



**YÜKSEKÖĞRETİMDEKİ AKADEMİSYEN YÖNETİCİLERİN
ZİHNİYET YAPILARINA İLİŞKİN ÖĞRETİM ELEMANLARININ
GÖRÜŞLERİ: AKADEMİK ÜRETKENLİK BAĞLAMINDA BİR
DEĞERLENDİRME**

İzem Şahan

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

MART, 2025

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 3 (üç) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı: İzem

Soyadı: Şahan

Bölümü: Eğitim Bilimleri

İmza:

Teslim Tarihi:

TEZİN

Türkçe Adı; Yükseköğretimdeki Akademisyen Yöneticilerin Zihniyet Yapılarına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri: Akademik Üretkenlik Bağlamında Bir Değerlendirme

İngilizce Adı; Faculty Members' Views on the Mindset of Academic Administrators in Higher Education: An Evaluation in the Context of Academic Productivity

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: İzem Şahan

İmza:

JURİ ONAY SAYFASI

İzem Şahan tarafından hazırlanan “Yükseköğretimdeki Akademisyen Yöneticilerin Zihniyet Yapılarına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri: Akademik Üretkenlik Bağlamında Bir Değerlendirme” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Fatih Şahin

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Başkan: Prof. Dr. Temel Çalık

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Üye: Doç. Dr. Zeki Öğdem

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara Müzik ve Güzel Sanatlar Üniversitesi)

Tez Savunma Tarihi: 06/03/2025

Bu tezin Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr. Şaban Çetin

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana verdiği sarsılmaz destek ve rehberlik için değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Fatih Şahin'e teşekkürlerimi sunarım. Yapıcı geri dönütleri ve cesaretlendirmesi sayesinde bu tez çalışmasını birlikte ortaya çıkardık.

Ders dönemimden itibaren bana rehberlik eden, akademik bakış açımı geliştirmeme büyük katkı sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. Ferudun Sezgin ve Prof. Dr. Temel Çalık'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Bana yol gösterdikleri ve akademik gelişimime katkıda bulundukları için kendilerine minnettarım.

Beni bugünlere getiren değerli annem ve babama müteşekkirim. Süreç boyunca koşulsuz sevgi ve destekleriyle zorlukları aşabildim. İlerlemeyi onlarla öğrendim. Kardeşimin hayallerime olan inancı en büyük motivasyon kaynağım oldu. Manevi desteğini hiçbir zaman benden esirgemeyen dostlarım Aslı, Beyza ve Eşe 'ye teşekkür ederim. Arkadaşlığı ve cesaretlendirmesiyle bana güç kaynağı olan sevgili arkadaşım Oğuzhan'a fikirlerimi dinlediği, ilerlememi kutladığı için teşekkür ederim. Her daim yanımda olan sevgili dostlarım ve meslektaşlarım Melih, Mehin, Esma'ya göstermiş oldukları hassasiyet, özveri ve sabır için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İzem Şahan

**YÜKSEKÖĞRETİMDEKİ AKADEMİSYEN YÖNETİCİLERİN
ZİHNİYET YAPILARINA İLİŞKİN ÖĞRETİM ELEMANLARININ
GÖRÜŞLERİ: AKADEMİK ÜRETKENLİK BAĞLAMINDA BİR
DEĞERLENDİRME**

(Yüksek Lisans Tezi)

İzem Şahan

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Mart 2025

ÖZ

Akademisyen yöneticilerin zihniyet yapısının öğretim elemanlarının akademik üretkenliğine yansımaları araştırma amaçlayan bu çalışma yorumlayıcı fenomenolojik desen ile yapılandırılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu devlet ve vakıf üniversitelerinde aktif olarak çalışan 18 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırmada verilerin toplanması amacıyla görüşme yöntemi kullanılmış, görüşmeler sonucunda elde edilen veriler için içerik analizi tekniği uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda, öğretim elemanlarından elde edilen görüşler doğrultusunda engelleyici faktörlerin katılımcılar tarafından sıklıkla vurgulandığı görülmüştür. öğretim elemanlarının akademik üretkenliğini destekleyen faktörler arasında içsel motivasyon, akademik yeterliliğe sahip olma, mesleğe karşı duyulan sevgi, teşvik, akademik izin hakkı, meslektaş üretkenliği, merak ve unvanla yükselme gibi faktörler ön plana çıkmıştır. Engelleyen faktörler olarak yayınlama süreçlerinin sağlıklı oluşu, değerlendirilme kriterlerindeki eksiklik, bilimsel yetersizlik, kaynak eksikliği, ders yükü, teşvik eksikliği, örgütteki çalışma atmosferi, etik problemler ve akademik terfinin olumsuz etkileri ön plana çıkan faktörler arasındadır. Bu faktörlerin yanı sıra öğretim

elemanlarının birlikte çalıştıkları akademisyen yöneticilerin de akademik üretkenliği etkileyen önemli bir faktör olduğu görülmüştür. Zihniyet yapıları sabit, gelişim ve fayda kategorisinde ele alınmıştır. Akademik üretkenlik sürecinde sabit zihniyete sahip yöneticilerin süreci olumsuz etkilediği görülürken, gelişim veya fayda zihniyetine sahip yöneticilerin akademik üretkenliği artırma noktasında önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretim elemanlarının çoğu birlikte çalıştıkları akademisyen yöneticilerin zihniyet yapısını sabit olarak tanımlamıştır. Üniversiteleri daha üretken kurumlara dönüştürme noktasında önemli bir paydaş olan akademisyen yöneticilerin nasıl bir zihniyete sahip olması gerektiğine dair belirttikleri görüşler doğrultusunda yöneticilerinin gelişim zihniyetine sahip olması gerektiği vurgulanmışlardır. Literatürde zihniyet üzerinde yapılan çalışmaların öğretmen ve öğrenci merkezli olduğu görülmüştür. Çalışmanın, zihniyet ve akademik üretkenlik arasındaki ilişkiyi araştırmaya dair yapılacak çalışmalara destekleyici olması beklenmektedir.



Anahtar Kelimeler: Zihniyet, Akademik Üretkenlik, Yönetici

Sayfa Adedi: xii+129

Danışman: Doç. Dr. Fatih Şahin

**FACULTY MEMBERS' VIEWS ON THE MINDSET OF
ACADEMIC ADMINISTRATORS IN HIGHER EDUCATION: AN
EVALUATION IN THE CONTEXT OF ACADEMIC
PRODUCTIVITY
(M.S. THESIS)**

İzem Şahan

GAZİ UNIVERSITY

INSTITUTE OF EDUCATION SCIENCES

March 2025

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate how the mindset structures of academic administrators reflect on the academic productivity of faculty members. The study is structured using the interpretative phenomenological design, a qualitative research method. The study group consists of 18 faculty members actively working at public and private universities. The data were collected through interviews, and the obtained data were analyzed using the content analysis technique. The results of the study indicate that inhibitory factors were frequently emphasized by the participants. Factors supporting academic productivity included intrinsic motivation, academic competence, passion for the profession, incentives, academic leave rights, colleague productivity, curiosity, and promotion in rank. On the other hand, the prominent inhibiting factors included unhealthy publication processes, deficiencies in evaluation criteria, scientific inadequacy, lack of resources, teaching load, lack of incentives, organizational work atmosphere, ethical issues, and the negative effects of academic promotion. In addition to these factors, it was observed that the mindset of academic administrators working with faculty members also significantly impacts academic productivity. The mindsets were categorized as fixed, growth, and utility oriented. While administrators with a fixed mindset were found to negatively affect the academic productivity process, those with a growth or utility-oriented mindset were identified as key contributors to enhancing academic productivity. Most faculty members described the mindset of their academic administrators as fixed. In the context of transforming universities into more productive institutions, faculty members emphasized that academic administrators, as key stakeholders in higher education, should adopt a growth mindset. The

literature review revealed that studies on mindset have predominantly focused on teachers and students. Therefore, this study is expected to contribute to future research exploring the relationship between mindset and academic productivity.



Keywords: Mindset, Academic Productivity, Administrator

Page Number: xii+129

Supervisor: Assoc. Prof. Fatih Şahin

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK BEYAN	ii
JURİ ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZ	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR.....	xii
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	5
Araştırmanın Önemi.....	5
Sayıtlar.....	6
Sınırlılıklar.....	7
Tanımlar	7
BÖLÜM II.....	8
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	8
Türkiye’de Yükseköğretim	8
Türk Yükseköğretiminde Yönetici	10

Türkiye’de Akademik Üretkenlik	12
Öğretim Elemanlarının Akademik Üretkenliğini Etkileyen Faktörler	13
<i>İş Yüğü</i>	13
<i>Bilimsel Yeterlilik</i>	14
<i>Etik İhlal</i>	15
<i>Uluslararası Görünüm</i>	16
<i>Akademisyen Yöneticiler</i>	18
Zihniyet Yapısı (Mindset).....	19
Bilişsel Kuram (Cognitivizm).....	20
Yöneticilerinin Zihniyet Yapıları	22
BÖLÜM III	26
YÖNTEM.....	26
Araştırmanın Modeli	26
Katılımcılar.....	27
Veri Toplama Araçları	29
Verilerin Toplanması.....	31
Verilerin Analizi.....	32
Geçerlik ve Güvenirlik	32
Araştırmacının Rolü	34
BÖLÜM V	35
BULGULAR	35
BÖLÜM IV	90
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	90
Sonuç ve Tartışma.....	90
Öneriler	108

KAYNAKÇA	112
EKLER.....	123
Ek 1 Görüşme Formu	124
Ek 2 Etik Kurul Onayı.....	125



KISALTMALAR

AHCI	Arts and Humanities Citation Index
ALES Sınavı	Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş
ARWU	Academic Ranking of World Universities
CWUR	Center for World University Ranking
ODTÜ	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
EUA:	Avrupa Üniversiteler Birliği
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
MEB	Millî Eğitim Bakanlığı
OECD	Organization for Economic Co-Operation and Development
ÖYP	Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı
SCI	Science Citation Index
SSCI	Social Science Citation Index
THE	Times Higher Education
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜBA	Türkiye Bilim Akademisi
YÖK	Yüksek Öğretim Kurulu
YAYKUR	Yaygın Yükseköğretim Kurumu

BÖLÜM I

GİRİŞ

Giriş kısmında ilk olarak problem durumu ele alınmıştır. Daha sonra araştırmanın amacı, sayıtlar, sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan kavramlara ilişkin tanımlara yer verilmiştir.

Problem Durumu

Yükseköğretim ulusları sosyal, kültürel, ekonomik bağlamda etkileyen çeşitli nicel ve nitel değişimlerle tüm dünyanın kavşak noktasıdır (Taşçı, 2018). Üniversiteler toplumun sosyal, ekonomik ve sanatsal gelişimine katkı sağlamanın yanı sıra nitelikli küresel insan kaynağı ihtiyacını gidermeyi ve uluslararası akademik standartları yakalamayı amaçlayan eğitim kurumlarıdır. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin yanı sıra yeni bilgi üretmek, ulusal ve küresel ölçekte görünürlük kazanmak için bilimsel yayın yapmak üniversitelerin amaçları arasındadır (Türkiye Cumhuriyeti, 1981).

Dünya genelinde üniversitelerin araştırma etkinliği, uluslararası görünümü ve öğrenim kalitesi gibi çeşitli çıktıları kategorilere göre sıralayan birçok sıralama sistemi mevcuttur. QS World University Ranking, Times Higher Education (THE), Academic Ranking of World Universities (ARWU), Center for World University Ranking (CWUR) ve U.S. News & World Report önde gelen sistemler arasındadır.

THE'nın 2015 raporunda üniversitelerin farklı ölçütlerde uluslararası görünümü yıllara göre sıralanmıştır. 2015 yılında iyi bir ivme kazanan Orta Doğu Teknik Üniversitesi (85.) ilk 100'e, Sabancı, İstanbul Teknik Üniversitesi, Boğaziçi gibi Türkiye'nin önde gelen diğer üniversiteleri de dünya sıralamasında ilk 500'e girerek önemli bir başarı kazanmıştır (Times Higher Education, 2015). Böylelikle ilk kez bir Türk üniversitesi uluslararası sıralamada en iyi 100 üniversiteden biri olmuştur. THE bu başarının temel unsurlarını akademik

görünürlüğün artması, uluslararası kimliğin güçlenmesi ve araştırma etkilerindeki artış olarak belirtmiştir. 2022 verilerine göre 54 üniversite THE, 21 üniversite QS ve 11 üniversite ARWU uluslararası sıralamalarında yer almıştır (YÖK, 2024).

Bu başarı, yükseköğretimin farklı disiplinlerinde görev alan öğretim elemanlarının bilgi ve deneyimlerinin katkısıyla gerçekleşmektedir. Tüzel bir yapı olan üniversitelerin sahip olduğu sorumluluklar gibi öğretim elemanlarının da eğitim öğretim faaliyetinin yanı sıra araştırma ve bilimsel yayın üretme gibi rolleri bulunmaktadır. Dolayısıyla, bilimsel problemler ve çözümleri üzerine derinlemesine bilgi sahibi olma, analizler sonucu elde ettikleri bulguları yayınlama öğretim elemanlarının sorumlulukları arasındadır. Akademik yayınlar üniversitelerin ve paydaşı olan öğretim elemanlarının yerel ve uluslararası platformda akademik görünürlüğüne katkı sağlarken, akademisyenlerin bilim çevreleri tarafından fark edilmelerine ve gelecek çalışmalarına da fırsat tanımaktadır (Türkiye Cumhuriyeti, 1981, 2547 sayılı Kanun, m. 130-131).

Nitel ve nicel performans göstergeleri kavramları ilk kez organizasyonların performansını ve rekabet gücünü ölçmek için hazırlanan Jarrat Raporu'nda kullanılmıştır (Eti, 2016, s. 88). Bu doğrultuda akademik çalışmaların nitel ve nicel açıdan değerlendirilebilmesi için çeşitli ölçütler geliştirilmiştir. Akademik üretkenliği ölçmek için hazırlanan çalışmalarda niceliksel olarak makale ve bildiri çalışma sayıları ele alınırken; nitelik açısından üretilen çalışmaların uluslararası dergilerde yayınlanması ve alıntı sayısı gibi kriterler belirlenmiştir (Kaya, Bostan ve Kaya, 2022).

Bu doğrultuda herhangi bir makalenin yazarına ve kuruma katkısı eşit mi (Kantitatif yaklaşım) olmalı yoksa farklı dergilerde yayınlanan makalelere farklı değerler mi atfedilmelidir (Kalitatif yaklaşım) (Eti, 2016, s. 88)? Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarının ulusal ve uluslararası zeminde üretkenliğini ölçmek için çoğunlukla göz önünde bulundurulmuş unsurlar kurum adresli yayın sayısı, atıf sayısı ve yürütülen proje çalışmalarıdır (YÖK, 2024).

YÖK'ün Üniversite İzleme ve Değerlendirme Genel Raporu'na göre 2022 yılında 0,2 olan "Ulusal hakemli" dergilerde yayımlanmış öğretim elemanı başına düşen yayın sayısı, 2023 yılında 0,25'e çıkarak önemli bir artış gösterirken; aynı yıl 199 olan üniversite başına düşen yayın sayısı ortalaması, 2023 yılında 246'ya çıkmıştır (YÖK, 2024). Aynı raporda 2018 yılı itibarıyla düzenli bir şekilde artan endeksli dergi ve kitaplarda yayımlanmış toplam yayın sayısı 441, öğretim elemanı başına düşen yayın sayısı 0,44 olarak hesaplanmıştır. Gözlemlenen bu artış akademik üretimin sürdürülebilirliğinin teşvik edilmesi için ileri

görüşlü bir tutumun ve uyarlanabilirliğin geliştirilmesinin çok önemli olduğu eğitimsel zeminde kişisel ve akademik faktörlerin etkisinin araştırılması için motivasyon kaynağı olmuştur.

Mengi ve Schreglmann'ın (2013) çalışmasında destek ve teşvik eksikliği akademik üretkenliği etkileyen olumsuz faktörler olarak verilmiştir. Türkiye'de akademik çalışmaların teşviklerle desteklenmesi 2000'lerin başına kadar uzanmaktadır. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu ve YÖK bu amaç doğrultusunda birçok burs ve teşvik programı hazırlamıştır. Özellikle 2010'lara gelindiğinde bu burs ve desteklerin yoğunluk kazandığı görülmektedir (Tonta, 2017). Nitelikli çalışmalar yoluyla veya bu çalışmalara zemin hazırlamak amacıyla hazırlanan burs programları akademisyenlere olanak sağlarken diğer bir yandan üniversitelerin bilimsel verimlilik ve üretkenliğine motivasyon kaynağı oluşturacağı düşünülmüştür. Auranen ve Nieminen (2010) finansal teşvikin tek başına akademik faaliyetleri destekleme konusunda yetersiz kaldığını belirtmiştir. Akademik yayınların aynı zamanda atama ve görevde yükselme gibi mesleki gelişimin bir parçası olması çalışmaların nitelikten ziyade nicelik odaklı olmasına sebep olabilmektedir (Ergelen, 2019).

Yabancı dil bilmenin akademisyenlerin üretkenliğini etkileyen faktörler arasında olduğunu belirtilirken (Sevim ve Sarıkaya, 2022); başka bir çalışmada çalışılan alan ve bölümde veya fakültede meydana gelen değişiklikler ya da dinamiklerin de akademik çalışmaları etkilediğini belirtilmiştir (Akçığit ve Tok, 2020). Akademik üretkenliğe dair görüşlerin incelendiği başka bir çalışmada ise daha detaylı olarak yayınlama süreçlerinin sağlıklı oluşu, değerlendirilme kriterlerindeki eksiklik, bilimsel yetersizlik, kaynak eksikliği, etik problemler ve akademik terfi ve etik olarak tanımlamıştır (Şen ve Tekindal, 2021).

Süreci etkileyen olumsuz faktörlerin yanı sıra göreceli olumlu sayılabilecek bir faktör olarak yükseköğretimde uluslararasılaşma, öğretim elemanlarının küresel boyutta sosyal ağlar kurması ve bilgi üretmesi için önem teşkil etmektedir. Böylelikle uluslararası zeminde görünürlüğün artması, uluslararası vizyon, donanım kazandırması ve bunun akademik yayınların niceliğinin yanı sıra niteliğine de katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Taşçı, 2018). Akademik üretkenliği desteklemek Türkiye'nin akademik zeminde uluslararası standardizasyonunu sağlamak adına da önem teşkil etmektedir. Fakat yönetsel açıdan liderlerin uluslararasılaşmayı öncelik olarak görmediği algısı yükseköğretimde uluslararasılaşmanın önündeki en güçlü engellerdendir (Green, 2007). Green, üniversitelerin odak noktaları göz önüne alındığında kurumsal liderlerin yönetim kurulu üyelerinin ve

topluluk üyelerinin küresel öğrenmeye, işgücü geliştirme ve temel becerilerin öğretilmesi gibi daha acil görevler kadar değer vermediğini belirtmiştir. Ancak yöneticiler karar alma sürecinde gelişime açık bir zihniyet yapısı ve vizyon benimserlerse küresel ve ulusal zemin arasında bağlantı kurmanın yanı sıra çok kültürlü ve çeşitli bir atmosferin faydasını görebileceklerini belirtmiştir. Bu sebeple yöneticilerin sahip oldukları zihniyet yapısı belirtilen diğer faktörlerle birlikte akademik üretim sürecinde önemli bir role sahip olduğu söylenebilir. Birçok çalışma (Avolio ve Gardner, 2005; Bass ve Riggio, 2006; Dweck, 2006; Haney, Banks, ve Zimbardo, 1973; Lord ve Maher, 1991) otorite figürlerinin (yönetici veya liderlerin) ve onların düşünce yapılarının karar alma sürecinde örgütteki diğer çalışanların performansları, örgütsel uyumları, sosyal rolleri ve durumsal etkilere nasıl tepki verdikleri üzerinde etkisi olduğunu da göstermektedir.

Küresel ölçekte meydana gelen gelişmelerle 1900'lü yılların sonunda benimsenmeye başlayan liberal yönetim anlayışı, yönetsel değerler, seçimlerden ve eğilimlerden oluşan yönetim zihniyetinde de gözle görülür değişimler meydana getirmiştir (Kaya ve Uysal, 2017). Yöneticilerin zihniyetleri birçok çalışmanın da (Buchanan ve Kern, 2017; Canning, vd., 2019; Kaya ve Uysal, 2017; Özdevecioğlu, 2002) vurguladığı gibi yalnızca organizasyonlardaki karar alma süreçlerini etkilememekte aynı zamanda eğitim politikalarının ve standartlarının bilimsel üretimin şekillenmesinde de önemli bir rol oynamaktadır.

Akademik üretkenlik üzerine yapılan birçok çalışma doğrudan veya dolaylı olarak yönetimden kaynaklanan çeşitli sebeplere odaklanırken yöneticinin etkinliğinin hareket noktası olan düşünce yapısına odaklanan disiplinlerarası çalışmaların yeterli sayıda olmadığı görülmüştür (Akbaş & Yaşar, 2023; Kaya & Demirtaş, 2022; Şahin, 2021). Bu nedenle yöneticilerin düşünce yapılarını anlamak ve akademik üretkenliği etkileyen faktörlerle ilişkisini detaylandırmak önem arz etmektedir.

Bu çalışmayla Türk yükseköğretim sisteminde yürütücü konumunda olan akademisyen yöneticilerin akademik üretkenlik bağlamında düşünce yapılarının incelenmesi ve düşünce yapılarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerine dair bir değerlendirme amaçlanmaktadır. Çalışmanın kavramsal çerçevesi yükseköğretim, zihniyet teorisi, bilişsel teori (cognitivizm) ve akademik üretkenlik hakkında yapılan çalışmalara dayandırılmıştır. Çalışma kapsamında Türk yükseköğretim sisteminde akademik üretkenliği etkileyen faktörler, zihniyet yapılarının etkileri, yönetici akademisyenlerin bilimsel üretim sürecindeki rolü ve öğretim elemanlarının görüşlerinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Eğitim yönetimi açısından ele alındığında akademisyen yöneticilerin zihniyetlerinin, yönetim bilgi ve yeteneklerinin yükseköğretim kurumlarındaki paydaşların performanslarını nasıl etkilediği önemli bir araştırma konusudur. Aynı zamanda çalışmanın, literatürdeki açığı doldurması hedeflenerek, akademikretkenlik hakkında önemli bilgiler sunması beklenmektedir. Bu motivasyonla hazırlanan araştırmanın amaç ve ilgili soruları aşağıda yer almaktadır.

Araştırmanın Amaı

Bu araştırmanın amaı yükseköğretimdeki akademisyen yöneticilerin zihniyet yapılarına ilişkin ğretim elemanlarının görüşlerini alarak akademikretkenlikzerine bir değerlendirme yapmaktır. Bu çerçevede aşağıdaki soruların cevaplanması amaçlanmıştır:

- 1- Öğretim elemanları akademikretkenliği nasıl anlamlandırıyorlar?
- 2- Öğretim elemanlarının akademikretkenliğini genel bağlamda ve kendi kurumlarızelinde destekleyen ve engelleyen faktörler nelerdir?
- 3- Öğretim elemanları birlikte çalıştıkları akademisyen yöneticilerin (hiyerarşik olarak en yakından en uzağa) akademikretkenlikleri ile nasıl bir bağlantısı olduğunu düşünüyorlar?
 - a) ğretim elemanlarının akademisyen yöneticilerle yaşadığı ve akademikretkenliklerini olumlu yönde etkileyen deneyimleri nelerdir?
 - b) ğretim elemanlarının akademisyen yöneticilerle yaşadığı ve akademikretkenliklerini olumsuz yönde etkileyen deneyimleri nelerdir?
- 4- Öğretim elemanları akademikretkenlik bağlamında akademisyen yöneticilerin zihniyet yapısını nasıl değerlendiriyor?
- 5-Üniversiteleri akademikretkenliği yüksek kurumlara dönüştürme noktasında akademisyen yöneticilerin zihniyet yapıları nasıl geliştirilmelidir?

Araştırmanın nemi

Üniversiteler eğitim-ğretim faaliyetlerinin yanı sıra yeni bilgiretmek amaçıyla bilimsel yayın yapmayı amaçlayan eğitim kurumlarıdır. Tüzel bir kişilik olarakniversiteler, ğretim elemanlarının akademik yöneticiler rehberliğinde iş birliği ve akademikretimini

teşvik ederek akademik bilginin artması için paydaşı olan öğretim elemanlarına çeşitli imkanlar sunarak bilimsel üretimi amaçlayan çok katmanlı bir yapıya sahip kurumlardır. Bu çok boyutlu yapı, beraberinde bazı problemler getirebilmektedir.

Akademik çalışmalar için alınması gereken kararların hangi faktör veya aktörlerin etkisi dahilinde şekilleneceği ve yapının öğretim elemanlarının akademik üretkenliği üzerindeki etkisinin incelenmesi bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Türk yükseköğreniminde atılan adımlar ile gelişen manzara akademik üretkenliği sürdürülebilirliği adına fırsatlar ve zorluklar sunmaktadır. Türkiye'nin akademik üretkenlik bağlamında içinde bulunduğu durumun incelenmesi sürecin etkin aktörleri olarak görülen akademisyen yöneticilerin ve onların zihniyet yapılarının araştırılması önemli görülmüştür.

Öğretim elemanlarının akademik üretkenliğe dair algıları, yöneticilerin düşünce yapılarının etkileri, yöneticiler tarafından maruz kaldıkları davranışların nedenselliğine dair görüşleri bu çalışmada bulgular ve sonuçlar aracılığıyla literatürdeki boşluğu doldurması ve Türk yükseköğretime fayda sağlaması beklenmektedir. Türkiye'de ve dünyada akademik üretkenlik ve zihniyet teorisi üzerine yapılan çalışmaların incelenmesiyle belirli bir bilgi birikimi elde edilmiştir. Bu çalışmayla iki kavram üzerinden elde edilen bilgiler nitel bir perspektiften literatüre yeni anlayışlar ve yollar sunmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın literatüre ampirik ve kavramsal düzeyde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Saha çalışmasıyla yöneticilerin zihniyet yapılarının yansımaları olan tutum ve davranışlarının akademik üretkenliği etkileyen bir faktör olarak öğretim elemanları tarafından nasıl değerlendirildiğini anlamak ampirik düzeyde katkı sağlarken; bu etki faktörlerinin ilişkilendirilmesi ve betimlenmesinin öğretim elemanı ve akademisyen yöneticilere kavramsal bir çerçeve sunması amaçlanmaktadır.

Sayıtlar

Bu araştırmada geçerli olan sayıtlar aşağıda verilmiştir.

1. Seçilen katılımcıların çalışmaya uygun nitelikte olduğu, çalışmaya katılan öğretim elemanlarının soruları içtenlikle yanıtladıkları varsayılmıştır.
2. Hazırlanacak görüşme formu sorularının öğretim elemanlarının görüşlerini belirlemede yeterli olduğu varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

Bu çalışma, 2024-2025 eğitim ve öğretim yılında araştırmaya katkıda bulunan gönüllü doçentler, doktor öğretim üyeleri, araştırma görevlileri, öğretim görevlileri ve bir profesörü kapsamaktadır.

Tanımlar

Zihniyet (Mindset): Zihniyet, bireylerin yetenekleri ve zekâları hakkında sahip oldukları inanç ve tutumları ifade eder (Dweck, 2006).

Akademik Üretkenlik (Academic Productivity): Öğretim elemanlarının yaptığı laboratuvar çalışmaları, seminer ve konferanslar, üniversite idari görevleri, eğitim-öğretim faaliyetleri, bilimsel yayınlar ve değerlendirici/hakemlik/editörlük faaliyetleridir (Altbach, 2015).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde kavramsal çerçeve ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

Türkiye’de Yükseköğretim

Toplumun ulusal ve uluslararası düzeyde sosyal ve ekonomik gelişimi için bilgi üretme ve yaymayı amaçlayan üniversitelerin rolleri Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA) tarafından yayınlanan Graz Deklarasyonu’na göre; (1) üniversitelerin kamu sorumluluğu olarak kalmasını sağlamak, (2) bilimsel araştırma yapmayı yükseköğretimin temel bir fonksiyonu olarak tanımlamak, (3) nitelikli kurumlarla akademik kaliteyi artırmak, (4) uluslararası hareketliliği ve sosyal boyutu geliştirmek, (5) kalite güvenceli bir politika çerçevesinin oluşmasına olanak vermek ve (6) yükseköğretimin yürütücüsü olarak üniversitelerin reformun merkezinde yer alması üniversitelerin görevleridir. Günümüzde bu roller; eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve toplumsal fayda olarak üç ana kategoriye indirilmiştir (YÖK, 2003).

2547 sayılı yükseköğretim kanununda da belirtildiği gibi yükseköğretimin temel amaçları eğitim, araştırma ve topluma fayda işleviyle birbirini tamamlamaktadır. Üniversitelerde bu üç işlevin nitelikli bir şekilde yerine getirilebilmesi adına stratejik uygulamaların planlanması gerekmektedir (Erdem, 2013). Bu planlama toplum ve bireyler göz önünde tutularak gerçekleştirilmelidir.

Toplumlar kültürel, ekonomik, sosyal ve siyasal zeminlerde birbirlerine gittikçe yaklaşmaktadır. Üniversitelerde bu sürecin en temel faktörü olan bireyin, farkındalığı ve bilinçli tutumuyla sağlanacak olan ilerlemeleri elde edebilmek için, eğitimde küresel

standartları yakalamayı hedeflediği söylenebilir. Bunun yanı sıra küresel ölçekte yapılan yenilikleri öğrenmek, kültürel etkileşim, diğer yükseköğretim kurumlarıyla rekabet edebilmek, iş birliğini arttırmak, çağın gerekliliklerine uygun yeni bölümler açmak yükseköğretimin hedefleri arasındadır.

Bu hedeflerin yükseköğretim kademesindeki uygulayıcısı olan üniversiteler, uluslararası platformda her gün artan önemli bir role sahiptir. Temeline öğretim ve araştırmayı alan üniversiteler; toplumun sosyal, ekonomik ve sanatsal gelişimine katkı sağlamanın yanı sıra nitelikli küresel insan kaynağı ihtiyacını gidermeyi, uluslararası akademik standartları yakalamayı ve ulusal vizyonu genişletmeyi amaçlamaktadır (YÖK, 1981).

Türk yükseköğretim sistemi 1981 yılında yapılan üniversite reformundan önce üniversite, Millî Eğitim Bakanlığı'na (MEB) bağlı akademiler, 3 yıl eğitim veren enstitüler, eğitim-öğretimi mektup aracılığıyla sağlayan YAYKUR ve belirli bir bölümü ilgili bakanlıklara, çoğunluğu MEB'e bağlı eğitim süresi 2 yıl olan meslek yüksekokulları ve konservatuvarlar olmak üzere farklı paydaşlardan oluşmaktaydı.

Bu bağlamda reformdan önce yükseköğretim kurumlarının farklı yasa ve yönetmelikler dahilinde yönetilmesi (Günay ve Günay, 2017), mali problemler, eğitimde nitelik sorunları ve beraberinde oluşan birçok sorun 1981 reformuna duyulan ihtiyacı vurgulamıştır. 1981 yılında çıkarılan bu kanunla idari, akademik ve örgütsel anlamda değişimler amaçlanmıştır. 2547 sayılı kanunla reform öncesi akademiler üniversitelere, enstitüler fakültelere dönüştürülmüş; konservatuvar ve meslek yüksekokulları üniversitelere bağlanmıştır (YÖK, 2024). YAYKUR ise görev ve yetkilerini Anadolu Üniversitesi'ne devrederek uzaktan eğitimin ilk adımını atmıştır.

Yükseköğretim Kurulu, anayasanın 130. ve 131. maddeleriyle görev ve yetkiler çerçevesinde özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip bir kuruluş olarak yükseköğretimden sorumlu tek kuruluş haline gelmiştir. Daha sonra Yükseköğretim Kurulu 1982 yılıyla birlikte yirmi yedi üniversite ve bunlara bağlı fakülte, enstitü, yüksekokul, konservatuvar ve yüksekokulları içeren çok katmanlı ve birleşik bir yapıya sahip olmuştur (YÖK, 1981). Böylelikle üniversitelerin merkezden yönetimi ve denetimi kurumsallaşmıştır. Bunun yanı sıra 1982 anayasasıyla üniversite özerkliği 'bilimsel özerkliğe' indirgenerek idari özerkliğin üniversitelerden alınmasıyla rektörlük seçimleri kaldırılmıştır. 1992 yılında rektörün seçilmesi için uygulama kısmi olarak yeniden getirilmiştir. Seçimde en yüksek oy alan 6 adaydan kimin atanacağı YÖK ve devamında cumhurbaşkanının seçimine bırakılmaya başlanmıştır (Tekerek, 2023). Üniversiteler de ise artan öğrenci sayısı ile 2006 yılında 53

devlet, 24 vakıf ve 1 vakıf meslek yüksekokulu sayısı her ile bir üniversite projesiyle 2006 yılından sonra ivme göstererek bugün 129 devlet (11 teknik, 2 güzel sanatlar, 1 yüksek teknoloji enstitüsü), 75 vakıf ve 4 vakıf meslek yüksekokuluna ulaşmıştır. 2010 yılından itibaren Bursa, Adana, Erzurum ve Kayseri gibi orta büyüklükteki üniversitesi olan şehirlerinin sayısı 1 arttırılmıştır. 2010-2015 yılları arasında Ankara'ya 2, İstanbul'a 4 yeni üniversite açılmıştır. Artan öğrenci sayısının sonuçlarından bir diğeri ise Gazi, Karadeniz Araştırma ve Teknik Üniversitesi, Anadolu ve İstanbul Üniversitesi'nin bölünmesi ve bazı fakültelerinin farklı üniversite adı altında faaliyetlerine devam etmesidir.

2021-2022 eğitim öğretim yılında üniversitelerdeki öğrenci sayısı 8 milyon 296 bin 959, MEB verilerine göre 18-22 yaş arası gençlerin %44 ü yükseköğretim programına kayıtlı yani her iki gençten biri üniversite öğrencisidir. Üniversiteler 2022-2023 eğitim-öğretim yılında 6.950.142 yükseköğretim öğrencisine eğitim vermektedir. Bu durum Türkiye'nin bir nesilden diğeri eğitime sınıf atladığını göstermektedir (YÖK,2023).

Türk Yükseköğretiminde Yönetici

Yükseköğretim sistemlerinin yönetimi karmaşıktır, birden fazla yönetim katmanından ve birbirine bağlı çeşitli bileşenler ve süreçler arasında gezinmeyi gerektiren çok katmanlı bir çerçeveden oluşmaktadır. Hükümet organları, bakanlıklar, üniversiteler ve devlet kurumları arasında bağlantı görevi gören aracı kuruluşlar, kalite güvence kuruluşları, istatistik kurumları, mütevelli heyetleri, üniversite rektörleri ve akademik senatolar dahil olmak üzere çeşitli kurum ve dahilindeki paydaşlar olmak üzere yüksek öğrenimin farklı yönlerinin birden fazla düzeyde yönetilmesinde önemli rolleri vardır (Günay ve Günay, 2017).

Fakat temelde, yükseköğretim sisteminin yönetimi bütünsel olarak yükseköğretimin üst yönetimi ve yükseköğretim kurumlarının yönetimi olarak iki açıdan ele alınabilir (Çelik ve Gür, 2014). Üst yönetimde ilgili bakanlığa bağlı olan yükseköğretim kurumları kendi içinde mütevelli heyeti, rektör, dekan ve senato gibi karar mercilerine sahiptir. Üst merci olarak Türkiye'de yükseköğretimin yönetilmesi ve denetlenmesi MEB'e bağlı YÖK tarafından yürütülmektedir.

Akademisyen yönetici kavramı yükseköğretim kurumlarında yönetim kademesinde görev alan akademisyenleri nitelemektedir. Rektör, dekan, bölüm başkanı, koordinatör ve ana bilim dalı başkanı bu kavram için örnek aktörlerdir. Yükseköğretim yönetiminin akademik ve idari zeminlerinde önemli rol oynayan akademisyen yöneticilerden biri olan rektörün

belirlenmesi uzun yıllardır tartışma konusudur. Tarihsel süreçte farklı yöntemler denendiği gözlemlenmiştir. 1946 yılında yürürlüğe giren 4936 sayılı Üniversiteler Kanunu'nda belirtildiği üzere üniversiteler özerk hale getirilerek rektörler yapılan seçimde salt çoğunluğun kararı doğrultusunda göreve getirilmesine dair karar alınmıştır. 1981 yılındaki 2547 sayılı Üniversiteler Kanunu'na göre ise YÖK tarafından önerilecek dört adayın seçimi devlet başkanı tarafından nihai sonuca ulaştırılacaktır, fakat 7 Temmuz 1992 tarihli 2547 sayılı kanunda rektör atamasında bazı değişiklikler yapılarak, bugün geçerli olan sistem yürürlüğe girmiştir.

Rektör adayının üniversitenin paydaşları tarafından seçilmesinin öğretim elemanları arasında olumsuzluklara sebep olması gerekçesiyle rektörler Cumhurbaşkanı tarafından atanarak göreve gelmeye başlamıştır. Başka bir deyişle Yükseköğretim Kurumu aday rektörler arasından 3 aday belirleyerek Cumhurbaşkanı'na sunar, son karar Cumhurbaşkanı tarafından verilir ve atama gerçekleştirilir. 9 Temmuz 2018 tarihinde yapılan değişiklikle rektör olmak için gereken 3 yıl profesör olma şartı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile kaldırılmıştır, fakat ertesi gün tekrar yürürlüğe girmiştir (Tekerek, 2023).

Rektör seçimi sürecindeki istikrarlı değişimler seçimlerin anti-demokratik olmadığı ve üniversitelerin niteliğini etkilediğine dair eleştirileri gündeme getirmiştir. Son olarak 2018 yılında alınan karar ile rektör seçimi Cumhurbaşkanı kararınca seçilecek, böylelikle rektörün üniversite dışından biri de potansiyel adaylar arasına girmiştir. Doğramacı (2000, s. 4-6), rektör seçimlerinin sadece her ülke için değil her üniversite de farklılık gösterdiğini, bazı üniversitelerde rektörün öğrencilerin seçimiyle ve bazılarında kurul ya da heyet tarafından seçildiğini belirtmiştir.

Rektörün yanı sıra dekan, ana bilim dalı başkanı, bölüm başkanı ve rektör yardımcısı gibi aktörler de akademisyen yöneticiler arasında sayılmaktadır. Mali, idari ve akademik kararların alınmasında rektör yardımcılara önemli sorumluluklar düşmektedir. 2547 sayılı kanun hükmü gereğince rektör yardımcıları üniversite bünyesindeki profesörler arasından rektörün kararıyla seçilmektedir. Bu karara ek olarak aday profesörlerin belirli bir süre üniversite kadrosunda bulunmaları gerekmektedir. Bu kanun, üniversite dışından göreve getirilebilecek rektör adayı için üniversitenin kültürünü ve düzenini tanıması anlamında kolaylaştırıcı bir etki yaratabilir.

Aynı kanunda dekanın, rektör tarafından önerilecek üç profesör arasından YÖK tarafından seçileceği ve fakülte dekan yardımcılarının da dekan tarafından öğretim üyeleri arasından seçilmektedir. Yönetimdeki diğer aktörlerin seçilmesi dekan ve rektör tarafından

gerçekleşmektedir. Rektör, enstitü ve yüksekokul müdürünün atamasını yaparken; dekan, fakültelerin bölüm başkanlarının seçilmesinde karar mercidir, fakat rektörlüğe bağlı bölümler yine rektör tarafından atanmaktadır.

Türkiye’de Akademik Üretkenlik

1900’lü yıllardan itibaren akademisyenler, kurumlar ve hatta ülkeler için akademik çalışmalar gün geçtikçe artan bir öneme sahip olmuştur. Günümüz araştırma üniversitelerinin rasyonalitesi, öğretim ve araştırma arasında pozitif bir korelasyon olması gerekmektedir. Fakat Sample’ın (1972) bahsettiği gibi araştırma ve öğretim arasında doğuştan bir çatışma vardır. Ona göre etkili araştırmacıların son derece uzmanlaşmış olmaları gerekirken, etkili eğitimcilerin çok geniş bir yelpazeye hâkim olmaları gerekmektedir. Sample gibi öğretim ve araştırmanın ayrılmaz bir bütün olmadığı görüşünü savunanlar, lisans eğitiminin verilmediği araştırma enstitülerinde yüksek kaliteli araştırmaların yapıldığını ve personelin az araştırma yaptığı yükseköğretim kurumlarında yüksek kaliteli öğretimin gerçekleştiğini belirtmektedir (Ramsden ve Moses, 1992). Bu iddianın sebebi ise, araştırma üretkenliği ve öğretim etkililiği üzerine yapılan bir çalışmada bu iki faaliyetin farklı hazırlıklar gerektiren farklı görevler olduğu, uygulayıcılarının farklı kişilik özelliklerine sahip olması ve ekonomik olarak hükümetler tarafından ayrı ayrı finanse edilmesidir (Marsh ve Hattie, 2002). Bugün üniversitelere hem araştırma yürütmeleri hem de öğretim sağlamaları için fon sağlanmasının temeli buna dayanır. Küresel ölçekten üniversitelerde meydana gelen gelişimin merak uyandırmasıyla Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve Dünya Bankası (World Bank) gibi uluslararası kurumlar da bu ilerlemeleri yakından takip etmeye başlamıştır.

Akademik üretkenliği olumsuz faktörlerin yanı sıra göreceli olumlu sayılabilecek bir faktör olarak yükseköğretimde uluslararasılaşma, öğretim elemanlarının küresel boyutta sosyal ağlar kurması ve bilgi üretmesi için önem teşkil etmektedir. Böylelikle uluslararası zeminde görünürlüğün artması, uluslararası vizyon, donanım kazandırması ve bunun akademik yayınların niceliğinin yanı sıra niteliğine de katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Taşçı, 2018).

Bilimin ilerlemesi için akademisyenlerin yürüteceği çalışmalar önemlidir (Mengi ve Schreglmann, 2013). Türkiye’de her yıl YÖK tarafından hazırlanan Üniversite İzleme ve Değerlendirme Genel Raporu üniversitelerin bilimsel üretim, akademik performans,

araştırma ve geliştirme (Ar-GE), uluslararasılaşma gibi kriterlerini değerlendirmektedir (YÖK, 2024). YÖK Genel Raporu 2023 verilerine göre 194 üniversitede SCI, SCI-Expanded, SSCI ve AHCI endeksli dergi veya kitaplarda uluslararası iş birliği ile kurum adresli en az bir çalışma yayınlanırken bu çalışmaların %26,7'si uluslararası iş birliği içermektedir (YÖK, 2024). Aynı yıl yurtdışındaki üniversite ve kurumlarla toplam 2.329 ortak proje hazırlanmış, en fazla projeye ev sahipliği yapan Türk üniversiteleri sırayla Hacettepe Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Koç Üniversitesi ve ODTÜ olmuştur. Fakat hali hazırda 2023-2004 yıllarında makale, atıf, toplam doküman sayısı, toplam yayın etkisi ve uluslararası işbirliği puanlarından elde edilen URAP verileri incelendiğinde listede ilk 10'da yer alan üniversitelerimizin puanları ilk 100'deki üniversitelerin puanlarından azdır (URAP, 2024). Uluslararası zemindeki görünürlüğün etkililiğine dair elde edilen başka bir bulgu ise Türkiye kaynaklı yayınlanan bilimsel yayınların yayımlandığı dergilerin etki değerine dairdir. Maalesef ki Türkiye'deki ortak problem Q1, Q2, Q3 yayınlanan makale sayısının Q4'te yayınlanan makale sayısının geride kalmasından kaynaklanmaktadır.

Buradan hareketle, Türkiye'de akademik üretkenlik istikrarsız bir sürece sahiptir. YÖK ve aracı kurumlar bu istikrarsız iniş çıkışları dengelemek ve daha iyiye taşımak adına öncelikle bireysel düzeyde öğretim elemanlarının daha sonra bir örgüt olarak üniversitelerin akademik üretkenliğini artırmak için çeşitli destekleyici stratejiler sunduğu söylenebilir. Fakat destekleyici stratejilerin yanı sıra öğretim elemanlarının karşılaştıkları çok sayıda sınırlayıcı faktör de bulunmaktadır.

Öğretim Elemanlarının Akademik Üretkenliğini Etkileyen Faktörler

Alan yazında iş yükü, bilimsel yeterlilik, etik ihlal, akademik teşvik, uluslararası görünüm, akademisyen yöneticiler gibi akademik üretkenliği destekleyen ve engelleyen faktörler dikkat çekmektedir.

İş Yüğü

Yükseköğretim kademesinde meydana gelen değişimlerle ortak standartları yakalamak için Türk yükseköğretimi kendi ihtiyaçları doğrultusunda uygulayıcısı olacak akademisyenlerini geliştirme amacıyla politika ve stratejiler geliştirmektedir.

Üniversite ve öğrenci sayısındaki artış ile öğretim elemanı ihtiyacı ve eksik kadro problemi gözle görülür derecede artmıştır. Eksik kalan kadroları tamamlamak adına başvuru yollarından biri 67 olan öğretim elemanı emeklilik yaş sınırını her ile bir üniversite politikası kapsamında açılan 41 üniversite için önce 72'ye sonra 75'e yükseltmektir. (Tekerek, 2023). Bu kapsamda 2010-2015 yılları arasında akademisyen yetiştirmek adına programlar hazırlanmıştır. YÖK, Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı (ÖYP) dahilinde araştırma görevlisi alımında adayların diploma notu ve Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavı (ALES) puanıyla mülakat olmaksızın alım açmıştır. Bu süreçte 13.700 öğretim elemanı üniversitelere kazandırılmıştır. 2010-2015 yılları arasında uygulanan bu program, üniversitelerin bünyesinde bulunan hocalarla oluşturdukları jüri gözetiminde gerçekleştirdiği yazılı ve sözlü mülakatla aday alımını kendi kontrollerine almışlardır.

2021 yılı YÖK verilerine göre 2005-2021 yılları arasında 100 bin öğretim elemanı alınmıştır. Yükseköğretim Bilgi Sistemi'nde yayınlanan istatistiklere göre son 5 yıl içerisinde öğretim elemanı sayısında gözle görülür bir artış olmuştur. Akademik üretkenliği ve eğitim-öğretim faaliyetlerini doğrudan etkileyen faktörlerden biri öğretim elemanı ve öğrenci sayısının dengeli dağılımıdır (Can, 2021; Yavuz ve Gülmez, 2016). Fakat iş yükü, bilimsel çalışmalara ayrılan sürenin kısaltılmasına dolayısıyla akademik üretkenliğin olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır (Atuahene, 2011).

Bilimsel Yeterlilik

Akademik bir yayının nitelikli özelliklere sahip olma düzeyi, araştırmacının niteliği ve yeteneği ile doğru orantılı olduğu söylenebilir. Araştırmacının çalışmak istediği konu üzerine hakimiyeti, akademik çalışmanın araştırmacı perspektifinden olması gereken bir özelliğidir. Başka bir deyişle, araştırmacıdan nitelikli bir bilimsel çalışma yaparken akademik yeterlik, özgünlük, süreç içerisindeki iş birlikleri ve sınırlılıkların farkında olması beklenir. Yapılan çalışmada öğretim elemanlarının yetkinliğindeki yetersizliğinden kaynaklı güvenin düşük olduğu ifade edilmiştir (Demir vd., 2017). Bunun sebebi olarak göreve gelen bazı öğretim elemanlarının oldukları konunun verdiği rehavetle alandaki gelişmeleri takip etmediği ve akademik bir üretim için uğraşmadıkları dile getirilmiştir. Aynı çalışmada kişilerin önceden yayınladıkları makalelerde küçük değişiklikler yaparak tekrar tekrar yayınladıkları dile getirilirken çalışmaya nitelikli bir katkıda bulunmayan atıfların sadece yazarın yakın çevresinde olduğu için eklendiği de belirtilmiştir.

