



Gönderme Tarihi: 22.06.2018 Kabul Tarihi: 18.0.2018

\*Bu bir araştırma makalesidir.

## Açıköğretim Sisteminin görünen yüzü: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi bürolarının örgüt kültürü kapsamında değerlendirilmesi<sup>a</sup>

Dr. Öğr. Üyesi. Asu ALTUNOĞLU<sup>b</sup>Doç. Dr. Uğur KESKİN<sup>b</sup>Doç. Dr. Köksal BÜYÜK<sup>b</sup>Doç. Dr. Mustafa ALTUNOĞLU<sup>b</sup>Araş. Gör. Mahmut Sami İŞLEK<sup>c</sup>Araş. Gör. Muhammet Nurullah ÇAKMAK<sup>b</sup>Öğr. Gör. Seher KAŞIKARA<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Bu makale, Anadolu Üniversitesi tarafından desteklenen 1602E076 numaralı ve “Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Sistemi Tarihi: Çalışanların Deneyimleri” başlıklı bilimsel araştırma projesinden türetilmiştir.

<sup>b</sup> Anadolu Üniversitesi

<sup>c</sup> Osmangazi Üniversitesi

### Özet

Bir kültür olarak örgüt anlayışı, bize örgütlerle ilgili derinlemesine inceleme yaparken hikayelerden faydalanma fırsatı sunar. Anlatı desenini kullanan bu nitel çalışmada, yarı yapılandırılmış birebir görüşme tekniği uygulanarak, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Sisteminde çok önemli bir yer tutan, Açıköğretim sistemi büro çalışanlarının değişen rolleri ve büroların tarihsel gelişimi içerisinde örgütsel kültürün dönüşümünü anlamak amacıyla veri toplanması hedeflenmiştir. Bu amaçla, AÖS büroları arasından bölgeye dayalı tabakalı örnekleme yoluyla seçilen bürolardaki çalışanlar ile yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmeler yapılmış, katılımcılardan deneyimlerini hikayeletirmeleri istenmiştir. Görüşmelerde alınan ses kaydı yazıya dökülerek içerik analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda büroda günlük hayat, büro çalışanı olmanın güçlü yönleri, yaşanan zorluklar ve son olarak örgütsel doyum ya da aidiyet kaynakları şeklinde dört tema ortaya çıkmıştır. Buna göre, büro çalışanı olmanın merkezinde öğrenci ile iletişim ve problem çözmenin olduğu, büro hizmetinin üniversitenin kurum kimliğine ve imajına olumlu katkı sağladığı, daha çok öğrenci ve merkeze uzaklık kaynaklı zorluklara rağmen merkez yönetiminin desteği ve açık iletişiminin takdir edildiği ve toplumun eğitimine yapılan katkının oldukça önemsendiği görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler:** Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, Öğrenci Destek Hizmetleri, Örgüt Kültürü.

### Abstract

The view that sees organizations as cultures paves the way for an analysis of myths and narratives shared in the organisation in an attempt to investigate it. In this study which aimed to investigate the organisational culture of the student service bureaus located all around the country as a representative and service provider of open education system in Anadolu University, a qualitative narrative inquiry design was used. Data collection was conducted through semi structured face to face interviews in which participants were asked to narrate their experiences. Participants were selected by stratified sampling technique based on geographical regions from employees in Open Education Faculty Bureaus in different cities of Turkey. Four themes emerged as a result of the analysis, which are daily life in the bureau; strong aspects of being a student services bureau employee; challenges and sources of organisational satisfaction and sense of belonging to the university. The findings revealed that communication with the students and solving their problems was at the centre of their both daily routine and their affective bond with the organisation.

**Keywords:** Anadolu University, Open Education Faculty, Student Support Services, Organizational Culture.

### Kaynak Gösterme

Altunoğlu, A. ve diğerleri (2018). Açıköğretim Sisteminin görünen yüzü: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi bürolarının örgüt kültürü kapsamında değerlendirilmesi. *AUAAd*, 4(3), 96-116.

## Giriş

Birleşmiş Milletler İnsani Kalkınma Raporunun (UNDP) 2011 yılında Türkiye için hazırlanan İnsani Gelişme Raporunda eğitim ile ilgili elde edilen bulgulara göre eğitim, insani gelişme endeksinde en alt sıralarda yer alan bileşenlerden birisidir. Bununla birlikte başarı endeksleri arasındaki eşitsizlik arttıkça eğitimdeki fırsat eşitliği de gerilere düşmektedir. 2011 yılında UNDP'nin verdiği rapor incelendiğinde Türkiye'de yüksek insani gelişme endeksine sahip ülkeler arasında eşitsizlik nedeniyle meydana gelen kaybın, diğer ülkelere göre düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bu kayıp %19 olarak ölçülmüştür ve bu oranın Türkiye'ye göre oldukça düşük olduğu ifade edilmektedir (Klugman, 2011).

Türkiye'nin sahip olduğu sosyal ve ekonomik koşullar göz önüne alındığında eğitimde fırsat eşitliğinin beklenenden daha düşük düzeyde olduğu belirtilmektedir (İşman, 2011: 9). Örneğin Türkiye'de maddi olanakların kısıtlı olmasından dolayı çok sayıda insan yükseköğretim olanaklarından faydalanamamaktadır. Bunun yanında çalışmak zorunda olanlar, engelliler, ev hanımları ve hükümlüler yükseköğretim olanaklarından faydalanma konusunda dezavantajlı bir konumda bulunmaktadırlar. Bu bağlamda uzaktan eğitimin sunduğu yükseköğretim imkânları ve esnek eğitim koşulları, bahse konu dezavantajlı bireylerle yükseköğretim fırsatı sunmaktadır. Uzaktan eğitimin, istenilen yerde ve mekânda ulaşılabilir olması, yaşam boyu eğitimi olanaklı kılması ve maddi açıdan daha makul bir külfet ile karşılanabilmesi; uzaktan eğitimi, örgün eğitime bir alternatif olarak sunmakta ve bu alanda anlamlı katkılar sağlamaktadır. Bu açıdan Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Sisteminin ülke genelinde ve yurt dışında ciddi bir eğitim boşluğunu doldurarak yükseköğretime ve yaşam boyu eğitime sağladığı katkılar dikkat çekici bir seviyede bulunmaktadır.

Geçmişten günümüze kaydedilen teknolojik ilerlemeler; radyo, televizyon, gazete gibi kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması küresel ölçekte bir etkileşime imkân sağlamış ve küreselleşme sürecinin en önemli unsurları haline gelmiştir. Söz konusu teknolojik ilerlemeler, insan yaşamının sosyal boyutunda yapısal değişikliklere de aracılık etmiştir. En temel insani ve sosyal gereksinimlerden biri sayılan eğitim alanında kitle iletişim araçlarının ve gelişen teknolojinin sağladığı imkânlar sayesinde “uzaktan eğitim” konusu da olanaklı hale gelmiştir. Geniş kitleleri ilgilendiren ve birçok araştırmaya konu olan uzaktan eğitim, “öğretmen ve öğrencilerin fiziki olarak farklı ortamlarda buluşmaları durumunda, farklı teknolojilerden faydalanarak devam ettirilen eğitim faaliyetleri” olarak tanımlanmaktadır (Honeyman ve Miller, 1993). Geleneksel eğitimden en temel farkı, uzaktan eğitimde iletişim araçlarının kullanılmasıdır. Yürütülen uzaktan eğitim etkinliklerinde görsel ve işitsel birtakım araçlar

kullanılmakta ve bunlar içinde en önemlisi bilgisayar ve bilgisayar teknolojileridir. Benzer bir tanımla uzaktan eğitim, öğretmenlerin ve öğrencilerin yüz yüze karşılaşmadığı, öğrenme ve öğretme olgusunun kitle iletişim araçları yoluyla meydana gelmesi durumu olarak ifade edilmektedir.

