklar güncellenir. Gerekğinde yeni birimler veya komisyonlar kurulur.
- **Pilot Uygulama:** Büyük ölçekli veya riskli değişimler için, uygulamanın etkisini ve yaşanabilecek sorunları önceden tespit etmek amacıyla sınırlı bir alanda pilot uygulama yapılır.
- **Çıktı:** Güncellenmiş Görev Tanımları, Organizasyon Şeması ve Yeni Süreç Haritaları.

Adım 4: Değişimin Uygulanması ve İletişim Stratejisi

Değişimin fiilen hayata geçirildiği ve paydaş direncinin yönetildiği kritik aşamadır.

A. Değişime Hazırlık

- **Liderlik ve Sahiplenme:** Değişim liderleri, üst yönetimden başlayarak tüm personeli motive etmeli ve değişimin önemini sürekli olarak vurgulamalıdır.
- **Eğitim ve Yetkinlik Geliştirme:** Değişimin gerektirdiği liderlik, süreç yönetimi ve dijital yetkinlikleri geliştirmek amacıyla, UZEM altyapısı ve uzmanlığı kullanılarak tüm personele yönelik çevrimiçi ve hibrit kapsamlı eğitim programları düzenlenir.
- **İletişim ve Şeffaflık:** Değişimin amacı, faydaları ve yol haritası hakkında düzenli bilgilendirme toplantıları, e-posta duyuruları ve rehber dokümanlarla şeffaf ve sürekli iletişim sağlanır. Dirence yol açabilecek endişeler giderilir.

B. Uygulama

- **Yaygınlaştırma:** Pilot uygulamadan elde edilen dersler ışığında, yeni iş akışı oluşturularak üniversite çapında uygulamaya konulur.
- **Dijital Çözümlerin Aktif Kullanımı:** Süreçlerin yönetiminde Kurumsal Bilgi Yönetim Sistemi (KBYS), Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) gibi dijital platformlar aktif ve zorunlu olarak kullanılır.

- UZEM İş Süreçlerinin Dijital Dönüşümle Entegrasyonu: Uzaktan eğitim platformları ve içerik yönetim sistemleri aracılığıyla yürütülen eğitim-öğretim süreçlerinde, belirlenen yeni norm ve standartlara uyum sağlanır; dijital ders materyalleri ve ölçme araçlarının etkin kullanımı için UZEM, ilgili birimlere özel teknik destek ve eğitim videoları sunar.
- Geri Bildirim ve Destek: Uygulama sırasında süreçteki ekiplerden düzenli geri bildirim alınır.
- Çıktı: Uygulamaya geçirilmiş Yeni İş Akışları ve güncel Kullanıcı Rehberleri.

Adım 5: İzleme, Kontrol ve Değerlendirme

Değişimin beklenen etkiyi yaratıp yaratmadığının kontrol edildiği ve gerekli düzeltici aksiyonların alındığı aşamadır.

- Performans Göstergelerinin İzlenmesi: Değişim Eylem Planında tanımlanan Anahtar Performans Göstergeleri bireysel ve kurumsal düzeyde sürekli izlenir.
- Ölçme ve Değerlendirme Modeli: İzleme, dört temel alandan toplanan verilerle yapılır:
 1. Performans Verileri: Süreç ve stratejik performans.
 2. Anket Verileri: Öğrenci/Çalışan memnuniyeti ve liderlik davranışları.
 3. Özdeğerlendirme: Yıllık özdeğerlendirme raporları (KİDR, Program Özdeğerlendirme).
 4. Dışsal Öğrenme: Dış değerlendirme raporları ve ekran değerlendirmeleri.
- Veri Analizi ve Raporlama: KBYS ve diğer dijital platformlar aracılığıyla toplanan veriler analiz edilir. Planlanan ile gerçekleşen durum karşılaştırılarak varsa farklılıklar ve sapmalar tespit edilir.
- Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler: Sapmalar ve riskler için hızla Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler (DÖF) planlanır ve devreye alınır.
- Çıktı: Dönemsel Değişim Yönetimi İzleme Raporları.

Adım 6: Değişimin Yaygınlaştırılması ve Standardizasyonu

İyileştirilen sürecin kurumsal hafızaya aktarılması ve kalıcı hale getirilmesi aşamasıdır.

- **Standardizasyon:** Değişim sonrası ulaşılan ve kanıtlanmış iyileşmeyi içeren yeni duruma ilişkin süreç iş akışları, normlar ve faaliyetler standart hale getirilir. Süreç dokümanları, formlar ve talimatlar güncellenir.
- **Kurumsallaşma:** Yeni standartlar, zorunlu izleme çalışmalarına dahil edilir. İyileştirmeler dijital arşivde (kurumsal hafıza) saklanır.
- **Teşvik ve Ödüllendirme:** Yeni standartlara uygun başarılı faaliyetler ve değişime öncülük eden personel, teşvik ve ödüllendirme mekanizmaları ile desteklenir.
- **UZEM Kalite El Kitabının Standartlaştırılması:** Yenilenen süreçlere ilişkin uzaktan eğitim, içerik üretim ve sınav süreçlerinin UZEM Kalite El Kitabı'nda standartlaştırılması ve üniversite geneline yayılması.
- **Çıktı:** Güncellenmiş Süreç Dokümantasyonu (Süreç Kartları, Talimatlar) ve İyi Uygulama Örnekleri Arşivi.

Adım 7: Sonuç, Kurumsal Öğrenme ve Sürekli İyileştirme

Değişim döngüsünün kapatıldığı, geri bildirimlerin toplandığı ve bir sonraki döngüye veri sağlandığı aşamadır.

- **Nihai Değerlendirme:** Değişimin dönemsel veya nihai değerlendirmesi yapılır. Başarı öyküleri ve vaka analizleri ile kuruma sağlanan faydalar görünür kılınır.
- **Geri Bildirim ve Alınan Dersler:** Uygulama safhalarındaki tespitler ve düzeltici işlemler, "Alınan Dersler" kapsamında kayıt altına alınır.
- **Sürekli İyileştirme:** Gelişim çıktıları ve alınan dersler raporlanır. Bu bulgular, bir sonraki stratejik döngüye ve değişim ihtiyacına rehberlik eder. Model, bu sayede dinamik, esnek ve kendini sürekli yenileyen bir yapıya kavuşur.
- **Çıktı:** Değişim Yönetimi Nihai Değerlendirme Raporu ve sonraki stratejik planlama döngüsünü besleyen öneri seti.

DEĞİŞİM YÖNETİMİ ARAÇLARI VE YÖNETİŞİM

Değişim Yönetimi Modeli, başarılı uygulamayı desteklemek için çeşitli araç ve mekanizmalarla desteklenir.

1. Kurumsal Yönetişim ve Entegrasyon

Değişim yönetimi, üniversitenin temel yönetim sistemleriyle bütünleşmiştir:

Sistem / Süreç	Entegrasyon Şekli	Amaçlanan Sonuç
Kalite Güvenceci Sistemi	UZEM PUKÖ döngüsüyle doğrudan bağlantı. Değişim projeleri kalite döngüsünde izlenir.	Kalite ve değişimin tek bir yönetim sistemi altında yönetilmesi.
Stratejik Planlama	Değişim Eylem Planları, Stratejik Plan hedefleriyle eşleştirilir.	Kurumsal hedeflerle uyumlu, sonuç odaklı değişim.
Dijital Platformlar	Tüm süreç verilerinin toplanması, izlenmesi ve raporlanması.	Gerçek zamanlı takip, veri analitiği ve şeffaflık.
Risk Yönetimi	Kritik değişim alanlarındaki risklerin önceden tespiti ve eylem planı oluşturulması.	Olası aksaklıklara karşı proaktif önlem alma.

2. Paydaş Katılımı ve Direnç Yönetimi

Değişim sürecinin başarısı, paydaşların sürece katılımına ve direncine bağlıdır.

- Paydaş Katılımı: Odak grup toplantıları, düzenli anketler ve komiteler aracılığıyla tüm paydaşlar (öğrenci, personel, sektör) karar alma süreçlerine doğrudan katkı sunar.

- Değişim Liderliği: Üst yönetimden başlayarak tüm kademelerde değişim liderlerinin atanması ve desteklenmesi.
- Direniş Yönetimi: Düzenli iletişim ve şeffaflıkla endişeler giderilir. Başarı hikâyeleri ve değişimin kuruma sağladığı somut faydalar vurgulanarak olumlu bir kurum kültürü oluşturulur.

SONUÇ VE TAAHHÜT

Trabzon Üniversitesi UZEM merkezli Değişim Yönetimi Modeli, üniversitenin ve birimin dijitalleşme ve uzaktan öğretim alanındaki sürekli iyileştirme taahhüdünün somut bir ifadesidir.

Bu model, UZEM'in öncülüğünde, yükseköğretimdeki dijital rekabette öne çıkabilen, teknolojik değişimlere hızla adapte olabilen ve dijital eğitim-öğretim kalitesiyle paydaşlarının beklentilerini sürekli aşan bir kurumsal yapıya ulaşılmasını sağlamaktadır.

Modelin başarıyla uygulanması, üniversitenin UZEM'in teknolojik ve pedagojik katkısıyla sürdürülebilir gelişim kültürünün yerleştiği, dinamik ve katılımcı bir yükseköğretim kurumu olma vizyonunu güçlü bir şekilde destekleyecektir. Elde edilen her sonuç, bir sonraki döngüye bilgi olarak aktarılacak ve üniversitenin stratejik hedeflerine ulaşmasında rehberlik edecektir.



TRABZON ÜNİVERSİTESİ

UZAKTAN EĞİTİM UYGULAMA VE ARAŞTIRMA

MERKEZİ



uzem.trabzon.edu.tr



uzem@trabzon.edu.tr



(0462) 455 1261 - 1232