Bunun yanı sıra bazı öğretim elemanlarının doktora ve yüksek lisans programlarına kayıtlı öğrencilerin çalışmalarına katkıda bulunmamasına rağmen isimlerini ekletmesi etik dışı hareketler arasında görülmektedir. Bahsi geçen problemlerin tek kaynağı yazar olmamakla birlikte niteliksel anlamda zayıf ve şaibeli çalışmalara yer veren dergiler, bu yazarları bünyesindeki yayın kurullarının hakem heyetinde de tutabilmektedir.

1995 yılında hazırlanan komisyon tarafından alınan karar doğrultusunda doçentlikte yükselme kriterleri belirlenmiştir. Bu kriterler doğrultusunda belirli sayıda yayın üretme zorunluluğu getirilmiştir. Bununla birlikte artan Türk dizindeki yayınların sayısı gözle görülür bir seviyeye ulaşmıştır, fakat yayın için çeşitli etik dışı davranışlara başvurulduğu ifade edilmiştir (Balcı, 2011). Balcı Türk akademisyenlerin 2010 yılında en çok yayın yaptığı ilk 10 bilimsel derginin analizini yaptığını ve bu analize göre toplam 21.529 makalenin %10'unun çok düşük düzeyde ve üstelik para ile ödenen dergilerde yayımlandığını saptamıştır.

Etik İhlal

Bilimsel yayın, araştırmacının bilimsel yazım kurallarını esas alarak özgün bir araştırma süreci sonucunda bilgilerini ve araştırma sonuçlarını sentezlemesi ile ortaya çıkardığı nitelikli çalışmadır. Bilimsel yayının en önemli özelliği etik olmasıdır (Demir vd., 2017). Bilimsel yayın yaparken, temeline bilimsel dürüstlüğü alan bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkeleri, yazarın uyması gereken etik normları belirlemektedir (Orak, 2022). Bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerini hangi fiil ve davranışların ihlal edebileceğine dair durumlar akademik çevrede daimî bir tartışma konusu olmuştur.

Yayın etiği ilkeleri ve bunu ihlal eden durumların tanımı yirmi yıldan daha kısa bir tarihe sahiptir. İlkeler ve ihlaller mevzuatta belirtilerek artık pozitif hukukun uygulanmasına açık, adil bir yapıya sahip olmuştur (Orak, 2022). YÖK, Üniversitelerarası Kurul ve TÜBİTAK yapılan çalışmalar neticesinde benzer nitelikte bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarını akademiye kazandırmıştır.

2547 sayılı Yükseköğretim Kanununda bilimsel çalışmalarda karşılaşılabilecek etik ihlaller disiplin suçu adı altında incelenmektedir. Etik ihlalinin birçok sebebi olmakla birlikte Türkiye Bilim Akademisi (TÜBA) bu sebepleri beş başlık altında toplamıştır. Bilimsel araştırma etiğinin öğretilmemesi, paydaşları tarafından kabul görme hırsı, nicel artışın yazarın saygınlığını artırabileceği fikri, bilimsel üretim ile sağlanan parasal desteği alma ve

görevde yükselme isteği bilimsel etik değerlerinin çiğnenmesi ihtimalini artırabilmektedir (Türkiye Bilim Akademisi, 2002).

Bir çalışmada görevde yükselme için, kişilerin yayınlarında etiğe aykırı davranabileceklerini belirtilmiştir (Demir vd., 2017). Çalışmada, öğretim elemanlarının doktora ve yüksek lisans programlarına kayıtlı öğrencilerin çalışmalarına katkıda bulunmamasına rağmen isimlerini ekletmesi etik dışı hareketler arasında görülmektedir.

Bu süreçte öğretim elemanlarının yayınlarını bilimsel etik değerlerine uyarak çıkarması akademik güvenirlik için oldukça önem taşımaktadır. Şen ve Tekindal (2021) tarafından akademik üretkenlik hakkında fikir ve beklentilerin araştırıldığı bir çalışmada, “öğretim elemanlarının %24’ü etik ihlal bulunduğunu fark ettiği bir çalışmaya müdahale ettirilmediğini, %28’i kendisine ait olan araştırma fikri ya da projenin izin alınmaksızın başka meslektaşları tarafından çalışıldığını” dile getirmiştir.

Dolayısıyla akademik üretkenliği etkileyen faktörlerden biri olarak etik ihlal önemli yere sahiptir. Türkiye’de TÜBİTAK çatısı altında “Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu” oluşturulmuştur. 2006 yılı ile “Bilim Etiği Kurulu” ihlalin önüne geçebilmek için çalışmalara başlamıştır. (TÜBİTAK, 2006).

Uluslararası Görünüm

Uluslararasılaşma, birçok alanda yenilik ve çeşitlilik getirecek rekabet ortamının motivasyon kaynağı olarak dünya çapında kapsamlı değişimler yaşanmasına zemin hazırlamıştır. Bununla birlikte uluslar; kültürel, ekonomik, sosyal ve siyasal zeminlerde gün geçtikçe birbirlerine yaklaşmaktadır. Ekonomik gerekçeler, nitelikli iş gücü kazanmak ve yetiştirmek, politik anlaşmalar, küresel rekabet gibi birçok faktör uluslararasılaşmanın sebepleri arasında sayılabilir (Knight, 2008). Bu sebepler Knight’ın sınıflandırmasına göre sosyo-kültürel, politik, ekonomik ve akademik olarak dört ana başlıkta toplanmaktadır (Knight, 1999). Bu hedeflerin yükseköğretim kademesindeki yürütücüsü olan üniversiteler, uluslararası platformda her gün artan önemli bir role sahiptir.

Ülke ekonomileri için önemli bir pazar haline gelen yükseköğretimin uluslararasılaşması Türkiye’de de 2 Haziran 2015’te Resmî Gazete ’de yayımlanan Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretinin Desteklenmesi Hakkında Karar ile eğitim sektörü de Ekonomi Bakanlığı tarafından desteklenen sektörler grubuna dahil olmuş ve bu doğrultuda kuruluşlar marka değeri kazanma, reklam, fuar, tanıtım gibi durumlarda ilgili bakanlıktan hibe alma hakkı

kazanmıştır (Kaymaz, 2018). Devlet desteğiyle birlikte üniversiteler küresel pazarda durmaksızın bir rekabet içindedir. Örneğin 2014 verilerine bakıldığında Amerika Birleşik Devletleri dünya genelinde uluslararası öğrencilerin toplamının %16'sını, Birleşik Krallık %13, Almanya %6'sına eğitim vermiştir (OECD, 2014). Türkiye'de 2018-2019 eğitim öğretim yılında %2'dir.

Artan öğrenci sayısının ülke ekonomilerine etkilerini Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı, Yüksek Öğretimde Hedef Odaklı Uluslararasılaşma Raporu'nda son yıllarda en çok uluslararası öğrenci çeken ülkelerin sıralamasını yapmıştır. Bu sıralama 2017- 2018 eğitim öğretim yılında Türkiye 10. olmuştur (YÖK, 2021). ABD'nin 987.314 olan öğrenci sayısı aynı yıl içerisinde Türkiye'de 125.138 olarak kaydedilmiştir. Amerika Ticaret Bakanlığı verilerine göre yükseköğretimdeki uluslararasılaşmanın Amerika ekonomisine getirisi, yükseköğretim pazarını Amerika'nın 5. Hizmet sektörü haline getirmiştir. (Stephenson, 2004).

Uluslararasılaşmanın ülke ekonomisi için öneminin yanı sıra nitelikli küresel insan kaynağı ihtiyacını gidermek, kültürlerarası etkileşimi arttırmak gibi birçok hedefinin yanı sıra uygulayıcısı olan akademisyenler için akademik üretkenliği desteklemek, nitelikli akademik çalışmalar üretmek, akademik standartları yükseltmek ve akademik güvenilirliği artırmaktır. Knight'a (1994) göre yükseköğretimde uluslararasılaşma “yükseköğretim kurumlarının eğitim, araştırma ve hizmet işlevlerine uluslararası bir boyut kazandırma süreci” olarak nitelendirilmektedir.

Görüldüğü üzere yükseköğretimin uluslararasılaşması kapsamında birçok proje ve program öğretim elemanı ve öğrencilere sunulmaktadır. Atılan adımlar ile Türkiye 1980'li yıllardan günümüze oldukça hızlı yol kat etmiş ve etmektedir. Fakat niceliksel temelde ilerleyen bu yol haritası Türkiye için dünya standartlarını yakalayamayan üniversitelerin öğrenci ve akademisyen kaybı ile sonuçlanmaktadır. Dünyanın önde gelen kuruluşlarından bir tanesi olan Times Higher Education dergisinin Dünyanın en iyi ilk 500 üniversitesi sıralamasına Türk üniversitelerin istikrarsız giriş çıkışları Türk üniversitelerinin güvenilirliğini zedelemektedir.

Türk öğrenci ve akademisyenlerin Avrupa ülkelerini tercih etmesinin yanı sıra Türkiye'yi tercih eden Avrupalı öğrenciler sıralamada ilk 20'de bile bulunmamaktadır. Türkiye'ye gelen uluslararası öğrenciler sırasıyla: Suriye, Azerbaycan, Türkmenistan, İran, Afganistan, Irak doğu ülkelerden gelmektedir (Yılmaz ve Güçlü, 2021). Ortak kültür ve inancı paylaşan öğrencilerin Türkiye'yi ziyaret etmesi kıymetli fakat bunun yanı sıra dünya standartlarına

erişilebilirlik kazanılması için ekonomik ve sosyal ölçekte Türkiye'nin ilerisinde olan ülkelerle kurulabilecek bağların önemi de göz ardı edilmemelidir. Bu bağların kurulmasındaki önemli unsurlardan biri olarak uluslararası yayınlar görülmektedir. 2023 Üniversite İzleme ve Değerlendirme Genel Raporu'nda ilk kez yer verilen bir gösterge olarak "Endeksli dergilerde uluslararası iş birliği ile yayımlanmış yayın oranı", 2022 eğitim öğretim yılında toplam 194 üniversitenin yayınlarının %26,7'si uluslararası iş birliğiyle hazırlanmıştır (YÖK, 2024).

Ayrıca endeksli yayınların atıf alma oranı yine aynı yılda %71,9 olarak belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının ortak uluslararası çalışmalar yürütmesi akademik görünürlük ve güvenilirlik için önem arz etmektedir. Uluslararası zeminde hazırlanan makalelerin sayısındaki artış, öğretim elemanlarının akademik çalışmalara katılma ve kendilerine küresel ölçekte yer bulma isteğini göstermektedir. Elde edilen bir başka veri ise en yüksek %10'luk dilimde atıf alan yayın sayısının son bir sene içerisinde 28.790'dan 35.237'ye, bu kapsamdaki yayın sayısı ortalaması 154'ten 182'ye çıkmış olmasıdır. Aynı raporda ulusal veya uluslararası hakemli dergilerde yer alan kurumsal bağlantılı açık erişim yayınların ortalaması yaklaşık %62,74'tür. Bu oran önceki yılın rakamlarıyla benzerlik göstererek bilimsel yayın sayısındaki istikrarı işaret etmektedir.

Akademisyen Yöneticiler

Teknolojinin gelişmesiyle bilgi ve toplum kavramlarından meydana gelen bilgi toplumu kavramı bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı, bilgi otoyolları gibi yeni gelişmeler ile toplumu, ekonomik, sosyal ve kültürel açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme aşaması olarak tanımlanabilmektedir (Ünal, 2009, s. 126). Meydana gelen değişimlerle birlikte kişi geleneksel kriterlerin yanı sıra sahip olduğu bilgi ve becerisiyle tercih edilme sebebi olmuştur. Bireyin sahip olduğu yeteneklerle birlikte etkili, çağdaş ve özgür bir yönetici modeline ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetim sürecinin en önemli aktörü olan yönetici, çalışanlar arası birliği sağlamalı, örgütsel bağlılığı artırmalıdır (Haliloğlu, 2013). Bilimsel yönetim ilkeleri adlı çalışmada yönetimin önemine dikkat çeken Fayol, örgüt yöneticilerinin farklı uygulamalarının üretimin niteliğini etkilediğini belirtmiştir (Özer ve Çiftçi, 2022). Yönetim süreci içerisinde yapılacak değişimlerin üretimin kalitesini arttıracaklarını böylelikle sürecin en iyi şekilde tasarlanması gerektiğinin önemini vurgulamıştır.

Zihniyet Yapısı (Mindset)

Bireylerin değişime ve gelişime karşı tutumlarını etkileyen ve belirleyen temel unsurun ne olduğu sorusu eğitim, psikoloji ve sosyoloji alanlarında dikkat çekmektedir. Bu, insanlığın doğasını ve toplumun dinamiklerini anlamaya çalışan tüm tarafların kolektif çabasını içeren bir konu haline gelmiştir. Bu çerçevede J.S. Mill, W. James, C. Dweck, Shein ve birçok araştırmacı yaşantılarla şekillenen zihniyet yapısının kişinin gelişimi ve değişimindeki gizil değişken ve ayırt edici sosyal yönü olduğuna dair çalışmalar yürütmüştür.

Amerikalı psikolog ve filozof William James bireyin zihinsel tutumlarını değiştirerek yaşamlarını değiştirebileceklerini belirterek zihniyet kavramının tanımını maddi varoluşun bireysel olarak sahip olunan tüm yönlerini içerecek şekilde genişletmiştir. James'in yenilikçi bakış açısına göre zihniyet hem sosyal hem de genetik boyutlarıyla ne özerkti ne de sadece içsel (tutum, davranış, düşünce) unsurların birliğiydi. Her ne kadar bir tür bağımsızlığa ve bütünlüğe sahip olsa da zamanla inşa edilir ve "dış" dünyadaki nesneler ve kişilerle olan işlevsel ilişkilerle yeniden şekillendirilebilirdi (Leary, 1990).

Zihniyet kavramı üzerine detaylı çalışmalar yürüten Dweck ve Bandura zihniyet (düşünce yapısı) kavramını yetenek kavramıyla ilişkilendirmiştir. İnsanların kanıtlamak istediği “yeteneğin”, geliştirmek istedikleri yetenekten farklı bir his uyandırdığı Dweck ve Bandura tarafından fark edilmiştir. Yürütülen bu çalışmada bireyin yeteneğinin yeterliliğini kanıtlamaya yönelik güçlü isteğinin, bu yeteneğin zihniyetin sabit bir özelliği gibi görünmesine neden olduğu keşfedilmiştir. Dweck ve Bandura kanıtlamak ya da geliştirilmek istenen yeteneğe dair görüşleri örtülü zekâ teorileri olarak adlandırmıştır. Bu örtülü teoriler başlangıçta varlık ve artımlı teoriler olarak adlandırılırken daha sonra sabit ve gelişen zihniyet teorisi olarak değiştirilmiştir (Bandura, 1983, aktaran Dweck ve Yeager, 2019). Toplumu oluşturan her bir bireyin zihniyeti tamamen farklı görünse de yapılan çalışmalarla birlikte (Buchanan ve Kern, 2017; Dweck, 2006) üç temel kategori göze çarpmaktadır. Bu zihniyetler bireyin öğrenmenin ve liderliğin doğası üzerine sahip oldukları inanç ve tutumları yansıtan sabitlenmiş, gelişen ve fayda zihniyetleridir.

Dweck 'in (Dweck, 2006; Dweck ve Yeager, 2019; Rattan ve Dweck 2018; Yeager ve Dweck, 2020) çalışmaları zihniyetin kökenine, motivasyon ve öz düzenlemedeki rolüne, başarı ve kişilerarası süreçler üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Dweck, kişinin zihniyetinin yargısal veya gelişimsel temelli mesajlardan oluştuğuna vurgu yapmaktadır.

Başka bir deyişle, birey çevresinden aldığı mesajlar yoluyla, zorlukları aşabilmeyi, başarıyı tanımlamayı, hataları kabul etmeyi, çabayı, öğrenmeyi, takdir etmeyi öğrenmektedir. Zihniyet, insanların deneyimleri sonucunda yapabildiği ya da yapamadığı ayrımların bir ürünüdür. Sabitlenmiş düşünce yapısına sahip bireyler sürecin sonucunda elde ettiklerine odaklanırken gelişen zihniyetine sahip bireyler başarı veya başarısızlığı bir tecrübe ya da yeni bir fırsat olarak görmektedirler (Dweck, 2006). Başka bir deyişle, ona göre bazı insanlar bir konuya takılıp daha iyi olamayacaklarını düşünürken (taşa sabitlenmiş gibi), diğerleri çabalayarak gelişebileceklerine inanırlar.

Dweck çalışmalarında sabitlenmiş ve gelişen zihniyetler üzerine odaklanırken, Buchanan ve Kern fayda zihniyetine odaklanmıştır. Fayda zihniyetinde, kişi sadece kendi potansiyelini gerçekleştirmeyi değil, bunu etrafındakilerin ve bir bütün olarak toplumun refahına katkıda bulunmak için yapar. Bu zihniyet, pozitif psikolojinin unsurlarını sosyal ve toplumsal refaha odaklanarak birleştirir ve bireysel gelişim ile toplumsal ilerleme arasında bir köprü kurmayı hedefler (Buchanan ve Kern, 2017). Fayda zihniyetini benimseyen bireyler, kendi gelişimlerinden daha büyük amaçlara katkıda bulunmayı, sonucunda toplum için daha sürdürülebilir ve iyi bir geleceği hedeflerler. Buchanan ve Kern' göre gelişim ve değişimi kolektif olarak yaratmayı temel alan fayda zihniyeti sabitlenmiş ve gelişen zihniyetin tamamlayıcı bir ögesi olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle zihniyet teorisi bireysel ve kolektif perspektiften ele alındığında sabit ve gelişen zihniyet, öğrenme ve başarı anlayışına sağladığı katkının ve aynı zamanda toplumsal problemlerin üstesinden gelme konusundaki sınırlamaları bulunmaktadır. Geleceği kolektif olarak yaratmayı temel alan fayda zihniyeti sabit ve gelişen zihniyetin tamamlayıcı bir ögesi olarak tanımlanabilir.

Bilişsel Kuram (Cognitivizm)

Zihniyete yönelik çalışmalar bilişsel teori üzerine yapılan araştırmaların artmasıyla derinlik kazanmıştır (Dweck ve Yeager, 2019). Algı ve hafıza üzerine araştırmalar yapan, bilişsel psikolojinin kurucusu olarak tanımlanan Ulrich Neisser bireyin yapabilecekleri için bilişin esas olduğunu ve insan davranışının ve bilincinin tamamen diğer fiziksel sistemlerle etkileşim halindeki beynin faaliyetlerine bağlı olduğunu öne sürmüştür (Neisser, 1967). Neisser, davranış ve bilincin beyin etkileşimleri ve diğer fizyolojik sistemlerle kaçınılmaz bir biçimde iç içe geçtiğini öne sürerek bilişi insan yeteneklerinin temel taşı olduğunu iddia etmiştir.

Zihniyete yönelik çalışmaların derinlik kazanmasına kaynaklık eden Bilişsel Teori, düşünme, hafıza ve problem çözme gibi zihinsel süreçlerin davranışı nasıl etkilediğine odaklanır (Neisser, 1967). Bilişselcilik ve zihniyet arasındaki ilişki, bilişsel süreçlerin bireyin öğrenmeye ve problem çözmeye yönelik zihniyetini şekillendirmede önemli bir rol oynadığının anlaşılmasında yatmaktadır. Bilişsel teori üzerine yapılan çalışmalar, bireysel zihinsel modeller ile bilişselcilik arasındaki karmaşık etkileşimi derinlemesine araştırmaktadır. Bu teorik bakış açısı, algı, hafıza ve problem çözme gibi zihinsel aktivitelerin temel olarak kişinin bilişsel yapısını şekillendirdiğini ve öğrenme ve görevleri yerine getirme konusundaki tutumlarını etkilediğini savunmaktadır (Maruyama, 1980).

Bilişselcilik, bireyin zihniyetini etkileyebilecek bilgi ve becerilerin edinilmesinde zihinsel süreçlerin önemini vurgulamaktadır. Örneğin, yeteneklerin sıkı çalışarak geliştirilebileceği inancı olan gelişim zihniyetine sahip olmak, öğrenme ve gelişimde zihinsel süreçlerin aktif rolünü vurguladığı için bilişselcilik ilkeleriyle iyi uyum sağlamaktadır (Maruyama, 1980). Bu bağlantıyla vurgulanmak istenen, öğrenmeye yönelik bilişsel bir yaklaşıma sahip olmanın, bireylerin gelişmeye yönelik bir zihniyet geliştirmelerine yardımcı olabileceğini, bunun da çaba yoluyla gelişme ve başarılı olma yeteneklerine dair bir inanca yol açabileceğidir. Temelde, bilişselcilik ve zihniyet, zihinsel süreçlere odaklanmaları ve öğrenme ve problem çözmeye yönelik davranış ve tutumlar üzerindeki etkileri açısından iç içe geçmiş durumdadır. Bu ilişki, bilişsel teorilerin bireyin zihniyetini nasıl etkileyip şekillendirebileceğini, sonuçta bilgi ve beceri edinme yaklaşımlarını nasıl etkileyebileceğini vurgulamaktadır.

Genel olarak bilişselcilik, öğrenmeyle ilgili bilişsel süreçleri anlamak için bir çerçeve sağlarken zihniyet, bireyin öğrenme, zekâ ve yeteneğe yönelik inanç ve tutumlarını yansıtmaktadır. Bu bilişsel çerçeve bireyin sahip olduğu algısı, düşüncesi ve çevresindeki dünyaya karşı anlayışını etkilen zihin çerçevesi (mindscape) de ifade etmektedir (Maruyama, 1980). Zihin çerçevesi (mindscape) zihninin iç işleyişini ve bireyin iç zihinsel manzaralarına göre çevresindeki dünyayı nasıl yorumladığını ifade etmektedir.

Bireyin bakış açısını ve zihinsel süreçlerini şekillendiren hafıza, biliş ve duygunun, yaşantılar, kültürel geçmiş ve kişisel inançlarla olan karmaşık etkileşimini kapsar (Maruyama, 1980). Bilişsel psikolojide önemli bir rol oynayan zihin çerçevesi kavramı, bireyin bilgiyi nasıl işleme sürecini, inançlarını nasıl oluşturduğunu ve kendi öznel gerçeklik anlayışına dayalı olarak kararları nasıl aldığını açıklamaya yardımcı olmaktadır. Zihniyet

(mindset) ve zihin çerçevesi (mindscape) kavramları birbirinden farklı olmasına rağmen her iki kavram da zihnin iç işleyişine ilişkin kavramlardır.

Yöneticilerinin Zihniyet Yapıları

Kültür ve çevrenin bilişsel çerçeveler üzerindeki etkisini araştıran René Descartes, John Locke ve Immanuel Kant gibi filozoflar, William James, Carl Jung ve Alfred Adler ve zihniyet üzerine çalışan Carol Dweck gibi psikologlar zihniyet kavramına dair anlayışın şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Zihinsel faktörler üzerine çalışan Dweck (Dweck, 2006; Dweck ve Yeager, 2019; Yeager ve Dweck, 2020) çalışmalarında gelişimsel psikoloji, sosyal psikoloji ve kişilik psikolojisi arasında köprü kurarak insanların benliklerini yapılandırmak ve davranışlarını yönlendirmek için kullandıkları zihniyetleri incelemiştir. Dweck (2006) düşünce yapısının bireyin kimliği ve çevresindeki dünyanın işleyişi hakkında geliştirdiği kökleşmiş inançları, bakış açılarını temsil ettiğini belirtmiştir. Kişinin çevresine ilişkin algısını şekillendiren tutum, inanç ve varsayımlar bütünü olarak da ifade edilebilir. Bunun yanı sıra bireyin elde ettiği deneyimler zihniyetin oluşmasında önemli rol oynamaktadır.

Kişinin sahip olduğu zihniyetin doğası ve gücü hakkındaki farkındalığı ve bunların yaşamı üzerindeki etkileri konusundaki bilinçli davranışları düşünce yapısını şekillendirmektedir (Dweck, 2006). Ona göre birey karşılaştığı durumlara verdiği tepkilerle farklılaşır ve bu da zihniyetinin bir yansımasıdır. Birey deneyimlediği her şeyi düşünce yapısının süzgecinden geçirerek görür ve bu görüş yanıltıcı olabilmektedir. Zihniyet yapısı tarafından oluşturulan kör noktalar bireye dünya hakkında sınırlı görünümler sunabilir. Dweck, farkındalığın zihniyetin gelişmesi için güçlü bir araç olarak kullanılabileceğini böylelikle kör noktaların aşılabilirliğini belirtmektedir. Bilinçli ve bilinçsiz düşüncelerin bireyi nasıl etkilediğine ve sözcükler kadar basit bir şeyin düşünce yapısının üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır. Başka bir deyişle bireyin çevresinde meydana gelen eylemlere karşı olumlu veya olumsuz bakış açısına sahip olma becerisi, bireyin belirsizliğe açıklık ve paradoksu kabullenme kapasitesiyle ile doğru orantılıdır.

Zihniyet yapısını değiştirebilmek düşünce biçimini (algı) değiştirmeye yönelik girişimlerle başlamaktadır. Dweck (2006) kitabında algının önemine dair şu örneği veriyor; “onaylanma ihtiyacı kişinin önceden var olan inançlarını yeniden doğrulayan zihinler aramasıdır”. Ona

göre düşünce yapısı bir seçimdir. Bu, bireyin sabit bir zihniyetten gelişen bir zihniyete ya da fayda zihniyetine geçebileceği anlamına gelmektedir.

Zihniyet, bireyin karar alma sürecinde ve çevresindeki dünyanın potansiyel sonuçlarını şekillendirmede önemli bir etkiye sahiptir. Başka bir deyişle bireyin çeşitli olaylar karşısında nasıl düşündüğünü, hissettiğini ve davrandığını etkilemektedir. Bu nedenle zihniyetin üzerine kapsayıcı bir bilgi birikimi ve farkındalığa sahip olmak sorunları anlamak ve bilinçli bir çözüm geliştirebilmek adına önem arz etmektedir. Bu gelişimin nasıl olacağına dair bir ilerleme gösterilmedikçe, mikro ve makro düzeydeki sorunlara çözüm üretilmesi mümkün olmayabilir.

Zihniyet kavramının tanımı göz önünde bulundurulduğunda bireyin tutum ve davranışlarında önemli bir unsur olduğu anlaşılmaktadır. Fakat 1900'lerin başında “zihniyet” üzerine yapılan çalışmaların derinlik kazanmasıyla kavram bireyin ötesine geçerek kolektif fayda amacıyla eğitim, spor ve iş hayatında gözle görülür bir farkındalık oluşturmuştur (Harward Business Review, 2014).

Zihniyetin yönetici pozisyonundaki bireyin bir parçası olduğu kurumlarda ve bir bütün olarak toplumda olumlu bir değişim için güçlü bir itici güç olabileceği söylenebilir.

Başka bir deyişle, zihniyetin toplumsal çerçevedeki yansıması toplumsal yaşayışın ön plana çıktığı eğitim, ve birçok alanda yer bulmaktadır. Dweck (2006), gelişim zihniyetine sahip bireylerin öngörüsü sayesinde olasılıkların farkında olacağına, zorluklara ve yeni fırsatlara, başarıya doğru açıkça bir ilerleme merceğinden bakabileceklerini belirtmektedir. Bunun yöneticilerin sahip olması gereken özellikler arasında olduğunu söylemek mümkündür. Benzer şekilde gelişime açık olan fayda zihniyetine sahip yöneticilerin başarı ve gelişimi bireysel başarının ötesine taşıyarak toplumsal düzeyde anlamlı katkılar sağlayacağı muhtemeldir.

Başka bir deyişle fayda zihniyetinde, yönetici sadece kendi potansiyelini gerçekleştirmeyi amaçlamamakta, bunu etrafındakilerin ve bir bütün olarak örgütün refahına katkıda bulunmak için yapmaktadır. Bu zihniyet yapısı pozitif psikolojinin unsurlarını sosyal ve toplumsal refaha odaklanarak birleştirmekte ve kişisel gelişim ile toplumsal ilerleme arasında bir köprü kurmayı hedeflemektedir (Buchanan ve Kern, 2017).

Başka bir deyişle zihniyet kendini oluşturan inanç, tutum ve varsayımları dışarıya yansıtarak hem bireysel hem de kolektif düzeyde sistematik değişim için güçlü bir kaldıraç olarak düşünülebilir. Geleceği kolektif olarak yaratmayı temel alan fayda zihniyeti sabit ve gelişen

zihniyetin tamamlayıcı bir ögesi olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, toplum odaklı yeni bir zihniyet olarak tanımlanan fayda zihniyeti bireylerin eylemlerinin kolektif fayda üzerindeki etkisini anlamayı teşvik ederek gelişmeyi hedeflediği görülmektedir. Fayda zihniyeti güçlü yönlerini bireysel faydanın ötesinde toplumsal amaçlarla anlamlı bir fark yaratmak için kullanan liderlerin sahip olduğu bir zihniyettir (Buchanan ve Kern, 2017).

Yöneticinin zihniyetini oluşturan önemli yetkinlikleri arasında psikolojik ve duygusal yeterlilikler gösterilebilir. Bu, liderin düşünce yapısını oluşturan değerlerin (Locke, 1976), motivasyonların ve daha derin amaçlarının derinlemesine (Schein, 2015) anlaşılmasını sağlamaktadır. Sade bir karar organı olmayan yöneticilerin, örgütte meydana gelen problemlere kalıcı ve sürdürülebilir çözümler bulmak ve paydaşların üretkenliğini artırmaya yönelik çalışmalar yapmak olduğu da söylenebilir. Bunun yanı sıra örgütün temel sermayesi olan kültür ve değerlerin paydaşlara aktarılması ve bütünlüğü sağlamak adına yönlendirmeler yapmak yöneticinin görevleri arasındadır. Turan ve arkadaşlarına (2005) göre yöneticiler için örgütün ve üyelerinin sahip olduğu bireysel ve toplumsal değerler üyelerin performanslarını tanımlamaya ve anlamaya yardımcı olmaktadır.

Türk ve Amerikan liderlerin değer yönelimleri ve değerlerin liderlik yöntemleri üzerine etkilerinin araştırıldığı bir çalışmada (Ercan ve Sığırı, 2015), Amerikalı liderlere kıyasla Türk liderlerin sahip olduğu toplumsal değerleri nedeniyle başarıya ve güce daha fazla öncelik verme eğiliminde olduğu görülmüştür. Eylemlerinde geleneklere ve sosyal normlara karşı tutumları ve toplumsal değerlere verdikleri önem ve sorumluluk duygusu Türk yöneticilerin düşünce yapısını şekillendirmesinde önemli rol oynamaktadır.

Yöneticilerin kişilik özellikleri, deneyim ve eylemleri zihniyeti oluştururken zihniyette yöneticinin deneyime karşı algısını ve gelecek eylemlerini şekillendirmektedir. Bireysel değişimin yanı sıra kolektif düzeyde farklılık yaratma noktasında önemli derecede katkı sağlayan bireysel bir özellik olarak zihniyet (Buchanan ve Kern, 2017; Dweck, 2006; Kaya ve Uysal, 2017) sistem değişikliği yaratmanın özüdür. Stratejik düşünme değişime adaptasyon, kaynak yönetimi (Kaya ve Uysal, 2017), risk alma, stratejik vizyona sahip olma, delegasyon yeteneği (Bıçak vd., 2024) ve stratejik ağ kurma yöneticinin düşünce yapısını şekillendiren özellikleri arasında gösterilebilir.

Eğitim kurumlarının hedeflerinden biri olarak sürdürülebilir bir toplum için kültür ve değerlerin aktarılması düşünüldüğünde eğitim kurumlarındaki yöneticilerin benimsedikleri düşünce yapısı önem taşımaktadır (Turan vd., 2005). Böylelikle bireysel ve örgütsel amaçlar

yöneticinin sahip olduğu zihniyetle birleşerek anlam kazanır ve yöneticinin yönetim zihniyetini eyleme dönüştürmektedir (Kaya ve Uysal, 2017).



BÖLÜM III

YÖNTEM

Yöntem bölümünde araştırmanın modeli, katılımcılar, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizi süreci, geçerlik ve güvenilirlik ile araştırmacının rolüne yönelik bilgiler açıklanmıştır.

Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma türlerinden, katılımcıların yaşadıkları fenomene veya deneyime ilişkin ortaklaşan öz ve anlamları raporlamaya odaklanan fenomenolojik araştırma yöntemi kullanılmıştır (Creswell, 2016). Fenomenolojik çalışma, bir olgunun evrensel özünü anlamaya ve tanımlamaya yönelik oluşturulan araştırma desenidir. Genellikle felsefi bir hareket olarak anılan fenomenoloji zihin açıcı fikirlerin durağan kalmadığını, daha ziyade zaman içerisinde değiştiğini temel almaktadır (Lopez ve Willis, 2004). Bu sebeple bireyin çeşitli değişkenlerle dolu yaşantısı ve çevresiyle ilişkilerinde normalde saklı olanı ortaya çıkarma süreci ve yöntemi olarak da tanımlanmaktadır.

Bu kapsamda tezin odağında bulunan akademisyen yöneticilerin sahip olduğu zihniyet yapıları ve bunun bir çıktısı olarak tutum, davranış ve algılarının öğretim elemanlarının akademik üretim sürecine nasıl yansıdığı araştırılmıştır. Bu bağlamda akademisyen yöneticilerin davranışlarını anlamak, öğretim elemanlarının deneyimlerini keşfetmek, eylemlerinin özüne inmek ve derinlemesine betimlemeler ile var olan bu kültürü ortaya çıkarmak için yorumlayıcı fenomenolojik desen tercih edilmiştir.

Çalışmanın konusu gereğince öğretim elemanlarının deneyimlerini derinlemesine inceleyebilmek için fenomenolojik desen araştırmacıya imkân sağlamaktadır. Bireyin

deneyiminin incelenmesiyle, ortak yaşam pratiklerine gömülü anlamları aramak için temel kavramların ve özlerin salt tanımlanmasının ötesine geçer (Ersoy, 2019). Bu anlamlar katılımcılar için her zaman açık değildir ancak onların ürettiği anlatılardan derlenebilir. Çalışmada fenomenolojik çalışmanın bir türü olarak yorumlayıcı fenomenoloji kullanılmıştır. Yorumlamacı fenomenoloji bireylerin bilinçli olarak bildiklerinden ziyade deneyimlediklerine odaklanmaktadır (Ersoy 2019; Solomon, 1987, aktaran Lopez ve Willis, 2004). Bu nedenle, yorumlamacı bir araştırmanın odak noktası sadece insan öznelliği değil, daha ziyade bireyin anlatılarının onun her gün deneyimlediği şeyler hakkında ima ettikleridir.

Yorumlayıcı araştırma için önemli olan kavramlardan biri özgürlüktür. Heidegger (1962, aktaran Lopez ve Willis, 2004) bireylerin kişisel deneyimlerinin sosyal, kültürel ve politik faktörlerle bağlantılı olacak kadar kendi dünyalarına sabitlendiklerini öne sürmüştür. Bu kavrama konumlanmış özgürlük adı verilmektedir (Leonard, 1999; Lopez ve Willis, 2004; Saban). Lopez ve Willis' e göre konumlandırılmış özgürlük, bireylerin seçim yapmakta özgür olduğu ancak özgürlüklerinin mutlak olmadığı anlamına gelen fenomenolojik bir kavram olup günlük yaşamlarının belirli koşulları tarafından sınırlandırılmasıdır.

Yorumlayıcı fenomenolog, katılımcıların anlatılarında gerçek, algılanan dünyanın salt betimleyici kategorilerini aramak yerine, bireylerin dünyada olmalarının anlamlarını ve bu anlamların yaptıkları seçimleri nasıl etkilediğini açıklamaya odaklanmıştır (Smith, Flowers & Larkin, 2009). Yorumlayıcı fenomenolojide temel olan katılımcılar tarafından sağlanan anlatıların çeşitli bağlamlarla ilişkili olarak yorumlanmasıdır. Dolayısıyla akademik üretkenlik bağlamında öğretim elemanlarının görüşlerinin çalışıldığı bu çalışmada, akademik çalışmalar yürüten ve deneyimler yaşayan öğretim elemanlarının bu olguyu nasıl deneyimlediklerini açıklamak amacıyla yorumlayıcı fenomenolojik desen kullanılmıştır. Yorumlayıcı fenomenolojik yöntem çalışmaya en uygun deseni olarak seçilmiştir.

Katılımcılar

Fenomenolojik araştırmalarda çalışma grubunu belirlerken ilgili olguya dair deneyimi olan ve bu deneyimi açıklama konusunda yeterli bilgi birikimine sahip bireyler tercih edilmelidir (Creswell, 2016; Moustakas, 1994; Patton, 2014). Bu araştırmanın çalışma grubunu, araştırma ve uygulama bütünlüğü bağlamında yer alan sorulara cevap verebilecek yeterli akademik ve pratik donanıma sahip olabileceği düşünülen yükseköğretim kurumunda farklı

branşlarda görev alan  ğretim elemanları oluşturmaktadır. Bu çalışmada bilimsel yayının yazılması ve yayımlanması süresince uygulayıcıları olan  ğretim elemanları tercih edilmiştir.

Katılımcılar belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Amaçlı  rnekleme, nitel araştırmalarda konuyla ilgili bilgi açısından zengin vakaların tanımlanması ve seçilmesi için yaygın olarak kullanılmaktadır. Birkaç farklı amaçlı örnekleme stratejisi olmasına rağmen, amaçlı örnekleme uygulama araştırmalarında en yaygın olarak kullanılan yöntem gibi görünmektedir. Nitel araştırma için örneklerin genellikle “bilgi açısından zengin” vakalar üretmek için amaçlı olarak seçilmektedir (Patton, 2014). Bilgi ve deneyimin yanı sıra katılıma hazır olma ve istekli olmanın, deneyimleri ve fikirleri anlaşılır, ifade edici ve düşündürücü bir şekilde iletme yeteneğinin de önemi vurgulanmıştır (Bernard, 2002; Spradley, 1979).

Bütün ülkedeki akademisyenlere ulaşmanın maddiyat, ulaşım ve sınırlı zaman gibi sebeplerden ötürü zorluğundan dolayı temsil bir örnekleme üzerinde çalışma yürütülmüştür. Bu bağlamda araştırmanın örneklemini 2023-2024 yılında vakıf veya devlet üniversitelerinde görev yapan farklı branşlardaki  ğretim elemanları oluşturulmuştur. Gizliliğin korunması adına katılımcıların isimleri T  K 2023 verilerine göre, Türkiye’de en çok verilen isim sıralamasına göre verilmiştir. Katılımcıların yaşı, medeni durumu ve akademik unvanı gibi demografik  zellikler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

Katılımcıların Demografik Özellikleri

<i>Katılımcılar</i>	<i>Unvan</i>	<i>Toplam görev süresi (yıl)</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>Yaş</i>
Alparslan	Öğretim Görevlisi	2	Bekar	36
Asel	Dr. Öğr. Üyesi	8,5	Bekar	37
Zeynep	Arş.Gör	5.5	Bekar	29
Defne	Dr. Öğr. Üyesi	9	Bekar	39
Yusuf	Doç. Dr.	25	Evli	50
Zümra	Doç. Dr.	20	Evli	48
Göktuğ	Öğretim Görevlisi	15,5	Evli	39
Ömer Asaf	Prof. Dr	20	Evli	49
Miraç	Doç. Dr.	2,5	Evli	40
Asya	Arş gör	8	Evli	34
Elif	Dr. Öğr. Üyesi	10	Evli	33
Kerem	Öğretim Görevlisi	5	Evli	40
Elisa	Dr. Öğr.Üyesi	6	Evli	35
Lina	Öğretim Görevlisi	2	Bekar	29
Eymen	Dr. Öğr. Üyesi	6,5	Evli	40
Metehan	Doç. Dr.	20	Evli	43
Gökçe	Dr. Öğr. Üyesi	6	Evli	25
Ecrin	Doç.Dr	14	Evli	38

Katılımcıların çoğu 25-40 yaş aralığındadır. Medeni durumu evli olan katılımcılar çoğunluğu oluşturmaktadır. Kadın ve erkek katılımcılar neredeyse eşit sayıdadır. Genel anlamda her unvandan katılımcılar çalışmaya dâhil edilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada, akademisyen yöneticilerin akademik üretkenlik bağlamında zihniyet yapılarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerini toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme çok yönlü ve esnek olduğu için yaygın bir veri toplama yöntemidir (Kallio vd., 2016). Araştırmada görüşme tekniği kullanıldığı için veri toplama aracı katılımcılara sorulan açık uçlu sorulardan oluşturulmuştur. Bu sayede

katılımcıların akademik üretim sürecini etkileyen faktörlere dair deneyim ve fikirlerini derinlemesine analiz etme amaçlanmıştır. Çalışmanın gerçekleştirilmesi için araştırmanın problemine ve amacına uygun bir şekilde görüşme soruları hazırlanmıştır.

Çalışma grubunun belirlenmesi ve gerekli yasal izinlerin alınmasının ardından akademisyenlerle iletişime geçilmiş, araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında bilgi verilerek görüşme için randevu alınmıştır. Katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığı bu çalışmada belirlenen randevu gününde ve saatinde görüşmeyi kabul eden akademisyenlerle online görüşme yapılmıştır. Bir görüşme yaklaşık olarak 50-60 dakika sürmüştür. Görüşme soruları her bir katılımcıya araştırmacı tarafından aynı sözcüklerle ve aynı anlamı çağrıştıracak tonlamalarla yönlendirilmiştir. Görüşmeden önce araştırmacı konuşmaları kaydetmek için gerekli hazırlıkları yapmış, katılımcının onayı alındıktan sonra ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Kayıt altına alınan her bir görüşmeden elde edilen veriler araştırmacı tarafından dinlenerek Word dosyası şeklinde bilgisayar ortamında yazılmıştır.

Hazırlanan görüşme formu iki eğitim yönetimi uzmanının ve bir dilbilim uzmanının görüşlerine sunulmuştur. Dilbilim uzmanı görüşme formuyla ilgili soruların daha açık olması adına alt sorular yazılmasının daha iyi olacağı dönütünü vermiştir. Eğitim yönetimi uzmanı üçüncü soruyla ilgili “Yöneticilerin hiyerarşik olarak en yakın ve orta- üst düzey olarak kategorize edilerek sorulmasına dair bir öneri getirmiştir. Katılımcının fikirlerini daha iyi anlamaya yardımcı olacaktır.” şeklinde geri dönüş vermiştir. Bir eğitim yönetimi uzmanı da dördüncü soruyla ilgili yöneticileri hiyerarşik olarak ayırmanın daha iyi olabileceğini dile getirmiştir. Uzmanların görüşleriyle düzeltmeler yapılmış ve görüşme formuna son hali verilmiştir. Görüşme soruları hazırlanmadan önce araştırma konusu ile ilgili alan yazın taraması yapılmış, konunun kavramsal çerçevesi oluşturulmuş, görüşme sorularının ilgili alan yazınla örtüşmesi ve araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmesi sağlanmıştır. Görüşme formunda aşağıdaki sorular yer almaktadır;

1. Akademik üretkenlik sizin için ne anlam ifade etmektedir?
2. Kendi kurumunuzda akademik üretkenliği destekleyen faktörler nelerdir?
 - a) Bireysel düzeyde akademik üretkenliğinizi destekleyen faktörler nelerdir?
 - b) Örgütsel düzeyde akademik üretkenliğinizi destekleyen faktörler nelerdir?
3. Kendi kurumunuzda akademik üretkenliği engelleyen faktörler nelerdir?
 - a) Bireysel düzeyde akademik üretkenliğinizi engelleyen faktörler nelerdir?

- b) Örgütsel düzeyde akademik üretkenliğinizi engelleyen faktörler nelerdir?
4. Akademisyen yöneticiler ile akademik üretkenlik arasında nasıl bir bağlantı olduğunu düşünüyorsunuz? Lütfen deneyimlerinizi dikkate alarak paylaşımda bulununuz.
- a) Hiyerarşik olarak size en yakın yöneticinizle akademik üretkenliğiniz arasında nasıl bir bağlantı olduğunu düşünüyorsunuz?
- b) Orta ve üst düzey yöneticileriniz ile akademik üretkenliğiniz arasında nasıl bir bağlantı olduğunu düşünüyorsunuz?
5. Akademisyen yöneticinizin akademik üretkenlığını nasıl bir etkisinin olduğunu düşünüyorsunuz?
- a) Akademik üretkenlik bağlamında destekleyici etkileri nelerdir?
- b) Akademik üretkenlik bağlamında sınırlayıcı etkileri nelerdir?
6. Akademisyen yöneticilerin zihniyet yapısı ile çalıştıkları öğretim elemanlarının akademik üretkenlikleri arasında nasıl ilişki olduğunu düşünüyorsunuz?
- a) Akademisyen yöneticilerin sabit zihniyete sahip olmaları birlikte çalıştıkları öğretim elemanlarının akademik üretkenliğini nasıl etkiler?
- b) Akademisyen yöneticilerin gelişim zihniyete sahip olmaları birlikte çalıştıkları öğretim elemanlarının akademik üretkenliğini nasıl etkiler?
- c) Akademisyen yöneticilerin fayda zihniyete sahip olmaları birlikte çalıştıkları öğretim elemanlarının akademik üretkenliğini nasıl etkiler?
7. Birlikte çalıştığınız akademisyen yöneticinizin/yöneticilerinizin zihniyet yapısını kendi akademik üretkenliğiniz bağlamında nasıl değerlendiriyorsunuz?
8. Akademisyen yöneticilerin akademik üretkenliği artırmak için nasıl bir zihniyete sahip olması gerektiğini düşünüyorsunuz? Lütfen, zihniyet yapılarını göz önünde bulundurarak değerlendiriniz.

Verilerin Toplanması

Etik kurul izni ve gerekli diğer izinler alındıktan sonra verileri toplama süreci başlatılmıştır. Araştırmacı tarafından yönlendirici bir çerçevenin kullanılması aynı zamanda çalışma varsayımlarını ve araştırmacının referans çerçevesini açıkça ortaya koymanın bir yoludur. Bir çerçevenin kullanımıyla çalışma, katılımcıların anlatıları üzerinde önyargılı bir etki

yaratmadığına dair kanıt sağlamalıdır. Bu çalışmada veriler nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ile elde edilmiştir.

Araştırmacı önceden belirlenmiş anahtar sorularının yanı sıra görüşme sırasında çalışmanın odağına uygun yeni sorular sorarak esneklik gösterebilmiştir. Böylelikle, araştırmacı görüşmeyi yönetirken katılımcının yanıtlarına göre yeni sorular ekleyerek sürecin zenginleşmesine katkı sağlayabilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanılmasıyla araştırmacı tarafından yönlendirici bir çerçevenin kullanılması çalışma varsayımlarını ve araştırmacının referans çerçevesini açıkça ortaya koymaktadır (Lopez ve Willis, 2004). Uygulama öncesi katılımcılardan müsait oldukları bir tarih için randevu talep edilmiş ve görüşme öncesinde katılımcılara örnek görüşme formu iletilmiştir. Araştırmacı, katılımcıların belirttiği tarih ve saatte internet üzerinde görüntülü toplantı yaparak görüşmeleri gerçekleştirmiştir. Görüşmeler sesli olarak kaydedilmiştir. Daha sonra tüm görüşme yanıtları dinlenmiş ve yanıtların transkripti hazırlanmıştır.