6 Kasım 1981 tarihinde yürürlüğe giren ve Türk Yükseköğretimini yeniden düzenleyen 2547 sayılı kanunun 5. ve 12. maddeleri, “Türk üniversitelerine sürekli ve açıköğretim yapmak” hakkını tanımıştır. Daha sonra bu görev bilimsel birikim, akademik deneyim, nitelikli insan kaynağı ve uluslararası standartlarda teknik/teknolojik altyapıya sahip olan Anadolu Üniversitesi’ne 20 Temmuz 1982 tarihinde çıkartılan 41 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile verilmiştir. Mevcut İletişim Bilimleri Fakültesi bünyesinden doğan Açıköğretim Sistemi böylece ülke düzeyinde uzaktan öğretim hizmeti ile görevlendirilmiştir.

### **Araştırma Sorunsalı**

Türkiye’nin öncü üniversitelerden biri olarak kabul edilen Anadolu Üniversitesi, ülke insanını uzaktan eğitim fırsatı ile tanıştırmaya bakımından uzaktan eğitimde özellikli bir konuma sahip bulunmaktadır. Türk yükseköğretim sisteminde 33. yılını tamamlayan Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Sistemi, yaklaşık 1 milyon 400 bin öğrencisi ve 2 milyon 200 bin mezununa Açıköğretim sistemiyle yükseköğrenim sağlamanın yanı sıra özel projeler yardımıyla Türkiye’nin eğitim sorunlarının aşılmasında vazgeçilmez roller üstlenmektedir.

Hızla büyüyen sistemde, öğrenciye olduğu yerde destek ve hizmet verme amacıyla ilk Açıköğretim Büroları 1982 yılında 8 ilde faaliyete geçmiş, bu sayı bir yıl içinde iki katına çıkmıştır. Yıllar içinde artan öğrenci sayısına paralel olarak gelişme gösteren büro sayısı geçtiğimiz yıl 106 iken, İstanbul Kartal Bürosunun tanıtım ofisine dönüştürülmesi sonucunda 105 olmuştur. Açıköğretim bürolarının sistemdeki üstlendiği temel rol olan öğrenci destek hizmetleri, uzaktan eğitim kurumlarının idari, akademik ve malzeme üretim birimleriyle birlikte en önemli dört bileşeninden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğretim malzemeleri ne kadar zengin ve nitelikli olursa olsun, özellikle kayıt sırasında verilen öğrenci destek hizmetinin ve kurulan iletişimin niteliği bireysel öğrenci başarısını ve genel olarak bırakma oranlarını olumlu yönde etkilediği, bu nedenle büro hizmetinin uzaktan eğitimde hem kurum hem de öğrenci açısından önemle üzerinde durulması gereken bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır.

Açıköğretim sisteminde bürolar tarafından gerçekleştirilen öğrenci destek hizmetleri, uzaktan eğitimde Yükseköğretim kurumları içerisinde öğrenci destek hizmetlerinin dağıtıklığı

açısından benzersiz bir yapıya sahip olan Açıköğretim Büroları ile ilgili veri sunması, uzaktan eğitimin sosyal yapıya sağladığı katkıyı içermesi ve tarihine de atıfta bulunması bakımından uzaktan eğitimin yönetimi alanında yapılan bilimsel araştırmalarda başvurulabilecek bir kaynak olarak literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Açık ve uzaktan öğrenme alanında öğrenme malzemelerinin ve ortamlarının geliştirilmesi ve öğrenciye en iyi şekilde sunulması konusundaki çalışmalarda hatırı sayılır bir artış görülmesine karşın, öğrenci işleri hizmetlerinin yönetilmesi ve planlanması ile ilgili aynı şeyi söylemek mümkün değildir (Tait, 2000; LaPadula, 2003). Özellikle Anadolu Üniversitesi gibi coğrafi uzaklığı ortadan kaldırmak amacıyla ülkenin her yerine dağılmış öğrenci destek büroları olan bir kurum için, bu dağıtık hizmetin planlanması ve yönetimine rehberlik etmesi açısından bu çalışma önemlidir.

## Örgüt Kültürü

### Kültürün Tanımı

Kültür konusunda en çok referans alan bilim insanı olan Hofstede (1991), kültürü “bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama” olarak tanımlamıştır. Buna karşın kültürel antropologlar, kültür kavramına ilişkin 164 farklı tanım olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Kroeber ve Kluckhohn, aktaran Allaire ve Firsirotu, 1984). Yirminci yüzyılın başlarında sosyoloji ve psikoloji başta olmak üzere çok sayıda disiplin, kültür kavramı ile ilgilenmiş ve literatüre katkıda bulunmuşlardır.

Kültürün bahsedilen pek çok tanımından bu çalışmaya en uygun olanı Geertz (1973) tarafından şöyle yapılmıştır: Kültür insanların deneyimlerini yorumlamak ve eylemlerine rehberlik etmek için yarattıkları anlamlardır. Burada anlam bir şeyin bir kimse tarafından öznel bir biçimde nasıl yorumlandığına işaret eder. Kültür dediğimizde ise, bu bireysel anlamlardan çok bir grup içindeki üyelerin paylaştıkları ortak bir anlama biçiminden bahsedebiliriz (Alvesson, 2002). Bu anlama biçimi ortak değerler, roller, inançlar, semboller ve varsayımlar gibi boyutlar altında tartışılmalıdır. Kültür insan eylemlerini görünür ve ayırt edici kılan bir güç ise (Inglis, 2004), bu boyutlar da hem eylemi gerçekleştiren insanın hem de eylemi izleyenini onu anlamlandırmasına yarayan işaretlerdir.

### Örgüt Kültürü

Kültürün örgütsel analizde kullanılması bu ortak boyutların bir iş örgütünü tanımlarken ya da iyileştirmeye çalışırken yararlı olabileceğinin anlaşılmasıyla başlamıştır (Ouchi, 1981). Örgüt kültürü, “belli bir grup tarafından kendisinin, gerek çevreye uyum gerekse iç

bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır” (Schein, 1976: 3). Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930’lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. İnsan ilişkileri akımıyla birlikte örgütlerde insan kaynağı üzerinde durulmuş, enformel grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konulara dikkat çekilmiştir (Şişman, 2002). Cameron’ın ortaya attığı kavramlardan biri olan sosyal yapıştırıcı kavramı örgüt kültürü için kullanılmış ve örgütü bir arada tutan enstrümanların bütünü olarak tanımlamıştır (Cameron, 2004: 3).

Örgüt kültürü kavramının ne olduğu konusundaki karışıklığı giderebilmek için, araştırmacılar çeşitli kavramsal çerçeveler kullanarak araştırmaları sınıflamaktadırlar. Örgüt kültürü literatürü üç farklı kavramsal çerçeve tarafından betimlenmektedir. Söz konusu kavramsal çerçeveler antropolojik temalar, sosyolojik paradigmlar ve epistemolojik ilgilerden oluşmaktadır (Smircich ve Calas, 1987).

Örgüt kültürü, örgütsel davranışı ve performansı güçlü bir şekilde etkilemektedir (Ott, 1989; Scholl, 2015). Örgüt kültürü sosyal normlar, paylaşılmış değerler, paylaşılan zihinsel modeller ve sosyal kimlikler aracılığıyla örgüt üyelerinin davranışlarını örgütleyip denetlemekte, böylece örgüt üyelerinin ortak amaçlar etrafında toplanarak benzer şekilde davranıp düşünmelerine yol açmaktadır (Scholl, 2015). Örgüt kültürü, örgütsel davranış kalıpları oluşturmaktadır ve bunları desteklemektedir. Örgüte yeni katılan üyelere nasıl davranmaları gerektiğini öğreterek, örgüt üyeleri arasında ortak bir dil, algılama, düşünme ve duygudaşlık oluşturarak örgüt üyelerini sosyalleştirmektedir. Örgüt çalışanlarına çeşitli problemlerin çözüm yolunu gösteren ve örgüt çalışanlarının davranışlarını makul ve anlamlı kılan bir temel sağlayan örgüt kültürü, örgütün istikrarlı bir şekilde varlığını sürdürebilmesinde hayati bir öneme sahiptir (Schein, 1991). Başka bir deyişle örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan içsel değişkenleri sunmaktadır. Örgüte yönelik bu temsili yaklaşım, örgütsel kültür kavramı ile örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır (Barnabe ve Burns, 1994).

Örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ile yakın ilişkilidir (Ashkanasy ve Jackson, 2009: 473). Bağlılık, örgüt kültüründen beslenmekle birlikte, örgüt kültürü üzerinde de etkiye sahiptir. Örgütsel bağlılığın örgüt içinde yüksek olması, beraberinde örgütsel amaç ve hedeflerde birleşmeyi sağlayacağından örgüt kültürünün daha güçlü olmasına neden olacaktır. Örgüt kültürü güçlendikçe de bağlılık artacaktır. Örgüt kültürü, üyelerin söylemleri ve yapmaları

gerekenler için uygun standartlar getiren böylece örgütü bir arada tutan sosyal bir yapışkan (Robbins, 1994) olarak da tanımlanmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak bireysel, grupsal ve bir bütün olarak örgütsel başarı için temel kabul edilmekte ve çalışma hayatının da başlıca değer mekanizmaları arasında yer almaktadır (Callahan ve Fleenor, 1988: 414).

Hoy (1990) örgüt kültürü tarihinin, örgütün sahip olduğu değer ve inançların, gelenek ve göreneklerin, özellikle çalışmamızın merkezinde yer alan, örgütü açıklayan hikâye ve mitlerin önemine dikkat çekmektedir. Paylaşılan kültürel normların önemine vurgu yapmıştır. Nitekim söz konusu öğeler, örgüt kültürünün temel öğeleri olarak kabul görmektedir. Hikâye ve masallar, genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların aktarılması sonucunda meydana gelen kültür taşıyıcılarıdır. Bu bağlamda hikâye ve masallar geçmiş ve günümüz arasında köprü işlevi görmektedir (Unutkan, 1995: 120).

Örgüt kültürü anlayışı doğrultusunda, paylaşılan hikaye ve mitler, kurum çalışanları arasındaki bağları güçlendirmektedir. Bunun yanı sıra, iş tatmini hususunda da olumlu etkilere sahip bulunmaktadır. Bu bakımdan, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Sisteminin tarihsel gelişiminin yanı sıra, topluma ve ülkenin sosyal yapısına kattığı değerlerin daha iyi anlaşılmasına olanak sağlaması da projenin amaçları arasında yer almaktadır. Projenin hayata geçirilmesi durumunda, ülke çapında Açıköğretim Sisteminde hizmet verenler arasında bir köprü oluşturması beklenmektedir.

### **Uzaktan Eğitimde Öğrenci Hizmetleri**

Proje kapsamında gerçekleştirilen görüşmeler, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Sisteminde büro hizmetini sağlayan çalışanlar ile yapılmıştır. Powar (2003)' in yaptığı sınıflandırmaya göre öğrenci destek hizmetleri, uzaktan eğitim kurumlarının idari, akademik ve malzeme üretim birimleriyle birlikte en önemli dört bileşeninden biri olmakla birlikte, uzaktan eğitim hizmetiyle ilgili istenen sonuçların alınamamasının en yaygın sebeplerinden biri olarak bu bileşenin iyi çalışmaması karşımıza çıkmaktadır (Durak, 2018). Büro hizmetinin uzaktan eğitimde hem kurum hem de öğrenci açısından önemini tartışan Rumble (2002)'a göre, öğretim malzemeleri ne kadar zengin ve nitelikli olursa olsun, özellikle kayıt sırasında verilen öğrenci destek hizmetinin ve kurulan iletişimin niteliği bireysel öğrenci başarısını ve genel olarak bırakma oranlarını olumlu yönde etkilemektedir. Uzaktan eğitim yöneticileri tarafından sürekli olarak vurgulanan öğrenci çeşitliliği konusu aslında onların yönetim açısından daha görünmez bir noktada konumlandırılmalarıyla sonuçlanmış (Rumble, 2002), öğrenci kitlesinin görünür hale geldiği bir alan olarak ise öğrenci destek hizmetlerinin önemi artmıştır.

Öğrenci destek hizmetlerinin de kendi içinde idari, akademik ve bilgi/belge yönetimi olmak üzere üç temel role sahip olduğu belirtilmiştir (Sharma, 2002). Bu rollere ilişkin öğrenci işleri çalışanlarının görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan bir çalışmada, bir yükseköğretim kurumunun öğrenci destek hizmetleri çalışanlarına öğrencilerin onların rollerini nasıl algıladıkları sorulmuş ve yarıdan fazlasının öğrencilerin onları olumsuz, kişiliksiz ve engel çıkartan olarak gördüklerini düşündüklerini aktarmışlardır (Pitman, 2000). Uzaktan eğitim yoluyla hizmet veren bir yükseköğretim kurumunda da öğrenciler geleneksel bir yükseköğretim kurumunda olduğu gibi akademik danışmanlık, kütüphane, kariyer danışmanlığı, psikolojik danışmanlık gibi konularda desteğe ihtiyaç duyarlar (LaPadula, 2003). Açıköğretim sistemi büroları kurumu bu konuda rakiplerinden ve benzerlerinden üstün bir konuma yerleştirmiş, bürolar bu rolleri gerçekleştirecek şekilde tasarlanmıştır.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Anlatı desenini kullanan bu nitel araştırma çalışmasında, yarı yapılandırılmış birebir görüşme tekniği uygulanarak, Açıköğretim sistemi büro çalışanlarının değişen rolleri ve büroların tarihsel gelişimi içerisinde örgütsel kültürün dönüşümünü anlamak amacıyla veri toplanması hedeflenmiştir. Anlatı tekniğine dayalı desenler nitel araştırmada uygulamada çalışanların karmaşık dünyalarını daha derinden ve yeni bir şekilde anlama imkânı sunması açısından tercih edilebilir (Riley & Hawe, 2005). Anlatı sorgulaması tekniği kişilerin olayları nasıl algıladığı, olaylar hakkında nasıl düşünme kalıpları geliştirdiği ve olaylara atfettikleri değerleri ortaya koymayı amaçlar. Hikaye anlatırken karakterlere iyi ya da kötü, haklı ya da haksız gibi değerler yükler, olayı anlatırken olayla ilgili duygularımızı da işin içine katarız. Bu da gerçekte duygunun karmaşık şekillerde bir araya gelmesine neden olur. Bunu yapmamızın amacı, hikayeyi anlatırken hem gerçeği hem de kendi duygularımızı daha iyi anlamaya çalışmamızdır. Hikaye anlatımının varoluş sebebi yalnızca eğlence değil, aynı zamanda bir açıklama getirme ve hatırlama çabasıdır (Hannabuss, 2000). Bu anlamda örgütsel hikayeler, çalışanların örgütsel yaşam ve deneyimlerinin açıklanmasına yardımcı olmaktadır (Çelik, 2004).

Araştırma hedefine yönelik olarak, nitel araştırmalarda yaygın kullanılan veri toplama tekniklerden biri olan yüz yüze yarı yapılandırılmış birebir görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmede kullanılan soru ve cevap yöntemi veri toplarken bir ilişkiyi kurma ve veriye ulaşma yolu olarak nitelendirilebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 119-120). Görüşmelerde araştırmacıların kendilerinin hazırladığı, pilot olarak uygulandıktan ve uzman görüşüne



başvurulduktan sonra gözden geçirilerek düzeltilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Anlatı deseninde görüşme, önceden hazırlanmış soruları sorduğu ve karşısındaki kişinin sorulara yanıtlar verdiği bir veri toplama tekniği olmaktan çok, insanların tecrübe ettikleri dikkat çekici olayların anlatsal bir biçimde aktarımının teşvik edildiği bir tekniktir. Görüşmelerde araştırmacının rolü katılımcılar arasında bir tutarlılık elde etmekten çok çeşitliliği teşvik etmektir. Bu nedenle, görüşmeler sırasında görüşme formundakilere ek olarak duygu ve düşüncelerin ve hikayeleştirilen olayların daha derin ve detaylı açıklanmasına yönelik sondaj soruları kullanılmıştır. Görüşmeler 25 ile 100 dakika arasında değişen sürelerde gerçekleşmiş, veride bir doygunluğa ulaşıldığında ve yedi coğrafi bölgenin her birinden en az iki büroda görev yapan çalışanla görüşülmesi gerçekleştirildiğinde, veri toplama sonlandırılmıştır. Görüşmelerde alınan ses kayıtları farklı yazılımlar yardımıyla kelimesi kelimesine yazıya dökülerek analize hazır hale getirilmiştir. Ses kaydı alınması konusunda katılımcılardan izin istenmiş ve verilerin üçüncü kişilerle paylaşılmayacağına dair güvenceyi aktaran bir metin okutulup kendilerine imzalatılmıştır. Veri toplamanın tamamı çalışanların uygulama alanları olan bürolarda gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla araştırmacılar çalışanları bürolarda ziyaret edip onlarla zaman geçirmiş, hem işleyiş hakkında gözlem yapma şansına erişmiş, hem de katılımcıların kendi ortamlarında daha güvende hissetmeleri sağlanmıştır.

