

Öğretim Elemanlarının Yönetsel Hizmetlere İlişkin Görüşleri: Bir Durum Çalışması*

The Views of Academic Staff on Administrative Services: A Case Study

Gamze Kasalak¹, İlhan Günbayı², Serdar Özçetin³

Öz

Bu araştırmanın amacı, öğretim elemanlarının yönetsel hizmetlere ilişkin algılarını derinlemesine incelemektir. Nitel araştırma yöntemi ve bütüncül tek durum desenli bu çalışmada bireysel görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmaya, amaçlı örnekleme yönteminden “kartopu veya zincir” örnekleme tekniği kullanılarak seçilen bir devlet üniversitesi eğitim fakültesinde görev yapan gönüllü yedi öğretim elemanı katılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanan verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre katılımcıların, koordinatörlük ve yönetsel düzeyde iki yönetsel hizmet türü bulunmaktadır. Yönetsel hizmetlere görevlendirmeler ise üst kademe tarafından zorunlu, gönüllü, formel ve informal bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Öğretim elemanları üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olan yönetsel hizmetler eğitim-öğretim hizmetlerinin sağlanması, bölümler arası işbirliğinin sağlanması, bölüme vizyon ve misyon kazandırılması ve olumlu bölüm ikliminin oluşturulması amacı ve niceliksel ve niteliksel düzeyde idari personelin olmaması nedeniyle gerçekleştirilmektedir. Katılımcılar yönetsel hizmetlerin daha etkili uygulanmasına ilişkin çözüm önerileri geliştirmiş olup kavramla ilgili belediye başkanı, muhtar, öğrenci, eşek, örümcek, diken ve keçiboynuzu metaforları üretmişlerdir.

Anahtar sözcükler: Öğretim elemanı, yönetsel hizmetler, yükseköğretim

Abstract

The purpose of this study was to analyze the opinions of academic staff on administrative services in details. This was a qualitative case study with a single holistic design. Data were collected via semi-structured interview forms. The sample of this study consisted of seven academic staff employed in the faculty of education in a state university based on purposive sampling method. Data were analyzed descriptively based on the data gathered via semi-structured interview forms. According to the findings of the study, there were two types of administrative services at the level of coordinating and management. The ways which academic staff was appointed to administrative services were done based on voluntarism, formally or informally. Administrative services affected administrative staff both positively and negatively. Positive effects of administrative duties were classified under gaining skill and knowledge of management, gaining skill and knowledge of training, self-consciousness and self-actualization. Negative effects of administrative duties were classified under psychological, administrative and academic themes. Academic staff put forwarded suggestions based on solutions for administrative services' being carried out more effectively and formulated different metaphors under the category of human- mayor, demarche and student-, animals- donkey and spider- and plants- thorn and carob.

Keywords: Academic staff, administrative services, higher education

Received: 22.03.2016 / Revision received: 01.08.2016 / Second revision received: 30.09.2016 / Approved: 03.10.2016

¹Dr., Akdeniz Üniversitesi, Antalya, gamzekasalak@gmail.com, ²Prof. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Antalya, igunbayi@akdeniz.edu.tr, ³Doktora öğrencisi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, serdarozcetin@gmail.com

Atf için/Please cite as:

Kasalak, G., Günbayı, İ. ve Özçetin, S. (2016). Öğretim elemanlarının yönetsel hizmetlere ilişkin görüşleri: Bir durum çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(4), 507-536. doi: 10.14527/kuey.2016.020

Giriş

Fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumu olan üniversitelerin temel amaçları yüksek düzeyde eğitim - öğretim, bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurt içi ve yurt dışı kurumlarla işbirliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmaktır (Yükseköğretim Kurulu [YÖK], 2015). Bu amaçlara ulaşabilmek için üniversitelerde karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme aşamalarını kapsayan yönetim süreçlerini etkili bir şekilde yürüten öğretim elemanlarına ihtiyaç vardır. Bu nedenle, öğretim elemanlarının gerçekleştirdikleri yönetsel hizmetlerin incelenmesi gerekmektedir.

Öğretim elemanlarının görev, sorumluluk ve rolleri çeşitli alt grupların birleşimidir. Bu görev, sorumluluk ve rolleri Buchbinder ve Newson (1985), Kreber (2000) ve Neatby (1985) araştırma, öğretim ve toplum hizmet olmak üzere üç boyutta ele alırken; Boyer (1990) ve Clark (1986) araştırma, öğretim, uygulama ve entegrasyon; Sadeghi-Nejad (1991) bilimsel araştırma, eğitim-öğretim, hasta hizmetleri (topluma hizmet) ve idari hizmetler olmak üzere dört grupta sınıflandırmaktadırlar. Finkelstein (1984) ve Hattie ve Marsh (1996) ise tüm bu sınıflandırmaları Sadeghi-Nejad'ın (1991) görüşüyle benzer şekilde ele almışlar ve bunlara ek olarak yönetsel hizmetlerin de yer aldığını ifade etmişlerdir. Ayrıca danışmanlık hizmetleri ve mesleki gelişim çalışmaları (Karakütük, Tunç, Özdem ve Bülbül, 2008) ve görev yapılan coğrafyadaki toplumun bilinçlenmesini sağlama işlevi (Ortaş, 2004) de öğretim elemanlarının görev, sorumluluk ve rolleri bağlamında ele alınmaktadır. Yenihan (2015) öğretim elemanlarının görev, sorumluluk ve rollerini yükseköğretimin geleneksel işlevleri bağlamında incelemekte ve bu işlevleri birbirinden ayırmanın mümkün olmadığını belirtmektedir. Öğretim elemanlarından *eğitim/öğretim işlevi* ile aktif olarak öğrenen, yaratıcılığı gelişmiş ve eleştirel düşünce gücüne sahip nesilleri yetiştirmeleri (Boyer, 1990); *araştırma işlevi* ile de bilimsel araştırma yapmaları ve bu araştırmalar sonucunda elde ettikleri verileri toplumla paylaşmaları (Odabaşı, Fırat, İzmirli, Çankaya ve Mısırlı, 2010) beklenmektedir. *Hizmet işlevi* ile de üniversitelerde elde edilen bilgilerin, ortaya konulan yeniliklerin toplumla paylaşılması, toplum yararına kullanılması, toplumun ihtiyaçlarını belirleyerek eğitim ve araştırmalarını bu yönde planlayıp gerçekleştirmeleri ve sonuçların hizmet olarak toplum yararına sunmalarının gerekliliği vurgulanmaktadır. Buna ek olarak, kurum içinde üstlenilen ve yerine getirilen idari görevler de hizmet işlevleri bağlamında değerlendirilmektedir (Yenihan, 2015).

Yükseköğretimin geleneksel işlevlerinin incelendiği bir çalışmada (Kaptanoğlu ve Özok, 2006), yöneticilik ve kurul üyeliğini kapsayan idari

görevlerin hizmet işlevini oluşturduğu ve akademik performans değerlendirme ölçütleri kapsamında kullanılabilceği ifade edilmiştir. Bursalıoğlu (1979) da üniversitelerde eğitisel amaçların etkin ve olumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi için öğretim elemanlarının başarılı yönetsel davranış sergilemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Öğretim elemanlarının görev, sorumluluk ve rollerinin birbirlerinden ayırmak mümkün olmayabilir çünkü tüm bu öğeler (işlevler) birbirlerini tamamlayan bir yapbozun parçaları gibidir. Öğelerin birbiriyle uyum içerisinde olması, yükseköğretim kurumlarının başarı ve tanınırlıkları ile eğitim/öğretim ve araştırma işlevlerinin etkililiğinin düzeyleri artırması söz konusu olabilir.

Türkiye’de öğretim elemanlarının görevleri 2547 sayılı Türkiye Yüksek Öğrenim Kanunu’nda belirtilmektedir (YÖK, 2015). Buna göre; a. Yükseköğretim kurumlarında ve bu kanundaki amaç ve ilkelere uygun biçimde önlisans, lisans ve lisansüstü düzeylerde eğitim-öğretim ve uygulamalı çalışmalar yapmak ve yaptırmak, proje hazırlıklarını ve seminerleri yönetmek, b. Yükseköğretim kurumlarında, bilimsel araştırmalar ve yayımlar yapmak, c. İlgili birim başkanlığınca düzenlenecek programa göre, belirli günlerde öğrencileri kabul ederek, onlara gerekli konularda yardım etmek, bu kanundaki amaç ve ana ilkeler doğrultusunda yol göstermek ve rehberlik etmek, d. Yetkili organlarca verilecek görevleri yerine getirmek, e. Bu kanunla verilen diğer görevleri yapmaktır. Birçok Avrupa ülkesinde öğretim elemanlarından beklenen temel görevler ve görev tanımları mevzuat, resmi tüzük ve iş sözleşmesinde tanımlanmakta; kurumsal düzeyde açık bir şekilde ifade edilmektedir. Almanya, İtalya, İsveç, Polonya, Romanya, Slovakya ve Slovenya’da öğretim elemanlarının iş yükleri öğretim, araştırma ve yönetim görevleri arasında kurum tarafından oluşturulmaktadır. Belçika’da ise öğretim elemanlarının görevleri araştırma, eğitim ve hizmet imkânı açısından şekillenmektedir. Çek Cumhuriyeti’nde öğretim elemanlarının iş yükü dağılımları eğitimsel faaliyetlere %50, bilimsel faaliyetlere %40 ve idari faaliyetlere ise %10 oranındayken Lüksemburg’da ise iş yükü dağılımı araştırma (%50), eğitim (%40) ve diğer (%10) şeklinde değişmektedir. Macaristan’da da öğretim elemanları 65 farklı faaliyeti kapsayan araştırma ve diğer görevleri gerçekleştirmekle sorumludur (Eurydice, 2008).

Yükseköğretimin geleneksel işlevlerini incelemek bilginin keşfini ve yayılmasını sağlamak, büyüme ve olgunlaşma için fırsatlar sunmak, araştırma yöntemini öğretmek (Rice, 1970) ve tüm bu işlevlerin birbirleriyle entegrasyonu sonucunda örgüt yapısını oluşturmak amacıyla oldukça önemli görülmektedir. Özellikle öğretim elemanlarının yönetsel hizmetleri gerçekleştirmeleri yönetici sorumluluğunu paylaşmak açısından (Korkut, 1992) da önemlidir. Yöneticinin sorumluluğunun paylaşılması ile birlikte yetki devrinin artması, sorumlulukların astlar tarafından paylaşılması ve merkezîyetçiliğın azalması beklenebilir. Böylece, yönetsel hizmetleri gerçekleştiren öğretim elemanları görevlere geliş

biçimleri ile formel yetkilerinden güç alarak üst ya da baş durumda olan bir liderlik anlayışını betimleyen statü liderliğinden kurtularak informal liderlik rollerini üstlenebilirler (Korkut, 1992). Statüsünden dolayı formel yetkiye, üniversitenin iç ve dış öğelerinden dolayı sosyal yetkiye ve yönetim bilgisi ve becerisinden dolayı da teknik yetkiye (Bursalıoğlu, 2002) sahip olan Dekan, Müdür, Bölüm Başkanı, Anabilim Dalı Başkanı gibi yönetici pozisyonundaki öğretim elemanlarının diğer öğretim elemanları ve öğrenciler tarafından kabul görmeleri ve benimsenmeleri onların liderlik statüsü kazanmalarını sağlayacaktır (Korkut, 1992). Ayrıca bir yükseköğretim kurumu stratejik vizyon, yenilikçilik ve esnekliği teşvik eden, kurumların karar alma ve bürokrasi tarafından engellenmeden kaynaklarını yönetmelerine olanak veren olumlu yönetim özelliklerinin sağlanması ile dünya çapında üniversite koşullarını sağlayabilecektir (Salmi, 2010).