Verilerin Analizi

Nitel araştırmalarda bazı durumlarda çapraz tablolar kullanılsa da çoğunlukla istatistik analizler yerine betimlemeler kullanılır (Büyüköztürk vd., 2020). Bu bağlamda bu çalışmada da görüşme sonucunda elde edilen verilere önce kodlar verilmiş, daha sonra betimleme yoluyla bu kodlamalar analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler betimsel analiz tekniği kullanılarak çözümlenmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2021, s. 256) betimsel içerik analizinin; (i) analiz için kuramsal bir çerçeve hazırlama, (ii) temalara veriyi işleme, (iii) bulguları tanımlama, (iv) bulguları yorumlama aşamaları uygulanarak gerçekleştirilmesi gerektiğini bunun yanı sıra bulguların sunumunda katılımcıların doğrudan ifadelerine yer verilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Merriam (2013, s. 203-209) iç geçerliliğin sağlanması için; çeşitleme, üye kontrolü, veri toplama sürecine uygun ve yeterli katılım, araştırmacı duruşu, uzman incelemesi stratejilerini önermiştir. Bu tez çalışmasında Merriam tarafından önerilen strateji uygulanmıştır. Merriam'a göre iç geçerlik, ortaya çıkan bulguların gerçekle ne kadar uyduğu ile ilgili bir kavramdır (2013, s. 203).

Araştırmanın çalışma grubuna çeşitli unvanlara sahip öğretim elemanları dahil edilmiştir.

Böylelikle örneklem boyutunda çeşitleme yapılarak çalışma geçerliğinin sağlanması hedeflenmiştir. Geçerliğin sağlanması noktasında uygulanan stratejilerden ikincisi üye kontrolüdür (Merriam, 2013). Görüşme yapılan altı katılımcıya ses kayıtlarından dönüştürülen transkriptler gönderilmiş ve geribildirim alınmıştır. Üçüncü strateji ise çalışmanın veri toplama sürecine uygun ve yeteri sayıda katılımcı belirlenmesidir. Araştırmacının çalışma için yeterli katılımcıya karar verme noktasındaki önemli faktör analizler sonucunda benzer kodların keşfedilmesi ve kodların tekrarlanmasıyla veri doygunluğuna ulaşıldığının anlaşılmasıdır. Bu çalışmada 18 öğretim elemanı ile yapılan görüşmeler sonucunda yeterli katılımcı sayısına ulaşıldığını düşünülmüştür. Merriam'a göre önemli olan bir diğer strateji ise araştırmacı duruşudur. Araştırmacı süreç boyunca objektif olmayan yargılardan uzak durmuştur. Önem teşkil eden son strateji olarak Merriam, uzman incelemesine başvurulması gerektiğini belirtmiştir. Böylelikle elde edilen verilerin ham hali üç uzman tarafından incelenmiştir.

Bunun yanı sıra çalışmanın iç geçerliğinin sağlanması adına gönüllülük ilkesi uygulanmıştır. Yapılan görüşmeler katılımcıların istekleri doğrultusunda kendilerini rahat ve özgür ifade edebilecekleri zaman ve yerde planlanmıştır. Geliştirilen veri toplama aracı ve analiz süresince kuram ve kavramlardan faydalanılması dış geçerliği artıran bir faktördür.

Çalışmanın geçerliğinin yanı sıra güvenilirliğinin sağlanması da bütün için önem arz eder. Bir çalışmanın güvenilirliği çalışma sonucunda elde edilen bulguların gelecek çalışmalarda istikrarlı bir şekilde tekrarlanabilmesiyle doğru orantılıdır. Eğer istikrarlı bir ölçüm yapıldıysa, sonuçların benzer olması gerekmektedir. Yüksek Kararlılık derecesi yüksek derecede güvenilirliği gösterir, bu da sonuçların tekrarlanabilir olduğu anlamına gelir (Golafshani, 2003). Merriam'a (2013) göre çalışmanın iç geçerliğinin sağlanması çeşitleme, araştırmacı duruşu ve uzman incelemesi ile koşullandırılmıştır. Ses kaydı aracılığıyla yapılan görüşmelerden elde edilen veriler bir metne çevrilmiştir. Böylelikle katılımcıların görüşleri bulgular kısmında doğrudan alıntı olarak sunulmuştur. Çalışmada teyit edilebilirlik, güvenilirliğin sağlanması noktasında dikkat edilmesi gereken bir unsurdur. Bu sebeple çalışmanın birkaç alt problemine ait kod ve ham veri üç uzmanın görüşüne sunulmuştur. Hazırlanan bulguların teyit edilebilirliği denenmiştir. Son olarak veri toplama ve veri analizi adımlarında dosyalar düzenli bir şekilde dosyalanmış ve yedeklenmiştir.

Araştırmacının Rolü

Fenomenolojik alışmaları diğerk araştırma türlerinden ayırt eden faktör, anlamın deneyimin ve deneyime yüklenen önemin ışığında şekillenmesidir. Burada araştırmacının felsefe psikoloji ve sosyoloji alanlarında yeterli donanıma sahip olması çalışmanın anlamını ortaya çıkarması açısından önem taşımaktadır (Ersoy, 2019). Bunun yanı sıra araştırmacının ilgili alanda deneyimli olması karşılaşılabilecek olası zorluklara karşı hızlı özömler üretebilmek ve veri zenginliğı elde etmek adına önemlidir.

Araştırmacı 2021 yılı itibariyle devlet ve vakıf üniversitelerinde öğretim elemanı olarak görev almış, görev süresince birçok öğretim elemanıylav iletişim kurmuştur. Dolayısıyla araştırma konusuna dair ön deneyim ve ön bilgiye sahip olması araştırmacıya olumlu bir katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Ayrıca araştırmacının farklı yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim elemanlarına erişimine olanak kılmıştır. Araştırmacı, veri toplama süresinde çalışma ile ilgili katılımcıları detaylı bir şekilde bilgilendirmiş ve bu süreçte katılımcı görüşlerine müdahale etmeden objektif bir şekilde çalışmayı yürütmüştür.

BÖLÜM V

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde yükseköğretim kademesinde görev alan öğretim elemanlarının akademik üretkenliklerini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla elde edilen bulgular sunulmuştur.

Öğretim Elemanlarının Akademik Üretkenliğe Yükladıkları Anlam

Öğretim elemanlarının akademik üretkenliği nasıl anlamlandırdığı incelendiğinde öğretim elemanlarının ortaya koydukları düşünceler bilimsel araştırma, eğitim-öğretim, mesleki gelişim ve toplumsal katkı kategorileri altında anlamlandırdığı görülmüştür.

Bilimsel Araştırma

Öğretim elemanlarından ikisi akademik üretkenliği, yapılan bilimsel çalışmaların sayısı ve niteliği olarak tanımlarken; diğer öğretim elemanları bir akademisyenin üretkenliğini açıklarken nicel bir kıstas belirtmenin doğru olmadığını; aksine, üretilen yayınların nitelik ve özgünlüğünün en önemli kıstaslar olduğunu dile getirmişlerdir. Bu niteliğin de yapılan çalışmaların etki düzeyi yüksek dergilerde yayınlanması, alana katkı sağlaması, bilinmeyi cevaplaması ve var olan yargıların değiştirilmesi ve geliştirilmesi olduğunu belirtmişlerdir.

*“Genel olarak bir akademisyenin hayatı boyunca yaptığı bilimsel çalışmaların sayısı ve niteliği akademik üretkenliği ifade eder benim için.”
(Göktuğ)*

“Akademik üretkenliği sayısal bir kıstasla ölçülmekten ziyade daha çok nitelik bağlamında değerlendiriyorum. Akademik, üretkenlik çok sayıda makale yapmaktan ziyade nitelikli yayın yapmaktır.” (Alparslan)

Yani fabrikasyon yayın olarak adlandırılıyor böyle takır takır, takır takır yayın yapmak. Ben bunu üretkenlik olarak değerlendirmiyorum. Benim

için akademik üretkenlik ... gerçekten ortaya alanıyla ilgili bir argüman koyabilmek, bana göre. Bir çalışmanın argümanı olması demek. (Ecrin)

İki öğretim elemanı akademik üretkenliğin akademinin bilimsel doğasının bir parçası olduğunu belirtmiştir.

“Bence işimizin bir parçası aslında. Olması gereken, doğal olan bir şey...//... Hani akademik üretkenlik ... kendi deneyimlerimiz, yaşantılarımız da bize bunu söylüyor. Aslında yapmamız gereken doğal olan bir şey...” (Ecrin)

“Bu yüzden benim için akademik üretkenlik akademisyen de unvanı ne olursa olsun mesleki deneyimi ne olursa olsun herkesin aktif olarak isteyerek yapması gereken, çalışmadır, üretimdir.” (Asel)

Zeynep Hoca, akademik üretkenliğin Türkiye’deki yansımaları eleştirirken, akademik üretkenlik dahilinde yapılan çalışmaların ilgili alanın ihtiyaçlarına yönelik yapılması gerektiği, toplumsal bilgi açığını doldurması ve tekrarlanmamış özgün bir konu içermesi gerektiğine dair görüşlerini dile getirmiştir.

“Akademik üretkenlik deyince Türkiye akademisinde sayı olarak görülüyor ya da bir hocanın kaç yayın yaptığı olarak görülüyor bir yıl içerisinde hatta bunun için bildiğiniz gibi akademik teşvik kavramı var. Bundan ziyade ben bir akademisyenin üretken olup olmadığına nitelik bazında bakarım. Dediğim gibi o alandaki ihtiyaçları karşılıyor mu ya da toplumsal bir konuya açıklık getiriyor mu ya da kendi alanında o açığı tamamlıyor mu, özgün bir konu çalışıyor mu benim için bu anlama geliyor akademik üretkenlik.”

Benzer şekilde diğer üç öğretim elemanı da akademik üretkenliği kendileri için çalışılan bir konuyu tekrarlayanın aksine çalışma alanının pozitif gelişimini, yeni argüman ve yargılar üretilmesini sağlayacak ya da buna zemin hazırlayacak çalışmalar olarak tanımlamıştır.

“Kendi alanıma katkıda bulunmak, özgün bir şey ortaya çıkarmak benim için akademik üretkenliktir. Yani nitel değil, nicel açıdan bin tane makale yayınlamışumdır ama bini de altmış beş bin kere yayınlanmış konular üstüne yazılmıştır. Bu benim için üretkenlik değildir.” (Asya)

“Sonuçta bilimde doğruluk tekrarlanabilir. O yüzden ilgili branşın olumlu yöne gitmesinde, yön almasında yapılan çalışmalar üretkenlik olarak değerlendirebilir. Bence akademik üretkenlik şöyle, sizin yaptığınız işe pozitif etkisi olacak şeylerin bulunabilmesi ya da bazen var olan yargıların da değiştirilebilmesi.” (Elisa)

“Bilimin millet, ırk, cinsiyet, inanış hiçbir şey fark etmeksizin aslında kümülatif bir bilgi birikimi olduğunu fark ettim ve bunu istemeden bile katkıda bulunabiliyor. Bu ortak kültüre katkıda bulunmayı seviyorum”. (Gökçe)

Eğitim Öğretim

Öğretim elemanlarının çoğu, genel olarak üniversitenin misyonundan yola çıkıldığında akademisyenin 3 temel misyonunun olduğunu (bilimsel araştırma, eğitim- öğretim ve topluma fayda) ve eğitim öğretim faaliyetlerinin bir akademisyenin akademik üretkenliğini tanımlarken ayrı düşünülmemeyeceğini belirterek üretkenliğin oluşmasında öğretim işlevinin önemli bir süreç olduğunu vurgulamışlardır.

“Bir akademisyenin asli görevi olan öğretimsel görevi; kendi öğrencisine var olan bilgisini aktarabilme becerisi, öğrencisine konu alanı uzmanlığı ne ise üzerine düşen görev ne ise verilmesi gereken dersler ne ise onu layıkıyla yapabilmesidir. Bu da bir akademik üretkenliktir diye düşünüyorum.” (Göktuğ)

“Ders içinde verdiğim eğitime mikro veya makro düzeyde etki edebiliyorsam onu öğrencilerin yararına veya dersin daha etkin olması için değiştirebiliyorsam müdahale edebiliyorsam bu benim için akademik üretkenlik demektir. Öğrencilerin sadece derste işte alıştırmaları yapıp bir ders sürecinin tamamlamalarından öte öğrencilerin aktif bir şekilde öğrettiklerimi kullanmaya başlamalarıdır.” (Kerem)

Benzer şekilde iki öğretim elemanı etkili pedagojinin öğretim elemanının dersi için aldığı sorumluluk ve üretkenliğiyle ilişkili olduğunu dile getirmiştir. Bunun için öğrencilere verilmek üzere hazırlanan ders notu, öğretim elemanının ders işleyişine destek olacak bir sunum, ilgili konuya dair ödev, sınav gibi dersi daha verimli hale getirecek aktörlerin akademik üretkenlik olduğunu belirtmişlerdir.

“Bir akademisyen ortaya bir ürün çıkartmak için çalışıyor ve bu ürün aslında bir ders notu da olabilir. Dersi anlatmasına yardımcı bir sunum da olabilir. Ders için hazırladığı sınav soruları ve sınav öncesi çalışma formları da üretkenliğe dahil ürünler.” (Gökçe)

“Bizler ders vermekle yükümlüyüz. Yeni dönem başlayacak, var olan dersleri hakkıyla veriyoruz...//... Akademiye gönül bağıyla bağlı olmakla alakalı bir şey bence. Yani ben zannetmiyorum ki akademisyen sadece ders vereyim, dersten çıkayım bu kadar... Verdiğimiz dersleri hakkını vererek vermek en önemlisi. Hani bir kavram var ya slayttan okumak konuyu diye. Öyle olmak değil. Dersi organize ederek, yaptığın işi hakkını vererek yapmaktır akademik üretkenlik.” (Lina)

Bazı öğretim elemanları için verimli dersler aracılığıyla yetiştirilen lisans öğrencileri ve lisans üstü öğrenciler birbirinden farklıdır. Katılımcılar için yetiştirilen nitelikli lisans üstü öğrenciler ve iyi araştırmacılar sadece eğitim öğretim faaliyetini yerine getirmek anlamına gelmemekte; bunun yanı sıra araştırma alanının bir parçası olacak yeni öğretim elemanları yetiştirmek anlamına gelmektedir.

“... akademik üretkenlik derken derslerdeki verimin yanı sıra, danışmanlıklarımız var, yüksek lisans öğrencilerimiz var, tezleri var. Onlar geleceğin akademisyenleri. Onların tezlerini en iyi ya da

araştırmalarını en iyi şekilde yapabilmeleri, onlara araştırma yapmayı öğretme ve iyi araştırmacılar yetiştirmek de bunun içine giriyor.” (Zümra)

“Benim gözümde 3 boyut var...//... temelde eğitimsel- öğrenci odaklı üretkenlik yani kendi öğrencilerine bildiğini aktarma yetiştirebilme. Yüksek lisansta ve doktorda öğrenciyi bilimsel niteliklerle donatabilmesi.” (Eymen)

Başka bir öğretim elemanı, üniversiteye fayda sağlamak adına diğer öğretim elemanlarıyla iş birliği içerisinde çalışmanın ve bu çalışma kültürüne yatkın olmanın akademik üretkenlik algısının önemli bir parçası olduğunu dile getirmiştir.

“...akademik üretkenliği örgüte fayda sağlayacak şekilde çalışmak, iş birliği içinde çalışabilmek, takım çalışmasına yatkın olmak olarak değerlendirebilirim.” (Lina)

Toplumsal Katkı

Akademik üretkenliği topluma katkı noktasından anlamlandıran öğretim elemanları, üretilen bilginin topluma fayda sağlaması, toplumun gelişmesi ve ilerlemesine katkı sağlayacak nitelikli insan kaynağı yetiştirmesine imkân oluşturması ve ortak çıkarlar doğrultusunda proje ve çalışmalar geliştirilmesi olarak değerlendirmiştir.

“Topluma hizmet yani ürettiği bilgi, yetiştirdiği insan kaynağının ve kendi bireysel olarak kendisinin etrafına, toplumuna ya da içinde bulunduğu çevreye ne kadar katkısı var yazdığı makalenin ... geliştirecek ne kadar yönü var ya da ne anlatmaya çalışıyor gibi ya da yaptığı bir deneysel çalışmanın ne bileyim... alana ne kadar katkı sunabilir? Bu da topluma olan katkısı diye düşünüyorum” (Göktuğ)

“Bir akademisyenin ...ve toplumsal çalışmalara katkı sağlaması, ... akademik üretkenlik anlamına gelir.” (Yusuf)

Mesleki Gelişim

Beş katılımcı akademik süreçleri boyunca mesleki gelişimleri çerçevesinde deneyimledikleri bilgi ve yeterliliklerini artırmak için daimî öğrenme ve bunu mesleklerine yansıtmak amacıyla yaptıkları gelişimsel faaliyetler olarak nitelemişlerdir. Yaptıkları bilimsel çalışmaları, hedefledikleri bu çalışmalar için hazırladıkları planları akademik gereklilik olarak belirtmişlerdir.

“Yine böyle bir standart değil ama insanın kendince yıllık hedeflerinin olması gerektiğini, işte yılda bir makaledir, bir kitap bölümüdür, bunun olması gerektiğini düşünüyorum.” (Ecrin)

“.. Bir de üretkenliğin sadece böyle unvan ya da işte akademik hiyerarşide yükselmek anlamında değil de böyle bir ekol de demeyim ama ... iş birliği, ... içinde de canlı tutulması gerektiğini düşünüyorum. (Ecrin)

Bilimsel araştırma kategorisi altında da verilen “Makale Yazma” kodu, benzer bir şekilde “Makale Yayınlama” olarak bu kategoride de kullanılarak öğretim elemanlarının olguya karşı geliştirdikleri iki farklı bakış açısını açığa çıkarmaktadır. Bu noktada katılımcılar makale yayınlamayı mesleki gelişimlerinde olumlu ve gelişimsel bir adım olarak nitelendirmişlerdir.

“Akademisyenliğe isteyerek ve severek katıldım. Yani iş olması amacıyla değil, ciddi anlamda akademik kariyer yapmak, makale yayınlamak ... benim için, benim gelişimim için akademik üretkenlik.” (Asel)

Asel Hoca gibi Lina Hoca da meslekle özdeşleşmenin akademik üretkenliği anlamlandırma noktasında önem taşıdığını belirtmiştir.

“...//...Akademiye gönül bağıyla bağlı olmakla alakalı bir şey bence.” (Lina)

Öğretim Elemanlarının Akademik Üretkenliğini Destekleyen ve Engelleyen Faktörler

Çalışmanın 2. ve 3. araştırma sorusu kapsamında öğretim elemanlarına akademik üretkenliklerini destekleyen ve engelleyen faktörlerin araştırılması amacıyla verilen cevaplar doğrultusunda “*Kendi kurumunuzda akademik üretkenliği destekleyen faktörler nelerdir?*” ve “*Kendi kurumunuzda akademik üretkenliği engelleyen faktörler nelerdir?*” soruları yöneltilmiştir. Böylelikle araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında öğretim elemanlarının akademik üretkenliğini etkileyen faktörlere dair görüşleri araştırılmıştır.

Bireysel

Akademik üretkenliği destekleyen faktörler arasında içsel motivasyonun önemine vurgu yapan 11 öğretim elemanından 4 öğretim elemanının görüşleri aşağıda verilmiştir. Zümra Hoca yaptığı akademik çalışmaların, yetiştirdiği öğrencilerin ve ürettiği projelerin akademik üretkenlik noktasında onun motivasyonunu artırdığını dile getirmiştir. Bu ürünlerin ileriki çalışmaları için de onu motive ettiğini belirtmiştir.

“Biz akademisyen olarak isteyerek bir yola girdik. Bu yolda bir şey üretince keyif alıyoruz, motive oluyoruz. Çünkü bizim çıktımız da bu. Yetişmiş, meslek sahibi olmuş, sizden bir şeyler öğrenmiş bir öğrenci bir üründür, inanılmaz keyiflidir. Bir makale bir üründür, inanılmaz keyiflidir. Bir projenin bitmesi ve gerçekleşmesi bir üründür ve bunlar bize iyi geliyor. Bunlar aynı zamanda ileriki çalışmalarımız için bize motivasyon sağlıyor.” (Zümra)

Zümra Hocaya benzer şekilde içsel motivasyonun önemini belirten Eymen Hoca, buna ek olarak mesleğine karşı duyduğu sevginin de akademik üretkenliği için önemli bir faktör

olduğunu dile getirmiştir. Yaptığı akademik çalışmalardan aldığı keyfin onu motive ettiğini vurgulamıştır.

“Destekleyen tamamen kendi motivasyonum. Çünkü ben akademiye gerçekten seviyorum bir bilgi üretmeyi, herhangi bir konuda araştırma yapmayı yeni bir şeyler üretebilmek. Benim ana işim öğrenebilmek. Bir bilgiyi ortaya çıkarabilmek, yani bir konu üzerinde araştırma yapma bana keyif veriyor. Ve sadece buradan alacağım keyif beni motive ediyor. Başka bir şey yok motive eden tek şey bu. Yani öyle bir aşırı akademik kariyer odaklı düşünen bir insan değil, daha çok işin akademik çalışmanın verdiği keyif beni motive ediyor diyebilirim.” (Eymen)

Göktuğ Hoca da bireysel motivasyonun öneminin yanı sıra çalışma alanına karşı duyduğu istek ve bu alanda nitelikli yayın yapma gayretinin bireysel düzeyde onun akademik üretkenliğini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Konu hakkında fikirlerini belirtirken akademisyen olarak en iyi şekilde ve akademi hayatını olabilecek en üst mertebeye bitirmek istediğini de dile getirmiştir.

“İçsel motivasyonum en destekleyici faktör benim için. Yani çalıştığım alandaki isteğim, arzum, üretme çabam, daha nitelikli yayın yapma gayretim bunların hepsi bireysel düzeyde üretkenliği destekleyen faktörlerdir. Bu işi yaparsam, en üst kademedeki bu işi sonlandırmak gibi bir isteğim söz konusu.” (Göktuğ)

İçsel motivasyonun yanı sıra etkili zaman yönetimi ve düzenli çalışma alışkanlığının akademik üretkenliğini bireysel düzeyde artırdığını belirten Kerem Hoca aynı zamanda bireysel düzeyde akademik üretkenliğini engelleyen faktörler arasında motivasyon eksikliğini dile getirmiştir. Motivasyonun daima yüksek olamayacağını bu yüzden çeşitli sebeplerden dolayı yaşadığı motivasyon eksikliğinin engelleyici bir faktör olduğunu dile getirmiştir.

“Bireysel olarak açıkçası kendim motivasyonum. Benim yeni çalışmalar ortaya koymaya yönelik bir motivasyonum var. Onun dışında bireysel olarak etkili zaman yönetimi ve düzenli çalışma alışkanlığımın bireysel açıdan benim akademik üretkenliğimi desteklediğini söyleyebilirim.” (Kerem)

“Motivasyon sürekli bir kavram değil...//... Açıkçası birçok sebepten dolayı... motivasyon eksikliği yaşıyabiliyoruz.” (Kerem)

Elif Hoca bireysel motivasyonunun akademik yöneticisi tarafından dile getirilen takdir gibi sözel ifadelerle arttığını dile getirmiştir.

“...akademik düzeyde akademik yöneticimin takdir etmesi benim motivasyonumu arttırıcı bir faktör. Yani takdir edilirse sözel olarak en küçük ifadeyle takdir edilmek benim motivasyonumu arttırıyor ve başarıyı da arttırıyor ve aynı zamanda çalışma sayımı da arttırıyor. Sadece hani

karşı karşıya gelindiğinde dahi... kişisel olarak böyle iyi bir dönüş yapması beni çok motive ediyor” (Elif).

Bireysel kategorisinde içsel motivasyon kodundan sonra en çok dile getirilen kod olan dil bilme, öğretim elemanlarına göre literatür taramasında ve çalışmalara katkı anlamında öneme sahiptir.

“Akademisyen olarak dil bilmeden bir şey yapmanız çok zor. Literatür taramak, yenilikleri takip etmek, uluslararası dergilere çalışmalarınızı göndermek için dil bilmek zorundasınız. İngilizce gerekiyor. Belki bu alanınıza göre değişiyordur ama alanınızda ağırlıklı kullanılan dili bilmeniz gerekir.” (Gökçe)

Alparslan Hoca ek olarak bireysel olarak ilgi duyduğu alanlara yönelik akademik çalışmalar yapmanın da öneminin göz ardı edilmemesi gerektiğini düşünmektedir.

“Mesela bireysel ilgi duyduğumuz konulara çalışabiliyor olmamız çok önemli bir faktör. Çünkü şu ara bireysel ilgi duyduğum konuları çalışıyorum ve çok keyif alıyorum.” (Alparslan)

Dil bilme ve içsel motivasyona ek olarak bireysel çalışma azmi, yurtdışında bulunmak, araştırma yöntemlerini bilmek, istatistik bilgisine sahip olmak, alandaki güncel yayınları takip etmek ve iyi bir akademik kültüre sahip olmanın bireysel düzeyde destekleyici faktörler olduğunu dile getiren Yusuf Hoca:

“Bireysel olarak kişinin çalışma azmi ve isteği, iyi derecede dil bilmesi, yurtdışında bulunmak, çalışma yöntemlerini bilmek, istatistik bilmek, güncel yayınları takip etmek ve iyi bir akademik kültüre sahip olmak destekleyici faktörlerdir.”

Yusuf Hoca gibi Ecrin Hoca da güncel literatürü takip etmenin önemini ve akademik yetkinliğin önemini vurgulamıştır.

Bir de takip etmek, alanı takip etmek, güncel kalmak bunların üretkenliği olumlu etkilediğini düşünüyorum. ...//... bireysel düzlemde alandaki yetkinliğinin de önemli olduğunu düşünüyorum. (Ecrin)

Bireysel kategorisinde üç öğretim elemanı unvanda yükselme kriterlerini sağlama isteklerinin onların akademik üretkenliğini olumlu etkilediğini ifade etmiştir.

“...yükselme meselesi akademide birincil motivasyon gibi bir şey bende. Hem profesör olunca duran, hiçbir şey üretmeyen insanlar var. Ya da nasıl söyleyeyim, doktorası bitmiş gibi heyecanla üretmeye devam eden insanlar var.” (Ecrin)

“Unvanda yükselme unvan alabilme, kariyer basamaklarını tırmana bilmek için akademik üretkenliğimin yoğun olması gerekiyor. Unvanda yükselme ve atama kriterlerini sağlayabilme isteğim beni motive ediyor.” (Göktaş)

“Araştırma görevliliği veya öğretim görevliliğinden itibaren akademide daha rahat çalışabilmek ve söz hakkı elde edebilmek için bu aşamaları geçme gayretimiz oluyor. Yani doktoradaki motivasyonumuz da buydu. Doçentlikteki motivasyonumuz da bu ...//... Profesörlük konusunda da profesörlük atama kriterleri de sürekli yenileniyor. Tıpkı doçentlik kriterleri gibi ve 5 yıl doçent olarak çalışma şartı var. İster istemez insan hani akademideki son aşamayı halledip daha özgürleşebilmek adına bu gayreti gidiyor.” (Metehan)

Bireysel kategorisinde yapay zekâ ve teknoloji okuryazarlığının öneminden bahseden Kerem Hoca şunları söylemiştir:

“...teknoloji okur yazarlığının akademik üretkenlik açısından ve akademik çalışmalar açısından genel olarak olmazsa olmaz bir şey olduğunu söyleyebilirim.”

“Yapay zekâyı kullanabilmek, süreçleri çok daha pratik hale getiriyor. Yapay zekâ açıkçası benim akademik üretkenliğimi pozitif etkiledi. İki yıl önce topladığım bir veri vardı. Kendi temalarım ve kodlarım dışında neler önerebilir diye yapay zekaya sordum. Daha farklı şeyler önerdi ve alan yazına gittim... //... benim hiçbir şekilde düşünemeyeceğim kodları çıkardı.”

“Öncesinde günlerce zaman harcanıp ulaşılmaya çalışılan kaynaklara daha kısa sürede ulaşılmasını sağlıyor Chatgpt. Farklı bakış açıları sunmasını sağlıyor...//...Dolayısıyla akademik üretkenliği kullanım şekline göre çok pozitif şekilde etkileyebiliyor.”

Yapay zekâ kullanımının öğretim elemanı için farklı bakış açıları sunarak akademik üretkenliğe olumlu bir katkısı olduğunu belirten Alparslan Hoca, yapay zekâ okuryazarlığı eksikliğinin de olumsuz bir sonucu olarak etik ihlalle sonuçlanabileceğini dile getirmiştir.

“Yapay zekâ okur yazarlığının eksikliği çok etkiliyor bence. Yani kullanılamayınca zararlı yapay zekâ, etik ihlale giriyor artık.”

Örgütsel

Akademik üretkenliği destekleyen faktörler arasında örgütsel çerçevede akademik ve idari rol dengesinin sağlanması gerektiğini dile getiren Elif Hoca ve Göktuğ Hoca şunları dile getirmiştir:

“İdari konular için hocaları ... asiste edecek başka mekanizmaların geliştirilmesinin olumlu bir etki yaratacağını düşünüyorum.” (Göktuğ)

“Akademik hayatımız dışında, bir de çalıştığımız kurumun idari bir personeliyiz de aynı zamanda... //...belli kişilerin üstünde çok fazla idari yük olduğunu biliyorum. İşte koordinatörlükler, bölüm başkanlıkları vesaire belli kişiler üzerine yığılmış ve bu kişiler bu idari yükün altında çok fazla zaman geçiriyorlar ve akademik çalışmalarını ayıramıyorlar. Bu idari yükler biraz azaltılması ya da dengeli bir şekilde dağıtılması üretkenliği artıracaktır.” (Elif)

Birlikte çalıştığı akademisyen yöneticilerin de önemli bir faktör olduğunu vurgulamak isteyen Lina Hoca ve destekleyici yönetici davranışına dair örnek veren Kerem Hoca şunları dile getirmiştir:

“İyi yöneticilerle çalışmak bence çok önemli.” (Lina)

“Koordinatörümüzün doktora ve akademi çalışmalarımızı destekleme konusunda şöyle bir görüşü var, benim anladığım kadarıyla. Siz burada zaten yetkinliğinizi kazanmış insanlarsınız. İlerlememizi destekliyor.” (Kerem)

Kerem Hoca'nın belirttiği ilerlemeyi teşvik eden yönetici profilinin aksi bir destekleyici yönetici eksiğinden bahseden Göktuğ Hoca şunları dile getirdi:

“Ya da akademik olarak sizi üretkenliğe teşvik edeceği yerde, hiyerarşik üst yöneticilerin size bu konuda köstek olması üretkenliğe ket vuran bir durum”

Zeynep Hoca, çalıştığı kurumdaki dekan hocanın sahip olduğu kontrolsüz hiyerarşik güçten bahsetmiştir. Devamında yöneticisinin kullandığı uygun olmayan üslubuna dair görüşlerini dile getirmiştir.

“Yöneticinin çok büyük bir etkisi var. Açıkçası benim çalıştığım yerde dekan ne isterse o olur. Bunun bizim için çok iyi bir karşılığı yok.”

“Yöneticimin akademik bir üsluba sahip olduğunu düşünmüyorum, hatta bildiklerini de düşünmüyorum. Çünkü gelen hoca profili de açıkçası büyük üniversiteden mezun değiller. Öğrenci dostu olmakla çok övünüyorlar. Ama öğrenci dostu olmakla, öğrencinin size saygısızlık yapmasına izin vermek aynı şey değil.”

Yöneticisi tarafından kısıtlandığını dile getiren Asel Hoca, bu davranışın onun akademik özgürlüğünü etkilediğini dolayısıyla akademik üretkenliğiyle de ilişkili olduğuna dair endişelerini şu sözlerle dile getirmiştir.

“Yönetici tarafından kısıtlanmak bir yerde akademik özgürlüğümüzü de etkiliyor, aslında ben bunu yazıyorum ama yanlış anlaşılır mı? Ben bunu yapıyorum acaba ama buradan bir mobbing yer miyim? şeklinde düşüncelere maruz kalabiliyoruz.” (Asel)

Zümra Hoca ise yüksek lisans öğrencilerinin danışman dağılımları için yapılan bölüm toplantısı öncesinde öğrencilerin yöneticinin haberi dahilinde bazı hocalar arasında paylaştırıldığını ve bu durumdan toplantı sırasında haberdar olduğunu şu sözlerle dile getirmiştir.

“Yine mesela yönetici toplantı yaptı geçen gün. Yüksek lisans öğrencisi almak için. Bir listede kazanan öğrenciler, bu arada mülakat yapamadık. 13 kişi puanına göre sıralandı, alındı. Toplantı yapacak mesela yönetici. Bir baktım, listeyi atmış, öğrenci listesini atmış. Bölüm toplantısı yapacağız, öğrencileri paylaşacağız. Baktım, isimler var kişilerin yanında.”

Yani hocaların isimleri var. Öğrencilerin bir kısmı paylaşılmış, yönetici biz toplantıya çağırıyor. Zaten paylaşılmış, toplantıda paylaşılması gerekiyor. Toplantıdan önce benim haberim yokken nasıl paylaşılır öğrenciler?” (Zümra)

Üç öğretim elemanı yöneticilerin yanı sıra bir bütün olarak örgütteki diğer öğretim elemanlarını da içeren üretken akademik çevrenin önemli olduğunu dile getirmiştir.

“Diğer arkadaşların sizi motive etmesi, ...omuz vermesi. Bazen de kıskançlık da motivasyonu artıran bir şey. Bak şu projeyi yapmış. Ben de yapayım. Ekip arkadaşlarınızın başarıları da bir şekilde motivasyon aslında akademik üretkenliği destekleyen şeyler bence. Tabii bireysel başarı ne demek? Kurumsal başarı demek. Çünkü bireyler çalışırsa kurum da yükselir değil mi?” (Zümra)

“Bireysel olarak yaşamış olduğumuz deneyimleri deneyimleyen kişilerle çalışmanın çok önemli olduğunu düşünüyorum.” (Ahmet)

“Kişinin çalıştığı ortamda bulunan diğer bireylerin de akademik üretkenliğinin yüksek düzeyde olması destekleyen bir durum.” (Gökтуğ)

Aksi yönden ise, beş öğretim elemanı örgütteki diğer öğretim elemanlarının sergilediği davranışlar yoluyla oluşan akademik kıskançlık, akademik iletişimsizlik ve olumsuz akademik rekabet faktörlerinin engelleyici faktörler olduğunu şu sözlerle ifade ettiler:

“... destekte sağlamıyorlar tabii ki. Daha çok seni geri plana çekmeye çalışıyorlar çünkü ben yapmıyorsam o da yapmasın ya da benden çok işte revaçta olmasın diyorlar.” (Asel)

“Birçok kişi çalışmasını gizler çalışmamı çalmasınılar diye veya başarıyı görmesinler, bilmesinler ne yaptığımı diye gizleyenler var. Bu da akademik paylaşım noktasında azaltıyor akademik üretimi.” (Zümra)

“Akademik kıskançlık da var, olumsuz akademik rekabet de var ve bunu göstermekten de çekinilmiyor. Ben Kimin kimden nefret ettiğini ya da kıskandığını çok iyi anlayabiliyorum, ki dediğim gibi ben kendimi genelde soyutlamaya çalışıyorum o ortamdan ama en büyük şey gelişmekte olan bir akademisyen olarak hocalardan hem alanım anlamında hem de başka anlamlarda yeni bir şey öğrenemiyorum. Hatta yeni bir kavram da duyamıyorum. Çünkü dediğim gibi sohbetler akademik sohbetten çok uzakta. İşte şuradan ev alsam, eşim şöyle dedi gibi... Tabii ki de bunlarla konuşulacak. Biz insanız en nihayetinde. Ama hani ben akademik sohbette bulunduğum bir insandan en azından farklı bir kavram öğrenmeyi isterim.” (Zeynep)

“Çalıştığınız kişilerin öyle bir kaygısı, öyle bir algısı yoksa bir şey yayınlamak gibi bir şey üretmek gibi bunun niteliğini hiç önemsemiyorsa bunların tamamı olumsuz anlamda etkiler.” (Gökтуğ)

“Üretkenliği etkileyen başka bir şey yüksek lisans öğrencisini senden gizliyor. Mesela sen onun yüksek lisans öğrencisine yol gösteriyorsun. Yardım ediyorsun. O senin yüksek lisans öğrencine yardım etmiyor. Her şeyi paylaşacağız, yol göstereceğiz, yardımcı olacağız. Böyle üreteceğiz.

Ben bakmayacağım. O onun danışmanı. Mesela sen benim danışmanım da değilsin çocuğum. Kusura bakma ben sana yol gösteremem diyemem ki. Hepsi benim öğrencim.” (Zümra)

Elif Hoca çalıştığı üniversite üzerine bir eleştiri sunarken, Asel Hoca’nın yaşadığı olumsuz deneyimin nasıl örgütün faydasına dönüştürülebileceğine dair de şunları dile getirdi:

“Çünkü hani biliyoruz ne kadar birbirimizi desteklersek o kadar nitelikli üretimin artacağını. Ama bizim üniversitemizde yok.” (Elif)

Elif Hoca sözlerine ek olarak çalıştığı bir önceki üniversitede üretken akademisyenlerle birlikte çalışmanın onun akademik üretkenliğini nasıl artırdığını şu sözlerle ifade etmiştir;

“Ben bir önceki üniversitemde çok daha üretkendim. Çünkü oradaki akademisyenler çok daha araştırmaya, teşvik ederek araştırma yapan, iyi yayınlar üreten akademisyenlerdi. Bu anlamda bende daha çok üretme isteği uyandırıyor.” (Elif)

Alparslan Hoca ise birlikte çalıştığı öğretim elemanlarıyla olan akademik ilişkisine dair endişelerini dile getirirken, yapılan akademik toplantıların bilimsellikten uzak oluşuna dair eleştirisini dile getirdi.

“Ben kendi akademik alanımla ilgili hocamdan bir konuda destek alabilir miyim bilmiyorum. Akademik ortam yok. Ayırcı bize üst yönetimden bir bilgilendirme bir yani kurumsal bir toplantı halinde bile yapılmaz. Mesela bizim akademik toplantılarımızda akademik bir şey yapılmıyor.” (Alparslan)

Örgütteki akademik sohbetlerin akademik üretkenliği artırdığına ve böyle bir sohbet eksikliğinin onları nasıl etkilediğine değinen öğretim elemanlarına benzer şekilde bazı öğretim elemanları örgütteki düşük meslektaş üretkenliğinin akademik üretkenliğe ket vurduğunu belirtmişlerdir.

“... aynı alanlarda çalışan kişiler arasında akademik sohbetlerin akademik üretkenliği daha çok artırdığını net söyleyebiliriz.” (Alparslan)

“...akademik üretkenliği kesinlikle artıran şeylerden biri akademik sohbet. Ben şu an görev yaptığım kurumda şuradan herhangi bir öğretmen yani hoca görsem ya da bir öğrenci görsem inanın her konuşmamda yeni bir şey öğreniyorum. Ben zaten çok sosyal öğrenmeye açık bir insanım. Genelde sosyal öğrenirim. Ama bu çalıştığım kurumda böyle değil. Çalıştığım kurumda akademik sohbetlerden ziyade şunu yapmış. Şu nasıl, daha dedikodu ağırlıklı. Tabii ki de içlerinde çok parlak olan ve böyle şeylerle iş olmayan hocalar da var. Ben genellikle onların peşini bırakmamaya çalışıyorum. Ama ben akademik anlamda bir şey öğrendiğimi düşünmüyorum. Yani sosyal öğrenme denilen şey maalesef sizi dedikoduya ya da biri hakkında gıybete ya da şu ne yapmış, şu ne olmuş gibi sohbe itiliyor.” (Zeynep)

“Biz sempozyuma katılmak istediğiniz zaman ya da farklı şekillerde çalışma yapmak istediğimiz zaman kısıtlanıyoruz. Bulduğumuz kurumdaki diğer kesimin akademik üretkenliğe katkı yapmaması, doktora yapmaması dan dolayı biz kısıtlanan kesimdeyiz. O yüzden beni olumsuz anlamda etkiliyor açıkçası. Çünkü biz bir şey yaptığımız zaman törpülenmeye, köreltmeye çalışıyoruz.” (Asel)

“Dediğim gibi bir de kurumdaki eğer bir kesim doktora yapıp ilerleme potansiyeline sahip değilse ve isteği yoksa yapmak isteyenleri de geri plana çekmeye çalışıyorlar. Bu da yine karşımıza engel olarak çıkıyor.” (Asel)

“Ancak bölümümde daha az yayın çıkıyor diğer araştırmacılar tarafından. Bu tabii ki de benim de biraz aşağıya çekilmemi, sebep oldu. Ben de bir süredir artık neredeyse yayın yapmıyorum.” (Elif)

Asya Hoca taşra üniversitelerindeki öğretim elemanlarının pasif akademik tutumu hakkındaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir;

“Taşra üniversitelerindeki hocalar sanki son zamanlardaki doçentlik kriterlerinin değişmesi vesaireyle artık biraz daha yarınım hazır modunda gibiler. Göz önünde olan üniversitelerdeki hocalar üretiyor. Ama küçük şehirlerdeki, üniversitelerdeki hocalar Sadece görevsel fonksiyonlarını yerine getiriyorlar. Böyle kişilerle çalışmak ister istemez üretkenliği düşürüyor.” (Asya)

Metehan Hoca çalıştığı kurumdaki diğer öğretim elemanı arkadaşlarıyla akademik çalışma üzerine çok fazla paylaşımda bulunmadığını ve yöneticisiyle de çalışma üretmemesinin sebebini örgütteki çalışma atmosferiyle bağdaştırmıştır. Bu durumun birkaç zamandır böyle süregeldiğini ifade etmiştir.

“Resmî olarak yani aynı bölümde çalıştığımız aynı üniversitede çalıştığımız arkadaşlarla genellikle bu konulara girmiyoruz. Yöneticimizle de bir akademik yayın yapma isteğimizin aslında düşük olmasının sebebi öyle bir örgütteki üretken atmosferi, ... göremediğimiz için geçmiş yıllardan gelen birikimdir.” (Metehan)

Ecrin Hoca örgütün üretken ve dinamik bir kültüre sahip olmasının önemini ifade ederken; Ömer Asaf Hoca üretken olmayan bir örgütte akademik üretkenliği destekleyecek faktörlerin de eksik kalacağını dile getirmiştir.

“Sadece kişisel faktörler değil. Ya da içinde örgütün kültürü de bence burada çok önemli. Mesela ben Anadolu'da küçük bir üniversitede de çalıştım. Soru seni diri tutan bir örgütsel düzey var mı? Mesela kurum. Hani profesörlüğümü aldım, kenara çekileyim. İşte güç artık bende, kimse bana bulaşamaz havalarında bir örgüt kültürü de olabiliyor bazı yerlerde. Ya da seni sürekli akademik anlamda diri tutan bir örgüt mü?” (Ecrin)

“Akademik üretkenlik kültürünün hiç gelişmediği bir üniversitede çalışıyorsanız, araştırma Üniversitesi olma iddiası yoksa bu üniversitenin ya da Türkiye’de belirli bir yere gelmek gibi bir iddia taşımıyorsa o

üniversitede akademik üretkenliği destekleyen unsurlar da eksiktir.”
(Ömer Asaf)

Öğretim elemanı etkileşimde oldukları öğrencilerin profil ve düzeyinin akademik üretkenliği destekleme ve engelleme noktasında önemli rol oynadığını dile getirmiştir. Ecrin Hoca, lisans derslerinin ezbere bir hal almasını eleştirirken öğrenmeye istekli talebelerle çalışmanın öğretim elemanını pozitif etkilediğini belirtmiştir. Fakat aynı şekilde öğrencilerin derse karşı tepkisiz tutumları ve ders dahilinde verilen görevleri etik dışı yollara başvurarak yapmalarının akademik üretkenliğini olumsuz yönde etkilediğini ifade etmiştir.

“... öğrencinin niteliği de bence burada çok önemli akademik üretkenlikte. Yani lisans dersleri artık ezbere gidiyor. Lisansta insanın çok, nasıl diyeyim, belki yaş olarak, ruh olarak gençlerle birlikte olmak canlı tutuyordur ama akademik olarak bir hocayı besleyen karşısında talebenin olması bence çok önemli bu örgütsel düzlemde. Hani bu bireyselden çok örgütsele giriyor, bu kategoriye giriyor. Çünkü talebe, mesela öğrenci demiyorum, talebe. Karşında talep eden bir kitle olduğunda onlarla öğrenip, onlarla hani canlı kalıp, mesela ona bir şey önereceksin. Tez konusunda yönlendireceksin. Öğrenci karşında gerçekten öğrenme isteğinde olan bir öğrenci olduğunda bu seni de canlı tutuyor diye düşünüyorum.” (Ecrin)

“...engelleyen faktörler de aslında bunlarla ilişkili olarak söyledim. Karşında gerçekten bazen şöyle bir şeyler olabiliyor. Ders anlatıyorsun, duvara anlatıyormuş gibi. İşte kitap okuma ödevi veriyorsun çocuklara. Senin çoktan okuduğun bir kitap yapay zekayla özetletip geliyor. Bunlar enerjiyi düşüren şeyler (Ecrin)

“Gelen öğrenci profili çok etkiliyor. Çünkü sizin o sınıfa girip ders anlatma şevkinizi bile etkiliyor. Ya da belki bu çok kötü bir düşünce ama benim zaman zaman içimden geliyor. Bu öğrencilere mi uğraşıyorum?” (Zeynep)

“Bilinçli öğrenci eksiği bizim motivasyonumuzu etkiliyor.” (Ömer Asaf)

“... bu sadece hocalar değil, öğrencilerle de çok alakalı. Öğrencilerimizin seviyesi çok çok düşük...//... Öğrenci zaten temel şeyleri alamıyor ... Bu tabii ki de işte bulunduğunuz üniversitedeki öğrencilerin durumu ile de alakalı diye düşünüyorum. Onlar da biraz aşağı çekiyor açıkçası bana göre”. (Elif)

“... öğrenci profili de bu anlamda beni ziyadesiyle üzüyor ve gerçekten bizim bu konudaki motivasyonumuzu etkiliyor.” (Eymen)

“Öğrenci profillerine baktığımızda her geçen sene daha düşük düzeyde.

Bunun bir örneğin iyi bir Üniversite’de güzel bir sempozyumdaydık. Neredeyse Türkiye’nin bütün üniversitelerinden hocalar vardı. Ve bizim alanımızda da neredeyse en yüksek puanla girilen üniversite. Oranın yıllarca orada emek vermiş profesörleriyle öğrenci profillerinden konuştuk ve gittikçe daha kötü olduğunu neredeyse artık hocaların derse bile girmek istemediğini çünkü çok ciddi bir şekilde profilde bir düşüş

olduğunu söylediler. Önemli bir üniversiteden buraya konuşma için hoca getirdiğimde öğrenciler o kadar isteksiz ki zorla gruplara yazıyorum.”
(Eymen)

Öğrenci profilinin yanı sıra eğitimin standartlaşmasının ve ders içeriklerinin güncellenmemesinin de akademik üretkenliği etkilediğini belirten Alparslan Hoca şunları söyledi:

“Öğrencilerin hepsine standart bir eğitim veriyoruz, ders içeriği hep aynı çoğu fakültede.” (Alparslan)

Diğer öğretim elemanlarına ek olarak Elisa Hoca düşük öğrenci profilinin yükseköğretimde son on yıldır olduğunu bu duruma ek doçentlik unvanından örnek vererek, nitelik açısından yükseköğretimin bu iki aktörünün de on yıl öncesine kıyasla gözle görülür bir farklılık olduğunu dile getirmiştir.