### **Bulgular**

Araştırmanın katılımcılarını Açıköğretim sisteminin bünyesinde yer alan ve bölgeye dayalı tabakalı örneklem yoluyla seçilen 16 farklı yurt içi bürodan toplam 28 büro çalışanı oluşturmaktadır. 28 katılımcıdan 20'si erkek, 8'i kadın olup yaşları 30 ile 60 arasında değişmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında 7'sinin yüksek lisans, 12'sinin lisans ve 9'unun lise mezunu olduğu; birçoğunun da Açıköğretim sistemi mezunu ya da öğrencisi olduğu görülmektedir.

Elde edilen görüşme dökümleri projenin araştırmacıları tarafından nitel veri analizi tekniklerinden içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Buna göre, araştırmacılar önce bir görüşmenin dökümünü birlikte alanyazın ve araştırma soruları açısından anlamlı birimler halinde kodlamışlar, daha sonra diğer görüşmeleri aralarında paylaşarak kodlamışlardır. Verilerin güvenilirliğini sağlamak amacıyla kodlanan görüşmeler değiş tokuş edilip ikinci bir kodlayıcının analizine tabi tutulmuş, son olarak da kodların ortaklaştırılması için birlikte çalışılmıştır. Elde edilen birimler içerik analizi tekniğiyle önce temalara sonra da kategorilere ayrılmış ve bunlardan yola çıkarak Açıköğretim büro çalışanlarının büroların işleyişi ve tarihsel



gelişimi hakkında anlattıkları hikâyelerin, örgüt kültürü açısından gösterdikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

## Temalar ve Kategoriler

Tablo 1. <i>Temalar ve Kategoriler</i>			
Büroda Günlük Hayat	Güçlü Yönler	Zorluklar	Örgütsel Doyum Kaynakları
<ul style="list-style-type: none"> <li>- öğrenci ile iletişim</li> <li>- dönemsel iş yoğunluğu</li> <li>- elektronik bilgi belge yönetimine geçiş</li> <li>- mesai saati kavramının hizmet odaklı belirlenmesi</li> <li>- büroda uygulama sırasında hizmet içi eğitim</li> <li>- dışarıda kalmışlık duygusu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rakiplere üstünlük noktası olarak büro hizmeti</li> <li>- tanıtım gibi yeni roller</li> <li>- problem çözme becerileri</li> <li>- dezavantajlı bireylerle ilgili inisiyatif alma</li> <li>- personelde uzmanlaşma değil sorun çözme odaklı görev dağılımı</li> <li>- üniversite kimliğinin temsil edilmesi</li> <li>- öğrenciye akademik destek</li> <li>- kariyer danışmanlığı</li> <li>- yüksek hizmet kalitesi</li> <li>- mesleki gelişim olanakları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ayrıcalık talepleri</li> <li>- mevzuata aykırı istekler</li> <li>- hizmette sınırsızlık algısı</li> <li>- güvenlik kaygısı</li> <li>- merkezden uzak olma</li> <li>- kampüs olanaklarından yararlanamama</li> <li>- fiziksel koşullar</li> <li>- psikolojik sorunları olan öğrencilerle ilgili donanımsızlık</li> <li>- iş tanımı karmaşası</li> <li>- merkez tarafından geç bilgilendirilme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kurumsal kimlik</li> <li>- şehir ile yakın ilişkiler</li> <li>- resmi işlerde kolaylık</li> <li>- kurumun aile, ev, memleket gibi görülmesi</li> <li>- her kesimden insanın eğitim hakkına katkı</li> <li>- kriz zamanlarında merkezin desteği</li> </ul>

*Büroda günlük hayat* teması altında en başta öne çıkan bulgu “öğrenci ile iletişim” olmuştur. Büro çalışanlarının iş yoğunluk derecesini değerlendirmek için dikkate aldıkları değişken gün içinde ne kadar öğrenci ile birebir temas kurup onların taleplerini yerine getirdikleridir. Dolayısıyla günlük hayatın akış hızının ana belirleyicisi, öğrenci geldiğinde ona verilen reaktif hizmet olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu işlev aynı zamanda büro çalışanlarının duygusal olarak da en çok etkilendikleri ve iş doyumunu en fazla artıran işlev olmaktadır.

Öğrenci ile birebir temasın iş yükünün temel ve en ağırlıklı bileşeni olması, büroda günlük hayat temasıyla ilgili başka bir bulgu olan iş yükü yoğunluğunun dönemselliğine neden olmaktadır. Öğrencinin büroya yoğun olarak geldiği kayıt, sınav ve kitap dağıtım dönemleri yoğun dönem olarak adlandırılırken, bürodaki rutin iş yoğunluğu sakin dönem olarak anılmaktadır. Yoğun dönem mesai saati kavramının ortadan kalktığı, molasız çalışıldığı, öğrenci talepleri bitene kadar bürodan çıkılmadığı bir zaman dilimi olarak anlatılmış, sakin dönem için de birçok sorumluluk ve işlev olmasına rağmen öğrenci sakinliği anlatılarda merkeze alınmıştır. Yoğun dönemi

“..... kaçta kadar açıksınız diyor saat 11 buçuk olmuş. Zaten şu an kapalıyız dedim ne diyeceğimi bilemedim...” (katılımcı 3)

şeklinde bir olay yansıtırken, sakin dönemle ilgili anlatılarda daha çok kahvaltı yapma, öğlen yemeği hazırlama, bilgisayarda vakit geçirme, ders çalışma gibi iş dışı aktivitelerden örnekler verilmiştir. Uzaktan eğitimde öğrenci destek hizmetlerini reaktif ve proaktif olarak ikiye ayıran Simpson (2004), büro hizmetlerinin işlevlerini öğrenci talepli hizmetle sınırlandırmasının, yani reaktif hizmetin aslında daha az iletişim ve genele daha az destek anlamına geldiğini belirtmiştir.

Son olarak, büro yaşamında, özellikle fiziksel koşullar ve personel sayısının yeterli olmadığı durumlarda, günlük hayatın bir parçası olarak dışarıda kalmışlık duygusuna rastlanmıştır.

“...Bakın burada arkadaşlarımızın masasında ne üniversitenin takvimi var, iyi bir kalemi var bir ajandası var kupası var. Her ne talep ederse reddediliyor. Bakın buranın temizliğini biz yaptık. Tadilatın sonra. Hatta elimdeki yara izi şu kapıyı temizlerken oldu. Buradan bana bir hatıradır. Deterjan falan istedik göndermediler. Hani .... insanlar burada kendini atılmış hissediyor evet öyle. Atılmış hissediyoruz...” (katılımcı 3)

Günlük hayata ilişkin anlatılarda öne çıkan diğer bulgular işyerinin ev, iş arkadaşlarının aile gibi görülmesi; hizmet içi eğitimin büro içinde bir usta çırak ilişkisinde yürütülmesi ve yerelle iyi ilişkilerin günlük hayatı kolaylaştırması olarak ortaya çıkmıştır.