Yükseköğretimin yapısı, yönetimi ve yöneticileri ile ilgili yapılan araştırmalarda, yükseköğretim yöneticilerinin eğitimi (Bone ve Bourner 1998; Emad Zade, Karimi Mounaghi, Bahreini Tousi, Derakhshan, Sadeghi ve Darroudi, 2004; Kısakürek, 1978; Kneucker 1976), yükseköğretim yönetici davranış ve özellikleri (Başar 1991; Beytekin ve Göktürk, 2012; Jin ve Wang 2010; Korkut 1992), yükseköğretim yöneticilerinin yeterlikleri (Akaninyene ve Bassey 2010; Al 2007; Mohammadian, Jahangiri, Naghizadeh ve Farhad, 2006; Toprakçı ve Bilbay, 2011) konularında çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle yükseköğretimin geleneksel işlevleri bağlamında yönetsel hizmetlere ilişkin sınırlı sayıda çalışmalara rastlanmıştır (Beytekin ve Göktürk, 2012). Bu araştırmanın öğretim elemanlarının yönetsel hizmetlere ilişkin algılarını ele alması bakımından öncül veriler sunma niteliği taşıdığından bahsedilebilir.

Öğretim elemanlarının kurumlarındaki yapıyı kurma ve insan ilişkileri boyutlarındaki yetenek ve becerileri hakkında bilgi sahibi olabilmek, eğitim kurumlarının iyi yönetilip yönetilmediği fark edebilmek ve kurumun geleceğine ilişkin kestirimlerde bulunabilmek (Korkut, 1992) gibi yeterliklere sahip olması gerektiği düşüncesiyle öğretim elemanlarının yönetsel hizmetlere ilişkin algılarının incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Araştırma sonuçları, yönetsel hizmet türlerini, yönetsel hizmetlere görevlendirilme şekillerini, yönetsel hizmetlerin yapılma nedenlerini ve yönetsel hizmetlerin etkilerini araştırmacı ve uygulayıcılara tanıtmaları ve yönetsel hizmetlerin etkili uygulamasına yönelik öneriler sunması açısından önemlidir. Ayrıca, öğretim elemanlarının uyguladıkları yönetsel işlevlere ilişkin görev tanımlarının netlik kazandırabilmek, yönetsel hizmetlere görevlendirilmelerinde ilgi alanları ve adil uygulamaları göz önünde bulundurabilmek, çalıştıkları yükseköğretim kurumlarında olumlu örgüt iklimini geliştirmesinde katkı sağlayabilmek araştırmanın önemini artırmaktadır.

Bu anlamda bu araştırmanın amacı, yönetmelik hizmetlere ilişkin öğretim elemanlarının algılarını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretim elemanlarının *yönetmelik hizmet türlerine* ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Öğretim elemanlarının *yönetmelik hizmetlere görevlendirilme şekillerine* ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Öğretim elemanlarının *yönetmelik hizmetleri yapma nedenlerine* ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Öğretim elemanlarının *yönetmelik hizmetlerin etkilerine* ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Öğretim elemanlarının *yönetmelik hizmetlerin daha etkili uygulanmasına yönelik çözüm önerilerine* ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Öğretim elemanlarının *yönetmelik hizmetler konusunda ürettikleri metaforlara* ilişkin görüşleri nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Araştırma nitel bir çalışma olup bir devlet üniversitesi eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarının yönetmelik hizmetlere yönelik algılarını ortaya koymayı amaçladığından bütüncül tek durum deseninde planlanmıştır. Araştırmanın tek bir analiz birimiyle (bir üniversite ve bir fakülte) yürütülmüş olması, yeterince irdelenmemiş durumları inceleyerek sonraki araştırmalara zemin oluşturmaya imkân sunması ve araştırmada genel standartlara uymayan aşırı, aykırı ya da kendine özgü durumların çalışılması (Yıldırım ve Şimşek, 2013) nedeniyle bütüncül tek durum deseninin kullanılması tercih edilmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, bir devlet üniversitesi eğitim fakültesinde görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan yedi öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak çalışma grubu oluşturmak için on öğretim elemanı ile görüşülmüş, ancak yedisi gönüllü olmuştur. Bütüncül tek durum deseninde tasarlanan bu araştırmada, öğretim elemanları amaçlı örneklem yöntemlerinden biri olan “kartopu veya zincir” örnekleme ile belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının görev yaptıkları yükseköğretim kurumunda çalıştıkları süre içerisinde *yönetmelik hizmetlerde bulunma durumları* göz önünde bulundurulmuştur. Yönetmelik hizmetlerde bulunduğu düşünülen, bu konuda ayrıntılı olarak görüşlerini aktaracak, yönetmelik hizmet olgusunun keşfedilmesi ve açıklamasında yararlı olacak gönüllü kişilere ulaşmak hedeflenmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların farklı akademik unvan, bilim dalları ve cinsiyetten olmalarına özen gösterilmiş ve katılımcı çökmesi yapılmıştır. Katılımcıların dördü kadın; üçü erkektir. Üç

öğretim elemanı fen ve dört öğretim elemanı sosyal bilimler alanında görev yapmaktadır. Akademik unvanlara göre ise ikisi doçent, ikisi yardımcı doçent, biri öğretim görevlisi ve ikisi araştırma görevlisidir (Tablo 1).

Tablo 1

Öğretim Elemanlarının Unvan, Bilim Dalı ve Cinsiyetlerine Ait Bilgileri

Bilim Dalı	Fen Bilimleri			Sosyal ve Beşeri Bilimler			
Katılımcı Kodları	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7
Unvan	*D	*Y	*ÖG	D	Y	*AG	AG
Cinsiyet	*E	*K	E	K	K	K	E

*D, Doçent; *Y, Yardımcı Doçent; *ÖG, Öğretim Görevlisi, *AG, Araştırma Görevlisi; *K, Kadın öğretim elemanını, *E, Erkek öğretim elemanını ifade etmektedir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın veri toplama tekniği bireysel görüşmedir. Araştırmacılar tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu durum çalışmalarının doğasına uygun bir şekilde tasarlanmıştır. Bu kapsamda öğretim elemanlarının yönetsel hizmet olgusuna ilişkin ne yaşadığı ve söz konusu deneyimi nasıl yaşadığını belirtmek (Moustakas, 1994) için geniş kapsamlı altı temel araştırma sorusuna değinilmiştir. Öğretim elemanlarına (1) yaptıkları yönetsel hizmetlerin türleri, (2) yönetsel hizmetlere görevlendirilme şekilleri, (3) yönetsel hizmetleri yapma nedenleri, (4) yönetsel hizmetlerin etkileri, (5) yönetsel hizmetlerin daha etkili uygulanmasına ilişkin çözüm önerileri ve (6) yönetsel hizmetlere ilişkin ürettikleri metaforlar hakkında sorular yöneltilmiştir.

Çalışma grubuna dâhil olan yedi katılımcı ile bireysel görüşmeler öncesinde, araştırmanın örneklem ölçütüne uygun bir öğretim elemanı ile bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma, araştırmacılara detaylı ve etkili bir bireysel görüşme denemesinde bulunma ve yönetsel hizmetler olgusuna ilişkin bireysel deneyimleri derinlemesine anlayabilme konusunda bir ön hazırlıkta bulunma fırsatı sunmuştur. Son olarak, yarı yapılandırılmış bireysel görüşme formunda yer alan soruların gözden geçirilmesini ve sorularla ilgili gerekli düzeltmelerin yapılmasına olanak sağlamıştır. Böylece, formun nihai durumu da belirlenmiştir.

Pilot çalışma gerçekleştirildikten sonra araştırmanın çalışma grubu ile bireysel görüşmelere başlanmıştır. Bu kapsamda 2012-2013 eğitim-öğretim yılında çeşitli bilim dallarında görev yapan yedi öğretim elemanı (yedi katılımcı) ile toplamda beş hafta boyunca yaklaşık altı saate varan derinlemesine bireysel görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme ise ortalama 45-60 dakika sürmüştür. Görüşmelerin her biri, katılımcıların belirledikleri zamanlarda ve katılımcılara ait çalışma ofislerinde iki araştırmacı tarafından yüz yüze yapılmıştır. Bir araştırmacı yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan soruları yöneltilmiş ve diğer araştırmacı ise veri zenginliği sağlayabilmek adına görüşmeler süresince katılımcıların jest ve mimikleri yönelik detaylı gözlem ve çeşitli izlenimlerini notları almıştır. Böylece araştırmanın tutarlılığı güçlendirilmeye

çalışılmıştır. Bireysel görüşmeler *öncesinde* katılımcıların kimlik bilgilerinin gizli kalacağı, araştırmada elde edilecek verilerin sonuçlarının bilimsel ortamlarda tartışılacağı ve yayınlanabileceği, araştırmada fiziksel ve psikolojik zarar veren bir risk olmadığı, bireysel görüşmelerin ses kayıt cihazına kaydedilmesinin bireysel izinlerine bağlı olduğu ve istedikleri takdirde çalışmadan çekilebileceklerini belirten bir katılımcı izin formu düzenlenmiştir. Tüm katılımcılar bu formu gözden geçirip imzalamaları ile birlikte bireysel görüşmeler başlanmıştır. Böylece araştırmacılar ile katılımcılar arasında güven ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır (Duverger, 1999). Bireysel görüşme sürecinin *başlangıcında*, araştırmacılar tarafından araştırmanın amacı açıklanarak ve bireysel görüşmelerde yer alan sorular ile ilgili genel bilgiler verilerek araştırmacılar ve katılımcılar arasında etkili iletişim kurulması amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bireysel görüşmeler *esnasında* ise, katılımcılara yarı yapılandırılmış bireysel görüşme formunda yer alan sorular yöneltilmiş; soruların anlaşılmadığı ya da katılımcılara eksik bilgi verildiği hissedildiğinde ise ayrıntı, açıklama ve aydınlatmaya yönelik alternatif ve sonda sorular yardımı ile katılımcıların sorulara derinlemesine yanıt vermeleri sağlanmıştır. Katılımcılara hiçbir koşulda araştırmacılar tarafından yönlendirme ortamı oluşturulmamaya özen gösterilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Yaklaşık 38 sayfalık bir veri seti elde edilen verilerin ses kayıtlarının yazılı dökümleri, bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilen veriler için NVivo 11.00 paket programı kullanılmıştır. Katılımcıların yaşadıkları deneyimlerin özünü yansıtan önemli ifadelerin içerik ve anlamlarından yola çıkılarak kodlamalar yapılması ve bu kodların kendi aralarındaki ilişkisi gruplandırılarak temalar oluşturulması nedeniyle içerik analizinin kullanılması tercih edilmiştir. İçerik analizi içerisinde yer alan frekans analizi ile veri çözümlemeleri gerçekleştirilmiştir. Yanıtların sıklığına bağlı olarak başlıklar altında bir sıralama gerçekleştirilmiş ve frekans sıklıkları, tablolarda verilmiştir. Ayrıca, katılımcıların yönetsel hizmet olgusuna ilişkin yaşantıları ve bu yaşantıları nasıl bir bağlamda deneyimlediklerini detaylı bir biçimde ifade edebilmek için de yazılı dökümlere doğrudan atıflarda bulunulmuştur.