“Çok üzgünüm ama on yıl önce mezun olan bir öğrenciyle şu an mezun olan bir öğrenci arasında dünya kadar fark var. On yıl önce doçent olmuş adamla şu an doçent olmuş adam arasında donanım açısından dünya kadar fark var.” (Elisa)

Örgütsel kategorisinde katılımcıların akademik üretkenliği engelleyen faktörlere destekleyen faktörlerden daha fazla örnek verdiği görülmüştür. Beş öğretim elemanının görüşlerine göre fazla ders sayısına sahip olmak öğretim elemanlarının akademik üretkenliğini engelleyici bir faktördür. Ders yükünün olumsuz etkisine dair bazı öğretim elemanlarının görüşleri şu şekildedir:

“Yoğun ders haftaları, yoğun ders dönemlerinde bazen dersten çıktıktan sonra yani 3 saatlik ders bile o kadar dolu geçiyor ki, o dersten çıktıktan sonra günün geri kalanında başka hiçbir şey yapmak istemiyorsun. Bu yoğun ders dönemlerinde, yoğun ders haftalarında oluşan yorgunluk, stres vs. hepsi aslında benim için akademik üretkenliği engelleyen unsurlar arasında”. (Elif)

“Bazı üniversitelerdeki ders yükü akademik üretkenliğin bence önünde engel. Yani 25 saat, 22 saat öğretmen gibi derse giren bir akademisyenin okumaya ya da üretmeye çok zamanın kalmayacağını düşünüyorum. Zaman zaman benim de böyle 20 saatim olduğu dönemler oldu. Hani böyle dönemin bitmesini iple çekiyordum ki yaz, o dönemlerde mesela yaz tatili benim için akademik üretkenliğin gündeme girebileceği zaman dilimleriydi.” (Ecrin)

Akademik yöneticisi tarafından takdir edilmesinin akademik üretkenliğini artırdığını dile getiren Elif Hoca:

“Bireysel anlamda akademik hayatım boyunca benim akademik düzeyde akademik yöneticimin takdir etmesi benim motivasyonumu arttırıcı bir

faktör. Yani takdir edilirse sözler olarak en küçük ifadeyle takdir edilmek benim motivasyonumu artırıyor ve başarıyı da artırıyor ve aynı zamanda çalışma sayımı da artırıyor.” ...//...Sadece hani karşı karşıya gelindiğinde dahi, atıyorum dekanın hocamıza karşı karşıya geldiğinde dahi hani böyle birçok iyi yani orada kişisel olarak böyle bir iyi bir dönüş yapması beni çok motive ediyor yani.” (Elif)

Yapısal

Yapısal düzeyde akademik üretkenliği destekleyen faktör olarak kurumlarındaki ödül mekanizmasının olumlu etkisinden bahseden Asya, Kerem ve Zümra Hoca, bu teşvik edici davranışı şu sözlerle ifade etmişlerdir:

“Bizim yılda bir kere akademik kurulumuz yapılıyordu. Genelde Aralık-Ocak gibi, yıl sonu değerlendirmesi gibi bir şey. Rektör katılıyordu onunla, dekanla beraber. Hepimizin katılımı zorunluydu. Orada işte bütün bölümler toplanıp bir sunum haline getiriliyordu. Mesela X bölümü hiçbir şey yapmamışsınız. Hiçbir makale çıkarmamışsınız. Bakın bunu çalışmamız lazım arkadaşlar. Aa işte Y bölümü makale yapmış. Bravo hocam deyip alkışlıyorlardı. Girip plaket yazı gibi belge gibi bir şey veriyorlardı. Böyle bir ödül mekanizması vardı ve bu bizi daha çok çalışmaya itiyordu.” (Asya)

“... akademik üretkenliği destekleyen ödül yönergesi var üniversite tarafından uygulanan. Belli kategorilerde her yıl ödül veriliyor araştırmacılara. Bu şekilde teşvik ediliyorlar akademik üretkenliklerinin artırılması konusunda.” (Kerem)

Kerem Hoca uygulanan ödül mekanizmasına ek olarak performans sisteminde bulunan belirli bir puanı tamamlama ve bu sayede öğretim elemanlarına sağlanan desteklerden şu sözlerle bahsetmiştir:

“... performans sistemi var üniversitede akademik üretkenliğin artırılması yönünde. Belli bir puana ulaşıldığı takdirde bazı işte yazıcıdır, bilgisayardır böyle şeylerin satın alınması noktasında kaynak oluşturuluyor öğretim elemanlarına.” (Kerem)

Ödül yönergesinin yanı sıra yükseköğretim kurumlarından uygulanan akademik teşviğin destekleyici bir faktör olduğunu dile getiren Elif ve Zümra Hoca:

“Aynı zamanda Akademik teşvik uygulamaları ve görev uzatmada yayın şartımız var bizim. Bu bizi biraz akademik yayın yapmaya teşvik eden bir unsur.” (Elif)

“Yani bir dönem devletin de akademik anlamda teşviği vardı. Yurt dışı veya yurt içinde bildiri sunduğumuz zaman, yol harcırah veriyordu. Biz çok rahatlıkla Türkiye'nin çeşitli yerlerindeki ulusal-uluslararası konferans ve sempozyumlara katılabiliyorduk veya kurultaylara katılabiliyorduk. ... O bildiriler sonrasında da makaleye dönüşüyordu. Dolayısıyla da yol harcırah desteği akademik anlamda yayınları da teşvik eden bir şeydi. Sonra akademik teşvik diye bir şey çıktı. (Zümra)

Aksi yönde akademik üretkenliği engelleyen faktörler arasında öğretim elemanlarının en sık dile getirdiği etken akademik teşviklerin ve maddi desteğin kongre, konferans ve yapılacak bilimsel çalışmaları destekleme konusunda yetersiz olmasıdır. Bu konuya dair bazı öğretim elemanlarının görüşleri şunlardır:

“Akademik üretkenliğini engelleyen faktörler öncelikle benimle çevremdeki akademisyen arkadaşlarımın bilimsel çalışmalara teşviklerin çok kısıtlı olması.” (Defne)

“Akademik etkinliklere gidilmedeki konferans, sempozyum vs. bunlara da gidemiyoruz. Çünkü yine maddi destek yetersizliğinden kaynaklanıyor. Önceden bu tür akademik etkinliklere gidildiğinde en azından işte yolluk veya yolluğun karşılanması. Yani yolluk dediğimiz temel maddi unsurlarının karşılanması sağlanıyordu. Ancak şimdi bütün masrafları akademisyen kendisi vermek zorunda.”

“Bu aslında ulusal konferans ve kongreler için biraz daha halledilebilir bir durum ama bu kongre ya da konferans uluslararası olduğu zaman daha da zorlayıcı bir hale geliyor.” (Elif)

Kamu tasarruf tedbirleri kapsamında çalıştıkları kurumlarındaki durumdan bahseden Elif ve Ömer Asaf Hoca:

“Örgütsel anlamda destekleyen unsurlar... Şöyle, biliyoruz ki ulusal çapta bir tasarruf tedbirleri kapsamında bir küçülme, yani kurumlarda da yetersiz kaynak gibi bir sorununuz var. Bu tabii bizde de olan bir durum.” (Elif)

“Bundan üç ay önce bir uluslararası üç ulusal kongreye ödenek veriyor, destekliyordu. Şu an sadece katılım ücretini destekliyor tasarruf tedbirleri kapsamında böyle bir karar alındı ve yapıldı.” (Ömer Asaf)

Tasarruf tedbirlerinin yanı sıra çalıştığı kurumun birim bütçesinin yetersiz olduğunu dile getiren Göktuğ Hoca, mevcut bütçenin öğretim elemanlarını kısıtladığını ifade etmiştir.

“Buna bütçe, üniversitelerin, birimlerin bütçesi yeterli değildir. Kendi biriminizden belki 10 kişi, 20 kişi farklı farklı zamanlarda farklı. Bilimsel konferanslara katılmak gibi bir niyeti vardır ama buna üniversitenin teşvik edici bir şeyi yoktur. Yolluk verilemeyebilir. Daha doğrusu bunun için bir bütçe ayrılıyor ama şu anki şartlarda oldukça. Kısıtlı, yetersiz bir bütçe. Belki ilk 2 kişi 3 kişi kullandığında bir dördüncü kişiye yetmeyecek kadar az. Bu da olumsuz etkenlerden bir tanesi.” (Göktuğ)

Üniversite yönetimi tarafından öncelik verilmeyen fakültelerdeki öğretim elemanlarının sempozyum gibi akademik çalışmalarına dahi destek konusunda destek verilmediğini belirten Alparslan ve Asel Hoca:

“Bizim üniversitede bütçe konusunda stratejik bir sınıflandırma var. Mühendislik fakültesine diğer fakültelere göre daha fazla ödenek ayrılıyor.”

Bir psikoloji ya da güzel sanatlara ayrıldığını düşünmüyorum. Çünkü yönetime göre mühendislik daha ön planda bir bölüm.” (Alparslan)

“Sempozyuma gitmek istediğim zaman genelde işte destek verilmez, maddi destek verilmez şeklinde bastırılmaya çalışıyoruz aynı zamanda (Asel)

Makro düzeyde akademik üretkenliği engelleyen faktörler arasında Türkiye’deki güncel ekonomik durumun ve dolayısıyla Türk lirasının da önemli bir faktör olduğunu dile getiren öğretim elemanları:

“Öyle bir duruma geldik ki ekonomik faktörler belki de Türkiye'nin şu anda günümüzde karşı karşıya kaldığı en önemli engelleyici unsur. Zaten yurt içindeki konferanslara katılımda bile, orada bile yüksek ücretler istenirken yurt dışında dolar veya euroyu TL'ye çevirince çok daha fazla miktarlarla karşılaşyoruz. Tabii ki de engelleyici bir unsur. Zaten sadece katılım değil mesele gittiğimiz yerde konaklama veya işte daha Bir de örgütsel”. (Elif)

“Bizim ürünlerimiz genelde euro dolar endeksli. Bunların temininde TL ile verilen üniversite bütçelerinin proje bütçelerini aşıyor. Bu birazcık üretkenliğimizi engelleyen bir şey.” (Gökçe)

“Bir araştırmamız, çabamız olmuyor şu anda. Ne kadar? Kur düşük görünse de yurt dışında aynı en yakın bir ülkeye gitmek bile uçak bileti. Son derece bizim için pahalı geliyor. ...//... Destek olsaydı veya olduğu yıllarda işimizi çok kolaylaştırıyordu.” (Metehan)

“Yurt dışında bir kongrede İngilizce bir sunum yapmak çok isterim ama şimdi hesapladığınızda dolar ya da euro bazında bireysel olarak altından kalkamayacağımız bir şey. TÜBİTAK'ın falan destekleri var ama onlar da Türk lirası, dolar/euro karşısına bu kadar değersizken. Riske atılıp gidilecek halde değil bence ya da yurt dışında bir dergi de mesela geçen çok ciddi başvuru ücretleri var bazı dergilerin. Yani Türk vatandaşı olarak altından kalkılacak gibi değil yani. Bazen ikinci sınıf vatandaş muamelesi görüyoruz gibi hissediyorum ve bu da çok etkili bence.” (Lina)

Akademisyen maaşlarının da Türkiye’nin şu an ki şartları için yetersiz olduğunu dile getiren Kerem Hoca ve Lina Hoca:

“Türkiye'deki akademisyen maaşları da bence farklı bir sorun. o akademisyen maaşlarının yetersizliğini düşündüğümüz zaman bu kişiler çok yani keşke böyle bir tablo çizmesek de gerçekten bilime katkı amacı güderek herkes hakemlik yapsa ama işte çocuğunun okul parasını düşünen bir hakemden ne kadar performans alabilirsiniz ki?” (Kerem)

“... bu mesleği hepimiz gönül bağlılığıyla yapıyoruz ama şu da bir gerçek ki. Kazandığımız para, yaptığımız yatırım, bizim için önem taşıyor. Maalesef hayatımızı devam ettirmemiz için. O yüzden bence bu konuda. Destekleyen en önemli faktörlerden birinin kazandığımız maaş...olduğunu düşünüyorum.”

Genel bağlamda bir değerlendirme yapan Metehan Hoca:

“2020 yılından sonra yönetmelikleri sık sık değişti. Şu anda herhangi bir destek yok, şartlar ağırlaştı, yani uygulanamayacak şekle getirildi. Sempozyuma küçük bir destek yol ve katılım ücreti veriyordu. Mayıs ayından itibaren bunu da kaldırmış, tasarruf maksadıyla. Dolayısıyla şu an üniversiteden herhangi bir destek göremiyoruz. TÜBİTAK projesi. Projesi yapmak istediğimizde de önce TÜBİTAK’a başvurup. Eğer oradan reddederse belli bir puanla o zaman destekleyeceklerini söylüyorlar.”

Görev yaptığı üniversiteyi küçük bir üniversite olarak tanımlayan Gökçe Hoca, bu durumun akademik üretkenliği üzerindeki olumlu etkisini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Üniversitemiz küçük bir üniversite olduğu için gidip ikili ilişkilerde ya işte hocam bize şu bazı bir çalışma yapacağız, bu lazım dediğinizde bu kabul görüyor. Rektör hocamız özellikle yapay zekaya çok düşkün. O nedenle özellikle böyle yapay zekâ teknolojisi içeren bir projeyle karşısına gittiğinizde direk olur.”

Gökçe Hoca’nın aksine aynı şekilde çalıştıkları üniversiteyi küçük üniversitede olarak niteleyen öğretim elemanları, bu durumun akademik üretkenlikleri üzerindeki olumsuz etkiyi merkez üniversitelerin sahip olduğu avantajlarla kıyaslayarak açıklamışlardır. Bu konuya dair bazı öğretim elemanları şunları belirtmiştir:

“...sekreter bana canım diyor. Aradaki resmiyet kayboluyor. Merkez Üniversiteler ve Taşra Üniversitesi arasında büyük bir fark olduğunu düşünüyorum hem akademik boyutta hem profesyonellik boyutunda. Akademik olarak da hocalarım yurt dışında konferansla gidiyorlar, istediğim kitabı bir şekilde bulma imkânım oluyor. Çünkü daha fazla veri tabanına erişim sağlayabiliyorum büyük üniversitelerde. O yüzden hem akademik anlamda hem de profesyonellik anlamında aralarında çok büyük fark olduğunu düşünüyorum.” (Asya)

“.. Yani bu nokta aslında şey diyebiliriz Taşra Üniversitesi olması da etkileyici bir faktör.” (Elif)

“Merkez üniversitelerin kendi bütçeleri var, döner sermayeleri var ve kendi bütçeleri içerisinde bunu ödeyebiliyorlar. Örneğin ben Ankara Üniversitesine çağırıldım. Her şeyimi ödeyip beni rahat rahat çağırabiliyor. Ya da Harran Üniversitesi’nce 23 defa tez için çağırıldım. Hemen paramı ödeyebiliyorlardı. Çünkü onların böyle bir döner sermayesi var. Çünkü tıp fakültesi var.” (Eymen)

“Bizde bahsettiğim gibi hocayı bile getirip burada örneğin burada akademik ben kendim bölüm Başkanlığı da yapıyorum. Burada bölüm başkanlığım aynı zamanda işte burada 23 hocamız yakınımızdaki bir şehre geldiğini duyduk. 23 tane değerli hocam onları alıp buraya kimisi bu konferans öğrencilerimize ders versin bir sempozyum, konferans ya da bir konuşma yapmaları için çağırayım dedim. Hiç kimse vermedi, ben kendim gidip onları getirdim.” (Eymen)

“Dışarıda yapılan etkinliklere katılanlara baktığımızda da çoğunlukla Ankara ve İstanbul gibi merkez üniversitelerdeki akademisyenler ve TİKA Kültür Bakanlığı vesaire gibi kapalı etkinlikler yani çağrılı etkinlik değil.

Ankara'da yaşayan akademisyenlerin kullandığı imkanlar var, onlar davet ediliyor. Bakü'de şöyle bir etkinlik var veya Kırgızistan'da şu toplantı var. Şu isimler gelsin gibi liste çıkıyor orada hani? Büyük üniversitelerde çalışan ve bakanlığın ya da TİKA'nın özel davetiyle giden isimler oluyor. Taşra biraz göz ardı ediliyor. Bu hususlarda bu da üretkenliği olumsuz etkileyen maddelerden biri.” (Metehan)

Unvanda yükselme ve atama kriterlerinin istikrarsız değişiminin akademik üretkenlikleri üzerindeki olumsuz etkisini şu sözlerle ifade eden Metehan ve Elisa Hoca:

“Sık sık değişen üniversitelerin atama kriterleri ister istemez olumsuz etkiliyor. Dolayısıyla sen şu an mevcut yönetmeliğe göre hazırlanırken. Bir anda rektör değiştiğinde veya senatoda birinin aklına bir şey geldiğinde şu maddeyi de koyalım dediğinde.” (Metehan)

“Çok ağırlaştı ama bence olması gereken kriterler. Ve bundan önceki kriterlerle önemsiz herkes doçent yapıldı. Bunun altını çiziyorum. Ben akademiye girdim tamam dedim bu kriterlerim ben zaten şimdi tamam hemen geleyim şu doçentimi alayım dedim çat kriter değişti.” (Elisa)

Elisa Hoca'nın geçmiş ve mevcut doçentlik kriterleri üzerine getirdiği yoruma ek olarak Metehan Hoca görüşmesi sırasında bu konuya dair bir örnekle durumu kendi bakış açısıyla dile getirmiştir.

“... ve bunun sonucunda bu yeni kriterlere tabii tutulmayan mevcut bir profesör seni eleştirebiliyor. Senden daha az yayını olan bir profesör jüri olabiliyor. E bizim zamanımızda böyleydi diye ve raporuna yazabiliyor. Veya o adayın doçentlik dosyasını olumsuz o an verebiliyor. Bu tip durumlarda çok kriterler güncelleniyor ama o dosya bakan profesörlerin mevcut kriterlere sağlayıp sağlamadığına bakılmıyor.”

“Önceden vardı, ders verme kriteri dışarıdan doçent olanlar çoğaldı. Özellikle tıpçılarda o çok yani özel hastanelerde görürsün. Örneğin burada özel bir Üniversite var ama tıp sağlığı hastanesi var. Özel hastaneydi. Yanına Sağlık Bilimleri işte bilmem, Meslek Yüksek Okulu açtılar, tıp fakültesi açtılar. Orada hastanedeki doktor o meslek yüksekte ders vermiş görünüyor. Öbür kriterlere ortak yayınlarla sağlayabiliyor.

Buradaki asıl sorun kriterlerin sürekli değiştirilerek akademisyenlerin motivasyonunun kırılması. Kriterlerin sabit olması iyi olur ama maalesef Türkiye'nin durumu, YÖK başkanı değişince rektör değişince köklü değişikliğe gidiliyor.” (Metehan)

Akademik üretkenliği engelleme noktasında akreditasyon zorunluluğunun önemli bir faktör olduğunu dile getiren Zeynep Hoca

“Akredite olmaya çalışıyor bizim fakültemiz. Ve burada da bizim bir sisteme, bir sisteme tüm çalışmalarımızı girmemizi istiyorlar. Ama bu girdiğimiz çalışmalarda, bunu kendim için söylemiyorum, örneğin bazı hocalarımız gerçekten SSCI yayın yapıyor ve başka yayınlar yapıyor ama ben bunun kurum bazında bizi desteklendiğini ya da takdir edildiğimizi düşünmüyorum.”

3 öğretim elemanına göre üniversitenin akademisyenlerin bilimsel çalışmalarına zaman ayırabilmesi adına sağladığı akademik izin hakkı, akademik üretkenliği destekleyici bir etkiye sahiptir.

“Benim yaptığım her akademik işte açıkçası izin gibi şeyler hiçbir zaman sorun olmadı. Tezimin uygulamasını yaptığımda örneğin benim iki günüm ve sadece iki saatlik bir derse girecektim bir günde. Orada bile ben tüm gün izinli oldum. O iki gün boyunca bana tamamen izin verdiler. Hiçbir zaman izin bağlamında bana sorun çıkarmadılar. Ve şunu da söyleyebilirim izinli olduğum sürede de bana örneğin kurumumdan hiçbir iş gelmedi. Kendi içlerinde halletme eğilimindeler böyle bir durumdaysa. Yani izindeysen dokunulmaz oluyorsun” (Zeynep)

“... akademik izin hakkımızın olması ve bunun uygulanıyor olması da çok önemli. Atıyorum ben şu tarihlerde şu konferansa gitmek istiyorum. Görevlendirme yapılıyor, izin veriliyor.” (Elif)

“Mesela bir yayın yaptığımda ya da bir kongreye katılabilmek için bir çalışma yaptığımda birçok üniversitede oraya katılımlarda izin verme konusunda izinde bir problem yaşanmıyor.” (Miraç)

Fakat yasal olarak akademik izin hakkı bulunmasına rağmen, izinlerini kullanma noktasında zorluk çektiklerini dile getiren ve bu durumun onların akademik üretkenlikleri üzerinde engelleyici bir faktör olduğunu dile getiren öğretim elemanları şunları dile getirmiştir.

“İlk göreve başladığımda ilk dönem yüksek lisans iznini verilmemişti. Gerekece de işte ilk yıl lisansüstü eğitim izinleri Senato karar gereği üniversite genelinde verilmiyor, ikinci yıldan itibaren görevini ilk yılında verilmiyor. Ben de onlar yüzünden o verilmemesi yüzünden bir dönem uzatmak durumunda kalmıştım. Hani normal süresinde bitecek? 1 dönem daha uzamış ders alamadığım için şehir dışına çıkma izni verilmediği için mesela bu.” (Göktuğ)

“... doktora derslerime gitme konusunda çok zorluk yaşadım. Yaklaşık 2 yıl boyunca ben hiçbir şekilde yıllık iznimi kullanamadım. Sağlık raporuyla ya da kendi imkanlarımla zorlayarak gittim. Bu tüm yöneticilerimden kaynaklı, yani destekleyici tavırlarda bulunmuyorlardı. Hatta bizden önce doktora yapanlar daha da zorlandıklarını söylüyorlardı.” (Asel)

“Bir dönem tez savunmama gitmek için bile izin almakta o dönem çok zorlanmıştım ve bunun çok problemini yaşamıştım.” (Defne)

Görüşmeler sırasında yapısal olarak üniversitenin sağladığı sosyal ve fiziksel koşulların akademik üretkenlik üzerinde önemli etkisi olduğu görülmüştür. Kütüphane, kişisel oda, derslikler, fakülte binası gibi fiziki koşulların önemine yapılan vurgunun yanı sıra bir öğretim elemanı taşra üniversitelerinin yeterli donanımına sahip olması açısından merkez üniversitelerden ayrıldığını dile getirmiştir.

“En önemli şey uygun ortamın oluşması. Fiziksel olarak uygun bir çalışma ortamının var olması. Yani kendi odamız, kendi kütüphanemiz, kendi çalışma masamız vesaire kurum bize bunları sağlayarak uygun bir çalışma ortamını yaratmıştır. Bu anlamda Yeterli görüyorum.” (Elif)

“... akademik üretkenlik huzurlu bir zihin ister. Çalışabileceği iyi bir mekân ister. Ondan sonra uygun şartlar ister. Fiziki şartlar olarak çok uygun şartları yok.” (Zümra)

“Taşra üniversiteleri Hacettepe Gazi gibi merkez üniversitelerle aynı imkanlara sahip değil. Burada üretkenliği etkileyen önemli nedenlerden bir tanesi bu. Üniversitenin, bölümlerin, akademik birimlerin aynı imkânâ, yeterli donanıma sahip olmaması.” (Miraç)

“En temel problemimiz başka bir fakültede bize ayrılan başka bir binadayız. Bu nedenle, örneğin bir hoca geldiğindeki ben ilk geldiğimde de bize oda bulmaları çok zordu. Bu ilk zamanlar benim üretkenliği engellemiştir.” (Zeynep)

“... fakültemizin bir binasının olmaması etkiliyor. Yani başka bir fakültede sığıntı olmamız. Çalıştığımız yerlerden ziyade dersliklerde de çok büyük bir sıkıntı var. Biz her ders programı hazırladığımızda bizim için gerçekten derslik bulmak bir çile. Öğrenciye uygun derslik bulamıyoruz.” (Elif)

Lina Hoca, spor salonu, ücretsiz yemekhane ve özel sağlık sigortası gibi sosyal ve fiziki imkanların motivasyonu artırma noktasında önemli olduğunu dile getirmiştir.

“... bu mesleği hepimiz gönül bağlılığıyla yapıyoruz ama şu da bir gerçek ki... //...üniversitenin bize sağladığı imkanların üretkenliği desteklediğini düşünüyorum. Örneğin okulda spor salonu olması, yemeğin ücretsiz olması, özel sağlık sigortası imkanlarının olması gibi şeyler.”

Fiziki koşullarla birlikte üniversitenin öğretim elemanlarının çalışmalarına yardımcı olacak kapsamlı kaynak desteğinin akademik üretkenlik üzerine etkisini belirten öğretim elemanları üniversitenin sağladığı veri tabanı, online kaynaklar ve teknolojik donanım hakkında şunları belirtmiştir:

“Üniversitenin veri tabanları, online kaynaklar gibi olanaklar sağlaması üretkenliği destekleyici faktörler.” (Kerem)

“Teknolojik bir şeye ihtiyacımız olduğunda her zaman gönderirler. Ama üniversitelerin bilgisayarları çok kötü. Kullanamıyoruz. Bu da bizi engelliyor.” (Zeynep)

“Fiziksel olarak, teknolojik olarak donanımsal bağlamda böyle bir eksiklik var. Kaynak yetersizliği var.” (Elif)

“Şimdi dediğim gibi üniversite aslında söylemde çok pozitif bir yapıya sahip. Ancak küçük bir üniversite olmasından dolayı yeterli kaynak yok. Yani hangi taleple gitsek kaynak yok, para yok vs. gibi tepkilerle karşılaşıyoruz. Bir de benim girdiğim dersler bilgisayar laboratuvarında giriyorum ve laboratuvarında neredeyse 25 tane bilgisayar var sadece 3-5

tanesi çalışır durumda yani büyük bir bilgisayar çöplüğüne gidiyorum şöyle detaylarla gidiyoruz işte bilgisayarlar çalışmıyor gönderiyoruz formatlıyorlar tekrar getiriyorlar bilgisayarları olmuyor yani formatlasa da çalışmayan bilgisayarlar var bu anlamda.” (Elif)

Akademik üretkenliği engelleyen faktörler arasında uzun etik sürecini de dile getiren Ecrin Hoca, izin süreçlerinin zorlayıcı bir hal aldığını dile getirmiştir.

“Yasal prosedürler var. İzinler, şunlar bunlar, işte Milli Eğitim'in izinleri. Ben Eğitim Bilimleri Fakültesi'nde çalışıyorum. Uygulama alanı okullar. Ve izinler hem öğrenciler, lisan sütü öğrenciler için hem bizim için gerçekten böyle artık can sıkıcı, böyle zorlayıcı.”

Asya Hoca, çalıştığı kurumda zorunlu görev tanımı altında bir belgenin imzalatıldığının ve buna dair endişelerini şu sözlerle ifade etmiştir.

“Zorunlu bir görev tanımı gibi bir şey imzalatmışlardı. Gördük ki aslında akademik yardımda bulunma bile yazıyordu. Bu ne demek yani? Aslında hocanın makalesini sen de alacaksın demek. Bu her konudan altı çok açık bir şey bence. Bizim üniversitede böyle bir görev tanımı formu imzalatmıştı bize şeyi. Onun için her türlü yardımda bulunmak ibaresi gel evini temizleye kadar gidebilecek bir şey olduğunu düşünüyorum. O yüzden mesela YÖK'ün de en altta kalmış bu zavallı araştırma görevlilerine birazcık daha bence bir şey yapması gerektiğini düşünüyorum. Yani tamamen aslında anabilim dalı başkanının İnisiyatifi, vicdanına kalmışsın.”

Elisa Hoca liyakatsizliğin Türk yükseköğretime zarar verdiğini düşünürken, Lina Hoca bu durumun sadece Türkiye’de değil dünya genelinde liyakatsizliğin üretkenlik için bir problem olduğunu dile getirmiştir.

“Türkiye de akademinin yetersiz olduğunu ve bu yavaş yavaş ahbap çavuş ilişkisinin artmasından, liyakatsizlikten çıktığını düşünüyorum.” (Elisa)

“Yani yurt dışında da işin yani dünya çapında bu işin biraz daha gerçekten ahbap ilişkisine döndüğünü duyuyorum. Liyakatin oldukça azaldığını düşünüyorum.” (Lina)

Zeynep Hoca ise liyakatsizliğin yanı sıra çalıştığı üniversitede karşılaştığı ayrımcılığı bir deneyimi üzerinden şu sözlerle ifade etti:

“Örneğin, aynı ana bilim dalında benden daha kademsiz, daha yeni işe alınan bir araştırma görevlisi var. Ona bakış açıları ve bana bakış açıları çok farklı. Çünkü o memleketlileri ve o üniversite mezunu. Hatta o üniversitede hala yüksek lisansı yapıyor. Ona bakış açıları ve bana bakış açıları çok farklı. Örneğin ona iki gün çalışma izni verdiler. Benim öyle bir iznim yoktu. Benim beş gün boyunca üniversiteye gitmem gerekiyordu. Dediğim gibi ikimiz de o da tezimizi bitirmeye çalışıyorduk.”

Zeynep Hoca ise yapılan bilimsel araştırma projelerinin kabul edilmesinde etik dışı bazı davranışların gerçekleştiğini şu sözlerle ifade etmiştir.

“BAP projesi yapılıyor. Açıkçası kimin BAP ‘ta tanıdığı varsa onun projesi kabul ediliyor. Kimin tanıdığı varsa ya da hangi hocanın unvanı ya da bizde unsur şudur, hangi hoca daha o Maraşlıysa onun projesi kabul edilir. Biz proje üretebilmek için bekliyoruz. Daha hak edecek bir proje bile olsa desteklenmiyor. Kimin orada çalışan tanıdığı varsa ya da kim daha rektöre yakınsa açıkçası onun projesi kabul oluyor.”

“Hakikaten insanların kendi memleketlerindeki üniversitelerde hoca olmaması gerekiyor. Çünkü ayı dayı, abi, amca ilişkileri başlıyor. Çünkü idari personel de o memlekettten olduğu için artık onun dayısının oğlu. Bu çok büyük bir sıkıntı.” (Asya)

İkinci ve üçüncü alt problemde “çalıştıkları kurumda öğretim elemanlarının akademik üretkenliğini engelleyen ve destekleyen faktörler” problemi üzerine konuşurken, öğretim elemanları kendi kurumlarındaki destekleyici ve engelleyici faktörlerin yanı sıra dergi süreçlerinin de onların akademik üretkenliklerini destekleyen veya engelleyen etkileri olduğunu dile getirmişlerdir. Gökçe Hoca dergilerin varlığına dair görüşlerini dile getirirken, bu dergilerin bir kriter olmasını desteklemediğini belirtmiştir. Bir şart olduğu takdirde kişilerin etik dışı yollara başvuracağını şu sözlerle ifade etmiştir.

“Dergi anlamında TR Dizin’in olması, ULAKBİLİM gibi ortamların olmasını da destekliyorum ama. Bunların bir kriteri olarak sunulmasını desteklemiyorum. Eğer bir şey bir şart olarak sunulursa insanlar her yol mübahtır diyerek bütün ellerinden geleni yapmaya çalışacaklar.”

“Bu kriterleri sağlamak için etik dışı uygulamalarda bulunan meslektaşlarım var ama bir yerde bunun benim gibi insanların gözünde onların bir değeri olmadığı için açıkçası çok da umursamıyorum.”

İrkçılık, niteliksiz hakem değerlendirmeleri, etik dışı ve uzun dergi süreçleri gibi faktörlerin de akademik üretkenliğin etkenlerinden ayrı düşünülemeyeceğini belirtmişlerdir. Böylelikle üçüncü alt problemde kurum dışı bir etken olmasına karşın yapısal bir sorun olarak dergi süreçleri de katılımcıların deneyimlerini derinlemesine anlayabilmek adına kod olarak oluşturulmuştur.

Eymen Hoca Türkiye’deki dergilerin iyi olduğunu belirtirken, gönderilen çalışmaların konu üzerine uzmanlığı olmayan hakemler gönderilmemesine dair şunları söylemiştir. Benzer şekilde Kerem ve Elif Hoca da hakem süreçlerine dair görüşlerini dile getirmiştir:

“Türkiye’deki dergiler, bence bizim alan yazındaki dergiler iyi, yani coğrafyalarımızdaki dergiler, ancak bilimsel yayın yapma faktöründeki en önemli unsur makaleler uzmanı olan hakemlere gitmiyor, gönderilmiyor.” (Eymen)

“Türkiye’de özellikle. Böyle aylarca bitmeyen hakemlik süreçleri değerlendirme süreçlerine dönüyor...//... hakemlik süreçleri, dergi, bilimsel araştırma, yayınlama süreçleri çok sekteye uğruyor. Çok yavaş ilerliyor. Böyle aylarca makalelerin değerlendirmesini beklerken, açıkçası bir sonraki makaleye ne kadar geçebiliyorsunuz? Ne kadar diğer makaleye motive olabiliyorsunuz? Bir taraftan dikkatiniz dağılmış oluyor. O makalem ne oldu diye düşünüyorsunuz bir taraftan.” (Kerem)

“Şu anda yurt dışında Q2 bir dergiye gönderdim. 6 ay gibi bir hakem süreci oldu ve sonra dönüş yaptılar. Yapıcı dönüşler, iyi eleştiriler ve düzeltmeler geldi. Bunu Türkiye’deki herhangi bir uluslararası bir dergiye gönderseydim, muhtemelen daha az sürede dönüş yapılacaktı. Yani nasıl söyleyeyim, yani bilimsel bir yayında olması gereken unsurlara odaklanmayacaklardı belki.” (Elif)

“Şu an hakemlerin birinin değerlendirmesi bitirmiş olduğu ve aylarca beklediğim TR Dizin makalelerim oluyor. Türkiye’deki hakem değerlendirme süreçlerinin sağlıklı işlediğini düşünmüyorum. Bu konu da akademik üretkenliği net bir şekilde etkiliyor tabii ki. Şöyle örnek vereyim. Haziran’da geldi. Ben makaleyi unutmuştum açıkçası. Makaleyi baştan sona okumam gerekti dönüş yapabilmek için. Ama süreçler çok şeffaf ilerlemiyor diyebilirim bir taraftan. Çünkü böyle aylarca hakem atanmasını bekliyorsunuz bazen ama bu dışındaki deneyimden de benzeri bir şey yaşamadım açıkçası. Yani süreçleri daha Gerçi DergiPark’ın sistemi süreçleri izleme açısından gayet kritik aslında. Ama Türkiye’deki genel bir hakemlik müessesesi konusunda bir sorun var bence.” (Kerem)

Uzun hakem süreçlerinin yanı sıra yaşanan etik sorundan bahseden Kerem Hoca sözlerine şöyle devam etti:

“Kesinlikle şu da etkiliyor yapay zekâ konusunda bir uygulamadan çeviri yapıp bunu makale olarak yükleyen var. Sorun şu mesela geçen TR Dizin bir dergide özet bölümünde şu ifadeyi gördüm “Translated by people”. Yayınlanmış makalede yazıyor bu.” (Kerem)

Lina ve Asya Hoca hakemler tarafından gönderilen çeşitli geri dönütler üzerine şunları dile getirdi:

“Şu an iki makalemi TR Dizin’de yayınlamak istiyorum. Ben gönderiyorum onlar reddediyor. Bir tanesi editörden döndü. 23 kere geldi. Şu an bir tane dergide hâlâ süreç devam ediyor. Hala TR Dizin bir dergide 23 kere ben bundan ret aldım. Bir tanesi derginin de sitesinde yazmamasına rağmen yayının dilinin Türkçe olmasını bahane edip iade etti, bir tanesi araştırmanın gerekçesinin yeterince iyi açıklanmadığını söylemiş, bir tanesi açıklama dahi yapma gereği duymamış.” (Lina)

“... geri dönüşlerindeki üslupta sıkıntı var bence. Bir tanesinde majör revision aldım. Ve bu majör revision aldığım yerde iki hakemin notları vardı. Bir hakem çok iyi okumuş makalemi. Çok detaylı, düşündürücü notlar düşmüş. Diğeri hiçbir şey yapmamış. Ben bir kişinin o zaman kararına göre geçiyorum. Sen diğeri direkt ret verdi, yorum yapmadan. Majör Revision ihtiyacı var diyorsunuz. O zaman senin beni yönlendirmen gerekiyor.” (Asya)

Hangi konuda yapmam gerekiyor? Tercümemde mi var hata? Kuramsal dilimde mi bir hata var? Kuram da mı bir yanlışlık yaptım? Yanlış örnekler mi verdim? Veya analizimde mi problem var? Hangisinde? Ne açıdan? Mesela bunları beni yönlendirmez bilemem.” (Asya)

Hakemlik yaptığı sürece dair bir deneyimini paylaşan Bilal Hoca, devamında dergilerin değerlendirme ve yayınlama süreçlerine dair olumsuz görüşlerini dile getirmiştir. Dergi süreçlerinde etik dışı ikili ilişkilerin etkilerine dair endişelerini dile getirirken yapılan maddi hatalarında göz ardı edildiğine dair şunları ifade etmiştir:

“Daha dün TR Dizin’de yayınlanan bir makaleye bir hakemlik yaptım. ... İyi yayınlar var, böyle herkesi kötülemek için söylemiyorum ama inanılmaz derece rahatsız edici şeyler oluyor. Örneğin ben dün Majör revizyon verdiğim bir makale için diğer hakemden minör revizyon geldi, nasıl minör revizyon vermiş hiç anlamıyorum.” (Eymen)

“Dergilerin değerlendirme ve yayınlama konusunda çok ciddi sorunları var. Yayının içeriğine bakıyorum çünkü ciddi maddi hatalar var...Bir şekilde göz ardı ediliyor, yayınlanıyor ya bir yandan bence... Ben buradaki sistemin çok da böyle düzgün pürüzsüz işlediğini düşünmüyorum. Biraz hatır dost ilişkisi mi yürüyor, ne oluyor bilmiyorum ...ama en azından yayınlanan bazı yayınlar okudukça canım sıkılıyor.” (Eymen)

Benzer şekilde Lina Hoca da etik dışı ikili ilişkilere dair şunları söylemiştir:

“Yayın yapan belli isimler var ve onların yayınları hep yayınlanır. Onların tez öğrencileriyle yaptığı yayınlar da hep yayınlanır. Yani maalesef ki TR Dizin artık bambaşka bir boyuta geçmiş. TR Dizin’e bir daha göndermeyi düşünmüyorum açıkçası.”

Asya Hoca, dergilerin farklı referans formatı kullanmasının yazar için oldukça zorlayıcı olduğunu dile getirirken, bilim dallarının ortak referans formatları kullanabileceğini şu sözlerle dile getirmiştir.

Biz MLA’yı kullanıyoruz tez ve makalelerimiz için. ...//... Ama şu an yüksek lisans tezinden bir makale hazırlıyoruz hocamla. Bir dergiye göndereceğim. Ben onu tek tek APA’ya çevirdim. 3 gün boyunca gözümden kan aktı. Çünkü APA’yı bilmiyorum. Gerçekten belli bir şeyde, mesela Chicago yapanlar varmış. Chicago’yu hiç bilmiyorum hatta. Onun hakkında hiçbir fikrim yok açıkçası. Niye her şeyi bilmek zorundayız? Yani X bilimleri MLA kullansın, Y bilimleri APA kullansın gibi bir standarda gelmeli.”

Metehan Hoca ise enstitü dergilerinin üniversite yönetimlerine bağlılığına ve süreksiz sistem sorununa dair şunları ifade etmiştir.

“Yayınlar bir baskı aracı olarak kullanılıyor. Bakın İngiltere’de. Oradan dergilerin üniversitelerden bağımsızlaştırılması istenmişken bizden tam tersi isteniyor. Enstitü dergileri öncelikli hale getiriliyor. Dolayısıyla o

enstitünün müdürü ya da rektör değıştikçe tüm sistemi birdenbire değışebiliyor. Bir süreklilikleri olmayabiliyor. Onu görmüyorlar tabii. Enstitüdeki arkadaşlar, ister istemez sürekli. Rahatsız ediyor. Bizim X elemanın yazısı var diye. Öncelik onlara sağlanıyor. Daha şeffaf bilimsel hareket ettiklerini düşünmüyorum. Bu kuruluşlar baskı araçları olarak görünüyor.”

Gökçe Hoca bazı dergi editörlerinin çalışmanın gönderildiği ülkeye dair taraflı bir davranış sergilediğini ifade etti:

“Belli dergilerin editörleri belli milletlerdense bu Türkiye’den gelen bir çalışma deyip bunu direkt olarak reddedilebiliyor. Genel olarak yani hani Norveç’ten gelen Amerika’dan gelen bir çalışmayla Türkiye’den gelen çalışma, editörün gözünde aynı olmadığını da çok iyi biliyorum.”

Süleyman Hoca, şu ana kadar bahsedilen olumsuz faktörlerin yanı sıra Yüksek öğretim sisteminin indeks algısına dair bir eleştiri getirmiştir.

“Evet genellikle Türk dergilerde yayınlarımızı yapıyoruz ama YÖK’ün SSCI takıntısı var...//... x sayfasında taranan dergilere karşı bir takıntı şu an YÖK’ü abluka altına almış durumda. Üniversiteler üzerinde bir indeks takıntısı var. Hegemonyası var.”

“Örneğin bu medyaya da olumsuz yansıyor. Bir uluslararası yayını olmayan rektör atandı gibi. Hayır, o rektör, sosyal bilimci ise ve biz sadece Web of Science’ taki uluslararası dergilerde değil onun dışında da birçok uluslararası indeks var. Bizim dergilerimizin çoğu orada taranıyor, onları hiçe sayarak Web of Science ‘da taranması merkez alınmamalı. Bir artı puan gibi değil de olumsuz olarak dönüyor. Bir yayını olmayan profesör nasıl olmaz yani mantiken de olamaz. Kriterlere göre de olamaz ama adam iç işin işleyişini bilmediği için. Bu SSCI saplantısı üniversiteleri karalama noktasına götürüyor.” (Metehan)

Akademisyen Yöneticiler ile Akademik Üretkenlik Arasındaki Bağlantının Değerlendirilmesi

Çalışmanın 4. ve 5. araştırma sorusu kapsamında öğretim elemanlarına akademisyen yöneticilerin akademik üretkenlikleri üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla “Akademisyen yöneticiler ile akademik üretkenlik arasında nasıl bir bağlantı olduğunu düşünüyorsunuz?” ve “Akademisyen yöneticinizin akademik üretkenliğinize nasıl bir etkisinin olduğunu düşünüyorsunuz?” soruları yöneltilmiştir. “Akademisyen yöneticiler ile akademik üretkenlik arasında nasıl bir bağlantı olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna 3 katılımcı bağlantılı olduğunu düşünmüyorum derken 15 katılımcı bağlantılı olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir. Verilen cevaplar doğrultusunda “Akademisyen yöneticinizin akademik üretkenliğinize nasıl bir etkisinin (destekleyici-engelleyici) olduğunu

düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Böylelikle araştırmanın üçüncü alt problemi kapsamında öğretim elemanlarının birlikte çalıştıkları hiyerarşik olarak en yakın yöneticilerinden üst düzey yöneticilerine kadar olan akademisyen yöneticilerin akademik üretkenlik ile bağlantısına yönelik görüşleri araştırılmıştır.

Alparslan Hoca, birlikte çalıştığı akademisyen yöneticisinin akademik üretkenliğiyle doğrudan ilişkili olduğunu belirtirken; kendi akademisyen yöneticisiyle iletişim konusunda bir sorun yaşamadıklarını fakat herhangi bir akademik yönlendirmeye dair iletişim de kurmadıklarını dile getirmiştir.

“Birim amirimden başlayacak olursak doğrudan bir ilişki bağlantı olduğunu düşünüyorum çünkü sağlıklı bir ilişki olmazsa akademik bir ortam sağlanamaz...Sonuçta benim yetkinliğimi kullanarak hem üniversitenin çıkarı için bir şey üretmeye çalışmam lazım hem de bana imkân sağlamalı bu maddi teşvik de olabilir bir projeye beni dahil etmek de olabilir veya sadece mentorluk yapmak da olabilir. Benim yöneticimle böyle bir paylaşımım yok. Bir üst olarak dekan ve dekan yardımcım ile iletişim konusunda bir sorunum yok Akademik olarak çalışmalar konusunda ne yapıyorum ne yapmayı düşünüyorum veya işte ne yapsam daha iyi olur? Herhangi bir yönlendirme herhangi iletişim kurmuyoruz.”

Kerem Hoca ise birlikte çalıştığı hiyerarşik olarak ona en yakın yöneticisinin akademik üretkenliğine bir katkısı olmadığını belirtirken, sadece iş odaklı olduğunu, kendisinin akademik üretkenliğine dair bir kaygısının veya beklentisinin olmadığını şu sözlerle belirtmiştir:

“Yerleşik olarak bana en yakın yöneticimin akademik üretkenliğime katkısı olduğunu ya da herhangi bir şekilde akademik gelişimimi düşünmediğini biliyorum. Çünkü beklentisi birimdeki işlerin bir şekilde ilerlemesi, yolunda devam etmesi. Akademik üretkenliğimle ilgili herhangi bir kaygısı yok. Akademik üretkenliğim hiçbir şey ifade etmiyor benim yöneticim için açıkçası.”

Buna ek olarak tüm akademik personelden üniversitenin faydası için beklenen üretime dair var olan beklentinin öncelikli birim görevlerinden sonra geldiğini detaylı olarak şu sözlerle dile getirmiştir:

“... üniversitedeki tüm akademik personelin akademik üretkenliklerinin üniversitenin genel puanlarını yükselttiği için bir beklenti söz konusu. Fakat öncelikli olan birimle ilgili görevlerin yürütülmesi. Öğretim elemanlarının akademik üretkenliklerinin artırılması değil. Benim açıkçası bir müdürüm var, müdürüm bir üstü rektör ve yardımcısı rektör. Rektör yardımcısı ve müdür açısından hiçbir şey ifade etmiyor akademik üretkenliğim. Nötr bir bağlantı var çünkü herhangi bir ilişki yok. Akademik üretkenlik beklenmiyor benden. Beklenmediği için de desteklenmiyor olabilir.”

Kerem Hoca'ya benzer şekilde Defne Hoca da beklentinin birim görevlerinde olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

“Bir de temel beklentileri çok daha farklı. Benim birimim için benim akademik olarak ilerlemem ya da akademik olarak bir şeyler üretmem önemli değil. Benden beklentileri yönettiğim birimdeki yapılması gerekenlerin zamanında ve etkin olarak yapılması aslında.”