Büro çalışanlarının hem kendilerinin hem de kurumlarının *güçlü yönleri* olarak gördüğü konular diğer bir temayı oluşturmuştur. İlk olarak, bürodaki hizmet kalitesini yüksek olarak algıladıkları ortaya çıkmış, bunun da Açıköğretim sistemini ve Anadolu Üniversitesini hem diğer tüm devlet kurumlarından hem de uzaktan eğitim hizmeti veren diğer eğitim kurumlarından oldukça öne geçirdiği sıklıkla belirtilmiştir. Büro çalışanları, hizmet kalitesinin benzersizliğine ilişkin değerlendirmelerde yaptıkları işin örgütsel sosyalleşme sürecinde öğrenilmesine ve örgüt kültüründe iletişime ve problem çözmeye verilen öneme atıf yapmışlardır.

“...eşiyile gelen bir beyefendi içeriye girdi. Tabi o zaman sıramatik sistemimiz yok. Her memurun önünde beşer öğrenci alıyoruz. Beyefendi beni çok dikkatli bir şekilde seyrediyor. Yaptığım işlere bakıyor. Sıra eşine geldi evraklarını aldım baktım. Hanımefendi dedi adam ben dedi yarım saattir kuyrukta gözlemliyorum güzel bir sistem var dedi. Bizim Çekmeköy’de de çok ihtiyaç var. Ben franchising istiyorum dedi. Efendim dedim. Franchising açıköğretim bürosu açmak istiyorum dedi. Gülerek dedim ki burası devlet dairesi Anadolu Üniversitesi’ne bağlıyız biz. Bürolar bu şekilde hizmet veriyor. Franchising ile işlem yapamazsınız. O da öyle güzel bir anı işte.....” (katılımcı 3)

Problem çözme becerilerinin büroların ve çalışanların güçlü yönlerinden biri olduğu ortaya konmuş, özellikle eğitimde dezavantajlı olan kimselere çalışanların inisiyatif olarak,

bazen işleyiş dışına çıkararak, bazen diğerkâmlık yoluyla destek olduğu ve bunun kurumsal bir değer olarak olumlandığı görülmüştür. Buna örnek olarak kırsal alandan geldiği için tekrar gelmesine gerek olmayacak şekilde öğrenci işinin halledilmesi, engelli, ekonomik sıkıntı içinde olan ya da sağlık sorunu olan öğrencilere ayrıcalık tanınması konusunda tereddüt edilmediği aktarılmıştır. Öte yandan konumundan dolayı mevzuata aykırı uygulama talep edip ayrıcalık bekleyen kişilerin geri çevrilmesi ile ilgili anlatılan hikayeler de vardır. Bunun anlamı, büro çalışanının güçlü olduğu bir nokta olarak, öğrenci ile iletişimde standart değil öğrenciye göre bireyselleştirilmiş bir problem çözme anlayışının hakim olmasıdır. Kişiye özel uygulamaların makam mevki sahiplerine ya da silahla tehdit eden güvenlik görevlilerine değil, engelli ya da köyde yaşayanlar gibi büroya ulaşması zor olan öğrencilere uygulanması, örgütsel değer olarak karşımıza çıkmıştır.

“...Öğrencinin bize tekrar tekrar gelmemesi için elimizden geleni yapıyoruz...Özellikle kırsal yerden buraya geliş gidişin zor olacağına farkında olduğumuz için onun işlerine yardımcı oluruz... (katılımcı 15)”

“....kayıt döneminin son günü bir baba, “Kızım geçen yıl başka bir bölümü kazandı, rahatsızlandı, kayıt yaptıramadı. Bir yıl sonra şimdi, yine başka bir bölüm kazandı. Bu kez de diploması şehir dışında. Yine kayıt yaptıramıyoruz” derken gözleri doldu. Yaşça benden epey büyük bir köylüydü. Merkez Büroyla görüşüm. Diplomasını getirmesi için ek bir süre vererek kızının kaydını yaptım. Birkaç kez teşekkür etti. Ayrıldı. Bir izin dönüşümde çalışma arkadaşarımdan biri, “Bu sizin için” dedi, bir naylon torba uzattı. Torbayı açtım. Bir teşekkür notu iliştilirilmiş bir kilo kuru fasulye vardı içinde. Torbayı işyerinin mutfağına bıraktım. Arkadaşarıma yaşlı adamla kızını anlattım. Bu olay bana, her insanın değerli olduğunu düşündürdü. Başka kurumlara gittiğimde nasıl davranılması bekliyorsam, benim de öyle davranmam gerektiğini öğretti.” (katılımcı 3)

Kısaca, varoluş sebebi olarak görülen öğrenci kitlesi ile iletişimde problem çözme odaklı olunması, kişinin içinde bulunduğu durumun göz önüne alınarak esnek karar verilmesi güçlü yönler temasının merkezi bulgularındandır. Kurumsal bir hedef olarak ortaya çıkan sorunsuz iletişim ve beklemeden hizmet ilkeleri büro içi iş bölümünde de kendini göstermiş; büro içinde farklı unvan ve kadrolarda çalışanlar arasında belli görevlerde uzmanlaşma yerine herkesin birbirinin işini yapabileceği, kimsenin yokluğunda işlerin aksamayacağı bir düzen kurumsal olarak kurulmuştur. Öğrenciye hizmet söz konusu olduğunda tüm unvan ve kadro farklılıklarının ortadan kalktığı ortaya konmuştur.

.... Çalışanları belirli konulara endekslemiyoruz, herkes her şeyi bilmek zorundadır.... (katılımcı 16)

Büroların güçlü yönleri altındaki diğer bir bulgu Anadolu üniversitesi kurumsal kimliğinin taşrada en iyi şekilde temsil edilmesidir.

.... “Anadolu Üniversitesi’nin taşradaki büroları, öğrenci ile yüz yüze geldikleri ilk yerdir...eğer biz bu öğrencilere doğru düzgün hizmet vermez isek Anadolu Üniversitesinin imajı zedelenir...” (katılımcı 16)

... Anadolu Üniversitesi’nin dışarıya açılan penceresi olarak ve öğrenci ile direk temas halinde bulunan birimi olarak .....yani temsilcileri olarak bizler aynı zamanda kurumumuzun uç beyleriyiz.... (Katılımcı 21)

Büro personelinin güçlü olduğunu düşündüğü bir diğer rol ise öğrenciye verilen akademik destek ve kariyer danışmanlığı olarak karşımıza çıkmıştır. Bu türden öğrenci desteği öğrenci işleri alanının bilişsel boyutuna dahil olduğu ve en az idari ve duyuşsal işlevleri kadar önemli olduğu belirtilmiştir (Tait, 2010). Özellikle öğretim görevlisi ve büro yöneticisi kadrosunda görev yapan büro personeli olmak üzere pek çok katılımcı kendilerini en güçlü hissettikleri nokta olarak öğrencilerin kayıt ve mezuniyet sorunları, kalan ders sayıları, potansiyel öğrencilerin hangi bölümü okuyabileceği, öğrenme malzemelerine nasıl ulaşılacağı ve nasıl yararlanılacağı gibi akademik konularda danışmanlık yapmayı göstermişlerdir.

“...Büroların sadece öğrenci belgesi veren yerler olmaktan çıkarak öğrenci danışmanlığı ya da diğer bir tabiriyle eğitim koçluğu yapan birimler olarak algılanmaya başlanması gerektiği düşünüyorum ben...” (katılımcı 26)

Üçüncü tema olarak *yaşanan zorlukların* üzerinde durulması gerekir. Büro çalışanlarının anlatılarında zorlandıklarını ifade ettikleri konuların başında kimi öğrencilerden gelen ayrıcalık talepleri gelmiştir.

“...bazı emniyet mensuplarının kayıtlarını yapma konusunda önemli sorunlar ile karşılaştık. Bu tür kişiler, kurumundaki 10-15 kişinin evrakını alarak ve kayıt için oluşan kuyruğu da dikkate almaksızın sıranın en önüne geçiyorlardı. “Bu kayıtları yapmak zorundasınız” gibi ifadeler kullananlar ile de karşılaştık. Hatta işlem yapmamız için masaya silah koyan güvenlik görevlileri ile karşılaşabiliyorduk...” (katılımcı 16)

Bu ayrıcalık talepleri, şehirdeki makamını kendisi, eşi ya da bir başkası için kullanarak mevzuat dışı ya da sıraya girmeden işlem yapılmasında ısrar edenler şeklinde görülebildiği gibi, yukarıdaki alıntıda olduğu gibi kolluk kuvvetlerince de tehdiye dönüşebildiği katılımcıların yarısından fazlası tarafında dile getirilmiştir. Bu bağlamda katılımcılar tarafından dile getirilen diğer zorluklar mevzuata aykırı istekler, hizmette sınırsızlık algısı ve bu gibi tehditlerden ve hatta kimi durumlarda fiziksel saldırılardan dolayı oluşan güvenlik kaygısı olmuştur. Bulgulara göre, katılımcıların neredeyse yarısı büroya sürekli gelen ve tehdit teşkil eden psikolojik sorunlu öğrencilerle yaşadıklarını aktarırken, önemli bir kısmı da bizzat cam kırılması, kapı kırılması, darp gibi şiddet olaylarında mağdur olmuştur.

Merkezden uzak olma ve dolayısıyla kampüs imkanlarından yararlanamama konusu zorluk teması altında bir diğer bulgudur. Kurumsal aidiyetlerinin kaynağı olarak kampüste

çalışan personelden farklı bir biçimde doğrudan öğrenci ile iletişimlere öne çıksa da, havuz, spor salonu gibi imkanlardan faydalanamamaları nedeniyle kendilerini kampüs personelinin daha dezavantajlı bir konumda görmekteyiz.

Mesafe ile ilgili olabilecek bir diğer zorluk bazı katılımcılar tarafından mevzuat ya da işleyişte bir değişiklik olduğunda kendilerine bilgilendirmenin geç yapılması, ya da çoğu zaman eksik yapılması şeklinde ifade edilmiştir.

Her ne kadar fiziksel koşullar ve yaşanan saldırı ve tehdit olayları merkezi bir zorluk olarak karşımıza çıksa da, bu tür olayları anlatan tüm katılımcılarda yaşanan zorluk kurumun desteğinin hissedilmesine vesile olmuş; kurumsal bağlılıklarını ve *iş doyumlarını* olumlu yönde etkilemiştir. İş doyumunun ve kurumsal aidiyetin kaynakları olarak karşımıza çıkan temadaki ilk bulgu örgütsel doyumun büroda ciddi bir sıkıntı söz konusu olduğunda merkezle kolay iletişim kurabilmeleri ve yönetimin desteğini hissetmeleri olmuştur. Kurumun bir aile, hatta ev ya da memleket kelimeleri ile ifade edildiği pek çok görüşmede, bu duygunun genellikle gerçekleşen bir saldırı ya da kriz ardından anlaşıldığı belirtilmiştir.

“... Biz coğrafi olarak uzak olmakla birlikte kendimizi uzak hissetmiyoruz” (katılımcı 15)

“Başımdan geçen bu olay sonrasında rektörümüz, dekanımız, fakülte sekreterimiz, yöneticiler, memurlar ve diğer çalışanlar gibi pek çok kişinin beni arayarak sorunumu paylaşmış olması, tam bir aidiyet duygusunun oluşmasına ve aile ortamı hissetmemi sağlamıştır. Üniversitemizin ilgili bütün birimleri beni arayıp konu ile ilgili gerekli tüm işlemlerde bana fazlasıyla yardımcı olmuşlardır. Bu durum, şahsımı çok mutlu etti ve Anadolu Üniversitesi ailesinin bir parçası olduğum için kendimi daha mutlu ve huzurlu hissetmeye başladım.” (Katılımcı 21)

Uzaklık hissi katılımcılar tarafından yönetsel olarak değil, sosyal faaliyetlere ya da tesislere erişim açısından değerlendirilmekte olup, bu nedenle Eskişehir’de hizmet içi eğitim seminerine ya da arama konferansı gibi etkinliklere düzenli katılımları onların örgütsel doyumuna olumlu katkı sağlamıştır.

Bulunulan şehirdeki yerel yöneticiler ve diğer kurumların çalışanları başta olmak üzere, esnaf ve vatandaşla da iyi ilişkiler içinde olunması da büro çalışanlarının aidiyetini olumlu etkileyen bir bulgudur. Anadolu Üniversitesi’nin kurumsal kimliği ve imajının yanı sıra bürodaki hizmetin kalitesinin de bunda etkili olduğu aktarılmıştır.

### Sonuç ve Öneriler

Anadolu Üniversitesi 1982-1983 eğitim öğretim yılından beri uzaktan öğretim alanındaki öncü rolünü muhafaza ediyor. Bu çalışma söz konusu öncü rolün sürekliliğinin önemli bir parçası olan büro hizmetleri üzerinde durmaktadır. Unutmamak gerekir ki, büro hizmetleri

uzaktan eğitimin tıpkı idari, akademik ve malzeme üretim birimleri gibi temel bileşenleri arasında yer almaktadır. Bir zincirin halkaları gibi birbirine sıkı biçimde bağlı bu dört birimden herhangi birinde yaşanacak önemli bir aksaklık sistemin tümünü etkileyebilme potansiyeline sahiptir. Bu cümleden olmak üzere, büro hizmetlerinin iyileştirilmesi öğrencilerin hem Açıköğretim sistemine bağlılıklarının hem de başarılarının sağlanması bakımından kritik bir önemi haizdir.

Okumakta olduğunuz çalışma 16 farklı büroda Açıköğretim sistemi içindeki görevleri ifa etmekte olan 28 büro çalışanı ile gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde elde edilen bulguların analiz edilmesine dayanmaktadır. Bu kapsamda elde edilen bulgulara bakıldığında dört ana temanın öne çıktığı görülmektedir. Temalardan ilki bürolardaki ‘gündelik hayat’ ile ilişkilidir. Büro çalışanları bürolardaki gündelik yaşama dair iki temel noktanın altını çizmişlerdir: i) bürolarda özellikle kayıt zamanlarında aşırı bir yoğunluk yaşanmakta ve çalışma süreleri aşırı bir biçimde artmaktadır. Bu artış beraberinde ciddi bir yorgunluğu getirebilmektedir. ii) kayıt zamanları dışında ise bürolar oldukça sakinidir. Günlük rutin içinde çok fazla yorulmadan çalışanlar görevleri ifa etmektedirler.

Çalışmanın bulgularının öne çıkardığı ikinci ana tema ‘güçlü yönler’ başlığı altında ele alınmıştır. Bu kapsamda hizmet kalitesinin yüksekliği, problem çözme becerisinin son derece gelişmiş olması, ayrıcalık talebinde bulunan yerel seçkinlerin değil de dezavantajlı grupların pozitif ayrımcılık ile sorunlarının çözümünde kolaylık gösterilmesi, hizmet söz konusu olduğunda tüm unvan ve kadroların eşitlenerek herkesin iş yüküne ortak olma çabası içine girmesi gibi özellikler dile getirilmiştir. Üçüncü olarak ise, elde edilen bulgular ‘yaşanan zorluklar’a işaret etmektedir. Bu kapsamda büro çalışanlarını en çok zorlayan unsur devletin bürokratik aygıtı içinde görev yapan kişilerin ayrıcalık talepleridir. Bunun dışında mevzuata aykırı istekler, hizmette sınırsızlık algısı ve bütün bunlarla ilişkili olarak zaman zaman baş gösterebilen güvenlik ile ilgili kaygılardır. Son olarak büro çalışanları merkeze olan uzaklık sebebi ile bir kısım imkânlardan (yüzme havuzu gibi) yararlanamamayı yaşanan güçlükler arasında sıralamışlardır.

Çalışmanın bulgularından elde edilen son tema ‘örgütsel doyum ve aidiyet kaynakları’ başlığı altında ele alınmıştır. Bu kapsamda, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında Anadolu Üniversitesi’nin merkez birimlerinde yer alan personelin gösterdiği ilgi ve duyarlılığın sorunların kısa sürede çözümüne katkı sağladığı tespit edilmiştir. Bu içten ilgi ve duyarlılık ise son kertede çalışanların kurumsal bağlılığının ve iş doyumunun artmasında ciddi manada belirleyici olabilmektedir. Ayrıca merkezdeki sorumlular ile kurulan kolay iletişim ve sağlanan

desteğin de benzer bir sonuç ürettiği ifade edilmiştir. Son olarak merkezden uzak olmaktan kaynaklanan sorunların çözümünde hizmet içi eğitimlerin ve arama konferanslarının önemli bir gelişim kaydedilmesine katkı sağlayacağı ifade edilmiştir.

Bu temel bulgular ışığında hem büro hizmetlerinden elde edilen verimin artırılması hem de böylelikle uzaktan eğitim sisteminin genel işleyişinin iyileştirilmesine katkı sağlaması bakımından bazı hususların öneri mahiyetinde önemle altını çizmek gerekmektedir. Öncelikle sınırlı bir zaman diliminde de olsa büro çalışanlarının iş yükünün aşırı artışı sebebi ile karşılaşılması muhtemel sorunlar üzerinde düşünmek gerekir. Öğrenciler özellikle bu günlerde Açıköğretim sistemini temsil eden görevlilerle doğrudan temas kurmaları ve bu temaslar sırasında iş yoğunluğu sebebi ile istenmeyen hoşnutsuzlukların yaşanması son derece muhtemeldir. Tam da bu sebeple, çalışanların işlerin yoğun olduğu günlerde gösterecekleri hassasiyetin önemi hususunda özel bir bilgilendirmeye tabi tutulmaları son derece önem kazanmaktadır. İlgili günlerde gösterecekleri performans sistemin kaderi ile doğrudan ilgili ise, ister arama konferansları ile isterse hizmet içi eğitimler ile bu husus üzerinde özel bir önemle durulmasını sağlayacak fırsatlar ortaya konmalıdır. Bunun dışında belki kayıt dönemlerindeki iş yoğunluğunun daha makul düzeylerde seyretmesi için çeşitli alternatifler de geliştirilebilir. Örneğin, ilgili günlerde geçici olarak ilave personel istihdamı sağlanabilir. Merkezde halihazırda çalışan görevliler bu amaçla geçici olarak görevlendirilebilirler. Öte yandan sakin olarak nitelendirilen dönemin daha verimli kullanılması açısından öğrenci destek hizmetinin hem reaktif hem de proaktif yapıya büründürülmesinde fayda vardır. Bu minvalde, büro çalışanlarının kayıt yenilemediği tespit edilen öğrencilere ulaşarak öğrenci kaybının azalmasını engelleme yönünde çalışmalar içinde olmaları teşvik edilebilir. Uzaktan eğitimde önemli bir sorun olan bırakmanın önüne geçmek için önerilen öğrenciye müdahale yöntemi açısından en faydalı olabilecek kişiler öğrenciye yakınlığı nedeniyle büro çalışanları olacaktır. Öğrenci hizmetleri rolünün müdahaleyi de kapsayacak şekilde proaktif bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir.

Sistemin işleyişinin iyileştirilmesi için dikkate alınmasında yarar görülen ikinci önemli ana başlık 'kariyer danışmanlığı' ile ilgilidir. Alanyazında uzaktan yüksek öğretim programlarında kariyer danışmanlığının gerekliliği karşısında maliyeti konusu tartışılmakta iken (Simpson, 2004), bu konuda elinde hazır insan gücü olan bir kurum olarak, büro personelinin bu konuda yeni roller üstlenmesinin sağlanması yerinde olacaktır. Çalışmanın bulguları büro personelinin böylesi bir role açık olduğunu ve halihazırda zaten bu rolü yerine getirmekten mutlu olduğunu göstermiştir. Bu rollere öğrencinin yükseköğretimde yeni işe aynı



kampüste olduğu gibi bürolarda da akademik yıl başında oryantasyona tabi tutulması, öğrencilerin büroda bir araya gelebileceği etkinliklerin organize edilmesi gibileri eklenebilir. Öğrencilerin kariyer danışmanlığı ve süreç içinde akademik danışmanlık desteğini ülke çapına yayılmış öğretim görevlilerinden alması düşüncesi büyük ölçekli kurumlarda gerektireceği yatırım açısından sorgulanmakta olup (Tait, 2010), Anadolu Üniversitesi'nin mevcut fiziki ve insan kaynağına eklenecek yeni öğretim görevlileri ile bu rolü daha sistemli ve donanımlı şekilde yürütmesinde fayda vardır.

Açıköğretim öğrencisinin çoğu zaman örgün öğrenciden yaş ve deneyim açısından daha üstün olduğu bilinse de, bu onların daha iyi kariyer planları yapabilecek yetiye sahip oldukları anlamına gelmemelidir (LaPadula, 2003). Bu nedenle, kariyer planlama desteğinin öğrenci destek hizmetlerinin bir bileşeni olması kaçınılmazdır. Ayrıca, kampüsteki öğrencilerin yararlanabildiği bir diğer hizmet olan psikolojik danışmanın da uzaktan eğitimde çevrimiçi olarak sunulması şarttır. Uzaktan öğrenen yetişkinler de eğitim yaşantılarına dair, kişisel ya da mesleki danışmanlığa ihtiyaç duyarlar.

Üçüncü olarak, 'yaşanan zorluklar' teması altında elde edilen bulgular dikkate alındığında, büro çalışanlarının ayrıcalık talepleri ve diğer başka faktörlerle de ilişkili olarak ortaya çıkabilen güvenlik sorunları ile boğuşmak zorunda kaldıkları tespit edilmiştir. Bu sorunun halli için her şeyden önce bütün bürolarda en az bir tane güvelikten sorumlu eleman istihdamı sağlanabilir. Bunun dışında özellikle psikolojik sorunları olan bireylerin yol açtığı güvenlik zaafı için de büro çalışanları verilecek hizmet içi eğitimlerle uzmanların katkısı ile psikolojik problemler ile ilgili bilgi sahibi kılınabilir. En azından bu türden sorunlarla karşılaştıklarında ne yapmaları gerektiği ve hangi kişi ve kurumlardan yardım talep edebilecekleri hususunda bilgilendirilirse muhtemel hoşnutsuzlukların önüne geçmek daha kolay olacaktır.

Son olarak, büro çalışanlarının kurumsal aidiyetlerinin ya da Anadolu Üniversitesi'ne bağlılıklarının oldukça ileri düzeyde olduğu elde edilen bulgulardan anlaşılmaktadır. Bu bakımdan bürolardaki her statü ve unvan sahibinin gösterdiği hassasiyet takdir ile anılmalıdır. Önceki yıllara nazaran ciddi bir mesafe alındığı da anlaşılmakla birlikte, yine de merkeze uzaklığın yol açtığı bazı küçük telafisi mümkün zorluklar da tespit edilmiştir. Örneğin merkezdeki bazı imkânlardan mahrumiyet bunların başında gelmektedir. Bu sorunun çözümü için her bir ildeki üniversiteler ile ya da ilgili devlet kurumları ile sağlanacak iş birliği ile büro çalışanlarının spor salonu, yüzme havuzu ve benzeri hizmetlerden yararlanmalarının önü

açılabilir. Böylesi bir çözüm önerisi zaten ileri düzeyde olan bağlılıkların hem sürekliliğini hem de artmasını sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Allaire, Y. & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5, 193-226).
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage.
- Barnabe, C. & Burns, M. (1994). Teachers' job characteristics and motivation. *Educational Research*, 36, 171–185.
- Ashkanasy N. M. & Jackson, C. R. A. (2009). Örgüt Kültürü ve İklimi. (Ed. N. Anderson, D. Öneş, Sinangil, H. K. ve C. Viswesvaran). *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı* içinde. İstanbul: Literatür Yayıncılık, 465- 483.
- Callahan & Fleenor, C.P. (1988), *Managing Human Relations*, Columbus Merriz Company.
- Cameron, Kim (2004). *The Handbook of Organizational Development: A Process For Changing Organizational Culture*, Michigan.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley Publishin Company.
- Çelik, V. (2004). Örgütsel hikâyeler ve okul kültürünün analizi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9.
- Durak, G. (2018). Open and Distance Learning Administration: The Organizational Models, Cultures, and Structure and The Barriers and Trends in ODL Administration. In *Administrative Leadership in Open and Distance Learning Programs* Eds. Buyuk, Köksal; Kocdar, Serpil; Bozkurt, Aras. Hershey PA: IGI Global Pub.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of culture*. New York: Basic Books.
- Hannabuss, S. (2000). Narrative knowledge: eliciting organisational knowledge from storytelling. In *ASLIB proceedings* (Vol. 52, No. 10, pp. 402-413). MCB UP Ltd.
- Honeyman, M., Miller, G. (1993) "Agriculture distance education: A valid alternative for higher education?". *Proceedings of the 20th Annual National Agricultural Education Research Meeting*: 67–73.
- Hofstede G. (1991). *Cultures and Organizations*, London: McGraw-Hill Company.
- Hoy, W. K. (1990). Organizational climate and culture: A conceptual analysis of the School Workplace. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 12(2), 149- 168.
- Inglis, F. (2004). *Culture*. Polity Press: Cambridge.
- İşman, A. (2011). *Uzaktan Eğitim*. 4. Baskı, Nisan 2011, Ankara: Pegem Akademi.
- Klugman, J. (2011). Human Development Report 2011. Sustainability and Equity: A better future for all.

- LaPadula, M. (2003). A comprehensive look at online student support services for distance learners. *The American Journal of Distance Education*, 17(2), 119-128.
- Ott, J. S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: Dorsey Press. (Chapter 3. Organizational Culture: Concepts, Definitions, and a Typology).
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. Reading, MA: Free Press, Addison-Wesley.
- Pitman, T. (2000). Perceptions of academics and students as customers: A survey of administrative staff in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 22(2), 165-175.
- Powar, K. B. (2003). Management of institutions. In S. Panda (Ed.), *Planning and Management in Distance Education* (pp. 22–49). London: Routledge.
- Riley, T., & Hawe, P. (2005). Researching practice: the methodological case for narrative inquiry. *Health education research*, 20(2), 226-236.
- Robbins, (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev.: Sevgi A. Öztürk), Eskişehir: ETAM A.Ş. Basım ve Yayım.
- Rumble, G. (2002). The management of distance learning systems. Paris: UNESCO. <http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000947/094701e.pdf> Erişim Tarihi: 10.03.2018.
- Schein, H. E. (1976). *Örgütsel Psikoloji*, Eskişehir İ.T.İ.A.Yay., No:167, Eskişehir.
- Scholl, R. W. (2015). Organizational Culture-the Inducement System. <http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/webnotes/Culture.htm>. Erişim Tarihi:13.03.2018.
- Sharma, H. (2002). Student Support Services In Distance Learning System A Case Of DDE, Maharshi Dayanand University. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 3(4).
- Simpson, O. (2004). The impact on retention of interventions to support distance learning students. *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*, 19(1), 79-95.
- Smircich, L. ve Calas, M. B. (1987). Organizational Culture: A Critical Assessment. Jablin, F. M. ve Diğerleri (Eds). *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park: Sage.
- Şişman, Mehmet (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Tait, A. (2000). Planning student support for open and distance learning. *Open learning*, 15(3), 287-299.
- Unutkan, G.A. (1995), *İşletmelerde Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## Yazarlar Hakkında

### Asu ALTUNOĞLU



Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yaygın Öğretim Bölümünde Dr. Öğr. Üyesi olarak görev yapan yazar, lisansını İngilizce Öğretmenliği, yüksek lisans ve doktorasını Eğitim Bilimleri alanında tamamlamıştır. İlgi alanları arasında örgüt kültürü, okul ve öğretmen kültürü, eğitimde değişim, açık ve uzaktan öğrenmenin yönetimi ve uzaktan yükseköğretim bulunmaktadır.

Tel iş : 02223350580-2779  
e-posta: asualtunoglu@anadolu.edu.tr

### Uğur KESKİN



Endüstri mühendisliği lisans eğitiminden sonra birinci yüksek lisansını işletme alanında, ikinci yüksek lisansını ise yönetim bilimleri alanında tamamlamıştır. Yönetim ve organizasyon doktora programını tamamlamıştır. Üç yıldır Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde öğretim üyesi olarak çalışmaktadır. İlgi alanları arasında; yönetim felsefesi, örgüt kuramları, stratejik yönetim ve eğitim bilimleri yer almaktadır.

Tel iş: 02223350580-2544  
e-posta: ugurkeskin@anadolu.edu.tr

### Köksal BÜYÜK



2009 yılında Sakarya Üniversitesi, İşletme A.B.D., Yönetim Organizasyon Bölümü'nde doktora eğitimini tamamlayan yazar, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Öğrenme Teknolojileri AR-GE Birimi Yöneticisi olarak görev yapmaktadır. Çalışma alanları arasında Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Stratejik Performans Yönetimi, Örgüt Kültürü, Yönetim, İş Etüdü, Sivil Toplum Kuruluşlarında Yönetim, Uzaktan Eğitim ve e-Öğrenme Hizmetleri yer almaktadır.

Tel iş: 02223350580-2436  
e-posta:koksalbuyuk@anadolu.edu.tr

### Mustafa ALTUNOĞLU



1976 Bursa doğumlu olan Altunoğlu, ODTÜ Sosyoloji Bölümünden 2000 yılında mezun oldu. Aynı yıl Dumlupınar Üniversitesi Bilecik İİBF'de başladığı akademik hayatını Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'nde sürdürmektedir. Kimlik politikaları, siyasal hayat ve siyasi partiler gibi alanlarda çalışmaları bulunmaktadır. İdealkent (Kent Araştırmaları Dergisi) dergisinin editörleri arasındadır.

Tel iş: 02223350580-2451  
e-posta:maltunoglu@anadolu.edu.tr

**Mahmut Sami İŞLEK**

Lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi İşletme (İngilizce) bölümünde tamamlayan yazar, yüksek lisansını ise Karamanoğlu Mehmetbey Üniversite'sinde İşletme alanında yapmıştır. Halen Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Pazarlama doktora programında eğitimine devam etmektedir. Bir süre Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi'nde görev yapmıştır ve halen Osmangazi Üniversitesi İİBF-İşletme bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır. İlgili alanları arasında, pazarlama teorisi, tüketici kültürü, sosyal teori ve nitel araştırma yöntemleri bulunmaktadır.

Tel iş: 02222393750-1746  
e-posta:msislek@ogu.edu.tr

**Muhammet Nurullah ÇAKMAK**

Anadolu Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesinde Araştırma Görevlisi olan yazar, lisans ve yüksek lisansını Spor Bilimlerinde yapmış, doktora programına aynı alanda devam etmektedir. İlgili alanları arasında sosyoloji, spor sosyolojisi, beden sosyolojisi bulunmaktadır.

Tel iş: 02223350580-6795  
e-posta:mncakmak@anadolu.edu.tr

**Seher KAŞIKARA**

Seher Kaşıkara, 2001 yılında Gazi Üniversitesi İngilizce Öğretmenliğinden, 2014 yılında da Atılım Üniversitesi Hukuk Fakültesinden mezun olmuştur. Anadolu Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. İngilizce öğretmenliği alanında; alternatif öğretim teknikleri ve otonom öğrenme gibi konular ilgi alanına girerken, hukuk alanında; insan, kadın, çocuk, engelli ve mülteci gibi kırılgan grupların yaşadıkları hak ihlalleri temel çalışma alanlarıdır. Halen, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Uzaktan Eğitim A.B.D.de doktora yapmaktadır.



Tel (İş): +90 222 335 05 80/6099  
Eposta: skasikara@anadolu.edu.tr