Görüşme çözümlemeleri sırasında gerçek isimler yerine öğretim elemanlarını simgeleyen “Ö1”, “Ö2”,..., “Ö7” kod numaraları kullanılmıştır. Kodların numaralandırılmasında katılımcıların bilim dalları ve akademik unvanları doğrultusunda bir sıralamaya gidilmiştir.

Araştırmada Geçerlilik ve Güvenirlilik

Araştırmanın iç geçerliğini (inandırıcılık) artırmak amacıyla araştırmacılar veri toplama aşamasında esnek davranmaya (Yıldırım ve Şimşek, 2013); uzun süreli, yakın ve güvene dayalı bir etkileşim içinde olmaya ve katılımcı teyidini sağlamaya (Creswell, 2007) ve araştırma bulgularının kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturmaya (Miles ve Huberman, 1994) özen göstermiştir. Uzun süreli

etkileşim için yönetsel hizmet deneyiminde bulunan birden fazla öğretim elemanı ile bireysel görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcı teyidi sağlamak için de tüm katılımcılara bireysel görüşmelerin yazılı dökümleri e-posta aracılığı ile gönderilmiştir. Tüm katılımcılar teyit yanıtı vermiş; veri setinde yaptıkları ekleme, çıkarma veya düzeltmeler aynen kabul edilmiş ve tüm veri seti analiz sürecine hazır hale getirilmiştir.

Araştırmanın aktarılabilişliğini gösteren dış geçerliğini artırmak için araştırma süreci (araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizi, bulgular ve sonuçlar) ayrıntılı bir şekilde betimlenmiştir. Böylece, okuyucuya yorum katmadan ve verinin doğasına mümkün olduğu ölçüde sadık kalınarak aktarılması (Yıldırım ve Şimşek, 2013) amaçlanmıştır. Ayrıca, amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak erişilebilirlik, uygunluk ve gönüllülük esasları temelinde bir çalışma grubu oluşturulmuştur.

Araştırmanın iç güvenilirliği sağlayabilmek (tutarlılık) için tutarlılık incelemesi yönteminden yararlanılmıştır. Bu amaçla, çalışma grubunda yer alan katılımcıların %12.5'ine karşılık gelen ve kura yoluyla seçilen iki öğretim elemanına ait görüşme dökümleri öncelikle araştırmacılar tarafından deşifre edilip her soruya ait kod numaraları, kod isimleri ve özet alıntılar belirlenmiş; eşleştirmeli örnek bir kod tablosu oluşturulmuştur. Nitel araştırma alanında bilimsel çalışmaları olan ve araştırma konusunda bilgi sahibi olmayan iki bilim uzmanından eşleştirmeli kod tablosunda yer alan kod numaralarını, eşleştirme tablosunda yer alan özet alıntılardan uygun bulduklarının karşısına yerleştirmeleri beklenmiştir. Uzmanların kodlamaları arasındaki uyumu belirlemek için SPSS 13.00 paket programında güvenilirlik analizi yapılmış ve Kohen Kappa tutarlılık katsayısı 0.81 ($p < .001$) olarak hesaplanmıştır. Landis ve Koch'a (1977) göre bu katsayının 0.81 ile 1.00 arasında olması, mükemmel bir uyumun olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın dış güvenilirliğini sağlamak için araştırma süreçlerinin detayları eğitim yönetimi ve denetimi alanında görev yapan bir öğretim üyesinin değerlendirmesine sunularak teyit incelemesi gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, bireysel görüşmelerin yapılma şekli ve gerçekleştiği süreler; veri analizi ve bulguların raporlaştırılması ile ilgili ayrıntılı açıklamalar uzmanın değerlendirmesinden geçerek araştırmacılara geribildirimde bulunulmuştur.

Her görüşmeden önce görüşülen kişilere araştırmanın amaçları konusunda aydınlatıcı bilgi verilmesi ve araştırmaya katılmaları konusunda izinlerinin alınması, görüşülenlerin izni dâhilinde ses kaydının yapılması, elde edilen sonuçların araştırmaya katılanlarla paylaşılması ve görüşlerinin alınması etik hususlara dikkat edilmiştir.

Bulgular

Araştırmanın bulgularını oluşturan ana temalar öğretim elemanlarının (1) yaptıkları yönetmelik hizmet türleri (koordinatörlük ve yönetimsel), (2) yönetmelik hizmetlere görevlendirilme şekli (zorunlu, gönüllü, formel ve informal), (3) yönetmelik hizmetlerin yapıma nedenleri, (4) yönetmelik hizmetlerin etkileri (olumlu ve olumsuz), (5) yönetmelik hizmetlerin daha etkili uygulanmasına ilişkin çözüm önerileri ve (6) yönetmelik hizmetler konusunda ürettikleri metaforlara (insan, hayvan ve bitki) ilişkin görüşler şeklinde gruplandırılarak sınıflandırılmıştır.

(1) Öğretim Elemanlarının Yaptıkları Yönetmelik Hizmet Türleri

Öğretim elemanlarının yaptıkları yönetmelik hizmet türleri koordinatörlük ve yönetimsel olmak üzere iki alt temada sunulmuştur. Yönetmelik hizmet türlerinin koordinatörlük düzeyinde tüm öğretim elemanları ($f = 7$) ve yönetimsel düzeyde ise öğretim yardımcısı sınıfını kapsayan öğretim elemanları hariç diğer öğretim elemanları ($f = 5$) tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir (Tablo 2).

Tablo 2

Öğretim Elemanlarının Yaptıkları Yönetmelik Hizmet Türleri

Alt temalar	Kodlar	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	f
Koordinatörlük	Eğitim-öğretim		√			√	√	√	4
	Erasmus	√			√				2
	Farabi	√			√				2
	Bologna				√				1
	Spor			√					1
	Web			√					1
Yönetimsel	Bölüm başkanı		√		√	√			3
	Anabilim dalı başkanı		√		√	√			3
	Fakülte kurul üyesi		√						1
	Satın alma komisyon üyesi			√					1

Öğretim elemanları yaptıkları koordinatörlük görevlerini eğitim-öğretim ($f = 4$), Erasmus ($f = 2$), Farabi ($f = 2$), Bologna ($f = 1$), spor ($f = 1$) ve web ($f = 1$) kodlarıyla ifade etmişlerdir. Bu alt temaya ilişkin en yüksek frekansın elde edildiği “eğitim-öğretim” kodunda Ö2, “*Ders ve sınav programlarını düzenlemek, yürütmek ve denetlemek. Örneğin; sınavların yürütüldüğü esnada bütün fakülte içerisindeki dersliklerde herhangi bir çakışma olup olmadığının denetimini ve kontrolünü belirlerim.*”; Ö6, “*...Öğrenci kayıtlarını biz alıyoruz... Yoğun bir şekilde 08:30’ dan gece 23:30’a kadar süren gözetmenliklerimiz var. Derslerin kataloglarının oluşturulmasından, öğrencilerin derslere tanıtılmasından ve not girişine kadar en önemli sorunumuz olan otomasyonla ilgili her şeyi de biz*

yapıyoruz.” ve Ö7, “...öğrencilerin danışmanlıklarını bir şekilde devam ettirebilmesi gibi bir görevimiz var. Örneğin; öğrencilerin kayıtlarının alınması, ders ve ders seçimiyle ilgili sıkıntılarını dinleme, bölümü tanıtma, ders programları hakkında bilgi verme...” sözleriyle görüşlerini dile getirmişlerdir.

Öğretim elemanlarının yönetsel düzeyde yaptıkları görevler ise bölüm başkanı ($f = 3$), anabilim dalı başkanı ($f = 3$), fakülte kurul üyesi ($f = 1$) ve satın alma komisyon üyesi ($f=1$) şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu alt temaya ilişkin en yüksek frekansın elde edildiği “bölüm başkanı” ve “anabilim dalı başkanı” kodunda Ö4, “...bölüm ve anabilim dalının içinde olması gereken görevleri, iş bölümü yaparak, paylaşarak gerçekleştiriyoruz...” ve Ö2 ise, “...bölümü ilgilendiren bütün işlerle ben ilgileniyorum. Bölüme gelen soruları cevaplamaktan tutunda gelmiş yazıların idaresine kadar herşey... Bölüme başvurmak ve gelmek isteyen kişilerle diyalog kuruyorum. Öğretim elemanlarının sempozyum katılım talepleriyle ilgileniyorum...” demiştir. Satın alma komisyon üyesi olan Ö3, “Satın alma komisyonunda görevliyim. Alımı biz yapmıyoruz, ihaleye biz çıkmıyoruz ama satın alma komisyonunda imza görevimiz var.” demiştir.

(2) Öğretim Elemanlarının Yönetsel Hizmetlere Görevlendirilme Şekilleri

Öğretim elemanlarının yönetsel hizmetlere görevlendirilmeleri üst kademe tarafından zorunlu ($f = 5$) ve gönüllü ($f = 3$); formel ($f = 4$) ve informal ($f = 3$) bir şekilde gerçekleştiği belirtilmektedirler (Tablo 3).

Tablo 3

Öğretim Elemanlarının Yönetsel Hizmetlere Görevlendirilme Şekilleri

Kodlar	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	f
Zorunluluk		√	√	√		√	√	5
Gönüllük	√			√			√	3
Formel (resmi yazı vb.)	√	√			√		√	4
İnformel (sözel, e-posta vb.)		√			√	√		3

En yüksek frekansın elde edildiği “zorunluluk” esasına dayalı görevlendirilmede Ö3, “... Şu ana kadar iki yerde görevlendirildim. İkisi de kendi isteğimle değil yukardan...”; “Gönüllük” esasına dayalı görevlendirilmeye ilişkin Ö4, “...Öğrencilerimizin yurt dışı deneyimi kazanmalarını vefarklı bakış açılarına sahip olabilmelerini düşündüğüm için Erasmus koordinatörlüğünü gönüllü olarak aldım.” şeklinde görüşünü dile getirmiştir. “Formel” koduna ilişkin Ö5, “Bölüm başkanı olarak görevlendirilmem resmi yazıyla bildirildi.” ve “informel” koduna ilişkin Ö6, “Telefon ya da mail aracılığıyla “şunu yap”denilen görevlerim oluyor. Örneğin; otomasyon toplantısı var. “Seni görevlendirdik. Şu saatte, şu tarihte oraya gideceksin”, deniliyor. Oraya gidiyorum...” şeklinde görüş belirtmişlerdir.

(3) Öğretim Elemanlarının Yönetsel Hizmetleri Yapma Nedenleri

Öğretim elemanları yönetsel hizmetleri yapma nedenlerini eğitim-öğretim hizmetlerini sağlanması ($f = 6$), niceliksel ve niteliksel düzeyde idari personelin

olmaması ($f = 4$), bölümler arası işbirliğinin sağlanması ($f = 1$), bölüme vizyon ve misyon kazandırılması ($f = 1$) ve olumlu bölüm ikliminin oluşturulması ($f = 1$) şeklinde sınıflandırmaktadırlar (Tablo 4).

Tablo 4

Öğretim Elemanlarının Yönetmelik Hizmetleri Yapma Nedenleri

Kodlar	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	f
Eğitim-öğretim hizmetlerinin sağlanması	√	√		√	√	√	√	6
Niteliksel ve niteliksel düzeyde idari personelin olmaması		√	√		√	√	√	5
Bölümler arası işbirliğinin sağlanması		√						1
Bölüme vizyon ve misyon kazandırılması		√						1
Olumlu bölüm ikliminin oluşturulması		√						1

En yüksek frekansın elde edildiği “eğitim-öğretim hizmetlerinin sağlanması” ($f = 6$) kodunda Ö7, “...Eğitim ve öğretimin devamlılığını sağlamak amacıyla bunların yapılması gerekiyor.”, Ö2, “...Öğretim elemanları ve öğrencilerin ihtiyaç duyduğu öğretim ortamının düzenlemek, sınavları düzgün bir şekilde işlemek...” ve Ö6, “...Ders kayıtlarını yapmak...” görüşünü paylaşmaktadırlar. “Niteliksel ve niteliksel düzeyde idari personelin olmaması” nedeniyle ilgili Ö6, “...Yeteri kadar idari personelin olmaması ya da alınan idari personelin nitelikli olmamasından yapılıyor. Yüksek lisans programınız varsa, öğrencinin kaydını yapmak zorundasın...” ; Ö2, “Kâğıt ve evrak işleri yapıyoruz.” ve Ö3 “Kurumun web sayfası ile ilgileniyoruz” görüşündedir. “Bölümler arası işbirliğinin sağlanması”, “Bölüme vizyon ve misyon kazandırılması” ve “Olumlu bölüm ikliminin oluşturulması” konusunda Ö2’in görüşü aşağıda yer almaktadır:

Fakültede öğretim elemanlarımız teknolojiyi çok iyi kullanamıyor. Bu anlamda onlara destek olmaya çalışıyorum... Bölüm Başkanı, bölüme vizyon ve misyon kazandırarak hem üniversite hem de fakülte içerisinde o bölümün yapacağı her türlü katkının yöneticisi ve yönlendiricisi olacaktır... Eğer eğitim öğretim koordinatörü isem eğitim öğretim de herhangi bir sıkıntı yaşanmaması lazım. Yöneticilikte, altında çalışan kişilerin mutlu olması lazım. Eğitim öğretim sürecinde de derslik ve saati konusunda vs. işleyişle ilgili ne hocanın ne öğrencinin mutsuz olmaması lazım.

(4) Yönetmelik Hizmetlerinin Öğretim Elemanları Üzerindeki Etkileri

Yönetmelik hizmetlerinin öğretim elemanları üzerindeki olumlu etkiler i) yönetsel bilgi ve beceri kazanma, ii) eğitsel bilgi ve beceri kazanma ve iii) kendini keşfetme ve geliştirme olmak üzere üç alt temada sunulmuştur (Tablo 5).

Tablo 5
Yönetmelik Hizmetlerin Olumlu Etkileri

Alt temalar	Kodlar	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	f
Yönetmelik bilgi ve beceri kazanma	Yönetmelik süreçleri öğrenmek	√	√			√		√	4
	Zaman yönetimini yapabilmek		√		√				2
	Kanun ve yönetmelikleri öğrenme ve araştırmak				√				1
	Kriz yönetimini yapabilmek					√			1
Eğitmelik bilgi ve beceri kazanma	Öğrenci ilişkilerini geliştirmek			√	√		√		3
	Farklı eğitim sistemlerini tanımak				√				1
	Kendi eğitim sistemini tanımak				√				1
Kendini keşfetme ve geliştirme	İkna yeteneğini fark etmek				√				1
	Problem çözme yeteneğini fark etmek	√							1
	Uygun tepkiler göstermek	√							1

Yönetmelik bilgi ve beceri kazanma alt temasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri yönetmelik süreçleri öğrenmek ($f = 4$), zaman yönetimini yapabilmek ($f = 2$), kanun ve yönetmelikleri öğrenme ve araştırmak ($f = 1$) ve kriz yönetimini yapabilmek ($f = 1$) şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu alt temada en yüksek frekansın elde edildiği “yönetmelik süreçleri öğrenme” kodunda Ö5, “...Resmi işlerin nasıl yürütüldüğünü, bölümün nasıl işlediğini yönetildiğini görme...” demiştir. “Zaman yönetimini yapabilmek” ile “kanun ve yönetmelikleri öğrenme ve araştırma” kodlarında Ö4 ise, “Beni çok dakik olmaya davet ediyor. O kadar çok iş yüküm olmasına rağmen, sabahları kendimi çok iyi programlayabiliyorum... Her yeni kanundan haberdar oluyorum...” görüşünü paylaşmıştır.

Eğitmelik bilgi ve beceri kazanma alt temasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri, öğrenci ilişkilerini geliştirmek ($f = 3$), farklı eğitim sistemlerini tanımak ($f = 1$) ve kendi eğitim sistemini tanımak ($f = 1$) şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu alt temaya ilgili Ö4’ün görüşü aşağıda yer almaktadır:

Özellikle Erasmus koordinatörlüğünde çok fazla yabancı öğretim elemanı ve öğrenci ile tanıştım. onlarla birebir bağlantıya girdim. Hepsinin eğitim öğretim sistemlerini biliyorum. Dolayısıyla kendi öğrencilerime aktarabilecek daha fazla deneyime sahip oldum... Önceleri kendi eğitim sistemimizi daha çok eleştirirken başka eğitim sistemlerini gördüğümüz zaman kendi eğitim sistemimizdeki güzellikleri ve olumsuzlukları daha iyi görür hale geldim.

Kendini keşfetme ve geliştirme alt temasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri, ikna ($f = 1$) ve problem çözme ($f = 1$) yeteneklerini fark etmek ve uygun tepkiler göstermek ($f = 1$) şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu alt temaya ilişkin Ö2, “...bir sorunun üstesinden gelme becerisi ve bunlarla ilgili kendi özelliklerimi keşfediyorum... Bazen hayır demeyi öğrenmek gerekiyor. Hayır, olmaz, diyebilmek gerekiyormuş. Yoksa siz çok zor durumda kalıyorsunuz...” görüşünü paylaşmıştır.

Yönetsel hizmetlerin öğretim elemanları üzerindeki olumsuz etkiler i) psikolojik, ii) yönetsel ve iii) akademik olmak üzere üç alt temada sunulmuştur (Tablo 6).

Tablo 6
Yönetsel Hizmetlerin Olumsuz Etkileri

Alt temalar	Kodlar	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	f
Psikolojik	Yorulma	√	√		√		√		4
	Gergin olma					√	√		2
	Kaygılı olma		√	√					2
	Stresli olma	√				√			2
	Mutsuz olma		√						1
	Üzülme	√							1
Yönetse	Yönetsel hizmetlere vaktinin çoğunu ayırma	√	√	√		√		√	5
	Mesleki iş tanımını yapmama						√		1
Akademik	Akademik çalışmalarını bölme ve engelleme	√	√	√		√		√	5
	Akademik çalışmalarda motivasyonda azalma						√		1

Psikolojik alt temasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri yorulma ($f = 4$), gergin olma ($f = 2$), kaygılı olma ($f = 2$), stresli olma ($f = 2$), mutsuz olma ($f = 1$) ve üzülme ($f = 1$) şeklinde sınıflandırılmıştır. Yönetsel hizmetlerin “Yorgun, kaygılı ve mutsuz olma” şeklinde psikolojik olumsuz etkilerini belirten Ö2, “*Ders hazırlıkları bir de kafamı çok yorduğu için bilinçsel olarak bazen beni mutsuz edebiliyor... Yeni bir bölüm olması kimsenin olmaması benim burada ilk olmam bana o ilk sorumluluklarımı omuzlarıma yükledi. Bir şeyler yapmam lazım hep o kaygıyı yaşıyorum içimde.*” demiştir. Bu alt temayla ilgili Ö1’in görüşü aşağıda yer almaktadır:

...hata yapma sıkıntılı bir durum. Sistemde hata olduğunda kusurlu aranyor, günah keçişi aranyor. Böyle bir stresi var. Yorgunluk ve üzerinize baskı gelmesi gibi... Ayrıca, bürokrasi ve yönetimin her zaman bencil ve oynak bir zemini vardır. İşe yarıyorsanız size imkân ve değer verirler, sizin düşüncelerinizi raporlarınızı isterler. İşleri bittiği günde sıradaki gelsin şeklinde bir tavırları vardır. Bu durumu görmek te insanı üzüyor.

Yönetsel alt temasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri, yönetsel hizmetlere vaktinin çoğunu ayırma ($f = 5$) ve mesleki iş tanımını yapmama ($f = 1$) şeklinde sınıflandırılmıştır. En yüksek frekansın elde edildiği “Yönetsel hizmetlere vaktinin çoğunu ayırma” koduyla ilgili Ö7, “*...Zamanımın çoğunluğunu buna ayırmak zorunda kalıyorum.*” ve Ö3, “*...Spor koordinatörlüğünde öğrencileri toplamak, onlara antrenman yeri ayarlamak, maçlarının başında olmak, onların moral ve motivasyonlarını yüksek tutmak*

gerekiyor. Örneğin; öğrenciler öğle arası futbol, voleybol ya da basketbol maç yapıyorlardı. Koştura koştura maça gidiyordum. Sonra koştura koştura derse gel benim için sıkıntılıydı. Bazen öğle yemeği bile yiyemiyordum.” demişlerdir.

Akademik alt temasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri akademik çalışmaları bölme ve engelleme ($f = 5$) ve akademik çalışmalarda motivasyonda azalma ($f = 1$) şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu alt temayla ilgili Ö6'nın görüşü şu şekildedir:

Zamanımı ve enerjimi idari görevlere harcadığım için akademik görevlere motivasyonum kalmıyor, enerjim kalmıyor, sabrım kalmıyor. Özellikle gözetmenlik zamanlarında çok yoruluyorsunuz. Tanıdığınız, tanımadığınız hocalar ve öğrencilerle çeşitli diyaloglara girmek zorunda kalıyorsunuz. Bu gerginliklere sebep olabiliyor. O açıdan da insanı yoran bir süreç olabiliyor. Bu da ister istemez dediğim gibi akademik çalışmalarını olumsuz etkiliyor.

(5) Öğretim Elemanlarının Yönetsel Hizmetlerin Daha Etkili Uygulanmasına İlişkin Çözüm Önerileri

Öğretim elemanların yönetsel hizmetlerin daha etkili uygulanmasına ilişkin çözüm önerileri öğretim elemanlarının ders yükünü azaltmak ($f = 2$), görev dağılımını adil bir şekilde gerçekleştirmek ($f = 2$), öğretim üyelerinin iş tanımını yapmak ($f = 2$), bilgi teknolojileriyle ilgilenen kişilerin bu görevlerde yer almasını sağlamak ($f = 1$), yönetimle uyumlu ilişkilerde bulunmak ($f = 1$), öğretim elemanlarının çalışma ortamını iyileştirmek ($f = 1$), görevlendirmeleri formel bir şekilde gerçekleştirmek ($f = 1$), idari personel ve öğrencilere yetki ve sorumluluk vermek ($f = 1$) ve idari personelin sayısını artırmak ($f = 1$) şeklinde sınıflandırmaktadırlar (Tablo 7).

Tablo 7

Yönetsel Hizmetlerin Daha Etkili Uygulanmasına İlişkin Çözüm Önerileri

Kodlar	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	f
Öğretim elemanlarının ders yükünü azaltmak		√		√				2
Görev dağılımını adil bir şekilde gerçekleştirmek						√	√	2
Öğretim elemanlarının iş tanımını yapmak		√			√			2
Bilgi teknolojileriyle ilgilenen kişilerin bu görevlerde yer almasını sağlamak		√						1
Yönetimle uyumlu ilişkilerde bulunmak		√						1
Öğretim elemanlarının çalışma ortamını iyileştirmek		√						1
Görevlendirmeleri formel bir şekilde gerçekleştirmek						√		1
İdari personel ve öğrencilere yetki ve sorumluluk vermek				√				1
İdari personelin sayısını artırmak		√						1

“Öğretim elemanlarının ders yükünü azaltmak” koduna ilişkin Ö4, “...belki bölüm başkanı olduğu zaman daha az derse girmek gerekebilir, biraz daha az başka alanlara bölünmek gerekir.”, “ görev dağılımını adil bir şekilde gerçekleştirmek” koduna ilişkin Ö7, “Verilen görevlerin adil dağıtılması gerekir” ve “Öğretim elemanlarının iş tanımını yapmak” koduna ilişkin Ö5, “Görev tanımının çok açık olması gerektiğini düşünüyorum. Bu işi yapacak en küçük birimlerden sekreter arkadaşlara varıncaya kadar görev tanımlarının çok net olması lazım.” görüşündedirler. “Bilgi teknolojileriyle ilgilenen kişilerin bu görevlerde yer almasını sağlamak”, “yönetimle uyumlu ilişkilerde bulunmak” ve “öğretim elemanlarının çalışma ortamını iyileştirmek” kodlarına ilişkin Ö2’nin görüşü aşağıda yer almaktadır:

... bilgi teknolojilerinin çok iyi yönetiliyor olması lazım. Bunun için bilgi teknolojileri ile ilgilenen kişiler atanabilir... Ayrıca bu kişilerin yönetimle (Dekanlıkla) çok iyi ve gerçekten uyum içinde çalışması çok önemli... Fiziksel koşulların çok uygun olması lazım. Örneğin benim ofisim hiç uygun değil. Bölüm Başkanının kullanabileceği bir ofis değil. Bana gelen misafiri kabul edecek bir ortam bile yok. Bir kere bölüm başkanının ofisi küçük bile olsa tek başına olması ve fiziksel olarak misafir ağırlayabilecek düzeyde olabilmesi gerekir. Fiziksel açıdan eğitim öğretim koordinatörlüğüne ilişkin evraklardan masamda yer kalmıyor.

Ayrıca, “görevlendirmeleri formel bir şekilde gerçekleştirmek” koduyla ilgili Ö6, “Yetersiz alt yapıdan kaynaklı olarak eğer bu görevler sorumlu dışındaki kişilere verilecekse o zaman da resmi bir görevlendirilmeyle verilmeli. Aynı pozisyonda olan bireylere görevler eşit şekilde dağıtılmalı” ve “idari personel ve öğrencilere yetki ve sorumluluk vermek” koduyla ilgili Ö3, “Sportif faaliyetler, kokteyl vs. gibi görevlerle akademisyenler kesinlikle ilgilenmemeli ve uğraşmamalı. Bunlarla üniversite ve fakülte içinde kurulan kulüpler uğraşmalı.” demişlerdir.

(6) Öğretim Elemanlarının Yönetmelik Hizmetler Konusunda Ürettikleri Metaforlar

Yönetmelik hizmetler konusunda üretilen yedi adet geçerli metafor insan, hayvan ve bitki olmak üzere toplam üç alt temada toplanmıştır (Tablo 8).

Tablo 8

Öğretim Elemanlarının Yönetmelik Hizmetler Konusunda Ürettikleri Metaforlar

Alt temalar	Kodlar	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	f
İnsan	Belediye Başkanı							√	1
	Muhtar		√						1
	Öğrenci	√							1
Hayvan	Eşek			√					1
	Örümcek					√			1
Bitki	Diken						√		1
	Keçiboynuzu				√				1

“İnsan” alt temasında yer alan metaforlar belediye başkanı, muhtar ve öğrencidir.. “Belediye başkanı” koduyla ilgili Ö7, görüşünü aşağıdaki sözlerle dile getirmiştir:

Belediye başkanı, yapılan yolun düzgün gitmesinden tutunda gerçekleştirilecek olan sanatsal etkinliklere kadar sorumludur. Böylece, toplum içerisinde sinerji sağlar, topluma huzur ve güzellik katarak hayatı güzelleştirir. Bölüm Başkanı da benzer şekilde, öğretim elemanlarını bir arada tutacak etkinlikleri düzenler: Fiziksel ortamların uygun olmasını, derslerin planlı bir şekilde yürütülmesini, bireylerin üretken olmasını ve vizyon kazanmasını sağlar...

“Muhtar” koduyla ilgili Ö2, “Çünkü muhtar, mahalledeki her şeyden haberdar olan, mahalle sakinlerinin huzurundan kendini sorumlu tutan ve her türlü kâğıt işlemlerinden sorumlu olan kişidir.” derken; “öğrenci” koduyla ilgili Ö1’in görüşü aşağıda yer almaktadır:

Öğrencisiz olmuyor, yaz aylarında gözlerimiz öğrenci arar. Yokluğu çok belli olur Eylül ayında hepsiyle iyi geçineceğim derim Kasım ve Aralık olunca bir bıkkınlık olur... İdari işlere baktığımızda da durum benzerdir. Yapılmayınca ya da siz o sistemin içinde olmayınca “yazıya bak” ya da “benden ne istiyorlar” diye şikâyet edersiniz... Görev angaryadır. Yapmayınca sizi üzer. Öğrencinin de yokluğu üzer.

“Hayvan” alt temasına yer alan metaforlar eşek ve örümcek olarak sınıflandırılmıştır. “Eşek” metaforuyla ilgili Ö3, “Eşek. Çünkü yük çekiyor.” ve “örümcek” metaforuyla ilgili Ö5, “Örümcek. Çünkü örümcek ağına baktığınız zaman ağdaki her bir iplik birbirine bağlı ve her hangi birinin kopması durumunda ağ bozulur. Yönetmelik hizmetlerin birbirini etkileyen ve birbiriyle birlikte olmak zorunda olan çok öğeden oluştuğunu düşünüyorum. Her öğenin çok titiz çalışması gerekir.” görüşlerini paylaşmışlardır. “Bitki” alt temasına yer alan metaforlar diken ve keçiboynuzu olarak sınıflandırılmıştır. “Diken” metaforuyla ilgili Ö6, “Gülü seven dikenine katlanır diye bir söz vardır ya eğer akademisyen olmak istiyorsan bu işin içinde olmak istiyorsan onun getirdiklerine de bir anlamda katlanman gerekiyor.” ve “keçiboynuzu” metaforuyla ilgili Ö4, “Keçiboynuzundan minicik bir tat alabilmek için onu saatlerce çiğnersiniz. Çiğnerken ağızınızda hoş bir tat kalır. Bu görevleri yerine getirirken, küçücük bir mutluluk elde etmek için mücadele ediyorsunuz.” görüşündedir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, öğretim elemanlarının yükseköğretimin işlevleri kapsamında değerlendirilen yönetsel hizmetlere ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda, öğretim elemanlarına (1) yaptıkları yönetsel hizmetlerin türleri, (2) yönetsel hizmetlerin görevlendirilme şekli, (3) yönetsel hizmetlerin yapıma nedenleri, (4) yönetsel hizmetlerin etkileri, (5) yönetsel hizmetlerin daha etkili uygulanmasına ilişkin çözüm önerileri ve (6) yönetsel hizmetlere ilişkin ürettikleri metaforlar belirlenmiştir.

Öğretim elemanlarının görüşlerine göre, *koordinatörlük* ve *yönetimsel* düzeyde iki yönetmelik türü vardır. Buna göre; öğretim elemanları eğitim-öğretim, Erasmus, Farabi, Bologna, spor ve web *koordinatörlük görevleri* ile bölüm başkanlığı, anabilim dalı başkanlığı, fakülte kurul üyeliği ve satın alma komisyon üyeliğini kapsayan *yönetimsel görevleri* gerçekleştirmektedirler. Yükseköğretim yöneticilerinin sergilediği yönetici davranışlarının gündelik yapılması gereken rutin görevler ile bürokratik işlemleri kapsadığını belirten alan yazın çalışmalarındaki görüşler (Elkins, 2006; Winston, Creamer ve Miller, 2001) ile bu araştırmanın bulgusu benzerlik göstermektedir. Ayrıca, 20 Eylül 2005 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme” yönetmeliği ile yükseköğretim kurumlarının eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idari hizmetlerinin değerlendirilmesi, kalitelerinin geliştirilmesi, bağımsız “dış değerlendirme” süreciyle kalite düzeylerinin onaylanması ve tanınması konusundaki çalışmalara ilişkin genel esasları ve bu kapsamda Yükseköğretim Üst Kurulları ile yükseköğretim kurumlarının yükümlülüklerini belirlemiştir (YÖK, 2007). Akçay ve Başar (2004) ise eğitim yöneticilerinin yönetmelik görevlere ayırdıkları zaman ve bu görevlerin önemine ilişkin algıları inceledikleri çalışmalarında, okul işletmesine ve işgören hizmetlerine yönelik görevlerin en önemli ve daha fazla zaman ayrılan görevler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Koordinatörlük ve yönetimsel görevlerin akademik hayatta iş yoğunluğunu artıracığından söz edilebilir. Dolayısıyla bu görev türlerinin etkin ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için öğretim elemanlarına zamanı yönetimine ilişkin eğitimler sunulabilir. Çeşitli koordinatörlük hizmetlerinde gerçekleşen işlemler (örneğin; eğitim-öğretim koordinatörlüğündeki ders kayıtlarının yapılması) öğretim elemanlarının sorumluluk alanlarından çıkarılabilir. Ayrıca, bu hizmetlerin oluşturduğu bürokratik işlemleri azaltabilmek için bilgi teknolojilerinin (çeşitli veritabanları, otomasyon vb.) kullanılması sağlanabilir. Böylece yönetmelik hizmetlerinin uygulanmasında süreç boyutunda fayda sağlayacağından söz edilebilir.

Öğretim elemanlarına yönetmelik hizmetlere görevlendirilmeler üst kademe tarafından *zorunlu*, *gönüllü*, *formel* ve *informel* bir şekilde gerçekleştirilmektedir. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu’nda (YÖK, 2015) öğretim üyesinin görevleri, “Yetkili organlarca verilecek görevleri yerine getirmek ve yasayla verilen diğer görevleri yapmak” şeklinde tanımlanarak (Madde 22); yönetmelik hizmetlerinin üstler tarafından görevlendirildiği vurgusu yapılmaktadır. Üniversitelerde öğretim elemanlarının yönetmelik görevlere geliş biçimleri ile formel, sosyal ve teknik yetkileri açısından “statü liderleri” olarak değerlendirilmektedirler. Formel yetkilerini kullanan yöneticiler, bulunduğu konumdan güç alırken; sosyal yetkiyi kullananlar ise içinde buldukları gruptan ve kurumun dışındaki öğelerden bu yetkiyi kullanmaktadırlar (Korkut, 1992). Korkut’un (1992) görüşleri doğrultusunda formel yetki ile *zorunlu* ve *formel*; sosyal yetki ile *gönüllülük* ve *informel kanalların* ön planda

tutulmasından söz edilebilir. Gönüllülük ve informel temelli görevlendirilmede öğretim elemanlarının öğrencilerinin mesleki ve kişisel gelişimlerini artırabilmek için yönetsel hizmetleri gerçekleştirmek istediklerinden bahsedilebilir. Yönetsel hizmetlere görevlendirilmelerde öğretim elemanlarının o hizmetlere zevkle talip olacakları bir örgütsel yapı geliştirilmeli ve özendirilmelidir. Bunun için; formel ya da informel ödüllendirme, liyakat ilkesine uygun bir şekilde yönetsel hizmetlere görevlendirilme ve ekonomik teşvikte gelişme sağlanabilir. Böylece gönüllü bir şekilde gerçekleştirilen görevlendirilmeler ile yönetsel hizmetlerin amacına uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi de artabilir.

Öğretim elemanları yönetsel hizmetleri eğitim-öğretim hizmetlerinin sağlanması, bölümler arası işbirliğinin sağlanması, bölüme vizyon ve misyon kazandırılması ve olumlu bölüm ikliminin oluşturulması amacı ve niceliksel ve niteliksel düzeyde idari personelin olmaması nedeniyle gerçekleştirilmektedir. Bir öğretim elemanın veri toplama, araştırma yapma ve yayınlama, uzmanlık alanındaki gelişmeleri izleme, ders hazırlığı yapma, öğretim hizmetlerini gerçekleştirme, komisyon ve kurullarda görev alma, bilimsel çalışmalara katılma, bilimsel dergiler için makale incelemesi yapma ve öğrencilere danışmanlık yaptığı zaman ideal düzeyde akademik etkinlikleri gerçekleştireceğini ifade eden Karakütük ve diğerleri (2008), bu görüşüyle eğitim-öğretim hizmetlerini sağlamanın önemine değinmektedir. Yeterli nitelikte idari personelin olmaması nedeniyle bazı üniversitelerde önemli idari görevler, öğretim elemanlarınca yürütülmesi yönünde çözümler geliştirilmektedir (YÖK, 2007). Koşar, Sezgin ve Aslan'ın (2013) araştırmalarında okul yöneticilerinin eğitim-öğretim ve yönetim işleri dışındaki işlerle karşılaşma sebepleri katılımcılar tarafından en yüksek frekansta "personel eksikliği" olarak ifade edilmiş olup; bu araştırmanın niceliksel ve niteliksel düzeyde idari personelin olmaması bulgusuyla paralellik göstermektedir. Bursalıoğlu (2005) yönetici davranışlarını sosyal, politik ve ekonomik boyutlarda ele almaktadır. Sosyal açıdan sosyal ortam, sosyal değerler, sosyal katılım ve yöneticinin bulunduğu makam; ekonomik açıdan eğitim politikası ve yükseköğretim kurumları politik ve yöneticinin ekonomi bilgisi yönetsel davranışları şekillendirmektedir. Sosyal, politik ve ekonomik açıdan yönetsel hizmetleri etkili bir şekilde gerçekleştiren öğretim elemanın bulunduğu bir kurumda olumlu örgüt ikliminin gelişmesi de söz konusu olabilir. Bir yükseköğretim kurumunda niceliksel ve niteliksel düzeyde idari personelin bulunmaması mevcut personel için iş yükünün fazla olmasına, iş yoğunluğu üzerine olumsuz yorumlar yapılmasına ve örgüt içinde dedikodu, çatışma gibi olumsuz sonuçların artmasına neden olabilir. Bu nedenle, kurumların personel ihtiyacı kurumun iş yükü değerlendirilerek belirlenmeli, personelin görev dağılımı ve rotasyonu yapılabilir. Bu koşulların sağlanması ile birlikte eğitim-öğretim hizmetlerinin etkili bir şekilde gerçekleşmesi söz konusu olabilir.

Yönetmelik hizmetlerin öğretim elemanları üzerinde *olumlu* ve *olumsuz* etkileri bulunmaktadır. Yönetmelik hizmetlerin olumlu etkileri *yönetmelik bilgi ve beceri kazanma, eğitsel bilgi ve beceri kazanma ve kendini keşfetme ve geliştirme* şeklinde sınıflandırılmıştır. Öğretim elemanları *yönetmelik bilgi ve beceri kazanma* ile yönetmelik süreçlerini öğrendiklerini, zaman ve kriz yönetimi yapabildiklerini ve kanun ve yönetmelikleri öğrenip araştırdıklarını; *eğitsel bilgi ve beceri kazanma* ile öğrenciler ile ilişkilerini geliştirdiklerini, farklı ve kendi eğitim sistemlerini tanıma fırsatı bulduklarını; *kendini keşfetme ve geliştirme* ile ikna ve problem çözme yeteneklerini fark ettiklerini ve uygun tepkiler gösterdiklerini belirtmişlerdir. Drucker (1994), bilgi işçilerinin verimliliğinin artırılmasına ilişkin çeşitli önerilerde bulunmaktadır. Buna göre; i) Bilgi işçisi çalışmalarını sağlıklı yürütebilmek için, sürekli kendi bilgilerini yenilemek durumundadır. Zaten bu özellik bilgi işçisinin görev ve sorumlulukları arasındadır. ii) Bilgi işçisi kendi sorumluluklarını ve çalışma planını kendisi yönetmek zorundadır. Yani otonomiye sahiptir. iii) Bilgi işçisi yaptığı işin özelliğinden dolayı sürekli öğrenme süreci içerisinde ve öğrendikçe de öğretme eğilimi gösterir. Öğretim elemanları yükseköğretim kurumlarında birer bilgi işçisi olarak düşünüldüğünde; Drucker'ın (1994) bilgi işçileriyle ilgili geliştirdiği önerilerin, yönetmelik hizmetlerin öğretim elemanları üzerindeki olumlu etkileriyle paralellik gösterdiğinden bahsedilebilir.

Akademik yöneticilerin sahip olduğu teknik yetkinin yönetim bilgisi ve becerisinden oluştuğunu ifade eden Korkut'un (1992) görüşü, yönetmelik hizmetlerin *yönetmelik bilgi ve beceri kazandırma* bulgusunu destekleyici durumdadır. Yönetmelik hizmetlerin öğretim elemanlarına *kendini keşfetme ve geliştirme* fırsatı sunduğunu belirten araştırmanın bu bulgusu, Beytekin ve Göktürk'ün (2012) görüşleri ile Yıldırım ve Taşmektepligil'in (2011) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Beytekin ve Göktürk (2012), yükseköğretimdeki yöneticilerin karşılaştıkları sorunlara çözüm bulabilmeleri ve insan ilişkilerinde doğru kararlar alabilmelerinin kendini ve çevresindekileri iyi tanıması ile mümkün olabileceklerini belirtmektedir. Yıldırım ve Taşmektepligil (2011) ise, idari göreve sahip olmanın öğretim elemanlarının kişisel başarı hissi üzerinde olumlu etki yaptığı sonucuna ulaşmıştır. Deneyimlenen yönetmelik hizmetler öğretim elemanları üzerinde yönetmelik bilgi ve beceri kazanma, eğitsel bilgi ve beceri kazanma ve kendini keşfetme ve geliştirme kazanımlarının oluşmasına katkı sağlayabilir. Dolayısıyla, öğretim elemanlarının yönetmelik hizmetlere görevlendirilmeleri yapılmadan önce, öğretim elemanlarına ihtiyaç duyulan kazanımları sağlamak için kurumda destekleyici yönetim anlayışı sergilenebilir. Ayrıca, yönetmelik hizmetler bireylerin akademik çevrelerinde saygınlıklarının ve tanınırlıklarının artmasını sağlayabilir. Bireylerin kendilerine daha fazla değer gösterildiği algısı yaratabilir. Üst yönetim tarafından düzenli ve belirli aralıklarla bu bireylerin görüşlerinin alınması ve akademik ortamlarda daha fazla yer almaları ile yönetmelik hizmetlere olan ilginin artması söz konusu olabilir.

Yönetmelik hizmetlerin olumsuz etkileri ise *psikolojik, yönetsel ve akademik* temalarında değerlendirilmektedir. Öğretim elemanları yönetsel görevleri gerçekleştirirken *psikolojik* olarak yorulduklarını, gergin, kaygılı, stresli ve mutsuz olduklarını ve üzüldüklerini belirtmişlerdir. Yıldırım'ın (2011) yöneticilik mesleğinin okul müdürleri üzerinde tedirginlik, kaygı ve stresin artması gibi sağlık, zaman, mesleki gerileme, aile, psikolojik, fiziki değişimleri kapsayan 19 olumsuz etkinin varlığından bahsettiği araştırma bulguları, bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Öğretim elemanlarının yönetsel görevleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda bu araştırmadaki olumsuz katkıları destekleyecek bulgular yer almaktadır: Kutanis ve Karakiraz (2013) araştırmalarında, idari bir göreve sahip akademisyenlerin iş ve öğrenci ilgili tükenmişlik düzeylerinin herhangi bir idari göreve sahip olmayan akademisyenlere oranla daha yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Berberoğlu ve Sağlam'ın (2010), Naktiyok ve Karabey'in (2005) ve Yıldırım ve Taşmektepligil'in (2011) yaptığı araştırmalarda da, idari görevi olan öğretim elemanlarının idari görevi olmayanlara göre tükenmişlik düzeyleri daha yüksek bulunmaktadır. Yönetmelik hizmetlerin *psikolojik* açıdan olumsuz etkilerini azaltabilmek için, yükseköğretim ile ilgili kanun, yönetmelik ve mevzuat gibi yönetsel kılavuzların daha anlaşılır ve yoruma açık bir şekilde hazırlanmaması da olumsuz psikolojik etkiyi azaltabilir.

Yönetmelik düzeyde, öğretim elemanları yönetsel hizmetlere vaktinin çoğunu ayırmakta ve mesleki iş tanımına uygun görevler yapmamaktadırlar. Beytekin ve Göktürk (2012), İstanbul ve Helsinki Üniversiteleri'nde görev yapan toplam 165 bölüm başkanı ve öğretim elemanının idari davranışlarını inceledikleri araştırmalarında, İstanbul Üniversitesi'ndeki yöneticilerin idari davranışlarının yöneticilik alt boyutunda yüksek düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılar bu durumunu nedenini yönetici öğretim elemanlarının zamanlarının bir bölümünü idari bir sekreterin yapabileceği işlemlerle geçirdikleri şekilde yorumlamışlardır. Yönetmelik hizmetlerin yönetsel açıdan olumsuz etkilerini azaltabilmek için, sorumluluk ve iş yükü tek bir öğretim elemanında bulunmamalı ve görev dağılımında bulunabilecek bir takım anlayışı ile yönetsel hizmetler yürütülebilmelidir. Takım üyeleri ilgili yönetsel hizmet(ler) hakkında bilgilendirilmeli ve gerekirse yetki verilmelidir.

Akademik düzeyde ele alındığında ise, yönetsel hizmetler öğretim elemanlarının akademik çalışmalarının bölünmesi ve engellenmesine ve akademik çalışmalarında motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Araştırmanın bu bulgusu "gün içinde enerjisini idari işlerle tüketen akademisyenlerin araştırma ve yayın yapacak zamanı bulmakta zorlandıklarını" belirten Kutanis ve Karakiraz'ın (2013) araştırma bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Bok'a (2007) göre, üniversitelerde yönetsel görevlerin uygulanmasında bilgisayar programlarının kullanılmasıyla birlikte, öğrenci

işlerine ait olan öğrenci evrakı izleme mekanizması öğretim elemanları tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu tür idari işlerin öğretim elemanlarına yüklenmesiyle birlikte öğretim elemanları idari işlere daha fazla yoğunlaşmaktadır (Memiş, 2013). Ayrıca, Alkan'ın (1999) ilköğretim okulu müdürlerinin sekreter ve yetenekli eleman yokluğu nedeniyle yönetsel zamanlarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmalarını etkilediklerini belirten araştırma bulguları, bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Dolayısıyla öğretim elemanlarının akademik yönden olumsuz bir şekilde etkilenmeleri söz konusu olabilir. Akademik açıdan olumsuz etkinin azaltılması için yönetim bilişim sistemlerinin etkin bir şekilde kullanılması sağlanabilir.

Öğretim elemanlarının yönetsel hizmetlerin daha etkili uygulanması için çözüm önerileri öğretim elemanlarının ders yükünü azaltmak, görev dağılımını adil bir şekilde gerçekleştirmek öğretim elemanlarının iş tanımını yapmak, bilgi teknolojileriyle ilgilenen kişilerin bu görevlerde yer almasını sağlamak, yönetimle uyumlu ilişkilerde bulunmak, öğretim elemanlarının çalışma ortamını iyileştirmek, görevlendirmeleri formel bir şekilde gerçekleştirmek, idari personel ve öğrencilere yetki ve sorumluluk vermek ve idari personelin sayısını artırmaktır. Araştırmanın bu bulgusu, yönetici davranışlarını inceleyen Başar'ın (1991) yöneticilere iletişim, iş dağılımı, görevlendirme, iş yaptırma yöntemi, memura değer verme, hak gözetme, astlardan gelen önerileri dikkate alma ve çalışanların sorunlarıyla ilgilenme konularında geliştirdiği önerileriyle benzerlik göstermektedir. Drucker (1994), bilgi işçilerinin verimliliğinin artırılmasıyla ilgili "Bilgi işçisinin üretkenliği, "görev nedir?" sorusunun sürekli sorulmasını şart koşar." görüşü, öğretim elemanlarının iş tanımının yapılması bulgusunu da destekler niteliktedir. Beytekin ve Göktürk (2012) ise, Türkiye'deki yükseköğretim yöneticilerinin, bürokratik işlerle ilgili yoğunluklarını azaltılmak ve devralmak için fakülte ve bölüm sekreterlerinin işlev ve görevlerinin tanımlanmasına yönelik yeni düzenlemeler bulunulması görüşündedirler. Gedikoğlu ve Bülbül (2009) ise, eğitim kurumu yöneticilerinin çeşitli yeterlik alanlarına sahip olması gerektiğini vurgulamakta; kurum yönetme yeteneğinden yoksun, sağlıklı problem çözümleri üretemeyen, insan ilişkileri zayıf gibi özelliklere sahip yöneticilerin görev almasının engellenmesini önermektedir. Yükseköğretimde geleneksel işlevleri etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek için etkili iletişim ağını kurmak önemlidir. Etkili iletişim ağı ile yaşanan olumsuzluklar yönetime bildirilerek çözüm önerileri geliştirilebilir. Öğretim elemanlarının görevlendirilmelerinde ilgi alanları göz önünde bulundurulmalı ve adil görev dağılımı sağlanmalıdır.

Öğretim elemanları yönetsel hizmetler konusunda *insan*, *hayvan* ve *bitki* alt temalarında yedi farklı metafor üretmişlerdir. Belediye başkanı, muhtar ve öğrenci metaforları *insan*; eşek ve örümcek metaforları *hayvan*; diken ve keçi boynuzu metaforları ise *bitki* alt temalarında yer almaktadır. Üretilen metaforlarda yönetsel hizmetlerin zorlu bir süreç olduğu görüşü hâkimdir.

Öğretim elemanları yönetsel hizmetlerin bireyin sorumluluk bilinci ve liderlik becerilerini geliştirmesi nedeniyle belediye, muhtar ve öğrenci; bireye yük getirmesi nedeniyle eşek; yönetsel hizmetlerin karmaşık ve titizlik gerektiren bir uğraş olması nedeniyle örümcek; zorlu bir süreci vurgulaması nedeniyle diken; bireyi huzura ulaştırması nedeniyle de keçiboynuzu metaforlar ürettiklerinden bahsedilebilir.

Bu araştırma, bir devlet üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının görüşleri ile sınırlı olup; yükseköğretim kurumlarında görev yapan tüm öğretim elemanlarına genelleme yapılması mümkün değildir. Yalnızca bir grup öğretim elemanın görüşleri doğrultusunda yönetsel hizmetlere ilişkin bir çözümleme yapıldığından, kavrama ilişkin daha ileri araştırmalara ihtiyaç duyulabilir. Bu tür ileri araştırmalar, terminolojideki tartışmaları artırarak kavramlarda ortak anlayışın güçlenmesine katkı sağlayabilir. Gelecekte, farklı model ve yöntemler kullanılarak konuya ilişkin daha kapsamlı çalışmaların yapılması önerilir.

Yapılandırılmış Öz/Structured Abstract

The Views of Academic Staff on Administrative Services: A Case Study

Gamze Kasalak¹, İlhan Günbayı², Serdar Özçetin³

Introduction. The duties, responsibilities and roles of academic staff are a combination of various sub-dimensions. While Buchbinder & Newson (1985), Kreber (2000) and Neatby (1985) consider academic activities in academic profession as doing research, teaching, service for society, Boyer (1990) and Clark (1986) categorized as research, teaching, practice and integration and Sadeghi-Nejad (1991) as scientific research, education and training, service to society and administrative services under four groups. Besides, Finkelstein (1984) and Hattie & Marsh (1996) state that administrative services should also be included. Additionally, supervision services and professional development activities (Karakütük, Tunç, Özdem and Bülbül, 2008), the enlightening of the society in geographical area where administrative duties are carried out (Ortaş, 2004) are included in the duties, responsibilities and roles of academic staff.

Yenihan (2015) examines the duties, responsibilities and roles of academic staff in the framework of the conventional functions of higher education and states that it is impossible to distinguish among those functions. In a study in which the conventional functions of higher education are analyzed (Kaptanoğlu & Özok, 2006), administrative duties which consist of management and board membership are accepted as service functions and they can be considered in terms of academic performance assessment criteria. In the studies done related to the structure, management and managers of higher education, the training of the managers of higher education (Bone & Bourner 1998; Kısakürek, 1978; Kneucker 1976; Emad Zade, Karimi Mounaghi, Bahreini Tousi, Derakhshan, Sadeghi & Darroudi, 2004), subjects such as behaviors and characteristics of the managers of higher education (Başar 1991; Beytekin & Göktürk, 2012; Jin & Wang 2010; Korkut 1992), sufficiency of the managers of higher education (Akaninyene & Basse 2010; Al 2007; Mohammadian, Jahangiri, Naghizadeh & Farhad, 2006; Toprakçı & Bilbay, 2011) were analyzed. In those studies, the concepts of higher education managers are focused on in general but the behaviors of academic staff carrying out administrative staff were ignored. Few studies related to especially conventional functions of higher education were done (Beytekin & Göktürk, 2012). Thus this study to analyze the opinions of

¹Dr., Akdeniz University, Antalya-Turkey, gamzekasalak@gmail.com, ²Prof. Dr., Akdeniz University, Antalya-Turkey, igunbayi@akdeniz.edu.tr, ³PhD. Student, Akdeniz University, Antalya-Turkey, serdarozcetin@gmail.com

the academic staff in administrative services is a unique one in the quality of initiative data.

Purpose. The purpose of this research was to analyze the opinions of the academic staff in administrative services based on the research questions below:

1. What are the opinions of the academic staff on the types of administrative services they carried out?
2. What are the opinions of the academic staff on the way which they are appointed to administrative services?
3. What are the opinions of the academic staff on why they carry out administrative services?
4. What are the opinions of the academic staff on the effects of administrative services?
5. What are the opinions of the academic staff on suggestions based on solutions for administrative services' being carried out more effectively?
6. What are the metaphors academic staff formulated on administrative services?

Method. This was a qualitative case study with a single holistic design. The sample of this study consisted of seven academic staff working in the faculty of education in a state university based on purposive sampling method.. It was taken into consideration that participants should be consisted of different academic titles, scientific programs and genders. Participants consisted of 4 females and 3 males. Four of the participants worked on Social Science, whereas three of them worked on Physical Sciences programs. The participation to the interviews was based on voluntarism. Two of the academic staff were associate professor doctors, two assistant professor doctors, one lecturer and two research assistants in terms of their academic titles. Data were collected via semi-structured interview forms prepared by the researchers. The transcripts of recorded interviews were done by using computer software and thirty-eight pages of written data of seven academic staff were obtained. Data analysis process was aided by the use of a qualitative data analysis computer program called NVIVO 11. Data were organized categorically and coded by researchers. Data were analyzed descriptively based on frequencies of themes and direct quotation from what participants stated on the phenomena.

In order to ensure reliability and validity of the study, data were collected from semi-structured interview form based on a conceptual framework related to phenomena in the literature so that actual status of data should be reflected, in content analyses themes and sub-themes were checked according their relations, data were used as direct quotations from the interviews without making any comments on them, a purposive sampling method based on voluntarism was used in order to get opinions and experiences of participants , in terms of analytic generalization findings were discussed parallel with the findings of the studies done so far on the same phenomena in the literature,

data were coded by two independent researchers and Cohen's kappa coefficient were calculated to determine inter-rater reliability of themes coded 0.81 perfect agreement- (Landis & Koch, 1977) for inner reliability, records of interviews were kept for outer reliability. Participation in the study was conducted on a volunteer basis and written consent was obtained from all participants and during analysis of interviews codes were used instead of real names as ethical procedures.

Findings. (1) The types of administrative services academic staff carried out. According to the academic staff's opinions, there were two types of administrative services at the level of coordinating ($f = 7$) and management ($f = 5$). Accordingly, academic staff carried out administrative duties as education and training ($f = 4$), Erasmus ($f = 2$), Farabi ($f = 2$), Bologna ($f = 1$), sport ($f = 1$) and web ($f = 1$) coordinators. Duties they carried out at administrative positions were classified as head of departments ($f = 3$), head of programs ($f = 3$), member of Executive Board of faculty ($f = 2$) and commission member for buying ($f = 1$).

(2) the way which academic staff were appointed to administrative services. Academic staff stated that appointment for administrative services were done by top management ($f = 7$) compulsorily ($f = 4$), based on voluntarism ($f = 3$); formally ($f = 4$) and informally ($f = 3$).

(3) The reasons why academic staff carry out administrative services. Academic staff stated the reasons why academic staff carried out administrative duties as supplying education-teaching ($f = 6$), lack of administrative staff both in quantity and quality ($f = 4$), coordination inter-departments ($f = 1$), gaining vision and mission to department ($f = 1$) and creating positive department climate ($f = 1$).

(4) The effects of administrative services on academic staff. Administrative services affected administrative staff both positively and negatively. Positive effects of administrative duties were classified under i) gaining skill and knowledge of management, ii) gaining skill and knowledge of training, iii) self-consciousness and self-actualization. Academic staff's views on gaining skill and knowledge of management sub-team were classified as learning administrative processes ($f = 4$), ability for time management ($f = 2$), learning and searching laws and regulations ($f = 1$) and being capable of risk management ($f = 1$). Academic staff's views on gaining skill and knowledge of training were classified as, improving relations with students ($f = 3$), knowing about different education systems ($f = 1$) and knowing about their own education systems ($f = 1$). Academic staff's views on self-assessment and self-actualization, were classified as persuasion ($f = 1$) and problem solving ($f = 1$) knowing about their own abilities and reflecting appropriate reactions ($f = 1$). Negative effects of administrative duties were classified under i) psychological, ii) administrative and iii) academic themes. Academic staff's views on psychological sub-theme were classified as getting tired ($f = 4$), being nervous ($f = 2$), having anxieties ($f = 2$), being stressful ($f = 2$), being unhappy ($f = 1$) and being worried ($f = 1$).

Academic staff's views on administrative sub-theme were classified as having over time with administrative services ($f = 5$) and lack of professional job definition. Academic staff's views on academic sub-theme were classified as prevention and splitting of academic studies ($f = 5$) and lack of motivation for academic studies ($f = 1$).

(5) *Academic staff's suggestions on the effective application of administrative services.* Academic staff's suggestions based on solutions for administrative services' being carried out more effectively were stated as decreasing teaching workload of academic staff ($f = 2$), allocating appointment for duties equally ($f = 2$), identifying work descriptions and contents for academic staff ($f = 1$), supporting for the appointments of staff interested in ICT to those duties related with ICT ($f=1$), good relations with management ($f = 1$), making academic staff's working setting better ($f = 1$), making appointments formally ($f = 1$), enabling administrative staff and students with authorities and responsibilities ($f = 1$) and increasing the number of administrative personnel ($f = 1$).

(6) *Metaphors academic staff formulated on administrative services.* Academic staff formulated seven different metaphors under the category of human- mayor, demarche and student-, animals- donkey and spider- and plants- thorn and carob. *Conclusions, Discussions and Implication.* This study was done to analyze the opinions of academic staff on administrative services in a faculty of education in a public university. Thus participants were asked (1) the types of administrative services academic staff carried out, (2) the way which they were appointed to administrative services, (3) why they carried out administrative services, (4) the effects of administrative services, (5) suggestions based on the effective practices of administrative services and (6) the metaphors administrative staff formulated about administrative services and analyzed descriptively.

Academic staff carried out administrative duties as Erasmus, Farabi, Bologna, Sport and Web Coordinators, head of departments, head of programs, member of Executive Board of faculty, commission member for buying. Academic staff carried out administrative services due to supplying education-teaching, lack of administrative staff both in quantity and quality, coordination inter-departments, gaining vision and mission to department and creating positive department climate. Administrative services affected administrative staff both positively and negatively. Positive effects of administrative duties were classified under gaining skill and knowledge of management, gaining skill and knowledge of training, self-consciousness and self-actualization. Negative effects of administrative duties were classified under psychological, administrative and academic themes. Academic staff mostly stated suggestions on the effective practices of administrative services such as decreasing teaching workload of academic staff and allocating appointment for duties equally. This study is limited to in a public university. Further studies both quantitative and qualitative can be carried out on the issue to get more comprehensive results.

Kaynaklar/References

- Akaninyene, A.U., & Bassey, U.U. (2010). Fiscal allocation and administrative effectiveness of university managers in Southern Nigeria. *Canadian Social Science*, 6(6), 206-216.
- Akçay, C. ve Başar, M. A. (2004). İlköğretim okul müdürlerinin yönetmelik görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 38, 170-197.
- Al, A. (2007). *Üniversitelerdeki yabancı diller birimleri yöneticilerinin yönetmelik yeterlik düzeyi ile İngilizce öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin araştırılması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Alkan, A. (1999). *İlköğretim okul müdürlerinin çalışma zamanlarını değerlendirme biçimleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Başar, H. (1991). Yöneticilerimiz nasıl davranıyor. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(6), 47-59.
- Beytekin, O. F., ve Göktürk, Ş. D. (2012). Yükseköğretim yöneticilerinin idari davranışları, duygusal ve sosyal yeterlikleri: Kültürlerarası bir araştırma. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(1), 33-42.
- Bok, D. (2007). *Piyasa ortamında üniversiteler* (Çev. B. Yıldırım). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Bone, A., & T. Bourner (1998). Developing university managers. *Higher Education Quarterly*, 52(3), 283-299.
- Boyer, E.L. (1990). *Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate*. Princeton, NJ: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Buchbinder, H., & Newson, J. (1985). The academic work process, the professoriate and unionization. In C. Watson (Ed.), *The professoriate – occupation in crisis* (pp. 221-247). Toronto: Higher Education Group, Ontario Institute for Studies in Education.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 93.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, Ankara: Pegem A.
- Clark, S. (1986). The academic profession and career: Perspectives and problems. *Teaching Sociology*, 14(1), 24-34.
- Drucker, F.P. (1994). *Yeni gerçekler* (Çev. B. Karanakçı). Ankara: Türkiye İş Bankası.
- Duverger, M. (1999). *Sosyal bilimlere giriş* (Çev. Ü. Oskay). Ankara: Bilgi.

- Elkins, G. (2006). *CSAO of Institutions belonging to the council for Christian Colleges and Universities: educator, leader, or manager* (Unpublished doctoral dissertation). Texas Tech University, USA.
- Emad Zade, A., Karimi Mounaghi, H., Bahreini Tousi, H., Derakhshan, A., Sh, S. B., Sadeghi, M. R., & Darroudi, H. (2004). Educational needs assessment of Mashad University of Medical Sciences' managers in management and leadership. *Journal of Medical Education*, 4(2), 89-93.
- Esen, M. ve Esen, D. (2015). Öğretim üyelerinin performans değerlendirme sistemine yönelik tutumlarının araştırılması. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 5(1), 52-67.
- Eurydice (2008). *Avrupa'da yüksek öğrenim yönetimi: Politikalar, yapılar, finansman ve akademik personel*. Brüksel: Avrupa Birimi. Retrieved from http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice./documents/thematic_reports/091TR.pdf
- Finkelstein, M. (1984). *The American academic profession: A synthesis of social inquiry since World War II*. Columbus: Ohio State University Press.
- Gedikoğlu, T. ve Bülbül, S. (2009). Liderlik standartları inanç boyutu açısından ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 182(38), 123-149
- Hattie, J., & Marsh, H. W. (1996). The relationship between research and teaching: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 66(4), 507-542.
- Jin, H. M & Wang, S. M. (2010). A theoretical research on the post competence of university administrators. *Proceeding ICICCI '10 Proceedings of the 2010 International Conference on Intelligent Computing And Cognitive Informatics*, IEEE Computer Society Washington, DC, USA
- Kaptanoğlu, D. ve Özek, A. F. (2006). Akademik performans değerlendirmesi için bir bulanık model. *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 193-204.
- Karakütük, K., Tunç, B., Özdem, G. ve Bülbül, T. (2008). *Eğitim fakültelerinin öğretim elemanı profili*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Kısakürek, M. A. (1978). Yükseköğretim yöneticilerinin eğitimi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 11(1), 57-66.
- Kneucker, R. F. (1976). Training university managers. *Higher Education in Europe*, 1(4&5), 35-36.
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25(1), 93-111.
- Koşar, S., Sezgin, F. ve Aslan, H. (2013). Okul müdürlerinin resmî görev tanımlarının dışında olduğunu düşündükleri işlere ilişkin görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 147-164.

- Kreber, C. (2000). How university teaching award winners conceptualise academic work: Some further thoughts on the meaning of scholarship. *Teaching in Higher Education*, 5(1), 61-78.
- Kutunis, R. Ö. ve Karakiraz, A. (2013). Akademisyenlerde tükenmişliğin Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (CBI) ile ölçülmesi: Bir devlet üniversitesi örneği. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 13-30.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33, 159-174.
- Lewis, P. S., Goodman, S.H., & Fandt, P.M. (2000). *Management challenges in the 21. century*. Minneapolis: South-Western.
- Memiş, P. (2013). *Neo-liberal değişim sürecinin akademisyenlerin çalışma hayatına etkisinin bir vakıf üniversitesinde örnek olay yöntemi ile incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Mohammadian A., Jahangiri S.A., Naghizadeh B. A., & P. Farhad (2006) A study on time management skills in Ardabil university of medical sciences (Arums). *Managers Journal of Health Administration*, 9(24), 59-66.
- Moustakas C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks California: Sage.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C. N. (2005). İşkoliklik ve tükenmişlik sendromu. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(2), 179-198.
- Neatby, B. (1985). The academic profession: an historical perspective. `Communities of scholars in Ontario. In C. Watson (Ed.), *The Professoriate-occupation in crisis* (pp. 10-25). Toronto, Higher Education Group, Ontario Institute for Studies in Education.
- Odabaşı, H. F., Fırat, M., İzmirli, S., Çankaya, S. ve Mısırlı, Z. A. (2010). Küreselleşen dünyada akademisyen olmak. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 127-142.
- Ortaş, İ., (2004). Öğretim üyesi ya da bilim insanı kimdir? *Pivolka*, 3(12), 11-16.
- Sadeghi-Nejad, A.B., & Marquardt, M. M. (1991). Academic physicians: Today's dinosaurs? *The American Journal of Medicine*, 90(3), 371-373.
- Sağlam, B. ve Berberoğlu, M. (2010). Meslek yüksekokulu akademik personellerinin tükenmişliği ve iş tatmini üzerine bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 102-118.
- Salmi, J. (2010). *Dünya çapında üniversite kurmanın zorluğu* (Çev. K. Yamaç). İstanbul: Efil.
- Toprakçı, E. ve Bilbay, A. (2011). Üniversite yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011)*, Bildiriler Kitabı 2. Cilt, Yükseköğretim Kurulu (ss. 1536-1542), İstanbul.

- Winston, R. B., Jr., Creamer, D. G., & Miller, T. K. (2001). *The professional student affairs administrator: Educator, leader, and manager*. New York: Brunner-Routledge.
- Yenihan, B. (2015). *Sorunlar ve çözüm önerileri ışığında akademik performansın ölçümü: Nitel bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, N. (2011). Yöneticilik görevinin okul müdürlerine olumlu ve olumsuz katkıları. *Eğitim ve Bilim*, 36(161), 230-245.
- Yıldırım, Y. ve Taşmektepligil, M. Y. (2011). Beden eğitimi ve spor yüksekokullarındaki görevli akademisyen personelin örgütsel stres ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(4), 131-140.
- YÖK (2007). *Türkiye'nin yükseköğretim stratejisi*. Yayın No: 207-I, Ankara: YÖK Yayınları.
- YÖK (2015). *2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu* (6 Kasım 1981 tarih ve 17506 sayılı Resmi Gazete),1981. Retrieved from <http://www.yok.gov.tr/web/denklikbirimi/2547-sayili-kanun>

¹Bu çalışma, 1. Avrasya Eğitim Araştırmaları Kongresi'nde (I. International Eurasian Educational Research Congress) (24-26 Nisan 2014, İstanbul, Türkiye) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.