Destekleyici ve engelleyici tutumları üzerine görüşlerini belirtirken üniversitede yapılan etkinlikler hakkında üniversite bünyesinde çalışan çoğu öğretim elemanının haberdar olmadığını dile getirirken bunun sebebinin rektörlük temelli olduğunu, üniversite içerisinde teşvik edici yeterli bir iletişim olmadığını şu sözlerle dile getirmiştir:

“Rektörlük bazında da üniversitede yapılan kongreye tamamen bireysel olarak katıldım. Bence üniversitenin kendi yaptığı çalışmalarda şöyle olmalı, dışarıya çağrıya çıkılırken aynı zamanda üniversitedeki hocalarımıza böyle bir şey yapıldığını ve buna olumlu bakıldığını, buna işte böyle zaman kaybı olarak bakılmadığını belirten bir iletişim olmalı. Çünkü çoğu hoca bunun farkında değil. Benim dışımda sadece iki hoca vardı bizim üniversiteden.” (Defne)

Üçüncü alt problemde öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda keşfedilen engelleyici faktörlerden akademik izin süreçlerinin sınırlandırılması ve ekonomik faktörlere ek olarak akademik onayların geciktirilmesi faktörünü yönetici bazında değerlendiren ve sonucunda akademik üretkenliğine olumsuz etkisini dile getiren iki öğretim elemanı:

“Akademisyen yöneticinin destekleyici olması lazım ama değil. Özellikle şehir dışına çıkacaksam veya yurtdışına pasaport alımlarında çalıştığınız kurumdan da belge götürmeniz gerekiyor Türkiye'nin vize sorunlarından dolayı. Bu süreç konusunda destek vermeyebiliyorlar. Yazıyı geç verip, süreci yavaşlatmak konusunda sınırlayıcı olabiliyorlar. Ve bunlar artıkça yurtdışında gidebileceğin çok prestijli bir konferans yerine Türkiye'deki bir konferansa katılıyorsun. O zaman da yaptığın çalışma çok iyi bile olsa o kadar zamanım ya da maddi gücüm yok, Türkiye'de bir konferansta bunu değerlendiriyorum. Belki yayınlanmayacak, akademik anlamda uzun vadede bir geçerliliği bile olmayacak ama maddi endişelerimden dolayı bunu göz önünde bulundurmam gerekiyor. Bu sene kendi üniversitem dışında başka bir konferansa başvurmadım. Program çok yoğun olduğu için izin alıp alamayacağımdan emin olamadım. Bir de izin alsam da acaba o konferansın bana maliyeti ne olacak diye düşündüm. Çünkü burada 10 birimse yurtdışına gittiğinizde bu çarpı 30 birim oluyor.” (Kerem)

Kerem Hoca doktora derslerine katılımı için gerekli iznin yöneticinin inisiyatifinde olduğunu görevlendirme taleplerinin onaylandığını fakat doktora dersleri için gerekli iznin onaylanmadığını belirtmiştir. Bu inisiyatifin yöneticiden yöneticiye değiştiğini dile getirmiştir.

“...iki hafta önce 39. madde kapsamında görevlendirme talebinde bulundum. O görevlendirmem onaylandı. Ama doktora dersi görevlendirmem onaylanmıyor. Böyle bir tezatlık var. Çok net bir tezatlık var. Doktora yapmam...Doktora konusunda izin alabilmemiz kişiden kişiye değişiyor. Yöneticiden yöneticiye değişiyor.”

Kerem Hoca akademik izin konusunda sahip olduğu ön yargıyı şu sözlerle dile getirirken Alparslan Hoca ise birlikte çalıştığı üç yöneticisiyle akademik izin alma sürecinde yaşadığı olumsuz deneyimleri şu sözlerle dile getirmiştir:

“Kendi üniversitem noktasında herhangi bir konferansa başvurmak için programı gözlemem gerek çok yoğunsa yöneticimden izin alamayacağımdan da eminim.” (Kerem)

“Ben 3 yöneticiyle çalıştım üniversitede. Rektörden bahsetmiyorum. Müdürümden bahsediyorum. 3 yöneticinin sadece biri benim doktora derslerime veya bilimsel kongre ile katılma konusunda izin almak konusunda olumluydu. İlkiyle olumsuz bir süreç yaşadık. Sonra rektör yardımcısıyla görüşüp sorunu öyle çözebilmiştik. Şu anki müdürüm doktora derslerine gitmeme izin vermiyorlarmış. Yıllık izin kullanmamı istiyor. Öyle bir durum var. Dolayısıyla yani akademik üretkenlik bağlamında ele alınacak bir konu doktor olarak aynı zamanda. Ve açıkçası sınırlayıcı bir etki var.” (Alparslan)

Bir öğretim elemanına göre yöneticisi tarafından akademik yetkinliğin sorgulanması da akademik üretkenliği etkileyen önemli bir faktör:

“Üretkenliği etkileyen faktör ‘bunu sen mi bileceksin’ diyerek yöneticinin karşı tarafın yetkinliğini sorgulama. Bu uzun vadede yıpratıcı olabilir. Bu rekabetten ziyade yanlış bir hiyerarşi oluşturulmaya çalışıyor. Standardize edilmeye çalışılırken yanlış bir tutum sergilenabiliyor.” (Kerem)

Kerem Hoca birlikte çalıştığı akademisyen yöneticisiyle arasındaki mesafenin artmasının onun akademik üretkenliğine katkı sağladığını belirtirken, mesafe azaldıkça iş yükünün arttığını şu sözlerle ifade etmiştir:

“Yöneticimle aramızdaki mesafe arttıkça akademik çalışma yapacak daha çok zamanım olur. Çünkü o mesafe azaldıkça iş yükünüz artar. İş yükünüz arttığı için de akademik yetkinliğiniz düşer. Çünkü iş yükü olarak size gelen şeyler akademik işler değil.”

Kerem Hoca akademisyen yöneticilerin kendi kariyer yönetimlerinin ve akademik üretkenliğe biçtikleri değerin önemini belirtirken, birlikte çalıştığı akademisyen yöneticisinin aksi olduğunu belirtirken onun bu süreci angarya olarak değerlendirdiğini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Ama kendi akademik kariyerini doğru bir şekilde ilerleten yöneticim... Önceki yöneticim bu konuda çok pozitif. Bence burada bizim için önemli

olan akademik üretkenliği yöneticilerin bakış açısı. Buradaki kilit nokta. Yönetici kendisi akademik üretkenlik konusunda ne kadar etkili? Yönetici açısından akademik üretkenliğin önemi ne? Yani yönetici akademik üretkenliğe bir önem affediyorsa o zaman herhangi bir sorun yaşamıyorsunuz açıkçası. Sizi tamamen destekleyici bir şekilde ilerliyor süreç. Ama akademik üretkenlik ve akademik çalışmalar yöneticiniz açısından bir angarya olarak görülüyorsa o da sizi sınırılıyor şu anki yöneticim örneğinde olduğu gibi.”

Kerem Hoca'nın yanı sıra Defne ve Miraç Hoca da akademik bağlamda beklentisiz yöneticiye dair görüşlerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“... yöneticilerimin benim akademik üretkenlik kısmıyla ilgili olduklarını sanmıyorum. Bu yönde de teşvikleri, destekleri olduğunu düşünmüyorum.”
(Defne)

“... şu an bakıldığında bölüm başkanı, müdür ve müdür yardımcısının bakış açısı, akademik üretkenliğin hiçbir kayda değer olmadığı yönünde.”
(Miraç)

Öğretim elemanları birlikte çalıştıkları akademisyen yöneticilerin üretkenlik bağlamında sergilediklerin pasif akademik tutumun öğretim elemanlarının akademik üretkenliği üzerinde engelleyici bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Akademisyen yöneticilerin kendi pasif üretken tutumlarının yanı sıra öğretim elemanlarının üretim süreçlerine karşı da nötr ve ilgisiz olmaları öğretim elemanları tarafından engelleyici bir faktör olarak ifade edilmiştir. Zeynep ve Metehan Hoca birlikte çalıştıkları ana bilim dalı başkanının destekleyici ya da engelleyici bir etkisinin olmadığını belirtirken, Metehan Hoca buna ek olarak akademisyen yöneticilerin zaman zaman engellemeye yönelik bazı davranışlarının olduğunu belirtmiştir:

“Beni herhangi bir şekilde akademik üretkenliğime ket vurmuyor. Ancak desteklemiyorlar da. Ben açıkçası şunu söyleyeyim ne köstek oluyorlar ne destek olarak görebilirim. Ben şu ana kadar ana bilim dalı başkanımın makale yapalım, şöyle yapalım, böyle yapalım gibi bir şey duymadım. Böyle bir teklif gelse kabul eder miyim etmez miyim bilmiyorum.”
(Zeynep)

“...anabilim dalı başkanımın çalışmaları desteklemek gibi bir gayreti, çabası veya herhangi bir düşüncesi olmuyor. Yolu kesmeye dönük hareket etmektedirler ya da hiç bu konular gündeme gelmemektedir. Akademisyen yöneticilerin çabası maalesef yok.” (Metehan)

Bazı akademisyen yöneticilerin sergilediği pasif üretken tutumun profesör gibi belirli bir unvana ulaştıktan sonra arttığını gözlemlediğini belirten Miraç ve Lina Hoca:

“...//...Maalesef burada eğer yöneticiniz profesörlük hedefine ulaşıtıysa sonrasında o üretkenliğin azaldığını, bunun bir hedef doğrultusunda

yapıldığını görüyorsunuz. Doçentlik sürecindeki çalışma isteği, size desteği, yapmış olduğu çalışmalarla doçentlik sürecinden sonraki yapmış olduğu çalışmalar yine profesörlük sürecinde yapmış olduğu çalışma nicelik ve nitelik bakımından da azaldığını görebilirsiniz.” (Miraç)

“Yöneticinizin profesör ya da doçent olması bile etkiliyor. Çünkü hani doçent ise profesörlük kriterlerini yerine getirmeli ya da doktor öğretim üyesiye hani doçentlik kriterlerini yerine getirmek için o da akademik üretken olmalı ama profesör dediğimiz Türkiye’de biraz daha rahat bir konuma geldi artık. Bir profesör üniversiteye gelmese, yayın üretmese bile artık profesör.” (Lina)

Türkiye’deki profesörlük unvanına eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşan Lina Hoca, devamında ise unvanın kazanıldığı zamanın öneminden bahsederken, yöneticiyle iletişimi güçlendiren faktörlerden bahsetmiştir.

“Yani sadece doktorasını bitirmiş bir kişi benim gözümde profesörlük konusunda da profesör olan kişi ne zaman olmuş, hangi yılda buna dikkat ederim. Yakın bir tarihte olmuşsa bence şartlar çok zor olduğu için saygı duyarım. Doçentlik kısmında da çok saygı duyarım. Çünkü doçent olan biri ciddi yayınlar yapmış. Tüm o doçentlik şartlarını karşılayacak puanı biriktirmiştir. Yani benim gözümde evet onu başka bir noktaya koyar. Akademik olarak derin sohbetler yapabilirim diye düşünüyorum. Ya da akademide bir noktada takıldığımda onun deneyimlerinden faydalanabilirim. Bunlar da bence akademik üretkenlik için gerekli olan yöneticiyle ve aranızdaki iletişimi güçlendiren şeyler bence.”

Yöneticisi doçent unvanına sahip olduğu için üretkenliğe karşı daha destekleyici bir tutumda olduğunu belirten Asel Hoca, görüşlerini şu sözlerle ifade etmişlerdir:

“Şu anki yöneticimiz doçent unvanına sahip olduğu için ben bunu artı olarak görüyorum. Ürettiği için daha destekleyici olduğunu söyleyebilirim.”

İki öğretim elemanının görüşlerinin yanı sıra Elif Hoca ise bölümdeki birçok yöneticisinin doktor unvanına sahip olduğunu ve üst unvan için çabalamadıklarını dile getirirken, bu tutumun onu ve diğer öğretim elemanlarını anlama noktasında olumsuz bir faktör olduğunu dile getirmiştir.

“...açıkçası bizim yöneticilerimizin iki tanesi dışında bölümdeliklerin hepsi doktor zaten. Ama doçent olmak için hiçbir çabaları yok. Böyle olunca bizi anlamakta da zorlanıyorlar çünkü yayın yapmak onlar için önemli değil artık.”

Asel Hoca ise yönetici zihniyetinin önemine vurgu yaparken, üretme kültürü olan bireylerin daha destekleyici olduğunu dile getirmiştir:

“... akademisyen yöneticiden kastettiğimiz, eğer doktora yapıp yükselmiş hocalarsa onlar daha destekleyici oluyor. Kendi gibi üretmeye çalışan

kişilere bu konuda desteği var. Yöneticiyle alakalı yöneticinin zihniyetine göre değişiklik gösterebiliyor.”

Metehan Hoca, bir akademisyen yönetici olarak rektörün zihniyet ve bakış açısının en etkili faktörler olduğunu belirtmiştir. Kendi kurumunda önceki bir dönemden örnek vererek bu ve diğer faktörlerin üretkenliğe olumlu etkisini ifade ederken, şu an bu durumun aksi olduğunu dile getirmiştir.

“Rektörün zihniyeti, akademiye bakışı en etkili faktördür. Yönetici o birimleri sağlıklı yönlendirebilirse teşvik ortaya çıkabilir. Akademisyenin aktif olduğu, ekonominin iyi olduğu ve dönemin rektörünün çabasıyla canlı tutulduğu dönemde üretkenlik artıyordu tabii. Bu rektöre bağlı bir tutum. Ama dediğim gibi iyi yönetemezse senatoyu ve BAP’ı. Ortaya attığı kararlar fikirler akademiye olumsuz sonuçlar doğurur. Bizim üniversitemizde olduğu gibi.”

Bap projesindeki yönetici tutumunun etkisine dair yöneticisinin inisiyatifi ve yönetimle olan ikili ilişkilerin etkisine detaylı olarak şu sözlerle değinmiştir:

“Yaşadığım durumlar yani. Dediğim gibi bir proje yaratmak istediğim de ilgili rektör yardımcısının. Bapla ilgili rektör yardımcısını inisiyatifinde kalıyor. O rektör yardımcısı ve rektörün o dönemki tutumuna göre veya ikili ilişkilerine göre o projeyi geçirebilirsin. Ancak normal herhangi bir ilişkiyle vesaire gitmezsen sunmazsan sana çeşitli engeller konulur?”
(Metehan)

Öğretim elemanlarının görüşlerinden yola çıkarak keşfedilen başka bir engelleyici faktör ise akademisyen yönetici ve öğretim elemanı arasındaki akademik iletişimsizliktir. Lina Hoca iletişimde dengenin önemine vurgu yaparken ona ek olarak Asya Hoca da iletişimi zayıflatan hiyerarşik mesafeden şu sözlerle bahsetmiştir:

“Fazla iletişimin kötü etkiler getirdiğine inanıyorum. Ben yöneticiyle çok yakın olan biri hiç olmadım. O yüzden sınırlı şekilde iletişime devam etmek gerektiği yönünde düşünüyorum. İletişim tabii ki olmalı. Zaten sürekli mailler geliyor. Elektronik ortamda hep iletişimdeyiz. Evraklar isteniyor, gönderiyoruz vesaire. Ama çok sıkı yakın ilişkiler de bence sıkıntı yaratıyor. O yüzden olması gerektiği kadar iletişim bence en doğru olanı.”
(Lina)

“Yöneticiyle araya mesafe girdikçe uzaklaştıkça bu iletişimin de azaldığını düşünüyorum.” (Lina)

“Bence aradaki mesafe arttıkça iletişim zayıflıyor. Bir akademisyen arkadaşım TÜBİTAK bursu kazandı doktora sırasında ve izin almaya gitti rektör hocaya. Rektör hoca o kadar bir haber ki bizim bölümden. Şimdi ne yapacaksınız gibi cümleler kurdu. İzin verdi ama o konuşmada akademik hiçbir sohbet yoktu. Hiyerarşik yapıda uzaklaşma arttıkça tamamen bir haber olma durumu artıyor.” (Asya)

Birlikte çalıştığı akademisyen yöneticiyle yaşadığı olumsuz bir deneyimin akademik üretkenliğine ve mesleğine karşı duyduğu sevgiyi nasıl etkilediğini verdiği bir örnekle açıklayan Zümra Hoca, deneyimini şu sözlerle dile getirmiştir:

“Şu anki dekanımızı iki defa görmüşlüğüm var. Doçentliğimi aldım. Bölüm başkanıyla birlikte dekan hocaların odasına gittik haber vermek için. Daha sonra yukarıdan aramışlar, kadro sormuşlar. Dekan hoca kadro isteyen yok demiş. Benim doçentliğimi aldığımı biliyor. İlgili memur evrakı iletmemiş. Benim yazım dekana ulaşmıyor. Ne bölüm başkanım takip ediyor benim doçentliğimin niye ulaşmadığını, ne dekan. 7 ay sonra alabildim kadromu. O yüzden takip ve teşvik önemli. Beni saymayan veya önemsemeyen, sahip çıkmayan bir bölüm başkanı ve dekan söz konusu olduğu zaman onun verdiği bir işi veya onun yapmanı söylediği bir işi ki bu şey akademik değil daha çok üniversitenin işleriyle alakalıdır. Ne kadar severek veya isteyerek yaparsınız?”

Zümra Hoca gibi yaşadığı olumsuz bir deneyimi dile getiren Ecrin Hoca ise çalıştığı, onun tanımına göre, örgüt kültürü bağlamında iki farklı üniversitede karşılaştığı durumu betimlemiştir. Bu üniversitelerden birine dair akademisyen yöneticinin çalışanına karşı ilgisiz tutumuna ve yer yer çalıştığı öğretim elemanını bir tehdit unsuru olarak gördüğünü dile getirmiştir:

“Birbirinden örgüt kültürü anlamında çok çok farklı iki üniversitede çalıştım. Birisi zaten tamamen böyle siyasi işlerle yürüyen kafakol ilişkileriyle yürüyen bir üniversiteydi. Şimdi o ikisinin arasında akademik üretkenliğe dair birinci en yakın yönetici herhalde ana bilim dalı başkanı ya da bölüm başkanıdır. Bir kere haberi bile olmuyor yani ya da senin varlığını...tanıklık ettiğim meseleler üzerinden söylüyorum. Senin varlığını tehdit olarak gören, senin yaptığın çalışmayı tehdit olarak gören, bundan rahatsız olan bir bölüm başkanıyla akademik üretkenlik bir yere kadar gidebilir.” (Zümra)

Zeynep Hoca, akademisyen yönetici bazında akademik üretkenliği engelleyen faktörlerden bahsederken yöneticiden gelen akademik baskıya vurgu yapmıştır:

“Yöneticinin çok büyük bir etkisi var. Bizim üniversitemiz bir taşra üniversitesi hem daha az hoca olduğu için hem de mekân olarak da daha sınırlı bir alanda olduğunuz için yöneticinin sizden haberinin olması çok kolay oluyor. Bu nedenle de sizi kontrol etmesi kolay ve böylelikle aslında size yaptığı baskı da daha kolay oluyor Açıkçası benim çalıştığım yerde dekan ne isterse o olur.”

Asya Hoca ise bir üst yönetici olarak birlikte çalıştığı rektörün tutumu ve nicel kaygısına dair şunları belirtmiştir:

“Rektör sadece akademik kurallarda biraz daha gereğini yapın gibi bir teşvik veriyor. Ama sadece yüzeysel. Sadece sözler olarak ama bazen kullandığı sözcükler resmîyetten uzaklaşıyor. Bu açıdan onun gözünde de

benim yaptığım makalenin kalitesi veya benim üretkenliğim değil öncelik, günün sonunda 20 makale, 60 bildiri olduğu zaman mutlu olacak ama bu 60 çalışma da çöp olabilir.”

Asya Hoca'ya benzer şekilde Defne ve Elif Hoca da birlikte çalıştıkları akademisyen yöneticilerden gelen söylemde desteğe dikkat çekerken, bu desteklerin sadece sözde kaldığını şu ifadelerle dile getirmişlerdir:

“Akademisyen yöneticilerden beklenti faaliyetlerinizi pozitif yönde desteklemeleri, yani sizden sizi bunun için teşvik etmeleri gerekiyor. Rektörüm benim üstüm yöneticim. Beklentim beni teşvik etmesi... Böyle bir teşvik söylemde var ama icraatta yok.” (Defne)

“Daha üst düzeydeki yöneticiler bağlamında değerlendirecek olursak, resmi bir iletişim kuruyoruz. Kendileri akademik anlamda çalışmalarımızı teşvik edici bir tutum, söylem içerisinde ancak aktif olarak bir çözüm getirmiyorlar. Sadece dile getirilmesi bizim motivasyonumuzu düşürüyor”. (Elif)

Bunun aksi olarak teorikte ve pratikte destekleyici, mentor yöneticinin olumlu etkilerine değinirken, bu yöneticilerin sağladığı avantajların akademik üretkenliği artırdığını belirtmiştir.

“Akademisyen yöneticilerin, akademik çalışmaları teşvik ve motive etmeleri ve desteklemeleri doğrudan etkiliyor. Örneğin akademik çalışmalarda yol gösterici olması, uygun çalışma ortamını ve gerekli fiziki koşulları sağlaması, araştırma yapmak için izin ve zaman konusunda yardımcı olması üretkenliği artırıyor.” (Yusuf)

Benzer şekilde Elif ve Kerem Hoca da destekleyici bir akademisyen yöneticinin etkisini şu sözlerle ifade etmişlerdir:

“Yöneticinin etkisi akademik üretkenliğe yöneticinin verdiği önemle doğru orantılı bir süreç bu. Önem veren yöneticim destekleyici olarak yer aldı. Daha önceki yöneticim önem vermezdi ve dolayısıyla sınırlayıcıydı.” (Kerem)

“Yöneticiler tabii ki çok önemli. Herhangi bir yöneticiniz, akademisyen ise bütün çalışmalarınızı etkileyebilir. Özellikle yöneticinin destekleyici bir özelliği olması çalışmalarınızı olumlu yönde etkileyecektir. Akademisyenin ihtiyaçlarını tespit edebilme ve anlayışlı yönetimle mümkün olabiliyor. (Elif)

Genel bir çerçevede akademisyen yöneticinin üretkenliğe destekleyici etkisini teşvik, takdir ve takip olarak üç kelimeyle özetleyen Zümra Hoca, bu üç adım olmadığı takdirde üretkenliğin olumsuz etkilendiğini dile getirmiştir.

“Teşvik, takdir ve takip. Gerçekten bu üç kelime çok önemli. Bölüm başkanlığından başlıyor, yukarıya doğru gidiyor. Bölüm başkanından dekan, rektöre kadar giden süreçte birileri sizi takip etmiyorsa, takdir

etmiyorsa, teşvik etmiyorsa motivasyonunuz düşüyor. İkincisi, bir başkası sizin yaptıklarınızı üstlenirse bu da ağır bir şey. O yüzden bölüm başkanından, dekandan başlayarak ekip yolu çok önemli. Örneğin bir önceki başkanımız bizi sık sık odasında toplardı. Birlikte neler yaptığımızı konuşurduk. Kim ne yapıyor, çalışmaları ne durumda? Kimse kimseden çalışmasını saklamazdı.”

Görüşüyle ilişkili olarak kendisi gibi akademisyen olan eşinin yaşadığı bir deneyimi ve bu deneyime dair bakış açısını şu sözlerle açıklamıştır:

“Eşim de akademisyen. Üniversiteyle ilgili bir dergiyi kendi kurdu. Ve uzun zamandır da editör yardımcılığı yapıyor. Bütün derginin bütün işleriyle eşim ilgileniyor. Ama derginin editörü, o an kim dekansa o. Dekan hiçbir şey imza atmıyor, hiçbir şey ellemiyor, hiçbir şeye dokunmuyor. Eşim tüm süreci yönetiyor. Ama editör olarak dekan görünüyor. Ve hiçbir zaman takdir edilmedi. Seni önemsemiyorlar, çalışmalarını önemsemiyorlar.” (Zümra)

Elif Hoca şu an birlikte çalıştığı akademisyen yöneticisinin destekleyici faktörler içeren bir yapıda olduğunu belirtirken önceki yöneticisiyle yaşadığı olumsuz deneyimle bir kıyaslama yapmıştır. Şu anki yöneticisinin aksine önceki yöneticisinin baskıcı tutum ve davranışlarının motivasyonu olumsuz yönde etkilediğini dile getirmiştir.

“Yöneticim çok iyi bir idare sistemine sahip, uyumlu ve anlayışlı bir yapıda. Bizim daha rahat bir çalışma ortamı içerisinde olmamızı sağlıyor. Dersleri saatinde işliyorum deyip sınıfa gelip denetleyen birisi değil. Yani daha özgürlükçü bir tutum sergiliyor. Çünkü öncesinde böyle bir yapı vardı gerçekten. Bölüm başkanı veya dekan dahi sınıfa gelip işte dersi saatinde geliyor mu, işliyor mu vesaire deyip kontrol edebilme yetkisini kendine görebiliyordu. Ancak bu bana çok yanlış bir davranış olarak geliyor. Çünkü orada sınıfın yönetimi tamamıyla hocadadır ve dersi ne zaman bitirecek başlayıp bitireceği kendisine aittir. Yönetimin kendisine aittir. Böyle üstten gelen bir baskıcı davranış akademisyeni soğutan, bir faktör oluyor.” (Elif)

Üçüncü alt problemde de genel bağlamda keşfedilen akademik üretkenliği engelleyici bir faktör olan izin süreçlerinin zorlaştırılmasının aktörünün birlikte çalıştıkları yöneticiler olduğunu belirten öğretim elemanlarının görüşleri şunlardır:

“Örneğin bir etik kullanılması gerekiyor. O etik kuruluna almak için gönderdiğimizde bizim yöneticilerimiz de bunun içerisinde o etik kurulunun ama alabilmemiz için süreci çok fazla uzatıp zaman kaybına sebep oluyorlar.” (Miraç)

“...önce TÜBİTAK’a başvur, oradan olumsuz olursa biz destekleyelim demişlerdi bir çalışmam için. Onun dışında yurt dışı kongrelerinde izin imzalarının geciktirildiği ve son güne bırakıldığı oldu.” (Metehan)

Üç öğretim elemanı akademik izin süreçlerinin zorlaştırılması ve benzer olumsuz deneyimlerin

“Bir çalışma için yurtdışına gitmem gerekiyordu. Benim iznim son gün onaylandı, çıkıp çıkamayacağıma. Bunun psikolojik baskını çok yordu. İmzalar geciktirildi, projeyi yaratmak istediğimde başka birimlere sun denildi. Burada panel, çalıştay gibi etkinlik yapmaya çalıştığımızda bütçemiz yok dışarıdan birilerini çağırmayın denildi. Yani bu anlattıklarımı yaşadım. Biz de artık herhangi bir etkinlik yapma gayreti içerisinde olamıyoruz. Doğrudan söylenmese de dolaylı olarak yazışmalarla iş uzatılmış ve akademisyen bezdirilir. O işi yapmaktan vazgeçer.” (Metehan)

“Sürekli kaynak yok, fon yok gibi dönüşler aldıktan sonra, zaten gitsem de aynı cevapları alacaktım. Yani sabit bir fikre sahip olmamı, sabit bir zihniyete sahip olmamı sağladılar.” (Elif)

“Rektör değil ama dekan yıpratıyor. Rektör hep destek olmaya çalışıyor. Dekan bilmediğimi bildiği halde görevler veriyor. Bu görevler de bir öğretim elemanın değil de daha çok sekreterliğin yapacağı işler. Oryantasyon programı vs. hazırlamamızı istiyor. Ben bilmiyorum da bunların nasıl yapıldığını. Gidip şikâyet etmedim. Çünkü işe yaramayacağını biliyorum.” (Gökçe)

Akademisyen yöneticinin akademik üretkenliği doğrudan etkilediğini dile getiren Melisa Hoca, yöneticinin birlikte çalıştığı öğretim elemana uygun görevler vermesinin onu daha üretken hissettireceğine dair şunları dile getirmiştir:

“Doğrudan etkiliyor. Ekibinin tanımalı. Bana uygun çalışmalar, dersler vermeli. Daha üretken hissederim ben kendimi ama sekreterlik işlerini bile bizim yapmamız doğru değil.” (Gökçe)

Daha önceki kurumunda yöneticisiyle yaşadığı ve akademik üretkenliğini olumsuz etkileyen bir deneyiminde bahseden Gökçe Hoca, birlikte çalıştığı akademisyen yöneticinin profesyonel anlamda onun sınırlarını ihlal ettiğini ve akademik özerkliğine ket vurduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

“Ana bilim dalı başkanım sürekli gelip benim bilgisayarına bakıyordu ve makale ya da bir akademik bir işle ilgilendiğimi gördükçe ne yapıyorsun? Bu ne? Ben seni desteklerim deyip benim çalışmalarına ortak olmaya çalıştı. Benim bağlantılarımı kullanıp kendi adına yazdırmaya çalışıyordu. Sürekli bu hocayla bir şeyleri bölüşmek zorunda kalıyordum ve yabancı dili yoktu, alanla ilgili güncel konulara hâkim değildi. Sen biliyorsun bunları sen yaparsın diye böyle geçiştirip bana yıkıyordu tüm süreci. Ben yazmaktan keyif alıyorum ama iş bölümü yapmıyorduk. İş yükü hissettiğimde üstüne bir de başarılarıma ortak olmaya çalıştığında dayanamadım ve istifa ettim.”

Ecrin Hoca yöneticiler tarafından zorlaştırılan örgütsel yapıdan bahsederken, öğretim elemanının yalnızlaştırılmasının akademik üretkenlik üzerindeki olumsuz etkilerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Örgütsel yapıda her şeyi senin için zorlaştırıyorsa, alakan olmadığı halde komisyon görevi yazıyorsa, burada motivasyonun, akademik üretkenliğin, yetkinliğin istediği kadar çok olsun, bir de bu bağlamda tek başınaysan, üretkenlikten bence söz etmek çok mümkün değil. (Ecrin)

Akademisyen Yöneticilerin Zihniyet Yapılarının Akademik Üretkenliğe Etkisi

Araştırmanın 4. alt problemi kapsamında öğretim elemanlarına göre akademisyen yöneticilerin zihniyet yapılarının akademik üretkenliğe etkisini anlamlandırmak amacıyla “Akademisyen yöneticilerin zihniyet yapısı ile çalıştıkları öğretim elemanlılarının akademik üretkenlikleri arasında nasıl ilişki olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Soru dahilinde üç alt soru yöneltilmiştir. “Akademisyen yöneticilerin sabit zihniyete sahip olmaları birlikte çalıştıkları öğretim elemanlarının akademik üretkenliğini nasıl etkiler?”, “Akademisyen yöneticilerin gelişim zihniyete sahip olmaları birlikte çalıştıkları öğretim elemanlarının akademik üretkenliğini nasıl etkiler?” ve “Akademisyen yöneticilerin fayda zihniyete sahip olmaları birlikte çalıştıkları öğretim elemanlarının akademik üretkenliğini nasıl etkiler?” soruları yöneltilmiştir.

Sabit

Öğretim elemanları sabit zihniyete sahip akademisyen yöneticilerin akademik üretkenliği olumsuz etkileyebileceğini belirtirken, bu zihniyete sahip akademisyen yöneticilerin, öğretim elemanlarının akademik üretim sürecinden ziyade sonuç odaklı olduklarını, onlar için önemli olanın çoğunlukla işin sonucunda elde edilen kazanım ya da tamamlanan çalışmaların sayısı olduğunu dile getirmişlerdir. Yusuf Hoca bu durumu şu sözlerle ifade etmiştir:

“Akademisyen yöneticilerin sabit zihniyete sahip olmaları akademik üretkenliği olumsuz yönde etkiler. Sabit zihniyete sahip yöneticiler, sürecin sonunda sadece kendi elde ettiklerine odaklandıkları için bulundukları kurum veya akademik üretkenliği pek de önemsemiyorlar.” (Yusuf)

“Onlar için daha çok siyah ve beyaz kavramı gibi ... örneğin üretkenlikten ziyade... akademik üretkenliği evet teşvik edebilir ama bunu biraz daha bir süreçten ziyade bir varış noktası gibi görür.” (Asya)

Asya Hoca, sabit zihniyete sahip akademisyen yöneticilerin sonuç odaklı bir anlayışa sahip olduğunu belirttikten sonra sözlerine bu zihniyetin, çalışmaların niteliğinden ziyade niceliğine önem verdiğini ifade ederek devam etmiştir.

“Sabit olanlara bakacak olursak, benim gözümde onun için akademik üretkenlik bir sonuç, sona varmadır. O süreçteki umursamayıp direkt sona odaklandığımı düşünüyorum kendi açımdan. Belki yanlış düşünüyorum, bilmiyorum. Ve onun nitelden çok nicele odaklanabileceğini düşünüyorum. Biri süreç odaklı, diğeri de sonuç odaklı gibi. Biri biraz daha sürece önem veriyor, diğeri direkt sona önem veriyormuş gibi düşünüyorum ben.” (Asya)

Zeynep Hoca ise benzer şekilde. Sabit zihniyetli yöneticilerin yapılan çalışmalara niceliksel açıdan baktıklarını ifade ederken bunun sonucunda çalışmaların yüzeysel olduğunu belirtmiştir. Buna sebep olarak elli yaş üstü yöneticilerin yetiştikleri dönemin etkisiyle böyle bir zihniyete sahip olduklarını şu sözlerle dile getirmiştir:

“Maalesef şunu da söyleyebilirim. Bizim çalıştığımız yaş grubu olarak elli üstü genelde yani şu an yönetici olanlar elli üstü yaşındalar. Bunların yetiştikleri dönem itibariyle ben genellikle sabit zihniyette olduğunu düşünüyorum. Sabit zihniyette aslında evet üretkenlik var ama nicel bir üretkenlik. Sizin makalenizin ne kadar nitelikli olduğunu çok önemsediklerini düşünmüyorum. Sabit zihniyetli bir yöneticinin direkt olarak niteliği etkilediğini düşünüyorum. Daha niceliksel ve daha yüzeysel çalışmaların ortaya çıkmasına neden oluyor ya da uygulamaların ortaya çıkmasına neden olduğunu söyleyebilirim.”

Yaş konusunda Zeynep Hoca ile benzer şekilde fikirlerini belirten Göktuğ Hoca, akademisyen yönetici profesör ve akademik dinamizme sahip olmadığı durumda yöneticilik görevinin akademik kimliğinin önüne geçtiğini dile getirmiştir.

“Yaş ve unvan olarak yönetici, profesörse ve günümüz akademik dinamizmine sahip değilse. Ve uzun yıllardır yönetici pozisyonundaysa sanki akademisyen değil de yalnızca yöneticilikmiş gibi onun işi. Bunlar sabit zihniyet. Artık akademik üretkenlik onun için üçüncü beşinci 10 planda yani.”

Asya Hoca'nın sabit zihniyete sahip yöneticilerin sonuç odaklı olmalarına dair görüşlerini destekler nitelikte konuya fikirlerini belirten Zümra Hoca, ek olarak süreçte meydana gelen olumsuzluklara ve ihtiyaçlara rağmen sabit zihniyete sahip yöneticilerin bu olumsuzluk ve ihtiyaçları destekleyen bir anlayıştan yoksun bir şekilde göz ardı ettiğini hatta zorlama ve tehdit yoluyla sadece sonuca dair beklentilerini dayattıklarını belirtmiştir.

“Yani şöyle sadece sonuçlara bakarsak, ki ben mesela önceki rektörlerimizden bir tanesi toplantı yapardı. Proje istiyorum, proje istiyorum, yayın istiyorum diyordu. Biz diyoruz ki hocam bilgisayarlarımız çok eski çalışmıyor, internetimiz sürekli kesiliyor vs. Araştırma yapmaya

gitmek istiyoruz, araba bulamıyoruz, izin alınmıyor vs. Bunlarla ilgilenmiyorduk, para yok diyordu. Ama sadece sonuçla ilgileniyor. Dolayısıyla o süreçle ilgilenmeyip sadece sonuçla ilgilendiği zaman, zaten süreç içerisinde giremediğinizde o sonuca da ulaşamıyorsunuz. O sonuç istiyor evet sizi zorluyor, tehdit ediyor hatta yeri geldiği zaman ama süreçlerle ilgilenmeyip, süreçlerin gelişmesi için hani bir şey yapmadığı için sonuca da aslında ulaşılmıyor.”

Kerem Hoca daha önce çalıştığı iki yöneticisinin sabit zihniyete sahip olduğunu belirtmiştir. Diğer öğretim elemanlarının görüşlerinin yanı sıra bu zihniyete sahip yöneticilerin ben merkezci bakış açısına, sürdürülebilirlikten uzak kısa vadeli bir görüş açısına sahip olmalarına dile getirirken, bu yöneticilerin akademik dinamizme sahip olmadığını belirtmiştir.

“Sabit zihniyete sahip iki yöneticiyle çalıştım ve akademik üretkenliğimi olumsuz etkiledi. Tamamen ben merkezci bir düşünceye sahiplerdi. Zaten sabit zihniyete sahip olmanın niteliklerinden biri de muhtemelen budur. Yani sürdürülebilirlikten ziyade daha ana odaklı, şu anki işler yürüsün, şu anki işlerin yürümesi için çalışmanın akademik üretkenliğini pek bir önemi yok. Şu an kişilerin gülmesi için doktora dersine gitmesin, bilmem kongreye gitmesin, sabit zihniyete sahip olan yöneticilerin bakış açıları böyle. Sabit zihniyete sahip olan akademik sistem yöneticilerin genel olarak bakış açıları memur gözüyle bakılması akademik çalışanlara. İki tane böyle kişiyle çalıştım.” (Kerem)

Elif Hoca, tıpkı öğrencilere hatalardan ders çıkararak öğrenmenin öğretilmesi gibi akademisyen yönetici ve öğretim elemanlarının da gönderilen çalışmalara gelen retlerle ve başarısızlıklarla öğreneceğini dile getirerek, sabit zihniyete sahip akademisyen yöneticilerin başarısızlıklara karşı dogmatik bir tavrının olduğunu belirtmiştir.

“Biz her zaman aslında tüm çocuklara da öğretmeye çalıştığımız şey hatalarından da yani başarısızlıklarından da başarılarından da ders alması gerektiğidir. Bunu öğretmemiz gerekiyor. Bu nedenle de aslında sabit zihniyet bizim yöneticilerden istediğimiz şey değil. Ama aslında bize süreçte en önemli şeyi öğreten şey makalenizi gönderdiğinizizi aldığınız retler. Burada öğrendiğiniz başarısızlıklarınızdır. Bu yüzden ben sabit zihniyetli bir akademik yöneticiyle açıkçası çok faydalı olduğunu düşünmüyorum. Zaten bu insan doğasına da çok uygun değil. Çünkü biz her zaman dediğim gibi başarısızlığı da normalleştirmemiz gerektiğini savunuyoruz. Başarısızlık tabii ki de bu alışkanlığa dönmemesi gerekir. Ama başarısızlıktan da aslında kıymetli olduğunu ve bundan ders alması gerektiğini biz zaten öğrencilerimize öğretmeye çalışıyoruz. Bunun aynı şekilde biz yöneticilerden de görmek istiyoruz.” (Zeynep)

Elisa Hoca bu zihniyet yapısına sahip olan akademisyen yöneticilerin sonuç odaklı olmalarının yanı sıra yenilikleri anlama noktasında zorluk yaşayacaklarını düşündüğünü şu sözlerle ifade ederken Miraç Hoca sabit zihniyete sahip akademisyen yöneticilerle çalışan

öğretim elemanlarının üretkenliklerinin yöneticisinin fikrinin değişmeyeceğine dair sahip oldukları fikirlerden dolayı düşeceğini şu sözlerle dile getirmişlerdir:

“Sabit zihniyete sahip olan yöneticileri düşündüğümüzde bu yöneticilerin az önce bahsettiğim gibi yenilikleri anlamada daha doğrusu sonuç odaklı oldukları için süreç hakkında çok bilgileri olmuyor ve ilgilenmiyorlar. Yenilikleri anlamada zorluk yaşayacaklarını düşünüyorum.” (Elisa)

“Yani sabit bir zihniyette olursa tabii ki doğrudan orada çalışmakta olan akademisyenlerle yine olumsuz bir şekilde etkileyecektir. Üretkenliğini azaltacaktır. Çünkü bir şeyler yapmaya çalıştığında o kişinin fikirlerinde bir değişiklik olmayacağını bilecektir.” (Miraç)

Alparslan Hoca ise farklı bir açıdan sabit zihniyete sahip yöneticilerin kısıtlayıcı olacağına ve yönetimsel açıdan bir tepki ile karşılaşacağını belirtirken, Gökçe Hoca buna dair yaşadığı deneyimi şu sözlerle ifade etmiştir:

“Zihniyete sahipse beni çok kısıtlayacaktır muhtemelen istenmeyen durumda yönetimsel olarak tepki alacağım.”

“Marmara'da doktoramı yaparken çok kısıtlandım ama bilim dalı başkanın onayından geçmeyen çalışmalar yapılamaz. Sıkıntı çıkarttı ve çalışma iptal oldu.” (Gökçe)

Asel Hoca değişime açık olmayan ya da bir akademisyen yöneticinin sabit zihniyete sahip olmasının birlikte çalıştığı öğretim elemanı için problemleri bir durum yaratabileceğine dikkat çekerken, egosantrik bir düşünceyle akademisyeni köreltmeye yönelik davranışlar sergileyebileceğini şu sözlerle ifade etmiştir.

“Akademisyen, yöneticilerin sabit zihniyete sahip olmaları, birlikte çalıştıkları öğretim elemanları açısından ciddi bir sıkıntı. Eğer değişen şartlara uyum sağlayamıyorsa ya da akademisyenin haklarının farkında değilse ya da bir şekilde ego tatmini ile akademisyeni köreltmeye ya da farklı yöne yönlendirmeye çalışıyorsun. Bu çok büyük bir problem.” (Asel)

Diğer öğretim elemanlarına benzer şekilde sabit zihniyete sahip akademisyen yöneticilere dair görüşlerini belirten Elif Hoca, bu zihniyete sahip yöneticilerin başarısızlığa ve sabit düzene takılı kalarak gelişime açık olmadıklarını belirtmiştir. Bu zihniyetin öğretim elemanının akademik üretkenliği üzerinde motivasyon düşüklüğü gibi olumsuz bir etkisi olduğunu ve yaratıcılığı kısıtladığını dile getirmiştir. Bununla birlikte örgütte akademik üretken atmosferinde durağan bir hal almasıyla birçok olumsuz faktörü beraberinde getireceğini ifade etmiştir.

“Sabit bir zihniyet yapısı, bir kere başarısız oldum ve bir daha başarılı olamam der. Daha net bir örnek olarak bizim akademisyenlerimiz şu kadar yayın yaptı bir daha yapamaz. Ben kendimi geliştiremem. Yani gelişime değil de mevcut düzenden devam edelim algısı. Tabii ki de bizim

üzerimizde etkili, motivasyon düşüklüğüne sebep olur böyle bir durum. Yaratıcılığı kısıtlayan bir faktördür. Aynı zamanda akademisyenin daha durağan bir akademik üretme ortamında var olmasına sebep olur. Yine özgüven eksikliği yaratır diye düşünüyorum. Ve bunun yanı sıra yeni, güncel, yaratıcı düşünememe, yani güncel konuları takip edememe, yine çalışma isteksizliği gibi faktörler yaratır akademisyen üstünde. Bu alanda bunun çok olumlu bir zihniyet yapısı olduğu kanaatinde değilim. Akademik üretkenliği aşağı çeken ve motivasyon kaybı yaratan bir zihniyet diye düşünüyorum.” (Elif)

Eymen Hoca sabit zihniyete sahip akademisyen yöneticilerin daha geleneksel, teşvik mekanizmalarından uzak yöneticiler olabileceğini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Çünkü sabit zihniyet gelenin akademik anlamda bir üretkenliği teşvik etmesi çok beklenemez gibi geliyor bana. Bu çok daha geleneksel akademisyen kafasının zihniyetini yansıtıyor gibi geldi.” (Eymen)

Metehan Hoca bu zihniyete sahip akademisyen yöneticilerin birlikte çalıştıkları öğretim elemanlarının eğer ki kendileri tarafından yetiştirilmiş ya da yakını olan bireyler değilse görevde yükselmesine karşı negatif bir tutum sergilediğini dile getirmiştir. Bu tutumlarını özellikle daha genç akademisyenlere farklı söylemlerle yansıttıklarını ifade ederken bu yöneticilerin engelleyici tutularının yanı sıra pasif bir tavır sergilediklerini de şu sözlerle dile getirmiştir:

“Sabit zihniyetteki akademik yöneticiler, bölüm başkanı da var, en çok onlarla iletişim halindeyiz. Genellikle birimde çalışan elemanların yükselmesini istemezler. Dolayısıyla uzaktan da olsa hani desteğin dışında böyle olumsuz etkileri vardır. Nerede olursa olsun kendi öğrencisi değilsin yakını değilse bir akademisyen kendi doktorantı değilse. Genel kabul daha genç, daha yeni biraz dursun acele etmesin siz daha. Yenisiniz gibisinden söylemlerle olumsuz etkiler. Ama kendi doktorantları yüksek lisans öğrencileri eğer kadroluysa bölümdeyse onlara tabii ki destek teşvik olunur. Böyle bir handikap var. Bölümlerde yani biraz beklesinler, daha gençler acele etmesinler gibi bir havayla karşılaşsın. Bu yönetici zihniyeti her yerde karşımıza çıkar.”

“Ya basittir ya da olumsuzdur bakış açıları. Genellikle pasif bir tavır vardır. Kimse kimseye karışmaz. Ya da engelleyici faktörler devreye girer.”

Diğer öğretim elemanlarının sabit zihniyete sahip akademisyen yöneticilerin sahip olduğu olumsuz tutum ve davranışlara dair verdikleri görüş ve örneklerin aksine Gökçe Hoca, bu yöneticilerin sahip olduğu standardizasyon algısının çalıştığı kurumda bir avantaj olduğunu belirtmiştir.

“Aslında şu geliyor, aklıma. Sabit zihniyeti belki kötü bir şeymiş gibi anlayabilir insanlar ama mesela bizim üniversite yeni bir kurum daha ilk mezunlarını bile vermedi. Sabit zihniyet yanlıslardan dön dönmekte zorluk

yaşasa bile bir stabilite vaat ediyor. Ki benim için o stabilite o rutin çok önemli...//... O yüzden çok soğuk bakamıyorum ama bir yerde o stabilizasyonun de korunması için önemli olduğunu düşünüyorum.”

Son olarak Kerem Hoca sabit zihniyete sahip olan akademisyen yöneticilerin açık görüşlü olmadığına değinirken, gelişim zihniyetine sahip olan yöneticilerin açık görüşlü olduklarını ve bu zihniyetin onun akademik üretkenliğini olumlu etkilediğini dile getirmiştir.

“Sabit zihniyete sahip olan yöneticilerde akademik olarak açık görüşlü olduğunu düşünmüyorum, ki zaten görmedim. Ama girişim zihniyetine sahip olan yöneticilerimin çok açık görüşlü olduklarını gözlemledim ve bu da akademik üretkenliğimi de olumlu bir şekilde etkiledi diyebilirim.”

Gelişim

Asel Hoca gelişim zihniyetine sahip akademisyen yöneticilerin birlikte çalıştıkları öğretim elemanlarını olumlu bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Süreç içerisinde meydana gelen üretkenliği olumsuz etkileyebilecek durumlara karşı destekleyici bir anlayışa sahip olan yöneticilerin, akademisyenin daimî gelişimini içeren doğası gereği önemli ve olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

“Akademisyen yöneticilerinin gelişim zihniyetine sahip olmaları, birlikte çalıştıkları öğretim elemanlarının akademik üretkenliğini olumlu yönde etkiler. Yani bir yerde bir yanlış olabilir, eksik bilgi olabilir ya da değiştirilmesi gereken bir anlayış olabilir. Eğer yönetici bu konuda destekleyici olursa tabi biz üniversitede çalışan insanlar olduğumuz için gelişim aşamasında yani her unvanda her düzeyde bir gelişim sürecinde olmamız gerekiyor. Yeniliği takip etmek, dünya literatürünü takip etmek, edecek şekilde çalışmamız gerekiyor ki yönetici de bunu desteklerse üretkenlik düzeyinde olumlu yönde artacağını düşünüyorum.”

Göktuğ ve Alparslan Hoca gelişim zihniyetine sahip akademisyen yöneticilerin, öğretim elemanının kişisel gelişimi için de önemli bir faktör olduğunu dile getirmiştir. Alparslan Hoca iş birlikli öğrenme noktasında bu zihniyete sahip akademisyen yöneticilerin olumlu bir etkisi olduğunu belirtmiştir.

“Bu anlamda yani gelişim zihniyetine sahip olan bir yöneticinin birlikte çalıştığı insanların da kişisel gelişimine katkısı olacağını düşünüyorum.”
(Göktuğ)

“Yaptığımız hatalardan ders alarak kendimizi geliştirmemize imkân verdiklerinde süreçten ders çıkarsak ve ilerde ne yapmamız gerektiğine göre birlikte ilerleysek bu gelişimsel.” (Alparslan)

Lina Hoca konuyu farklı bir perspektiften irdelleyerek, karşılıklı başarı dinamiğinin olumlu sonuçlarına dikkat çekmiştir. Bu yöneticilerin gelişim zihniyetine sahip olmalarının bireysel zeminde kendileri için de olumlu sonuçlarının olacağını şu sözlerle ifade etmiştir:

“Şimdi gelişim zihniyete sahip yöneticilerle çalışıyorsanız o kadar verim alırsınız. Şimdi sen ne kadar çalışırsan, iyi işler yaparsan yönetim de o kadar iyi işler yapmış olacağını düşünür. Çünkü benim yaptığım iyi işi yukarıya iletecek olan o tabii ki. O yüzden ben iyi işler yaparsam o gidecek, yukarı iletecek. Yöneticim de beni teşvik etmiş, benim başarmamda rol oynamış kişi olacak.” (Lina)

Alparslan Hoca gibi Eymen ve Gökçe Hoca da gelişim zihniyetine sahip yöneticilerle iş birliği içinde olmanın akademik gelişime katkısını vurgularken buna ek olarak Gökçe Hoca, bu zihniyet yapısına sahip olan yöneticilerin birlikte çalıştıkları öğretim elemanlarıyla yönetsel açıdan da fikir alışverişinde bulunduklarını, yönlendirmelere açık olduklarını dile getirmiştir.

“Gelişim zihniyetine sahip akademisyenler tamamen işin gelişimsel boyutuyla ilgileniyorlar bence. Kendilerini geliştirdikleri gibi birlikte çalıştıkları akademisyenlerle de iş birliği içinde çalışıyorlar. Öğretim elemanlarının akademik üretkenliğini olumlu yönde katkı sunan yönetici modeli bu.” (Kerem)

“Bir şey çalışmıyorsa bunun değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Yöneticilerin bu anlamdaki bakış açıları ya da perspektifleri bizleri direkt olarak etkiliyor. Uygulayıcılar bizleriz ama fikir alınması noktasında eksiklikler olduğunu düşünüyorum. Yani aslında karar merceğinin onlar olmasına rağmen bizlerin yönlendirmelerine açık olan yöneticilerin gelişime ve değişime açık olduklarını düşünüyorum.” (Gökçe)

Gökçe Hoca’nın sözlerini destekler nitelikte Elif Hoca da bu zihniyetteki akademisyen yöneticilerin yönetime dair geliştirdikleri tutumun daha iyi olacağını şu sözlerle belirtmiştir.

“Başarıyı tabii ki de arttıracaktır, yayın sayısını arttıracaktır. Akademisyenlerinin daha cesur olabilme, daha farklı konularda çalışma yapabilme, daha güncel konuları takip edebilme ve yayın yapabilme süreçlerini etkileyecektir. Bu anlamda akademik yöneticilerin gelişim zihniyetiyle idari bir tutum sergilemeleri daha iyi olacaktır.”

Sabit zihniyete sahip yöneticilerin nicelik odaklı olmalarına eleştiri getiren öğretim elemanlarından biri olan Zeynep Hoca, akademinin önemli bir sorunu olarak gördüğü nitelik probleminin gelişim zihniyetine sahip yöneticilerin çözümsel yaklaşımlar sunabileceğini belirtmiştir:

“... deneyim ve gelişim bizim istediğimiz şey. Sanki gelişimsel zihniyete sahip bir yönetici ile ben kendi açısından söylüyorum daha iyi anlaşırdım. Çünkü aslında dediğim gibi bu niteliğe de önem verecek. O süreçte geçirdiğiniz ve öğrendiklerinize de destekleyecek. Bu anlamda sanki benim için daha çalışılması kolay ve sanki bu akademinin en büyük sorunu olan nitelik sorunu da çözümsel bir yaklaşım sunabilecek bir lider olduğunu düşünüyorum.” (Zeynep)

Gelişim zihniyetine sahip akademisyen yöneticilerin sahip olduğu çözüm odaklı yaklaşıma dair görüşlerini daha detaylı örneklerle açıklayan Zümra Hoca, daha önce birlikte çalıştığı dekanıyla yaşadığı deneyimleri üzerinden şu sözlerle açıklamıştır:

“Gelişim zihniyetine sahip olan yönetici birlikte çalıştığı öğretim elemanını takip ediyor. Bakıyor ihtiyaçlar ne? Laboratuvar mı iyi durumda değil? Gelişmesi için uğraşılıyor. ... Bir önceki dekanımız odaları gezerdi eksiklerimizi sorardı. Hemen çözerdi. Örneğin ders anlatırken yansımada bir problem var diye dekan yardımcısını arıyorum dersin ortasında hemen geliyor, çözmeye çalışıyor. Gelişim süreçlerini takip ediyor, sadece sonuca bakmıyor. Örneğin sonuca odaklı olan yönetici ders anlatıldı mı, ders anlattı mı, hoca yayın yaptı mı buna bakar. Ama süreci takip eden kişi hoca ders anlatırken sıkıntıları var mı, sınıf konforlu mu, öğrencilerle iletişim kurabiliyor mu, odasında rahat mı, kütüphanesi tamam mı diye bakıyor. Size o şartları sağladığı için zaten sonuç güzel oluyor. Yani gelişime bakıyor ve gelişimi takip ettiği zaman sonuç güzel oluyor. Sonucu da takdir ederse, o zaman bir sonraki sonuç daha iyi oluyor.

Elisa Hoca, gelişim zihniyetine sahip yöneticilerin sabit zihniyete kıyasla daha olumlu bir yaklaşım sergilediklerini, yeniliğe açık olma, olumsuz deneyimlere karşı çözüm önerisin getirebildiklerini belirtmiştir.

“Gelişim zihniyetine sahip olanlar yeniliklere açık, insanlar, yaşadığınız sorunları veya karşılaştığınız problemleri anlattığınız zaman sizi anlayabilecek ve buna göre bir çözüm önerisinde bulunabilecek yöneticilerdir. O yüzden bunların sabit zihniyet yapısına göre daha pozitif bir tavır sergilediğini söyleyebilirim”

Benzer şekilde Yusuf Hoca, bu yöneticilerin üretkenliği teşvik ve gerekli motivasyonu sağlama noktasında olumlu bir rol üstlenirken, yol gösterici olduklarını ve bunun hem kurumun hem de bünyesinde bulunan öğretim elemanlarının akademik üretkenliğini artırdığını dile getirmiştir.

“Gelişim zihniyetine sahip akademik yöneticiler, kendileri akademik üretkenliği destekledikleri için yönetici oldukları kurumda akademik üretkenliği teşvik ve motive etme konusunda pozitif bir rol üstlenirler. Akademik çalışmalar konusunda ellerinden gelen desteği sağlamaya çalışırlar, yol göstericidirler. Bu zihniyet hem kurumun hem de kurumda çalışan akademisyenlerin akademik üretkenliğini artırır.”

Kerem Hoca teşvik ve motivasyonun yanı sıra yöneticinin akademik meraka sahip olması ve öğretim elemanının yaptığı çalışmalara karşı bir merak duygusunun olmasının destekleyici olduğunu daha önce birlikte çalıştığı bir akademisyen yöneticisiyle yaşadığı deneyimler üzerinden şu sözlerle ifade etti:

“Benim çalışmalarımı destekleyen, tüm kongrelere, doktora derslerime, katılmama sürekli olumlu bakan, beni motive eden gelişim zihniyetine sahip bir yöneticim vardı. O tamamen olumlu etkiledi. Bu yöneticilerin sizin yaptığınız çalışmalarla ilgili bilgi almaya çalışması sizi motive ediyor zaten. Ne çalışıyorsun, hangi yöntemi kullanıyorsun, ne buldun. Bunları, bu akademik sohbetlerin, akademik üretkenlik konusunda çok olumlu bir destekleyici yönü var.”

Göktuğ Hoca bu zihniyete sahip akademisyen yöneticilerin sahip olduğu akademik dinamizme vurgu yaparken, göreceli olarak daha genç akademisyen yöneticilerin gelişim noktasında daha açık bir zihne sahip olduğunu kendi perspektifinden şu şekilde açıkladı:

“Akademik üretkenliği hâlâ devam eden hâlâ güncel bilimi takip eden yeni şeyler üretmeye çabalayan yeni şeyleri önemseyen dinamik hocalar da var. Daha dinamik, daha genç, bugünün şartlarına daha özümsemiş arkadaşların daha fazla gelişim zihniyetine sahip oldukları kanısındayım. Yani genç yöneticilerin gelişim anlamında daha açık bir zihne sahip olduğunu düşünüyorum.”

Gelişim zihniyetine sahip akademisyen yöneticilerin yol gösterici davranışlarının yanı sıra risk alabilen, cesur ve özgüveni artıran bir tutumlarının olduğunu Elif Hoca şu sözlerle belirtmiştir:

“Gelişim zihniyeti, tabii ki gelişim yani olumlu bir kavram olarak karşımıza çıkıyor. Daha gelişime açık, destekleyici bir yaklaşım. Bu yöneticilerin daha destekleyici, risk alabilmeyi seven, cesur ve özgüven yaratan bir durum, tutum sergilediklerini düşünüyorum. Bu daha çok akademisini teşvik eden bu yaklaşım.”

Sabit zihniyete sahip akademisyen yöneticilerin sonuç odaklı olmasına dair gelen görüşlere karşın gelişim zihniyetine sahip akademisyen yöneticilerin süreç odaklı bir anlayışa sahip olduğunu dile getiren iki öğretim elemanında biri olarak Asya Hoca şunları ifade etmiştir:

“Benim gözümde gelişim zihniyetine sahip yöneticiler için akademik üretkenlik bir süreçtir. Ret almırsam, düzeltirim, daha iyisini yaparım. Bu bir süreçtir, bir kazanımdır.”

Fayda

Göktuğ, Miraç ve Eymen Hoca, genel çerçevede fayda zihniyetine sahip akademisyen yöneticilerin örgütün ve birlikte çalıştıkları diğer öğretim elemanlarının faydasını düşündüklerini, akademik üretkenlik süreciyle pozitif bir korelasyon olduğunu dile getirmiştir. Miraç Hoca, fayda zihniyetindeki akademisyen yöneticilerin kendi kurumlarındaki tüm paydaşların kazanımlarını öncelediğini belirtmiştir.

“Sizin alandaki görünürlüğünüzü artıracığını düşünüyorsanız, yaptığınız çalışmanın size akademik teşvik anlamında bir getirisi olacağını düşünüyorsanız, üniversitemizin adını duyuracağını üniversite üst

yönetimine isminizin gideceğini, daha farklı pozisyonlara gelebileceğinizi düşünüyorsanız ya da bu tarz faydalarının olacağını ön görüyorsanız o zaman fayda zihniyetine sahip olan kişilerin diğer başkalarına da faydası olacağını, bunu olumlu yönde etkileyeceğini düşünüyorum. Çünkü burada tek kişi üreteceğiniz yayını belki bir yılda tamamlayabilecekken, pozitif bir korelasyon olur.” (Göktuğ)

“Yöneticinin fayda zihniyetinde olması gerekiyor. Bu zihniyette olursa orada örgütteki akademisyen de kendi alanında tüm paydaşlara bir şeyler kazandırabilmek, verebilmek amacıyla çalışmalarını sürdürür... Kendi çalışma alanına göre araştırma alanına göre birçok paydaşı olacaktır.” (Miraç)

Elisa Hoca, sabit ve gelişim zihniyetine sahip akademisyen yöneticilere kıyasla fayda zihniyetine sahip yöneticilerin daha yüksek bir farkındalığa sahip olduğunu dile getirmiştir. Akademik faydanın yanı sıra makro düzeyde kolektif faydayı önceleyerek kendisiyle birlikte örgütün ve öğretim elemanının da faydasına önem verirler. Son olarak süreçte karşılaşılan problemlerin tekrarlanmaması için faydacı bir bakış açısıyla neler yapılabileceğine odaklandıklarını şu sözlerle belirtmiştir.

“Fayda zihniyeti aslında bu iki grup içerisinde de sanırım en yüksek farkındalığa sahip olan grup. Çünkü yönetici hem okula hem de akademisyenin kendisine fayda sağlayacak şekilde ayarlayabilir veya süreçte ne akademisyeni mağdur olur ne üniversite mağdur olur ne de yönetici mağdur olur. Faydacı zihniyete baktığımızda yaşanan sorunların bir sonraki aşamada yaşanmaması için daha faydalı neler yapılmasına yönelik bir bakış açısına sahip olabileceklerini düşünüyorum.”

Elisa Hoca ile benzer şekilde Göktuğ ve Yusuf Hoca da fayda zihniyetine sahip akademisyen yöneticilerin akademik üretkenliği bireysel ve örgütsel üretkenliğin ötesinde toplumun refahına kolektif katkı olarak düşündüklerini, bu zihniyete sahip akademisyen yöneticilerin oldukları kurumlardaki üretkenliğin artacağı ve gelişeceğini dile getirmiştir:

“Fayda zihniyetine sahip akademisyen yöneticiler, akademik üretkenliği sadece kendi akademik gelişimi veya kurumdaki akademik üretkenliği açısından değil kolektif olarak tüm toplumun veya tüm insanlığın refahına katkıda bulunmak için baktıklarından, çalıştıkları kurum ve akademisyenlerin akademik üretkenliklerini olumlu yönde etkiler. Akademik üretkenlik bu kurumlarda yayılı ve gelişir.” (Yusuf)

“Hem bilimsel bilgiye katkısı açısından hem de kendi Üniversitesinin hem ulusal hem de uluslararası alanda görünebiliyor ya da dünyadaki en iyi üniversiteler sıralamasında yer alabilmesi, en azından orada belirli alanlarda belirli başarılarla sahip olabilmesi açısından bir vizyona sahipse, bu vizyon dahilinde hem kendi faydasına hem de üniversitesinin faydasına hem de akademisyeninin faydasına hareket ederek bunu destekleyebilir.” (Göktuğ)

Asel Hoca, bir öğretim elemanı olarak topluma örnek teşkil etmesi gereken bir meslek grubunda olmasının gerekliliği olarak bireysel çıkarların ötesinde toplumun çıkarlarını öncelemeleri gerektiğini belirtmiştir. Dolayısıyla bu zihniyete sahip akademisyen yöneticilerin toplum çıkarlarını gözeterek birlikte çalıştığı öğretim elemanları ve örgütün ötesinde içinde bulunduğu toplumun faydasını da gözettiklerini belirtmiştir.

“Akademisyen, yöneticilerin fayda zihniyetine sahip olmaları, birlikte çalıştıkları öğretim elemanlarını tabii ki olumlu yönde etkiler. Sadece bireysel fayda değil, topluma fayda sağlamak önemli. Evet biz belki kendimiz için çalışıyor gibi gözükebiliriz ama topluma örnek olacak bir meslek grubunda olmamız nedeniyle sadece bireysel çıkarlarımızı değil, toplum çıkarlarını, ülkenin çıkarlarını gözetmemiz gerekiyor ki böyle bir zihniyetteki yönetici de tabii ki de akademisyenlere üretim düzeylerini olumlu yönde katkı sağlar diye düşünüyorum.”

Asel Hoca'nın görüşlerini destekler nitelikte geçmişte yaşadığı bir deneyimi paylaşan Gönül Hoca, toplumsal fayda için gerekli olan süreç ve yönlendirmelerin akademisyen yöneticinin fayda zihniyetine sahip olmasıyla ilişkili olduğunu şu sözlerle dile getirmiştir:

“... toplumsal fayda ile şunu kastediyorum. Deprem olduğunda ilk koşan kişiler üniversite personelleri, akademisyenler oldu. ... Aslında bu bile fayda zihniyetinin ne kadar önemli olduğunu gösteriyor. Yani bu deprem örneği de aslında bunu bana somut olarak dediğim gibi daha iki aya kadar örneğin o çadır duruyordu ve sık sık bir şekilde buradaki hocalarımız gelip orada etkinlik yaptırdı. ... Bunu yapan da aslında oradaki o bölümlerdeki hocaların yani yöneticilerin örneğin ana bilim dalı başkanının bence daha faydacı zihniyetle düşünmesiydi.”

Bir bütün olarak üniversitenin amacı ve uygulamalarının toplumsal faydayı sağlama temelli olduğunu ve bu doğrultuda adımlar atılması gerektiğini belirtmiştir. Bu sebeple fayda zihniyetinin eğitim alanındaki sorunları çözme noktasında gerekli bir zihniyet yapısı olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

“Üniversitenin kurulma amacı temel olarak toplumsal bir fayda sağlamak. Yani biz üniversiteden beklediğimiz bir toplumsal soruna ışık tutsun, bir toplumsal soruna parmak bassın ya da daha farklı bir bakış açısı sunarak aslında bizi geliştirsın demektir. Dediğim gibi yapılan uygulamaların önünde durabilecek, bunların doğruluğunu ya da yanlışlarını. Aslında daha farklı bir ülkede işleyişin şu olması gerekir, üniversitelerden alında uzman hocaları toplayıp buna göre bir öğretim programı hazırlanması gerekir. Buna göre kurumların kurulması gerekir. Bu noktada aslında fayda zihniyeti bizim eğitimdeki sorunları çözmemizi sağlayacak zihniyet. Yani topluma fayda sağlayacak ve topluma etkileri olabilir.” (Zeynep)

Zeynep ve Zümra Hoca'nın görüşlerine ek olarak fayda zihniyetini, sabit ve gelişim zihniyetiyle kıyaslayarak bu zihniyetinin basamaklandırıldığı taktirde en üst basamakta olduğunu belirtmiştir:

Ben aslında bunları basamakladım. En üst basamak faydacı zihniyet olarak gördüğüm için yani gelişmeye çok değinmedim. Yani faydacı zihniyet daha doğru olur diye düşünüyorum. (Miraç)

Fayda zihniyetine sahip akademisyen yöneticilerin olumlu etki ve katkılarını dile getiren öğretim elemanlarının yanı sıra bu zihniyet yapısına sahip yöneticilerin mutlak kurumsal faydayı sağlamak amacıyla birlikte çalıştığı öğretim elemanının bireysel faydasını kısıtlayabileceğini belirten Gökçe ve Asya Hoca, şunları dile getirmiştir:

“Fayda zihniyetindeki insanların da genelde çok çabuk bunaldığını gördüm. Bunu sadece bir birey olarak düşünmüyorum. Kendi alanlarında bölüm bazında ya da bireysel bazda çok fayda odaklı düşünen yöneticiler iç dünyalarında bir huzursuzluğa sahip oluyorlar. O yüzden çok uzun vadede başarılı olduğunu görmedim. Sürekli pragmatist yaklaşan yöneticilerin bir şekilde bun alıyorlar ve hatta onların da üstleri. Bu yaklaşıma alışık oldukları için artık bireysel istekler de hayır yanıtını aldıklarında pragmatiklik istiyor. Yöneticiler bu onlar için daha da yakıcı oluyor.” (Gökçe)

“...örneğin ben X konusunu çalışıyorum ama bu X kurumun çok ilgisi olan bir alan değil. Bu noktada fayda kültürüne sahipse yönetici, muhtemelen beni destekleyecektir diye düşünüyorum. Çünkü faydayı iş olarak algıladığı için akademisyenlerin özgün çalışmalarını kısıtlayarak öbür yola sevk edeceğini ve bu yüzden de bireysel akademik hazzımı da destekleyeceğini düşünüyorum. Ben yine öğretirim ama benim gözümde iyi bir öğretim yapmak için de sevdiğin şeyi yapman gerekiyor. Onu yapmama engelleyebilir diye düşünüyorum...//...her şeyi faydalanmaya odakladığı için akademisyenleri ve akademik üretkenliği sınırlayabilir diye düşünüyorum.” (Asya)

Öğretim Elemanlarının Birlikte Çalıştığı Akademisyen Yöneticisinin Zihniyet Yapısını Akademik Üretkenliklerine Etkisi

Araştırmanın 4. alt problemi kapsamında öğretim elemanlarının birlikte çalıştıkları akademisyen yöneticileri zihniyet yapılarına dair görüşleri açığa çıkarmak amacıyla öğretim elemanlarına “Birlikte çalıştığınız akademisyen yöneticinizin/yöneticilerinizin zihniyet yapısını kendi akademik üretkenliğiniz bağlamında nasıl değerlendiriyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir.

Altı öğretim elemanının görüşlerine doğrultusunda, birlikte çalıştıkları akademisyen yöneticilerin gelişim zihniyetine sahip olduğu görülmüştür. Öğretim elemanlarının birlikte çalıştıkları gelişim zihniyetine sahip akademisyen yöneticilerini şu ifadelerle anlattılar:

“Yöneticimin gelişim zihniyetine sahip olduğunu düşünüyorum. Yöneticilerimden gördüğüm gibi ben de bir idareci olarak çalıştığım

birimdeki kişilere akademik çalışmaları için destek olmaya, gelişimlerine katkı sağlamaya çalışıyorum.” (Defne)

“Şu anki yöneticilerim baskıcı olmayan, özgür düşünmeyi teşvik ediyorlar. Bu akademik anlamda bilgi üretme noktasında olumlu bir faktör. Bu anlamda destekleyici ... özgür bir iş ortamı yaratılması güzel. Genel tutum, yani bu üç zihniyet yapısından bahsedecek olursak gelişim zihniyeti.” (Elif)

Elif ve Defne Hoca'nın görüşlerine ek olarak İsmail Hoca, birlikte çalıştığı akademisyen yöneticisinin sahip olduğu zihniyet yapısını gelişim ve fayda zihniyeti olarak tanımladı.

“Birlikte çalıştığım yöneticilerin zihniyet yapısı; gelişim zihniyetini de kapsayan fayda zihniyeti olduğunu düşünüyorum. Teşvik edici ve yol gösterici.” (Yusuf)

Zümra Hoca ve Zeynep Hoca ise birlikte çalıştığı akademisyen yöneticilerin farklı zihniyet yapılarına sahip olduğunu belirtmişlerdir. Zümra Hoca rektör hocanın gelişim zihniyetine sahip olduğunu belirtirken; dekan hocanın sabit zihniyete sahip olduğunu belirtmiştir. Zeynep Hoca ise birlikte çalıştığı dekan hocanın sabit zihniyete sahip olduğunu söylerken; bölüm başkanı ve ana bilim dalı başkanının gelişim zihniyetine sahip olduğunu şu sözlerle ifade etmiştir:

“Şu anki rektör başarı istiyor ve üniversitedeki öğretim elemanlarını umursuyor. Rektörümüz gelişimsel ama güncel dekanımız sabit. Hiç etliye sütliye karışmayan biri. O sabit de değil, hiçbir şeye de bakmıyordu. Var mıydı orada onu da bilmiyorduk da.” (Zümra)

“Bence benim dekanım sabit zihniyete sahip. Sadece sonuç odaklı. Siz o kuruma bir makale eklediniz mi, bir proje sayısı eklediniz mi ona bakıyor ve şöyle bir zihniyetleri de var fakültemizin adı kötü görülmesin. Ben tipik Türk zihniyeti, el alemin diline düşmeyeyim. Bölüm başkanım ve ana bilim dalı başkanım ise gelişim zihniyetine sahip. Yani daha çok dediğim gibi tecrübelere de önem veriyorlar ama fayda zihniyeti yani toplumsal yarar ya da bireysel yarara yani benim yararına olan şeyi çok düşündüklerini düşünmüyorum. Daha gelişimsel odaklı.” (Zeynep)

Miraç Hoca birlikte çalıştığı üç yöneticisinin zihniyet yapısını tanımlarken, birim müdürü ve bölüm başkanının sabit zihniyete sahip olduğunu belirtirken, rektörün fayda zihniyetine sahip olduğunu dile getirmiştir.

“Sabit zihniyet yapısına sahipler. Sadece rektör fayda zihniyetine sahip. Müdürüm ve başkanım sabit zihniyete sahip.”

Asel Hoca akademisyen yöneticilerinin çoğunlukla sabit zihniyete sahip olduğunu ifade ederken, Anadolu üniversitelerindeki kalıplaşmış zihniyetlerin değiştirilemeyeceğine dair görüşlerini belirtmiştir. Çoğunluğu sabit zihniyete sahip olan yöneticilerin yanı sıra unvanda yeni yükselmiş yöneticilerin gelişim zihniyetine sahip olduğunu dile getirmiştir.

“Biraz daha sabit zihniyete yakın. ... biz yapıyoruz ama kendi çabamızla yapıyoruz. Anadolu üniversitelerindeki zihniyetleri değiştiremezsin. Çünkü onların kalıplaşmış bir zihniyetleri vardır, zorlanırsınız değiştirmekte. Yani bizde sabit yakın ama tamamen körü körüne sabit de diyemem. Gelişimle sabit arasında kaldıklarını söyleyebilirim”. “Çoğunluğun aslında sabit ama üreten doçentliğini profesörlüğünü yeni almış yöneticilerinki daha gelişim zihniyetine sahip.”

Birlikte çalıştığı yöneticilerin gelişim zihniyetine sahip olduğunu belirten Göktaş Hoca, kendisinin de bir yönetici olarak gelişim zihniyetine sahip olduğunu dile getirmiştir:

“Şu var birlikte çalıştığım yöneticilerimle birlikte ben de müdür yardımcısıyım. Sabit zihniyete sahipler. Onların bu zihniyete sahip olması benim üretkenliğimi de olumsuz etkiliyor. ... Ama ben ve birlikte çalıştığım diğer müdür yardımcısı arkadaşım için gelişim zihniyetine sahip diyebiliriz.” (Kerem)

Lina Hoca ise birlikte çalıştığı akademisyen yöneticilerin sabit zihniyete sahip olduğunu ifade ederken bu zihniyetteki yöneticilerinin var olan düzeni koruma ve yeniliklere kapalı olduklarını şu sözlerle belirtmiştir:

“Sabit olduğunu düşünüyorum. Burada şöyle bir anlayış var. 5 yıl önceki düzen neyse öyle devam etsin. Kimse iş çıkarmasın, yenilik getirmeyelim diye düşünüyorlar.”

Alparslan ve Asya Hoca birlikte çalıştıkları akademisyen yöneticilerin hem fayda hem sabit zihniyete sahip olduğunu dile getirmişlerdir. Alparslan Hoca üretkenliğin sağlanması adına görünüşte fayda zihniyetini sahip olduklarını fakat bunun aktif bir katkısının olmadığını belirtmiştir. Çalıştığı kurumda yapılan işlerin üniversitenin imajını geliştirmek amacıyla yapıldığı ancak bir faydasının olmadığını bu sonuçsuz adımlara rağmen bir değişiklik yapılmadığı için sabit zihniyete sahip olduklarını dile getirmiştir. Asya Hoca ise yöneticilerinin akademik ilgisizliğine dair görüşlerini şu sözlerle ifade etti:

“Üst yönetimin eksikliği çok fazla. Her zaman yasal süreçle ilgili minimum gerekliliği yerine getiren bir sistemi var üniversitemizin. Fayda zihniyetini görünüşte üretken olmak için kullanıyorlar ama aktif olunmuyor. Ama bu da üniversitenin dış görünüşünü geliştirmek için kullanıyor içeride bir ilerleme iyileşme yok. Dışarıdan mesela Rus kültür ateşesiyle bir çalışmamız var vs. ama bunlar sadece dışardan etkinlik olarak gelip gidiyor ne öğrenciye ne akademisyene dokunuyor. Buna rağmen bu uygulamalar devam ediyor. Bu yüzden görünüşte fayda ama bence sabit zihniyete sahipler.” (Alparslan)

“... daha sabit fikirde sahip olduğu nu düşünüyorum. Ama bazı kararlar alırken de fayda zihniyete sahipler. Çünkü yönetimin faydaya dayalı olduğuna inanıyorum. ...//...Üç yıl boyunca akademik anlamda herhangi bir yaptığımız işe olumlu ya da olumsuz yorum yapılmadı bölümde. O yüzden sabit ve faydanın daha ağırlıklı olduğunu düşünüyorum (Asya)

Eymen Hoca ve Elisa Hoca birlikte çalıştığı çoğu akademisyen yöneticilerin fayda zihniyetine sahip olduğunu belirtirken Eymen Hoca yöneticilerinin sahip olduğu fayda zihniyetinin yansımalarına dair getirdiği eleştirileri şu sözlerle ifade etmiştir:

“Bizim buradaki yöneticilerin çoğu fayda zihniyetine sahip. Daha çok örgütsel faydayı öne çıkartıyorlar. Üniversite performansta sıralanıyor... Buradaki her şey ama her şey örgütsel olarak kurumun daha başarılı gösterilmesi için sayıların şişirilmesi gerektiği yönünde. Bu da mümkün mertebe örgütsel olarak örgütün faydasını düşünen yöneticilerin için daha çok yayın yapın, daha çok atıf yapın düşüncesini getiriyor ... Yani aslında akademik anlamda bir akademisyenin kendini bireysel geliştirmesi var ama kendi bilimsel araştırmasını yapacağı bir alan yaratmak, onu teşvik etmek tamamen kurumsal fayda.” (Bilal).

“Yapacağımız bir akademik araştırmayla çok iyi şeyler ortaya çıkarılmasından ziyade rakamları nasıl yükseltiriz derdi oluyor. O da beni tatmin etmiyor. Türkiye’de şu an her yer nicel fetişine ne yakalamış. Herkes sayılar ilgileniyor. Şunu yaptı hep öyleyse hiç nitelikle ilgili bir durum yok. Üniversitelerde de bu durum aynı maalesef, tamamen fayda zihniyetine sahip. Ve bu fayda da aslında tırnak içinde söyleyeyim, tırnak içinde fayda yoksa çok da faydalı olduğunu düşünmüyorum. Görünüşte fayda aslında. Öyle görünmek amaç. Her üniversitede her bölüm var. Örneğin 200 üniversitenin 200’ünde de tarih bölümü var. Ortalama yılda 10.000-15.000 tane tarih mezunu. Üniversitede ülkenin ihtiyacı olan tarih sayısı ortalama 5 yüz. Bu devam ederse üniversite neredeyse lisenin üst seviyesi gibi bir hiçbir akademi niteliği olmayan bir yer olacak. Bu öğrenci topluma, devleti bir nevi çok daha fayda sağlayacağı yerde sadece sayısal olarak işte bir anlam ifade etmiyor sadece sayısal.” (Eymen)

“Faydacı olduğunu düşünüyorum çünkü örneklerimden de yola çıkarsak hem üniversiteyi hem de beni zora sokmayacak şekilde yönlendirdiğini ve desteklediğini söyleyebilirim. Daha uzak, benden uzak olan yöneticiler için ise sabit zihniyete sahip olduklarını söyleyebilirim. Muhtemelen benim birim amirim müdahil olmasa veya engellemese daha sıkıntılı bir ortam olacaktır”. (Elisa)

Çalışmaya katılan diğer öğretim elemanlarının birlikte çalıştığı akademisyen yöneticilerinin zihniyetlerine dair gelişim, fayda ve sabit zihniyet türlerinin aksine, kendi kurumlarındaki akademisyen yöneticilerin belirli bir zihniyete sahip olmadıklarını, bu noktada nötr bir görüş ifade etmek istediklerini belirtmişlerdir.

“Belirli bir zihniyete sahip olduklarını düşünmüyorum. Bu üç zihniyet yapısı değil.” (Ömer Asaf)

“Yani üretkenliğime herhangi bir dokunuşları, görüşleri, katkıları, eksileri olmadı. Sadece bana değil, kurumdaki diğer öğretim elemanlarına da bir etkileri olmuyor. Bu zihniyet yapılarının hiçbiri değil.” (Metehan)

Akademik Üretkenliği Artırmak İçin Akademisyen Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Zihniyet Yapısı”

Araştırmanın 5. ve son alt problemi kapsamında öğretim elemanlarına göre akademik üretkenliği artırmak için akademisyen yöneticilerin sahip olması gereken zihniyet yapısına dair görüşlerini açığa çıkarmak amacıyla “*Akademisyen yöneticilerin akademik üretkenliği artırmak için nasıl bir zihniyete sahip olması gerektiğini düşünüyorsunuz?*” sorusu yöneltmiştir.

Akademik üretkenliğin artması için birlikte çalıştığı akademisyen yöneticisinin gelişim zihniyetine sahip olması gerektiğini düşünen bazı öğretim görevlilerinin cevapları şu şekildedir:

“Gelişimsel bir zihniyete sahip olmalı, akademik olarak teşvik edebilir veya öyle bir beklentinin olduğunu söyleyebilir. Sözlü davetin olması lazım. Biz bunu söylersek ‘biz katılmayın demiyoruz’ diyecekler ama davet edilmedikçe böyle bir beklenti olduğunu da bilmeyebilir hocalar. Bu akademik bir deneyimdir.” (Alparslan)

“Gelişim zihniyetine sahip olan bir yöneticinin birlikte çalıştığı insanların da kişisel gelişimine katkıda katkısı olacağını düşünüyorum. Akademik üretkenliği hâlâ devam eden, güncel bilimi takip eden, yeni şeyler üretmeye çabalayan, yeni şeyleri önemseyen dinamik hocalar da var. Hani onun için ben bir yaş kategori koyamam ama. Daha dinamik, daha genç, bugünün şartlarına daha özümsemiş arkadaşların daha fazla gelişim zihniyetine sahip oldukları kanısındayım. Yani genç yöneticilerin gelişim anlamında daha açık bir. Zihne sahip olduğunu düşünüyorum.” (Göktuğ)

Teşvik edici yapılan sorun hadi birlikte bir şeyler yapalım. Bölümde ne etkinlik yapabiliriz, yayın çıkarabilir miyiz, ortak çalışma yapabilir miyiz gibi bir çabaları olabilir. (Metehan)

Metehan Hoca sözlerine ek olarak puan kazandırmak adına yapılan yayınların bilimsel ve toplumsal çıktısının olmadığına dikkat çekerken, bu zihniyetin yeniden ele alınması gerektiğini belirtmiştir.

“Kimsenin okumadığı, ulaşamadığı yayınlar kimsenin faydalanamadığı yayınlar sadece yazara atama kriterlerinde puan kazandırıyor. Onun dışında herhangi bir bilimsel ve toplumsal çıktısı maalesef olmuyor. Bu zihniyet az önce de söyledim. O yapının biraz yeniden ele alınması, dönüştürmeye çalışılması lazım.” (Metehan)

“Akademik üretkenliğin yöneticinin zihniyeti ve içsel motivasyonu ile ilgili olduğunu düşünüyorum. Akademik yöneticinin zihniyet yapısında bunu teşvik eden bir zihniyete, gelişen bir zihniyete sahip olması gerektiğini düşünüyorum. Karşısında da ya alanından keyif alan ve bu alanda bir şeyler yapıyor veya yayınlıyor veya bu alanda çalışıyor olmaktan mutluluk duyan biri olması gerekiyor.” (Defne)

“Gelişim ve fayda zihniyetine sahip olmalı. Yöneticim beni ve meslektaşlarımı tanımalı, analiz edebilmeli. Beraber çalıştığımız insanların neyi yapabileceği iyi bilmeli. Kurumsal kimliği oturmuş üniversitelere, kurumlara aidiyet hissetme haline çok önem veriyorum. Koruma aidiyet hissetmek istiyorum. Büyük bir grubun bir parçası olmak ve bu insanların da çalıştığı yeri, sevdiği izlenimi beni çok motive ediyor. Yani herkes işini severek yapsın istiyorum. Bunu da kurumdan sağlayacak olan kişi yönetici.” (Gökçe)

“Bence her zaman öncelikle şey motivasyonu koruyacak şekilde söylemleri olan teşvik eden biri olmalı. Gelişim zihniyetini bunu veriyor. Çok önemli olan başka bir nokta ise yöneticilerin lider özelliklere sahip olmaları gerektiğini düşünüyorum. Bence yöneticilik o bizim kuramda işte şeyde bahsettiğimiz liderlik, lider, yönetici tanımlarıyla alakası olmayan bir yöneticisi, yöneticilik söz konusu şu anda. Bu tersine çevrilmeli.” (Lina)

“Bence gelişime sahip olmalılar. Gelişimde süreç odaklılık var. Zarardan çok fayda çıkarma, bundan bir şey öğrenip devam etme var. O yüzden benim gözümde iyi bir yöneticinin gelişim zihniyetine sahip olması gerekiyor. Çünkü 60 tane ret aldıktan sonra ‘bak şu an bunu daha iyi yaparsın’ deyip hatalarından ders çıkartalım kafasına sahip olduğunu düşünüyorum o insanın. Hem bana bir şey öğreteceğini düşünürüm. Çünkü beni bu şekilde motive eder. Aferin bak hiçbir şey yapamıyorsun demek var. Ama bak buradan bunu öğrendin demek var. Bu beni motive edecek bir şeydir. Bu sayede ben hem bir şey öğrenmiş olurum hatalarımdan. Hem de hocamın yani bölüm başkanımın motivasyonu ile daha iyi işler çıkarmaya çalışabilirim. O yüzden de bence B yani onu düşünüyorum. Gelişimci zihniyete sahip olması daha iyi olacağını düşünüyorum.” (Asya)

Kerem Hoca, akademisyen yöneticilerin gelişim zihniyetine sahip olması gerektiği düşüncesinin sebebini şu ana kadarki deneyimlerinden yola çıkarak anlamlandırmıştır. O, bir yöneticinin fayda zihniyetine sahip olmasını bir lüks olarak nitelendirirken, en azından gelişim zihniyetine sahip olmaları gerektiğini dile getirmiştir.

“Arada kaldım da ben açıkçası. Böyle birçok olumsuz yönetici örneklerinden hareket ettiğim için gelişim bana yeterli geliyor. Açıkçası yani fayda bir üstü onun. Gördüğüm olumsuz yönetici örnekleri üzerinden hareket edecek olursam, akademisyen yöneticilerin en az gelişim zihniyetine sahip olması gerekiyor. En az fayda zihniyetine sahip olmaları biraz lüks gibi geliyor açıkçası şu anki deneyimlerim üzerinden hareket edersem, gelişim zihniyetine sahip olmaları gerektiğini düşünüyorum.” (Kerem)

Birlikte çalıştığı akademisyen yöneticisinin sadece gelişim değil aynı zamanda fayda zihniyetine de sahip olduğunu belirten öğretim elemanlarından biri olan Elif Hoca, yöneticinin sadece gelişim zihniyetine sahip olduğunda fayda zihniyetinin olumlu yönlerden eksik kalabileceğini dile getirmiştir.

“Aslında iki zihniyet yapısında entegre olabilir. Yani gelişim zihniyeti akademisyenin üretkenliği anlamında çok olumlu bir zihniyet yapısı. Tabii

ki de fayda zihniyeti de buna entegre bir şekilde sürdürülebilir. Çünkü sadece tek birini seçmek belki de diğerinin olumlu yanlarını göz ardı edilmesine sebep olabiliyor. Şöyle söyleyelim, gelişim zihniyeti benim için önemli bir zihniyet yapısı akademik yöneticiler varlığında söyleyebiliriz.”
(Elif)

Asel ve Zeynep Hoca, Elif Hoca ile benzer şekilde, akademisyen yöneticinin hem gelişim hem fayda zihniyetine sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Asel Hoca üniversitenin paydaşlarının toplumda köprü oluşturacak meslek grubu olduğunu belirtirken, değişime ve gelişime açık, günceli takip eden ve modern çağa uyum sağlayacak yöneticilerin önemine vurgu yapmıştır. Buna ek olarak Zeynep Hoca da yaptığı çalışmaların toplumsal faydasını da şekillendirebilecek bir yöneticinin önemine dikkat çekmiştir.

“Yönetici gelişim zihniyeti ve fayda zihniyetinde olmalı. Bir şeye körü körüne bağlı kalmayıp günceli takip edip eğer bir hata yapıldıysa özür dilemeyi bilmeli, değiştirmeli, geliştirmeli yenilik katmalı. Üniversitedeki personeller, üniversiteler toplumda köprü olması gereken meslek grubu. Aynı şekilde biz eğer bir yerde kendimizi geliştirmeyip sürekli aynı yerde sayarsak olmaz. Dolayısıyla günceli takip etmemiz zihniyetimizi geliştirmemiz, modern çağa uyum sağlayacak şekilde yenilikler katmamız gerekiyor diye düşünüyorum.” (Asel)

“Hem gelişim zihniyetiyle hem de fayda zihniyetiyle düşünen bir yöneticiye sahip olmak isterim. Dediğim gibi ben sadece başarıma odaklanan, sadece bununla övünen, sadece benim oradaki sayılarla övünen bir yöneticiyle çalışmak istemem. Ben yaptığım işe değer verecek, yaptığım işin niteliğini değerlendirebilecek ve örneğin alanımda en iyi dergiye makale yollamışım ama ret almışım, bunu bilecek ve beni destekleyecek bir yöneticiye sahip olmak isterim. Tabii ki de yaptığım her çalışmanın da toplumsal faydasını yani topluma etkisinin de olmasını şekillendirecek bir yönetici olmalı.”
(Zeynep)

Elisa Hoca ise karşılaşılan olumsuz durumlar karşısında kendini geliştirebilen, fayda zihniyetine sahip yöneticilerin hem üniversitenin hem de akademinin faydasına olacağını dile getirmiştir:

“Hem yaşanan sıkıntılardan dolayı aynı sıkıntıların yaşanmaması adına kendini geliştirmesi hem de faydacı bir zihniyet yani hem okulu mağdur etmeyecek hem de akademisyeni mağdur etmeyecek bir anlayışa sahip olabilmesi bence faydasını olacaktır. Hem üniversitenin hem de akademinin. Kendi çalıştığım kurumdan ziyade biraz daha genel olarak bütüne baktığımızda akademisyen yöneticilerin zaman içerisinde artık bir şeyler üretmek için belirli bir zaman veya emek harcamasına gerek olmadığını düşünüyoruz. Benim yöneticilerim artık profesör. O yüzden onun için artık bildiri yayınlamak, makale yayınlamakla belki de hiç problem değildir. Ancak bizim için hâlâ büyük sıkıntı bu sorunlardan uzaklaştıkları için haliyle yeniliklerden haberdar olmadıkları için veya bizim yaşadığımız sıkıntılardan çok da haberdar olmadıkları için kendileri geliştirmeleri gerektiğini düşünüyorum. Veya işte oluşan durumlarda

haberdar olmaları gerektiğini düşünüyorum. Bir karar alınıyor, o kararın akademisine nasıl yansıdığını kendi gözleriyle görmeleri gerektiğini düşünüyorum.” (Elisa)

Akademisyen yöneticinin fayda zihniyetine sahip olması gerektiğini düşünen iki öğretim elemanından biri olan Zümra Hoca, yöneticinin öğretim elemanlarının istek ve ihtiyaçlarını takip etmesi gerektiğini dile getirmiştir.

“Fayda zihniyetine sahip olmalı. Ne yapıyoruz, çalışıyor muyuz, nasıl gidiyor, bir ihtiyacınız var mı, her şey yolunda mı? Tabii ki sosyal anlamda da bizimle iletişim kurması, bağ kurması çok önemli.”

Son olarak Ecrin Hoca, yöneticinin gelişim zihniyetine sahip olması gerektiğini belirtirken demokratik bir anlayışla birlikte paylaşımcı bir kültürün olması gerektiğini dile getirmiştir. Bunun için de yöneticinin kendisini akademide güncel tutması gerektiği ve destekleyici bir anlayışa sahip olması gerektiğini ifade etmiştir.

“Demokratik bir anlayış, hani o kişisel hırslar olur ya, sadece bende olsun anlayışı yerine, paylaşımcı bir kültürün olması gerektiğini düşünüyorum. Bir de dediğim gibi, insan bir kere kendini beslemeli. Kendinde o cevher olunca bunu paylaşmaktan, bunu desteklemekten geri durmaz diye düşünüyorum. Ama mesela bazen oluyor, idari görevleri çok seven insanlar oluyor ama ne indeksten haberi var ne yayın sınıflamasından haberi var. Böyle bir insan, yeni kuramsal tartışmalardan, yeni yayınlardan, şundan bundan haberi olmaz. Akademide güncel olması, güncel kalması gerekli. Hani o kendisini beslemeye devam ettiğinde zaten çevresini de besliyor. Yönetici açısından bunu söyleyebilirim. Ama o kendini canlı tuttuğunda Etrafına da o kültürü yaşatmaya, sürdürmeye devam edecektir diye düşünüyorum.”

BÖLÜM IV

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışma sonucunda yönetici zihniyeti ve akademik üretkenlik konularına dair önemli bulgulara ulaşıldığı ifade edilebilir. Çalışmanın sonuç ve tartışma bölümünde alt problemler sırayla ele alınarak elde edilen bulgular literatürle ilişkilendirilmiş ve tartışılmıştır. Devamında çalışmanın bulguları ışığında ulaşılan sonuçlar ve sonuçların ilgili alandaki potansiyel etkilerine yönelik önerilere yer verilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın ilk alt problemi kapsamında öğretim elemanlarının akademik üretkenliğe dair düşüncelerinin ne olduğu incelenmiştir. Çalışmada, öğretim elemanlarının üniversitenin üç temel misyonuna benzer şekilde akademik üretkenliği eğitim-öğretim, bilimsel çalışma, topluma katkı ve bunlara ek olarak mesleki gelişim çerçevesinde yorumladığı görülmüştür. İlgili literatür incelendiğinde akademik üretkenliğin çalışmada karşılaşılan kavram ve tanımlarla yer yer benzeştiği ve farklılaştığı görülmüştür. Mooney'nin (1991) çalışmasında, “temel ya da önemli hedefler” doğrultusunda yönelttiği bir soruya katılımcıların %58'i araştırma, %98'i eğitim, %43'ü topluma hizmet ve %80'i meslektaş dayanışması cevabını vermiştir. Mooney'nin çalışmasına araştırma, eğitim ve topluma hizmet kategorileriyle benzerlik gösterirken meslektaş dayanışması kategorisi farklılık göstermektedir. Bu tez çalışması kapsamında katılımcı öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda mesleki gelişim kategorisi oluşturulmuştur. Bu çalışmada, öğretim elemanları akademik üretkenliği çoğunlukla “literatüre katkı”, “nitelikli yayın üretme” ve “nitelikli öğrenci yetiştirme” olarak anlamlandırmıştır. Öğretim elemanları “nitelikli yayın üretme”yi akademik üretkenliği sayısal bir ölçütten ziyade nitelik açısından doygun yayınlar yapmak olarak

değerlendirmiştir. Elde edilen verilerle öğretim elemanları üretilen yayınların sayısından ziyade yayınların niteliği ve özgünlüğünün önemine vurgu yapmıştır. Öğretim elemanları “nitelikli öğrenci yetiştirme”yi ise, akademisyenin eğitimci olarak görevi olarak nitelendirmiş ve eğitim öğretim faaliyetini öğrencilere var olan bilgisini aktarabilme, onlara gerekli donanımı kazandırabilme ve nitelikli bir öğretim süreci olarak betimlemişlerdir. Buradan hareketle akademisyenlerin eğitim ve araştırma faaliyetlerinin birbirinden ayrı düşünülmemeyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda öğretim elemanlarının akademik üretkenliğe dair tanımlamaları sırasında güncel, özgün, doğal ve faydalı sıfatlarını sıklıkla kullandıkları görülmüştür. Çalışmada akademik üretkenlik toplumun ve bilimin pozitif gelişimine katkı sağlamakla birlikte iş birlikli çalışma kültürüne yatkın olmanın da akademik üretkenlik algısının önemli bir parçası olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Alparslan, Polatçı ve Yastıkoğlu (2021) çalışmada, öğretim elemanlarının akademisyenliğe yükledikleri anlamı ortaya çıkarmak amacıyla 815 katılımcı öğretim elemanı, akademisyenliği faydalı olma, meslek sevgisi, hayalini gerçekleştirme, merak, mutluluk, saygınlık, bilime katkı ve geçim kaynağı olarak tanımlamışlardır. Çalışmada vatan sevgisi, miras gibi keşfedilen anlamlar ise çalışmanın farklılaştığı noktayı temsil etmektedir. Buradan hareketle akademisyenlerin akademik üretkenliğe yükledikleri bazı anlamların çalışmayla benzeştiği görülmüştür. Hagedorn’a (2012) göre, öğretim elemanının yaptığı işin anlamı yüzeysel ve basit unsurlar içeriyorsa akademisyenlik mesleki sorumlulukları yerine getirmenin ötesine geçmeyecek ve akademik üretkenlik olumsuz etkilenecektir. Bireyin hayatında önemli bir yer kaplayan, zaman zaman yaşamının ve kimliğinin merkezinde yer alan iş hayatı anlamlı bir yaşama dair merak uyandırabilir (Baumeister, 1991)

Rosovsky (2008, s. 166), akademide var olma motivasyonunun özünü, bireyin kendini yetiştirmeye dair sahip olduğu istek ve sınırsız olanak yaratmasıyla doğrudan ilişkilendirmiştir. Yalnızca zorlayıcı ya da merak uyandırıcı olmamakla birlikte iş, içerisinde kişinin istek ve potansiyelini gerçekleştirilmesiyle daha derinlikli bir anlam taşıyabilmektedir. Buna ek olarak, anlamlı bir işin çevreye fayda sağlamasının yanı sıra bireyin bilgi ve yeteneklerini de aktardığını söylemek mümkündür. Bu çerçevede bireyin anlamlı çıktılar sağlayabilmesi için uygun bir atmosfere ve yeterli fiziksel donanımına ihtiyacı vardır. Akademisyenlerin işe yükledikleri anlama dair Balcı ve Ağ (2019) akademisyenlerin işe yükledikleri anlamın akademik performansı farklılaştırabildiği sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında akademik üretkenliği destekleyen ve sınırlayan faktörler araştırılmıştır. Bu alt problem doğrultusunda araştırmanın ikinci ve üçüncü sorusu

incelendiğinde ğretim elemanlarının paylaştıkları görüşler birbiriyle benzerlik gösterdiği için sonuçlar birlikte ele alınmıştır. Öğretim elemanlarından elde edilen görüşler doğrultusunda engelleyici faktörlerin katılımcılar tarafından daha sık vurgulandığı görülmüştür.

Destekleyici bir etken olarak ğretim elemanlarının çoğu içsel motivasyonun önemine vurgu yapmıştır. Çalışmada, bireyin bilimsel çalışma üretmek için istekli olması gerektiği, akademik üretkenlik için motivasyon ve olumlu bir yaklaşımın önemli olduğu anlaşılmıştır. Benzer şekilde Alparslan ve arkadaşları (2021), içsel motivasyonu yüksek ve gelişim yönelimli ğretim elemanlarının akademik performanslarının diğer ğretim elemanlarına kıyasla daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu tez çalışmasında, ğretim elemanları yapılan akademik çalışmaların yanı sıra yetiştirdikleri öğrencilerin akademik üretkenliğe dair motivasyonlarını artırdığını dile getirmişlerdir. Öğretim elemanları bu çıktıların ileriki çalışmaları için de kendilerini motive ettiğini ifade etmişlerdir. Akademik üretkenliğin sürdürülebilirliği için içsel motivasyon tek başına yeterli bir itici güç olmadığı vurgulanmıştır. İçsel motivasyonun yanı sıra ğretim elemanlarının akademik yeterliliğe sahip olmaları, bunu da güncel literatürü takip ederek, araştırma yöntemleri, etik, istatistik bilgisi, yabancı dil ve teknoloji okur yazarlığı gibi çeşitli bilgi ve becerileri bir araya getirmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Üniversiteler akademik çalışmaların sayısını artırmak adına uzaktan eğitim için de çeşitli imkanlar sunmaktadır. Fakat çalışmanın da sonucuna paralel olarak hala modern ğretim teknolojilerinin gerektirdiği teknik donanım konusunda dijitalleşmeye başka bir deyişle teknolojik yenileşmeye sahip değillerdir (Demirkan, 2023). Teknolojik ilerlemeler bilimsel araştırmaların gelişimi için önemli görülmektedir, dolayısıyla araştırma ile teknolojik ilerleme arasında yüksek bir korelasyon olduğu söylenebilir (Jaffe vd., 2020). Bu tez çalışmasının sonuçlarına benzer şekilde yapılan başka bir çalışmada (Sevim ve Sarıkaya, 2022), yabancı dil bilmenin önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir. Aytekin ve arkadaşları (2016), ğretim elemanının bireysel gelişime dair sergilediği proaktif tutumuyla birlikte alan yazındaki güncel gelişmeleri takip etmesinin, öğrenme ve yeni beceriler edinmeye katkı sağlayarak akademik üretkenliğini artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Mesleğe karşı duyulan sevgi ve merak akademik üretkenlik için bir diğer önemli faktördür. Bu çalışma ışığında, mesleği en iyi şekilde ve akademi hayatını olabilecek en üst seviyede bitirme isteğinin unvanda yükselme için önemli bir itici güç olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat Şen ve Tekindal'ın (2021) çalışmasında, katılımcıların %85'i bilimsel çalışma

yaparken temel motivasyon kaynaklarının akademik merak değil unvanda yükselme ve puan stresi olduğunu dile getirmişlerdir. Unvanda yükselme maddi ve manevi olarak akademisyenin hayatında olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışmaya paralel olarak, Marsh ve Roche'un (1997) çalışmasında, eğitim ve bilimsel araştırmayı güçlendirmek adına verilen dışsal ödüllerin, eğitim ve araştırma arasındaki ilişkileri olumlu yönde etkileyebileceği vurgulanmıştır. Akademik terfi ya da maaş bu ödüllere örnek olarak gösterilebilir. Fakat akademik üretkenlik unvanda yükselmenin yanı sıra amaçtan ziyade araç olarak da kullanılabilir. Ergelen (2019), akademik yayınların atama ve görevde yükselme gibi mesleki gelişimin bir parçası olmasının çalışmaların nitelikten ziyade nicelik odaklı olmasına sebep olduğunu belirtmiştir. Bu tez çalışmasında elde edilen sonuçlardan biri üretilen yayınların niteliğinde karşılaşılan eksikliğin sebebinin unvanda yükselme kriterlerinin etik veya etik olmayan yollarla nicelik odaklı üretilmesidir. Öğretim elemanları dergi süreçleri ve uzun hakem değerlendirmelerinin akademik üretkenlik çabalarını olumsuz yönde etkilediğini dile getirirken bazı öğretim elemanları TR Dizin'de artık çalışma yayımlamak istemediklerini vurgulamışlardır. Bunun yanı sıra, araştırma çabalarını belirli disiplinlere odaklayan orta gelirli ülkelerin, genel temel bilimlere yatırım yapan ülkelere kıyasla daha yavaş büyüdüğü görülmüştür (Jaffe vd., 2020).

Bu çalışmanın sonuçlarına benzer şekilde Şen ve Tekindal (2021), yayımlama süreçlerini, değerlendirilme kriterlerindeki eksikliği, bilimsel yetersizliği, kaynak eksikliğini, etik problemler ve akademik terfi akademik üretkenlik üzerinde olumsuz faktörler olarak tanımlamıştır. Aynı çalışmada, katılımcıların %81'i dergilerin değerlendirme ve yayımlama sürecinin sağlıklı olduğunu ifade ederken %94'ü değerlendirme kriterlerinin değiştirilmesi ve yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Birçok dergide bu problemler yaşanırken iyi dergiler gün geçtikçe daha seçici hale gelerek hakimiyet alanlarını genişletmektedir. Bunun yanı sıra çoğu büyük çok uluslu yayıncılar tarafından kontrol edilen dergiler erişim için yüksek fiyatlar talep etmektedir. Bu da kaliteleri ve titizlikleri şüpheli olmasına rağmen daha düşük ücret ödenmesi halinde, herhangi bir şeyi "yayınlayacak," dergilerin sayısını gün geçtikçe artırmaktadır (Altbach, 2015).

Bu çalışmanın ışığında bazı öğretim elemanlarının da dile getirdiği üzere akademik fikir hırsızlığı akademik üretkenliği etkileyen başka bir faktördür. Bu durumun aynı zamanda öğretim elemanlarının çalışma özgürlüğünü kısıtladığını söylemek mümkündür. Benzer şekilde Şen ve Tekindal (2021) çalışmasının devamında elde edilen diğer sonuçlar ise, öğretim elemanlarının %24'ü etik ihlal olduğu fark edilmesine rağmen çalışmaya müdahale

ettirilmediği ve %28'i kendi araştırma fikrinin/projenin izinsiz bir şekilde başka meslektaşları tarafından çalışıldığıdır. Bu tez çalışmasının sonucuna paralel olarak Arslan (2005) çalışmasında, düşüncenin özgür olmadığı bir yerde bilimsellikten ve demokrasiden söz etmenin mümkün olmadığını belirtmiştir.

Öğretim elemanlarının görüşlerine göre akademik üretkenliği engelleyen faktörlerden biri Türk yükseköğretim sisteminde profesörlük unvanının bireylere sağladığı zamansal bir kısıtlaması olmayan konfor alanı ve bunun bir etkisi olarak akademik üretkenliğin zayıflamasına zemin hazırlamasıdır. Öğretim elemanlarının görüşleri ışığında elde edilen sonuçlar bu durumun Türk yükseköğretim sistemi için geçerli olmadığını özellikle profesörlüğünü uzun süre önce alan bireylerin zayıf bir akademik üretken tutum sergilemelerine rağmen halihazırda yükseköğretimin bir parçası olduğunu dile getirmişlerdir. Bu tez çalışmasının sonuçlarına benzer şekilde Eti de (2016), unvanlardaki farklılığın akademik üretkenlikte farklılaşmayla sonuçlanabildiğini vurgulamıştır. Alparslan ve arkadaşları (2021) akademisyenliği saygınlık olarak anlamlandıran profesörlerin bu bağlamda doçentlerden daha düşük akademik üretkenliğe sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Fakat diğer bir açıdan akademisyenliğin anlamını bilimsel katkı olarak anlamlandıran profesörlerin daha üretken olduğu da görülmüş, bunun sebebi ise akademik unvanda son durak olan profesörlükte artık saygınlığa gerek kalmadığı ve bilime katkıya odaklandıkları görülmüştür. Bunun yanı sıra demografik özelliklerin de (yaş, cinsiyet ve kurum gibi) üretkenlik üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir (Eti, 2016).

Bu tez çalışmasında elde edilen diğer bir sonuç ise akademik teşvik ve üniversite tarafından sağlanan kaynaklar akademik üretkenliği artırırken, bu kaynakların eksikliğinin akademik üretkenlik üzerinde sınırlayıcı bir etkiye sahip olmasıdır. Benzer şekilde Mengi ve Schreglmann de (2013), destek ve teşvik eksikliğinin akademik üretkenliği olumsuz etkilediğini vurgulamıştır. Fakat bunun ötesinde Auranen ve Nieminen (2010), finansal teşviğin tek başına akademik faaliyetleri destekleme konusunda yetersiz kaldığını dile getirmiştir. Yenileşme ve gelişme sürecinin de en önemli faktörlerinden birinin kaynak eksikliği olduğunu söylemek mümkündür. Bu tez çalışmasının sonucuna paralel olarak Demirkan (2023), yenileşme noktasında kaynak eksikliğinin önemli bir problem olduğunu dile getirmiştir. Mengi ve Schreglmann (2013) yeterince maddi ve manevi bilimsel teşviğin sağlanmadığını belirtirken akademisyenlerin birbirlerine olan desteğinin önemine vurgu yapmışlardır.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda Türkiye’de uygulanan tasarruf tedbirleri ve süregelen ekonomik problemlerin üniversiteleri ve dolayısıyla öğretim elemanlarını çeşitli zeminlerde zorladığı ifade edilebilir. Bu çalışmada, artan üniversite sayısı ve çeşitli müdahalelerle istikrarsız bir şekilde uygulanan yönetmelik değişimleriyle öğretim elemanlarının üzerine düşen iş ve ders yükünün artması öğretim elemanları tarafından sınırlayıcı bir faktör olarak verilmiştir. Bu sonuca benzer olarak Atuahene’nin (2011) çalışmasında, ders yükünün bilimsel araştırma işlevinin sağlanamamasındaki en büyük engellerden biri olarak görülmüştür. Öğretim elemanlarının çoğu bu durumun bilimsel çalışma yapmaya ayıracakları süreden eksilttiğini, yetersiz öğretim elemanı sayısının gelecekte de uluslararası akademik görünürlüğe önemli bir yansıması olacağını vurgulamıştır.

Başarı sadece dışsal ölçütlere dayanmamaktadır. Bu tez çalışmasında da olduğu gibi içsel memnuniyet ve bireysel tatmin, başarı ile bağlantılıdır. İlk eğitim gününde dahi öğrenciler akranlarından, hocalarından ve parçası oldukları okuldan aidiyetlik hissi ve buna bağlı olarak orada başarılı olup olamayacaklarına dair aldıkları birçok mesajla bir algı oluşturabilirler. Bu süreç tıpkı öğrencilerde olduğu gibi öğretim elemanlarında da görülebilmektedir. Bu tez çalışmasına katılan öğretim elemanlarından elde edilen sonuçlara göre benzer akademik amaçlara sahip öğretim elemanlarının birbirlerini motive edecek, destekleyici nitelikte daha ileriye taşıyacak davranışlarda bulunması akademik üretkenliği artırıcı bir faktördür. Bailey’nin (2019) çalışmasına göre bilimsel üretkenliğin yanı sıra nitelikli öğrencilerin yetiştirilebilmesi için de öğretim elemanlarının ve üniversitenin diğer paydaşlarının olumlu bir etkileşim içerisinde çalışması gerekmektedir. Öğretim elemanının örgütteki sosyal ağı öğrenme ve kültürlenmesinde yardımcı bir rol üstlenerek bireysel ve mesleki gelişime katkı sağlayacağını söylemek mümkündür. Düşük akademik üretkenliğe sahip akademisyenler öncelikle bünyesinde bulundukları üniversiteye daha sonra makro düzeyde Türk akademisinin uluslararası zemindeki görünürlüğüne zarar verebilmektedir. Tıpkı bu çalışmada elde edilen bir sonuç olarak birlikte çalıştıkları öğretim elemanlarının pasif akademik tutumlarının, örgütün dinamik bir kültüre sahip olmamasının onların üretme motivasyonlarını olumsuz etkilediğini dile getiren öğretim elemanları gibi. Örneğin bu tez çalışmasının bir sonucu olarak takdir, bireyin iş memnuniyetini ve motivasyonunu arttırmaktadır. Benzer şekilde aynı üniversitedeki öğretim elemanlarının meslektaşlarının akademik başarılarını takdir etmesi, buna değer verdiğini göstermesi örgütte güçlendirici bir rol oynamaktadır. Olumlu bir işbirlikçi ortam için başarının kutlanması ve takdir edilmesi gerektiğini dile getiren Seligman, bunun örgütsel düzeyde de dayanışma ve beraberlik hissi

yarattığını vurgulamıştır (Seligman, 2011). Olumsuz rekabet ortamı bireyi yıpratarak, örgütteki iş birliğini azaltabilmektedir (Csikszentmihalyi, 1990).

Bireyin kendine ve başarabileceklerine dair sahip olduğu inancın sürdürülebilirliği için yöneticilerine de sorumluluk düşmektedir. Seligman'a göre bireylerin hedefleri için onları motive etmek ve destek olmak yöneticinin görevleri arasında sayılabilir. Fakat sürecin sonunda elde edilen başarının sürdürülebilir olması, başarıların farkında olunmasıyla sağlanabilir. (Seligman, 2011). Bu çalışmanın üçüncü alt problemi kapsamında akademik üretkenlik üzerindeki yöneticilerin etkileri incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda öğretim elemanlarına birlikte çalıştıkları hiyerarşik olarak en yakın yöneticilerinden üst düzey yöneticilerine kadar olan akademisyen yöneticilerin akademik üretkenlik ile nasıl bir bağlantısı olduğuna dair görüşleri alınmıştır. Buna dair akademisyenler yöneticileriyle aralarındaki ilişkiyi ve onların akademik üretkenlikleriyle olan bağlantısını engelleyici, nötr, şartlara bağlı (şartlı) olumlu, destekleyici olarak nitelendirmişlerdir. İkinci alt problem akademik üretkenliğin etki faktörlerine dair daha genel bir bilgi birikimi sunarken, üçüncü alt problemle birlikte bu çalışmanın da odak noktası olan akademisyen yöneticilerin akademik üretkenlik üzerindeki etkisine daha geniş bir projeksiyon sunması hedeflenmiştir. Katılımcı öğretim elemanlarının çoğu birlikte çalıştıkları akademisyen yöneticilerle olumsuz ve engelleyici bir ilişkiye sahip olduklarını ve çeşitli faktörlerin bu duruma sebep olduğunu belirtmişlerdir. Akademisyen yöneticilerin, öğretim elemanlarının resmi olarak akademik izin hakkına sahip olmasına rağmen çeşitli sebepler öne sürerek bu hakkı engellemeleri, akademik çalışmalar bağlamında talep edilen onayların geciktirilmesi veya yavaşlatılması ve akademisyenleri yıldırmaya yönelik davranışlar sergilemeleri akademik üretkenlik ile yöneticiler arasındaki olumsuz ilişkiye dair bulunan bazı sonuçlardır. Yöneticilerin sergilediği bu davranışların iş etiğine aykırı olduğunu söylemek mümkündür. Etiğe aykırı bu davranışlar örgütün tüm paydaşlarına ve dolaylı yoldan örgüte zarar verebilir (Khuntia ve Suar, 2004). Bu tez çalışmasında akademisyen yönetici ile mesafe arttıkça akademik üretkenliğin arttığını vurgulayan öğretim elemanları, yönetimdeki birçok aktörün olumsuz etkilerine değinmiştir. Hiyerarşik olarak onlara en uzak yönetici pozisyonundaki rektörün akademik üretkenlik üzerinde çok etkili olduğunu dile getirmişlerdir. Nicelik kaygısı nitelik kaygısından daha yüksek olan bir rektörün akademik üretkenliği sınırladığını dile getirmişlerdir. Çalışmanın bir sonraki alt probleminde bazı öğretim elemanları rektörün zihniyetinin üniversitenin işleyişi ve üretkenlik için en önemli etken olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer bir yandan dekan, anabilim dalı ve bölüm başkanının etkilerine vurgu

yapan ğretim elemanları dekanın ilgisiz tutumunu eleştirirken, ana bilim dalı başkanının inisiyatifine kalan durumların zaman zaman iş etiğine aykırı bir şekilde yapıldığını belirtmişlerdir. Khuntia ve Suar'a (2004) göre birinci basamak liderler alınan kararların uygulanmasıyla sınırlıdır. Çalışmada anabilim dalı ve bölüm başkanı birinci basamak lider olarak gösterilebilir. Onların çalışmasına ek olarak bu tez çalışmasının sonucuna göre birinci basamak liderler inisiyatif de alabilmektedir. Karşılaştırıldığında, orta düzeyde, üst yönetimin politika ve stratejileri atılacak adımlar için daha somuttur. Orta seviye yöneticiler üst düzey yöneticiler arasındaki köprüdür ve en altta, diğer becerilerden daha fazla insan becerisine ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışmada orta düzey yöneticiler dekan ve dekan yardımcısı olarak tanımlanabilmektedir. Onlara göre en üst seviyedeki liderler işin genel planını hazırlamak, koordinasyonu sağlamak ve kaynak düzenlemekle görevlidirler. İşleri diğer becerilere göre daha kavramsaldir (Khuntia ve Suar, 2004). Üst düzey yönetici ise bu tez çalışmasında rektörü temsil etmektedir. Rektörün üniversitelerin yönetim ve stratejilerinin belirlenmesindeki önemli bir faktör ve aynı zamanda karar merci olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Kısacası, beceriler, roller ve sorumluluklar farklı düzeylerde farklılık gösterdiğinden liderlik tarzları da farklılık göstermektedir.

Bu çalışmanın bir sonucu olarak akademik anlamda pasif üretken tutuma sahip olan akademisyen yöneticilerin sadece birim görevleri gibi formel iş odaklı bir yönetici tutumuna sahip olmaları ve ğretim elemanlarının da akademik üretkenliğine karşı nötr bir tutum sergilemeleri akademik üretkenlik üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Sergiovanni ve Sarrant (1983), lider yöneticinin tek işlevinin yalnızca karar vermek olmadığını belirtmişlerdir. Bu görevlerden birinin örgütte karşılaşılan sorunlara sürdürülebilir çözümler üretebilmek için paydaşları araştırma yapmaya özendirme olduğu belirtilmiştir. Bu tez çalışmasına benzer sonuçların elde edildiğı akademisyen yöneticiler ve ğretim elemanlarından elde edilen görüşler sonucunda bireysel ve örgütsel faktörlerin akademisyen yöneticilerin stratejik düşünme yeteneğı üzerinde destekleyici ve engelleyici yansımaları sahip olduğu bulunmuştur. Örgüt iklimi, kaynak yetersizliğı, yetki sınırlılığı, yöneticilerin karakteri, yönetim, meslektaş desteğı, üst yönetimin talepleri etkileyen faktörler olarak bulunmuştur (Demirkan, 2023).

Tıpkı bireylerin sahip olduğu zihniyet gibi örgütlerin de yöneticiler ve örgüt üyelerinin birleşimi olan bir zihniyet yapısının olduğunu söylemek mümkündür. Canning ve arkadaşlarının (2019) çalışmalarında, sabit zihniyetli bir organizasyonda üyelerin bireysel yeteneklerini sergiledikleri için değer verildiğı ve ödüllendirildiğı ifade edilirken, büyüme

zihniyetine sahip bir organizasyonda çalışanların öğrendikleri ve yeteneklerini geliştirdikleri için ödüllendirildiği belirtmişlerdir. Başka bir deyişle gelişim zihniyetine sahip bir organizasyonda birey, süreç odaklı bir yaklaşım çerçevesinde ödüllendirme sistemine sahiptir. Aksi yönde sabit zihniyete sahip bir organizasyonda ise nicel olarak elde edilen çıktılar ve başarılar üzerinden bir ödül mekanizması çizilmiştir. Bu da bu tez çalışmasının verileriyle benzer olarak öğretim elemanlarının eleştirdiği bir noktadır. Öğretim elemanları sonuç odaklı üretimin ve bu çerçevede şekillenen ödüllendirme sisteminin akademik üretkenliğin niteliğini zayıflatıldığını çokça vurgulamışlardır. Soyer'e (2016) göre, bir çözüm olarak akademik üretkenlik değerlendirme stratejileri geliştirilerek yüksek verimli kurumları belirlemek, potansiyeli ortaya çıkarmak için iyileştirmeler yapmak, terfi ve görev süresi süreçlerinin değerlendirmesine destek sağlayabilir. Buna ek olarak, öğretim elemanları yöneticilerinin uyguladığı akademik ya da kişisel baskı ve zorbalığın akademik üretkenliklerini doğrudan olumsuz etkilediğini dile getirmiştir. Sürekli bir eleştirinin, kendilerinin öğretim yeteneklerini ve üretkenliklerini engellediği sonucuna ulaşılmıştır. Boyer (1990), ABD araştırma üniversitelerinde akademisyenlerin, araştırma yapma baskısının üniversite öğretiminin kalitesini düşürdüğüne inandıklarını dile getirmiştir. Hissedilen akademik baskının öğretim elemanının hem üretkenliğini hem de işe karşı tutumunu olumsuz etkilediğini söylemek mümkündür. Fakat bunun aksine Seligman, pozitif bir zihniyet ile iş performansı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ve bu ilişkinin bağlılık ve katılımı etkilediğini ileri sürerken olumlu zihniyetteki bireylerin baskı ve stres halinde iyi bir performans göstereceklerini dile getirmiştir. (Seligman, 2011).

Khuntia ve Suar (2004), liderliğin organizasyonel bir hiyerarşik yapıya dayandığı ve bu yapının merkezinde etğin olduğunu belirtmişlerdir. Bu tez çalışmasının ışığında bireyin sahip olduğu düşünce yapısı ne olursa olsun deneyimlediği baskının onun üzerinde birçok zeminde olumsuz sonuçlar doğurduğunu ve doğuracağını söylemek mümkündür. Bu tez çalışmasında akademisyen yöneticilerle destekleyici ve yönlendirici bir ilişkiye sahip olduklarını dile getiren öğretim elemanları bu durumun akademik üretkenlikleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Onların görüşlerine göre teşvik edici, üretken, değer veren, rahat iletişim kurabildikleri ve iş-çalışan uyumuna dikkat eden akademisyen yöneticiler akademik üretkenliğin artması noktasında önemli bir etkiye sahiptir. Bu faktörler olumlu duyguların ve işteki verimin artırmasına olanak sağlamanın yanı sıra diğer bireylerle kurulan ilişkilerin gelişimine de zemin hazırlamaktadır (Kun vd., 2017). Bu tez çalışmasının sonuçlarına göre çalışan-iş uyumuna dikkat edilmeden verilen görev veya sorumlulukların

öğretim elemanlarının akademik üretkenliğini sınırladığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretim elemanları bu durumun verimli zaman kullanımı için oldukça önemli olduğunu, var olan görev tanımı dışında verilen görevlerin akademik üretkenliği engellediğini belirtmiştir. Bu bağlamda Seligman, yöneticilerin bireyin yeteneklerini belirleme ve kendi potansiyellerini anlama da önemli bir role sahip olduğunu dile getirmiştir (Seligman, 2011). Taylor'ın "Bilimsel yönetim ilkeleri" adlı kitabında da belirttiği gibi Csikszentmihalyi de bireylere verilen görev ve sorumlulukların onların yetenek ve becerilerinin gözetilerek verilmesi gerektiğini belirtmektedir (Csikszentmihalyi, 1990)

Bu çalışmada da görüldüğü gibi hiyerarşik olarak çeşitlenen yönetim kademesi farklı etkiye sahip olabilmektedir. Üst, orta ve alt seviyelerde liderlik farklılaşan roller, otoriteler ve yetkinlik noktasında farklılık göstermektedir (akt. Khuntia ve Suar, 2004). Yükseköğretimdeki akademisyen yöneticiler hiyerarşik düzende yer edinmiş unvanlarının resmi yetkilerinden güç alarak kendilerine yönetim mekanizması oluşturmaktadırlar. Olağan yetkilerinin yanı sıra sosyal yetkinlikler kazanmasıyla daha etkin bir lider konumuna gelebileceklerini söylemek mümkündür. Bu yetkinliğin sağlanması noktasında ortak bir akademik kültürün oluşturulması, paydaşı olan öğretim elemanlarının bu kültüre dahil edilmesi ile mümkün kılınabilir. Katılımcı öğretim elemanlarının da dile getirdiği gibi yönetici ve öğretim elemanları arasındaki pozitif iletişim önemli bir etkiye sahiptir. Fakat çalışmanın ışığında öğretim elemanlarının birlikte çalıştıkları yöneticilerle yetersiz bir iletişim kurdukları ve bu iletişimin çoğu zaman tek taraflı birim görev ve sorumlulukları çerçevesinde şekillendiği dile getirilmiştir. Bu tez çalışmasındaki öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda beraber çalıştıkları akademisyen yöneticilerin, onlarla kurdukları iletişime öğretim elemanları tarafından oluşturulan beklentinin altında değer verdiği, bu iletişimin sadece düzenin aksamaması için kurulduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma ışığında elde edilen sonuçlar çerçevesinde akademisyen yöneticilerin öğretim elemanlarıyla kayıtsız başka bir deyişle iletişimi artırmaya veya geliştirmeye yönelik bir tutum sergilemedikleri görülmüştür. Fakat Demirkan (2023) eğitim fakültesinde görev alan akademisyen yöneticilerin akademik çalışmaların niteliğini artırma bağlamında iletişimi güçlendirmeye çabaladıklarını belirtmiştir. Demirkan çalışmasında, iletişimsizlik sonucunda meydana gelebilecek belirsizliği en aza indirmek amacıyla üst yönetim ve örgütün diğer paydaşlarıyla iş birlikli bir rota izlediği sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Turan, Durceylan ve Şişman (2005) akademisyen yöneticilerle yürütülen bir çalışmalarında,

yöneticilerin %77,2'si örgütün paydaşları arasındaki ilişkinin önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bu tez çalışmasında yönetici pozisyonundaki akademisyenlerin birlikte çalıştıkları öğretim elemanlarının akademik özerkliğini ve sınırlarını ihlal ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda akademisyen yöneticilerin sahip oldukları gücü araçtan ziyade bir amaç olarak kullandıkları ve paydaşların üzerinde bir baskı mekanizmasına çevirebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin çalışmada rektör yardımcılılarıyla ilgili elde edilen görüşlere benzer şekilde, Eng-Tuck ve arkadaşları (2024), yüksek güce sahip bir rektör yardımcısının, öğretim ve araştırma gibi temel üniversite işlevlerindeki verimliliği artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Ancak yine aynı çalışmada, güçlü yöneticilerin özerk eylemlerinin organizasyonu etkileyebileceği de öne sürülerek rektör yardımcılarının sahip oldukları gücü abartılı bir şekilde kullanmalarının, abartılı kişisel görüşlerin uygulanmasının paydaşların çıkarlarına aykırı eylemlere yol açabileceğini vurgulanmıştır. Dolayısıyla bu tez çalışmasının sonuçlarına da paralel şekilde rektör yardımcısının üniversite verimliliği üzerindeki etkisi, özerk karar almanın potansiyel dezavantajları dikkate alınarak anlamlandırılması önemli görülmektedir. Tez çalışmasında çoğunlukla birlikte çalıştıkları anabilim dalı başkanlarının bilimsel çalışma ve eğitim öğretim faaliyetlerine önem verdiğini vurgulayan sonuçların aksine Demirkan (2023) bölüm başkanlarının üniversiteleri eğitim-öğretim ve topluma hizmet bağlamında uygulanan yenileşme çabalarında ilgili anabilim dalı başkanlarından daha yeterli algıladığı sonucuna ulaşmıştır.

Ruokolainen ve arkadaşları (2016), 2008, 2009 ve 2010 yıllarında bir Finlandiya üniversitesinden toplanan verilere dayanarak 1.197 akademisyenin üniversite ile istihdam ilişkilerine dair görüşleri ve önerilerini incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda öğretim elemanlarının istihdamı güçlü ve dengeli, ortalama ve dengeli, işveren odaklı, çalışan odaklı, dengeli işlemsel ve çalışan odaklı ilişkisel olarak altı farklı kategoride değerlendirdiği görülmüştür. Çalışma, kişiler ve üniversiteleri arasındaki karşılıklı hak ve sorumluluklar çerçevesinde geliştirdikleri bu yaklaşımlar yalnızca iş performanslarını etkilemekle kalmıyor, işte kalma veya ayrılma kararını da etkileyebildiği sonucuna ulaşmıştır. Bu noktada bir lider olarak akademisyen yöneticinin üniversite ve öğretim elemanı arasında güçlü bir köprü kurarak rasyonel ve destekleyici bir tutum sergilemesi gerektiğini söylemek mümkündür. İyi bir liderin tek bir özellikle tanımlanamayacağını belirten Seligman, örgütün diğer üyelerinin bireysel gelişimlerinin yanı sıra örgütün gelişmesinde sürdürülebilir olumlu bir etki bırakabilecek donanım ve zihniyete sahip olması gerektiğini dile getirmiştir

(Seligman, 2011). Dweck'e (2006) göre büyüme zihniyetine sahip yöneticileri başarılı yapan şey onların hataları öğrenme fırsatı olarak görmesidir. Bu düşüncenin örgüt içinde taklit edilmesi makro düzeyde bir gelişimdir. Örgüt üyelerinin ihtiyaç ve endişelerini anlayabilen yöneticinin olumsuz durumların olumlu deneyimlere dönüşmesini teşvik edecek tutum ve davranışlar sergileyerek çalışanların benzer bir durumda sorunu nasıl fırsata çevirebileceğine dair örnek de teşkil etmesi gerekmektedir (Dweck, 2006).

Çalışmanın dördüncü alt problemi kapsamında öğretim elemanlarının akademik üretkenlik bağlamında akademisyen yöneticilerin zihniyet yapısını değerlendirmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda öncelikle sabit, gelişim ve fayda zihniyetine sahip akademisyen yöneticilerin akademik üretkenliğe etkisine dair algıları keşfedilmesi amacıyla sorulan altıncı soruyu, bu üç zihniyet yapısı çerçevesinde birlikte çalıştıkları akademisyen yöneticilerin zihniyet yapılarına dair görüşlerinin alınması amacıyla yedinci soru takip etmiştir.

Üniversiteler çok katmanlı ve karışık yapılardır. Bu yapının çok katmanlılığının beraberinde getirdiği problemlerden biri akademik çalışmalar için alınması gereken kararlarda hangi aktör/ aktörlerin söz sahibi olacağıdır. Öğretim elemanlarının akademik üretkenliğinin gelişmesi yöneticilerin sahip olduğu zihniyet yapısının örgüte yansımalarıyla orantılı olduğunu anlaşılmıştır. Dördüncü alt problem kapsamında öğretim elemanlarına gelişim, fayda ve sabit zihniyete sahip akademisyen yöneticilerin tutum ve davranışlarına dair yöneltilen araştırma sorusunun yanı sıra birlikte çalıştıkları akademisyen yöneticilerinin nasıl bir zihniyet yapısına sahip oldukları sorusu yöneltilmiştir.

Öğretim elemanları sabit zihniyete sahip olan akademisyen yöneticilerin kısıtlayıcı, değişime uyum sağlayamayan, sonuç odaklı, dogmatik, ben merkezci, geleneksel ve akademik dinamizme sahip olmama gibi özellikleri taşıdığını dile getirmiştir. Bu tez çalışmasının sonucunda bulunan sabit zihniyete sahip akademisyen yöneticilerin niteliklerine ek olarak başka bir çalışmada (Sağlam, 2018), benzer şekilde yenileşmeye açıklık bağlamında eğitim alanındaki yöneticilerin farkındalığının araştırıldığı bir çalışmada, eğitim yöneticilerinin bu farkındalığa sahip olmasına ve sağlanan tüm desteklere rağmen yenileşmenin benimsenemediği vurgulanmıştır. Başka bir çalışmada Küsmüş (2018) ise okulların yüksek düzeyde ihtiyacı olan yenileşmenin önemine vurgu yapılarak okul gibi eğitim kurumlarının yöneticilerinin de yenileşmeye açık bireyler olması gerektiği belirtilmiştir. Bu tez çalışmasının sonucunda akademisyen yöneticilerinde yenileşmeye açık bir zihniyet yapısına sahip olmasının önemli olduğunu söylemek mümkündür. Yöneticilerin yanı sıra kuruluşun gelişim odaklı zihniyet inançlarına sahip olduğunun algılanması paydaşı

olan çalışanları becerilerini geliştirmeye ve öğrenmeye öncelik vermeye motive etmektedir (Canning vd., 2019).

Çalışmadan hareketle sabit zihniyete sahip akademisyen yöneticilerin başarısızlığın yanı sıra başarısızlık ihtimalinin dahi sade bir eylemden kimliğe dönüşme endişesine sahip oldukları söylenebilir. Bu da bireylerin görüşlerini değiştirmenin oldukça güç olduğunu, sabit zihniyete sahip bireyler için ise daha zor olduğunu göstermektedir. Diğer bir yandan, sabit zihniyete sahip bireyin, sınırlı bilgiye dayanarak karşısındakinin davranışı hakkında güçlü tahminlerde bulunma olasılığı daha yüksektir, bu da kalıplaşmış yargılara karşı daha güçlü bir eğilim göstermektedirler (Dweck ve Yeager, 2019). Kalıplaşmış yargıların iletişime yansması yönetici ve öğretim elemanı arasındaki çift yönlü yargılı iletişimden dolayı üretkenliği olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir. Bunun yanı sıra Rattan ve Dweck (2018) örgütlerin işyerindeki önyargı ifadelerine maruz kalan bireyler için başa çıkma stratejilerini sunmayı hedefledikleri bir çalışmada, çeşitliliği etkili bir şekilde teşvik etmek isteyen liderler, organizasyonda bir gelişimci zihniyet ortamı oluşturarak, önyargıya maruz bırakılmış bireyler için işyerindeki önyargı deneyiminin ardından mümkün olan en iyi sonuçları teşvik etmenin önemine vurgu yapmıştır. Çoğunlukla olumsuz deneyimlerle karşılaşan öğretim elemanları her ne kadar gelişim zihniyetine sahip olsalar da maruz kaldıkları baskılar ve yıldırmaya dayalı eylem ve sözlerden etkilenerek kendi görüş ve çabalarını çevreye gösterme noktasında kendilerini geri çektiği bu tez çalışmasında ortaya çıkan sonuçlar arasındadır. Öğretim elemanlarının karşılaştıkları bazı kural ve uygulamaları sorgulamadan kabul etmeye daha meyilli bir zihniyete sahip oldukları görülmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarının aksine Seligman (2011), negatif duyguların sosyal uyuma destek olabileceğini, utanç ve suçluluk gibi duyguların sosyal normlara uyulması için gereken davranış değişikliğini sağlayabileceğini dile getirmektedir. Ona göre negatif olaylar bireyin zihniyetini yeniden çerçevelemek ve yapıcı değerlendirmeler için birer fırsattır. Ona göre bu bilişsel yapılandırmadır. Bu tez çalışmasında, olumsuz durumların çoğunlukla öğretim elemanını sınırladığı ya da engellediği, bunun yanı sıra iletişimde de bir önyargıya sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla karşılaşılan durum her ne olursa olsun öğretim elemanlarının sorgulayan, eleştiren bir zihniyete sahip olmaları gerekmektedir.

Bu tez çalışmasındaki katılımcı öğretim elemanları, gelişim zihniyetine sahip olan akademisyen yöneticilerin hatalarla öğrenen, gelişime açık, destekleyici, açık görüşlü, iş birliğine açık, akademik dinamizme sahip ve yol gösterici olarak tanımlamışlardır. Bu tez çalışmasının sonuçlarına benzer şekilde gelişim zihniyetinin daha fazla meydan okuma

arayışını, dayanıklılığı ve olumlu sonuçları öngörebilir ve teşvik edebilir olduğu belirtilmektedir. (Dweck ve Yeager, 2019). Bu tez çalışmasında elde edilen sonuçlara ek olarak Demirkan'ın (2023) eğitim fakültesi yöneticileriyle yürüttüğü çalışmasında eğitim alanındaki akademisyen yöneticilerin sahip olması gereken bilişsel bir beceri olarak stratejik düşünmenin önemine vurgu yapılmıştır. Çünkü stratejik düşünme becerisinin artmasıyla yöneticilerin geleneksel bir yaklaşımdan daha modern bir yaklaşım benimseyecekleri düşünülmektedir (Balaban, 2011). Gelişim zihniyetine sahip bireylerin aksine, sabit zihniyete sahip bireylerin gruplar arası etkileşimlerden kaçmaya meyilli olduğu düşünülmektedir (Dweck ve Yeager, 2019). Bu da bu tez çalışmasının sonuçlarına benzer olarak, sabit zihniyete sahip olduğu düşünülen akademisyen yöneticilerin neden daha benmerkezci bir şekilde ilerlediğini açıklamaktadır. Bu zihniyete sahip yöneticiler yönetim anlayışlarını da bu çerçevede şekillendirmektedirler. Canning ve arkadaşları (2019), sabit zihniyetli örgütlerdeki çalışanların kazanç elde etmeye odaklanma olasılıklarının performanslarının tanınmasını sağlamak için bir ekiple paylaşmaktan daha mümkün olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu da gösteriyor ki yönetici zihniyeti ile örgütün işleyişi bağlantılıdır.

Son olarak katılımcı öğretim elemanları, fayda zihniyetine sahip yöneticiler akademik faydanın yanı sıra kolektif katkıyı da önemseyen ve toplumun çıkarlarını önceleyen aktörler olarak nitelendirmişlerdir. Fakat fayda zihniyetine sahip yöneticilerin olumlu tutumlarının yanı sıra aşırı pragmatik davranışlarının bir sonucu olarak akademisyenler üzerinden örgütsel fayda söz konusu olduğunda öğretim elemanının bireysel faydasının göz ardı edilebileceğini ve bunun baskın bir faydacılık anlayışına dönüşebileceği sonucuna da ulaşılmıştır. Buchanan ve Kern'in (2017) çalışmasında da benzer şekilde bahsedildiği gibi fayda zihniyetinin potansiyel riski, daha geniş liderlik ve amaç bağlamını dikkate almadan sadece öğrenme ve başarıya öncelik verilmesidir. Aynı çalışmada (2017), fayda zihniyetine sahip yöneticilerin daha iyi yöneticiler olabileceğine dair elde edilen görüşlere paralel olarak, fayda zihniyetine sahip bireylerin sistem içerisinde sadece öğrenip başarmak yerine, parçası oldukları sistemlere liderlik edebilecek yeterlilikte oldukları da vurgulanmıştır. Dolayısıyla, akademisyen yöneticilerin fayda zihniyetine sahip olması, bu yeterlilikle birlikte gelen yaptıkları işin nedenini sorgulama konusunda sahip oldukları avantajla birlikte, önemli görülmüştür. Fayda zihniyetine sahip bireyler varsayımlara meydan okumak ve amaçları gerçekleştirmenin ötesinde bir amaç bulmayı hedeflemediği söylenebilir. Bu da bir sistemin yalın bir parçası olmanın ötesinde, sistem için lider olmaya olanak sağladığı ifade edilebilir.

Bu tez çalışmasının sonuçlarına paralel şekilde başka bir çalışmada, akademik başarı çabasının içsel ve dışsal faktörlerin yanı sıra üst-ast ilişkisinden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır (Durmuş ve Akyüz, 2021). Farklı bir çalışmada ise örgütlerin belirlediği hedeflere ulaşmasının yöneticiye bağlılıkla orantılı olduğu vurgulanmıştır (Elegido, 2012). Dolayısıyla yöneticinin görev tanımının ötesinde örgütün bütününe etki eden bir aktör olduğu, yöneticinin aldığı kararlar ve geliştirdiği tutumun temel kaynağı olan zihniyet yapısının ayrı düşünülmemeyeceğini söylemek mümkündür. Bu çalışmanın ışığında yöneticilerin, öğretim elemanlarının başarı ve başarısızlıklarına karşı geliştirdikleri tutumun öğretim elemanları üzerinde destekleyici ve engelleyici etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonucu destekler nitelikte, Dweck ve Yeager (2019), bireysel istikrarlı geri bildirimin daha fazla inanca zemin hazırladığı görülürken, başarısızlık üzerine getirilen eleştirinin daha fazla çaresizliğe yol açtığını belirtmişlerdir. Benzer şekilde örgütsel düzeyde yöneticilerin sahip olduğu zihniyet yapısı bağlamında sergiledikleri tutum ve davranışlarını bu çerçevede yorumlamak mümkündür.

Öğretim elemanlarının bu üç tür zihniyet yapısına dair algılarının çalışmada, bu araştırma sorusunun hemen arkasından kendi yöneticilerinin zihniyet yapılarını nasıl tanımladıkları sorulmuştur. Öğretim elemanlarının çoğu yöneticilerinin sabit zihniyete sahip olduğunu dile getirirken, iki öğretim elemanı aynı zamanda yöneticilerinin görünüşte fayda zihniyetine sahip gibi davrandığını fakat değişime açık olmayan, ben merkezci tavırlar sergileyerek aslında sabit zihniyete sahip olduklarını dile getirmiştir. Bunun yanı sıra sadece altı öğretim elemanı gelişim zihniyetine sahip nitelikte yöneticilerle çalıştığını ifade etmiştir. Genel çerçevede fayda zihniyeti gelişim zihniyetinin bir tamamlayıcı olarak değerlendirilmiştir. Sadece üç öğretim elemanı birlikte çalıştığı akademisyen yönetici/yöneticileri sadece fayda zihniyetine sahip olarak değerlendirmiştir.

Araştırmanın beşinci ve son alt problemi kapsamında öğretim elemanlarının üniversiteleri akademik üretkenliği yüksek kurumlara dönüştürme noktasında yöneticilerin nasıl bir zihniyete sahip olması gerektiğine dair görüşleri alınmıştır. Bu bağlamda, çalışma kapsamında akademik üretkenliğin artmasında önemli bir faktör olarak görülen akademisyen yöneticilerin nasıl bir zihniyet yapısına sahip olmaları gerektiğine dair çalışmanın son sorusu yöneltilmiştir. Bu alt problem kapsamında on dört öğretim elemanı akademisyen yöneticilerin gelişim zihniyetine sahip olması gerektiğini belirtirken buna ek olarak altı öğretim elemanı fayda zihniyetine de sahip olmasının gerekliliğini dile getirmiştir. Değişime ve gelişime açık, hatalarla öğrenen, günceli takip eden, modern çağa uyum sağlayacak ve

toplumsal faydayı da önceleyecek bir yönetici zihniyeti öğretim elemanları tarafından vurgulanmıştır.

Çalışmanın sonucuna benzer olarak, Gopalan ve Yeager (2020) tarafından yürütülen bir çalışmada, öğrencilerin bir hata ile karşılaştıklarında, gelişim odaklı bir zihniyete sahip olanların, hataları işleyen beyin bölgesinde güçlü bir aktivasyon gösterdiğini belirtmiştir. Bu kişiler, hatayı yalnızca derinlemesine işlemeyip aynı zamanda bir sonraki fırsatta düzeltme olasılıklarını öngörebilmektedir. Tıpkı hata ya da başarısızlık ile karşılaşan yönetici ve öğretim elemanlarının bu durumun bir sonraki çalışmalar için bir fırsat, geri bildirim olduğunu düşünmesi gibi.

Bu tez çalışmasının öğretim elemanlarının sabit zihniyete sahip olduğunu düşündükleri yöneticileri hakkındaki ifadelerine paralel olarak, Gopalan ve Yeager'ın (2020) katılımcılarından sabit bir zihniyete sahip olanlar, hatalarını işlemekte dikkate değer derecede az bir çaba göstermişlerdir. Buradan hareketle gelişim odaklı bir zihniyete sahip olanların, sabit bir zihniyete sahip olanlara kıyasla daha fazla öğrenme ve gelişime açık olduğu söylenebilir. Yönetici düzeyinde değerlendirildiğinde bu durumun avantajlarının hem paydaşı olan öğretim elemanları hem de makro düzeyde üniversitenin gelişimine katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

Buchanan ve Kern (2017), bireysel öğrenme ve başarı arayışlarında, insanların eylemlerinin ardındaki amacı düşünmeye teşvik eden fayda zihniyetine geçişin önemini belirtmiştir. Onlara göre bu tez çalışmasında fayda zihniyetine sahip yöneticiler için yapılan yorumlara benzer şekilde, fayda zihniyetine sahip bireyler kişisel gelişimi ve başarıyı daha geniş bir zeminde toplumsal ilerleme ve ortak gelişmeye entegre etmeyi öncelerler. Fakat diğer bir yandan aynı çalışmada (2017), sabit ve gelişim zihniyetine sahip bireylerin genel olarak içinde bulundukları sistemler içerisinde sorgulamadan çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu tez çalışmasında yalnızca sabit zihniyete sahip bireylerin pasif bir tutuma sahip olduğunu vurgulanırken, Buchanan ve Kern (2017) gelişim zihniyetinin de sabit zihniyetle bu noktada benzerlik gösterdiğini belirtmiştir.

Tez çalışmasından elde edilen başka bir sonuç ise yöneticinin gelişim zihniyetine sahip olması ve demokratik bir anlayışla birlikte paylaşımcı bir kültürün olması gerekliliğidir. Bu durumun sağlanması için yöneticinin kendisini akademide güncel tutması ve destekleyici bir anlayışa sahip olması gerektiği de elde edilen sonuçlar arasındadır. Akademisyen yöneticilerin sadece gelişim zihniyetinden ziyade tamamlayıcısı olarak fayda zihniyetine de sahip olması gerektiği böylelikle bu zihniyetlerin olumlu yönlerinin birbirini tamamlayacağı

sonucuna ulaşılmıştır. Fayda zihniyetine sahip akademisyen yöneticilerin öğretim elemanlarının istek ve ihtiyaçlarını takip etmesi gerekliliği öncelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarının aksi yönde şekillenen bir çalışmada (Buchanan ve Kern, 2017), genel bağlamda sabit ve gelişim zihniyetine sahip bireylerin makro düzeyde çözümler üretmesinin oldukça sınırlı olduğu belirtilmiştir. Ne yaptıkları (sabit zihniyet) ve bunu nasıl yaptıkları (gelişim zihniyeti) ve bir şeyi neden yaptıkları (fayda zihniyeti) soruları bireylerin zihniyet yapılarına göre öncelenmektedir (Buchanan ve Kern, 2017). Bu tez çalışmasında elde edilen başka bir sonuç ise, yöneticilerin fayda zihniyetine sahip olmasının bir lüks olarak nitelendirilmesidir. Buradaki görüşe göre hali hazırda akademisyen yöneticilerin çoğunlukla sabit zihniyete sahip olduğunu belirtirken en azından gelişim zihniyetine sahip olmalarının olası bir ihtimal olduğunu fakat yöneticilerin faydacı bir zihniyete sahip olmasının şu anki yükseköğretim sisteminde muhtemel olmadığı dile getirilmiştir.

Genel olarak değeriendirildiğinde akademik üretkenliğin, fikirlerin yapılandırılmış ifadesi, veriye dayalı argümanlar ve mantıksal akıl yürütme ile karakterize edilen çalışmaların birleşimi olduğu söylenebilir. Fakat, önemli ölçüde bilgi ve karmaşık fikirlerin işlenmesi gibi zorlukları da beraberinde getirmektedir. 1980’li yıllardan bu yana yükseköğretim kurumlarının akademik üretkenliğini desteklemek amacıyla bilimsel yayın ve proje sayısı gibi çeşitli kriterleri içeren performansa dayalı araştırma fon ve performans sistemleri hazırlanmıştır (Tonta, 2017).

1995 yılında ilk kez belirli sayıda bilimsel yayın üretme komisyondan geçerek doçentlik için bir kriter olarak belirlenen performans sistemi görevde yükselme/ unvan değışikliği noktasında kullanılmış, fakat Türkiye’de gittikçe artan üniversite sayısı ve beraberinde artan öğrenci sayısı ile süreç içerisinde birçok problemle karşı karşıya kalınmıştır. Tasarlanan akademik teşvik sistemi akademik çalışmalarda nicel bir artış gösterirken, birçok çalışmanın nitel açıdan uluslararası standartlara henüz ulaşamadığı, üretilen yayınların endeksli dergi ve kitaplarda yayınlanması, üretilen yayın sayısına oranla düşük kalmıştır. YÖK Genel Raporu’na (2024) göre ise endeksli yayınların atıf alma oranının da ise düzenli bir düşüş görölmektedir. Bunun yanı sıra üniversitelerin yeterli alt yapıya sahip olmaması, üniversitelerdeki öğretim elemanı eksikliği, iş yükü gibi problemler görevde yükselme için bazı akademisyenlerin etik dışı davranışlara başvurmasına da akademik üretkenliğin zayıflamasına zemin hazırladığı görölmüştür. Marsh ve Roche (1997), eğitim ve araştırma faaliyetlerini yürütme noktasında akademisyenlerin karşılaştıkları olumsuz durumların onları kısıtladığını belirtmiştir. Bu tez çalışmasında da örgüt olarak yükseköğretimde

yenileşmeye ve öğretim paydaşlarının refahının artırılmasına dair atılacak adımların güncel yükseköğretim politikaları ve performans ölçütlerinden olumsuz etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Neumeier ve arkadaşları (2017) örgütün sadece çalışanlarının refahının örgüte olumlu yansımalarından faydalanmakla kalmadığını, beraberinde daha düşük devamsızlık, yüksek iş tatmini, az işten ayrılma niyeti, iyi kurumsal vatandaşlık dahil olmak üzere daha yüksek iş refahının kurumsal sonuçlarından da faydalanabileceğini dile getirmiştir. Aynı çalışmada, mutlu/üretken işçi tezi olarak adlandırılan refahın daha iyi iş performansı ve daha yüksek üretkenlikle bağlantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üretkenliğin artırılabilmesi için paydaşların refahının yanı sıra iyi araştırmacı olan akademisyenleri seçmeleri, elde tutmaları, teşvik etmeleri ve desteklemeleri gerekmektedir (Marsh ve Hattie, 2002). Benzer şekilde araştırma üretkenliklerini de artırmak için akademisyenlerin, eğitimde başarı ve yüksek akademik üretkenlik idealini örgüte yansıtılmasıyla, bu ilişkinin pozitif sonuçlar vermesinin mümkün olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, bu ilişkinin mevcut duruma göre daha pozitif hale getirilmesi, üniversitelerin önemli bir hedefi olmalıdır. Üniversiteler ve akademisyen yöneticiler, öğretim elemanlarına departmanlar arası akademik çalışma kültürünü teşvik etmelidir. Bu nedenle bir örgütün yapabileceği en önemli hamlelerden biri akademisyenlerin konuşacakları meslektaşları bulması, bir topluluğun parçası olması için fırsatlar yaratmaktır.

Zihniyet araştırmaları yalnızca insanların kendi çabalarının kapsamını değil, aynı zamanda sosyal dünyalarının potansiyel kapsamını ve doğasını da aydınlatmayı amaçlamaktadır (Dweck ve Yeager, 2019). Bunun akademideki yansımaları görmek üzere zihniyet kavramı bu çalışmanın motivasyon kaynağı olmuştur. Artan rekabet, teşvik, yayınlama üzerine baskının artması ve tercihen hakemli akredite dergilerde yer almasının akademisyenlerin zihniyetlerini etkilediğini söylemek mümkündür. Özellikle belirli zihniyetlere sahip kişiler yöneticileri tarafından önyargılı bir ifadeyle karşı karşıya kaldıklarında yaptıkları çıkarımlar, sonuçları şekillendirmektedir. Rattan ve Dweck (2018), gelişim zihniyetine sahip bireylerin, önyargıya karşı verdikleri tepkiyi, önyargıyı ifade eden kişinin değişimi için bir başlangıç noktası veya katalizör olarak görebileceği ve anlam sistemlerinin onları bu değişimin gerçekleşmesini beklemeye yatkın hale getireceğini öne sürmüştür. Bu nedenle, önyargıyla yüzleşen ve gelişim zihniyetine (sabit zihniyete kıyasla) sahip olanların, önyargıyı ifade eden kişiyle gelecekteki etkileşimlere ilişkin daha az olumsuz bir bakış açısı sergileyeceğini ve bu nedenle iş yerinde daha iyi bir aidiyet ve memnuniyet hissedeceklerini vurgulamışlardır (Rattan ve Dweck, 2018).

Araştırma kapsamında bireyin pozitif bir zihniyete sahip olması makro düzeyde örgütteki atmosferin, kültürün gelişmesine ve değişmesine katkı sağladığını söylemek mümkündür. Fakat bunun için gerekli olan bir başka şey ise anlayış, empati ve sözel destektir. Seligman (2011), bireyler arası iletişimin güçlenmesi için anlayış ve empatinin önemine vurgu yapmaktadır. Bunun yanı sıra anlaşmazlıklarda hakkaniyetli ve açık bir iletişimin bu çatışmanın ders çıkarılabilecek bir deneyime dönmesi noktasında önemine vurgu yaparken minnettarlığın ifade edilmesinin de önemli bir role sahip olduğunu dile getirmiştir (Seligman, 2011).

Yapılan bir çalışmada yüksek öğrenim kurumlarındaki öğretim elemanlarının tutumunun ve zihniyetinin akademide mükemmelliğin ve sürdürülebilirliğin sağlanması için akademik açıdan ciddi iyileştirmelere ihtiyaç duyduğu vurgulanmıştır. (Makondo, 2012). Çalışmada dört üniversiteden ikisi en iyi performans gösteren öğretim elemanlarına ödül vermenin zihniyet değişimini teşvik etmenin ve çalışkan bir kültürü beslemenin bir yolu olarak sunulduğu sonucuna ulaşmıştır. Başka bir deyişle teşvik sadece nicel ve nitel bağlamda akademik üretkenliği artırmakla kalmayıp, bireylerin zihniyetinin şekillenmesi için de bir araç olarak kullanılabilir. Bu çalışmada, ağır öğretim yükleri, teşvik ve destek araçlarının eksikliği gibi nedenleri öne sürerek kendi alanlarındaki tek otorite olmaya çalışan akademisyen yöneticilerin akademisyenler arasında paylaşım, öğrenme ve mesleki gelişim kültürünü teşvik etmeye yönelik proaktif bir zihniyet değişikliğine sahip olmaları gerekliliğinin altı çizilmektedir. 21. yüzyılın akademi kültüründe sabit zihniyete sahip, modası geçmiş ilkelerden ziyade gelişim zihniyetine sahip yöneticilere ihtiyacın çağrısı yapılmaktadır (Makondo, 2012).

Öneriler

Akademik üretkenlik bağlamında yapılan çalışmaların artabilmesi ve sonucunda gözle görülür bir etki yaratabilmesi için genelleme kaygısı güdülmeden yapılması gerekmektedir. Bu çalışma bir yüksek lisans tezi olarak sınırlı bir zamanda yazılmıştır. Türkiye benzeri olan ülkelerin akademik üretkenlik çerçevesinde incelenmesi kavramın literatürde daha geniş bir yer edinerek ileriki çalışmalara teşvik niteliği taşıyabilir.

Gelecek araştırmacılar merkez ve taşra üniversitelerindeki akademik üretkenlik bağlamında yönetici zihniyetinin yansımalarını değerlendirebilir.

Veri kaynağını çeşitlendirmek adına öğretim elemanlarının yanı sıra yöneticilerin kendilerini ve üst yöneticilerini akademik üretkenlik bağlamında nasıl değerlendirdiklerine dair kapsamlı bir çalışma yürütülebilir.

Akademisyen yöneticilerin zihniyet yapılarının akademinin her bir paydaşı üzerindeki etkisi nicel araştırma temelli bir çalışma oluşturularak incelenebilir.

Üniversite yönetimleri üniversite paydaşlarını işbirlikçi, uyum ve süreç odaklı bir tutum benimsemeye teşvik edecek stratejilerle örgütsel hedeflere uyumlu hale gelmelerini sağlayabilir. Benzer şekilde dinamik bir akademik ortamı yönetmeleri için profesyonel gelişim programları aracılığıyla akademisyen yöneticilere yönelik eğitimler hazırlanabilir.

YÖKAK ve üniversite üst yönetimleri, akademik üretkenliğin değerlendirilmesinde disiplinlerin doğasına uygun kriterler geliştirerek öğretim elemanlarını alanlarının ihtiyaçları doğrultusunda üretmeye teşvik edecek bir adım atabilir. Türk üniversiteleri, THE'a göre dünyanın en başarılı ilk üç üniversitesinden olan, Oxford ve Harvard Üniversiteleri gibi küresel zeminde bünyesindeki öğretim elemanlarını teşvik edecek disiplin odaklı araştırma fonları geliştirerek akademik üretkenliği artırabilir.

Üniversite üst yönetimleri ve YÖKAK, akademisyen yöneticilerin vizyoner bir eğitim anlayışı benimsemesine zemin hazırlayacak liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik stratejileri öğrenebilecekleri seminer ve kongreler hazırlayabilir. Bu kongre ve seminerler yöneticiler için mecburi bir hizmetiçi eğitim olarak verilebilir.

Araştırma sonuçları teşvik mekanizmalarının öğretim elemanları tarafından yetersiz olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda akademik performans göstergeleri ve akademik ödüllerde iyileştirmeler yapılarak öğretim elemanına başarısı karşılığında sağlanan maddi imkanlar genişletilebilir.

Üniversiteler üretkenliği desteklemek amacıyla dijital kaynak erişimi için güçlü finansal yatırımlar yaparak daha geniş ve nitelikli yayınları bünyesinde bulunduran dijital veri tabanlarını öğretim elemanlarının erişimine sunabilir.

Üniversiteler öğretim elemanlarının kullanımına sunduğu laboratuvar, kütüphane, çalışma ofisi gibi sahip olduğu fiziki koşulları iyileştirerek olumlu ve destekleyici bir çalışma atmosferi sunmalı.

Üniversiteleri güçlü mesleki topluluklara dönüştürmek için üniversite yönetimleri disiplini fark etmeksizin öğretim elemanları arasındaki akademik ilişkileri güçlü tutmalı. Akademik

Üretkenlik kültürünün disiplinlerarası çalışmalara da katkı sağlaması için akademisyen yöneticiler stratejik araştırma programları oluşturabilir. Bu programlar niversite bünyesinde ya da niversiteler arası iş birliği aracılığıyla hazırlanabilir. Benzer olarak Princeton Uluslararası ve Bölgesel alışmalar Enstitüsü çeşitli alanlardaki profesörlere ortak çalışma alanları kurarak araştırma yapmalarına olanak sağlamaktadır.

Çalışmada ğretim elemanlarının özlük haklarına yönelik getirdiği yapıcı eleştiriler göz önünde bulunduurulduğunda sosyal bir hak olan izin hakkının usule uygun ve dış müdahalelere maruz kalmadan uygulanabileceği örgüt atmosferinin sağlanması niversite yönetimleri tarafında denetlenebilir.

Öğretim elemanlarının maaşa dair söylemleri sonucunda özlük haklarında yer alan mali haklarına Hazine ve Maliye Bakanlığı'nca günün ekonomik koşullarına uygun sosyal ve akademik ihtiyaçların karşılanabilmesi için yasal mevzuatta gerekli iyileştirmelerin yapılması önem arz etmektedir.

Gelecek alışmalar yönetimde olumlu, büyüme odaklı bir rejimin sistematik değişikliğinin nasıl yönlendirilebileceğini, yönetici zihniyetinin akademik üretkenliğe nasıl olumlu yansıtılacağını ve destek kültürünün nasıl yaratılabileceğini vurgulayabilir. Akademik üretkenliği teşvik etme noktasında yapısal ve örgütsel etkiler yönetici zihniyetiyle birlikte incelenebilir.

Çalışmada ğretim elemanlarının akademik üretkenliği toplumsal fayda olarak anlamlandırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada akademik üretkenliğin topluma ve ekonomiye doğrudan katkı sağlaması amacıyla rneğin Stanford, California, Berkeley niversitesi gibi Türk niversiteleri de endüstri ile iş birliği yaparak üretilen girişimcilik projeleri ve teknolojik yenilikler için bir uygulama alanı geliştirilebilir.

Üniversitedeki yönetim ağı bünyesindeki ğretim elemanlarının ürettikleri yayınları sistemli bir şekilde takip etmeli, bu yayınlardan yapılan atıfları yakından takip ederek üretkenliğin niteliğini ölçmek için stratejik çalışmalar yürütebilir. Örneğin Harvard niversitesi akademik etkiyi artırmak için bu stratejiyi kullanmaktadır.

Türk niversiteleri bünyesindeki yöneticilerin araştırma yönetimi becerilerini geliştirerek niversitenin akademik üretkenliğini güçlendirmek için araştırma, geliştirme ve uygulama odaklı beceri eğitimi verebilir.

Üniversite üst yönetimi gelecek yöneticiler için mentorluk ve rehberlik hizmeti sunarak yeni gelen yöneticileri üniversitenin akademik kültürüne adaptasyonunu hızlandırmak ve bu sürecin en uyumlu şekilde tamamlanması için destek sunmalıdır.

Türk yükseköğretim sisteminde akademisyen yöneticilerin üniversitenin işleyişini doğrudan etkileyeceği düşünüldüğünde yöneticilerin seçimleri hususunda uygulanan usullerin yeniden incelenmesi ve tartışılması değerlendirilebilir.

Üniversitelerde düşük akademik üretkenliğe sebep olan faktörlerin tespit edilmesi ve buna ilişkin hem üniversitelerce hem de yükseköğretim üst kuruluşlarınca iyileştirici politikalar geliştirilebilir.

YÖKAK, akademisyen yöneticilerin akademik davranış ve idari becerilerini artırmak için yöneticiler için liderlik gelişim programı hazırlayabilir. YÖKAK bu noktada benzer eğitim programlarının örneklerini inceleyebilir. Benzer şekilde Harvard Business School liderlere yönelik çeşitli programlar sunarak üniversitelere etkin bir yönetim anlayışı kazandırmayı amaçlamaktadır.

Bu noktada yükseköğretimde akademik üretkenliğin artmasının, destekleyici faktörlerin tabana yayılmasının, engelleyici faktörlerin anlaşılmasının ve çözümlenmesine ilişkin net bir irade gösterilmesinin yükseköğretimin tüm paydaşlarının iş birliği ile olacağı göz ardı edilmemelidir.

KAYNAKLAR

- Akbaş, H., & Yaşar, S. (2023). Yöneticilerin enneagram kişilik tiplerinin etik davranış algıları ve yönetim tarzları üzerindeki etkisi. *İTİCÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 45-62.
- Akçiğit, U., & Tok, E. Ö. (2020). *Türkiye bilim raporu*. TÜBA.
- Alparslan, A. M., Polatçı, S., & Yastıoğlu, S. (2021). Akademisyenlik mesleğinde işin anlam kaynakları- akademik performans ilişkisi üzerine bir araştırma. *Journal of Higher Education and Science*, 11(2), 281-289. <https://doi.org/10.5961/jhes.2021.889982>
- Altbach, P. G. (2015). What counts for academic productivity in research universities? *International Higher Education*, 79, 6-7. <https://doi.org/10.6017/ihe.2015.79.5837>
- Arslan, M. (2005). Cumhuriyet dönemi üniversite reformları bağlamında üniversitelerimizde demokratiklik tartışmaları. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(18), 23-49.
- Arslan, N. T. (2004). "Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak" örgüt kültürü ve iklim hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 9(1). 203-228.
- Atuahene, F. (2011). Re-thinking the missing mission of higher education: an anatomy of the research challenge of african universities. *Journal of Asian and African Studies*, 46(4), 321-341. <https://doi.org/10.1177/0021909611400017>
- Auranen, O., & Nieminen, M. (2010). University research funding and publication performance- an international comparison. *Research Policy*, 39(6), 822-834. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.03.003>
- Avolio , B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Aytekin, İ., Erdil, O., & Erdoğan, N. (2016). Academicians' career capital and career satisfaction: the mediation effect of research productivity. *Educational Sciences Theory & Practice*, 16(6), 1921-1945. <https://doi.org/10.12738/estp.2016.6.0412>

- Balcı, M. (2011). Yüksek sayıda makalelerin sırrı. *Cumhuriyet Bilim Teknik*, 15 (1255), 10-11. <https://egazete.cumhuriyet.com.tr/katalog/4199/2011/4/8/10>
- Balcı, O., & Ağ, C. (2019). Yaşamın anlamı ve işin anlamlılığı arasındaki ilişki. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(33), 348-362. <https://doi.org/10.26450/jshsr.1043>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. (2nd ed., pp. 160-200). New York: Psychology. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Balaban, Ö. (2011). *Stratejik düşünce düzeyleri ile insan kaynakları yaklaşımları arasındaki ilişkinin araştırılması: ISO 500 örneği*. (Doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of Life*. New York: The Guilford.
- Bernard, HR. (2002). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. California: Alta Mira.
- Bıçak, M., Yakut, A., Ulutaş, K., & Gülbağlar, R. (2024). Okul yöneticilerinin liderlik ve girişimcilik özelliklerine ilişkin özyeterlilik algıları. *Sage Yayınları*, 18-26.
- Boyer, E. L. (1990). *Scholarship revisited: Priorities in the professoriate*. Princeton: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Bozbayır, O., Özata, M., & Altıntaş, M. (2023). Yükseköğretim kurumlarındaki toksik liderlik davranışlarının akademik personelin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi. *Yükseköğretim Dergisi*, 13(1), 19-31. <https://doi.org/10.2399/yod.23.1162964>
- Buchanan, A., & Kern, M. L. (2017). The benefit mindset: The psychology of contribution and everyday leadership. *International Journal of Wellbeing*, 7(1), 1-11. <https://doi.org/10.5502/ijw.v7i1.538>
- Can, E. (2021). Öğrenci görüşlerine göre yükseköğretimde kalite göstergeleri (Kırklareli Üniversitesi örneği). *MSKU Eğitim Fakültesi Dergisi*, 54-71. <https://doi.org/10.21666/muefd.754193>
- Canning, E. A., Murphy, M. C., Emerson, K. T., Chatman, J. A., Dweck, C. S., & Kray, L. J. (2019). Cultures of genius at work: Organizational mindsets predict cultural norms, trust, and commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(4), 626-642. <https://doi.org/10.1177/0146167219872473>
- Creswell, J. D. (2016). *Research desing: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches (4th edt.)*. California: Sage.

- Çelik, Z., & Gür, B. S. (2014). Yükseköğretim sistemlerinin yönetimi ve üniversite özerkliği: Küresel eğilimler ve Türkiye örneği. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 18-27. <https://doi.org/10.15390/EB.2014.3222>
- Çetinsaya, G. (2014). *Büyüme, kalite, uluslararasılaşma: Türkiye yükseköğretimi için bir yol haritası*. Eskişehir: Yükseköğretim Kurulu.
- Demir, E., Demir, C. G., & Özdemir, M. C. (2017). Akademik yükseltme ve atama sürecine yönelik öğretim üyesi görüşleri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 7(1), 12-23. <https://doi.org/10.15390/EB.2017.679>
- Demirkan, S. (2023). *Eğitim fakültesi yöneticilerinin stratejik düşünme becerileri ve yükseköğretimde yenileşmeye ilişkin yönetici ve öğretim üyesi görüşleri* (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Doğramacı, İ. (2000). *Günümüzde rektör seçimi ve atama krizi: Türkiye'de ve dünyada yükseköğretim yönetimine bir bakış*. Ankara:Meteksan.
- Durmuş, İ., & Akyüz, A. M. (2021). Akademisyenlerin akademik başarı çabası ile yöneticilerin etik liderlik davranışı, yöneticiye sadakat, kuruma sadakat ve akademik kıskançlık davranışı arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(22), 227-263. <https://doi.org/10.31568/sbed.938796>
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York:Random House.
- Dweck, C. S., & Yeager, D. S. (2019). Mindset: A view from two eras. *Perspectives on psychological science*, 14(3), 481-496. <https://doi.org/10.1177/1745691618804166>
- Elegido, J. M. (2012). Does it make sense to be a loyal employee? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 495-511. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1482-4>
- Eng-Tuck, J. C., Tsiligiris, V., Nguyen, T. N., & Nagirikandalage, P. (2024). Does vice-chancellor power determine UK university efficiency performance?, *Studies in Higher Education*, 49(11), 2262-2278
- Ercan, İ., & Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Ercan, Ü., & Sığrı, Ü. (2015). Kültürel değerlerin liderlik özelliklerine etkisi: Türk ve Amerikalı yöneticiler üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(3), 95-126.
- Ergelen, C. K. (2019). *Performans odaklı bir üniversitede akademik üretim kültürünün betimlenmesi* (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Ersoy, A. F. (2019). Fenomenoloji. In A. Saban & A. Ersoy (Eds.), *Eğitimde nitel araştırma desenleri* (ss. 80-134). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eti, S. (2016). Üniversitelerdeki akademik üretkenliğe etki eden faktörlerin incelenmesi. *Journal of Behavior at Work*, 1(1), 87-93. <https://doi.org/10.25203/idd.282022>
- Günay , D., & Günay, A. (2017). Türkiye’de yükseköğretimin tarihsel gelişimi ve mevcut durumu. *Yükseköğretim Dergisi*, 7(3), 156-178. <https://doi.org/10.2399/yod.17.024>
- Gür, B. S., & Küçükcan, T. (2009). *Türkiye’de yükseköğretim: Karşılaştırmalı bir analiz*. Ankara:SETA Yayınları.
- Gürer, G. T., & Çalık, T. (2022). Türkiye'deki örgüt kültürü konulu tezlere ilişkin bir içerik analizi, 42(2), 1463-1495. <https://doi.org/10.17152/gefad.1092175>
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-606. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2003.1870>
- Gopalan, M., & Yeager, D. S. (2020). How does adopting a growth mindset improve academic performance? Probing the underlying mechanisms in a nationally-representative sample. *OSF Preprints*. <https://doi.org/10.31219/osf.io/h2bzs>
- Graber, D. R., & Johnson, J. A. (2001). Spirituality and healthcare organizations. *Journal of Healthcare Management*, 46, 39-53. <https://doi.org/10.1097/00115514-200101000-00008>
- Green, M. F. (2007). Internationalizing community colleges: barriers and strategies. *Special Issue: International Reform Efforts and Challenges in Community Colleges*, 2007(138) 15-24.
- Güven, A., Kaplan, Ç., & Acungil, Y. (2018). Türkiye’deki akademik teşvik çalışmalarının akademik personelin motivasyonu üzerindeki etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(1), 245-268. https://doi.org/10.1501/SBFder_00000002496
- Hagedorn, L. S. (2012). The meaning of academic life. *The Review of Higher Education*, 35(3), 485-512. <https://doi.org/10.1353/rhe.2012.0024>
- Haliloğlu, F. G. (2013). *Yönetim kuramlarının liderlik konusuna yaklaşımları* (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Haney, C., Banks, C., & Zimbardo, P. (1973). The Stanford prison experiment: a simulation study of the psychology of imprisonment. *Naval Research Reviews*, 4–17.
- Harward Business Review (2014). How companies can profit from a "Growth Mindset". *Harward Business Review*. <https://hbr.org/2014/11/how-companies-can-profit-from-a-growth-mindset> adresinden erişilmiştir.

- Hoy, W. K. (1990). Organizational climate and culture: A conceptual analysis of the school workplace. *Journal of Education and Psychology Consultation*, 1(2), <https://doi.org/149-168>. 10.1207/s1532768xjepc0102_4
- Jaffe, K., Horst, E., Gunn, L. H., Zambrano, J. D., & German, M. (2020). A network analysis of research productivity by country, discipline, and wealth. *PLoS ONE*, 15(5), 1-15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232458>
- Kallio, H., Pietila, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2949-3217. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Kaya, A., Boston, S., & Kaya, Y. (2022). Türkiye’de öğretim üyelerinin bilimsel çalışma yapma motivasyonları, yetersizlikler ve yetkinlik sorunları: Bir saha araştırması. *Yükseköğretim Dergisi*, 13(2), 331-342.
- Kaya, K., & Uysal, M. T. (2017). Yöneticilerde yönetim zihniyetinin eyleme dönüşmesi. transformation management mentality to action in managers. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, 56, 97-115.
- Kaymaz, Ö. Ş. (2018). *Üniversitelerin uluslararasılaşma sürecinde karşılaşılan engeller ve geliştirilen stratejiler* (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Khalifa, M., & Albadawy, M. (2024). Using artificial intelligence in academic writing and research: An essential productivity tool. *Computer Methods and Programs in Biomedicine Update*, 5, 100145. <https://doi.org/10.1016/j.cmpbup.2024.100145>
- Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector Managers. *Journal of Business Ethics*, 49, 13-26. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000013853.80287.da>
- Kıroğlu, K., Kesten, A., & Elma, C. (2010). Türkiye’de öğrenim gören yabancı uyruklu lisans öğrencilerini sosyo-kültürel ve ekonomik sorunları. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 26.
- Knight, J. (1994). *Internalization: elements and checkpoints*. Ottawa: Canadian Bureau for International Education Research.
- Knight, J. (1999). A time of turbulence and transformation for internationalization. *Canadian Bureau for International Education Research*, 14, 1–15.

- Knight, Jane. (2008). *Higher education in turmoil: The changing world of internationalization*. Rotterdam: Sense.
- Kun, Á., Balogh, P., & Krasz, K. G. (2017). Development of the work-related well-being questionnaire based on Seligman's perma model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(1), 56-63. <https://doi.org/10.3311/PPso.9326>
- Kutlu, Ö., & Yavuz, H. Ç. (2016). Factors that plays a role in the academic resilience of academicians. *Eğitim Bilimsel Araştırma Dergisi*, 6(2), 131-150. <https://doi.org/10.12973/jesr.2016.62.8>
- Leary, D. E. (1990). William James on the self and personality: clearing the ground for subsequent theorists, researchers, and practitioners. In *Theory and philosophy commons* (pp. 101-137). Richmond: University of Richmond UR Scholarship Repository. <https://doi.org/10.4324/9780203761656-6>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). IL: Rand McNally.
- Lopez, K. A., & Willis, D. G. (2004). Descriptive versus interpretive phenomenology: Their contributions to nursing knowledge. *Qualitativd Health Research*, 14(5), 726-735. <https://doi.org/10.1177/1049732304263638>
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. London:Routledge.
- Makondo, L. (2012). Mindset change prerequisite for academic excellence: a case of four Zimbabwean and South African universities. *South African Journal of Higher Education*, 26(1), 105-119. <https://doi.org/10.10520/EJC123973>
- Marsh, H. W., & Hattie, J. (2002). The relation between research productivity and teaching effectiveness. *The relation between research productivity and teaching effectiveness*, 73(5), 603-641. <https://doi.org/10.1080/00221546.2002.11777170>
- Marsh, H., & Roche, L. A. (1997). Making students' evaluations of teaching effectiveness effective: The critical issues of validity, bias, and utility. *American Psychologist*, 52(11). <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.11.1187>
- Maruyama, M. (1980). Mindscapes and science theories. *Current Anthropology*, 21(5), 589-608. <https://doi.org/10.1086/202535>
- Mengi, F., & Schreglmann, S. (2013). Akademisyenlik bağlamında bilimsel üretkenliği etkileyen çevresel faktörler. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2(1), 1-17. <https://doi.org/10.17539/AEJ.38669>

- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. Ankara: Nobel.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (2015). *Nitel veri analizi*. Ankara: Pegem.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2023). Milli Eğitim İstatistikleri: Örgün eğitim 2022-2023. *Milli Eğitim Bakanlığı Resmi Web Sitesi*. <https://istatistik.meb.gov.tr/OgrenciSayisi/Index>
- Mooney, C. (1991). Professors feel conflict between roles in teaching and research. *Chronicle of Higher Education*, A15, 15-17.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. California: Sage.
- Neisser, U. (1967). *Cognitive psychology*. New York: Meredith Publishing Company.
- Neumeier, L. M., Brook, L., Ditchburn, G., & Sckopke, P. (2017). Delivering your daily dose of well-being to the workplace: A randomized controlled trial of an online well-being programme for employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 555–573. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1320281>
- OECD. (2009). Higher Education to 2030: *Globalisation, Educational Research and Innovation, Volume 2*. <https://doi.org/10.1787/9789264075375-en>
- OECD. (2014). *Indicator C4: Who studies abroad and where?* Paris.
- Orak, B. (2022). Yayın etiği ihlallerinin fikri mülkiyet hakları bağlamında değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi Hukuk Araştırma Dergisi* (2), 21-57
- Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki davranışsal çalışma koşulları ve kişilik farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (19), 115-134.
- Özer, M. A., & Çiftçi, A. (2022). Klasik yönetim teorisi'nin iki öncü ismi fayol ve weber'in yönetime katkısı üzerine bir değerlendirme. *Fenerbahçe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 133-152.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Ramsden, P., & Moses, I. (1992). Association between research and teaching in Australian higher education. *Higher Education*, 23, 273-295. <https://doi.org/10.1007/BF00145017>
- Rattan, A., & Dweck, C. S. (2018). What happens after prejudice is confronted in the workplace? How mindsets affect minorities' and women's outlook on future social relations. *Journal of Applied Psychology*, 103(6), 676-687. <https://doi.org/10.1037/apl0000288>

- Rosovsky, H. (2008). *Üniversite bir dekan anlatıyor*, çev. Süreyya Ersoy. Ankara: TÜBİTAK.
- Ruokolainen, M., Mauno, S., Diehl, M.-R., & Tolvanen, A. (2016). Patterns of psychological contract and their relationships to employee well-being and in-role performance at work: longitudinal evidence from university employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(19), 2827-2850. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1254104>
- Sample, S. B. (1972). Inherent conflict between research and education. *Educational Record*, 53, 17-22.
- Sağlam, Ö. (2018). *İstanbul'da özel bir okulda görev yapan eğitim yöneticilerinin inovasyon kavramı hakkındaki görüş ve önerileri* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schein, S. (2015). *A New psychology for sustainability leadership: The hidden power of ecological worldviews*. Sheffield: Greenleaf.
- Selek, Y., & Çakır, A. (2023). Oyun teorilerine teorik çalışma. *Ankara Bilim Üniversitesi Dergisi*, 257-275.
- Seligman, M. E. (2002). *Authentic happiness*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Sergiovanni, T. J., & Starrant, R. (1983). *Supervision: Human perspectives*. New York: McGraw-Hill Companies .
- Sevim, F. Ö., & Sarıkaya, E. E. (2022). Öğretim üyelerinin araştırma üretkenliği kavramına ilişkin algıları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), 54-73. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.1095151>
- Selvitopu, A. (2018). Türk yükseköğretiminde uluslararasılaşma stratejileri: Süreç yaklaşımı çerçevesinde nitel bir inceleme. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(4), 803-823. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2018038522>
- Sezgin, F., & Sönmez, E. (2018). Systematic investigation of organizational culture and climate studies: a content analysis. *İnönü University Journal of the Faculty of Education*, 19(1), 257-275. <https://doi.org/10.17679/inuefd.330928>
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. California: Sage Publications.
- Spradley, JP (1979). *The Ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Soyer, P. (2016). Academic productivity. *Diagnostic and interventional imaging*, 97, 139-140. <https://doi.org/10.1016/j.diii.2016.01.006>

- Stephenson, L. A. (2004). A comparative study of cognitive and non-cognitive factors relationaship to academic success for foreign master's students, *Statistics Education Research Journal*, 9(1), 6-26.
- Şen, C. A., & Tekindal, M. A. (2021). Klinisyenlerin akademisyenliğine ve akademik üretkenlik sürecine dair görüş ve beklentilerinin değerlendirilmesi ölçeği geçelik güvenirlik çalışması. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 11(3), 575-580. <https://doi.org/10.5961/higheredusci.983242>
- Taşçı, G. (2018). Yükseköğretimde uluslararasılaşma: Türkiye örneği (1995-2014). (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2024, 14 Nisan). *Türk Dil Kurumu*. <https://sozluk.gov.tr>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2024, 9 Mart). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. <https://sozluk.gov.tr>
- Türkiye Cumhuriyeti. (1981). 2547 sayılı yükseköğretim kanunu. Resmî Gazete (Sayı: 17506). <https://www.mevzuat.gov.tr/>
- Teichler, U. (2009). Internationalisation of higher education: European experiences, *Journal of Asia Pasific Education Review*, 10(1), 93-106. <https://doi.org/10.1007/s12564-009-9002-7>
- Tekerek, T. (2023). *Taşra Üniversiteleri*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Times Higher Education. (2015). *Times higher education – World university rankings 2014-15*. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2015/world-university-rankings?page=3#>
- Tonta, Y. (2017). *TÜBİTAK Türkiye adresli uluslararası bilimsel yayınları teşvik (UBYT) programının değerlendirilmesi*. TÜBİTAK ULAKBİLİM.
- Turan, S., Durceylan, B., & Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 182-202.
- Türkiye Bilim Akademisi. (2002). *Bilimsel araştırma ve etik sorunları*. Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi.
- Türkiye Bilimler Akademisi. (2020). *Türkiye Bilim Raporu*. Ankara: Türkiye Bilim Akademisi.
- University Ranking by Academic Performance (URAP). (2024, Kasım). *World ranking indicators*. <https://newtr.urapcenter.org/cdn/storage/PDFs/dAEB5abMWAnuA7Nj4/original/dAEB5abMWAnuA7Nj4.pdf>
- Ünal, Y. (2009). Bilgi toplumunun tarihçesi. *Tarih Okulu*, 2009(5), 123-144.

- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. In J. E. Kim S. Cameron, *Finding positive meaning in work* (pp. 296-308). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25(2), 93-135. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25003-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25003-6)
- Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2020). What can be learned from growth mindset controversies? *American Psychological Association*, 75(9), 1269-1284. <https://doi.org/10.1037/amp0000794>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, G., & Güçlü, N. (2021). Türkiye'de uluslararası öğrenci hareketliliğinin görünümü. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 11(1), 244-256.
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK). (1981, 11 Nisan). *Yükseköğretim Kanunu*. YÖK. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.2547.pdf>
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK). (2021). *Yükseköğretimde hedef odaklı uluslararasılaşma*. <https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/2021/yuksekogretimde-hedef-odakli-uluslararasılaşma.pdf>
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK). (2024). *Üniversite izleme ve değerlendirme genel raporu*. <https://www.yok.gov.tr/Documents/2024/universite-izleme-ve-degerlendirme-genel-raporu-2024.pdf>
- Yükseköğretim Kurulu. (2023). Yükseköğretimde yeni istatistikler. *Yükseköğretim Kurulu Resmî Web Sitesi*. <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2023/yuksekogretimde-yeni-istatistikler.aspx>
- Yükseköğretim Kurulu. (2023). *Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi*. <https://istatistik.yok.gov.tr>
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK). (2003, 4 Temmuz). *Yükseköğretim Kurulu Uluslararası İlişkiler Daire Başkanlığı*. <https://uluslararası.yok.gov.tr/uluslararasılaşma/bologna/diger-bildirgeler/graz-bildirgesi>
- Yükseköğretim Kurulu (YÖK). (2024). *Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi*. <https://istatistik.yok.gov.tr>

Yüksel, P., & Yıldırım, S. (2015). Theoretical frameworks, methods, and procedures for conducting phenomenological studies in educational settings. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 6(1), 1-20. <https://doi.org/10.17569/tojqi.59813>



EKLER



Ek 1 Görüşme Formu

YÜKSEKÖĞRETİMDEKİ AKADEMİSYEN YÖNETİCİLERİN ZİHNİYET YAPILARINA İLİŞKİN ÖĞRETİM ELEMANLARININ GÖRÜŞLERİ: AKADEMİSYEN ÜRETKENLİK BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME GÖRÜŞME PROTOKOLÜ

Görüşmeyi yapan kişi	İzem Şahan	Görüşme yapılan kişi	
Görüşme yapılan kişi iletişim bilgileri			
Görüşme yapılan yere ilişkin açıklamalar			
Görüşme tarihi ve saati		Görüşme Süresi	

Katılımcıya ve Görev Yaptığı Üniversiteye İlişkin Bilgiler

Cinsiyet	(...) Kadın (...) Erkek	Yaş	
Medeni hali		Görev yaptığı fakülte	
Çalıştığı üniversite		Toplam hizmet süresi	
Akademik Unvan		Mevcut kurumdaki hizmet süresi	

Giriş

Araştırmacı “Yükseköğretimdeki Akademisyen Yöneticilerin Zihniyet Yapılarına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri: Akademik Üretkenlik Bağlamında Bir Değerlendirme” başlıklı çalışma kapsamında bu görüşmeyi yapmaktadır. Görüşmede Türkiye’deki devlet üniversitelerinde eğitim veren öğretim elemanları ve akademisyen yöneticilerin görüşlerine başvurulacaktır. Görüşmeden önce katılımcılara araştırmanın temel kavramları zihniyet yapıları hakkında literatür bilgisi verilecektir. Görüşmeden önce katılımcılara not tutmaları için kalem kâğıt verilecek, araştırmacı konuşmaları kaydetmek için gerekli hazırlıkları yapacak, katılımcının onayı alınırsa ses kayıt cihazı hazır hale getirilecek. Görüşme sonucu elde edilen veriler sadece araştırma kapsamında kullanılacaktır. Katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığı bu çalışmada gizliliğe riayet edilecek, katılımcıların ve görev yaptıkları birimlerin adı gizli tutulacak, bunun için temsili adlar kullanılacaktır. Görüşmenin yaklaşık 1 saat sürmesi planlanmaktadır. Sizi araştırmama gönüllü olarak katılımcı katkısı vermeye davet ediyorum.

Onam

Araştırmaya ilişkin açıklamaları okudum ve gönüllü olarak çalışmaya

katılmak istiyorum. () Evet () Hayır

Karşılama

Araştırmacı randevu verilen saatte katılımcının yanına gidecek veya online bir toplantı ayarlanacak, selamlama ve teşekkür ifadelerini kullandıktan sonra kendisini kısaca tanıtacak, görüşmenin amacı hakkında katılımcıyı kısaca bilgilendirecek, görüşmede hangi konular üzerinde durulacağını katılımcıya iletecek, görüşme için planlanan süre hakkında katılımcıyı bilgilendirecektir

Görüşme Soruları

Araştırmacı görüşülecek konulara giriş yapar ve sırasıyla aşağıdaki soruları katılımcıya sorar:

Soru 1: Akademik üretkenlik sizin için ne anlam ifade etmektedir?

Soru 2: Kendi kurumunuzda akademik üretkenliği destekleyen faktörler nelerdir?

- a) *Bireysel düzeyde akademik üretkenliğinizi destekleyen faktörler nelerdir?*
- b) *Örgütsel düzeyde akademik üretkenliğinizi destekleyen faktörler nelerdir?*

Soru 3: Kendi kurumunuzda akademik üretkenliği engelleyen faktörler nelerdir?

- a) *Bireysel düzeyde akademik üretkenliğinizi engelleyen faktörler nelerdir?*
- b) *Örgütsel düzeyde akademik üretkenliğinizi engelleyen faktörler nelerdir?*

Soru 4: Akademisyen yöneticiler ile akademik üretkenlik arasında nasıl bir bağlantı olduğunu düşünüyorsunuz? Lütfen deneyimlerinizi dikkate alarak paylaşımda bulununuz.

- a) *Hiyerarşik olarak size en yakın yöneticinizle akademik üretkenliğiniz arasında nasıl bir bağlantı olduğunu düşünüyorsunuz?*
- b) *Orta ve üst düzey yöneticileriniz ile akademik üretkenliğiniz arasında nasıl bir bağlantı olduğunu düşünüyorsunuz?*

Soru 5: Akademisyen yöneticinizin akademik üretkenliğinize nasıl bir etkisinin olduğunu düşünüyorsunuz?

- a) *Akademik üretkenlik bağlamında destekleyici etkileri nelerdir?*
- b) *Akademik üretkenlik bağlamında sınırlayıcı etkileri nelerdir?*

Soru 6: Akademisyen yöneticilerin zihniyet yapısı ile çalıştıkları öğretim elemanlılarının akademik üretkenlikleri arasında nasıl ilişki olduğunu düşünüyorsunuz?

- a) Akademisyen yöneticilerin sabit zihniyete sahip olmaları birlikte çalıştıkları öğretim elemanlarının akademik üretkenliğini nasıl etkiler?
- b) Akademisyen yöneticilerin gelişim zihniyete sahip olmaları birlikte çalıştıkları öğretim elemanlarının akademik üretkenliğini nasıl etkiler?
- c) Akademisyen yöneticilerin fayda zihniyete sahip olmaları birlikte çalıştıkları öğretim elemanlarının akademik üretkenliğini nasıl etkiler?

Soru 7: Birlikte çalıştığınız akademisyen yöneticinizin/yöneticilerinizin zihniyet yapısını kendi akademik üretkenliğiniz bağlamında nasıl değerlendiriyorsunuz?

Soru 8: Akademisyen yöneticilerin akademik üretkenliği artırmak için nasıl bir zihniyete sahip olması gerektiğini düşünüyorsunuz? Lütfen, zihniyet yapılarını göz önünde bulundurarak değerlendiriniz.

Sonuçlandırma

Görüşmeye son verilmeden önce katılımcıdan eklemek istediği herhangi bir şey olup olmadığı sorulur.

Sonlandırma Sorusu: Görüşmeyi sonlandırmadan önce eklemek istediğiniz herhangi bir şey var mı?

Katılımcıya teşekkür edilir ve görüşme sonlandırılır.

Değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederim. Araştırmamın sonuçları hakkında sizi bilgilendirmemi isterseniz bundan mutluluk duyarım. İyi günler.

Ek 2 Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 07.08.2024-E.1011940



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Komisyonu



Sayı : E-77082166-302.08.01-1011940
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

07.08.2024

DAĞITIM YERLERİNE

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı **Yüksek Lisans Öğrencisi İzem ŞAHAN'ın, Doç.Dr.Fatih ŞAHİN'in** danışmanlığında yürüttüğü **"Yükseköğretimdeki Akademisyen Yöneticilerin Zihniyet Yapılarına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri: Akademik Üretkenlik Bağlamında Bir Değerlendirme"** adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 30.07.2024 tarih ve 13 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Araştırma Kod No: 2024 - 1274

Doç. Dr. Gökhan DELİCEOĞLU
Komisyon Başkanı V.

Ek:1 Liste
DAĞITIM
Gereği:
Sayın Doç. Dr. Fatih ŞAHİN

Bilgi:
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

TOPLANTI TARİHİ : 30.07.2024		TOPLANTI SAYISI : 13	
ADI – SOYADI		İMZA	
Prof. Dr. İsmail KARAKAYA BAŞKAN			
Prof. Dr. Zehra GÖÇMEN BAYKARA BAŞKAN YRD.			
Prof. Dr. C. Haluk BODUR			
Prof. Dr. Seçil ÖZKAN			
Prof. Dr. Cevriye TEMEL GENCER			
Prof. Dr. İlkey ULUTAŞ			
Prof. Dr. Kemalettin DENİZ			
Prof. Dr. Makbule GEZMEN KARADAĞ			
Prof. Dr. İlyas OKUR			
Prof. Dr. Nihan KAFA			
Doç. Dr. Melek Gülşah ŞAHİN			
Doç. Dr. Gökhan DELİCEOĞLU			
Doç. Dr. Elvan İNCE AKA			



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR...