



**EĞİTİM YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMLARININ DİNAMİK
YETENEKLER BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

Nurdan Ödemiş Keleş

DOKTORA TEZİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KASIM, 2024

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren altı (6) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Nurdan

Soyadı : Ödemiş Keleş

Bölümü : Eğitim Yönetimi

İmza :

Teslim Tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Eğitim Yönetimi Doktora Programlarının Dinamik Yetenekler Bağlamında İncelenmesi

İngilizce Adı : Examination of Educational Administration Doctoral Programs in the Context of Dynamic Capabilities

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Nurdan Ödemiş Keleş

İmza:.....

JÜRİ ONAY SAYFASI

Nurdan Ödemiş Keleş tarafından hazırlanan “Eğitim Yönetimi Doktora Programlarının Dinamik Yetenekler Bağlamında İncelenmesi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı’nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Ferudun Sezgin

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

.....

Başkan: Prof. Dr. Didem KOŞAR

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

.....

Üye: Doç. Dr. Fatih ŞAHİN

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

.....

Üye: Doç. Dr. Âdem ÇİLEK

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Çankırı Karatekin Üniversitesi)

.....

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Hatice TURAN BORA

(Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Başkent Üniversitesi)

.....

Tez Savunma Tarihi: 18.11.2024

Bu tezin Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı’nda Doktora tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Şaban ÇETİN

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü



Eşime ve Kızlarıma

TEŞEKKÜR

Doktora yolculuğumda bana danışmanlıktan öte mentorlük yapan, her konuda beni destekleyerek yüreklendiren, ihtiyacım olduğu her andaengin bilgisi ve tecrübesiyle rehberim olan çok kıymetli hocam, Prof. Dr. Ferudun SEZGİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez sürecim boyunca tez izleme komitesinde yer alarak benim için çok kıymetli olan öneri, görüş ve destekleriyle tezimin niteliğine anlamlı katkılar sunan değerli hocalarım Prof. Dr. Didem KOŞAR'a ve Doç. Dr. Fatih ŞAHİN'e çok teşekkür ederim. Tez jürimde yer alarak öneri ve görüşleriyle tezimi geliştirmemi sağlayan Doç. Dr. Âdem ÇİLEK ve Dr. Öğr. Üyesi Hatice TURAN BORA'ya da teşekkürlerimi sunarım. Araştırmama katılmayı kabul ederek kıymetli zamanlarını bana ayıran ve bu araştırmanın ortaya çıkmasını sağlayan katılımcılara ayrıca teşekkürü borç bilirim. İlkokul öğretmenimden danışmanlarıma bu zamana kadar bende emeği ve desteği olan tüm öğretmenlerime, beni yetiştiren anne ve babama gönülden teşekkür etmek istiyorum. Doktora yolculuğum boyunca bana verdikleri sevgi ve güven, gösterdikleri sabır ve hayatımdaki her şeyi daha anlamlı kıldıkları için eşim Mehmet Cemil ile kızlarım Nazlıcan ve Azra'ya sonsuz teşekkür ederim.

Nurdan Ödemiş Keleş

EĞİTİM YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMLARININ DİNAMİK YETENEKLER BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

(Doktora Tezi)

Nurdan Ödemiş Keleş

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Kasım 2024

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, yükseköğretimin yönetimi politikaları ekseninde eğitim yönetimi doktora programlarının (EYDP) dinamik yeteneklerini (DY) Türkiye bağlamında derinlemesine ele alarak programların dinamik yeteneklerini geliştirmeye yönelik öneriler sunmaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırma nitel araştırma yaklaşımı kapsamında durum çalışması deseninde tasarlanmıştır. Araştırma sürecinin ilk aşamasında doküman analizi uygulanacak eğitim yönetimi doktora programları belirlenen ölçütlere göre seçilmiş, ikinci aşamada veri toplama araçları geliştirilerek doküman analizi gerçekleştirilmiş, son aşamada ise pilot ve asıl görüşmeler yürütülmüştür. Araştırmada doküman analizi ve görüşme veri toplama teknikleri kullanılmış, veri toplama araçları araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Doküman analizi kapsamında veriler Dinamik Yetenekler Gösterge Listesi ile elde edilmiştir. Görüşmelerde yapılandırılmış “Dinamik Yetenekler Öğrenci Görüşme Formu” ile “Dinamik Yetenekler Öğretim Üyesi Görüşme Formu” kullanılmıştır. Araştırmada doküman analizi ile çözümlenen dokümanlar, programların bilim dalı web sayfalarındaki yazılı ve görsel her türlü tanıtım, açıklama, bilgilendirme; programda 2022-

2023 eğitim-öğretim yılı güz ve bahar yarıyıllarında aktif olarak okutulan zorunlu ve seçmeli ders içerik detayları; son on yılda programda üretilen tezlerdeki anahtar kelimelerdir. Araştırmanın katılımcıları amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik yöntemleri ile seçilmiştir. Katılımcılar, doküman analizi sonucu DY kavramsal çerçevesi bakımından yüksek betimsel görünüme sahip altı devlet üniversitesindeki EYDP’de görevli sekiz öğretim üyesi ile öğrenim gören/mezun 11 doktora öğrencisi olmak üzere toplam 19 kişidir. Veriler betimsel analiz ve içerik analizi teknikleri ile çözümlenmiştir. Araştırma sürecinde inandırıcılık, aktarılabilirlik, güvenilirlik ve doğrulanabilirliğe yönelik çeşitli stratejiler kullanılarak verilerin geçerli ve güvenilir olması sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, “EYDP’nin DY görünümü”, “DY’ye ilişkin tanımlama ve kavramsallaştırmalar”, “DY’nin ortaya çıkışını zorlaştıran nedenler”, “DY bağlamındaki becerilerin kazandırılması”, “DY’nin kazandırılmasına yönelik uygulama ve etkinlikler”, “DY’nin kazandırılmasındaki zorluklar”, “DY bağlamındaki becerilerin geliştirilmesi”, “Etkili ve sürdürülebilir DY için eğitim yönetimi politikaları” olmak üzere sekiz ana tema oluşmuştur. EYDP, DY yaklaşımına ait anahtar kavramlar açısından oldukça zengin olup en fazla liderlik kavramına vurgu bulunmakta, bu durum DY yaklaşımının EYDP ile bütünleştirilebileceğini göstermektedir. Eğitim yönetimi alanının dinamik yetenekleri değişime duyarlılık ve uyum, dönüşümcülük, güncellik, değişim yönetimi kavramlarıyla tanımlanmakta, EYDP’de DY’nin ortaya çıkmasını zorlaştıran nedenler arasında eğitim yöneticiliğinin bir meslek olarak görülmemesi, programlarda hâkim olan danışman-takipçi mantığı gibi nedenler bulunmaktadır. DY bağlamındaki beceriler öğrencilere araştırma ve geliştirme açısından öğrencinin bilim yapma motivasyonu yanında danışman ve öğretim üyesi rehberliğiyle kazandırılmakta; bu konudaki zorlukların başında az sayıda proje ve iş birliği yapılması gelmektedir. Öğrenciler DY’yi liderlik, yönetim ve kalite açısından edindikleri kuramsal bilgiyi uygulamaya yansıtarak kazanmakta, bu konudaki en büyük zorluğu uygulama fırsatları yetersizliği oluşturmaktadır. DY becerileri öğrencilere eğitim-öğretim açısından nitelikli bir eğitim-öğretim süreci geçirmeleri ve perspektiflerini geliştirmeleri sağlanarak kazandırılırken, bu konudaki zorlukların başında kuram-uygulama bütünlüğündeki yetersizlik gelmektedir. Toplumsal katkı açısından DY öğrencilere toplum sorunları ve ihtiyaçlarına yönelik bilgi üretimiyle ve topluma yansıtılmak üzere öğrenci niteliklerini yükseltmeyle kazandırılmakta, bu konudaki en büyük zorluğu toplumsal katkıya gereken önemin verilmemesi oluşturmaktadır. Çevredeki değişim ve yeniliklerin takibi için ders içeriği ve dersi yürütmede güncel değişim ve yeniliğe odaklanılırken bu konudaki en büyük zorluk değişim ve yeniliklere dair program içi/dışı (dernek, konsey vb.) liderlik yapılmamasıdır. Araştırma fırsatları sunmak için öğrenciler bilimsel etkinliklere katılmaya ve ödevden yayın üretmeye teşvik edilmekte buna ilişkin zorlukların başında, haksız yazarlık ile araştırma-proje üretimi ve öğrenci katılımı teşvikinin yetersizliği gelmektedir. Öğrenciler kişisel-akademik ağlar kurmaları ve genişletmeleri için bilimsel etkinlik katılımına teşvik edilmekte; buna ilişkin en büyük zorluğu danışman desteği eksikliği oluşturmaktadır. Lider ve girişimci bir bakış açısı kazandırmak için öğrencilere bilgi üretimi ve paylaşımı yeterliliği-özgüveni kazandırılmakta, programdaki kuramsal içeriğe ek uygulamalı eğitim yaklaşımı (liderlik uygulamaları) eksikliği bu konudaki en

büyük zorluk olarak görülmektedir. Yeni teknoloji ve araştırma yöntemlerinin öğrenilmesinde yeni teknoloji bağlamı zayıf görülürken, araştırma tekniklerinin öğrenilmesine yönelik beceriler ders içi veya ders dışı araştırma teknikleri yöntem uygulamaları ile kazandırılmaktadır. Bu konudaki zorlukların başında teknolojik yenilikleri kullanma ve öğrencilere sunmadaki eksiklik gelmektedir. Diğer program ve kuruluşlarla iş birliği ve projeler oluşturmak için Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) eğitim ve projelerinin gerçekleştirildiği ancak EYDP'nin bu konuda yetersiz olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamdaki en büyük zorluk, proje ve işbirlikleri yapmaya teşvik edilmeye yönlendirme eksikliğidir. Öğrencilerin yaratıcılığını destekleyerek araştırma üretkenliği sağlamak için özgün, gerçek sorunlara yönelik araştırma konularına yönlendirme yapılmaktadır. Buna ilişkin en çarpıcı zorluklardan biri alana katkı sunan özgün, yaratıcı tezlerle diğerlerinin aynı kefeye konulmasıdır. EYDP'de yetenekleri dönüştürmeye yönelik sunulan imkân, kaynak ve teşviklerin yeterli olmadığı görülmekte ancak öğrenciler yeteneklerini dönüştürmede programdaki öğretim üyelerinin her türlü (bilgi, deneyim, kaynak, rehberlik vb.) desteğini kendileri için oldukça kıymetli görmektedirler. Buna ilişkin en büyük zorluk, öğrencilere bu konuda sunulan burs, bütçe, yurtdışı eğitimi vb. imkânların yetersizliğidir. Öğrencilerin kolektif öğrenme düzeylerini geliştirmek ve öğrenilenleri paydaşlarla paylaşmak için en çok araştırma-ders WhatsApp, Facebook grupları oluşturulmakta ve ortak yazarlı makale araştırma iş birlikleri yapılmaktadır. Bu konudaki en büyük zorluğu ise birlikteliklerin az olması oluşturmaktadır. EYDP'de daha etkili ve sürdürülebilir DY için MEB ve YÖK'e ilişkin alınabilecek politika kararlarının başında mezun becerilerinden faydalanma, öncelik verme ve istihdam etmede MEB ve YÖK'ün iş birliği yapmasına yönelik yasal düzenlemeler ile bütüncül, kök, standart veya akredite edilmiş bir ders programı oluşturma bulunmaktadır. Enstitü ve bilim dalı başkanlığına ilişkin özerk karar alma düzeylerinin ve yetkilerinin güçlendirilmesi; istihdam piyasası ve ilgili sektörler açısından mezunların YÖK ve MEB kapsamında istihdam edilmesine yönelik politika kararları alınması dile getirilmiştir. En yetenekli öğrencileri programa çekmek için mezunlara dikkate değer ekonomik katkı, kariyer avantajı veya istihdam sağlama önerilirken, programın disiplinlerarası görünümünü artırmaya yönelik doktora öğrencilerine farklı program-disiplinlerden dersler aldırılması önerilmiştir. Araştırma üretkenliğinin desteklemesinde alınabilecek politika kararı nitelikli yayınları maddi-manevi ödüller ve bütçe ile destekleme olurken; en iyi ve farklılık yaratan uygulamaları hayata geçirmeye ilişkin politika kararı en iyi ve farklılık yaratan uygulama örneklerini ödül, konferans ve teşviklerle yaygınlaştırma olmuştur. Bulgular alanyazına dayalı biçimde tartışılmış programların dinamik yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler : Dinamik yetenekler, eğitim yönetimi, doktora programı, lisansüstü eğitim, yükseköğretim.

Sayfa Adedi : xxiii + 297

Danışman : Prof. Dr. Ferudun SEZGİN

**EXAMINATION OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION
DOCTORAL PROGRAMS IN THE CONTEXT OF DYNAMIC
CAPABILITIES
(Ph.D Thesis)**

**Nurdan Ödemiş Keleş
GAZI UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF EDUCATIONAL SCIENCES
November 2024**

ABSTRACT

The aim of this research is to explore the dynamic capabilities (DC) of educational administration doctoral programs (EADP) within the context of higher education management policies in Türkiye, and to provide recommendations for enhancing the dynamic capabilities of these programs. To achieve this goal, the research was designed as a case study within a qualitative research approach. In the first stage of the research process, educational administration doctoral programs to be analyzed through document analysis were selected based on predetermined criteria. In the second stage, data collection tools were developed, and document analysis was conducted. In the final stage, pilot and main interviews were carried out. The research utilized document analysis and interview techniques for data collection, with the data collection tools being developed by the researcher. Data for the document analysis was obtained using the Dynamic Capabilities Indicator List. In the interviews, semi-structured "Dynamic Capabilities Student Interview Form" and "Dynamic Capabilities Faculty Member Interview Form" were used. The documents analyzed in the research included written and visual materials on the web pages of the programs' departments, detailed content of mandatory and elective courses actively taught in the fall and spring semesters of the 2022-2023 academic year, and keywords from

dissertations produced in the programs over the past decade. The participants of the research were selected through criterion sampling and maximum variation sampling, which are among the purposive sampling methods. A total of 19 participants were involved, including eight faculty members and 11 doctoral students or graduates from six state universities whose programs had high descriptive visibility in terms of the DC conceptual framework. The data were analyzed using descriptive analysis and content analysis techniques. Throughout the research process, various strategies were employed to ensure the credibility, transferability, dependability, and confirmability of the data. The research findings led to the emergence of eight main themes: “The DC outlook of EADP”, “Definitions and conceptualizations related to DC”, “Reasons hindering the emergence of DC”, “Acquisition of skills within the DC context”, “Acquisition of skills in the context of DC”, “Practices and activities aimed at acquiring DC”, “Challenges in acquiring DC”, “Development of skills within the DC context” and “Education management policies for effective and sustainable DC”. EADP programs are rich in key concepts related to the DC approach, with a particular emphasis on the concept of leadership, indicating the potential for integrating the DC approach into EADP. Dynamic capabilities in the field of educational administration are defined through concepts such as sensitivity to change, adaptability, transformationalism, and change management. Challenges that hinder the emergence of DC in EADP include the perception of educational administration as not yet a profession and the prevailing advisor-follower mindset in the programs. Skills within the DC context are imparted to students through research and development activities, with a focus on students' motivation for scientific inquiry, guided by advisors and faculty members. Challenges in this area include the limited number of projects and collaborations. Students acquire DC by applying theoretical knowledge gained in leadership, management, and quality into practice, with the main challenge being the lack of practical opportunities. In terms of teaching and learning, students acquire DC by undergoing a high-quality educational process that broadens their perspectives. However, the main challenge in this area is the inadequacy of the theory-practice integration. From a societal contribution perspective, DC is imparted to students through the production of knowledge addressing societal issues and needs, but the main challenge here is the lack of emphasis on societal contribution. To keep up with environmental changes and innovations, course content and teaching should focus on current changes and innovations, but the main challenge here is the lack of leadership both within and outside the program (e.g., associations, councils, etc.) on these changes and innovations. To offer research opportunities, students are encouraged to participate in scientific events and produce publications from assignments, but challenges include unfair authorship practices and insufficient encouragement for research project production and student participation. Students are encouraged to build and expand personal-academic networks through participation in scientific events, with the main challenge being the lack of advisor support. To instill a leadership and entrepreneurial mindset, students are taught self-confidence in producing and sharing knowledge, but the main challenge in this area is the lack of applied training approaches (e.g., leadership practices) to supplement theoretical content. While the context for learning new technologies and research methods is weak,

research techniques are imparted through both in-class and extracurricular research technique applications. The main challenge in this area is the lack of usage and provision of technological innovations for students. Collaborations and projects with other programs and institutions are carried out through Technological Research Council of Türkiye (TÜBİTAK) education and projects, but EADP is insufficient in this regard. The main challenge here is the lack of encouragement and guidance for creating projects and collaborations. To support students' creativity and research productivity, they are directed towards original research topics addressing real problems. One of the most striking challenges is the equal treatment of original, creative dissertations that contribute to the field with others. The opportunities, resources, and incentives provided to transform capabilities in EADP are found to be insufficient, although students greatly value the support (knowledge, experience, resources, guidance, etc.) provided by faculty members in transforming their capabilities. The main challenge in this area is the lack of scholarships, budgets, overseas education opportunities, etc., provided to students. To enhance collective learning levels and share learned information with stakeholders, research-course WhatsApp and Facebook groups are created, and co-authored research collaborations are established. The main challenge in this area is the limited number of these collaborations. For more effective and sustainable DC in EADP, policy recommendations to the Ministry of National Education (MoNE) and the Council of Higher Education (CoHE) include creating legal regulations for collaboration between MoNE and CoHE in utilizing, prioritizing, and employing graduate skills, and establishing a comprehensive, root, standard, or accredited curriculum. It is suggested that the decision-making autonomy and authority of institutes and department heads should be strengthened, and policy decisions should be made for the employment of graduates in the labor market and relevant sectors within the framework of CoHE and MoNE. To attract the most talented students to the program, it is recommended to provide significant economic contributions, career advantages, or employment opportunities to graduates. Additionally, it is suggested that doctoral students should be allowed to take courses from different programs-disciplines to increase the interdisciplinary visibility of the program. The policy decision to support research productivity includes supporting high-quality publications with financial and moral rewards and budgets. In addition, the most effective and innovative practices should be implemented by disseminating examples of best and innovative practices through awards, conferences, and incentives. The findings have been discussed in relation to the literature, and recommendations for enhancing the dynamic capabilities of the programs have been provided.

Keywords : Dynamic capabilities, educational administration, doctoral program, graduate education, higher education

Number of Pages : xxiii+ 297

Supervisor : Prof. Dr. Ferudun Sezgin

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI	iii
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZ	vi
ABSTRACT	x
İÇİNDEKİLER.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xxii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xxiii
BÖLÜM I	1
GİRİŞ.....	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	11
Araştırmanın Önemi.....	12
Sınırlılıklar.....	14
Varsayımlar	14
Tanımlar	15
BÖLÜM II.....	17
KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE	17
Yetenek ve Dinamik Kavramları.....	17

Dinamik Yetenekler Yaklaşımı ve Kaynak Tabanlı Yaklaşım.....	18
Dinamik Yetenekler Yaklaşımı.....	19
Sıradan Örgütsel Yetenekler.....	21
Dinamik Yetenekler ve Tanımları	22
Dinamik Yeteneklerin Bağlamı, Boyutları ve Metodolojisi	24
Dinamik Yeteneklerin Ölçülmesi.....	28
Dinamik Yetenekler Yaklaşımının İlişkili Olduğu Kavramlar	30
Örgüt Kültürü	30
Örgütsel Değişim	31
Örgütsel Öğrenme.....	33
Liderlik ve Yönetişim.....	34
Türkiye’de Yükseköğretim Politikaları	36
Eğitim-Öğretim	40
Bilgiyi Üretme ve Yayma.....	41
Araştırma, Geliştirme ve Yenilik.....	42
Toplumsal Katkı/Topluma Hizmet.....	43
Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi	44
Kalite ve Akreditasyon	46
Girişimcilik	47
Yükseköğretimle İlgili Dünyadaki Yönelim, Son ve Olası Gelişmeler.....	49
Yükseköğretimin Yönetimi Bağlamında Dinamik Yetenekler	51
Eğitim Yönetimi Doktora Programı Bağlamında Dinamik Yetenekler	53
BÖLÜM III	60
YÖNTEM.....	60
Araştırma Yaklaşımı	60
Araştırma Deseni	61
Eğitim Yönetimi Doktora Programı Seçim Ölçütleri	63

Katılımcılar.....	65
Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi ve Verilerin Toplanması	68
Doküman Analizi Süreci.....	69
<i>Dinamik Yetenekler Gösterge Listesi</i>	70
Görüşme Süreci	72
<i>Dinamik Yetenekler Görüşme Formları</i>	72
<i>Dinamik Yetenekler Öğrenci Görüşme Formu</i>	73
<i>Dinamik Yetenekler Öğretim Üyesi Görüşme Formu</i>	74
Verilerin Toplanması.....	75
Verilerin Analizi.....	76
Geçerlik ve Güvenirlik	79
İnandırıcılık (İç geçerlik).....	79
Aktarılabilirlik (Dış geçerlik).....	80
Güvenirlik (İç Güvenirlik/Tutarlılık).....	81
Doğrulanabilirlik (Dış Güvenirlik/Teyit Edilebilirlik)	82
Araştırmacının Rolü	83
BÖLÜM IV	85
BULGULAR	85
Eğitim Yönetimi Doktora Programlarının Dinamik Yetenekler Görünümü	86
Dinamik Yeteneklere İlişkin Tanımlama ve Kavramsallaştırmalar	87
EYDP’de Dinamik Yeteneklerin Ortaya Çıkışını Zorlaştıran Nedenler	89
EYDP’de Öğrencilere Dinamik Yetenekler Bağlamındaki Becerilerin Kazandırılması	91
Araştırma ve Geliştirme	91
Liderlik, Yönetim ve Kalite.....	93

Eğitim-Öğretim	95
Toplumsal Katkı.....	96
EYDP’de Öğrencilere Dinamik Yeteneklerin Kazandırılmasına Yönelik Uygulama ve Etkinlikler.....	97
Çevredeki Değişim ve Yeniliklerin Takibi.....	98
Araştırma Fırsatları Sunma.....	101
Kişisel-Akademik Ağlar Kurma ve Genişletme	102
Lider ve Girişimci Bir Bakış Açısı Kazandırma	104
Yeni Teknoloji ve Araştırma Yöntemlerinin Öğrenilmesi	106
Diğer Program ve Kuruluşlarla İş Birlikleri ve Projeler Oluşturma.....	107
Yaratıcılığı Destekleyerek Araştırma Üretkenliği Sağlama.....	108
Yetenek Dönüştürmeye Yönelik İmkân, Kaynak ve Teşvikler.....	110
Kolektif Öğrenme Düzeyini Geliştirme ve Öğrenilenleri Paydaşlarla Paylaşma	111
EYDP’de Öğrencilere Dinamik Yeteneklerin Kazandırılmasındaki Zorluklar	113
Yükseköğretimin Amaçları Açısından Zorluklar	114
Dinamik Yetenekler Yaklaşımı Açısından Zorluklar	118
<i>Fırsatları Algılama Zorlukları.....</i>	<i>119</i>
<i>Fırsatları Yakalama Zorlukları</i>	<i>122</i>
<i>Dönüştürme Zorlukları.....</i>	<i>126</i>
EYDP’de Öğrencilerin Dinamik Yeteneklerinin Geliştirilmesi	128
Ekonomik Açıdan Yapılabilecekler.....	129
Akademik ve Mesleki Açıdan Yapılabilecekler.....	131
Yabancı Dil Gelişimi Açısından Yapılabilecekler	134
Danışmanlık Süreçleri Açısından Yapılabilecekler	136
Güncel Yenilik ve Değişimleri Duyurma Açısından Yapılabilecekler	139

Öğrenci Görüş ve İhtiyaçlarının Belirlenmesi Açısından Yapılabilecekler ...	140
EYDP’de Daha Etkili ve Sürdürülebilir Dinamik Yetenekler İçin Eğitim Yönetimi Politikaları	143
Millî Eğitim Bakanlığı ve Yükseköğretim Kurulu.....	144
Enstitü ve Bilim Dalı	146
İstihdam Piyasası ve İlgili Sektörler	149
En Yetenekli Öğrencileri Programa Çekme.....	151
Disiplinlerarası Görünümü Artırma	153
Araştırma Üretkenliğini Destekleme.....	155
En İyi ve Farklılık Yaratan Uygulamaları Hayata Geçirme	157
BÖLÜM V	160
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	160
Tartışma.....	160
Eğitim Yönetimi Doktora Programları Dinamik Yetenekler Görünümüne İlişkin Tartışma	161
Dinamik Yeteneklere İlişkin Tanımlama ve Kavramsallaştırmalara İlişkin Tartışma	162
EYDP’de Dinamik Yeteneklerin Ortaya Çıkışını Zorlaştıran Nedenlere İlişkin Tartışma	163
EYDP’de Öğrencilere Dinamik Yetenekler Bağlamındaki Becerilerin Kazandırılmasına İlişkin Tartışma	165
EYDP’de Öğrencilere Dinamik Yeteneklerin Kazandırılmasına Yönelik Uygulama ve Etkinliklere İlişkin Tartışma	169
Çevredeki Değişim ve Yeniliklerin Takibine İlişkin Tartışma	169
Araştırma Fırsatları Sunmaya İlişkin Tartışma	171
Kişisel-Akademik Ağlar Kurma ve Genişletmeye İlişkin Tartışma.....	172
Lider ve Girişimci Bir Bakış Açısı Kazandırmaya İlişkin Tartışma.....	174

<i>Yeni Teknoloji ve Araştırma Yöntemlerinin Öğrenilmesine İlişkin Tartışma....</i>	175
<i>Diğer Program ve Kuruluşlarla İş Birlikleri ve Projeler Oluşturmaya İlişkin Tartışma</i>	176
<i>Yaratıcılığı Destekleyerek Araştırma Üretkenliği Sağlamaya İlişkin Tartışma .</i>	177
<i>Yetenek Dönüştürmeye Yönelik İmkân, Kaynak ve Teşviklere İlişkin Tartışma</i>	178
<i>Kolektif Öğrenme Düzeyini Geliştirme ve Öğrenilenleri Paydaşlarla Paylaşmaya İlişkin Tartışma</i>	179
<i>EYDP’de Öğrencilere Dinamik Yeteneklerin Kazandırılmasındaki Zorluklara İlişkin Tartışma</i>	181
<i>Yükseköğretimin Amaçları Açısından Zorluklara İlişkin Tartışma</i>	181
<i>Dinamik Yetenekler Yaklaşımı Açısından Zorluklara İlişkin Tartışma</i>	186
<i>Fırsatları Algılama Zorluklarına İlişkin Tartışma</i>	186
<i>Fırsatları Yakalama Zorluklarına İlişkin Tartışma</i>	189
<i>Dönüştürme Zorluklarına İlişkin Tartışma</i>	191
<i>EYDP’de Öğrencilerin Dinamik Yeteneklerinin Geliştirilmesine İlişkin Tartışma</i>	194
<i>Ekonomik Açıdan Yapılabileceklere İlişkin Tartışma</i>	194
<i>Akademik ve Mesleki Açıdan Yapılabileceklere İlişkin Tartışma</i>	195
<i>Yabancı Dil Gelişimi Açısından Yapılabileceklere İlişkin Tartışma.....</i>	197
<i>Danışmanlık Süreçleri Açısından Yapılabileceklere İlişkin Tartışma.....</i>	199
<i>Güncel Yenilik ve Değişimleri Duyurma Açısından Yapılabileceklere İlişkin Tartışma.....</i>	202
<i>Öğrenci Görüş ve İhtiyaçlarının Belirlenmesi Açısından Yapılabileceklere İlişkin Tartışma.....</i>	203
<i>EYDP’de Daha Etkili ve Sürdürülebilir Dinamik Yetenekler İçin Eğitim Yönetimi Politikalarının Farklılaştırılmasına İlişkin Tartışma</i>	204
<i>Millî Eğitim Bakanlığı ve Yükseköğretim Kurulu’na İlişkin Tartışma</i>	205
<i>Enstitü ve Bilim Dalına İlişkin Tartışma</i>	206

<i>İstihdam Piyasası ve İlgili Sektörlere İlişkin Tartışma.....</i>	<i>209</i>
<i>En Yetenekli Öğrencileri Programa Çekmeye İlişkin Tartışma</i>	<i>211</i>
<i>Disiplinlerarası Görünümü Artırmaya İlişkin Tartışma</i>	<i>213</i>
<i>Araştırma Üretkenliğini Desteklemeye İlişkin Tartışma</i>	<i>214</i>
<i>En İyi ve Farklılık Yaratan Uygulamaları Hayata Geçirmeye İlişkin Tartışma</i>	<i>216</i>
Sonuçlar	218
Öneriler.....	231
Uygulayıcılara Öneriler	231
Araştırmacılara Öneriler.....	239
KAYNAKLAR.....	242
EKLER.....	289
EK 1. Veri Toplama Araçları	290
EK 2. Etik Kurul Onayı	297

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. <i>Dinamik Yeteneklerin Tanımları</i>	23
Tablo 2. <i>Dinamik Yeteneklerin Bağlamı, Boyutları ve Metodolojisi</i>	25
Tablo 3. <i>Eğitim Yönetimi Doktora Programı Bağlamında Dinamik Yetenekler Yaklaşımı</i>	59
Tablo 4. <i>Eğitim Yönetimi Doktora Programı Seçim Ölçütleri</i>	64
Tablo 5. <i>Öğrencilere Ait Demografik Bilgiler</i>	67
Tablo 6. <i>Öğretim Üyelerine Ait Demografik Bilgiler</i>	68
Tablo 7. <i>Dinamik Yetenekler Gösterge Listesi</i>	71
Tablo 8. <i>Görüşme Bilgileri</i>	76
Tablo 9. <i>Doküman Analizi Örneği</i>	78
Tablo 10. <i>Eğitim Yönetimi Doktora Programlarının Dinamik Yeteneklerine İlişkin Betimsel Görünümü</i>	86
Tablo 11. <i>EYDP'nin Dinamik Yeteneklerine İlişkin Tanımlama ve Kavramsallaştırmalar</i>	88
Tablo 12. <i>EYDP'de Dinamik Yeteneklerin Ortaya Çıkışını Zorlaştıran Nedenler</i>	90
Tablo 13. <i>Dinamik Yeteneklerin Kazandırılmasında Araştırma ve Geliştirme</i>	92
Tablo 14. <i>Dinamik Yeteneklerin Kazandırılmasında Liderlik, Yönetim ve Kalite</i>	93

Tablo 15. <i>Dinamik Yeteneklerin Kazandırılmasında Eğitim-Öğretim</i>	95
Tablo 16. <i>Dinamik Yeteneklerin Kazandırılmasında Toplumsal Katkı</i>	96
Tablo 17. <i>Çevredeki Değişim ve Yeniliklerin Takibi</i>	99
Tablo 18. <i>Araştırma Fırsatları Sunma</i>	102
Tablo 19. <i>Kişisel-Akademik Ağlar Kurma ve Genişletme</i>	103
Tablo 20. <i>Lider ve Girişimci Bir Bakış Açısı Kazandırma</i>	105
Tablo 21. <i>Yeni Teknoloji ve Araştırma Yöntemlerinin Öğrenilmesi</i>	106
Tablo 22. <i>Diğer Program ve Kuruluşlarla İş Birlikleri ve Projeler Oluşturma</i>	107
Tablo 23. <i>Yaratıcılığı Destekleyerek Araştırma Üretkenliği Sağlama</i>	109
Tablo 24. <i>Yetenek Dönüştürmeye Yönelik İmkân, Kaynak ve Teşvikler</i>	110
Tablo 25. <i>Kolektif Öğrenme Düzeyini Geliştirme ve Öğrenilenleri Paydaşlarla Paylaşma</i>	112
Tablo 26. <i>Yükseköğretimin Amaçları Açısından Zorluklar</i>	115
Tablo 27. <i>Fırsatları Algılama Zorlukları</i>	120
Tablo 28. <i>Fırsatları Yakalama Zorlukları</i>	123
Tablo 29. <i>Dönüştürme Zorlukları</i>	126
Tablo 30. <i>Öğrencilerin Dinamik Yeteneklerinin Ekonomik Açıdan Geliştirilmesi</i>	130
Tablo 31. <i>Öğrencilerin Dinamik Yeteneklerinin Akademik ve Mesleki Açıdan Geliştirilmesi</i>	132
Tablo 32. <i>Öğrencilerin Dinamik Yeteneklerinin Yabancı Dil Gelişimi Açısından Geliştirilmesi</i>	134
Tablo 33. <i>Öğrencilerin Dinamik Yeteneklerinin Danışmanlık Süreçleri Açısından Geliştirilmesi</i>	137

Tablo 34. Öğrencilerin Dinamik Yeteneklerinin Güncel Yenilik ve Değişimleri Duyurma Açısından Geliştirilmesi.....	139
Tablo 35. Öğrencilerin Dinamik Yeteneklerinin Görüş ve İhtiyaçlarının Belirlenmesi Açısından Geliştirilmesi.....	141
Tablo 36. Daha Etkili ve Sürdürülebilir Dinamik Yetenekler İçin MEB ve YÖK'e ilişkin Eğitim Yönetimi Politikaları	144
Tablo 37. Daha Etkili ve Sürdürülebilir Dinamik Yetenekler İçin Enstitü ve Bilim Dalına İlişkin Eğitim Yönetimi Politikaları	147
Tablo 38. Daha Etkili ve Sürdürülebilir Dinamik Yetenekler İçin İstihdam Piyasası ve İlgili Sektörlere İlişkin Eğitim Yönetimi Politikaları.....	149
Tablo 39. Daha Etkili ve Sürdürülebilir Dinamik Yetenekler İçin En Yetenekli Öğrencileri Programa Çekmeye İlişkin Eğitim Yönetimi Politikaları	152
Tablo 40. Daha Etkili ve Sürdürülebilir Dinamik Yetenekler İçin Disiplinlerarası Görünümü Artırmaya İlişkin Eğitim Yönetimi Politikaları	154
Tablo 41. Daha Etkili ve Sürdürülebilir Dinamik Yetenekler İçin Araştırma Üretkenliğini Desteklemeye İlişkin Eğitim Yönetimi Politikaları	155
Tablo 42. Daha Etkili ve Sürdürülebilir Dinamik Yetenekler İçin En İyi ve Farklılık Yaratan Uygulamaları Hayata Geçirmeye İlişkin Eğitim Yönetimi Politikaları	158

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Dinamik yetenekler çerçevesinin mantıksal yapısı	20
Şekil 2. Araştırma süreci aşamaları	62
Şekil 3. Eğitim yönetimi doktora programlarının dinamik yetenekleri tema ağacı	85
Şekil 4. Dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin kazandırılması tema ağacı	91
Şekil 5. Dinamik yeteneklerin kazandırılmasına yönelik uygulama ve etkinlikler tema ağacı	98
Şekil 6. Dinamik yeteneklerin kazandırılmasındaki zorluklar tema ağacı.....	113
Şekil 7. Dinamik yetenekler yaklaşımı açısından zorluklar tema ağacı.....	119
Şekil 8. EYDP’de öğrencilerin dinamik yeteneklerinin geliştirilmesi tema ağacı.....	129
Şekil 9. EYDP’de daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için eğitim yönetimi politikaları.	143
Şekil 10. Dinamik yetenekler bağlamında eğitim yönetimi doktora programı gelişim modeli	241

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

AKTS	Avrupa Kredi Transfer Sistemi
DY	Dinamik Yetenekler
EY	Eğitim Yönetimi
EYDP	Eğitim Yönetimi Doktora Programı
KTY	Kaynak Tabanlı Yaklaşım
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
OECD	Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü
PDR	Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik
TDK	Türk Dil Kurumu
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
TYYÇ	Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi
UYSZ	Ulusal Yapay Zeka Stratejisi
YÖK	Yükseköğretim Kurulu
YÖKAK	Yükseköğretim Kalite Kurulu
EYEDDER	Eğitim Yöneticileri ve Deneticileri Derneği
EYUDER	Eğitim Yöneticileri ve Uzmanları Derneği

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölüm araştırmanın problem durumunu, amacını, önemini, varsayımlarını, sınırlılıklarını ve konuya ilişkin bazı kavramların tanımlarını içermektedir.

Problem Durumu

Yükseköğretim kurumları, öncelikli rolleri olan bilgi üretme; bireylere yetkinlik, bilgi ve beceri kazandırarak onları iş hayatına hazırlama ile topluma kültürel hizmetin yanı sıra varlıklarını etkin bir örgüt ve yönetim yapısıyla sürdürme amacı gütmektedirler. Bu amaçları gerçekleştirirken çevredeki hızlı değişimi de dikkate alarak güncel kalmaları ve bileşenlerini buna göre yapılandırmaları, güncel kalmanın da ötesine geçerek bireyleri olası gelecek şartlara hazırlamaları gerekmektedir. Dolayısıyla böyle bir ortamda, üniversitelerin gelecek dünyaları yaratacak olan bireylere edindirecekleri beceri ve yeteneklerin de önem kazandığı söylenebilir.

Bilgi toplumuna dönüşümle yükseköğretim kurumlarının rolü de değişirken bilgi çağının gerektirdiği yenilikçi ve yaratıcı yeteneklere sahip bireyleri yetiştirmek, öncelikli amaç haline gelmiştir (Çalık ve Sezgin, 2005). Üniversitelerden sosyal ve girişimci sermaye üreterek kimlikleri gereğince topluma katma değer yaratan kurumlar olmaları yanında (Stolze ve Sailer, 2022) bireylere, fırsatları algılama ve yakalama ile bu fırsatları faydaya

dönüştürme gibi dinamik yetenekleri (Teece, 2019) ve bunları hayata geçirecek cesaret ve kapasiteyi kazandıracak nitelikleri edindirmeleri de beklenmektedir. Dolayısıyla son zamanlarda üniversitelerin daha yenilikçi, daha dinamik yeteneklere dönük, çevredeki değişimlere daha duyarlı ve bütüncül bakış açısına sahip bireyler yetiştirebilen kurumlar olmaları yönünde giderek artan bir talep bulunduğu söylenebilir (Hube, Stockpoart ve Soutar, 2022). Yapılan araştırmalarda üniversitelerin klasik rollerinden çıkmaları, bireyleri daha fazla yeniliğe açık biçimde yetiştirerek kurumsal ve bireysel düzeyde daha fazla beceri ve yetenek geliştirmeye yönelik biçimde sorgulandıkları da görülmektedir (Helfat vd., 2007; Stolze ve Sailer, 2022; Wissema, 2009; Zahra, Sapienza ve Davidson, 2006). Akademinin “sanayi-hükûmet-akademi” ilişkilerini ifade eden üçlü sarmal modeli ile fildişi kuleden girişimci bir paradigmaya evrildiği, eğitim-öğretim ve topluma hizmet işlevleri yanında girişimcilik misyonunu da yüklenerek (Etzkowitz, Webster, Gebhardt ve Terra, 2000) yenilik amaçlı birimlerin temel merkezi haline geldiği vurgulanmaktadır (Güler ve Kırbaslar, 2020, s. 129).

Üniversitelerin bu kadar farklı ve çeşitli bağlamda sorgulanıyor olması, aynı zamanda Dinamik yetenekler (DY) ile de açıklanabilecek bir durumdur. Dinamik yetenekler bu kapsamda örgütün hızla değişen çevrelere hitap etmek ve rekabet avantajı yaratmak için iç ve dış yeterliliklerini bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yetenekleri olarak ele alınabilir (Teece, Pisano ve Shuen, 1997). Dinamik yetenekler yaklaşımının hızla değişen çevreye ve topluma uyum sağlaması gereken üniversite gibi kâr amacı gütmeyen kurumlar için uygun olduğu varsayılmakta (Helfat vd., 2007); üniversitelerin dinamik yeteneklerin unsurlarını oluşturan fırsatları sezme ve algılama, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma (dönüşüm) yeteneklerini birimlerine ve bireylere kazandırması gerektiğine dikkat çekilmektedir (Teece, 2007). Kurumların sahip olduğu dinamik yetenekler gibi pek çok yetenek, kolaylıkla satın alınabilecek somut varlıklar değildir ve kurumun kendi bünyesinde inşa edilir. Bu satın alınması zor yeteneklere paydaşları tanıma, onları anlayarak ihtiyaçlarını belirleme, devamlı gelişen çalışma süreçleri ve iç iletişim oluşturma gibi yetenekler örnek olarak gösterilebilir (Teece, 2019). Başka bir deyişle dinamik yetenekler

fırsatları algılamayı ve tehditleri belirlemeyi, kaynakları bir politikaya veya eylem planına göre yeniden yönlendirmeyi, örgüt yapılarını ve sistemlerini yeniden şekillendirmeyi içeren daha girişimci bir yönetim yaklaşımının kritik bileşenidir (Teece, 2012). Bu girişimci yönetim anlayışı ile eğitim kurumlarının da mevcut yeteneklerinin daha dinamik hale getirilebilmesi, programa ve programın ürünü olan mezun niteliklerine katkı sağlanması mümkün olabilir. Nitekim dinamik yeteneklerin üniversitenin kurumsal performansını artırmasında ve daha yüksek rekabet gücü kazanmasında önemli bir role sahip olduğu vurgulanmış (Mutmainaha, Suharjob, Kirbrandokoc ve Nurmalinad, 2020) yüksek düzeydeki dinamik yeteneklerin mezunların öğrenme çıktılarını iyileştirdiği araştırmalarda kanıtlanmıştır (Hidalgo Penate, Padron Robaina ve Nieves, 2019). Buna göre dinamik yeteneklere yönelik uygulamalar, mezunların temel yetenek ve becerilerinin dinamik yeteneklere evrilmesini; üniversitelerin diğerlerinden farklılaşarak öne çıkmasını, böylece daha çok tercih edilerek bir marka değeri yaratmalarını sağlayabilir.

Üniversitelere getiri sağlayan yeni teknolojilerin yaratımının fırsatları algılama, yakalama ve yeniden yapılandırma konusundaki dinamik yetenekleri ile mümkün olduğuna dikkat çekilmektedir (Yuan, Li, Vlas ve Peng, 2018). Teknoloji üniversitelerinin dinamik yeteneklerinin ölçüldüğü bir araştırmada, akademisyenlerin mesleki yeteneklerini geliştirme, yeniliği teşvik etme, eğitimsel açıdan sürekli olarak kendini gözden geçirme gibi yetenek alanlarına sahip oldukları ve bu yeteneklerin birbirleriyle sürekli ilişki halinde bulundukları belirtilmiştir (Wu, Chang, Lin ve Cheng, 2015). Ayrıca dinamik bir yetenek olarak araştırma kurumlarının yeni ürünler geliştirmesi yani yaratıcılık ile personelin akademik yeterlilikleri arasında pozitif ilişkiler bulunmaktadır (Deeds, Carolis ve Coombs, 2000). Dolayısıyla bilginin üretilmesi, kullanılması ve eleştirel bir düşünceyle dönüştürerek sorunlara çözüm üreten nitelikte bireyleri yetiştirmeyi amaçlayan lisansüstü eğitim alanı da (Tonbul, 2019), bir yaratım ve dönüşüm mekanizması olarak görülerek dinamik yeteneklerle ilişkilendirilebilir.

Lisansüstü eğitim kapsamındaki yüksek lisans programları bilimsel araştırma yöntemleri ile öğrenciye bilgiye ulaşma, düzenleyerek yorumlama ve değerlendirme yeteneğini kazandırmaktadır (Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği, 2016). Türkiye genelinde lisansüstü programlara bakıldığında bilimsel üretkenliğin arzu edilen düzeye ve niteliğe henüz erişemediği belirtilmekte (Bayar ve Duran, 2019), öğrencilerin araştırma yeterliliklerinin geliştirilmesi ihtiyacı vurgulanmaktadır (Dilci, 2019). Ayrıca öğrencilerin ürettikleri alan bilgisini ulusal veya uluslararası platformlarda paylaşmada danışman desteğine ihtiyaç duydukları (Sezgin, Kavgacı ve Kılınç, 2011), danışman rehberliğinin öğrenci yeterliliklerini geliştirmede hala çok önemli olduğu vurgulanmaktadır (Sezgin ve Ödemiş Keleş, 2023). Bu durum öğrencilerin lisansüstü programlarda ve özellikle doktora programında kendilerine kazandırılan temel becerileri danışman yönlendirmesi dışında bireysel, girişimci bir yaklaşımla dönüştürerek akademik-sosyal ağ oluşturma, uluslararası bir sempozyuma katılmak için bir fırsat yakalama, yurtdışı bir projede görev almaya çaba gösterme gibi dinamik yeteneklere dönüştürüp dönüştüremediklerini de sorgulatmaktadır.

Doktora programları yüksek lisanstan farklı olarak öğrenciye bağımsız olarak araştırma yürütme, bilimsel problem ve verileri, daha derin ve geniş bir bakış açısıyla irdeleyerek çözümleme, yorumlar yapma ve yeni sentezlere ulaşmaya yönelik becerileri kazandırmaktadır (Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği, 2016). Doktora eğitimi süreci bireyi yetiştirme, eğitme ve dönüşüm süreçlerini kapsayan bir tecrübe birikimi olarak görülmekte (Shulman, 2008), yüksek lisans eğitiminden daha yoğun bir çaba ve çalışma gerektirmektedir (Çuhadar, Arslan ve Demirel, 2019). Doktora programları yeni, özgün, önemli araştırma ve bilginin merkezinde oldukları; güçlü beyinleri kendilerine çektikleri; sosyal üretimden ve araştırmacı yetiştirmekten sorumlu olduklarından özeldirler. Çünkü bu unsurların etkileri oldukça uzun vadeli olmaktadır (Ağırlioğlu, 2013).

Küresel düzeyde üniversiteleri sıralayan önde gelen derecelendirme sistemlerinden The Higher Education'ın (THE) kriterleri içinde doktora öğrencilerinin lisans öğrencileri sayısına oranı (%2,5) ile akademik personel sayısına oranının (%6) önemli bir payının

bulunması (THE, 2022), doktora programının uluslararası sıralamalardaki önemini de göstermektedir. Üniversitelerin araştırma performansındaki beklentiler, doktora öğrencilerinin de beceri ve yeterliliklerini araştırma ortamında kullanmalarını gerektirmektedir. Ayrıca doktora öğrencilerinin sahip olduğu dinamik yeteneklerin öğrencilerin değişim ortamıyla başa çıkma yeteneğinde araştırma verimliliğinin güçlü bir yordayıcısı olarak bulunması (Muneeb, Tehseen ve Saeed, 2020) doktora eğitimi ve dinamik yetenekler ilişkisine dikkat çekmektedir. Bunlara ek olarak doktora programlarının araştırmaların üretim merkezleri olmaları yanında yeni araştırmacıları yetiştiren programlar olmaları sebebiyle de önemli oldukları göz önünde bulundurulmalıdır (Yılmaz, 2023). Bu bağlamda daha yeterli ve yetenekli doktora mezunları daha çok araştırma verimliliği, farkındalık, iş birliği, tercih edilme, uluslararası başarı ve tanınırlık çıktıları ile bağlantılı görülebilir. Bu durum eğitim yönetimi doktora programlarını dinamik yetenekler bağlamında ele almayı daha da kıymetli hale getirmektedir.

Hem akademik hem de uygulama boyutu olan eğitim yönetimi alanı bilgiyi üretme, bilgiyi yayma, eğitim-öğretim ve topluma hizmet işlevlerini yerine getirmektedir (Özdemir, 2018, s. 6-10). Eğitim yönetimi doktora programlarının amacı ise öğrencilerin eğitim bilimleri alanına ilişkin bilgi, beceri ve anlayışlarını geliştirmek, çalışma alanlarına dair kuram, model ve araştırma yöntemlerini kavrayarak yorumlama ve uygulama yeterliği kazandırmaktır. Bunların yanı sıra programda eğitim ekonomisi, planlaması ve denetimi alanında araştırmalar gerçekleştirebilen, mesleki etik ilkeleri gözeterek, eğitim sorunlarını bilimsel yöntem temelinde analiz edebilen eğitim yönetimi uzmanlarını yetiştirmek de amaçlanmaktadır (Gazi Üniversitesi, 2022). Eğitim yönetimi alanının değişen bağlamı, alanda yürütülen doktora programlarının amaçları, piyasanın istekleri ve toplum gereksinimleri arasındaki üçlü ortaklığın devamlı bir analizini gerektirmektedir (Balcı, 2008). Bu analizi gerçekleştirebilmek; alandaki yeni fırsatları algılama ve keşfetme, bunları algılayarak öğrenme ve bilgi birikimiyle dönüştürerek yeniden yapılandırma gibi dinamik yeteneklerin bireysel ve sistemsel düzeyde oluşmasına bağlı olduğu gibi öğrencilerin doktora programlarının gerektirdiği temel bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olmalarına da

bağlıdır. Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi (TYYÇ) ile yükseköğretimdeki yeterlilikler ve öğrenme kazanımları tutarlı ve açıklanabilir biçimde birbiriyle ilişkilendirilerek ulusal ve uluslararası bağlamda bir standarda oturtulmuştur. Bu çerçevede bir doktora programının öğrenciye kazandırması gereken yeterlilikler 8. düzeyde bilgi, beceri ve yetkinlikler boyutlarında toplanmıştır. Bugün hâlihazırda eğitim yönetimi doktora programı (EYDP) bitirerek mezun olan ya da olacak bir bireyin; kuramsal ve olgusal bilgiye, bilişsel ve uygulamalı beceriye, bağımsız çalışabilme ve sorumluluk alabilme yetkinliği ile öğrenme, iletişim ve sosyal yetkinliklere sahip olması amaçlanmıştır (Yükseköğretim Kurulu YÖK, 2010). Dolayısıyla eğitim yönetimi doktora programlarından TYYÇ kapsamındaki bilgi, beceri ve yetkinlik boyutu yeterliliklerini öğrenciye kazandırması beklenmektedir.

TYYÇ kapsamında kuramsal ve olgusal olmak üzere iki kısımdan oluşan bilgi boyutunda, öğrenciden güncel bilgileri ve karmaşık fikirleri özgün düşünce veya araştırma yanında disiplinlerarası yaklaşımla geliştirerek alana yenilik getirecek özgün tanımlara ve sonuçlara ulaşması beklenmektedir. Bilişsel ve uygulamalı olarak iki bölümü içeren beceri boyutu; alan bilgilerini sistematik olarak kullanabilme, yeni bir düşünce, yöntem, tasarım ve/veya uygulama geliştirebilme ya da var olanı dönüştürerek uyarlama gibi beceriler içermektedir. Yetkinlikler boyutunda ise bağımsız çalışabilme ve sorumluluk alabilme ile öğrenme yetkinliği, iletişim ve sosyal yetkinlik ile alana özgü yetkinlikler yer almaktadır (YÖK, 2010). Bu bağlamda TYYÇ'nin daha eklektik ve yaratıcı bir perspektife sahip, bilgiyi üreterek dönüştürebilen, yenilik ve değişimde becerikli, iş birliği ve takım çalışmasına yatkın, daha üst düzey istihdam imkânları yaratabilecek, dolayısıyla daha dinamik yeteneklere sahip mezunları amaçladığı görülmektedir. Ayrıca YÖK (2022a) doktora öğretim sürecinin iyileştirilmesini amaçlayan çalıştaylar düzenleyerek bahsedilen yeterliliklerin geliştirilmesini destekleyen bir politika yaklaşımı da sergilemektedir.

Bilgi toplumunun gerektirdiği şartlara göre düzenlenen TYYÇ yeterliliklerinin sistem tarafından mezunlara ne ölçüde kazandırıldığının belirlenerek gereken düzenleme ve

güncellemelerin yapılmasının önemli olduğu belirtilmiştir (Sezgin vd., 2011). Dolayısıyla üniversitelerin kendilerini farklı ve tercih edilebilir konuma getirebilmeleri için bu tür yeteneklerini öne çıkarmaları gerekmektedir. Burada sorgulanması gereken, EYDP'nin kazandırmayı amaçladığı temel yeterlilikler yanında dinamik yeteneklerin temel anahtar becerilerinden değişim ve yenilikleri fark ederek uyum sağlama, girişimci ve yaratıcı olma, topluma katma değer sunma, entelektüel sermaye yaratma ve yetenekleri dönüştürerek geliştirme gibi yetenekleri ne kadar işe koşabildiği, programın yetiştirdiği mezunlara bu yetenekleri nasıl kazandırdığıdır.

Dinamik yeteneklere sahip bir üniversitede akademisyen ve öğrenciler kişisel ağ oluşturma, kıyaslama gibi yolları kullanarak iş birlikçi bir yaklaşımla çevreyi devamlı izlemekte ve araştırmalarında değişime ilişkin konulara öncelik vermektedirler (Hube vd., 2022). Ayrıca üniversitenin beşerî, sosyal ve girişimci sermaye üreterek ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmelere aktif olarak katkıda bulunma görevi dinamik yeteneklerini işe koştuğunda önemli ölçüde kolaylaşmaktadır (Stolze ve Sailer, 2022). Bu bağlamda dinamik yeteneklerin en önemli alanlarından birisinin disiplinlerarası çalışmalar yapabilen, toplumsal katkı yaratan bireyler yetiştirmek olduğu söylenebilir. Ancak eğitim yönetimi doktora alanında yapılan tez araştırmalarına bakıldığında öğrencilerin bu yetenekleri kazanmalarında güçlükler ve sorunlar olduğu görülmektedir (Sezgin vd., 2011; Sinclair, 2004). Dinamik yetenekler, farklı alanlardaki insanlarla projeler, farklı kültürlerdeki insanlarla takım çalışması yapmayı gerektiren bir alandır. TYYÇ de böyle bir amacı gütmektedir fakat yapılan araştırmalarda eğitim yönetimi program çıktılarının arzu edilen nitelikleri taşımadıkları (Baykara, 2019; Çınkır ve Yıldız, 2018; Ergin Kocatürk, 2018), öğrencilerin farklı disiplinleri ve kültürleri tanımasına yönelik derslerin veya içeriklerin çok da yeterli olmadığı (Sezgin ve Ödemiş Keleş, 2023) belirtilmektedir. Araştırmalardaki katılımcı görüşlerinde doktora eğitiminde öğrencilere temel yeterliliklerin istenilen düzeyde kazandırılmadığı vurgulanırken bu beceriler yanında alanda iş ağı oluşturma ve bu ağlarda yer alma; liderlik ve yönetim gibi profesyonel iletişim ve ilişki becerisi; entelektüel beceri gibi bireysel beceri ve yeterliliklerden de bahsedilmediği belirtilmektedir (Karadağ ve

Özdemir, 2017). Eğitim yönetimi doktora programlarındaki akademisyenler, program kapsamında üretilen tezlerin işlevini yerine getirmediğini belirtirken alanda uygulamaya katkı sağlayan tezlerin (2017-2020 yılları arasında) neredeyse hiç olmamasının sebeplerinden biri araştırmacı yeterliliğinin düşük olmasıdır (Ödemiş Keleş, 2020). Bu durum ise eğitim yönetimi alanında doktora programı mezun niteliklerinin ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Araştırmacılar öğrencilerin akademik başarılarındaki düşüş, mezun nitelikleri gibi sorunların nedenlerini ortaya koymada, bu nitelik sorunlarının çözümüne yönelik değişim ihtiyacını analiz etmede ve bu analizde fırsatları algılama, yakalama ve dönüştürme yeteneklerinden hangisinin eksik olduğunu belirlemede dinamik yeteneklerden faydalanılabileceğine dikkat çekmektedir (Tonbul, 2020, s. 197). Ayrıca eğitim yönetimi doktora programlarının öğrencilere temel beceri ve yeterlilikleri kazandırmasına ek olarak yenilik, markalaşma ve rekabet gibi 21. yüzyıl dinamiklerine yönelik yeteneklerin de doktora eğitimi amaçları arasına dâhil edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Karadağ ve Özdemir, 2017). Dolayısıyla dinamik yetenekler yaklaşımından doktora programlarındaki sorunların çözümünde ve öğrencilere edindirilmesi gereken temel yeterlilikleri daha etkili biçimde kazandırarak bunları dinamik yeteneklere dönüştürmede faydalanmak için gerekçelerin bulunduğu, alanın dinamik yeteneklerini harekete geçirmek ve geliştirmek için küresel bir çağrının bulunduğu söylenebilir.

Dinamik yetenekler yaklaşımı, yönetim ve strateji alan yazınında oldukça geniş bir araştırma ilgisine sahip olup (Eisenhardt ve Martin, 2000; Wang ve Ahmed, 2007; Winter, 2003) kurumların belirsizliği kabul ederek sürdürülebilirlik için gerekli olan esnek ve dayanıklı bir sistem içinde algılama, yakalama ve dönüştürme yeteneklerini bütünleştirmelerini öngörmektedir (Teece, 2010, 2019; Teece ve Pisano, 1994; Teece vd., 1997). Dinamik yetenekler, kurumların yeni ürünler ve süreçler yaratmasını sağlarken bunu örgütsel değişimle gerçekleştirmektedir (Helfat, 1997; Helfat vd., 2007). Bireylerin sahip olduğu entelektüel sermayenin, dinamik yetenekler aracılığıyla yenilikçilikle ilişkili olduğu da

vurgulanmaktadır (Farzaneh, Wilden, Afshari ve Mehralian, 2022). Örgüt kültürünün dinamik yetenekler üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bir çalışmada ise dinamik yetenekleri olumlu etkileyen kültür tiplerinin rekabet (pazar) ve iş birliği (adhokrasi) kültürleri olarak belirlenmesi (Kaplan, 2015), örgütte bireyleri başarıya teşvik edici, yaratıcı ve yenilikçi davranışların dinamik yetenekleri desteklediğini göstermektedir.

Dinamik yeteneklerin kurumların operasyonel yeteneklerini etkilediği, bunun ise performans üzerinde önemli etkileri olduğu ifade edilmektedir (Protogerou, Caloghirou, Lioukas, 2011). Öte yandan Seitniyazova (2020) araştırmasında dinamik yeteneklerin boyutlarının örgüt performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu belirlemiş, örgütlerin daha yüksek performans yaratmak için dinamik yeteneklerini geliştirmelerinin önemine vurgu yapmıştır (s. 76). Ayrıca Artun (2020) da fırsatları sezme ve algılama, fırsatları yakalama ve dönüştürme unsurlarından oluşan dinamik yeteneklerin örgütün performansı yanında hizmet yeniliği üzerinde de anlamlı etkisi olduğunu ifade etmektedir (s. 7). Dinamik yetenekler yaklaşımı örgüt performansı ile ilişkili araştırmalar yanında stratejik karar verme ve iş birliği (Eisenhardt ve Martin, 2000), girişimcilik (Zahra vd., 2006) ve stratejik rekabet gücü (Winter, 2003) gibi farklı bağlamlarda da ele alınmıştır. Üstelik dinamik yeteneklerin bireysel düzeyde ele alınarak örgüt düzeyinde tartışıldığı araştırmaların bulunduğu da görülmektedir (Graham ve Moore, 2021; Robson, Ojiako ve Maguire, 2022).

Dinamik yeteneklere yükseköğretim araştırmaları kapsamında uluslararası alanyazında sınırlı sayıda da olsa rastlanmaktadır. Örneğin Hayter ve Cahoy (2018) üniversitelerin sosyal sorumluluklarını dinamik yetenekler bağlamında ele almış, üniversitelerin strateji ve kaynaklarını uyumlaştırarak sosyal etkilerini en üst düzeye çıkarmalarını sağlayan bir altyapı kurmalarını ve sürekli yenilemeleri gerektiğini vurgulamıştır. Bir diğer araştırmada Morgan'ın (1997) dişli çark metaforuna dayanılarak üniversitelerdeki dinamik yetenekler sürecinin kavramsal bir modeli sunulmuş, bu dişli çarkları etkileyen unsurun ise sürekli değişim olduğuna dikkat çekilmiştir (Hube vd., 2022). Başka bir açıdan üniversite gibi karmaşık örgütlerin dinamik bir ortamda toplam kalite yönetimi ve stratejik yönetim araçları

kullandıkları belirtilmekte, dinamik yeteneklerin üretimi için ise strateji temelli bir değişim modeli önerilmektedir (Navarro ve Gallardo, 2003). Diğer yandan Thelin (2004) dinamik yeteneklerin, üniversitelerin öğretimle ilgili yeteneklerini destekleyen varlıkları ile diğer yeteneklerini destekleyen varlıkların uyumunu sağladığını belirtmiştir. Bahsedilen araştırmalar, dinamik yeteneklerin üniversiteler bağlamında ele alındığına kanıt olmakla birlikte yetersiz olduğu görülmektedir. Bu durum üniversitelerin ve alt birimlerinin dinamik yeteneklerine ilişkin anlayışı zenginleştirmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç bulunduğu bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ayrıca eğitim yönetimi doktora alanının dinamik yetenekler yaklaşımı ile ele alınmasıyla daha eklektik bir kuramsal temeli sağlamanın mümkün olabileceği düşünülmektedir.

Dolayısıyla temel yetenek setleri yanında bunları dönüştürerek dinamikleştiren yeteneklerin lisansüstü programlarda kazandırılması önemli görülürken üniversiteler kapsamında yaratıcılık, yenilik, performans ve mesleki yetenekler gibi çeşitli bağlamlarda ele alınan dinamik yetenekler, EYDP gibi bilim alanları kapsamında da ele alınabilir. Yaklaşım, eğitim yönetimi bilim alanında bilginin üretildiği temel merkez olan doktora programlarının yetenek boyutlarını geliştirmeye ilişkin etkili bir perspektif sunabilir. Bunu öğrencilerin programın kazandırdığı temel beceri ve yetenekleri dönüştürerek yeni yetenek setleri oluşturmalarına; işbirlikçi, disiplinlerarası proje ve akademik ağlarla araştırma performansının artırılmasına; yaratıcı uygulamalarla programın diğerlerinden farklılaşmasına katkı sunarak sağlayabilir. Bu doğrultuda dinamik yetenekler yaklaşımını eğitim örgütlerinde ve özelinde eğitim yönetimi doktora programları bağlamında ele almanın buraya kadar bahsedilen nedenlerden dolayı gerekli olduğu düşünülmektedir.

Alanyazın sınırlılıkları kapsamında yapılan taramalar doğrultusunda ulusal ve uluslararası kapsamda dinamik yetenekler perspektifine ilişkin yönetim alan yazınında önemli oranda araştırma bulunmasına rağmen (Adner ve Helfat, 2003; Akkaya, 2020; Artun 2020; Eisenhardt ve Martin, 2000; Helfat, 1997; Helfat vd., 2007; Navarro ve Gallardo, 2003; Seitniyazova, 2020; Şahin ve Kaplan, 2017; Teece, 2010, 2019; Teece ve Pisano, 1994;

Teece vd., 1997; Wang ve Ahmed, 2007; Winter, 2003) eğitim yönetimi doktora alanını dinamik yetenekler perspektifinden ele alarak yükseköğretimin yönetimi ekseninde ve eğitim yönetimi programları bağlamında irdelleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Araştırma stratejik yönetim alanyazınında kullanılan dinamik yetenekler perspektifini eğitim yönetimi alanında ve özellikle bilgi üretimi bağlamının anahtar noktası olan doktora programlarında ele almakta ve bu yönüyle diğerlerinden farklılaşmaktadır. Araştırma ile ulusal ve uluslararası alanyazındaki bu boşluğun doldurulmasından daha da önemli biçimde EYDP çıktılarının amaçlanan yeterlilik ve nitelikleri yanında dinamik yeteneklerin de mezunlara kazandırılmasına, doktora programlarının iyileştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca mezunlardan istenilen küresel yetenek setlerine uyum sağlayabilme ve Türkiye'deki Eğitim Yönetimi Alanı'nın uluslararası rekabet ortamında avantaj yaratabilmesi de bu araştırmanın yapılma nedenleri arasındadır. Dolayısıyla araştırmanın temeli, eğitim yönetimi doktora programlarının dinamik yeteneklerine dayanmaktadır. Yükseköğretimin yönetimine ve spesifik olarak eğitim yönetimi doktora alanına ilişkin bir değişim ve dönüşümü kavramsallaştırmak amacıyla araştırma kapsamında, değişim ve yeniliğe uyumlu, fırsat ve tehditleri kollayabilen, disiplinlerarası çalışmalara yatkın, dolayısıyla daha dinamik yeteneklere sahip mezunlar verebilmek için bu kuramdan faydalanmak, alana farklı bir perspektif sunabilir. Bu bağlamda araştırmanın kuramsal yapısının dinamik yetenekler ile eğitim yönetimi doktora programını oluşturan bileşenler çerçevesinde inşa edilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, yükseköğretimin yönetimi politikaları ekseninde eğitim yönetimi doktora programlarının dinamik yeteneklerini Türkiye bağlamında derinlemesine ele alarak programların dinamik yeteneklerini geliştirmeye yönelik öneriler sunmaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıda yer alan sorular yanıtlanmaya çalışılmıştır:

1. Eğitim yönetimi doktora programları dinamik yetenekleri açısından nasıl bir görünüm sergilemektedir?
2. Öğretim üyesi ve öğrencilerin, eğitim yönetimi doktora programlarının dinamik yeteneklerine ilişkin tanımlamaları ve kavramsallaştırmaları nasıldır?
3. Eğitim yönetimi doktora programlarında öğrencilere dinamik yetenekler bağlamındaki beceriler nasıl kazandırılmaktadır?
4. Eğitim yönetimi doktora programlarında öğrencilere dinamik yeteneklerin kazandırılması sürecindeki zorluklar nelerdir?
5. Eğitim yönetimi doktora programlarında öğrencilerin dinamik yetenekleri nasıl geliştirilebilir?
6. Eğitim yönetimi doktora programlarının, dinamik yetenekleri daha etkili ve sürdürülebilir şekilde geliştirebilmesi için eğitim yönetimi politikaları nasıl farklılaştırılabilir?

Araştırmanın Önemi

Bu araştırmada eğitim yönetimi doktora programlarının sahip olduğu dinamik yetenekleri oluşturan bileşenler ve özellikleri, programın dinamik yeteneklerinin etkili biçimde işe koşulmasını sağlayan süreç ve yapılar gibi önemli sonuçlar beklenmektedir. Araştırma ile eğitim yönetimi doktora programlarının küresel değişimlere uyum yetenekleri, rekabet etme, eğitim-öğretim stratejileri gibi dinamik yetenekler bağlamındaki becerileri nasıl sergiledikleri ve geliştirdikleri ortaya konulacaktır. Araştırma sonucunda bireysel düzeyde doktora öğrencilerine yaratıcılık, yetenek geliştirme, değer yaratma, değişime uyumlu olma, girişimcilik, kişisel akademik ağlar oluşturma, sürdürülebilir akademik tutumlar gibi yetenek setlerinin nasıl kazandırılacağı ve geliştirilebileceği yönünde bulgular elde edilmesi beklenmektedir.

Sistem düzeyinde ise doktora programlarının geliştirilerek niteliğinin yükseltilmesine dönük biçimde bilim dalları arasında iş birliklerinin ve disiplinlerarası çalışmaların artırılması, araştırma verimliliğinin yükseltilmesi, topluluk bağları yaratılarak araştırma ekiplerinin oluşturulması, öğrenciler için çekim merkezi olabilecek farklı uygulama ve yaklaşımların gerçekleştirilmesi ve mezunların istihdamları için rekabet avantajı oluşturma gibi katkılar beklenmektedir. Araştırma sonucunda elde edilecek bulguların yükseköğretimin yönetimi düzeyinde beklenen makro katkıları ise Türk üniversitelerinin uluslararası alanda daha çok tercih edilme, marka değeri haline gelme ve akademik verimliliğin artırılarak dünya üniversite sıralamalarında üst basamaklara ulaşma yolunda politika yapıcılara rehberlik etmesidir.

Uygulamadaki sorunlara yönelik araştırma üreten doktora programlarının dinamik yeteneklerinin ele alınarak değerlendirilmesinin alanın uygulayıcıları olarak yönetici ve öğretmenlere de katkı sağlayacağı, bu kapsamdaki politikalara, stratejik girişimlere ve hizmet içi eğitim uygulamalarına rehberlik edeceği düşünülmektedir. Türkiye’de uygulanmakta olan eğitim yönetimi politikaları bağlamında eğitim yönetimi doktora alanını oluşturan paydaş ve unsurların dinamik yeteneklerini ortaya koymak, araştırmaların merkezindeki öğretim üyeleri, öğrenciler ve yöneticiler tarafından ilgiyle karşılanabilir.

Daha rekabetçi ve araştırma çıktılarının getirisine daha çok odaklanan küresel bir ortamda eğitim yönetimi araştırma odağındaki doktora programlarının daha yeterli, üretken, yenilikçi, girişimci ve dinamik yeteneklere sahip taşıyan mezunlar vermesi, alanın gelişimi ile ülkenin toplumsal ve ekonomik kalkınması açısından kritik önem taşımaktadır. Bu bakımdan doktora programlarının dinamik yetenek bileşenlerinin belirlenerek geliştirilmesinin, paydaşların bu bileşenler hakkında farkındalık oluşturarak bilgi sahibi olmasının alanın niteliğini artırmaya anlamlı bir katkı sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca nispeten yenilik üreten örgütlerde çalışılan dinamik yetenekler, bu araştırma ile bir bilim alanı gibi farklı bir bağlamda incelenerek yaklaşıma ilişkin daha geniş bir anlayışa sahip

olunabilir; yaklaşımın eğitim yönetimi alanında hiç ele alınmamış olması boşluğu da bu araştırma ile doldurulabilir.

Sınırlılıklar

Bu araştırma, eğitim yönetimi doktora alanının sahip olduğu dinamik yeteneklerin ayrıntılı ve derinlemesine ele alınması amacıyla belli bir zaman diliminde seçilen katılımcıların, o zaman dilimine ait görüşleri, incelenen dokümanlar ve bunları ölçmek için kullanılan veri toplama araçlarının geçerlik ve güvenirliği ile sınırlıdır. Görüşmelerin çevrimiçi yapılmış olması bu araştırmanın bir sınırlılığı olarak görülebilir. Bu sınırlılığı aşmak ve derinlikli veri toplamak için katılımcılarla 45 dakikalık en az iki oturum yapılmış, bazı katılımcılarla üç oturum gerçekleştirilmiştir. Ayrıca katılımcıların öz değerlendirme yanlılığı da bu araştırmada bir sınırlılık oluşturabilir. Bu sınırlılığı aşabilmek için veri toplama ve örnekleme yöntemlerinde çeşitleme yoluna gidilmiştir. Doküman analizi ve görüşme teknikleri bir arada kullanılarak ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle zengin katılımcı çeşitliliğine gidilerek bu sınırlılığın üstesinden gelinmeye çalışılmıştır. Araştırmanın program seçim ölçütlerini karşılaması nedeniyle iş güvencesinin yüksek olduğu devlet üniversitelerini kapsamaması da bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir.

Varsayımlar

Araştırmada eğitim yönetimi doktora programlarının öğrencilerin potansiyel dinamik yeteneklerini keşfetmelerinde farkındalık yaratacak bir alan olduğu varsayılmaktadır. Dolayısıyla araştırma, geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formlarının katılımcıların eğitim yönetimi doktora programlarının dinamik yeteneklerine ilişkin görüşlerini öğrenci ve öğretim üyelerinin deneyimleri üzerinden ortaya koymada yeterli olacağı varsayımına dayanmaktadır. Ayrıca Dinamik Yetenekler Gösterge Listesi'nin EY alanının dinamik yeteneklere ilişkin betimsel görünümünü ortaya koyacağı da bu varsayımlar arasındadır.

Ayrıca araştırma kapsamında elde edilen görüşme ve doküman analizi verilerinin araştırma problemi ile alt problemleri yanıtlamaya yönelik olduğu varsayılmaktadır.

Tanımlar

Beceri: Sonradan da kazanılabilecek biçimde kişinin öğrenimi ve yatkınlığına bağlı olarak herhangi bir işi amaca uygun şekilde tamamlama veya başarma yeteneğidir.

Yetenek: Bireyde doğuştan bulunan ve en iyi yapılan işler olarak tanımlanabilir.

Yeterlilik: Beceri ve yetkinlikleri de içine alan daha geniş bir kavram olarak bir rolü gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumlara sahip olma düzeyi olarak görülebilir.

Yetkinlik: Bireyin diğerlerinden daha fazla performans göstermesini sağlayan ayırt edici nitelikler ve kişisel özellikler bütünüdür.

Dinamik Yetenekler: Eğitim yönetimi bağlamında dinamik yetenekler, alanın değişen çevreye uyumunu sağlamak için bütüncül bir sistem içerisinde sahip olduğu yetenekleri öğrenme, üretme ve değişim yoluyla dönüştürerek yeniden yapılandırma olarak görülebilir.

Eğitim Yönetimi: Bir ülkenin sahip olduğu eğitim sistemini tüm unsurlarıyla bütünsel biçimde ele alarak inceleyen; sistemin devamı ve gelişimine yönelik yapılan her türlü eylemi içeren bilim dalıdır.

Eğitim Yönetimi Doktora Programı: Öğrencilerin eğitim bilimleri alanına ilişkin bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmeyi, çalışma alanlarına ilişkin teorileri, model ve araştırma yöntemlerini yorumlamalarını ve kendilerine bunları sahada uygulayabilme yetkinliği kazandırmayı üstlenen; öğretim üyesi, öğrenci, asistan, ders içerikleri, program yazılı, yazısız ve web materyallerinden oluşan en üst seviyede derece programıdır.

Öğrenci/doktorant: Eğitim yönetimi doktora programında en az iki yıldır (dört dönem) eğitim almış/almakta olan ve araştırma kapsamında görüşüne başvurulmuş doktor adayı.

Öğretim üyesi: Türkiye’ de yükseköğretim kurumlarında eğitim yönetimi alanında görev yapan, doktora düzeyinde ders vermiş olan ve araştırma kapsamında görüşüne başvurulmuş profesör, doçent ve doktor öğretim üyeleridir.



BÖLÜM II

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın dayandığı kavramsal ve kuramsal çerçeve sunulmaktadır.

Yetenek ve Dinamik Kavramları

Yetenek kavramı “Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidat, kabiliyet, kudret”, “Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite” biçimlerinde ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2022a). Başka bir açıdan yeteneği tanımlamak için İngilizce karşılığını ifade eden “Talent” kelimesinin baş harfleri olan Başarı (Triumph), Kabiliyet (Ability), Liderlik (Leadership), Pratiklik (Easiness), Yaratıcılık (New-fangled) ve Zaman (Time) kelimeleri kullanılmıştır (Deb, 2005, s. 21). Diğer yandan yetenek, sistematik biçimde geliştirilen bilgi, beceri ve yetkinlikle elde edilen olağanüstü ustalık düzeyi olarak da tanımlanmaktadır (Gagne, 2004). Bu tanımlardan hareketle, yeteneğin bireyin ya da daha geniş olarak herhangi bir sistemin sahip olduğu çeşitli bilgi, beceri ve yetkinliklerin toplamı olduğu söylenebilir. Dinamik kavramının ise sözlükte “her an değişebilen, hareketli, devinimsel” olarak tanımlanan bir sıfat olduğu görülmektedir (TDK, 2022b). Bu çalışmada dinamik kavramı, örgütün veya bireyin sürekli değişim halindeki çevreye uyumunu sağlamak için sahip olduğu yetkinlikleri

yenileme, geliştirme kapasitesini ifade etmektedir. Dinamik yeteneklerin tanımına geçmeden önce ise dayandığı üst teorilere ilişkin bilgi verilmiştir.

Dinamik Yetenekler Yaklaşımı ve Kaynak Tabanlı Yaklaşım

Dinamik yetenekler yaklaşımı, Kaynak Tabanlı Yaklaşım'ın (KTY) bir parçası olarak ortaya çıkmıştır. KTY, örgütleri homojen girişim yapıları olarak gören klasik iktisadi teoriyi sorgulamakta, örgütü algılanan fırsatların kullanılmasıyla gelişen, maddi ve maddi olmayan kaynaklardan oluşan yönetsel bir yapı olarak görmektedir. Bir örgütün gelişmesini sağlayan rekabet avantajı, örgütün sahip olduğu kaynaklarını yapılandırılmasıyla doğrudan ilişkili biçimde ortaya çıkmaktadır (Penrose, 1959, s. 217). Yani KTY, örgütlerin nasıl rekabet ettiklerini, örgütlerin sahip oldukları temel yetenekleri ve kaynakları üzerinden açıklamaktadır (Helfat ve Peteraf, 2003, s. 997). Bu kaynaklar değerli (valuable), nadir (rare), taklit edilemez (inimitable) ve örgüt performansı için ikame edilemez (non-substitutable) olmalıdır (Barney, 1991). Kaynakların değerli ve nadir olma durumu kaynakların tanımlanmasına ilişkin iken; taklit edilemez ve ikame edilemez olma durumu gelecekte kaynaklardan elde edilecek olan gelirin devam ettirilmesine ilişkindir. Dolayısıyla KTY'de rekabetin kendisi vurgulanmaktadır (Bowman ve Ambrosini, 2003). KTY, firma kaynaklarına dayalı olarak kazanılan rekabet avantajını dikkate alırken, dinamik yetenekler yaklaşımı bu yeteneklerin yönetimini inceleyerek (Eisenhardt ve Martin, 2000) onlara dinamik bir yapı kazandırmıştır (Lopez, 2005). Temel yeteneklere olan bakışın dinamik yeteneklere doğru evrilmesindeki temel sebep ise örgütün çevresindeki değişimin rekabet avantajı oluşturmada kendini daha yoğun biçimde hissettirmesi ve bu avantajı yaratmada insan faktörünün belirleyiciliğinin daha fazla ön plana yerleşmesidir (Artun, 2020, s. 48).

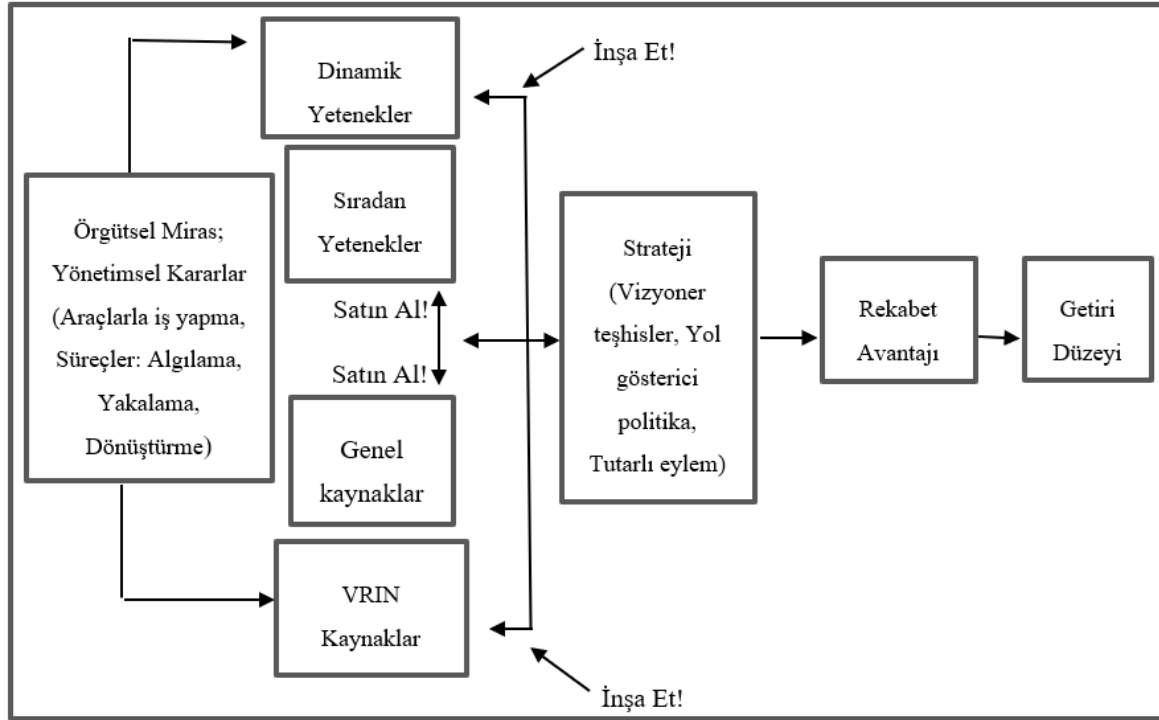
Alanyazında örgüt performansının KTY yardımıyla açıklanabileceği belirtilse de (Barney, Wright ve Ketchen, 2001) teori sürekli değişen dış çevreyi dikkate almadığından rekabet avantajı elde etmek için kaynakların kullanımını açıklayamaması nedeniyle eleştirilmiştir (Priem ve Butler, 2001). KTY'ye yapılan bir diğer eleştiri kaynakların yaratıldığı,

kullanıldığı ve değişime uğratıldığı örgütün pazarını ve çevresini algılamamasıdır. Örgütlerin kaynaklar için rekabete girdiği bir ortamın doğasının dinamik olduğu dikkate alındığında, KTY'nin kaynak yaratmadaki bu dinamik niteliğe bakışında başarısız olduğu iddia edilmektedir (Foss ve Ishikawa 2007). Diğer yandan KTY'nin, zaman unsurunun stratejik rolünü göz ardı ettiği belirtilmekte, bu nedenle hızlı değişen pazarlarda işe yaramadığı vurgulanmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000). Bahsedilen sınırlılıklara ilişkin eleştiriler üzerine araştırmacılar KTY'yi geliştirmeye çalışmış ve ortaya çıkan yeni yaklaşımı “Dinamik Yetenekler” olarak adlandırmışlardır (Nayal, Pandey ve Paul, 2021).

Dinamik Yetenekler Yaklaşımı

Örgütler öğrenme, girişimcilik, yenilikçilik ve zekice karar verme yoluyla farklılaşmanın yanında (Teece, 2019) bu yeteneklerini etkili kullanma ve geliştirme yoluyla diğer örgütlerin bir adım önüne geçebilirler. Dinamik yetenekler Y yaklaşımı ilk kez Teece ve Pisano (1994) tarafından ortaya atılmış, “Dinamik Yetenekler ve Stratejik Yönetim” (Teece vd., 1997) makalesi ile stratejik yönetim alan yazınında yer bulmuştur. Tüm genç yaklaşımlar gibi var olma çabası içinde olan dinamik yetenekler yaklaşımı, henüz kavramsal olarak yeni gelişmekte olan ve emekleme döneminde bir yaklaşımdır (Helfat ve Peteraf, 2003). Yaklaşım, örgütleri birer kaynak yığını olarak gören KTY'nin (Eisenhardt ve Schoonhoven, 1996; Peteraf, 1993) bir uzantısı olup Teece vd. (1997) tarafından bu yaklaşımın, örgütün değişen dinamik çevresinde sürdürülebilirliğini sağlamayacağı iddia edilerek ortaya atılmıştır. Dinamik yetenekler yaklaşımı, bir örgütün kolektif bilgi ve yetenekleri de dâhil olmak üzere maddi olmayan varlıkların neden en değerli varlık sınıfı haline geldiğini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Hulten ve Hao, 2008). Çünkü örgütün sahip olduğu bilgi, yetenekler ve diğer maddi olmayan varlıkları sadece kıt değil aynı zamanda taklit edilmesi en zor olanlarıdır (Teece, 2019). Bu bağlamda eğitim yönetimi doktora programlarının öğrencilere kazandıracağı bilgi, beceri ve yetkinliklerin yanı sıra, girişimcilik, iş birliği ve takım çalışmasına yatkınlık, farklı alanlarda disiplinlerarası çalışmalar yapabilme gibi

yeteneklerin bahsedilen az bulunur, maddi olmayan ve taklit edilemez dinamik yetenekler alanını oluşturduğu söylenebilir. Şekil 1’de örgütün sahip olduğu dinamik yetenekler ile örgütün diğer öğelerinin ilişkilerini gösteren mantıksal yapı sunulmuştur.



Şekil 1. Dinamik yetenekler çerçevesinin mantıksal yapısı. “A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective”, Teece, D. J., 2019, New Zealand Economic Papers, 53(1), p. 11 makalesinden aynen alınmıştır. Telif hakkı New Zealand Economic Papers dergisine aittir, 2019.

Şekil 1, yetenekler ve stratejinin örgütün performansını nasıl birlikte belirlediğini gösteren dinamik yetenekler çerçevesine genel bir bakış sağlamaktadır. Örgütün sahip olduğu mirası algılama, yakalama ve dönüştürme unsurlarından oluşan dinamik yetenekler çerçevesi ile değerli (valuable), nadir (rare), taklit edilemez (inimitable) ve ikame edilemez (non-substitutable) kaynaklar çerçevesi (VRIN) birlikte oluşturmaktadır. Örgüt içinde inşa edilen bu yetenek ve kaynak çerçevelerinin çeşitli stratejilerle rekabet avantajına dönüştürülmesi, örgütün beklenen fayda ve getirilere ulaşmasını sağlamaktadır.

Örgütlerin günlük temel faaliyetlerini gerçekleştirirken çevreye uyumlarını sağlayan, stratejik kararlarına yön veren, fırsatları sezerek yakalamaya ve dönüşüme uğratarak onlara

yeni değerler katmalarına imkân veren yetenek türünün dinamik yetenekler olduğu görölmektedir. Bu noktada örgüt kapsamında iki yetenek türü ortaya çıkmaktadır: Dinamik yetenekler ortaya çıkmadan önce zaten var olan sıradan örgütsel yetenekler ve dinamik yetenekler. Bu yeteneklerin ayrımını yapmak dinamik yetenekleri anlamayı kolaylaştırabilir.

Sıradan Örgütsel Yetenekler

Sıradan örgütsel yetenekler örgütün faaliyetlerini ve idaresini kapsayan, günlük yaşam için gereken yetenekleri içermektedir (Winter, 2003). Örgütün sahip olduğu bu sıradan yetenekler; örgüt düzeyindeki bilgi, beceri ve yeterlilikler birikimi olarak tanımlanmaktadır (Richardson, 1972). Sıradan örgütsel yetenekler arasında, vasıflı personel, tesisler ve araç gereçler, süreçler ve rutinler ile işlerin yapılması için gereken yönetim koordinasyonu sayılabilir (Teece, 2019). Örneğin yükseköğretim kurumlarında, lisans programlarındaki yüz yüze öğretim kapasitesi, hemen hemen tüm üniversitelerin sahip olduğu sıradan bir yetenektir (Hayter ve Cahoy, 2018).

Sıradan örgütsel yetenekler, örgütün faaliyetlerinin koordinasyonunu, kaynakların etkin kullanılmasını sağlayan örgütsel süreçler, bilgi birikimi ve kabiliyetler toplamıdır. Yetenekler, çalışanlar ve diğer kaynaklar arasındaki karmaşık bir koordinasyon örüntüsüdür (Day, 1994). Bir örgütün sıradan yetenekleri, sabit bir grup üretken etkinliği gerçekleştirmede teknik verimliliği desteklemektedir (Teece, 2007). Ancak sıradan örgütsel yetenekler, bazen temel katılıklara da dönüşebilir (Leonard Barton, 1992). Teknolojinin ve çevre koşullarının hızlı değiştii ortamlarda aynı yeteneklerde ısrar etmek örgüte zarar verebilir (Schreyögg ve Kliesch Eberl, 2007; Zollo ve Winter, 2002).

Sıradan örgütsel yetenekler “nasıl” problemini çözerken dinamik yetenekler “ne” problemini çözmekte ve bu durum sıradan yeteneklerin yeterli olduğu “nasıl” sorununu çözmek kadar kolay olmamaktadır (Teece, 2019). Öte yandan araştırmalar dinamik yeteneklerin, sıradan yeteneklerden farklı olarak örgütlerin operasyonel yetenekleri üzerinde çalıştığını, yani genişlettiğini, değiştirdiğini veya yeniden yarattığını göstermektedir (Piening, 2013).

Sıradan kabiliyetler operasyonel etkinliği sağlarken, dinamik kabiliyetler yeni iş fırsatlarını algılamayı ve yakalamayı sağlar (Teece 2007). Bu doğrultuda sıradan yeteneklerin yanı sıra örgütün esnekliği ve dinamizmini sağlamak için dinamik yeteneklerin oluşturularak işe koşulması önemli görünmektedir.

Dinamik Yetenekler ve Tanımları

Dinamik yetenekler örgütlerde değer yaratan, yeni stratejiler oluşturmayı sağlayan bir dizi özel süreçten meydana gelen uygulamalar olarak çevrenin dinamizmine göre değişir ve örgütün çevresindeki değişikliklere uyum göstermesine imkân verir (Aragon Correa ve Sharma, 2003). Bu yeteneklerin keşfetme, bilgi üretimi ve öğrenmeye yapılan bir yatırım süreciyle inşa edilmesi gerekmektedir (Teece, 2019). Dinamik yetenekler örgütsel değişiklikle ilgili olup, yenilik ve sonuç olarak örgütün evrimsel uygunluğunu geliştirmeyi amaçlamakta, farklı üst düzey yetenekler farklı örgütsel öğelere ve amaçlara odaklanmaktadır (Helfat vd., 2007). Başka bir deyişle bu yetenekler örgütün kaynaklarını nasıl yaratabileceklerini, genişletebileceklerini, bütünleştirebileceklerini, değiştirebileceklerini ve rekabetçi tehditleri nasıl yönetebileceklerini gösterirken, uzun vadeli büyüme ve başarıyı sağlamaya çalışmaktadır (Teece, 2010, s. 692). Uygulamalı amaçlar doğrultusunda, dinamik yetenekler üç ana kümeye ayrılabilir: (1) tehditlerin, fırsatların ve müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi (algılama); (2) yeni fırsatlara yönelmek için kaynakların harekete geçirilmesi ve bunu yaparken de değer elde edilmesi (yakalama) ve (3) devam eden organizasyonel yenileme (dönüştürme). Müşteriler, rakipler ve teknolojiler değişirken firmanın kendini ayakta tutması için sürekli veya yarı sürekli algılama, yakalama ve dönüştürmeye katılmak şarttır (Teece, 2007). Eğer örgütün fırsatları algılama yeteneği zayıf veya hiç yoksa dinamik yeteneklerden söz edilemez. Bunun yanı sıra algılama yeteneği iyi olsa bile örgüt bu fırsatları yakalama yeteneğinden mahrumsa örgütün dinamik yeteneklerinin yine olmadığı söylenebilir. Çünkü örgüt bir fırsatı algılıyor ancak yakalayamıyorsa çevredeki değişime uyum sağlayamayacaktır. Dolayısıyla örgütün

hızlı değişen çevreye uyum sağlayabilmesi bu üç temel bileşene sahip olması, bu bileşenlerin aynı zamanda yönetim uygulamalarıyla da bütünleştirilmesi gerekmektedir (Treur, 2008). Alanyazında dinamik yeteneklere ilişkin yapılan çok sayıda farklı tanımlamalar bulunmaktadır (Tablo 1).

Tablo 1

Dinamik Yeteneklerin Tanımları

Tanım	Araştırmacılar
Örgütün hızla değişen çevrelere hitap etmek için iç ve dış yeterliliklerini bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneğidir.	Teece vd. (1997)
Örgütte verimliliği arttırmak amacıyla örgütsel rutinler meydana getirme, geliştirme ile öğrenilen ortak faaliyet örüntüleridir.	Zollo ve Winter (1999)
Pazardaki koşullara göre örgütün kaynaklarını yeniden düzenlemesine imkân veren stratejik ve örgütsel rutinlerdir.	Eisenhardt ve Martin (2000).
Dinamik yetenek, çokuluslu bir şirketin küresel pazarda sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için sahibi olduğu kurumsal ve gelir sağlayan kaynakları yaratma, dağıtma ve yükseltme yetenekleridir.	Luo (2000)
Sıradan yetenekleri genişletmeyi, düzenlemeyi ve hatta yaratmayı etkileyen yeteneklerdir.	Winter (2003)
Örgütün rutinlerinin ve kaynaklarının karar vericiler tarafından yeniden yapılandırılmasıdır.	Zahra vd. (2006)
Örgütün uzun dönemli performansı ve rekabet edebilirliği için fırsat ve tehditlerin sezilmesi ve algılanması, yaratılması, düzenlenmesi ve korunmasına imkân veren yeteneklerdir.	Teece (2007)
Örgütün sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlaması için kaynaklarını bütünleştirerek yapılandırmasını, yenilemesini ve dönüştürmesini sağlayan absorbe edici, uyarlayıcı ve yenilikçi yetenekleridir.	Wang ve Ahmed (2007)
Örgütün amaçlı biçimde kaynak temelini oluşturma, genişletme ve düzenleme kapasitesidir.	Helfat vd. (2007)
Örgütün rekabet avantajını yaratan, çevresini değiştiren, iç ve dış uyumunu sağlayan, birleştirme ve dönüştürme yetenekleridir.	Wu (2010)
Örgütün, değişen çevreye uyum sağlayabilmek amacıyla örgütsel yeteneklerini, geliştirmesine, değiştirmesine ve yeniden düzenleyerek yenilerini oluşturmaya yardımcı olan yetenekleridir.	Pavlou ve El Sway (2011).
Örgütün fırsat ve tehditleri algılama eğilimiyle orantılı olarak biçimlenen, zamanında aldığı stratejik kararları uygulayarak ve etkin biçimde değişim yaratarak örgütün doğru yönde ilerlemesini sağlayan problem çözme kapasitesidir.	Li ve Liu (2012)
Hareketli pazar ortamında sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj yaratan entegrasyon, inşa etme ve dönüştürme yetenekleridir.	Piening (2013)
Örgütün orta düzeydeki dinamik çevresinde rekabet avantajı kazanmasını sağlayan yeteneklerdir.	Schilke (2014)

Not. Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1’de yer alan farklı tanımlamalara bakıldığında ortak noktalarının örgütün çevreye uyumunu ve rekabet avantajına sahip olmasını amaçlamak olduğu görülmektedir. Ayrıca

tanımlarda stratejik karar alma, fırsat ve tehditleri algılama, kaynak yaratma ve geliştirme, dönüştürme, değişim sağlama, yetenekleri geliştirme gibi kavramların vurgulandığı da dikkati çekmektedir.

Bir örgütün sahip olduğu güçlü dinamik yetenekler, yeni süreçler geliştirmeye, değişim odaklı bir örgüt kültürüne, çalışma ortamının ve teknolojik fırsatların ileri görüşlü bir değerlendirmesine dayalı yüksek performansı da desteklemektedir (Teece, 2019). Dolayısıyla eğitim yönetimi doktora programlarının yetiştirdiği öğrencilerin, yenilikçi, değişime uyumlu, vizyoner, iş birliğine açık, yaratıcı ve teknolojik yeterliliklere hâkim olma gibi yetenekleri kazanmış olarak mezun olmaları alanın dinamik yeteneklerinin bir çıktısı olarak görülebilir. Bu çıktıları elde etmeye yönelik yapılması gerekenler için öncelikle dinamik yetenekler yaklaşımının boyutlarını ve alanyazında hangi bağlamlarda ele alındığını incelemek, yaklaşıma ilişkin anlayışın derinleştirilmesi bakımından faydalı olabilir.

Dinamik Yeteneklerin Bağlamı, Boyutları ve Metodolojisi

Dinamik yeteneklerin alanyazında farklı tanımlamalarla ele alınmasından olsa gerek farklı bağlamlarda, farklı araştırma amacı ve yaklaşımlarla ele alındığı, farklı biçimlerde boyutlandırıldığı görülmektedir. Dinamik yetenek yaklaşımının ortaya çıkışından bugüne araştırmacılar tarafından hangi bağlam ve yöntemlerle ele alındığı ile oluşturulan boyutlar Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde dinamik yeteneklerin boyutlandırılmasında araştırmacıların çoğunlukla Teece vd.’nin (1997) yaptığı boyutlandırmayı temel aldıkları görülürken araştırma bağlamına göre farklı biçimde boyutlandırıldığı da dikkati çekmektedir (Huang, 2005; Ma ve Todorovic, 2011; Makkonen vd., 2013; Protogerou vd., 2011). Ayrıca yaklaşım alanyazında araştırmacılar tarafından çeşitli bağlamlarda nitel yaklaşımla da ele alınmıştır (Graham ve Moore, 2021; Nayal vd., 2021, Wang ve Ahmed, 2007). Yaklaşımın nicel ve nitel araştırmalarla eğitim kurumlarının yeteneklerini farklı bağlamlarda ölçmek ve keşfetmek için de kullanılması bu tezde odaklanılan konu bakımından önemli görülmektedir

(Henao Garcia vd., 2014; Huang, 2005; Ma ve Todorovic, 2011; Bejinaru, 2017; Wu vd., 2015).

Tablo 2

Dinamik Yeteneklerin Bağlamı, Boyutları ve Metodolojisi

Araştırmacılar	Bağlam veya Amaç	Boyutlar	Metodolojisi
Teece vd. (1997)	Örgütlerin rekabet avantajının kaynağının dinamik yetenekler olduğunu açıklamak	Fırsatları sezme ve algılama, fırsatları yakalama ve dönüştürme	Nitel
Teece (2007; 2019)	Örgütlerin yetenek teorisini ekonomi ve stratejik yönetim perspektifinden ele almak	Algılama, yakalama ve dönüştürme (devam eden örgütsel yenilenme)	Nitel
Zollo ve Winter (1999)	Örgütlerin dinamik yeteneklerini örgütsel öğrenme argümanlarından yararlanarak incelemek.	-	Nitel
Luo (2000)	Uluslararası genişleme sırasında ihtiyaç duyulan DY'ye ilişkin bir bakış açısı sunmak	Yeteneklere sahip olma, yetenekleri düzenleme ve yetenekleri yükseltme	Nitel
Huang (2005)	Meslek liselerindeki dinamik yetenekleri değerlendirmek	Yönetim entegrasyonu, kendini konumlandırma, teknoloji uygulaması, örgütsel öğrenme, yenilik, bilgi yönetimi ve strateji esnekliği	Nicel
Wang ve Ahmed (2007)	Dinamik yeteneklerin teorik ve ampirik gelişimini değerlendirmek	Absorbe edici, uyarlayıcı ve yenilikçi yetenek	Nitel
Helfat vd. (2007)	Örgütlerin Ar-ge yeteneklerini DY'ye göre ele almak	Değişim ihtiyacının belirlenmesi, bu ihtiyacı cevaplayacak öğrenme ve uygulama	Nitel
Barreto (2010)	Yönetim alanyazınında DY'ye ilişkin kavramsal ve ampirik makalelerin bir incelemesini ve değerlendirmesini sunmak	Fırsatları ve tehditleri algılama, zamanında kararlar alma, pazar odaklı kararlar alma ve kaynak tabanını değiştirme eğilimi	Nitel
Schilke ve Goerzen (2010)	Örgütün ittifak yönetiminde ilişki kurma yeteneğini DY yaklaşımı ile belirlemek	Algılama, dönüştürme, koordinasyon ve öğrenme	Nicel
Pavlou ve El Sawy (2011)	Yöneticilerin kriz ortamlarında etkili karar vermesinde DY yaklaşımını kullanmak	Fırsatları sezme, örgütsel öğrenme, bütünleşme ve koordinasyon	Nicel
Protogerou vd. (2011)	Dinamik yetenekler ile firma performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek	Öğrenme, koordinasyon ve stratejik rekabetçi cevap verme yeteneği	Nicel
Ma ve Todorovic (2011)	Üniversitenin dış kaynaklarla bağlantısına ve dış değişikliklere yanıt veren stratejileri DY'ye göre belirlemek	Müşteri odaklı strateji, rakip odaklı strateji, iç bölümler arası entegrasyon ve üniversite performansı	Nicel
Teece (2011)	İşletme okulu müfredatını DY yaklaşımı ile ele almak	-	Nitel
Li ve Liu (2012)	Çin'in gelişen ekonomisini dinamik yetenekler bağlamında ele almak	-	Nitel

Tablo 2'nin devamı

Piening (2013)	Dinamik yeteneklere ilişkin mevcut alanyazının bir incelemesini ve sentezini sunmak	-	Nitel
Makkonen, Pohjola, Olkkonen ve Koponen (2013)	Örgütlerin krizlerin şiddetli etkileriyle nasıl başa çıktıklarını DY yaklaşımına göre araştırmak	Yeniden yapılandırma, yatırım, öğrenme, algılama ve yakalama, bilgi yaratma, bilgi entegrasyonu	Karma
Henao Garcia, Lopez Gonzalez ve Garces Marin (2014)	Üniversitelerin araştırma ve yenilik yeteneklerini DY yaklaşımında değerlendirmek	-	Nitel
Naldi, Wikström ve Rimscha (2014)	Yenilikçi örgütlerin dinamik yeteneklerini ölçmek	Algılama ve yenilikçi performans	Nicel
Shafia, Shavvalpour, Hosseini ve Hosseini (2016)	Araştırma ve teknoloji kuruluşlarının rekabet gücünü DY yaklaşımına göre incelemek	Algılama, yakalama ve yeniden yapılandırma	Nicel
Finch, Peacock, Levallet ve Foster (2016)	Yükseköğretim mezunlarının istihdam edilmesinde rekabet avantajı yaratan etmenleri DY'yi kullanarak belirlemek	-	Nitel
Bejinaru (2017)	Üniversitenin stratejik kaynaklarını yetenek geliştirmeye yönelik koşullarını DY yaklaşımında ele almak	-	Nitel
Lopez Cabrales, Bornay Barrachina ve Diaz Fernandez (2017)	Liderlik tarzlarının ve liderin rolünü DY yaklaşımına göre analiz etmek	Algılama, ele geçirme, yeniden yapılandırma	Nicel
Kump, Engelmann, Kessler ve Schweiger (2019)	Standart bir DY ölçeği oluşturmak	Algılama, yakalama ve dönüştürme	Nicel
Muneeb vd. (2020)	Doktora öğrencilerinin araştırma üretkenliği üzerinde dinamik yeteneklerin etkisini belirlemek	Algılama, bütünleştirme ve koordinasyon	Nicel
Nayal vd. (2021)	Örgütün sürekli değişen iş ortamını DY yaklaşımından ele almak	-	Nitel
Graham ve Moore (2021)	Teknolojik bir yeniliğe ilişkin yönetici algılarının iç ve dış faktörlerden nasıl etkilendiğini DY'ye göre belirlemek	-	Nitel

Not. Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Dinamik yeteneklerin üniversiteler bağlamında daha mikro düzeylere taşınarak ele alındığı dikkati çekmektedir. Finch vd. (2016) dinamik yetenekleri yükseköğretim mezunlarının istihdam edilmesinde rekabet avantajı yaratan etmenleri nitel bir araştırma ile keşfetmeyi amaçlayarak birey düzeyinde istihdam edilebilirlikle bütünleştirici bir bakış açısı sunmuştur. Muneeb vd. (2020) dinamik yeteneklerin etkisini doktora öğrencilerinin araştırma

retkenliği üzerinde algılama, bütünleştirme ve koordinasyon boyutlarını içeren bir ölçek ile araştırmıştır. Teece (2011) ise üniversitelerdeki işletme dersinin müfredatını dinamik yetenekler bağlamında inceleyerek yaklaşımı program inceleme seviyesinde ele almıştır.

Bu bilgilere dayanarak alanyazında dinamik yetenekler yaklaşımının hem nicel hem de nitel metodoloji ile disiplinlerarası bağamlarda kullanıldığı söylenebilir. Yaklaşımın ele alındığı bağamların yalnızca örgütsel değil, bireysel ve program düzeyine de inmiş olması bu araştırma için destekleyici bir perspektif sunmaktadır. Özellikle doktora eğitimini konu alan dinamik yeteneklere ilişkin araştırmaların (Muneeb vd., 2020) bu tez için sağlam bir teorik ereve sunduğu düşünülmektedir.

Tablo 2’de yer alan boyutlandırmalarda her ne kadar çeşitlilik olduğu görülse de boyutlandırmaların temelinin Teece vd.’nin (1997) boyutlandırması etrafında geliştiği görülmektedir (Schilke, Hu ve Helfat, 2018). Bu nedenle araştırmada dinamik yetenekler konusunda alanyazında en çok bahsedilen araştırmacılarından Teece vd. (1997) tarafından yapılan fırsatları sezme ve algılama, fırsatları yakalama ve dönüştürme boyutlandırması temel alınacaktır. Bu boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır (Teece, 2007, 2010, 2019; Teece vd., 1997):

1. Fırsatları sezme ve algılama: Fırsatların, tehditlerin ve paydaş ihtiyaçlarının belirlenerek değerlendirilmesidir. Fırsatları sezme ve algılama yeteneği örgütün etkilenebileceği evre koşullarında gerçekleşen değişimleri fark edebilme yeteneğini içermektedir.
2. Fırsatları yakalama: Bu boyut, yeni fırsatları ele almak için kaynakların seferber edilmesi ve bunu yaparken değer elde etmek olarak tanımlanmaktadır. Fırsatların yakalanması aslında değişime bir yanıttır ve öğrenmeye dayalı biçimde gerçekleşmektedir. Bu boyutta teknoloji ve paydaş ihtiyaçları ile yeni çalışma modellerine ilişkin öğrenmeler yer almaktadır.
3. Dönüştürme: Dinamik yeteneklerin son boyutu olan dönüştürme, devam eden bir örgütsel yenilenmedir. Bu boyut, içsel öğrenme odaklı olup mevcut örgütsel

yetenekleri geliştirerek yeni yeteneklere dönüştürmeye yani yaratıcılığa dayanmaktadır (Gebauer, 2011).

Dinamik yetenekler ve boyutları üzerinde yapılacak çalışmalar, kamu örgütlerinin yönetiminde dinamik yeteneklerin doğası, işleyişi ve açıklayıcı değeri hakkında hem yönetim alanyazınına hem de stratejik yönetim araştırmalarına katkıda bulunabilir (Piening, 2013). Bu araştırmada dinamik yetenekler ile eğitim yönetimi alanına yeni bir perspektif sunmak istendiğinden yaklaşımın daha somut biçimde anlaşılması için dinamik yeteneklerin ölçülmesine ilişkin araştırmalara göz atmak faydalı olabilir.

Dinamik Yeteneklerin Ölçülmesi

Alanyazında dinamik yeteneklerin ölçülmesi amacıyla geliştirilen pek çok ölçek bulunduğu görülmektedir. Bu ölçeklerden en çok kullanılanların çeşitli özelliklerine bakmak, dinamik yetenekleri eğitim yönetimi bağlamında ele almaya metodolojik açıdan katkı sunabilir. Aşağıda bu ölçekler ve temel özellikleri yer almaktadır.

Pavlou ve Al Sawy (2011) örgütün ürün geliştirme performansına yardımcı olan dört boyutlu bir yapı ortaya koymuşlardır. Ölçek Teece vd.'nin (1997) araştırmasına dayanmaktadır. Ölçeğin boyutları ortamı algılama (dört madde), öğrenme (beş madde), koordinasyon (beş madde) ve bütünleşme (2 madde) olarak belirlenmiştir. Geliştirilen ölçekte örneklemini yeni ürün geliştirmekten sorumlu yöneticiler oluşturmuştur. Ön uygulamada 121 katılımcı yer alırken ana uygulamada 59 katılımcı bulunmaktadır. Ölçek maddeleri ve sayısı açıklanırken tipi ve seçenek türü hakkında bilgi verilmemiştir.

Wilden, Gudergan, Nielsen ve Lings (2013) tarafından rekabet yoğunluğu, dinamik yetenekler ve organizasyonel yetenekler arasındaki etkileşimi incelemek amacıyla geliştirilen ölçek dörder maddelik “algılama yakalama (ele geçirme) ve yeniden yapılandırma” olarak üç boyutlu bir model olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmada yöntem yanlılığını bertaraf etmek için 16 üst düzey yönetici ve dört araştırmacıyla derinlemesine

görüşmeler de yapılmıştır. Örneklemdeki katılımcılar 91 kuruluştaki görevli 228 adet üst düzey yöneticidir. Yöneticilerin 20 yıldan fazla genel iş deneyimi bulunmakta olup bunun beş ila on yılı ilgili kuruluştadır. Oluşturulan ölçek “1: Nadiren, 7: Çok sık” arası Likert tipi sıklık sorgulayan ölçek biçimindedir.

Kaplan’ın (2015) örgüt kültürünün dinamik yetenekler üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla geliştirdiği ölçek, Teece’in (2007) araştırmasına dayanmaktadır. Ölçeğin boyutları “fırsatları sezme, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma” biçiminde dörder maddeden oluşmaktadır. Örneklemde ön uygulamada 30, ana uygulamada 78 çalışan katılımcı olarak yer almıştır. Çeşitli sektörlerdeki personele uygulanan ölçekte eğitim, sağlık, spor ve diğer sosyal hizmetlerde görevli personel sayısı tüm katılımcıların %7.7’sini oluşturmaktadır. Katılımcıların %35’i üniversite mezunu, yaş ortalamaları ise 34,6’dır. Ölçek, “1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum” arası Likert tipi ölçek olup “katılma derecesi”ni sorgulamaktadır.

MacInerney (2011) doktora tezi araştırmasında stratejik yönetim sürecinde dinamik yeteneklerin değerini ele almış ve bu amaçla bir ölçek geliştirmiştir. Ölçeğin “Algılama (sekiz madde), öğrenme (10 madde) ve yeniden yapılandırma (8 madde)” olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Araştırmacı her bir boyut için de alt boyutlar oluşturmuş ve bunlar için ayrı ayrı ölçekler kullanmıştır. Boyutlardan “Algılama” tanıma ve izleme alt boyutlarından; “öğrenme” bilgiyi edinme, bilgiyi yaratma ve bilgiyi paylaşma alt boyutlarından; “yeniden yapılandırma” ise yetenek yaratma ve yetenek etegrasyonu alt boyutlarından oluşmaktadır. Çeşitli sektörlerde çalışan 265 nitelikli yanıtta katılımcıların tamamı üst ve orta kademe yönetici pozisyonunda yer almaktadır. Katılımcıların iş deneyimleri 13 yıl olup, 4 yıldır aynı pozisyonadırlar. Ölçek, 1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum” arası Likert tipi ölçektir.

Lopez Cabrales vd. (2017) araştırmalarında dinamik yetenek gelişiminin öncüllerini İnsan Kaynakları Yönetimi perspektifinden analiz etmeyi amaçlamıştır. Araştırmacıların geliştirdiği ölçek Teece (2007) ile Pavlou ve Al Sawy’nin (2011) araştırmasına

dayanmaktadır. Ölçeğin algılama (3 madde), yakalama (4 madde) ve yendien yapılandırma (5 madde) olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin örnekleme 321 yöneticiden oluşmakta olup ölçek tipi 7’li likert ölçektir.

Kump vd. (2019) bu zamana kadar geliştirilen dinamik yetenekler ölçeklerini inceleyerek dinamik yetenekler için standart bir ölçek geliştirmeyi amaçlamışlardır. Araştırmacıların ölçeği Teece’in (2007) araştırmasına dayanmaktadır. Ölçeğin boyutları “algılama (6 madde), yakalama (4 madde), dönüştürme (6 madde)” biçimindedir. Araştırmanın örnekleme çeşitli sektörlerde görev yapan yenilikten sorumlu 307 adet üst ve orta düzey yöneticiden oluşmaktadır. Ölçek “1: Kesinlikle katılmıyorum, 6: Kesinlikle katılıyorum” arası Likert tipi ölçektir.

Alanyazında dinamik yetenekleri ölçen araştırmalar incelendiğinde yaklaşımın daha önce de vurgulandığı gibi Teece vd. (1997) ile Teece’in (2007) modeli etrafında şekillendiği görülmektedir. Dinamik yeteneklere ilişkin anlayışı daha da geliştirmek için eğitim yönetimi bağlamı ile ilişkilendirmenin gerektiği söylenebilir. Dolayısıyla dinamik yeteneklerin ilişkili olduğu kavramlara bakmanın ve eğitim yönetimi alanı ile bağlantısını ele almanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

Dinamik Yetenekler Yaklaşımının İlişkili Olduğu Kavramlar

Bu başlık altında dinamik yetenekler yaklaşımının ilişkili olduğu kavram ve konulara yer verilmekte, yaklaşım bu bağlamlarda ele alınarak sunduğu perspektifin daha iyi anlaşılması amaçlanmaktadır.

Örgüt Kültürü

Dinamik yeteneklerin örgüt çalışanlarının yetenek ve beceri setleri ile oluşturulması ile örgüt kültürünün yine çalışanlarca oluşturulan ve yeni üyelere aktarılan bir süreç olması bakımından benzerlik taşıdığı ileri sürülebilir. Schein (2010) örgüt kültürünü “örgütü

oluşturan üyelerin dış adaptasyon ve iç bütünleşme sürecinde sorunlarını çözerken öğrendiği; yeni örgüt üyelerine bir algılama, hissetme ve düşünme biçimi olarak aktarılan temel varsayımlar bütünü” olarak tanımlamaktadır (s. 18). Örgüt kültürü, bir grubun herhangi bir zaman diliminde kolektif biçimde paylaştığı anlamlar sistemi olarak tanımlanarak kültürün örgüt üyelerince ortak biçimde oluşturulduğu vurgulanmaktadır (Pettigrew,1979). Dinamik yeteneklerin her kuruluşa özgü biçimde bir yol boyunca zaman içinde kademeli olarak geliştiği savunulmaktadır. Ayrıca örgütün dinamik yetenekleri ile değerli (valuable), nadir (rare), taklit edilemez (inimitable) ve ikame edilemez (non-substitutable) kaynaklar çerçevesi (VRIN) örgütün mirasını oluşturmaktadır (Teece, 2019). Dış ortam dinamik bir şekilde değişirken, kurum kültürünün esnek biçimde yeniliği ve değişimi teşvik etmesi gerekmektedir (Hube vd., 2022). Dolayısıyla araştırmaların dinamik yeteneklerin örgüt kültürü ile bağlantısını açıkça ortaya koyduğu görülmektedir.

Örgütün sahip olduğu dinamik yetenekler, örgütü diğer örgütlerden ayırarak özgünleştiren, örgüt kültürüne temel oluşturarak onu besleyen, değerli kılan ve benzersizleştiren yetenekler olarak da görülebilir. Örgütte hâkim olan iklim ve örgütün sahip olduğu kültür ile liderlik, örgütsel davranış ve öğrencilerin başarısı gibi kavramlar birbirlerinden etkilenen yani etkileşim halindeki kavramlardır (Sezgin ve Sönmez, 2018). Bu nedenle eğitim yönetimi doktora alanı paydaşlarının dinamik yeteneklerini harekete geçirebilmesi, etkin biçimde kullanması, öğrenci yetenek ve becerilerinin artırılması için alanda gözlenen örgüt kültürünün bu yetenekleri desteklemesi, değişim ve öğrenme yoluyla teşvik etmesi gerektiği düşünülmektedir.

Örgütsel Değişim

Dinamik yetenekler örgütün sürekli değişen çevresine uyum göstermek amacıyla iç ve dış yeterliliklerini bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneğidir (Teece vd, 1997). Hatta örgütün sahip olduğu yetenekleri değiştirme yeteneğinin de dinamik bir yetenek olduğu vurgulanmakta (Zahra vd., 2006), yaklaşımın temelinde çevredeki değişime ayak

uydurabilmenin yanında örgüt bileşenlerinin değişiminin de bulunduğu dikkat çekmektedir. Bu nedenle yaklaşım, geçici problem çözmeden farklı olarak stratejik değişimi amaçlayan yönetici ve uygulayıcılar için örgütsel değişimi gerçekleştiren mekanizmalarla ilgilidir (Winter, 2003). Örgütsel değişim, bir süreç veya sistemin bir durumdan başka bir duruma kısa veya uzun süreli, hızlı veya uzun aşamalı, olumlu veya olumsuz, yararlı veya zararlı, planlı veya plansız biçimde geçmesini ifade eden bir süreçtir (Kowalski, 2003; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Bir örgütün sahip olduğu güçlü dinamik yetenekler yeni süreçler geliştirmeye, değişim odaklı bir örgüt kültürüne bağlıdır (Teece, 2019). Eğitim örgütlerinin çevredeki değişime uyum gösterebilmeleri ve toplumu da bu değişime hazırlayabilmeleri için öncelikle kendi yapısal süreçlerinde değişimi benimsemeleri gerekmektedir (Çalık, 2003). Nitekim COVID-19 Pandemisi'nin öğretmenlere çevrimiçi teknolojileri etkili kullanma yeteneği yanında öğretime ilişkin inançlarını nasıl değiştirdiğini tartışmak için de bir fırsat verdiği, bu fırsatın ne kadar kullanıldığının ise dinamik yetenekler bağlamında yer alan fırsatları yakalama yeteneğiyle ilgili olduğu vurgulanmıştır (Tonbul, 2020, s. 193).

Üniversiteler gibi büyük yapılar için zorlukların en büyüğü, çevreye hızlı biçimde uyum sağlama mücadelesidir. Değişimin artan ritmi, üniversiteler için uyum sürecinde birtakım sorunlara işaret ettiği gibi değişime ilişkin mücadelenin motivasyonunu da oluşturmaktadır. (Bejinaru, 2017). Üniversitelerin genellikle değişime dirençli ve değişen rekabet koşullarına uyum sağlamakta yavaş olması, kaçırılan fırsatlara ve yüksek personel devrine neden olabilir (Hube vd., 2022). Bu nedenle üniversiteler çevresindeki değişiklikler ve daha büyük sosyal talepler nedeniyle sürekli iyileştirme ve dinamik yetenekler gerektiren bir değişim sürecini uygulama ihtiyacı ile yüzleşmektedir. Öte yandan bu değişim sürecinin yüksek iç ve dış karmaşıklıkları göz önüne alındığında eklektik bir kuramsal temele ihtiyaç duyulmaktadır (Navarro ve Gallardo, 2003). Dinamik yeteneklere ilişkin alanyazın, dinamik yeteneklerin temelde değişim ve öğrenme ile ilgili olduğunun altını çizmektedir (Winter, 2003). Öğrenmeye dayalı biçimde gerçekleştirilerek değişime bir yanıt verebilen fırsatların yakalanması gibi dinamik yetenekler unsurları (Teece vd, 1997) üniversitelerin ve özelinde

eğitim yönetimi doktora programlarının çevreye uyumunu, değişimi kullanarak sağlamasına ve rekabet avantajı oluşturmasına katkı sunabilir.

Örgütsel ğrenme

Örgütler gelecekle ilgili bilgi sahip olmasa da öngörüde bulunarak hayati kaynakları diğer kurumlardan önce belirlemeye ve bunlara ulaşmaya çalışabilir. Ayrıca geleceğe dair bu bilgiler değer yaratmada kullanılabilir (Schaller, Vatananan Thesenvitz, Pulsiri ve Schaller, 2019). Kurumun belleğinde depolanan değerli rekabet avantajı kaynaklarını öğrenmek ve yakalamak için öğrenme mekanizmasını tetikleme gerekirken örgütsel öğrenme, karar vermede yeni bilgi ve anlayışları bütünleştiren bir süreçle örgütün stratejik yenilenmesinde başlıca araç olmaktadır (Pulsiri ve Vatananan Thesenvitz, 2018). Ayrıca rgtsel öğrenme, performansı iyileştirme ve rekabet gücünü artırmada yeni bilgiretme ve uygulama süreci olarak da görülmektedir (Cunliffe, 2008). Örgütsel ğrenme erevesi, birey, grup ve organizasyon olmakzere düzeyde gerçekleşen dört alt süreci içermektedir: sezme, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma. Sezgi ve yorumlama bireysel düzeyde, bütünleştirme grup düzeyinde gerçekleşirken kurumsallaşma örgütsel düzeyde gerçekleşmektedir (Crossan, Lane ve White, 1999).

Bir örgütün bilgiye dayalı dinamik yetenekleri ne kadar gelişmişse, bir yenilikle ilgili bilgiyi değerlendirme ve bu bilgiyi benimseyerek performansı artırmak için kullanma kapasitesi o kadar iyi olmaktadır (Graham ve Moore, 2021). Bilgiye dayalı bir örgütsel öğrenme olmazsa, kurum ve paydaşları eski uygulamaları tekrara devam ederler ve değişimi gerekleştirezler (Garvin, 1999, s. 55). Dinamik yetenek unsurlarından fırsatların yakalanması değişime bir yanıt olarak öğrenmeye dayalı biçimde gerçekleşirken (Teece vd, 1997) rgtler aynı zamanda öğrenme ile diğerlerinden farklılaşmakta ve dinamik yeteneklerin öğrenmeye yapılan bir yatırım süreciyle inşa edilmesi gerektiği de vurgulanmaktadır (Teece, 2019). Ayrıca yeni öğrenme vizyonunun öğrenilecek bilgi ve becerileri öğretmenin yanı sıra bu becerilerin öğrenme ortamında dönüştürülerek-tıpkı

dinamik yeteneklerin dönüştürme boyutunda olduğu gibi-yeniden yapılandırmasını gerekli kıldığı vurgulanmaktadır (Fisk, 2017). Dolayısıyla araştırmacılar örgütsel öğrenmeyi dinamik yetenekleri anlamak açısından oldukça faydalı bulmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000; Chien ve Tsai, 2012; Giniuniene ve Jurksiene, 2015; Zollo ve Winter, 2002; Zott, 2003). Dinamik yetenekler yaklaşımına farklı boyutlandırmalar getiren araştırmacıların örgütsel öğrenmeyi, yaklaşımda bir boyut olarak tanımlamaları da (Huang, 2005; Pavlou ve El Sawy, 2011; Schilke ve Goerzen, 2010) örgütsel ve bireysel düzeyde öğrenmenin dinamik yetenekler bağlamının önemli bileşenlerinden olduğunu kanıtlamaktadır.

Kurumların kültürü, o örgütün birikmiş öğrenmesinin sonucu olarak görülmektedir (Schein, 2010, s. 18). Bir kurum çevredeki değişimlere ilişkin ne kadar çok bilgi toplarsa, bu değişimleri belirlemek için o kadar çok seçeneğe sahip olur ve dinamik yeteneklerinin sürekli gelişimi daha olasıdır (Farzaneh, Ghasemzadeh, Nazari ve Mehralian, 2021). Dolayısıyla eğitim yönetimi alanında doktora eğitimi sürecinin program paydaşlarının ve özellikle öğrencilerin çevreye uyumunu sağlayacak biçimde öğrenme ve öğrenmeyi kolektif düzeye taşıyarak örgütsel öğrenme odaklı yürütülmesi, programın dinamik yeteneklerini kullanmayı destekleyerek bu yetenekleri artırmada lokomotif etkisi yaratabilir.

Liderlik ve Yönetişim

Üniversiteler gibi kamu kuruluşları, hızla değişen ortamlarda giderek daha fazla faaliyet göstermekte, bireysel çatışmalar ve öğrenme engelleri gibi sebeplerle değişen çevre şartlarına uyumdan ve yenilikçilikten yoksun kalmaktadırlar (Salge, 2011). Karar vericiler, örgüt performansının istenilen düzeyin altında olduğunu fark ettiğinde, yeni, geliştirilmiş yetenekler arama (Piening, 2013) daha esnek ve dinamik örgütsel yapılara doğru kayma eğilimi göstermektedirler (Nohutçu ve Balcı, 2003, s. 18). Üniversitelerin yapılarına sıradan yetenekleri yanında kendilerini dinamikleştirecek yeni yetenek tipleri eklemelerinde fakülte ve enstitülerdeki liderlik ve yönetim önemli bir unsur haline gelebilir.

Kritik zamanlarda, bir yöneticinin ve üst yönetim ekibinin önemli bir gelişmeyi veya eğilimi fark etme, ardından bir yanıt belirleme ve kuruma ileriye doğru giden yolda liderlik etme yeteneği, kurumun dinamik yeteneklerinin en belirgin özelliği olabilir (Zahra vd., 2006). Liderlik etme yeteneği etkili yönetim; hedeflere yönelmiş güçlü takımlar, gruplar oluşturarak bunların faaliyetlerini etkileme; işte, yönetimde, düşüncede ve gidişatta rehberlik ederek etkili olmaktır (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 100-101). Dolayısıyla liderin de içinde bulunduğu yönetim kademesi hem yeni stratejik fırsatları belirlemede hem de yakalamada çok önemli bir rol oynarken (Dosi, Nelson ve Winter, 2000, s. 203), liderlerin yarattığı örgütsel atmosferle üniversite gibi örgütlerin dinamik yeteneklerinin direk veya dolaylı biçimde artırılabilmesi öngörülmektedir (Akkaya, 2020). Örgütsel değişim süreçleri genellikle liderden etkilendiği için (Ambrosini, 2019) değişim ortamında, dinamik yönetsel yeteneklere sahip bir ekip lideri, kurumsal uyum sağlamayı teşvik edebilir, kurumsal yeterlilikleri ve kaynakları yöneterek performansı artırabilir (Adner ve Helfat, 2003). Yöneticilerin dinamik yetenekleri destekleyen liderlik rolünün kuruluşun vizyonunu ve değerlerini yaymayı, insanları stratejiyle uyumlu hale getirmeyi ve onları motive etmeyi gerektirdiği vurgulanmaktadır (Teece, 2016).

Yöneticilerin, beklenmedik olaylarda minimum aksamayla gezinmek için kurumsal bir yetenek geliştirmesi gerekmektedir. Sürdürülebilirlik için gerekli olan, kurumun beklenmeyene yanıt verecek şekilde inşa edilmesidir. Esnek, dayanıklı sistemler, güçlü dinamik yeteneklerin ayırt edici özelliğidir (Teece, 2019). Bu türden sistemler için öncelikle rektör, dekan, enstitü müdürü, bilim dalı ve bilim dalı başkanı gibi liderlerin kurumlarının, personelin ve öğrencilerinin uzun vadeli gelişimini sağlamak için dinamik yeteneklerini geliştirmeye odaklanması gerekmektedir (Hube vd., 2022). Bunu gerçekleştirmenin şartı ise kurum yöneticilerinin dinamik yeteneklere sahip olmaları ve sistemin de algılama, yakalama ve dönüştürme yeteneklerini kullanmaya destek sunmasıdır (Tonbul, 2020, s. 197). Dolayısıyla dinamik yeteneklerin gelişimini yönlendirmede önemli bir fark yaratanın, yöneticilerin ve girişimcilerin vizyonları ile bütünleştirme becerileri olduğu belirtilirken

(Zahra vd., 2006) dinamik yeteneklerin inşa edilmesi ve geliştirilmesinde yöneticilerin önemine dikkat çekildiği söylenebilir.

Dinamik yetenekleri oluşturan fırsatları algılama, yakalama ve dönüştürme sorumluluğunun sadece üst yönetim ekibine, bir pazarlama grubuna veya Ar-Ge departmanına değil, tüm çalışanlara ait olduğu vurgulanmakta (Felin ve Powell, 2016), özellikle algılama boyutunun tüm paydaşlar seviyesinde gerçekleşmesi istenmektedir (Hube vd., 2022). Dolayısıyla burada yönetilen ve yöneten ayrımını ortadan kaldırarak örgütün tüm aktörlerine eşit yönetim hakkı sunmayı gerektiren bir yönetim modeli olan yönetişim kavramı devreye girmektedir (Haktankaçmaz, 2004). İyi bir yönetişimin, üniversitelerin dönüşümünde belirleyici olarak yükseköğretimin yönetiminde sistemin yapısını değiştirerek finansman dâhil birçok probleme çözüm üretebileceği belirtilmektedir (Aypay, 2003). Paydaşlar ise yönetişimin en kilit unsurlarından biri olarak kendini gösterirken iç paydaşların yükseköğretim kurumlarındaki işleyişe etkileri Türkiye özelinde belirsiz bir görünüm sergilemektedir (Avcı ve Gök, 2022). Oysaki dinamik yetenekler yaklaşımının örgüte ve bileşenlerine dinamik yetenekler kazandırma amacıyla fırsatları algılama, yakalama ve dönüştürme boyutlarında kurum lideri yanında yönetişim odaklı bir bakış açısıyla tüm paydaşlara sorumluluk yüklediği, bu amaçla yapılacak uygulamaların tüm seviyelerde gerçekleşmesini beklediği görülmektedir. Alandaki doktora programlarının liderleri olarak bilim dalı başkanlarının etkili bir liderlik ve yönetişim sergileyerek öğrenci ve öğretim üyelerinden oluşan program paydaşlarına, yaklaşımın amaçladığı rekabet avantajı yaratacak yetenekleri kazandırmada etkili olabilecekleri düşünülmektedir.

Türkiye’de Yükseköğretim Politikaları

Türkiye’deki yükseköğretim alanı dünyadaki ekonomik, teknolojik, iletişim ve toplumsal yapıdaki değişikliklere paralel biçimde hızlı ve önemli bir değişim geçirmekte kalite, rekabet, hesap verebilirlik, şeffaflık, sürdürülebilirlik, iş birliği ve çeşitlilik gibi kavramları daha çok kullanarak kendini bilgi toplumu çerçevesi içinde yeniden inşa etmektedir

(Erdoğan, 2014). Bu ortamda üniversiteler “sanayi-hükûmet-akademi” ilişkilerini ifade eden üçlü sarmal modeli benimseyerek fildişi kuleden girişimci bir paradigmaya evrilirken (Etzkowitz vd., 2000) güçlü üniversitelerin bilgi üretimi ve dağıtımına hâkim biçimde daha düşük akademik standart ve başarıya sahip zayıf kurumları kendilerini takibe mecbur bıraktıkları gözlenmektedir (Altbach, 2007). Dolayısıyla küreselleşmenin getirdiği bu rekabet ortamında Türk Üniversiteleri’nin de güçlü üniversiteler olarak yer edinmesi için yükseköğretim alanının tıpkı bir pazar olarak kabul edilmesi, üniversitelerin ise “rekabetçi ve dinamik” bir bakış açısıyla ele alınması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2021).

Yükseköğretim alanındaki rekabetçi ortama cevap vermek adına son yıllarda YÖK’ün çeşitli politikalara yer verdiği görülmektedir. Bu kapsamda 2017 yılında Misyon Farklılaşması ve İhtisaslaşma Projesi ile üniversitelerin belirli alanlara odaklanması, farklı değerler üreterek bölgelerine katkı sunması, araştırma kapasitelerini artırmaları hedeflemiştir. Üniversiteler araştırma yetkinliği, nitelikli bilgi üretimi, doktoralı insan kaynağı yetiştirme, patent ve proje üretme, atıf sayısı, ulusal ve uluslararası destekler, uluslararası sonuçlar üreten iş birlikleri gibi kriterlere göre incelenmiş (YÖK, 2018), üçü vakıf üniversitesi olmak üzere 23 üniversite araştırma üniversitesi kapsamına alınmıştır (YÖK, 2023a).

Diğer yandan 2019 yılından itibaren YÖK tarafından şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri benimsenerek Üniversite İzleme ve Değerlendirme Raporları kanıt temelli biçimde oluşturulmakta, yükseköğretimde kalite odaklı bir dönüşüm ve sürdürülebilir bir gelişim sağlamak amaçlanmaktadır. Bu raporlarla üniversitelerin akademik performansı, bilimsel araştırma üretkenliği, istihdamda yer alma düzeyi, Ar-Ge, üniversite-sanayi iş birliği, uluslararasılaşma, uluslararası bilimsel iş birlikleri gibi konular yakından takip edilmeye başlanmıştır. Ayrıca bu takipler kapsamında sosyal sorumluluk ve topluma hizmet konuları gibi temel hizmet alanlarına ilişkin faaliyetler de izlenmektedir (Türkoğlu, Çiftçi, Çiçek ve Günay, 2022).

Teknolojik yeniliğin boyutları ile istihdam-işgücü politikalarının ülke kalkınması ile doğrudan ilişkilendirilmesi yükseköğretim politikalarında uluslararasılaşmayı da gerekli

kılmaktadır (Erdoğan, 2014). Küresel rekabetin önemli göstergelerinden olan uluslararasılaşmada Türkiye, Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ülkeleri ortalamasının altında yer alırken dünyadaki uluslararası öğrencilerin yalnızca %15,5'i gibi yetersiz bir payı elinde bulundurmaktadır (OECD, 2021). Eurydice Hareketlilik Skorbordü raporuna göre Türkiye uluslararasılaşmada, Avrupa Kredi Transfer Sistemi (AKTS) ile yeterliliklerin tanınması konusunda tam başarılı iken, bilgi ve rehberlik konusunda son derece başarısız görünmektedir. Raporda Türkiye'nin bilgi ve rehberlik konusunda kişiselleştirilmiş rehberlik hizmetlerine ağırlık vermesi; orta düzeyde başarılı olduğu yabancı dil hazırlığı, kamu hibe ve kredilerinin taşınabilirliği ile dezavantajlı öğrencileri destekleme temalarında kendini geliştirmesi önerilmektedir (Eurydice, 2021). Dolayısıyla uluslararasılaşma politikasında sadece sayılara odaklanmadan üniversitelerce süreçler izlenerek devamlı iyileştirme sağlayan sağlam mekanizmalar oluşturulmalı, uluslararası öğrencilerin Türkiye'deki öğrenme deneyiminin zengin ve pozitif yönde olması için gereken şartlar sağlanmalı ve bu konuya ilişkin uygulama ve araştırmalara kaynak ayrılmalıdır (Özer, 2021). Uygulanacak politikalarda bu araştırma ve analizlerin dikkate alınmasıyla uluslararasılaşmada Türk Üniversitelerinin cazibe merkezi olması sağlanabilir.

Son derece hızlı biçimde gelişme gösteren ve ülkelerin kalkınmasında anahtar rolü olacağı düşünülen yapay zekâ (YZ) alanında da YÖK'ün politikalar geliştirdiği dikkati çekmektedir. Bu doğrultuda 100/2000 Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Doktora Projesi ile, YZ öncelikli alan olarak belirlenerek bu alanda araştırma görevlisi ve öğretim üyesi istihdamının artırılması planlanmıştır (YÖK, 2023b). Ayrıca Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi Başkanlığı ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2021) iş birliğiyle Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (UYZS) 2021-2025 hazırlanmış ve yürürlüğe girmiştir. İlki 2018 yılında olmak üzere 12 adet yapay zekâ mühendisliği bölümü açılmıştır (YÖK, 2023c). Yükseköğretim kapsamında YZ ve bilişim teknolojilerine yönelik 10'a yakın yeni programın da açılması planlanmaktadır (Anadolu Ajansı, 2023). Ayrıca yapay zekânın akademiye kullanılmasıyla ilgili akademik dürüstlüğe ilişkin endişelere yönelik, YÖK Bilimsel

Araştırma ve Yayın Faaliyetlerinde Üretken Yapay Zekâ Kullanımına Dair Rehber'in yayınlanmasıyla etik konulara ilişkin bir düzenleme de getirilmiştir (YÖK, 2024a).

YÖK'ün YZ alanında yürüttüğü bu politikaların UYZS'nin amaçladığı YZ uzmanı yetiştirme ve istihdamı artırma; araştırma, girişimcilik ve yenilikçiliği destekleme; kaliteli veri ve teknik altyapıya erişimi genişletme; sosyoekonomik uyumu hızlandıracak düzenlemeleri yapma; uluslararası iş birliklerini güçlendirme ile yapısal ve işgücü dönüşümünü hızlandırma hedeflerine katkı sağlamasının beklendiği söylenebilir.

YÖK'ün yürüttüğü güncel politikalar kapsamında, küresel sürdürülebilirlik temel alınarak 2022 yılında üniversitelerle Sürdürülebilir ve İklim Dostu Kampüs Oluşturulması Alanında İş Birliği Protokolü yapılması da bulunmaktadır. İlk etapta seçilen on pilot üniversitenin dâhil edildiği protokolün amacı sürdürülebilir, doğayla uyumlu, enerji verimli ve çevreye en az düzeyde zarar veren üniversite kampüsleri oluşturmaktır (YÖK, 2022b). Daha hesap verebilir, sürdürülebilir ve iklim dostu bir görünümün, üniversitelerin itibarlarını olumlu etkileyerek gerek ulusal gerekse uluslararası alanda tercih edilme bakımından rekabet avantajı yaratması olasıdır.

Dünyanın önde gelen derecelendirme kuruluşlarının her yıl yaptığı üniversite sıralamalarının da rekabet ortamında önemli bir gösterge olarak yükseköğretim politikalarında göz önünde bulundurulması gereken bir konu olduğu söylenebilir. Bu kuruluşlardan Londra merkezli üniversite derecelendirme kuruluşu Quacquarelli Symonds World University Ranking'in (QS) 2023 yılı sıralamasında Türk Üniversiteleri ilk 500'e sadece Koç Üniversitesi ile girmiş (QS, 2023), The Higher Education'ın sıralamasında sadece Çankaya Üniversitesi yer alarak 401-500 bandından yukarıya çıkamamıştır (THE, 2023). Amerika, Avustralya, İngiltere, Kanada Kore ve Çin gibi gelişmiş ülkelerin araştırma üretimi, uluslararası öğrenciler, yenilik çalışmaları, ödül, makale ve proje sayıları konularında birbirleriyle yarıştığı, Türkiye'nin ise bu rekabet ortamına henüz dâhil olamadığı belirtilmektedir (Aydın, 2021). Ancak son dönemlerde Times Higher Education 2024 Dünya Üniversite Sıralaması sonuçlarında Koç Üniversitesi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi ve Sabancı Üniversitesi'nin 301-400 bandında

yer olarak ilk 400'e girmeyi başarması umut verici olarak görülmektedir (YÖK, 2023d). YÖK tarafından son yıllarda yürütülen yükseköğretim politikalarının Türkiye'deki üniversitelere rekabet avantajı kazandıracak biçimde şekillendirilmeye başlandığı görülse de uluslararası sıralamalar, bu konuda alınacak uzun bir yol olduğunu işaret ederken bu yolu daha hızlı kat etmek için dinamik yetenekler bağlamının kullanılabileceği düşünülmektedir.

Eğitim-Öğretim

Üniversitelerin başlıca görevleri arasında ülkenin kalkınma hedefleri ve toplum ihtiyaçları dikkate alınarak eğitim-öğretim faaliyetlerini gerçekleştirmek, eğitim-öğretim kurumlarına katkı sağlamak, yükseköğretimin uygulamalı yapılmasına dair eğitim-öğretim esaslarını geliştirmek bulunmaktadır (Yükseköğretim Kanunu, 1981). İdeal bir üniversitedeki eğitim-öğretim sürecinin resmi müfredata bağlı kalarak öğretim-araştırma bağı kurması, akademik uzmanlık kazandırması, mesleği öğretmesi, akademik özgürlük sunması, doğru bilgi edindirmesi beklenmektedir. Ayrıca kaliteli öğrenme sunarak eleştirel, derin ve bireysel düşünme ile tartışma becerisi edindirmesi de istenmektedir (Ahola, 2000). Üniversiteler, son yıllarda oluşturulan araştırma üniversitesi modeli ile 21. yüzyılda bilgi ekonomisinin kilit kurumları olarak eğitim-öğretimde yüksek kaliteyi amaçlamaktadır (YÖK, 2018). Bu modelde eğitim-öğretimin bireylere çok yönlü yetenekler kazandırabilmesinin 21. yüzyıldaki değişimin yeni konsepti olduğu vurgulanmaktadır. Bu konseptle gelecek için gereken becerileri edindirmede kampüs sınırlarını aşmak, kurumsal paydaşlarla ağlar yaratmak böylece yeni problemlere stratejik çözümler geliştirilebilecek çok yönlü yeteneklere sahip bireylerin yetiştirilmesi amaçlanmaktadır (Saraç, 2021). Bu amaçların dinamik yetenekler çerçevesiyle benzerlikler taşıdığı dikkat çekmektedir. Ayrıca dinamik yetenekler yaklaşımı üniversitelerdeki müfredatın teori ve uygulama arasında bütünleştirilmesini sağlamak için bir rehberlik de sağlamakta, bu çerçeveyi uygulayarak öğrencilerin hızla değişen ortamlarda organizasyonları yönetme şansına sahip olacakları vurgulanmaktadır (Teece, 2011). Üniversitelerde verilen eğitim-öğretimde amaçlanan

meslek ve beceri edindirme, eleştirel ve derin düşünme gibi amaçlara yeni yetenek setlerine sahip, stratejik kararlar verebilen, çok yönlü ve kurumsal iş birlikleri ve ağlarda yer alabilen öğrencileri yetiştirme amaçlarının da eklenmiş olması, üniversitenin eğitim-öğretim amacıyla dinamik yetenekler yaklaşımı amaçlarının büyük benzerlikler taşıdığını göstermektedir.

Bilgiyi Üretme ve Yayma

Bilgi üretme, bir örgütün yeni ve faydalı fikir ve çözüm üretebilme yeteneğidir. Zaten var olan ve geçmişteki bilgi kaynaklarından ulaşılan bilgi, çeşitli etkileşimlerle dönüştürülür veya bu bilgiler yeni aşamalardan geçirilerek bilgi üretilir (Zaim, 2005, s. 158). Yükseköğretim kurumları bilimsel araştırma yaparak bilgi üretme ve bunu topluma yaymakla görevlendirilmiştir (Yükseköğretim Kanunu, 1981). Üniversiteler sahip oldukları öğrenme yetenekleri ile bilgiyi üreterek elde etmeye, bu bilgiyi dönüştürmeye ve bütünleştirmeye odaklanmıştır (Akoğlan Kozak ve Doğantan, 2011). Dekan, enstitü müdürü, bilim dalı başkanları gibi üniversite yöneticileri tarafından kurumun, personelin ve öğrencilerin uzun vadeli gelişimini sağlamak için dinamik yetenekleri geliştirme süreci, bilimsel bilgi üretimini artırmak için gereken bir uygulama olarak ortaya konulabilir (Hube vd., 2022).

Küreselleşmenin üniversitelerin gelişimini etkileyerek bilginin anlamı ve yerini değiştirmesiyle bilgi üretim süreçlerinin farklılaşarak bilgi üretiminin bir sektör haline gelmesi üniversitenin dinamik yeteneklerini geliştirmesini gerektirmektedir (Arslanoğlu, 2002). Artık ekonomik bir anlamla da üretilen bilimsel bilgiyi üretme ve yayma sürecinde uluslararası hakemli dergilerde araştırma yayınlamak, akreditasyon süreçleri, kendi alanında kabul görmüş bir araştırmacıdan onay almak, birbiriyle ilişkili platformlarda çalışmalar yürütmek, uluslararası araştırma bursları, iş birliği ve iletişim önemli hale gelmiştir. İnternet ortamı, bilginin karşılıklı inşa edildiği ortak bir çalışma mekânı haline gelirken üniversitenin bilgi üretme ve yeniden öğrenme görevi yerine getirilmiş ve bilgi yayılmış olmaktadır

(Burbules, 2000, s. 273). Bilgi ekonomisinin geçerli olduğu böyle bir ortamda ise üniversitelerin dinamik yeteneklerini geliştirmesinin özü algılama, yakalama ve yeniden yapılandırma faaliyetlerini iyileştirerek güvenli bir başarıya doğru ilerlemesidir (Bejinaru, 2017). Nitekim dinamik yetenekler yaklaşımındaki dönüştürme boyutu öğrenilen bilgilerden yararlanmayı ifade ederken (Teece, 2007) öğrenmeyle ulaşılan yeni bilginin gruplara tanıtılarak kolektif bir seviyeye çıkarılmasının önemini de vurgulamaktadır (Teece, 1982). Bu bağlamda eğitim yönetimi alanındaki bilgi üretimi ve bunun yaygın etkisini artırmanın etkili bir yöntemi olarak dinamik yetenekler yaklaşımının öngördüğü öğrenme yoluyla bilgiyi üretme ve dönüştürme, araştırma iş birlikleri, projeler ve akademik ağlar oluşturma gibi unsurların kullanılması mümkün olabilir.

Araştırma, Geliştirme ve Yenilik

Yükseköğretimin yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapma amacı kapsamında (Yükseköğretim Kanunu, 1981) araştırma ve geliştirme (Ar-ge), bilimsel bilgiyi üretme araçları içerisinde yer almaktadır (Ödemiş Keleş, 2020). Ar-ge genel anlamda, bilimsel ve teknik bilgiyi ilerletmek amacıyla sistematik biçimde yürütülen ve üretken bir çaba sonucu oluşan bilgi birikiminin yeni uygulamalar dâhilinde kullanılmasıdır (Yücel ve Ahmetoğulları, 2015). Yükseköğretim Kurulu da “Yeni YÖK” anlayışıyla Ar-ge kapasitesini arttırmak amacıyla kararlar almakta ve teşvikte bulunmaktadır (YÖK, 2021).

Bilgi üretiminin desteklenmesinde yenilik, örgüt ve paydaşları için değer yaratmak amacıyla yeni fikirler oluşturmak ve bunları uygulamak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Yenilikler dinamik bir çevre, rekabet ortamı, farklılık yaratma, liderlik, etkililik, kriz ve değişimlerden tetiklenmektedir (Popadiuk ve Choo, 2006). Yeni bir ürün veya hizmet, pazara çıkış sürecinde Ar-Ge çalışmaları, tasarım ve ürün geliştirme aşamalarından geçmekte, Ar-Ge aşamasında üretilen bilginin tasarım veya ürüne dönüşmesinde üniversite ve sanayinin bir arada olduğu bir yenilik ekosistemine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu nedenle YÖK üniversite-sanayi iş birliğinin sağlamlaştırılması için lisansüstü alanlarda daha çok çalışma ve iş birliği

alanı yaratmaya yönelik bir politika izleyerek küresel rekabet avantajı yaratmayı amaçlamaktadır (YÖK, 2021). Dinamik yetenekler yaklaşımında da örgütün hızla değişen çevresindeki değişime uyum sağlaması ile rekabet avantajı yaratmak temel amaçtır (Teece, 2019). Dolayısıyla üniversitenin hizmet alanlarından biri olan araştırma geliştirme ve yeniliğe yönelik faaliyetlerindeki amaçla, dinamik yetenekler yaklaşımı amacının ortak olduğu görülmektedir. Ortak amaçlarla yola çıkan sistemlerin yollarının bir noktada kesişerek bütünleşebilecekleri düşünülürse, eğitim yönetimi doktora programının yeni teknolojiler, müfredat geliştirme, öğrenci ihtiyaçlarındaki farklılaşmalar gibi eğitim ortamındaki değişim ve yeniliklere uyum sağlama becerisini artırmada dinamik yetenekler yaklaşımının ele alınabileceği öngörülmektedir.

Toplumsal Katkı/Topluma Hizmet

Üniversitenin işlevlerinden biri olarak görülen topluma hizmet ya da toplumsal katkı işlevi (Yükseköğretim Kanunu, 2018) içerisinde toplumsal kalkınmaya katılım ve katkı sağlamak, yaratıcı ve yenilikçi ve yaratıcı bir üniversite olmak, toplumsal sorunlara çözüm üretmek, sosyal sorumluluğa sahip olmak gibi konuların bulunduğu belirtilmektedir (Arabacı ve Şener, 2014). Üniversitelerin küresel ve uluslararası gelişmelerin yanında yerel konu ve sorunlara da ilgi göstermeleri, içinde yer aldıkları kente ve topluma yabancılaşmamaları beklenmektedir. Üstelik mezunların gelecekte çalışacakları toplumu tanımalarına yönelik bilinç edindirmek de yükseköğretimin temel bileşenleri arasındadır (Güleç ve Demir, 2023).

Topluma hizmet görevi kapsamında üniversiteler, toplumu aydınlatma amacıyla çeşitli etkinlikler yanında eğitim taleplerini karşılamak için hizmet içi eğitim, seminer, konferans, kurslar düzenlemektedir. Yetişkinlerin bilgi toplumunun bir unsuru haline gelmesi ve bulunduğu bölgenin kalkınmasına katkı sağlamak amacıyla Sürekli Eğitim Merkezlerinde her kesime yönelik eğitim ve çalışmalar yürütülmektedir (Erdem, 2013). Üniversitenin topluma hizmet işlevini yerine getirmesi sürecinde Eğitim Fakültelerinde 2006 yılında müfredata eklenen zorunlu “Topluma Hizmet Uygulamaları” dersi ile öğrencilerin toplumun

güncel problemlerini belirleyerek bu problemlere çözümler üretmeye yönelik projeler yürütmeleri amaçlanmıştır (YÖK, 2007). Topluma Hizmet Uygulamaları dersi öğretmen adaylarına, toplumsal sorumluluk bilincini kuramsal ve uygulamalı olarak kazandırma ve uygulama sırasında iş birliği, dayanışma, etkili iletişim ve öz değerlendirme becerilerini geliştirmeyi amaçlayan bir ders olma özelliği taşımaktadır (YÖK, 2011). Üniversitenin toplumsal katkı işlevi ile öğrencilerine kazandırmaya çalıştığı beceri ve yeterlilikler, dinamik yetenekler yaklaşımında da görülebilir. Dinamik yetenekler yaklaşımının da topluma ve çevredeki değişimlere uyumlu, sorunlara duyarlı biçimde stratejik çözümler üretebilen, iş birliği ve iyi iletişim kurabilen yaratıcı bireylerin yetiştirilmesini amaçladığı söylenebilir.

Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi

Küresel etkilerle beceri anlayışlarının değişmesinin yanı sıra Avrupa Yükseköğretim Alanı'nın daha şeffaf, tanınır, rekabetçi hale gelmesi amacıyla harekete geçilmiş, yükseköğretim alanındaki yeterliliklerin kazandırılmasında karşılaştırılabilirlik ve kalite oluşturulması gerekli görülmüştür (YÖK, 2023e). Bu doğrultuda TYYÇ oluşturularak bir yükseköğretim derecesini başarı ile tamamlayan bir kişinin neleri bilebileceği, yapabileceği ve yetkin olabileceği konular tanımlanmıştır. TYYÇ'ye göre doktora düzeyinde üniversitelerin sunduğu eğitim-öğretim kapsamında mezun olan bir öğrencide olması istenen yeterlilikler şunlardır (YÖK, 2010):

Kuramsal ve olgusal bilgi: Kendi alanına ilişkin ileri düzey, güncel bilgilerini özgün fikir ve araştırmayla derinleştirebilme, geliştirebilme ve alana yenilik sunan özgün tanımlar elde edebilme; alanla ilişkili disiplinlerarası etkileşimi kavrayabilme; karmaşık ve yeni fikirleri analiz etme, sentezleme ve değerlendirmede uzmanlık bilgilerini kullanarak özgün sonuçlar elde edebilme.

Bilişsel ve uygulamalı beceri: Edindiği bilgileri sistematik biçimde değerlendirerek kullanabilme, alanına yenilik getiren, yeni bir düşünce, yöntem, tasarım, uygulama geliştirebilme ya da farklı bir alana uygulayabilme; özgün bir konuyu araştırabilme,

kavrayabilme, tasarlayabilme, uyarlayabilme ve uygulayabilme; araştırma yöntemlerinde üst düzey becerileri elde etmiş olma.

Bağımsız çalışabilme ve sorumluluk alabilme yetkinliği: Yeni bir tasarım, yöntem düşünce, uygulamayı geliştirebilen veya farklı bir alana uygulayan özgün bir araştırmayı bağımsız biçimde gerçekleştirme; özgün ve disiplinlerarası sorunlarda liderlik yapabilme; bilimsel bir yayın yapabilme, özgün bir yapıt üreterek alan bilgisinin genişletmesine ve ilerlemesine katkı sağlama.

Öğrenme yetkinliği: Eleştirel ve yaratıcı düşünme, karar verme ve sorun çözme gibi üst düzey zihinsel süreçlerle alanına ilişkin yeni yöntem ve fikirler geliştirebilme.

İletişim ve sosyal yetkinlik: Sosyal ilişkiler yanında bu ilişkilere yön veren normları eleştirel biçimde inceleyerek geliştirebilme ve gerekirse değiştirme eylemlerini yönetebilme; uzmanlarla alan konularını tartışmada görüşlerini savunabilme ve alanında yetkin olduğunu kanıtlayan etkili iletişim kurabilme; iyi seviyede en az bir yabancı dili yazılı ve sözlü kullanabilme.

Alana özgü yetkinlik: Alan konularında karşılaşılan toplumsal, bilimsel, kültürel ve etik sorunların çözümüne katkı sunarak bu değerleri geliştirme; alanın sosyal, kültürel, bilimsel ve teknolojik ilerlemesini tanıtarak toplumun bilgi toplumu olma sürecini destekleme; işlevsel bir etkileşimle alan sorunlarına yönelik stratejik çözümler üretme ve bu değerleri geliştirebilme.

TYYÇ yeterliliklerine bakıldığında dinamik yetenekler yaklaşımını oluşturan anahtar kavramları da içerisinde barındırdığı görülmektedir. Bu kavramlara uyum, yetenek, yaratıcılık, üretkenlik, teknoloji ve yenilik, değişim, stratejik karar verme, bilgiyi oluşturma (üretme), öğrenme, bilgiyi yayma, liderlik, sosyal yetenek ve ağ oluşturma örnek olarak verilebilir (Ödemiş Keleş ve Sezgin, 2023). Dinamik yetenekler bağlamında çevresel değişimlerin fırsata dönüşebilmesi için öncelikle değişimlerin fark edilerek doğru değerlendirilmesi, uyarlanma için de uygun yapılara ve bu yapıyı işletecek insanların uygun yeteneklerle donanmış olması gerektiği belirtilmektedir (Tonbul, 2020, s. 193). Bu nedenle

TYYÇ'deki yeterlilikleri öğrenciye kazandırmada dinamik yetenekler yaklaşımı kullanılabileceği gibi dinamik yetenekler yaklaşımının işleminde bu yeterliliklere sahip bireylere ihtiyaç bulunması, her iki alanın birbirini karşılıklı besleyebileceği öngörüsünü ortaya koymaktadır.

Kalite ve Akreditasyon

Kalite, kâr amacı gütsün veya gütmesin bir kuruluşun faaliyetlerinin her boyutuna nüfuz etmiş devamlı bir işlev, bir ürünün/hizmetin kullanıcısının beklentisini karşılamaya yönelik uygunluğu ve kullanıcı tatmini olarak tanımlanabilir (Peker, 1996). Kalitenin temel alındığı toplam kalite yönetimi anlayışının gündeme gelmesiyle yükseköğretim hizmetlerinde kaliteyi artırmak için belli standartların belirlenmesine ve bu standartların altına düşmeden daha ileri ve iyi seviyelere ulaşmak amaçlanmıştır (Gencel, 2001). Ayrıca yükseköğretim kurumlarının devamlı gelişmeleri süreçlerin kalitesine bağlı olduğu için kalite ve performansa olan vurgu artmış, üniversitelerin kalitesini gösteren ölçülebilen ve karşılaştırılabilen verilere bir talep oluşmuştur (Bulut ve Özdemir, 2022). Bu amaca yönelik ilk çalışmalar 2005 yılında Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu tarafından başlatılmıştır. Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği kapsamında 2015 yılında Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) kurularak yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetleri ile idarî hizmetlerinin iç ve dış kalite güvencesi, akreditasyon süreçleri ve bağımsız dış değerlendirme kurumlarının yetkilendirilmesi süreçlerini yürütmekle görevlendirilmiştir (YÖKAK, 2023).

Toplam kalite kapsamındaki bir diğer kavram olan akreditasyon ise yükseköğretim açısından üniversitenin ve program performansının standartlarının kendi içinde değerlendirilmesini ve ardından yetkilendirilmiş bir akreditasyon kurumunca dış değerlendirmeye tabi tutularak sunduğu hizmetin kalitesinin onaylanmasını sağlayan bir sistemdir (Aktan ve Gencel, 2007). Avrupa Komisyonu tarafından kalite ve akreditasyon amacıyla 2009-2013 yılları arasında öğrenme çıktılarına ve öğrenci iş yüküne dayalı bir kredi sistemi olarak öğrenme çıktılarının

tasarlanması, ölçülmesi ve değerlendirilmesinde merkezi bir role sahip Avrupa Kredi Transfer Sistemi (AKTS) oluşturulmuştur (Eurydice 2018, s. 54). Üniversiteler için zorunlu hale getirilen AKTS ve diploma eki etiketi, yükseköğretim kurumlarının kalite süreçlerindeki en önemli dış değerlendirme belgelerindendir (Ortaç, Kurt ve Kılınç, 2021). Burada dikkat edilmesi gereken nokta akreditasyonun eğitim süreç ve sonuçları ile değil (Hesapçıoğlu, 2006), öğrenci başarısı, mezun sayıları, istihdam edilen mezun sayıları ve istihdam yerleri gibi sistem çıktılarıyla ilgili biçimde kurum ya da programın tanınması, buradan alınan akademik belgelere ilişkin bir güven göstergesi olmasıdır (Köksoy, 1998).

Yükseköğretim kurumlarının akreditasyon işlemleriyle sunduğu kalite güvencesi öğrenci, akademisyen ve diğer eğitim paydaşlarının beklentilerini karşılamaya yönelik bir güven sağlama süreci olup bu paydaşların talep ve ihtiyaçlarından etkilenmektedir. Üniversitelerin kalite ile ilişkilendirdikleri kavramlar yetenek geliştirme ve topluma fayda gibi nitelikler olabilir (Burrows, Harvey ve Green, 1992; Harvey, 2004). Ayrıca kalite, çok boyutlu ve dinamik bir kavram olması nedeniyle paydaş ve yararlanıcıların çıkarları; girdi, çıktı ve süreçler gibi kalitenin referansları; akademik ortamın değerlendirmeye yönelik nitelikleri ile de ilişkilidir (Özer, Gür, Küçükcan, 2011). Kalite ve yeteneğe odaklanma aslında örgütlerin kullandığı stratejik yaklaşımlardan biri olarak (Bain, 1956) eğitim yönetimi doktora programının kalite güvencesi kapsamında da ele alınabilir. Nitekim yükseköğretimdeki kalite ve akreditasyon süreçlerinin özünde yer alan, değişen paydaş beklentilerini karşılamak, daha kaliteli bir program kapsamında daha kaliteli çıktılar, süreçler ve yeteneklere ulaşma amacının dinamik yetenekler yaklaşımıyla paralel olduğu söylenebilir.

Girişimcilik

Üniversitelerin asıl kuruluş amaçları olan halkın eğitim düzeyini yükselterek ülke kalkınmasını artırmak yanında artık ticarileştirme, şirketleşme ve girişimciliğe yönelik çabaları olduğu da görülmektedir (Çengel ve Binark, 2019). Girişimcilik, değer yaratmak amacıyla fırsatların araştırılması ve bu fırsatlardan yararlanmak adına kaynakları bir araya

getirme sürecidir (Shane ve Venkataraman, 2000). Dünyada gelişen yenilikçi ve rekabetçi yaklaşım sonucu 1960'larda eğitim ve araştırma yanında bilginin kullanılarak değer üretilmesini de güden 3. Nesil Üniversiteler ortaya çıkmıştır. Bu üniversitelerle “Girişimci Üniversite” ile bir araya gelerek “Dördüncü Nesil Üniversite” modelini oluşturmuştur. Bu modelde üniversite-sanayi-devlet iş birliği üçlü sarmalı (Triple Helix) temel alınmakta; uygulamalı araştırma ve eğitim faaliyetleri yürütülerek milli veya bölgesel kalkınma, proaktif ekonomik gelişmeyi sağlama ve uluslararası çapta marka haline gelmek amaçlanmaktadır. Böylece üniversiteler yenilikçi teknoloji ve uygulamaların gelişmesine öncülük etmektedir (YÖK, 2021).

Girişimci bir üniversitenin nitelikleri paydaşlarının girişimciliğini geliştiren güçlü bir liderlik, multidisipliner yaklaşım, dış paydaşlarla değer yaratan güçlü bağlar, üniversite-sanayi iş birliği ve yenilikçi öğrenme tekniklerine sahip olmak gibi özelliklerdir. Ayrıca öğrencilere girişimcilik, yenilik, karmaşık dünya sorunlarına çözüm odaklılık ve teknolojiye yönelik farkındalık becerisi kazandırılmaktadır (Robertson, 2008, 2010). Dinamik yetenekler de girişimci bir yaklaşımla teknolojik fırsatların ve rekabetçi tehditlerin dikkate alınmasını önemsemekte (Teece, 2012) çevredeki fırsatları algılamayı, yakalamayı ve kaynakları kullanarak bunları dönüştürmeyi ifade etmektedir (Teece, 2019). Yaklaşımda dinamik yeteneklerin arkasındaki temel direkler olan yöneticilerin girişimcilik rolüne dikkat çekilirken girişimci bir ruhla fırsatları algılama, yakalama ve dönüştürme becerilerinin her düzeyde (öğrenci, öğretim üyesi, anabilim dalı ve bilim dalı başkanı) gerçekleşmesinin teşvik edilmesi de istenmektedir (Hube vd., 2022). Nitekim gelişmiş ülkelerin eğitim sistemlerine bakıldığında öğrenci ve öğretim üyelerinin devamlı bir arayış içinde oldukları görülmektedir (Çengel ve Binark, 2019). Üstelik girişimci üniversitenin fırsatları yaratma ve yakalama, yenilikçilik, takım çalışması yapma, risk alma ve zorluklara cevap verme becerilerine sahip üniversite olarak nitelendirilmesi (Kirby, 2002), dinamik yetenekler yaklaşımı ile perspektiflerinin ne kadar benzer olduğunu da göstermektedir. Dolayısıyla EYDP mezunlarının daha girişimci, katma değer yaratan, yenilik oluşturma ve iş birliğine yatkın, yükseköğretim alanındaki yeni eğilimleri algılayarak fırsatları yakalayabilen bireyler

olmaları amacıyla dinamik yeteneklerin sunacağı yeni ve farklı çerçeveden faydalanmak mümkün olabilir.

Yükseköğretimle İlgili Dünyadaki Yönelim, Son ve Olası Gelişmeler

Yükseköğretim alanında son yıllarda belki de en etkili olan unsurun küreselleşme ve bunun getirdiği sonuçlar olduğunu söylemek yanlış olmayabilir. Dünyada her ulusu etkileyen, büyük ölçüde kaçınılmaz küresel ekonomik ve teknolojik faktörler olarak tanımlanan küreselleşme (Altbach, 2007), yükseköğretimde kendini sınır ötesi öğrenci akışı, eğitim merkez ve kampüslerinin açılması ve program hareketliliği ile göstermektedir (Varghese, 2011). Bu kapsamda yükseköğretimde küreselleşmenin getirdiği değişimler Bologna süreci ile Avrupa Birliği Genel Eğitim Programı kapsamında yürütülen (Sokrates-Erasmus, Leonardo da Vinci, Youth vb.) öğrenim hareketliliği programları olmuştur. Küreselleşme ile birlikte ihtiyaç duyulan insan tipi de değişime uğrayarak çeşitliliğe saygılı, empati kurabilen, hoşgörülü, işbirlikçi, problem çözme gibi beceri ve yeterliliklere sahip bireyleri tanımlayan “küresel vatandaşlık” kavramı ortaya çıkmıştır (Kwauk ve Braga, 2017). Uluslararasılaşma, küreselleşmeyle başa çıkmak ve ondan yararlanmak için ülkelerin ve yükseköğretim sistemlerinin birer politikası haline gelmiştir. Ayrıca bu olgu Avrupa Komisyonu; Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD); Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü; Dünya Bankası; Avrupa Üniversiteler Birliği gibi uluslararası kuruluşların reform gündemlerinin en üstüne yerleşmiştir (Altbach, 2007).

Küreselleşmenin getirdiği bilgi teknolojisiyle birlikte eğitimin uzaktan eğitim, e-eğitim (Udemy, Liyndashre, Skillshare, akıllı tahta, akıllı sınıf, zoom, teams, vb) gibi sanal ve mekândan bağımsız ortamlara aktarılması eğitim-öğretim araçlarına; uluslararası rekabetçi sınavlar, yaşam boyu öğrenme (Lifelong learning) gibi kavramlar da eğitim sistemlerine bakışı farklılaştırmıştır (Gülcan, 2005; Karaman, 2010). Giderek soyutlaşan bir ekonomiye katılmak için hangi yeterlilik ve becerilere ihtiyaç olduğu, yeni fikirler ve ürünler üretmenin, yeni çalışma ve üretme biçimlerini örgütlemek ve yönetmenin önemine ilişkin soruların

cevabı, yükseköğretimdeki yeni eğilimleri anlamak açısından önemlidir. Teknolojik değişimin karakterize ettiği, hızla gelişen bir ekonominin taleplerini karşılayacak vasıflı bir işgücü, yaşam boyu öğrenmeyi giderek daha gerekli kılmakta (OECD, 2022) üniversitelerin dinamik yeteneklerinin neden var olması gerektiğini de açıklamaktadır.

COVID19 Pandemisi gibi eğitimde radikal dönüşümlerin yaşandığı bir deneyimin ardından yükseköğretimde olması gereken şu dört eğilimden bahsedilmektedir. Bunlar arasında “hibrit öğrenme ile fiziki ve sanal sınıfın birleştirilmesi, ‘herhangi bir yerden öğren’ yerine ‘her yerden öğren’ biçiminde kuşatıcı bir öğrenme” ile “gerçek öğrenme, duygusal öğrenme, aralıklı öğrenme ve bilginin uygulanması gibi ilkelere dayanan aktif öğrenme” bulunmaktadır. Ayrıca “değişen dünyada yeni, dinamik ve bilinmeyen bağlamlarda geçerli becerilerin kazandırılması” ve “belirli bir sosyoekonomik sınıfı öne çıkaran sınavlar yerine- Harvard başta olmak üzere pek çok ABD üniversitesi tarafından kullanılan- biçimlendirici değerlendirmelerin, müfredatın ve nasıl öğretildiğinin incelenmesi” bulunmaktadır. Dolayısıyla bu dört eğilim ile yükseköğretimde dönüşümün gerçekleşeceği ileri sürülmektedir (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2023a)

Başta Avrupa üniversiteleri olmak üzere bütün dünyada yükselen bir diğer yönelim, küresel bir sorun olan iklim krizi nedeniyle sürdürülebilir ve ekolojik kampüslerdir. Ekolojik kampüs uygulamaları ile minimum enerji harcayarak çevreye duyarlı, doğaya dost ürünler etkili atık yönetimi ile kullanılmakta, ilk kez 1972 yılında Stockholm Konferansı’nda bahsedilen sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlamaya çalışılmaktadır (Kayapınar Kaya, Dal ve Aşkın, 2019). Fransa’da yükseköğrenim mezunu olmak için ekolojik dönüşüm eğitimi zorunlu tutularak en geç 2025’e kadar öğretmenlerin bu konuda sertifikalandırılması, öğrencilerin de temel düzeyde küresel, disiplinlerarası, çok disiplinli bilgi ve beceri edinimi sağlaması şartıyla bir lisans derecesine sahip olması hedeflenmiştir (MEB, 2023b). Dolayısıyla yükseköğretim politikalarında çevreye duyarlı bir eğitim eğilimi dikkati çekerken bireylerin yeteneklerinin sürdürülebilirlikle uyumlu hale getirilmesine odaklanıldığı söylenebilir.

Yükseköğretimdeki futuristik eğilimler arasında son dönemde metaverse ve yapay zekâ (Artificial Intelligent) uygulamalarının da dikkati çektiği söylenebilir. Metaverse uygulamalı eğitimler, sensörler ve çeşitli teknolojiler yardımıyla kullanıcıların sanal ve fiziksel dünyadan yansıtılan öğelerle etkileşime girmesiyle gerçekleşmektedir. Metaverse ile tıp öğrencileri kadvralar üzerinde çalışabilmekte, yaparak ve yaşayarak öğrenme fırsatı bulabilmekte, gerçeğinden farksız daha az maliyetli sanal etkileşim yaşayabilmektedir. Bu teknoloji ile gerçek dünyada oluşması imkânsız pratik olmayan senaryolar oluşturulabildiği gibi riskli deney ve gözlem yapma imkânı da bulunmaktadır (Doğan ve Şen Ersoy, 2022, s.183-188). Öte yandan bilgisayarca kontrol edilen bir cihazın kendisinden istenen görevleri insan benzeri biçimde gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlanan yapay zekâ uygulamaları da (Nabiyev, 2010), eğitim dâhil hayatın her alanına nüfuz ederek rutinlerin bir parçası haline gelmiştir. Emekleme aşamasında olan yapay zekayı eğitim süreçlerine tam olarak entegre etmeden önce eleştirel bir duruş geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Araştırmacılar, yapay zekânın insan kaynaklı verileri nasıl kullanacağına dair etik sınırları net bir şekilde tanımlayan bir etik politika geliştirme ihtiyacı ile yapay zekâ özellikli eğitim süreçlerinin tekrar tekrar test edilmesi gerektiğine dikkat çekmekte (Goksel ve Bozkurt, 2019) yükseköğretimin sunduğu eğitim süreçlerindeki olası gelişmelere ilişkin bir öngörü sunulmaktadır. Bu bağlamda yükseköğretim alanının dünyadaki son yönelimlere göre kendini şekillendirmesi, yükseköğretimin geleceğinin de bu yönelimler doğrultusunda öngörülmesi gerektiği düşünülmektedir. Dolayısıyla bilgi toplumu olmanın getirdiği dinamik ve çok hızlı değişen bu ortama ayak uydurabilmek için üniversitelerin ve unsurlarının dinamik yeteneklerini giderek daha fazla işe koşması gerektiği görülmektedir.

Yükseköğretimin Yönetimi Bağlamında Dinamik Yetenekler

Bazı kurumların yenilik yapma ve marka değeri yaratma konusunda diğerlerinden çok daha iyi olduğu gözlenirse de bunun nedenleri hakkında teoriler çok az şey söylerken (Teece, 2019) dinamik yetenekler yaklaşımı bu durumu açıklamada yeni bir perspektif sunmaktadır.

Üniversiteler, bilgiyi topluma aktarmak için öğretim ve araştırmaya yönelik daha stratejik yaklaşımların birleştirildiği akademik bir devrimi yaşamakta (Mazon, Soares, Birch, Schneider ve Andrade Guerra, 2022), faaliyet ortamları ise verimli ve etkili yönetim için hem fırsatlar hem de zorluklar içermektedir (Hube vd., 2022). Bu zorluklardan biri olarak üniversitelerde çevreye uyum yapısının, özel sektörden farklı biçimde daha az boyutu içerdiği ve bu durumun üniversitenin dış çevrenin piyasa koşullarına uyum sağlama yeteneğini oldukça etkilediği belirtilmektedir (Ma ve Todorovic, 2011). Buna rağmen dinamik yetenek unsurlarının üniversitelerde ve birimlerinde kullanılabilir ve faydalı bir çerçeve sunduğuna dikkat çekilmesi (Helfat vd., 2007) bu unsurların üniversite ortamındaki görünümüne ilişkin merak uyandırmaktadır.

Dinamik yeteneklerin bir unsuru olan fırsatları sezme ve algılama yükseköğretimin yönetiminde durum tespiti yapmaları, sorunlar ortaya çıkmadan proaktif ve yeni çözümler sunmaları, çevre ve paydaşları dikkate alabilmeleri biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bu yetenek kurumlara geleceğe yönelik öngörülü ve hazırlıkla olma imkânı vermektedir (Kozak ve Doğantan, 2017). Ayrıca strateji, yetenekler ve destekleyici kaynaklardan oluşan girişimci yönetimin, yükseköğretimdeki değişimin yavaş olmasına rağmen üniversiteler için de geçerli olduğu vurgulanmaktadır (Helfat vd., 2007). Üniversitelerin hızlı değişen ortamların etkilerine daha çok maruz kalmaları, öğrenme tuzakları ve bireysel çatışmalar nedeniyle yenilikçi yaklaşımdan mahrum olmaları (Salge, 2011), dinamik yetenek kapasitelerini değerlendirerek geliştirmelerini kaçınılmaz kılmaktadır.

Bir dinamik yetenek unsuru olarak fırsatların yakalanması, eğitim biriminin çevresindeki değişime bir yanıt olarak görülmekte ve bu değişim öğrenme ile gerçekleşmektedir (Teece, 2019). Farklı öğretim teknik ve yaklaşımlarını etkili biçimde uygulayan eğitimcileri belirleme ve iyi örnekler olarak reklamlarda kullanma, güncel teknolojileri edinerek ön uygulamalar yapma, gençlerin sosyal ve teknolojik yapıdaki değişime kolay adapte oluştundan faydalanma kapasitelerini fırsata dönüştürme gibi konular, dinamik yeteneklerden fırsatları yakalamayı kapsamaktadır (Tonbul, 2020, s. 193). Dinamik

yeteneklerin aynı zamanda, öğretimle ilgili yetenekleri destekleyen varlıkların dönüşümünün, diğer yetenekleri destekleyen varlıkların dönüşümü ile uyumlu olmasını sağladığı da belirtilmektedir. Araştırma üniversitelerinin kurulmasının arkasındaki asıl amacın, araştırmadan elde edilen son bulgularla müfredatın sürekli olarak güncelleniyor olması buna bir örnek olarak gösterilebilir (Thelin, 2004).

Eğitim kurumlarının sahip olduğu dinamik yeteneklerin öneminin 2019 yılında başlayan COVID-19 pandemi sürecinde de kendini gösterdiği söylenebilir. Eğitim sisteminde ani ve radikal bir değişikliğe gidilmesine neden olan pandemi, eğitim yöneticilerini hızlı karar vermeye ve ani çözümlerle teknik donanımları düzeyinde uzaktan eğitime geçmeye mecbur bırakmıştır (Sezgin, 2021). Bu değişime ilişkin yeteneklere sahip olmayan kurumlar bu süreci iyi yönetememiş, ciddi öğrenme kayıpları gerçekleşirken (Türk Eğitim Derneği, 2020, s. 19) birçok üniversitenin çevrimiçi sınav araçları kullanması, ölçme ve değerlendirmede daha büyük ölçüm hataları olasılığını artırmış, gelecekteki istihdam alanlarını daha az nitelikli mezunlar bakımından tehdit etmiştir (Balcı, 2020). Dolayısıyla eğitim kurumlarının ilksel amaçları arasında bireylere yeterlilikler kazandırmak olduğu ve bu yeterliliklerin çevresel şartlar nedeniyle devamlı bir değişim içinde olduğu (Tonbul, 2020, s. 191) dikkate alındığında, yükseköğretim sistemlerinin yönetiminde dinamik yeteneklerin geliştirilmesi daha da önemli hale gelmektedir.

Yükseköğretimin sahip olduğu dinamik yeteneklerin daha iyi anlaşılması için sistemin temel üretim yerleri olan fakülte, enstitü, meslek yüksekokulları, araştırma merkezleri gibi birimler ile mikro düzeyde bu birimlere temel oluşturan bilim dallarının ve paydaşlarının dinamik yeteneklerinin de irdelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın konusu olan EYDP ve bileşenleri dinamik yetenekler bağlamında ele alınmaya çalışılmıştır.

Eğitim Yönetimi Doktora Programı Bağlamında Dinamik Yetenekler

Eğitim yönetimi alanının bir yandan kendi benzersiz kimliğini kazanmaya çalıştığı (Balcı, 2008; Oplatka, 2008; Takmak, 2019) bir yandan da alanda baş gösteren çeşitli epistemik

çıkılmazlar ve sorunlarla uğraştığı görülmektedir (Beycioğlu ve Dönmez, 2006; Kısa, Badavan ve Houchens, 2020; Turan, Bektaş, Yalçın ve Armağan, 2016; Özdemir, 2017; Willower, 1985). Üniversitelerde yürütülen lisansüstü programların niteliği ile akademisyen ve yöneticilerin nitelikli biçimde yetiştirilmesinin alanın bilimsel gelişimi açısından önemi (Kahraman ve Tok, 2016) göz önüne alınırsa, doktora programlarının eğitim yönetimi alanını karakterize eden kilit unsurlardan biri olduğu söylenebilir. Türkiye’de alan ayrımı olmaksızın tüm doktora programları 29690 sayılı Resmî Gazete’de ilan edilen Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği (2016) kapsamında yürütülmektedir. EYDP ise öğrencilerinin eğitim bilimlerine yönelik bilgi, beceri ve anlayışlarını geliştiren, çalışma alanlarına dair kuram, model ve araştırma tekniklerini kavrayıp yorumlama ve uygulama yeterliliklerini kazandıran, uygulamadaki eğitim sorunlarını bilimsel yöntemlerle analiz edebilecek eğitim yönetimi uzmanları olarak yetiştirmeyi amaçlayan bir öğretim programıdır (Gazi Üniversitesi, 2022). Doktora programlarının kurumsal özelliklerinin tez tamamlamada oynadığı belirleyici rolün altı açıkça çizilirken (Skopek, Triventi, Blossfeld, 2020), Türkiye’de eğitim yönetimi lisansüstü programlarında üretilen araştırmaların kapasitesinin ve niteliğinin, uluslararası düzeyin çok altında kalması (Baykara, 2019, s. 259), mevcut doktora programlarının niteliğinin sorgulanmasını gerekli kılmaktadır. The Higher Education 2022’de Hong Kong, Japonya, Güney Kore ve Singapur gibi Asya üniversitelerinin görece hızlı bir yükselişe geçmeleri, eğitim yönetimi ve liderliği alanında yıldızı parlayan merkezler olarak ortaya çıkmalarını sağlamıştır (Gopinathan ve Lee, 2018; Hallinger ve Bryant, 2016). Bu durumun Türkiye’nin eğitim yönetimi alanında araştırma verimliliği, uluslararası öğrencileri çekme ve tercih edilme konularında rekabet etmesi gereken daha fazla rakibi işaret ettiği söylenebilir.

Dünyanın en büyük yönetim danışmanlığı kuruluşu Deloitte için yapılan bir araştırmada, yükseköğretim sektörünün öğrenci beklentilerinin yükselmesi, artan dijital yenilik ve bilgi teknolojileri, kurum stratejileri, öğrencileri birbirine bağlamak, fon desteği bulmak, araştırmayı sürdürmek, en iyi yeteneği çekmek ve elde tutmak gibi zorluklarla mücadele etmek zorunda olduğunu belirtmektedir (Mercer, 2019). Müfredatın birbiriyle ilişkilendirilip

bütünleştirilmemesi ve yarın bir yana, bugünün sorunlarıyla bile etkin mücadele edebilecek mezunlar üretmedeki başarısızlığın öncelikle kuram ve uygulamayı uygun şekilde ilişkilendirememekten kaynaklandığı belirtilmektedir. Öte yandan dinamik yetenekler çerçevesinin yönetim eğitime daha iyi bir kuram-uygulama bütünleşmesi ile öğrencilerin derslerin ve konuların birbirleriyle ilişkisini görmeye katkı sunabileceği de eklenmektedir (Teece, 2011). Nitekim eğitim yönetimi bilim dalında da benzer biçimde alt alanların birbiriyle ilişkisini kurmaya yönelik bütünleştirici, disiplinlerarası bir eğitimin eksikliğine dikkat çekilmesi (Sezgin ve Ödemiş Keleş, 2023), bu konularda dinamik yetenekler bağlamının etkili olabileceğini düşündürmektedir.

Bu açıklamalar ışığında doktora programlarında üretilen araştırmaların niteliğinin artırılması, hızla artan küresel rekabete uyum, öğrenci yeterlilik ve yeteneklerinin geliştirilmesi ile uluslararası iş birliği ihtiyacı gibi unsurların alan üzerindeki baskılar olarak kendini göstermesi nedeniyle alanın çevredeki değişimlere karşı uyum yeteneğinin artırılmasının gerekli olduğu görülmektedir. Araştırmacılar dinamik yetenekler hakkında bilinmesi gereken en önemli şeyin hem iş dünyasında hem de akademik dünyada gerçekten fark yarattığını vurgulamaktadır (Felin ve Powell, 2016). Dinamik yeteneklerin üniversite birimlerinde ve özelinde eğitim yönetimi doktora programları için de geçerli olmak üzere fırsatları sezme ve algılama, fırsatları yakalama ve dönüştürme boyutlarının birlikte çalışarak katma değer yaratabileceğini, bu yeteneklerin kurumun doğasında kalıcı olduğunu ve birbirlerini karşılıklı olarak güçlendirdikleri de savunulmaktadır (Hube vd., 2022). Eğitim programlarında dinamik yetenek yaklaşımının uygulanması ise öğrencilere ihtiyaç duyduklarından daha fazlasını vererek programın güçlü küresel rekabete maruz kalan hızla değişen ortamında, kurumları yönetme şansı daha yüksek bireyler yetiştirmesine imkân sağlayacaktır (Teece, 2011).

Eğitim yönetimi bağlamında dinamik yetenekler, alanın değişen çevreye uyumunu sağlamak için bütüncül bir sistem içerisinde sahip olduğu yetenekleri öğrenme, üretme ve değişim

yoluyla dönüştürerek yeniden yapılandırma olarak görülebilir. Dinamik yetenekler boyutları ise eğitim yönetimi doktora programları bağlamında özelleştirilerek şu şekilde ele alınabilir:

Fırsatları sezme ve algılama: Fırsatları sezme ve algılama boyutu üniversitelerin ya da birimlerinin devamlı içinde bulundukları çevreyi tarayarak fırsatları keşfetme yeteneklerini ifade ederken doktora programlarındaki öğrencilerin algılama yeteneği, bireylerin kendi ortamlarındaki araştırma fırsatlarını keşfetme yeteneğini ifade etmektedir (Gratton ve Ghoshal, 2005). Bu boyutta öğretim üyelerinin çevreyi sürekli olarak izlemeleri ve gerçekleşen değişimlere araştırmalarında öncelik vermeleri beklenmektedir. Bu yeteneğin stratejik belgeler, veri toplama ve analiz, kıyaslama (Benchmarking), çevresel tarama (anket, odak grupları, pazar araştırması vb.) kişisel ağ oluşturma gibi yollarla sistematik olarak kullanılması ve her seviyede (öğrenci, öğretim üyeleri, anabilim ve bilim dalı başkanları, enstitü yönetimi vb.) gerçekleşmesi gerekmektedir. Örneğin, eğitim yönetimi doktora programında okutulan müfredatın düzenli olarak gözden geçirilmesi, sürekli değişen öğrenci taleplerine karşı üniversite imkânlarının çağdaş seviyede kalmasının bir yoludur. Algılama, sadece bireysel değil ortak bir işlev olarak işbirlikçi bir faaliyet kapsamında her seviyede ele alınırsa daha etkili olurken çoğunlukla üst yönetim tarafından gerçekleştirilen bir yetenek boyutudur. Bu noktada eğitim yönetimi bilim dalı başkanları ile enstitü yönetiminin sezme ve algılama boyutundaki önemine dikkat çekmek gerekir (Hube vd., 2022). Nitekim liderlikle paydaşları önemli gelişme ve eğilimleri fark etmeye yönlendirme dinamik yeteneklerin önemli özelliklerinden biridir (Zahra, vd., 2006).

Eğitim yönetimi doktora programlarının fırsatları sezme ve algılama yeteneği belirlenirken paydaşların uzmanlık alanları, alan bilgisi dışındaki donanımları, gelişme potansiyelleri gibi bireysel yeteneklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca birimin yeniliklere tepkisi, paydaşların alandaki değişim ve yenilikleri fark edebilmeleri için yönetimce yürütülen yönlendirme ve uygulamalar gibi yönetim düzeyindeki yeteneklerin ölçülmesi de fırsatları sezme ve algılama yeteneğini belirleme kapsamındadır. Örneğin, bilim dalı kapsamında eğitim yönetimi alanındaki değişimlere yönelik farkındalık amacıyla rapor, makale

sunumları, mesleki eğitim uygulamaları, araştırma grupları oluşturma, bu amaçla hangi sosyal ilişki ve ağlara sahip olunduğu, çalışanları değişime katılmada motive edebilme gibi durumlar algılama yeteneğini gösteren ölçütler olabilir (Tonbul, 2020, s. 192).

Fırsatları yakalama: Algılama gibi, fırsatları yakalamanın da tüm seviyelerde gerçekleşmesi gerekmektedir. Fırsatlar algılandıktan sonra eyleme öncelik verilmeli, yakalama ile birlikte çalıştırılarak etkinlik artırmalıdır. Örneğin, bilim dalı kapsamında veri toplama (algılama) güçlü ise ancak veri kullanımı (yakalama) ile birlikte işe koşulursa etkili biçimde kullanılabilir. Ancak birimlerin yavaş karar alma süreçleri yakalama refleksini zayıflatmaktadır. Bilim dalı kapsamında oluşturulacak iş birlikleri, topluluk bağları, işe bağlılık oluşturmak, program ve bölümler arası yapılar, bağış ve gelirin çeşitlendirilmesi gibi uygulamalar fırsatları yakalamanın pratik örnekleridir (Hube vd., 2022). Diğer programlar ve disiplinlerle kurulan araştırma iş birliği ve ortak yazarlık ağlarının çoğalan etkisi araştırmacıların bilimsel yeniliği gerçekleştirme biçimi olarak görülebilir (Felin ve Powell, 2016). Ayrıca disiplinlerarası bir yaklaşımın tek bir alana odaklanan akademisyene sağladığı yarardan daha fazlasını topluma sunarak çok disiplinli sorunları çözmeye katkı sağladığı vurgulanmaktadır (Teece, 2011).

Yakın zamanda maruz kalınan COVID-19 Pandemisi'nin akademisyenlere ve doktora programında öğrenci kimliği ile yer alan öğretmenlere, çevrimiçi teknolojileri etkili kullanma yeteneklerini kullanmak için bir fırsat verdiği görülmüştür. Ayrıca uzaktan öğretim süreci, öğretmenlerin öğretime ilişkin inançlarını nasıl değiştirdiğini tartışmak için de bir fırsat sağlamıştır. İşte bu fırsatların ne kadar kullanıldığının ise bu yetenekle ilgili olduğu belirtilmektedir (Tonbul, 2020, s. 193).

Dönüştürme: Dönüştürme EYDP bağlamında devam eden bir örgütsel yenilenme olarak ele alınabilir. Bu boyutta programın mevcut yeteneklerinin geliştirilerek yeni yeteneklere dönüştürülmesine, dolayısıyla yaratım sürecine odaklanılmaktadır (Gebauer, 2011). Dönüştürme boyutu, kurumun ve çalışanların değişim kültürü, yasal düzenlemeler, alt yapı ve paydaşların yeni duruma uyarlanma yeteneği gibi konuları kapsamaktadır (Tonbul, 2020,

s. 197). Bu boyutta öğrenme yoluyla edinilen yeni bilginin doktora programındaki paydaşlara tanıtılarak bilginin kolektif bir seviyeye taşınmasının önemi de vurgulanmaktadır (Teece, 1982). Dönüştürmeyi teşvik eden kaynakların elde edilmesi, önemli bir finansman, örgütsel çaba ve zaman gerektirmektedir. Dönüştürme alanları eğitim yönetimi doktora programında markalaşma, daha yeterli ve yetenekli öğrencileri programa çekme; kültür, eğitim-öğretim, araştırma stratejileri, fiziksel alan ve sistemler gibi konularda yenilik ve farklılık yaratma olabilir (Hube vd., 2022). Nitekim Karadağ ve Özdemir (2017) yenilik, markalaşma ve rekabet gibi günümüz dinamiklerinin doktora eğitimi amaçları ve dolayısıyla program yetenekleri arasında olmasını önermişlerdir.

Dönüştürme yeteneği eğitim yönetimi doktora programları bağlamında, bilim dalını oluşturan paydaş ve unsurların değişim ve farklılaşma kapasitesinin, bu değişimin maliyetinin ve değişimin önündeki engellerin ne olduğu gibi soruların cevaplanmasını gerektirmektedir (Tonbul, 2020, s. 193-194). Örneğin, programa şehir dışından katılan doktora öğrencilerine fakülte içinde ayrılan ortak bir çalışma ve dinlenme odası ya da kampüs alanında apart tahsisi gibi başka hiçbir eğitim yönetimi doktora programı öğrencilerine sunulmayan bir uygulama markalaşma, yeniliğe öncülük ve örgüt kültürü bağlamında üniversiteyi diğerlerinden farklılaştıran bir niteliğe dönüşebilir.

Üniversite yöneticileri, kurumlarının, personelinin ve öğrencilerinin uzun vadeli gelişimini sağlamak için bu tür dinamik yetenekleri geliştirmeye odaklanmalıdır. Kurumun sınırları içinde veya ötesinde bilgi toplayan ekipler ve bireysel uzmanlar oluşturmali ve bu insanlara sorunları çözmeleri ve fırsatları yakalamaları için özerklik vermelidir. İçsel yapısını farklılaştıramayan bir örgüt, hızla değişen ortamlara yanıt vermenin imkânsız olduğunu görerek, dar görüşlülük tuzağına düşecektir. Fırsatları algılama, yakalama ve şekillendirme sorumluluğu sadece üst yönetim ekibine, bir gruba veya bölüme değil tüm paydaşlara aittir (Felin ve Powell, 2016).

Tablo 3'te dinamik yeteneklerin EYDP bağlamında nasıl ele alınabileceği gösterilmektedir. Fırsatları sezme ve algılama "Sezgi Aşaması" olarak, fırsatları yakalama "Eylem Aşaması"

olarak gösterilmiştir. Dönüştürme ise “Yaratım Aşaması” olarak gösterilerek her bir aşamada program kapsamında yapılabilecekler yer verilmiştir.

Tablo 3

Eğitim Yönetimi Doktora Programı Bağlamında Dinamik Yetenekler Yaklaşımı

Fırsatları Sezme ve Algılama (Sezgi Aşaması)	Fırsatları Yakalama (Eylem Aşaması)	Dönüştürme (Yaratım Aşaması)
<i>“Çevredeki değişim ve yenilikleri düzenli takip etmek, farkında olmak”</i>	<i>“Yeni fırsatları ele almak için kaynakların seferber edilmesi ve bunu yaparken değer elde etmek”</i>	<i>“Mevcut örgütsel yetenekleri bireysel ve sistem düzeyinde geliştirerek yeni yeteneklere dönüştürmek”</i>
Eğitim yönetimi alanındaki genel değişimlerin farkında olmak ve bunları takip etmek (Eğitimde yapay zekanın kullanımı uygulamalarını, müfredatta yapay zekaya ilişkin düzenlemeleri takip etmek, farkına varmak vb.)	Programın ve paydaşların gelişimi için yeni teknoloji, öğrenme-öğretme modelleri ve araştırma yöntemlerinin öğrenilmesi (Çevrimiçi öğretim sistemlerinin, yapay zekâ uygulamalarının eğitimde kullanımına ilişkin eğitimlere katılmak)	Değişimlere uyum için öğrenilen bilgilerden yararlanılması (Yasal düzenlemeler, yeni araştırma teknikleri, yeni öğretim yöntemlerine ilişkin öğrenilenlerden etkin biçimde faydalanma vb.)
Programdaki ve diğer eğitim yönetimi doktora programlarındaki değişimlerin ve en iyi uygulamaların farkında olmak, bunları takip etmek (Kendi Enstitü ve ABD web sayfaları ile diğerlerinin etkinlik, uygulama ve duyurularının takibi vb.)	Program içinde ve dışında sunulan araştırma fırsatlarının kullanılması (Kongre, sempozyum, panel gibi akademik etkinliklere katılma; ders ve araştırma WhatsApp gruplarına katılma ve takip etme vb.)	Program kapsamında uygulanan yenilik ve değişim stratejileri; farklılaşma ve markalaşma girişimleri (Programa şehir dışından katılan doktora öğrencilerine kampüs alanında apart, fakülte içinde çalışma ve dinlenme odası tahsis gibi farklılık yaratan uygulamalar)
Sürekli olarak anket, veri toplama, karşılaştırma yoluyla çevreyi taramak; alandaki bilimsel etkinlikleri (kongre, sempozyum, çalıştay) takip etmek	Programlar arası yapılar, topluluk bağları ve etkileşimler oluşturmak (Sosyal, kültürel ve araştırma grupları oluşturmak)	Her türlü yenilikte meydana gelen değişimi etkili bir şekilde yönetmek (Değişim kararlarında tutarlı ve esnek olmak vb.)
Kişisel akademik ağlar ve araştırma grupları oluşturarak çevreyi izlemek (Academia, Researchgate, Google Scholar profilleri oluşturmak; yeni araştırmaları ve alanın önde gelen araştırmacılarının takibi vb.)	Bireysel-sosyal akademik ağlar yoluyla diğer araştırmacılarla iletişime geçmek, yeni iş birlikleri oluşturmak (Ortak yazarlı araştırmalar, projeler üretmek ve bu konudaki danışman yönlendirmeleri vb.)	Öğrenilenlerin program üyeleriyle paylaşarak kolektif düzeye çıkarılması; öğrencilerin kolektif öğrenme düzeylerinin geliştirilmesi (Öğrenci ve öğretim üyelerinin biraraya gelebileceği ortamları oluşturma)
Diğer doktora programları ile kıyaslama yaparak avantaj ve dezavantajları fark etme; paydaş ihtiyaçlarını belirleme (Paydaş görüş, fikir ve önerilerinin alınmasına yönelik özel toplantılar vb.)	Paydaş ihtiyaçlarını analiz etme ve buna yönelik öğrenmeler (Paydaş görüş, fikir ve önerilerine yönelik değişim, yenilik ve öğrenmelerin ele alınması)	Yetenekleri dönüştürmek için gereken kaynak ve teşviğin program yönetimince sağlanması
Değişim ve yenilikleri takip etmede Bilim Dalı başkanları ve diğer öğretim üyeleri tarafından yapılan teşvik ve yönlendirmeler (liderlikle paydaşları önemli gelişme ve eğilimleri fark etmeye yönlendirme)	ABD kapsamında iş birlikleri; diğer programlarla disiplinlerarası araştırma, proje ve iş birlikleri oluşturmak (Alandaki ve diğer alanlardaki önde gelen araştırmacıları bu eylemlerle öğrencilerle buluşturmak)	Daha yeterli ve yetenekli öğrencileri programa çekme, daha tercih edilebilir olma için dönüşümü sağlama (Mezun çıktı niteliklerinin ve istihdam edilebilirliklerinin artırılması vb.)
Girişimci bir yaklaşımla alanda beliren yeni problemlere yönelik araştırma fırsatlarının farkında olmak	Diğer kuruluşlarla proje, iş birlikleri ve etkileşimler oluşturmak (Avrupa Birliği, TÜBİTAK projeleri vb.)	Yaratıcılığı destekleyerek araştırma üretkenliğinin sayı ve nitelikçe artırılması
Araştırma fırsatlarını fark etme ve algılamada danışman tarafından yapılan rehberlik, destek ve teşvikler	Alandaki yeni araştırmaların tartışıldığı haftalık toplantılar düzenlemek ve bunlara yönelik araştırma fırsatlarını ele almak	Lider, girişimci, yaratıcı ve yenilikçi eylemlerin danışman, diğer öğretim üyeleri ve yönetimce desteklenerek kaynak sağlanması

Not. Dinamik Yetenekler literatürüne dayalı olarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma yaklaşımı ve deseni, katılımcılar, veri toplama araçlarının geliştirilerek verilerin toplanması, geçerlik ve güvenirlik, verilerin analizi, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmacının rolüne ilişkin bilgiler verilmiştir.

Araştırma Yaklaşımı

Araştırmada nitel araştırma yaklaşımı temel alınmıştır. Nitel araştırma yaklaşımı, insani ve sosyal fenomenlerin birbirleriyle doğrusallıktan öte bir durumda ilişkili olduğunu, bilginin oluşturulup sunulmasında doğrusallığın bulunmayabileceği, nesnelliğin sorgulanabileceği ve algılanandan farklı öğeleri de içerebileceği görüşlerine dayanan bir yaklaşımdır (Spooner, 2002, s. 4). Nitel araştırma yaklaşımında gerçeklik, durumlar asıl alınarak oluşturulmakta, kendi bütünlüğü içinde doğal olarak derinlemesine bir betimleme, yorumlama, çokluluk ve farklılık arayışı ile örüntülerin ortaya çıkarılması, aktörlerin perspektifini anlamak amaçlanmaktadır. Ayrıca veriler, bütün derinlik ve zenginliği içinde betimlenirken araştırmacı, veri toplama aracının kendisi olarak olay ve olgulara dâhil öznel perspektife sahip, empatik ve katılımcı bir tavır içindedir (Balcı, 2021, s. 36)

Araştırma Deseni

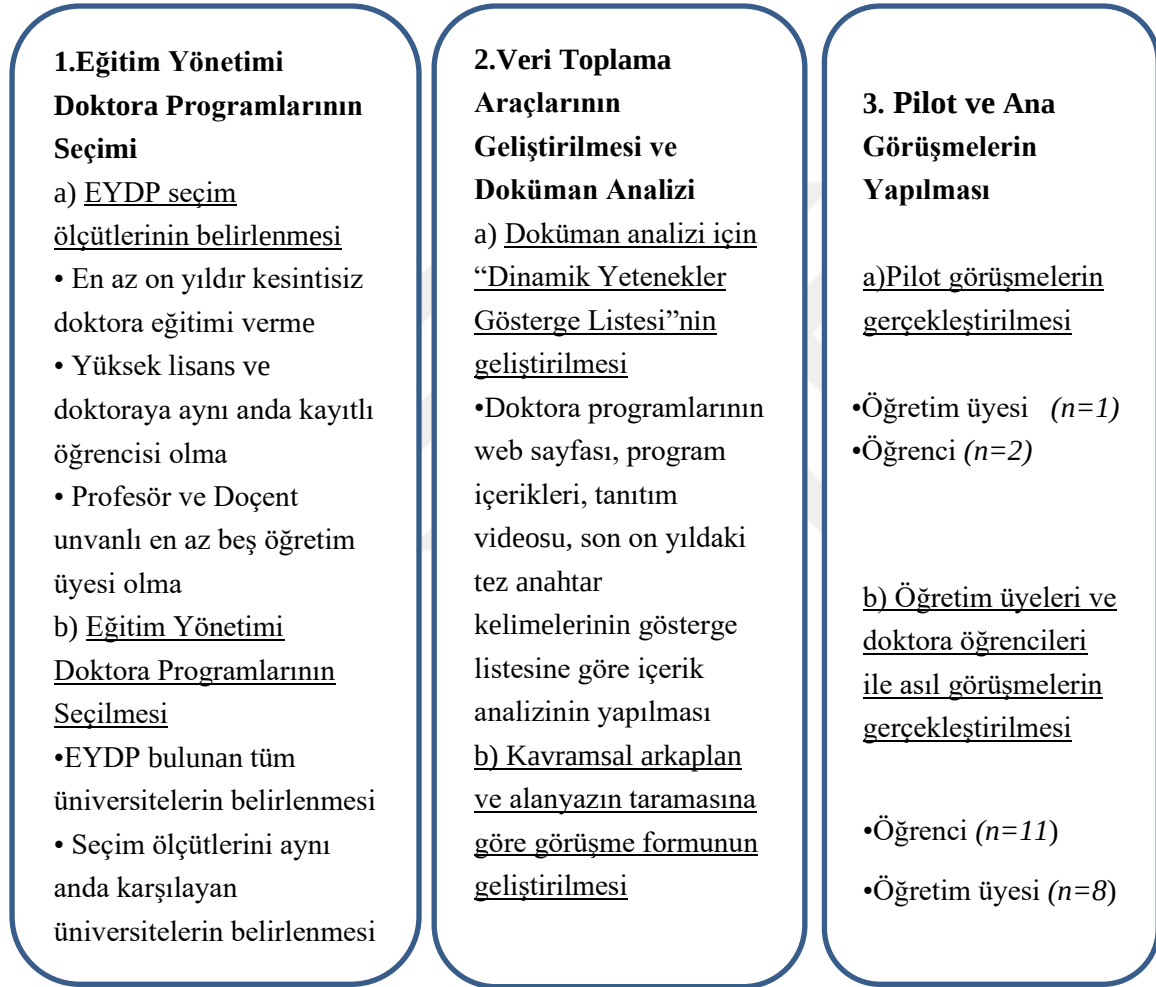
Araştırmanın amacı, yükseköğretimin yönetimi politikaları ekseninde eğitim yönetimi doktora programlarının dinamik yeteneklerini doküman analizi sonuçları ve katılımcı görüşleri doğrultusunda Türkiye bağlamında derinlemesine ele alarak programların dinamik yeteneklerini geliştirmeye yönelik öneriler sunmaktır. Araştırma nitel araştırma yaklaşımı temelinde durum çalışması deseninde tasarlanmıştır. Bu çalışmada incelenmek üzere ele alınan durum, eğitim yönetimi doktora programının dinamik yetenekleridir.

Nitel durum çalışması deseni, derinlemesine analiz ve karşılaştırma yapmak için verinin özel durumlara göre düzenlenmesini içermektedir. İncelenen durumlar bireyler, gruplar, programlar, kurumlar, kültürler, bölgeler veya uluslar olabilir. Nitel durum çalışmasında amaç, ilgi duyulan her bir durum hakkında kapsamlı, sistematik ve derinlemesine bilgi toplamaktır (Patton, 2018, s. 447). Durum çalışması deseninde genellikle görüşme, gözlem, odak grup ve doküman analizi gibi birden fazla veri toplama tekniği kullanılarak verilerin birbirini teyit etmesi ile zengin veri çeşitliliği sağlamaya çalışılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 73).

Durum çalışmaları saha bilgisinin temelini geliştirmekte önemli bir role sahiptir; eğitim, sosyal hizmetler, yöneticilik gibi uygulamalı alanlarda çokça tercih edilmektedir. Uygulamalı bir alanın süreçleri, problemleri ve programları incelenerek anlaşılabilir ve bu da uygulamayı etkileyebilir, hatta geliştirebilir. Durum çalışmalarının eğitimdeki yenilikler, değerlendirme programları ve bilgilendirme politikaları üzerinde çalışırken özellikle faydalı olduğu kanıtlanmıştır (Merriam, 2018, s. 50). Ayrıca durum çalışmasını olgubilim araştırmalarından farklı kılan unsurun veri çeşitliliği olduğu da vurgulanmaktadır (Yin, 2003, s. 14).

Araştırmada eğitim yönetimi doktora programlarının dinamik yeteneklerini spesifik bir durum olarak ele alıp ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu çalışmada durum çalışması desenin tercih edilmesindeki ana neden Patton'ın (2018) da ifade ettiği üzere "eğitim yönetimi doktora programının dinamik yetenekleri"nin bir durum olarak belirlenmesidir.

Diğer bir neden ise dinamik yetenekler olgusunun bütüncül, derin biçimde ve kapsamlı olarak incelenmesine duyulan ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın giderilmesi için araştırılan durum ya da olguyu kendi gerçekliği içinde uzun süreli etkileşimle görüşme, doküman analizi gibi çeşitli veri toplama teknikleri ve veri kaynakları kullanarak “alan araştırması” biçiminde ele almaya imkân veren durum deseni tercih edilmiştir. Araştırma sürecinin aşamaları Şekil 2’de yer almaktadır.



Şekil 2. Araştırma süreci aşamaları

Şekil 2’de görüldüğü gibi ilk aşamada eğitim yönetimi doktora programları seçim ölçütleri belirlenerek doküman analizi uygulanacak programlar seçilmiştir. İkinci aşamada veri toplama araçları geliştirilerek doküman analizi gerçekleştirilmiştir. Son aşamada ise doküman analizi sonucunda dinamik yetenekler kavramsal görünümü yüksek olan programlardaki katılımcılarla pilot ve asıl görüşmeler yapılmıştır. Doktora programları

seçim süreci ve veri toplama araçlarının geliştirilmesi aşağıda ayrıntılı biçimde açıklanmıştır.

Eğitim Yönetimi Doktora Programı Seçim ltleri

Araştırmada öncelikle eğitim yönetimi doktora programı bulunan üniversitelerin sayısı belirlenmiştir. Yükseköğretim Kurumu tarafından 2022-2023 Eğitim-ğretim Yılı'na ilişkin yayınlanan istatistiki verilere göre Türkiye genelinde devlet üniversitelerinde aktif olarak eğitim-ğretim gerçekleştiren 28 adet eğitim yönetimi doktora programı olduğu belirlenmiştir (Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi, 2023). Bu programlar içerisinden “on yıl ve üzeri süredir kesintisiz doktora eğitimi verme”, “yüksek lisans ve doktora aynı anda kayıtlı ğrencisi olma”, “Profesör ve Doçent unvanlı en az beş ğretim yesi olma” ltleri doküman analizi yapılacak niversiteler için belirlenmiştir. “On yıl ve üzeri süredir eğitim veriyor olma” ve “yüksek lisans ve doktora aynı anda kayıtlı ğrencisi olma” ölçütlerinin seçilme gerekçesi eğitim yönetimi alanında sürdürülebilir bir eğitimin verilmesi, mezun istihdamı ve mezunların piyasada görünürlüğü açısından bu ölçütlerin önemli görülmesi olmuştur. “Profesör ve Doçent unvanlı beş adet ğretim üyesine sahip olma” ölçütü ise eğitim yönetimi alanında doktora programı açılması için gereken ğretim üyelerinin sayısı ile ilişkili biçimde ölçüt olarak seçilmiştir. Görüşme yapılacak katılımcıların seçileceği niversiteler için ise doküman analizi sonunda “Dinamik yetenekler kavramsal çerçevesine ilişkin görünümü yüksek olma” da belirlenen ölçütler arasında yer almıştır. Bu araştırma, vakıf üniversitelerinden daha uzun süredir devam eden doktora programına sahip olmaları nedeniyle seçim ölçütlerini daha fazla karşıladığından devlet üniversitelerinde yürütülmüştür.

Programların aktifliği ve ğretim yesi sayılarına ilişkin istatistiki veriler, program web sitelerindeki bilgilerle karşılaştırılarak 2023 yılının mayıs ayında kontrol edilmiştir. Programların ğretim yeleri sayıları ile son on yıl ve üzeri süredir kesintisiz olarak doktora eğitimi veren programların belirlenmesinde tanıtım, tarihçe, program profili gibi web sayfası

Tablo 4

Eğitim Yönetimi Doktora Programı Seçim Ölçütleri

Sıra No	Üniversite Adı	Öğretim Üyesi Sayısı	Seçim Ölçütleri		
			En az on yıldır kesintisiz doktora eğitimi verme	Yüksek lisans ve doktora aynı anda kayıtlı öğrencisi olma	Profesör ve doçent unvanlı en az beş öğretim üyesi olma
1	Adnan Menderes Üniversitesi	6(3P-3D)	-	+	+
2	Akdeniz Üniversitesi	8(4P-4D)	+	+	+
3	Anadolu Üniversitesi	5(4P-1D)	+	+	+
4	Ankara Üniversitesi	8(5P-3D)	+	+	+
5	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi	4(4P)	+	+	-
6	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	4(1P-3D)	-	+	-
7	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi	5(3P-2D)	+	+	+
8	Dicle Üniversitesi	3(1P-2D)	+	+	-
9	Dokuz Eylül Üniversitesi	4(1P-3D)	+	+	-
10	Ege Üniversitesi	5(2P-2D)	+	+	+
11	Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi	6(1P-5D)	+	+	+
12	Fırat Üniversitesi	7(5P-2D)	-	+	+
13	Gazi Üniversitesi	14(12P-2D)	+	+	+
14	Gaziantep Üniversitesi	8(3P-5D)	-	+	+
15	Hacettepe Üniversitesi	6(3P-3D)	+	+	+
16	İnönü Üniversitesi	8(3P-5D)	+	+	+
17	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	7(2P-5D)	-	+	+
18	Kırıkkale Üniversitesi	4(2P-2D)	-	+	-
19	Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi	5(4P-1D)	-	+	+
20	Marmara Üniversitesi	5(2P-3D)	+	+	+
21	Mersin Üniversitesi	6(5P-1D)	-	+	+
22	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	7(4P-3D)	-	+	+
23	Necmettin Erbakan Üniversitesi	6(4P-2D)	-	+	+
24	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	3(1P-2D)	+	+	-
25	Pamukkale Üniversitesi	5(2P-3D)	+	+	+
26	Siirt Üniversitesi	4(1P-3D)	-	+	-
27	Sivas Üniversitesi	3(1P-2D)	-	+	-
28	Yıldız Teknik Üniversitesi	4(1P-3D)	+	+	-

bilgilerinin güncelliği sebebiyle web siteleri esas alınmıştır. Programların aktif biçimde eğitim verme durumu ve açılış yıllarına ilişkin net bilgi elde edilemeyen programlar için öğretim üyelerine doğrudan ulaşılarak maille bilgi alınmıştır. Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi tarafından 2022-2023 eğitim-öğretim yılına ilişkin yayınlanan istatistiki veriler,

doktora programlarının web siteleri ile öğretim üyelerinden alınan güncel bilgiler ve seçim ölçütlerini sağlama durumları Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4’te görüldüğü üzere en az on yıldır kesintisiz doktora eğitimi verme, yüksek lisans ve doktora aynı anda kayıtlı öğrencisi olma, Profesör ve Doçent unvanlı en az beş öğretim üyesi olma ölçütlerini karşılayan üniversiteler 11 adettir. Bu üniversiteler Akdeniz Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, İnönü Üniversitesi, Marmara Üniversitesi ve Pamukkale Üniversitesi’dir. Bu üniversitelerdeki programlar zenginleştirici bir ölçüt olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “Dinamik Yetenekler Gösterge Listesi” ile doküman analizine tabi tutulmuş ve araştırmanın katılımcıları dinamik yetenekler kavramsal çerçevesine ilişkin görünümü yüksek olan programlar içerisinde belirlenmiştir.

Katılımcılar

Bu araştırmada programların seçiminde en az on yıldır kesintisiz doktora eğitimi verme, yüksek lisans ve doktora aynı anda kayıtlı öğrencisi olma, profesör ve doçent unvanlı en az beş öğretim üyesine sahip olma ölçütleri esas alınmıştır. Araştırmanın katılımcıları bahsedilen program seçim ölçütlerini karşılayan eğitim yönetimi doktora programları içerisinde yapılan doküman analizi sonucu dinamik yetenekler kavramsal çerçevesine yönelik yüksek görünüme sahip altı üniversitede öğrenim gören/görmüş toplam 11 doktora öğrencisi ile bu üniversitelerde görev yapmakta olan sekiz öğretim üyesinden oluşmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde örnekleme yöntemi olarak amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme yöntemleri kullanılmıştır.

Maksimum çeşitlilik yönteminde durum veya olguya ilişkin farklı perspektiflerin yansıtılmasının amaçlanması yanında (Creswell, 2017, s. 300) çeşitlilik en yüksek seviyede tutularak temel deneyimler, yaygın fikir kalıpları ve paylaşılan merkezi bilgi ortaya konulmaktadır (Patton, 2018, s. 235). Sosyal bilimlerdeki maksimum çeşitlilik ölçütleri

genel olarak katılımcının mesleği, toplumsal görünürlüğü, kariyeri, görev yaptığı kurum gibi sosyal değişkenler yanında cinsiyet, yaş, etnik köken, sağlık durumu, coğrafi konum gibi bağıl bireysel değişkenler de olabilir (Creswell ve Clark, 2016). Çalışma grubunun maksimum çeşitliliği doktora öğrencileri ve öğretim üyeleri gibi farklı nitelikte olan; öğretmen, okul yöneticisi, araştırma görevlisi, doktor öğretim üyesi gibi farklı görev ve unvanlara sahip olan, farklı coğrafi bölgelerdeki programlarda yer alan katılımcıların seçilmesi ile sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca mesleki pratikler bağlamında okul uygulamalarında fırsatları ve çevresel değişimleri görebilmeleri bakımından öğrencilerden bir kısmının müdür ve müdür yardımcısı görevi ile yönetim kademesinde yer almaları da gözetilerek katılımcı çeşitliliği zenginleştirilmeye çalışılmıştır.

Ölçüt örnekleme yönteminde araştırmacının önceden hazırladığı bir dizi ölçütü karşılayan durumlar çalışılmaktadır (Marshall ve Rossman, 2014). Katılımcıların tamamı için eğitim yönetimi bilim dalı mensubu veya mezunu olmaları bir ölçüttür. Bunun yanısıra öğrencilerin yarısının ders alma sürecini geçerek alanın temel yeterliliklerini kazanmış olması bakımından en az iki yıl (dört dönem) doktora programında kayıtlı olmaları; diğer yarısı için ise doktora programını temsil etmelerinden ötürü mezun öğrencilerden oluşmaları ölçüt olarak alınmıştır. Öğretim üyelerinde doktora programı yeterliliklerini öğrencilere kazandırmada deneyim ve yaşantı sahibi olmaları açısından en az üç dönem doktora düzeyinde ders vermiş olmaları ölçütü esas alınmıştır. Bu ölçütlerin katılımcıların eğitim yönetimi doktora programlarının dinamik yeteneklerine ilişkin deneyim ve görüşlerini aktarmalarına katkı sağlaması beklenmektedir. Katılımcılara kodlar (Ö1, Ö2, ÖÜ1, ÖÜ2...) verilerek kimliklerinin gizli tutulması sağlanmış, öğrenci kodlarının yanında görevleri ve mezuniyet durumları da belirtilerek rolleri gereği sundukları farklı bakış açılarının bağlamla ilişkisi kurulmaya çalışılmıştır. Katılımcı öğrencilere ait demografik bilgiler Tablo 5'te sunulmuştur.

Araştırmaya katılan öğrencilerin yaşları 33 ila 40 arasında değişmekte olup çoğu kadındır. Öğrenciler en fazla sırayla İngilizce öğretmenliği ve ilköğretim matematik öğretmenliği

branşına sahiptir. Öğrencilerin hemen hemen yarısı mezun durumda olup kalanı yeterlilik veya tez dönemindedir. Yarıya yakını öğretmen pozisyonunda görev yapan katılımcı öğrencilerin kalan yarısının bir kısmı öğretim elemanı, bir kısmı da okul yöneticisi olarak görev yapmaktadır. Öğrencilerin kıdem yılları 3 ila 18 yıl arasındadır.

Tablo 5

Öğrencilere Ait Demografik Bilgiler

Kod	Yaş	Cinsiyet	Branş	Görev	Kıdem (yıl)	Eğitim süresi (Dönem)	Eğitim aşaması
Ö1	33	Kadın	İngilizce Öğr.	Öğretmen	10	4	Yeterlilik
Ö2	34	Erkek	Psik. Dan.ve Rehb.	Öğretmen	10	4	Yeterlilik
Ö3	38	Kadın	İngilizce Öğr.	Öğretmen	13	6	Tez
Ö4	38	Kadın	İngilizce Öğr.	Öğretmen	15	4	Yeterlilik
Ö5	40	Erkek	İngilizce Öğr.	Yönetici	16	8	Mezun
Ö6	40	Kadın	İngilizce Öğr.	Öğretmen	18	4	Yeterlilik
Ö7	36	Erkek	Teknoloji Tasarım Öğr.	Yönetici	15	8	Mezun
Ö8	34	Kadın	İngilizce Öğr.	Araştırma Görevlisi	13	9	Mezun
Ö9	36	Kadın	İlköğretim Mat. Öğr.	Doktor Öğretim Üyesi	11	8	Mezun
Ö10	33	Kadın	Sınıf Öğr.	Öğretmen	3	8	Mezun
Ö11	40	Erkek	İlköğretim Mat. Öğr.	Yönetici	17	8	Tez

Araştırmada katılımcı olarak yer alan öğretim üyelerine ait demografik bilgiler ise Tablo 6'da yer almaktadır. Katılımcı öğretim üyelerinin yaşları 41 ila 60 arasında değişmekte olup çoğu erkektir. Öğretim üyelerinin tamamı eğitim yönetimi alanındadır. Katılımcılar unvan bakımından en fazla profesör doktor unvanına sahiptirler. İkişer katılımcı ise docent doktor ve doktor öğretim üyesi unvanlarını taşımaktadır. Katılımcıların bulunduğu coğrafi bölgeler arasında en fazla İç Anadolu Bölgesi yer almakta, onu Doğu Anadolu Bölgesi ve Akdeniz Bölgesi takip etmektedir. Öğretim üyelerinin kıdem yılı 14 ila 27 yıl; aynı programda doktora eğitimi verme süreleri 6 ila 44 dönem arasında değişmektedir.

Tablo 6

Öğretim Üyelerine Ait Demografik Bilgiler

Kod	Yaş	Cinsiyet	Unvan	Alan	Coğrafi bölge	Üniversite de görev yapma süresi (Yıl)	Doktora eğitimi verme süresi (Dönem)
ÖÜ1	44	Erkek	Doktor Öğretim Üyesi	Eğitim Yönetimi	İç Anadolu	22	24
ÖÜ2	45	Kadın	Doçent Doktor	Eğitim Yönetimi	İç Anadolu	16	18
ÖÜ3	48	Erkek	Profesör Doktor	Eğitim Yönetimi	Doğu Anadolu	27	38
ÖÜ4	47	Erkek	Doçent Doktor	Eğitim Yönetimi	İç Anadolu	14	18
ÖÜ5	41	Kadın	Doktor Öğretim Üyesi	Eğitim Yönetimi	İç Anadolu	20	6
ÖÜ6	60	Erkek	Profesör Doktor	Eğitim Yönetimi	İç Anadolu	36	44
ÖÜ7	45	Erkek	Profesör Doktor	Eğitim Yönetimi	İç Anadolu	22	16
ÖÜ8	58	Erkek	Profesör Doktor	Eğitim Yönetimi	Akdeniz	35	28

Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi ve Verilerin Toplanması

Araştırmada veriler doktora programlarının değerlendirilmesi için araştırmacı tarafından doküman analizi kapsamında geliştirilen “Dinamik Yetenekler Gösterge Listesi” yanında görüşme veri toplama tekniği kapsamında geliştirilen “Dinamik Yetenekler Öğrenci Görüşme Formu” ve “Dinamik Yetenekler Öğretim Üyesi Görüşme Formu” ile toplanmıştır. Eğitim yönetimi doktora programı kendisini oluşturan öğretim üyesi, öğrenci, ders içerikleri, program yazılı, yazısız ve web materyallerinden oluşan bir bütün olarak düşünülmüş ve veri toplama araçlarının oluşturulmasında bu bütünsellik dikkate alınmıştır. Veri toplama araçlarının oluşturulma ve veri toplama süreci aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Doküman Analizi Süreci

Araştırmada doktora programlarının dinamik yeteneklerine ilişkin bir değerlendirme yapmak ve veri çeşitlemesi sağlamak amacıyla doküman analizi yöntemiyle eğitim yönetimi doktora programları dokümanları incelenmiştir. Doküman analizinde her türden doküman, araştırma sorusuna ilişkin iç görüyü keşfetmeye ve anlamın ortaya çıkarılarak belirsizliğin ortadan kalkmasına yardımcı olmaktadır (Merriam, 2018, s. 155). Bu yöntem nitel araştırmalarda bir araştırma yöntemi olarak tek başına kullanıldığı gibi, görüşme ve gözlem gibi diğer nitel yöntemlerle birlikte kullanılarak veri çeşitlemesi sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 189-190).

Doküman: Bu araştırmadaki dokümanlar programların bilim dalı web sayfalarındaki yazılı ve görsel her türlü tanıtım, açıklama, bilgilendirme ve programda 2022-2023 eğitim-öğretim yılı güz ve bahar yarıyıllarında aktif olarak okutulan zorunlu ve seçmeli ders içerik detayları ile son on yılda üretilen tezlerdeki anahtar kelimelerdir. Doküman analizi kapsamında eğitim yönetimi alanında doktora düzeyinde belirlenen seçim ölçütlerini karşılayan Akdeniz Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, İnönü Üniversitesi, Marmara Üniversitesi ve Pamukkale Üniversitesi'nin doktora programları alanyazın taraması ve kavramsal arka plana dayalı biçimde araştırmacı tarafından geliştirilen Dinamik Yetenekler Gösterge Listesi ile içerik analizine tabii tutulmuştur. Doküman analizi sürecinde Marmara Üniversitesi'nin ders adlarına yer verirken ayrıntılı ders içeriklerine yer vermediği görülmüş, analiz ulaşılan dokümanlar üzerinden yürütülmüştür. Ders içeriklerindeki alıntılar ders kodları ile adlandırılmıştır.

Programlarda son on yılda üretilen doktora tezleri de programı temsil eden bir çıktı olarak kabul edilerek doküman analizine tabi tutulmuştur. Tezlere Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nın resmi YÖKTEZ sitesinde yer alan gelişmiş arama kısmından enstitü, anabilim dalı ve bilim dalı bilgileri girilerek ulaşılmış, dinamik yetenekler anahtar

kelimelerini içeren tezler PDF olarak bilgisayar ortamına indirilerek incelenmiştir. Veri kaybını önlemek için üniversitelerin eğitim bilimleri enstitüleri kapsamında üretilen son on yıldaki tüm tez özetleri de kontrol edilmiştir. Analiz kapsamına Türkçe dilinde yazılmış olan ve anahtar kelimelerinde Dinamik Yetenekler Gösterge Listesi'nde yer alan kelimelere sahip tezler alınmıştır. Bazı tezlerde anahtar kelimeler bulunmadığı görülmüş ve bu tezlerin adları analiz edilmiştir. Toplamda 11 üniversiteden 2014-2023 yılları arasında tamamlanan 151 adet tez incelenmiştir. Tezlere ait alıntılar T1, T2, T3 şeklinde kodlanmıştır.

Dinamik Yetenekler Gösterge Listesi

Araştırmada öncelikle eğitim yönetimi doktora programlarının dinamik yeteneklerine ilişkin betimsel bir değerlendirme yapmak için araştırmacı tarafından “Dinamik Yetenekler Gösterge Listesi” geliştirilmiştir. Gösterge listesi için öncelikle mevcut alanyazında yer alan nicel ve nitel yaklaşımlı çalışmalardan (Hidalgo Penate vd., 2019; Hube vd., 2022; Teece, 2007; Tonbul, 2020; Wu vd., 2015) ve dinamik yetenekler kavramsal çerçevesinden yararlanılmıştır. Dinamik yeteneklere ilişkin ölçekler ve görüşme soruları incelenerek daha önce eğitim yönetimi alanında kullanılmamış olan dinamik yeteneklerin metodolojisi hakkında bir temel oluşturulmuştur. Ardından doktora programlarını değerlendiren, çeşitli bağlamlarda ele alan araştırmalarda incelenen dokümanlar ile web sayfası unsurları dikkatle incelenmiştir. Alanyazın taraması sonucu dinamik yetenekler veri toplama araçları bileşenleri ve program incelemeye ilişkin çerçevenin sentezine de dayanılarak programların dinamik yetenekleri analizine yönelik taslak bir gösterge listesi oluşturulmuştur. Gösterge listesinde, stratejik yönetim alanyazınından köken alan dinamik yetenekler yaklaşımının eğitim alanında ele alınacak olmasına bağlı olarak her iki alanın değer boyutunu ifade eden (etik, topluma katkı vb.) anahtar kavramların da bulunmasına dikkat edilmiştir. Taslak gösterge için Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Ölçme ve Değerlendirme Anabilim Dalı, Eğitim Programları ve Öğretim Anabilim Dalı ve Türkçe Eğitimi Anabilim Dalı'ndan dört uzmanın görüşü alınarak gereken düzenlemeler yapılmıştır. Nitel araştırma yaklaşımın

doğasına uygun olarak doküman analizi sürecinde gösterge listesine eklemeler ve anahtar kelimelerde düzenlemeler yapılmıştır. Örneğin analiz başlangıcında “Liderlik” olarak yer alan anahtar kelime, analiz sürecinde “Lider/liderlik (öncülük)” biçiminde yeniden düzenlenmiştir. Programlar kapsamında analize tabi tutulan unsurlar ve gösterge listesine alınan dinamik yetenekler anahtar kelimeleri Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7

Dinamik Yetenekler Gösterge Listesi

Programda ve Web sitesinde incelenen unsurlar	Anahtar Kelime/Kelime Grubu		
Programın Misyon ve Vizyonu	Avantaj	Strateji/strateji geliştirme	Paydaş odaklılık
Program Tarihçesi	Beceri	Stratejik esneklik	Piyasa fırsatları
Program Bilgi Paketi (Program İçeriği)	Bilgi yönetimi	Fırsatlar/fırsatları algılama	Reform
Eğitim Türü (Amaçlar) ve Hedefler	a) Bilgiyi üretme	Fırsatları yakalama	Rekabet
	b) Bilgiyi geliştirme	Girişimci/girişimcilik/	Rekabet avantajı
	c) Bilgiyi kullanma	girişimci yönetim	Rekabet stratejileri
	d) Bilgiyi paylaşma	Hizmet/ürün/yöntem/	Stratejik karar verme
Program Hakkında (Program Bilgileri)	Bütünleşme/bütünleştirme	fikir(düşünce)/teori/araç/	Stratejik liderlik
Program Profili	Çevrede ve alandaki güncel bilgi, araştırma, eğilim ve gelişmelerin takibi	uygulama/model/kaynak geliştirme	(yönetim)/eğitim
Kabul Koşulları	Değişim/değişiklik/	İletişim ve sosyal ilişkiler	Sürekli öğrenme
Üst Kademeye Geçiş	Değiştirme/değişme	İş birliği/takım (ekip)	Tercih edilme
Mezuniyet Koşulları	Değişime uyum	çalışması	Teknoloji/ teknolojik bilgi
Önceki Öğrenmenin Tanınması	Dinamik	Kalite	Topluma ve çevreye duyarlılık/ katkı
Yeterlilik Koşulları ve Kuralları	Disiplinlerarası	Kararlılık	Teori (kuram)-uygulama ilişkisi/ bütünlüğü
İstihdam Olanakları	Dönüşüm /dönüştürme	Karşılaştırma	Uyum/Uyum sağlama
Program Yeterlilikleri	/uyarlama (Sürekli gelişme, yenileme, yeniden yapılandırma, güncelleme)	Kaynak yaratma	Teori (kuram)-uygulama ilişkisi/ bütünlüğü
Ders İçerikleri (2022-2023)	Empati ve anlayış	Kavramsal ürünler	Uyum/Uyum sağlama
Eğitim-Öğretim Yılı Güz ve Bahar dönemlerinde programda aktif olarak okutulan derslerin detayları ve kaynakları,	Esneklik	Kişisel-sosyal akademik ağlar oluşturma	Üretkenlik/Araştırma üretkenliği
planlanan öğrenme aktiviteleri ve metodları, değerlendirme ölçütleri, dersin öğrenme çıktıları, ders konuları)	Etik	Lider/Liderlik (Öncülük)	Yaratıcılık-tasarlama
Akademik Personel	Etkileşim (program içi, disiplinlerarası ve ilgili kurum ve kuruluşlarla)	Maddi olmayan varlıklar	Yeni/Yenilik
İletişim	Sezgi	Motivasyon	(inovasyon)/Yenilikçilik
Diğer Program Bilgilendirme Materyalleri (Broşür, el kitabı, rehber, tanıtım videosu vb.)	Sorgulama	Olabilirlik	Yetenek/beceri geliştirme
Son On Yılda Programda Üretilen Tez Anahtar Kelimeleri	Sorun-problem	Öğrenci memnuniyeti	Yeterlilik
	çözme/çözüm üretme	Örgütsel dönüşüm	Yetkinlik
		Özgünlük/farklılaşma/fark yaratma	Yönetim becerileri (yeterlilikleri)

Tablo 7’de görüldüğü gibi programların web siteleri kapsamında yer alan program tanıtımları ve program içeriklerine ait her türlü doküman ve tezler, kavramsal arkaplana dayalı biçimde oluşturulan dinamik yetenekler yaklaşımı anahtar kelimeleri dâhilinde taranmıştır. Böylece programların dinamik yeteneklerine dönük betimsel içerik analizinin nasıl bir görünüm sergilediği ortaya konmaya çalışılmıştır.

Görüşme Süreci

Katılımcıların eğitim yönetimi doktora alanının dinamik yeteneklerine ilişkin bakış açılarını, inanç ve duygularını ortaya koymak amacıyla görüşme veri toplama tekniği kullanılmıştır. Görüşme veri toplama tekniği, kişinin çevresindeki olgu ve olayları nasıl ifade ettiğini, gözlemlenemeyen duygu ve davranışlarını ortaya koymasına için gereken bir tekniktir (Merriam, 2018, s. 86-110). Araştırmada katılımcı çeşitliliğine (öğrenci ve öğretim üyesi) gidildiğinden araştırmacı tarafından her iki katılımcı grubu için ayrı biçimde “Dinamik Yetenekler Öğrenci Görüşme Formu” ve “Dinamik Yetenekler Öğretim Üyesi Görüşme Formu” geliştirilmiştir. Formların geliştirilme süreci aşağıda ayrıntılı açıklanmıştır.

Dinamik Yetenekler Görüşme Formları

Araştırmada öğrenci ve öğretim üyeleri için iki farklı görüşme formu hazırlanmıştır. Her iki formun oluşturulmasında Hidalgo Penate vd. (2019), Hube vd. (2022), Teece (2007), Tonbul (2020), Wu vd.’nin (2015) araştırmalarından ve dinamik yetenekler yaklaşımı kavramsal çerçevesinden yararlanılmıştır. Görüşme formları üzerinde öncelikle tez aşamasındaki iki doktora öğrencisi ve Eğitim Programları ve Öğretim Anabilim Dalından bir öğretim üyesiyle birlikte soruların anlaşılabilirliği ve araştırma sorularını cevaplamaları açısından çalışılmıştır. Ardından formlar Türkçe Eğitimi Anabilim Dalı öğretim üyesi bir uzmanın görüşüne sunulmuş ve dil ve anlatım açısından görüşü alınmış ve düzeltmeler yapılmıştır. Formlar daha sonra Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı öğretim üyesi üç uzmanın görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşlerinin tamamı formlar üzerinde yazılı olarak alınmıştır. Uzman görüşlerine ek olarak dinamik yetenekler konusunda çalışmaları olan bir uzmanla ve tez komitesi üyeleriyle de formlar üzerinde zoom aracılığıyla yüzyüze çalışılmıştır. Uzman görüşleri ve tez komitesi üyeleri ile yüzyüze çalışmalar sonucunda iki soru görüşme formundan çıkarılmış, üç soru da birleştirilerek tekrar düzenlenmiştir. Oluşturulan formlarla Zoom çevrimiçi toplantı aracıyla iki öğrenci ve bir öğretim üyesi olmak üzere üç pilot (ön) görüşme yapılmıştır. Pilot

görüşmeler yaklaşık 1,5 saat sürmüştür. Pilot görüşmelerin ardından tekrarlı cevaplar alınan, işlemeyen, anlaşılmayan sorular yeniden düzenlenerek formlara son hali verilmiştir.

Araştırmada görüşme formlarındaki sorular dinamik yeteneklerin “fırsatları sezme ve algılama, fırsatları yakalama ve dönüştürme” boyutlarının eğitim yönetimi bağlamına vurgu yapılarak oluşturulmuştur. Özellikle formlarda yer alan dördüncü soru dinamik yetenekler yaklaşımını oluşturan boyutların eğitim yönetimi doktora programı bağlamında gerçekleştirilen etkinlik ve uygulamaları belirlemeye yönelik oluşturulmuştur. Sorunun a, b, c şıkları fırsatları sezme algılama; d, e, f şıkları fırsatları yakalama; g, h, i şıkları dönüştürme boyutlarındaki eylemleri belirlemeye yöneliktir. Her iki formda katılımcıları konuya alıştırmak, katılımcı görüşlerini derinleştirmek adına giriş sorularına yer verilmiş; doktora eğitimindeki dinamik yetenekler araştırıldığı için doktora eğitiminin katılımcıların hayatındaki yeri ve önemine yönelik soru ile giriş yapılmıştır. Dolayısıyla her iki formda yer alan “*Doktora eğitiminin hayatınızdaki yeri ve önemi hakkında neler düşünüyorsunuz?*” sorusu bir giriş sorusu olarak sorulmuştur.

Dinamik Yetenekler Öğrenci Görüşme Formu

Dinamik yetenekler öğrenci görüşme formunda öncelikle araştırmanın gerçekleştirilme amacı ve araştırmacılar gibi araştırmaya ilişkin bilgiler verilmiştir. Ardından eğitim yönetiminde yeni bir kavram olan dinamik yetenekler kavramsal çerçevesinin kısa bir özeti ve eğitim yönetimi bağlamında örneklendirmeler yapılarak kavramların somutlaştırılması sağlanmıştır. Görüşme formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcının kişisel bilgilerine yönelik sekiz soru yöneltilmiş, ikinci bölümde dinamik yeteneklere yönelik altı soru sorulmuştur. Öğrenci görüşme formunda “*Doktora eğitiminin hayatınızdaki yeri ve önemi hakkında neler düşünüyorsunuz?*”, “*Dinamik yetenekler kavramı, örgütün ya da bireyin çevresindeki hızlı değişime uyum sağlayabilmesi, diğerlerinden daha avantajlı hale gelebilmesi için var olan yeteneklerini yapılandırarak yeni yeteneklere dönüştürmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramı eğitim yönetimi alanı ile ilişkilendirmenizi istesem neler*

söyleyebilirsiniz, neleri çağrıştırıyor sizde?”, “Eğitim aldığınız doktora programının sizin ve diğer öğrencilerin araştırma, yayın, kişisel ve mesleki gelişim fırsatlarını algılama, kullanma ve yönetme gibi yeterliliklerini nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz? a) Araştırma ve geliştirme açısından, b) Liderlik, yönetim ve kalite açısından, c) Eğitim-öğretim açısından, d) Toplumsal katkı açısından” gibi sorular bulunmaktadır.

Dinamik Yetenekler Öğretim Üyesi Görüşme Formu

Dinamik yetenekler öğretim üyesi görüşme formuna araştırmanın amacı ve araştırmacılar hakkında bilgiler verilerek giriş yapılmış, sonrasında dinamik yetenekler kavramsal çerçevesine ilişkin bilgilendirme ve eğitim yönetimi bağlamında örnekler sunularak kavramlar katılımcının zihninde somutlaştırılmaya çalışılmıştır. İki kısımdan oluşan formda ilk bölümde kişisel bilgiler içeren yedi soru sorulmuş, ikinci bölümde dinamik yeteneklere yönelik altı soru sorulmuştur. Öğretim üyesi görüşme formunda “1. Doktora eğitimi vermenin hayatınızdaki yeri ve önemi hakkında neler düşünüyorsunuz?”, “2. Dinamik yetenekler kavramı, örgütün ya da bireyin çevresindeki hızlı değişime uyum sağlayabilmesi, diğerlerinden daha avantajlı hale gelebilmesi için var olan yeteneklerini yapılandırarak yeni yeteneklere dönüştürmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramı eğitim yönetimi alanı ile ilişkilendirmenizi istesem neler söyleyebilirsiniz, neleri çağrıştırıyor sizde?”, “3. Eğitim verdiğiniz doktora programının öğrencilerin araştırma, yayın, kişisel ve mesleki gelişim fırsatlarını algılama, kullanma ve yönetme gibi yeterliliklerini nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz? a) Araştırma ve geliştirme açısından, b) Liderlik, yönetim ve kalite açısından, c) Eğitim-öğretim açısından, d) Toplumsal katkı açısından” gibi sorular bulunmaktadır.

Verilerin Toplanması

Verileri toplama sürecinin başında Gazi Üniversitesi Etik Komisyonuna araştırmanın amacını ve kapsamını açıklayan başvuru ile araştırmanın veri toplama araçları sunulurarak araştırma izni için başvuru yapılmıştır. Etik komisyonunun 20.06.2023 tarih ve 12 sayılı kararı ile araştırmanın etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiş, araştırmaya 2023-817 kod numarası verilmiştir. Komisyonun uygunluk kararı EK 1’de yer alan 10.07.2023 tarih ve E-688835 sayılı yazı ile araştırmacılara bildirilmiştir. Etik uygunluk izninin alınmasıyla araştırma etik kurallarına uygun biçimde veriler toplanmaya başlanmıştır. Ana görüşmelerden önce iki öğrenci ve bir öğretim üyesiyle pilot (ön) görüşme yapılmıştır. Pilot görüşmelerde, tekrarlanan veya anlaşılmayan sorular belirlenerek sorular yeniden düzenlenmiş, forma son hali verilmiş ve ana görüşmelere geçilmiştir. Program seçim ölçütlerini karşılayan 11 eğitim yönetimi doktora programı içerisinde dinamik yetenekler kavramsal çerçevesine ilişkin görüşmeleri yüksek olanlardan seçilen altı programdaki 11 öğrenci ve sekiz öğretim üyesi olmak üzere 19 katılımcı ile ana görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler araştırmalarda maliyet ve ekonomiklik ilkesi göz önünde bulundurularak daha efektif olarak görülen çevrimiçi (zoom programı) görüşmelerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, katılımcılarla mail ve telefon yoluyla iletişime geçmiş, katılımcıların uygunluğuna bağlı olarak önceden haberleşip randevulaşmış ve belirlenen gün ve saatte hazır bulunmuştur. Katılımcılarla yapılan görüşmelerin ayrıntıları Tablo 8’de yer almaktadır.

Katılımcılardan sadece ikisi ile 40 dakikalık tek oturum gerçekleştirilirken, 12 katılımcı ile en az iki görüşme yapılmış, beş katılımcı ile üç oturum gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye selamlaşma ve görüşmecinin araştırmaya katkısı için teşekkür edilerek başlanmış, araştırmanın amacı ve dinamik yeteneklere ilişkin somut örneklerle açıklamalarda bulunulmuştur. Görüşmenin ne kadar sürebileceği hakkında bilgi verilmiş, ortalama görüşme süresi bir buçuk saat olmuştur. Görüşme sonunda katılımcılara önerileri ve eklemek istedikleri de sorularak teşekkür edilmiş ve görüşme bitirilmiştir. Görüşme verileri

araştırmacı tarafından yazıya döküldükten sonra kendilerine gönderilip düzeltmek istedikleri yerler düzeltilerek katılımcı teyidi yaptırılmıştır. Elde edilen ham, özet ve birleştirilmiş veriler bilgisayar ortamında muhafaza edilerek veri toplama süreci sonlandırılmıştır.

Tablo 8

Görüşme Bilgileri

Kod	Unvan	Tarih	Toplam görüşme süresi	Yer	Oturum sayısı
Ö1	Öğretmen	31.10.2023	86 dk	Çevrimiçi	İki
Ö2	Öğretmen	05.11.2023	55 dk.	Çevrimiçi	İki
Ö3	Öğretmen	08.11.2023	76 dk.	Çevrimiçi	İki
Ö4	Öğretmen	15.01.2024	66 dk.	Çevrimiçi	İki
Ö5	Yönetici	10.11.2024	44 dk.	Çevrimiçi	Bir
Ö6	Öğretmen	16.01.2024	64 dk.	Çevrimiçi	İki
Ö7	Yönetici	05.02.2024	62 dk.	Çevrimiçi	İki
Ö8	Araştırma Görevlisi	06.02.2024	54 dk.	Çevrimiçi	İki
Ö9	Doktor Öğretim Üyesi	07.02.2024	73 dk.	Çevrimiçi	İki
Ö10	Öğretmen	12.02.2024	87 dk	Çevrimiçi	İki
Ö11	Yönetici	20.02.2024	101 dk.	Çevrimiçi	Üç
ÖÜ1	Doktor Öğretim Üyesi	07.01.2024	65 dk	Çevrimiçi	İki
ÖÜ2	Doçent Doktor	24.01.2024	106 dk.	Çevrimiçi	Üç
ÖÜ3	Profesör Doktor	29.01.2024	120 dk.	Çevrimiçi	Üç
ÖÜ4	Doçent Doktor	05.02.2024	57 dk.	Çevrimiçi	İki
ÖÜ5	Doktor Öğretim Üyesi	08.02.2024	77 dk.	Çevrimiçi	İki
ÖÜ6	Profesör Doktor	02.03.2024	40 dk.	Çevrimiçi	Bir
ÖÜ7	Profesör Doktor	22.02.2024	133 dk.	Çevrimiçi	Üç
ÖÜ8	Profesör Doktor	14.03.2024	61 dk.	Çevrimiçi	İki

Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizinde öncelikle doküman incelemesi kapsamında araştırmanın kavramsal çerçevesine göre oluşturulan Dinamik Yetenekler Gösterge Listesi'nde yer alan dinamik yetenekler yaklaşımı anahtar kelimeleri dahilinde betimsel içerik analizi yapılmıştır. Görüşmeler kapsamında ise yazıya dökülen görüşme ham verileri, teyit amaçlı katılımcılara gönderilmiştir. Katılımcılar gerek gördükleri yerleri düzelttikten sonra son

halini alan görüşme verileri, betimsel analiz ve içerik analizi ile çözümlenmiştir. Betimsel analiz, genelde nitel veri analizinin en alt ve ilk düzeyinde bulunan bir analiz biçimi olarak bilinmektedir. Bu analiz tekniğinde araştırmanın görüşme, gözlem, doküman analizi gibi veri toplama araçlarındaki konu, soru veya temalar dikkate alınmakta ve analiz bu temalara göre yapılmaktadır. Betimsel analizde amaç, doğrudan araştırma konusunun tanımlanması, resmedilmesi ve açıklanmasıdır (Ekiz, 2017, s. 76). İçerik analizi ise verideki ilk örüntüleri belirleme, kodlama, kategorize etme ve etiketlemeyi içerir. Bu durum aslında görüşme ve gözlemlerdeki ana içerikte neyin önemli olduğunun belirlenmesi için analiz edilmesi işlemidir (Patton, 2018, s. 463). Kodlamanın verileri kategorilere ayırma ve mekanik veri indirgeme olarak eşzamanlı iki tür etkinliği içerdiği; kodlamanın araştırmacının büyük veri kütlelerini küçük birimlere indirgemesi ve verilerin ilgili bölümlerine hızlıca ulaşmasını da mümkün kıldığı belirtilmiştir (Neuman, 2016, s. 316). Bu doğrultuda veriler Cresswell'in (2017) önerdiği sırayla öncelikle kodlanarak temalara ayrılmış, araştırma sorularına göre kod, kategori ve temalar halinde düzenlenip tanımlanarak yorumlanmıştır (s. 197). Araştırmada dokümanların incelenmesi, betimsel içerik analizi ile gerçekleştirilmiştir. Dinamik Yetenekler Gösterge Listesi kullanılarak gerçekleştirilen betimsel içerik analizinin nasıl yapıldığına bir örnek Tablo 9'da yer almaktadır.

Doküman analizine bir örnek olarak sunulan Tablo 9'da programda yer alan ders içeriklerine ait ifadeler ve tezlerdeki anahtar kelimeler de bulunmaktadır. Örneğin İnsan Kaynağının Eğitimi ve Geliştirilmesi seçmeli dersi içeriğinde yer alan "İnsan kaynaklarının sürekli gelişiminin sağlanması ve önemi" ifadesi "Dönüşüm /dönüştürme /uyarlama (Sürekli gelişme, yenileme)" ve "Hizmet/ürün/yöntem/fikir (düşünce)/teori/araç/uygulama/model/kaynak geliştirme" anahtar kelimeleri altında birer kod olarak yerini almıştır. Program kapsamında son on yılda üretilen ve T10 olarak adlandırılan tezlerden birinde yer alan "Uluslararası öğrenciler, Yaşam doyumu, Öz-yeterlilik, Kültür şoku, Uyum" anahtar kelimeleri Dinamik Dinamik Yetenekler Gösterge Listesi'nde yer alan "Uyum/Uyum sağlama" kapsamında kodlanmıştır. Geçerlik ve güvenilirlik stratejileri uygulandıktan sonra

dokümanlardaki anahtar kelimelerin tekrarlanma sıklıkları hesaplanarak programların dinamik yeteneklerine dönük betimsel içerik analizine ilişkin veriler elde edilmiştir.

Tablo 9

Doküman Analizi Örneği

Anahtar Kelime/Kelime Grubu	Alıntı (Kod)
Beceri	Eğitim yönetimi ve denetimi alanı ile ilgili bilgi ve öğrencilerine kazandırmak için etkili öğretim stratejileri geliştirir ve uygular.”PY*
Bilgi yönetimi a) Bilgiyi üretme b) Bilgiyi geliştirme c) Bilgiyi kullanma d) Bilgiyi paylaşma	b) Yüksek lisans yeterliliklerine dayalı olarak eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki güncel ve ileri düzeydeki <i>bilgileri</i> , özgün düşünce ve/veya araştırma ile uzmanlık düzeyinde <i>geliştirir</i> , derinleştirir ve bilime yenilik getirecek özgün tanımlara ulaşır.”PY*
Çevrede ve alandaki güncel bilgi ve gelişmelerin takibi	“Personel yönetimi ve insan kaynakları <i>alanındaki yenilikleri</i> takip eder ve değerlendirir” EYD6013*
Değişim	“...öğrencilerini de demokratik değerleri özümsemiş, laik, çağdaş, araştıran, sorgulayan, düşünen, üreten ve <i>değişimlere</i> uyum sağlayabilen bireyler olarak yetiştirmeyi.....sağlamaktır.”Pİ*
Dönüşüm /dönüştürme /uyarlama (Sürekli gelişme, yenileme)	İnsan kaynaklarının <i>sürekli gelişiminin sağlanması</i> ve önemi”EYD 6021*
Fırsatlar/fırsatları algılama	Liderlik kavram, kuram ve uygulamalarında fırsatlar: Yaşamboyu öğrenme” EYD6031*
Hizmet/ürün/yöntem/fikir (düşünce)/teori/araç/uygulama/ model/kaynak geliştirme	Yaratıcı ve eleştirel düşünür; sorun çözme ve karar verme gibi üst düzey zihinsel süreçleri kullanarak alanı ile ilgili yeni <i>fikir ve yöntemler geliştirir</i> .”EYD6026*
Sorun-problem çözme/çözüm üretme	Yaratıcı ve eleştirel düşünür; <i>sorun çözme</i> ve karar verme gibi üst düzey zihinsel süreçleri kullanarak alanı ile ilgili yeni fikir ve yöntemler geliştirir.”EYD6026*
Strateji/strateji geliştirme	Eğitim yönetimi ve denetimi alanı ile ilgili bilgi ve becerileri öğrencilerine kazandırmak için etkili öğretim <i>stratejileri geliştirir</i> ve uygular.”PY
Uyum/Uyum sağlama	“Anahtar Kelimeler: Uluslararası öğrenciler, Yaşam doyumu, Öz-yeterlilik, Kültür şoku, <i>Uyum</i> ”T10*
Üretkenlik	“...öğrencilerini de demokratik değerleri özümsemiş, laik, çağdaş, araştıran, sorgulayan, düşünen, <i>üreten</i> ve değişimlere uyum sağlayabilen bireyler olarak yetiştirmeyi.....sağlamaktır.”Pİ
Yaratıcılık-tasarlama	<i>Yaratıcı</i> ve eleştirel düşünür; sorun çözme ve karar verme gibi üst düzey zihinsel süreçleri kullanarak alanı ile ilgili yeni fikir ve yöntemler geliştirir.”EYD6026*
Yeni/Yenilik/Yenilikçilik	“Yüksek lisans yeterliliklerine dayalı olarak eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki güncel ve ileri düzeydeki bilgileri, özgün düşünce ve/veya araştırma ile uzmanlık düzeyinde geliştirir, derinleştirir ve bilime <i>yenilik</i> getirecek özgün tanımlara ulaşır.” PY

*EYD6013: Türk Eğitim Sisteminde İnsan Kaynakları Yönetimi-Seçmeli; *EYD6026: Yönetimde ve Denetimde Etik-Seçmeli; *EYD 6021; İnsan Kaynağının Eğitimi ve Geliştirilmesi-Seçmeli; Pİ*: Program İçeriği; PY*: Program Yeterlilikleri; T10*: Tez 10

Tablo 9’da Akdeniz Üniversitesi’ne ait doküman analizinden kesitler sunulmuştur. Tabloda görüldüğü gibi Program Yeterlilikleri başlığı altında yer alan ifadelerden “Eğitim yönetimi ve denetimi alanı ile ilgili bilgi ve becerileri öğrencilerine kazandırmak için etkili öğretim

stratejileri geliştirir ve uygular.” ifadesi Dinamik Yetenekler Gösterge Listesi’nde yer alan “Beceri” ve “Strateji/strateji geliştirme” kelimelerini içerdiğinden bu anahtar kelimeleri karşılayan birer kod olarak alınmıştır. Program Yeterlilikleri’nde yer alan bir diğer ifade olan “Yüksek lisans yeterliliklerine dayalı olarak eğitim yönetimi ve denetimi alanındaki güncel ve ileri düzeydeki bilgileri, özgün düşünce ve/veya araştırma ile uzmanlık düzeyinde geliştirir, derinleştirir ve bilime yenilik getirecek özgün tanımlara ulaşır.” ifadesi ise “Bilgi yönetimi” sürecinde yer alan “Bilgiyi geliştirme” kısmına alınırken aynı zamanda “Özgünlük/ farklılaşma” ile “Yeni/Yenilik/Yenilikçilik” anahtar kelimeleri kapsamında da birer kod olarak değerlendirilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda araştırmanın niteliğini artırmak üzere nicel araştırmalarda kullanılan iç geçerlik yerine “inandırıcılık”, dış geçerlik yerine “aktarılabirlik”, iç güvenirlik yerine “güvenirlik” ve dış güvenirlik yerine “doğrulanabilirlik” kavramlarının kullanılması tercih edilmektedir (Lincoln ve Guba, 1985, s. 219). Araştırmanın geçerliği ve güvenilirliğini sağlamak için dikkatli ve özenli davranılmış inandırıcılık, aktarılabirlik, güvenirlik ve doğrulanabilirliği sağlamak adına aşağıdaki stratejiler yer kullanılmıştır.

İnandırıcılık (İç geçerlik)

İnandırıcılık nicel araştırmadaki iç geçerliğe denk düşerek nitel araştırmada araştırma bulgularının gerçeği yansıtması, var olanı göstermesi ve gerçeğe uyumu anlamına gelmektedir (Merriam, 2018, s. 203). Araştırmada inandırıcılığı artırmak amacıyla uzun süreli etkileşim, katılımcı teyidi, derin odaklı veri toplama ve uzman incelemesi gibi stratejiler uygulanabilir (Erlandson, Harris, Skipper ve Allen, 1993, s. 160). Bu doğrultuda inandırıcılığı sağlamak adına görüşme sürecinde katılımcılarla görüşmelerin uzun süreli olmasına dikkat edilmiş, görüşme transkripsiyonları katılımcılara teyit ettirilmiştir. Elde

edilen bulguların araştırma sorusu bakımından anlamı, birbirleriyle ilişkileri ve bir bütün olarak sergilediği örüntüler de ortaya çıkarılarak derinlik odaklı veri toplama stratejisi uygulanmıştır. Veri toplama araçları, uzman görüşleri alınarak ve pilot uygulamalar yapılarak geliştirilmiştir. İnandırıcılık kapsamında araştırma sürecinin tamamı tez izleme komitesi üyeleri tarafından da takip edilerek uzman incelemesi stratejisi gerçekleştirilmiştir. Verileri analiz ederken kavram, kod ve temaların oluşturulmasının da inandırıcılığı artıracığı iddia edilmektedir (Creswell, 2013; Erlandson vd., 1993). Bu doğrultuda araştırmada elde edilen bulgular kavram, kod ve temalar halinde düzenlenerek ayrıntılı biçimde tablolarda sunulmuştur. Dolayısıyla araştırmada yukarıda bahsedilen stratejiler uygulanarak araştırmanın iç geçerliğinin artırılması amaçlanmıştır.

Aktarılabirlik (Dış geçerlik)

Nitel araştırmada aktarılabirlik, nicel araştırmalardaki dış geçerliğin yerini almakta ve aslında nicel araştırmanın genelleme özelliğini ifade etmektedir. Nitel araştırma evrene genelleme yaparken nitel araştırma, benzer ortamlara genelleme yapmaktadır. Dolayısıyla nitel araştırmada aktarılabirliği sağlamak için araştırma sürecini ayrıntılı betimleme ve amaçlı örnekleme stratejileri kullanılmaktadır (Lincoln ve Guba, 1985, s. 125). Ayrıntılı betimleme araştırmanın içeriğine dair yeterli bilgi verilerek, ham verilerin oluşan kod, kategori ve temalara göre yeniden düzenlenmiş biçimde verinin doğasını bozmadan ve yorum katmadan okuyucuya aktarılmasıdır (Holloway ve Wheeler, 1996). Bu araştırmada ayrıntılı betimleme ile araştırmanın bağlamına ilişkin bilgiler detaylandırılmış, araştırma sonuçlarının benzer ortam ve durumlara yönelik kuramsal çıkarımlar sunması sağlanmıştır. Aktarılabirlik stratejilerinden biri de amaçlı örnekleme olabilir. Yıldırım ve Şimşek'in (2016, s. 282) belirttiği gibi aktarılabirliği artırmak amacıyla amaçlı örnekleme yöntemi de kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme ile hedeflenen mümkün olduğunca fazla veri elde edilebilmesi için örneklemin maksimum seviyede alınması ve teori oluşturma için uygun şartların sağlanmasıdır (Lincoln ve Guba, 1985, s. 125). Aktarılabirlik için önemli olan bir

diğer konu görüşme sayısıdır. Katılımcılar ile gerçekleştirilen görüşme sayısı ne kadar fazla ise katılımcı sayısı o ölçüde az olabilir. Yani görüşü alınan kişi sayısı kadar kişilerle yapılan görüşme sayıları da oldukça önemlidir (Morse, 2000). Bu doğrultuda araştırmada çevrimiçi görüşme yapılan katılımcılarla 45 dakikalık en az iki oturum gerçekleştirilmesine özen gösterilmiş, beş katılımcı ile bu sayı üç oturuma kadar çıkarılarak daha fazla bilgi elde edilmeye çalışılmıştır.

Güvenirlik (İç Güvenirlik/Tutarlılık)

Nicel araştırmalarda iç tutarlığa denk gelen güvenilirlik, araştırmanın konu edindiği olay ve olguların değişkenliğini kabul ederek bu değişkenliğin tutarlı biçimde araştırmaya yansıtılması ile ilgilidir. Araştırmada güvenilirliği sağlamak için dışarıdan bir gözle bakılarak araştırmacının, sürecin başından sonuna kadar tutarlı davranıp davranmadığını inceleyen tutarlık incelemesi önerilmektedir (Erlandson vd., 1993, s. 34). Tutarlığın sağlanmasında kodlama tanımlanmalarının tutarlığına ve ikinci bir kodlayıcı kullanılarak kodlayıcılar arası uyuma (çapraz kodlama) bakılabilir (Gibbs, 2007, s. 4). Örneğin, verilerin benzer süreçlerde toplanıp toplanmadığı, kodlamada kavramsallaştırma yaklaşımının tutarlığı, verilerin sonuçlarla ilişkisinin kurulması bu kapsamda incelenecek konulardan olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 283). Bu kapsamda araştırmada ikinci bir kodlayıcı tarafından kodlamaların kavramsallaştırılmasına ve kodlayıcılar arası uyuma bakılarak tutarlık incelemesi yapılmıştır. Eğitim yönetimi alanında doktora yapmış bir uzmandan görüşme formlarından birini kodlaması istenmiş, araştırmacının kodlaması ile benzerlik ve farklılık sayılarına bakılmıştır. Miles ve Huberman'a (2015) ait formülle ($\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{(\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı})} \times 100$) hesaplanan uyum değeri %87,75 olarak bulunmuştur. Araştırmacılara göre uyumun %80 olması araştırmanın güvenilirliği için yeterlidir. Araştırmaların güvenilirlik (tutarlılık) ölçütünün sağlanması için şeffaflık (araştırma sürecinin açıklanması) stratejisinin de kullanılabileceği belirtilmiştir (Lincoln ve Guba, 1985, s. 125). Şeffaflık için ilk olarak bilimsel araştırmalarda, özellikle lisansüstü tezlerde araştırma

sürecinin nasıl yapılandırıldığı bir şema ile gösterilerek denetimin ilk adımı sağlanırken ikinci adım, araştırma sürecinin nasıl yürütüldüğü ve tamamlandığına dair detaylı açıklamalarla sağlanabilir (Roller ve Lavrakas, 2015). Bu araştırma sürecinin aşamaları da araştırma deseni kısmında şematize edilerek gösterilmiş ve alt başlıklarda ayrıntılı olarak açıklanarak şeffaflık stratejisi gerçekleştirilmiştir. Güvenirlik amacıyla uygulanabilecek bir diğer strateji üçgenleme olarak ifade edilmiştir. Üçgenleme iki veya daha fazla veri kaynağı ya da iki veya daha fazla veri toplama tekniğinin kullanılarak sonuçların karşılaştırılmasıdır. Böylelikle bir yöntemin zayıf yönünün diğerinin güçlü yönüyle telafi edilmesine imkân sağlanmaktadır (Mays ve Pope, 2000). Bu çalışmada da doküman analizi ve görüşme veri toplama teknikleri kullanılarak veri toplama yöntemlerinde; öğrenci ve öğretim üyeleri gibi iki farklı kaynaktan veri toplanarak veri kaynaklarında üçgenlemeye gidilmiş böylece araştırmanın güvenilirliği desteklenmiştir.

Doğrulanabilirlik (Dış Güvenirlik/Teyit Edilebilirlik)

Nitel araştırmalarda doğrulanabilirlik nicel araştırmalardaki dış güvenirliğin yerine kullanılmakta ve araştırmanın tekrar edilebilirliğini ifade etmektedir. Doğrulanabilirliğin sağlanması için araştırmacılar tarafından teyit incelemesi önerilmektedir (Erlandson vd., 1993, s. 36). Teyit incelemesi amacıyla araştırma ham veri ve notlarının muhafaza edilmesi yanında (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 283), dış denetim tekniğinin de kullanılabileceği belirtilmektedir (Miles ve Huberman, 2015, s. 271). Araştırmanın doğrulanabilirliği için ses kayıtları, saha günlükleri ve notları gibi ham veriler; bulguların oluşumunu gösteren kod, kategori, temaların ve önemli cümlelerin yer aldığı analiz edilmiş veriler; araştırmanın yöntem, prosedürü ve amacını belirten araştırma süreci; görüşme soruları, pilot görüşmeler, gözlemler gibi ölçme araçlarının nasıl geliştirildiğinin bulunması ve açıklanması gerektiği belirtilmiştir (Holloway ve Wheeler, 1996). Bu doğrultuda araştırmanın ham verilerini oluşturan video kayıtları ve transkripsiyon dökümleri; kod, kategori ve temaların oluştuğu analiz edilmiş veriler ve özetleri; görüşme sorularının geliştirilme sürecinde kullanılan

uzman görüşü formları ve pilot görüşme kayıtları da gerektiğinde incelenmeye sunulmak üzere muhafaza edilmiştir. Doğrulanabilirlik için önerilen bir değer strateji olan dış denetim, araştırılan konudaki uzman kişilerden araştırmanın yaklaşımından tasarımına, yönteminden tekniğine kadar bütün aşamalarda görüş alınmasıdır (Streubert ve Carpenter, 2011). Bu nedenle araştırma problemini belirlemede, veri toplama araçlarının geliştirilmesinde ve veri analizi sürecinde hem uzman görüşleri talep edilerek hem de tez izleme komitesi üyelerince süreç denetlenerek dış denetim gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Doğrulanabilirlik için uygulanması gereken bir diğer yöntem araştırmacı titizliğidir. Araştırmacı titizliği, esasen tüm aşamalar için geçerlik ve güvenilirliğin temel koşuludur. Metodolojik titizliği olmayan bir araştırma doğru sonuçlar verse bile sonuçların tekrarlanabilme özelliği olmadığı için söz konusu sonuçların tesadüfen doğru olduğu söylenebilir (Davies ve Dodd, 2002). Dolayısıyla araştırmanın her aşamasında üst düzeyde titizlik gösterilerek araştırmanın doğrulanabilirliği güçlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın doğrulanabilirliği için alıntı ve hikâyelerin de oldukça önemli olduğu, araştırmacının önyargıları ve görüşleri yerine katılımcıların kendi ifadelerinin yer alması gerektiği vurgulanmıştır (Lincoln ve Guba, 1985, s. 126). Doğrulanabilirliği güçlendirmek için bu strateji de uygulanmış, kodlara ilişkin katılımcı ifadelerinden doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Araştırmacının Rolü

Merriam (2018, s. 220) araştırmacının incelemeyi etkileme olasılığı bulunan kişisel varsayımlarını, dünya görüşü ve önyargılarını belirtmesi ve kendisine ilişkin eleştirel bir muhasebe yapması gerektiğini ifade etmiştir. Bu kapsamda araştırmacı, deneyim ve okumalar yoluyla yükseköğretimin yönetimi ve eğitim yönetimi doktora alanına ilişkin edindiği bir ön bilgi ve kabullere sahiptir. Araştırmacının yükseköğretimin yönetimi ve eğitim yönetimi alanının doğrudan kendisiyle ilgili birden fazla araştırması bulunmaktadır. Ayrıca araştırmacı, eğitim yönetimi alanında tezsiz ve tezli yüksek lisans programlarını tamamlayarak doktora programı da dâhil yedi yıldır eğitim yönetimi alanına ilişkin

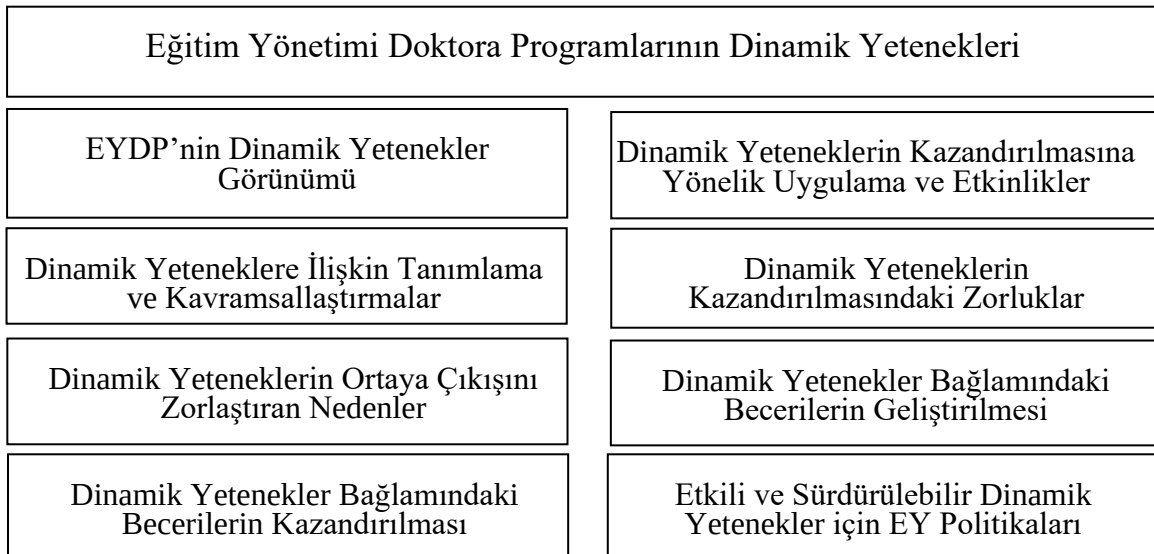
tecrübeler edinmiştir. Araştırmacı bu önbilgi ve eğilimlerin getirebileceği yönlendirme ve yanlılıkların bilincinde olarak bu konularda hassasiyet göstermiştir. Araştırmacı, eğitim yönetimi alanını ön kabulleri dışında farklı bir perspektiften ele almaya çalışmış, görüşmeler esnasında objektif biçimde katılımcıları yönlendirmeden dikkatle dinleyip gözlemiş, samimi ve içten bir tutum sergileyerek gereken özeni göstermiştir. Bunların yanı sıra araştırmacı ön kabullerinin etkisinde kalmadan kendisini eleştirel bir bakış açısında konumlandırmış, eğitim yönetimi doktora programlarına karşı dinamik yetenekler bağlamında eleştirel bir yaklaşım da sergilemeye çalışmıştır.



BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde araştırma alt problemlerine uygun biçimde elde edilen bulgular tema, kategori ve kodlara ayrılarak sunulmuştur. Analizler sonucu “EYDP’nin dinamik yetenekler görünümü”, “dinamik yeteneklere ilişkin tanımlama ve kavramsallaştırmalar”, “dinamik yeteneklerin ortaya çıkışını zorlaştıran nedenler”, “dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin kazandırılması”, “dinamik yeteneklerin kazandırılmasına yönelik uygulama ve etkinlikler”, “dinamik yeteneklerin kazandırılmasındaki zorluklar”, “dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin geliştirilmesi”, “etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için eğitim yönetimi politikaları” olmak üzere sekiz tema oluşmuştur (Şekil 3).



Şekil 3. Eğitim yönetimi doktora programlarının dinamik yetenekleri tema ağacı

Eğitim Yönetimi Doktora Programlarının Dinamik Yetenekler Görünümü

Araştırmanın birinci alt problemi “Eğitim yönetimi doktora programları dinamik yetenekleri açısından nasıl bir görünüm sergilemektedir?” biçimindedir. Bu alt probleme ait veriler eğitim yönetimi doktora programlarının “Dinamik Yetenekler Gösterge Listesi” ile yapılan doküman analizi bulgularını içermektedir. Bulgulara, programların bilim dalı web sayfalarındaki yazılı ve görsel her türlü tanıtım, açıklama, bilgilendirme ve programda 2022-2023 eğitim-öğretim yılı güz ve bahar yarıyıllarında aktif olarak okutulan zorunlu ve seçmeli ders içerik detayları ile son on yılda üretilen tezlerdeki anahtar kelimeler analiz edilerek ulaşılmıştır. Eğitim yönetimi doktora programlarında en fazla tekrar edilen dinamik yetenekler anahtar kelimelerine yer verilerek doktora programlarının dinamik yetenekler kavramsal çerçevesine ilişkin genel betimsel görünümü gösterilmiştir (Tablo 10).

Tablo 10

Eğitim Yönetimi Doktora Programlarının Dinamik Yeteneklerine İlişkin Betimsel Görünümü

Sıra No	Anahtar kelime/kelime grubu	n
1	Lider/Liderlik (Öncülük)	507
2	Etik	363
3	Yeni/Yenilik (innovasyon)/Yenilikçilik	349
4	Sorun-problem çözme/çözüm üretme	285
5	Beceri	277
6	Bilgi yönetimi	263
7	Özgünlük/farklılaşma/fark yaratma	257
8	Hizmet/ürün/yöntem/fikir (düşünce)/teori/araç/uygulama/model/kaynak geliştirme	216
9	İletişim ve sosyal ilişkiler	197
10	Değişim/değişiklik/değiştirme/değişme	170
11	Disiplinlerarası	154
12	Strateji/strateji geliştirme	152
13	Çevrede ve alandaki güncel bilgi ve gelişmelerin takibi	142
14	Yeterlilik	121
15	Stratejik karar verme/Karar verme (alma)	105
16	İş birliği/takım (ekip) çalışması	103
17	Etkileşim (program içi ve program dışı ilgili kurum ve kuruluşlarla)	102
18	Girişim/girişimcilik/girişimci yönetim	91
19	Karşılaştırma	89
20	Yaratıcılık-tasarlama	87
21	Üretkenlik	73
22	Sürekli öğrenme	70
23	Stratejik liderlik/yönetim/eğitim	64
24	Motivasyon	60
25	Dönüşüm/dönüştürme/uyarlama (Sürekli gelişme, yeniden yapılandırma)	58

EYDP’de dinamik yetenekler kavramsal çerçevesine ait anahtar kelimelerden en fazla tekrar edenler sırayla “lider/liderlik (öncülük), etik, yeni/yenilik (innovasyon)/yenilikçilik, sorun-

problem çözüme/çözüm üretme, beceri, bilgi yönetimi, özgünlük/farklılaşma/fark yaratma, hizmet/ürün/yöntem/fikir (düşünce)/teori/araç/uygulama/model/kaynak geliştirme” anahtar kelimeleri olmuştur. Ayrıca “değişim/değişiklik/değiştirme/değişme, çevrede ve alandaki güncel bilgi ve gelişmelerin takibi, girişim/girişimcilik/girişimci yönetim iş birliği/takım (ekip) çalışması, etkileşim” gibi kelimelerin de çokça tekrar ettiği belirlenmiştir. Bununla birlikte daha az sıklıkla vurgulanmakla birlikte “karşılaştırma, yaratıcılık-tasarlama, üretkenlik, sürekli öğrenme, stratejik liderlik/yönetim/egitim, motivasyon, dönüşüm/dönüştürme/uyarlama (sürekli gelişme, yeniden yapılandırma)” kavramları da dinamik yetenekler kapsamında değerlendirilmiştir. Bulgular EYDP’nin dinamik yetenekler yaklaşımına ait anahtar kavramlar bakımından oldukça zengin olduğunu, yaklaşımın kavramsal çerçevesinin eğitim yönetimi doktora programlarında öğrencilere kazandırılmaya çalışılan temel yeterlilikler açısından benzeştiğini göstermektedir.

Dinamik Yeteneklere İlişkin Tanımlama ve Kavramsallaştırmalar

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretim üyesi ve öğrencilerin, eğitim yönetimi doktora programlarının dinamik yeteneklerine ilişkin tanımlamaları ve kavramsallaştırmaları nasıldır?” biçimindedir. Bu alt probleme yönelik katılımcılara dinamik yetenekler tanımlanarak açıklanmış, bu yaklaşımı eğitim yönetimi alanı ile ilişkilendirmesi ve kendisine çağrıştırdığı kavramlara yönelik görüşleri istenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda ortaya çıkan kodlara ve katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir (Tablo 11).

Katılımcılar EYDP’nin dinamik yeteneklerini en çok değişime duyarlılık ve uyum kavramıyla tanımlarken dönüşümcülük, güncellik, değişim yönetimi ve EY’nin sahip olması gereken bir perspektif kodları da en fazla yapılan tanımlama ve kavramsallaştırmalar arasında yer almıştır. Ayrıca “EYDP’nin dinamik yetenekleri” stratejik yönetim ve liderlik, kuramı uygulamaya yansıtma, yönetici yeterlikleri, hem birey ve hem örgüt düzeyinde gerçekleşme ile bilimsel bilgi üretimi gibi kavramlarla da tanımlanıp ilişkilendirilmiştir. Kodlara yönelik katılımcı ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 11

EYDP'nin Dinamik Yeteneklerine İlişkin Tanımlama ve Kavramsallaştırmalar

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Değişime duyarlılık ve uyum	Ö1, Ö2, Ö5, Ö10	ÖÜ1, ÖÜ3, ÖÜ6	7
Dönüşümcülük	Ö3, Ö8	ÖÜ7, ÖÜ5	4
Güncellik	Ö1, Ö3, Ö5		3
Değişim yönetimi	Ö1, Ö2	ÖÜ3	3
EY'nin sahip olması gereken bir perspektif	Ö4, Ö10	ÖÜ7	3
Stratejik yönetim ve liderlik	Ö10	ÖÜ4	2
Kuramı uygulamaya yansıtma	Ö1, Ö8		2
Yönetici yeterlikleri	Ö10, Ö6		2
Hem birey ve hem örgüt düzeyinde gerçekleşme	Ö4, Ö10		2
Bilimsel bilgi üretimi		ÖÜ7, ÖÜ8	2
Üst düzey düşünme becerileri	Ö10		1
Kollektif öğrenme ve takım çalışması	Ö10		1
Örgüt kültürü	Ö10		1
Disiplinlerarasılık		ÖÜ5	1
Etik		ÖÜ3	1
İlerlemecilik	Ö2		1
Yönetimi, eğitim niteliğini ve çıktılarını iyileştirme	Ö4		1
Özgün araştırma fırsatlarını değerlendirebilme	Ö3		1
Bireysel yeteneklere bağlılık	Ö7		1

Doktora eğitimi almayı hayatlarının en önemli parçası olarak gören öğrenci katılımcılardan Ö1 ve Ö2, dinamik yetenekleri tanımlarken en çok dile getirilen kod olan değişime duyarlılık ve uyumun önemine vurgu yaparak düşüncelerini şu sözlerle ifade etmişlerdir:

“Bir kere içinde bulunduğumuz çağda teknoloji o kadar hızlı geliyor ki daha doğrusu bir kere güncel kalabilmek çok zor. Yani gerçekten belki bundan 10-15 yıl öncesinde iyi derecede bilgisayar bilmek sizin için yeterli olabilirdi kendinizi geliştirmek ve çağa adapte olabilmek için. Ama hani Bauman diyor ya “akışkan bir modernitedeyiz” daha doğrusu bilginin o akışkan hızını mermilere benzetiyor. O kadar hızlı geliyor ki daha o mermi yoldayken hedefe varmadan bilgi güncelleniyor.” Ö1 (Öğretmen)

“Psikolojik sağlamlığa benzeşen bir kavram diyebilirim, tabii ki çok çok farklı tarafları vardır ama benzeşen bir kavram diyebilirim. İnsanların kendilerini zorlu yaşantılar sonrasında hızlıca toparlayabilme gücü, yine aynı şekilde değişime ayak uydurabilme gücü... Bunu aynı şekilde sahada da görmek zorundayız çünkü toplum zaten sürekli değişiyor. Eğitim bu değişime en direnmemesi gereken, değişime daha da fazla yön vererek ilerlemesi gereken bir alan. Eğitimde bunu yapmadığımız zaman zaten toplumsal değişimde de bunu yapmamız çok daha fazla zorlaşıyor.” Ö2 (Öğretmen)

Doktora eğitimi vermeyi başka bir insanın hayatına dokunarak onu bilim dünyasına hazırlayabilme çabası olarak gören öğretim üyelerinden bir katılımcı, EYDP'yi dinamik yetenekler ile değişime duyarlılık ve uyum sağlama açısından ele alarak şunları söylemiştir:

“Eğitim yönetimi alanıyla ilişkilendirilen dinamik yetenek şu: Bugün mesela 2024'teki trendler ya da 2024'te geleceğin meslekleri, 2024'te yeni bakış açıları, 2024'te yaratıcı yıkım ya da yıkıcı inovasyon ne? Bunun toplumsal kurumlara yansımaları ne oluyor, bilime yansımaları ne oluyor? Ve popüler kültüre yansımaları ne olduktan sonra acaba ben bu

yansımaların ne kadarını kendimde görebiliyorum ya da hayata uyarlayabiliyorum dediğiniz zaman eğitim yönetimi alanına yansıyan bunlar.” ÖÜ1 (Doktor Öğretim Üyesi)

Doktora öğreniminin en önemli öğretim kademesi olduğuna inanan bir diğer öğretim üyesi de programın dinamik yeteneklerini değişime duyarlılık ve uyum olarak tanımlayarak düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır:

“Yaa şöyle tabii değişimin kaçınılmaz olduğu bir zaman diliminde, çok hızlı olduğu bir zaman diliminde yaşıyoruz. Sadece teknolojiadaki son 8-10 yıldaki değişimleri göz önüne aldığımızda ki son bir yıl içinde tartıştığımız yapay zekâ ve benzeri konuları da göz önüne alırsak bilim insanlarının, bilim yapacak kişilerin değişim sürecinden etkilenmeleri kesinlikle kaçınılmaz bir şey. Diğer yandan kişilerin zaten kendilerini değişim sürecine, gelişim sürecine uyarlamaları gerekiyor, dönüştürmeleri gerekiyor. O nedenle bunun derslerin içeriklerine, programlarda yapılan araştırmalara ve çalışmalara yansımaları gerekiyor ama bunun da yine iki taraflı olduğunu düşünüyorum.” ÖÜ3 (Profesör)

EYDP’de Dinamik Yeteneklerin Ortaya Çıkışını Zorlaştıran Nedenler

Araştırmanın ikinci alt problemi kapsamında katılımcılardan bazıları dinamik yeteneklere ilişkin tanımlama ve kavramsallaştırmalarını aktarırken doktora programı kapsamında dinamik yeteneklerin ortaya çıkmasını zorlaştıran nedenlerden de bahsetmişlerdir. Bunlar arasında eğitim yöneticiliğinin hala bir meslek olarak görülmemesi, danışman-takipçi mantığı, dinamik yetenekler için gereken öğrenci özerkliğinin yetersizliği, dinamik yeteneklerin üniversitelerde bir performans göstergesi olmaması gibi nedenler bulunmaktadır. Ayrıca dinamik yeteneklerin ortaya çıkması için gereken yetenek dönüşümünde yetersizlik, değişime uyumda yetersizlik, etik olmayan öğrenci seçim süreçleri, dinamik yetenekleri besleyen bireysel yeteneklerin ön plana çıkamaması ve EYDP’nin dinamik yetenekler gündeminin olmaması gibi kodlar da dinamik yeteneklerin programda belirmesini zorlaştıran nedenler olarak ortaya çıkmıştır (Tablo 12).

Araştırmada öğrencilerden bir katılımcı dinamik yeteneklerin ortaya çıkışını zorlaştıran nedenlerden birinin eğitim yöneticiliğinin hala bir meslek olarak görülmemesi olduğunu vurgulayarak konuya ilişkin görüşlerini şu sözlerle açıklamıştır:

“Bizde tamamen farklı bir bilim dalı olarak görünüyor enstitüler nezdinde ama maalesef sahaya indiğinizde eğitim yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak görülüyor, öğretmenlerin ikinci bir iş olarak yaptığı bir meslek olarak görülüyor. Tabii bu da o alanın gelişmesinin önündeki en büyük engel. Yani böyle devam ettiği sürece de alanın özellikle saha içi gelişimi, belki akademik yönden gelişimi oluyor, belki hani bu noktada çok daha kaliteli akademisyenler yetişiyor ama bunun sahaya yansımaları, dediğim sebepten dolayı profesyonel bir meslek olmamasından

kaynaklı sahaya yansımıyor. E bu sahaya yansımadığı zaman da dinamik yeteneklerin ortaya çıkması zorlaşıyor yani.” Ö7 (Mezun-Okul yöneticisi)

Tablo 12

EYDP’de Dinamik Yeteneklerin Ortaya Çıkışını Zorlaştıran Nedenler

Kod	Öğrenci	n	Kod	Öğretim Üyesi	n
Eğitim yöneticiliğinin meslek olarak görülmemesi	Ö7	1	Danışman-takipçi mantığı	ÖÜ2	1
Alanın sadece kuramsal yönden ilerlemesi	Ö7	1	DY için gereken öğrenci özerkliğinin yetersizliği	ÖÜ2	1
Yetenek dönüşümünde yetersizlik	Ö2	1	Üniversitelerde DY’nin bir performans göstergesi olmaması	ÖÜ1	1
Değişime uyumda yetersizlik	Ö7	1	Etik olmayan öğrenci seçim süreçleri	ÖÜ2	1
DY’yi besleyen bireysel yeteneklerin ön plana çıkamaması	Ö7	1	EY doktora programlarının gündeminde DY’nin olmaması	ÖÜ2	1

Danışman-takipçi mantığını doktora programında dinamik yeteneklerin ortaya çıkmasını zorlaştıran bir neden olarak gören bir öğretim üyesi, programda öğrencilerin örtük bir anlaşmayla adeta danışmanlarına aitmiş gibi görüldüğünü vurgulayarak şu ifadeleri kullanmıştır:

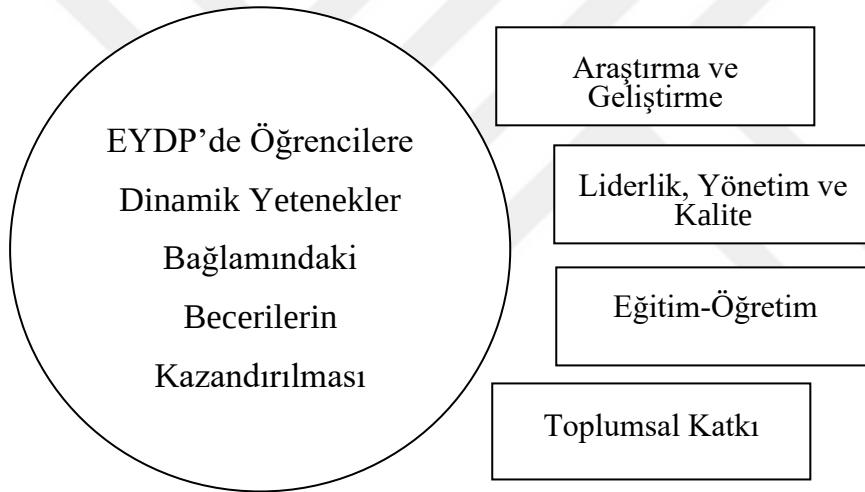
“Şimdi öğrenci geldi, geldikten sonra da benim gözlemlediğim, böyle ben bütün öğretim elemanları için bunu genellemiyorum öyle söyleyeyim ama benim gözlemlerime göre akademide genel olarak bir takipçilik mantığı var ve bu beni çok rahatsız ediyor. Yani sanki öğrenci geliyor bir danışman atanıyor ve o danışman dışında bir şey yapamazmış gibi. Yani doktora öğrencisi dediğimiz, lisansüstü öğrencisi dediğimiz kişi, ortalama en azından işte 22-24 yaşına gelmiş bağımsız bir kişilik ve lisansüstü programa geliyor. Bunlar deyim yerindeyse danışmanlara zimmetleniyor ve o danışmandan kolay kolay gidip bir şey yapamıyor. Yani bu ben de olsam böyle bir şeyle geliyor, nasıl diyeyim yani böyle bir belki çevresel bir algı, örtük bir anlaşma ile geliyor. Ve yani bu kimliklerin, yeteneklerin gelişmesi için, şuraya bağlamaya çalışıyorum aslında konuyu, bu kimliklerin yeteneklerin gelişmesi için de öğretim elemanlarının öğrencileri rahat bırakması gerekiyor.” ÖÜ2 (Doçent Doktor)

Bir başka katılımcı dinamik yeteneklerin üniversitelerde bir performans göstergesi olmamasını, ortaya çıkışını zorlaştıran nedenlerden biri olarak görmüş ve kamu görevlilerinin yeteneklerinin çağa uygun olsa da olmasa da ücretlerini almasına dikkat çekmiştir. Katılımcının konuya ilişkin görüşlerini şöyledir:

“Ama eğitim yönetimi alanını bir meslek olarak değil de bir hayat felsefesi olarak düşünüyorsanız, dinamik yetenekler anlam kazanıyor. Çünkü vakıf ve devlet okullarında dinamik yeteneklerin karşılığının bir performans boyutu yok. Yani performans değerlendirmede dinamik yeteneklerin bir önemi yok. Yani devlet kurumlarına baktığımız zaman, yetenekleriniz çağa uygun olsa da çağdışı olsa da siz paranızı alıyorsunuz.” ÖÜ1 (Dr. Öğr. Üyesi)

EYDP’de Öğrencilere Dinamik Yetenekler Bağlamındaki Becerilerin Kazandırılması

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Eğitim yönetimi doktora programlarında öğrencilere dinamik yetenekler bağlamındaki beceriler nasıl kazandırılmaktadır?” biçimindedir. Bu alt problem kapsamında katılımcılara EYDP’nin öğrencilere araştırma, yayın, kişisel ve mesleki gelişim fırsatlarını algılama, kullanma ve yönetme gibi dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerini nasıl etkilediği “araştırma ve geliştirme”, “liderlik, yönetim ve kalite”, “eğitim-öğretim” ve “toplumsal katkı” açılarından sorulmuştur. Alt probleme yönelik tema ağacı aşağıda yer almakta olup bulgulara göre oluşturulan kategori ve kodlar ayrıntılı olarak tablolarda gösterilerek katılımcı ifadeleri ile desteklenmiştir (Şekil 4).



Şekil 4. Dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin kazandırılması tema ağacı

Araştırma ve Geliştirme

Araştırmada katılımcılar EYDP’de dinamik yeteneklerin öğrencilere kazandırılmasını araştırma geliştirme açısından değerlendirerek görüşlerini bildirmişlerdir. Araştırma ve geliştirme açısından en fazla öğrencinin bilim yapma motivasyonu ile danışman ve öğretim üyesi rehberliğinin dinamik yetenekleri olumlu etkileyerek dinamik yeteneklerin kazandırılmasına katkı sağladığı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma özerkliği ve yetkinliğini kazandırma, özgün araştırmalara teşvik ve fırsat sunma, güncel araştırma konu ve

tekniklerini öğretme ile bilgiyi paylaşma ve uygulamaya dökme gibi kodlar da katılımcılar tarafından vurgulanarak öne çıkarılmıştır (Tablo 13).

Tablo 13

Dinamik Yeteneklerin Kazandırılmasında Araştırma ve Geliştirme

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Öğrencinin bilim yapma motivasyonu	Ö1, Ö4, Ö7, Ö8	ÖÜ1, ÖÜ3	7
Danışman ve öğretim üyesi rehberliği	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö7		5
Araştırma özerkliği ve yetkinliğini kazandırma	Ö1, Ö11, Ö7, Ö8		4
Özgün araştırmalara teşvik ve fırsat sunma	Ö1, Ö2, Ö3, Ö11		4
Güncel araştırma konu ve tekniklerini öğretme		ÖÜ4, ÖÜ7, ÖÜ8	3
Bilgiyi paylaşma ve uygulamaya dökme	Ö1, Ö10, Ö11,		3
Bilimsel etkinliklere katılıma teşvik	Ö2, Ö4		2
Güncel alan yazın takibi	Ö6, Ö10		2
Programa hâkim örgüt kültürü	Ö3		1
İçerik ve metodolojide yurtdışı kalitesi sunma		ÖÜ7	1
Bilgi üretimi		ÖÜ8	1
Araştırma iş birliği fırsatları sunma		ÖÜ2	1
Nitelikli ders izlencesi oluşturma		ÖÜ7	1

Araştırma ve geliştirme açısından dinamik yeteneklerin kazandırılmasında en önemli unsur, öğrencinin bilim yapma motivasyonu olarak görülmüş ve katılımcılar tarafından şu ifadelerle açıklanmıştır:

“Yani öğrencinin bu gelişimi sağlayabilmesi için öncelikle kendisinin ilgi duyması gerekiyor. Öncelikle bu alana bir katkı sunması gerektiğine inanması gerekiyor, alanın eksiklerini görebilmesi gerekiyor ki buna yönelik araştırma geliştirme yapması gerekiyor... O yüzden araştırma geliştirmede kişiye daha çok iş düşüyor. Kişi ne kadar pratik yaparsa o kadar hem kendi yeteneklerini geliştirir hem de değişen durumları görebilir. O dinamik yetenekler açısından değerlendirildiğinde hem alandaki boşluğu görebilir hem fırsatları kendi lehine çevirebilir, o alandaki boşluğa yönelik yapmış olduğu bir çalışmayı, öncü bir çalışmayı... Dolayısıyla kendisine, kendi kariyerine ciddi bir katkı sağlar. Bunu görebilmesi için yine haliyle araştırma geliştirme noktasında sürekli öğrencinin aktif olması gerekir.” Ö7 (Mezun-Okul yöneticisi)

“Doktora eğitimine gelen yani doktora eğitimini talep eden insanların profili burada çok önemli. Mesela en son bir tane doktora tezi bitirdim, bir öğretmen arkadaşın doktora tezini. Yayına dönüşmesi sürecinde benim çabam çok daha fazla. Çünkü akademisyenlik düşünmeyen bir insanın doktora yapma süreci ve doktoradan yayın üretme bağlamı ile bilim insanlarının sürece yaklaşımı çok farklı. Dolayısıyla araştırma geliştirme bağlamında eğer araştırma ve geliştirmenin sonucu akademik anlamda bir gelişim imkânı veriyorsa ve biraz daha sayısal anlamda puan toplamının dışında öğrencilerimin bu anlamda kendini ifade etme ile ilgili ya da bilim dünyasında bir katma değer kazandırma ya da bilim dünyasına katkıyla ilgili bir motivasyonu varsa, doktora programındaki öğrencilerimden yayın ya da araştırma geliştirme bağlamı çıkıyor.” ÖÜ1 (Doktor Öğretim Üyesi)

Katılımcılar dinamik yeteneklerin kazandırılmasında araştırma ve geliştirme açısından danışman ve öğretim üyesi rehberliğinin de oldukça etkili olduğunu düşünmektedirler. Buna ilişkin öğrencilerden biri görüşlerini şu şekilde ifade edilmiştir:

“Tabii ki şöyle aslında araştırma ve geliştirme açısından, en fayda aldığımız madde diyebilirim buna, çünkü doktora başladığımız andan itibaren gerçekten hocalarımızın da yönlendirmeleri ile kaliteli yayınlar çıkarmaya çalışıyoruz. Kaliteli yayının nasıl yapılacağına dair her zaman yönlendirmeleri oluyor kendilerinin. Bu bakımdan bizim özellikle X Üniversitesi’nde, benim en büyük kazanım olarak söyleyeceğim şey bu olur. Araştırma ve geliştirme anlamında gerçekten hem ciddi bir destek hem ciddi bir baskı alıyoruz, bunu yapmamız gerektiği gerçekten aşılıyor ve destekleyici bir şekilde devam ediyorlar gerçekten, yayınlarımızı inceliyoruz karşılıklı arkadaşlarımızla hocalarımızla beraber. Yayınlarımızın daha nitelikli olması için dönütler alıyoruz, düzeltmeler alıyoruz.” Ö2 (Öğretmen)

Liderlik, Yönetim ve Kalite

Katılımcı görüşleri, öğrencilere EYDP’de dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin kazandırılmasında liderlik, yönetim ve kalite açısından da alınmıştır. Katılımcıların yarısından fazlası öğrencilerin programda öğrendikleri kuramsal bilgiyi uygulamaya yansıtarak dinamik yetenekleri kazanabileceklerini vurgularken “dersi yönetme-yönlendirmeye liderlik yapma”, “danışman/akran dönütüyle yayın kalitesini yükseltme” ve “yetkinleşme ve özgüvenle toplumu yönlendirme” gibi kodlara yönelik görüşler de ön plana çıkmıştır (Tablo 14).

Tablo 14

Dinamik Yeteneklerin Kazandırılmasında Liderlik, Yönetim ve Kalite

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Kuramı uygulamaya yansıtma	Ö4, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11	ÖÜ3, ÖÜ4	9
Dersi yönetme-yönlendirmeye liderlik yapma		ÖÜ7, ÖÜ8	2
Danışman/akran dönütüyle yayın kalitesini yükseltme	Ö1, Ö2		2
Yetkinleşme ve özgüvenle toplumu yönlendirme		ÖÜ3, ÖÜ8	2
Özgürlük alanı sunarak liderliğe teşvik	Ö1		1
Dergi seçimi, hakem ve yayın süreci yönetimi	Ö1		1
Seçkin kongrelere katılıma teşvik	Ö3		1
Süreç değerlendirmesi ile kalite yönetimi	Ö6		1
Danışmanın tez yönetim sürecindeki liderlik becerileri		ÖÜ1	1
Bilim dalı başkanının yarattığı olumlu iklim		ÖÜ2	1
Programa hâkim örgüt kültürü		ÖÜ2	1

Liderlik, yönetim ve kalite açısından dinamik yetenekleri kazanmada en fazla öğrencilerin kuramsal bilgiyi uygulamaya yansıtma çalışmalarının etkili olduğu düşünülmektedir. Öğretim üyelerinden bir katılımcı öğrencinin kazandığı kuramsal bilgiyi hayatında uygulayarak etrafına yön vermeye başladığına ilişkin şu ifadeyi kullanılmıştır:

“Kendi bulunduğu kurumun öğretmene okula, işte bir araştırma görevlisi ise bulunduğu birimde, bilim dalında mevzuya bakışı biraz farklılaşıyor. Kendi çevresine biraz daha yön vermeye çalışıyor, kendi elde ettiği bilgiyi en azından kendi hayatındaki kendi pratiklerine

uygulamaya başlıyor. O anlamda ciddi bir geliştirici süreci olduğunu görüyoruz gözlemliyoruz.”
ÖÜ3 (Profesör Doktor)

Öğrenci bir katılımcı ise liderlik, yönetim ve kalite açısından dinamik yeteneklerin kazandırılmasında kuramın uygulamaya yansıtılması ile örgütsel kalitenin yükseltilebileceğini ve bu konuda liderlik etmenin önemine aşağıdaki biçimde dikkat çekmiştir:

“Zaten bu şekilde kaliteyi artırabilirsiniz, örgütün kalitesi de bu şekilde artırılabilir. Yani sen öğrendiklerini sahaya yansıtmazsan, kendini kenara çekersen ki hani bunu şeyde de görüyorum ben okul ziyaretleri ve benzeri yapıyoruz okullarda da görüyorum. Yani yüksek lisans bitirmiş, eğitim yönetimi alanında doktora bitirmiş kişi toplantıda bir söz alıp konuşmuyor mesela. Yönetimin neler yapması gerektiği ile ilgili en azından burada fikirlerini beyan etmesi gerekiyor. Bunları beyan ettiği sürece o teori ile sahayı birleştirebiliriz çünkü hani teoriyi sahaya yansıtılabilecek olanlar bizleriz. Yani normal bir okul müdürü, lisansüstü eğitim almayan bir okul müdürü açıp hiçbir makale okumaz, açıp “yaa eğitim yönetimi alanında neler yapılıyor, neler oluyor, buna bir bakayım” demez. Ama bizler bunu yaptıysak, bu sürece girdiysek bunları da mutlaka sahaya yansıtmamız gerekiyor. Burada da iş bize düşüyor aslında.” Ö7 (Mezun-Okul yöneticisi)

Katılımcılardan bir öğretim üyesi öğrenciye dersi yönetme, dersin yürütülmesinde tartışma liderliği yapma sorumluluğu vererek liderlik ve yönetim becerilerini kazandırmaya çalıştığına, bunu gerçekleştirirken doğru kaynakların, yöntemlerin, kişilerin biraraya gelmesi ile dersin kalitesinin sağlanabileceğine dair şunları söylemiştir:

“Derste kullanılan yöntemlere doğrudan aracı olması gerekir. Bu anlamda öğrenciye özerklik sağlamak gerekir diye düşünüyorum doktora derslerinde. Öğrencilerden konusu ile ilgili o haftada ön hazırlık yapmasını sağlamak, derste öğrencinin aynı zamanda tartışma lideri, bir “discussion leader” dedikleri pozisyonda kendini görmesi, yani o dersi sen yönetiyorsun istenilen soruları sorabilirsin. Sorduğun soruyu karşıdaki cevaplamak zorunda ama aynı zamanda sen de o konunun doğru bir şekilde öğrenilmesinin sorumlusun, aynı zamanda dersin derinliğinin, düzeyinin, kalitesinin sorumlusu da sensin. Ben dersimi sana emanet etmiş oluyorum yani o konuyu oradaki herkesin öğrenmesinin sorumlusu sen oluyorsun. O sorumluluğu öğrenciye verebilmek önemli. İyi hazırlık yapan öğrenci bunu, o gücü hissedip kendinde bunu paylaşabiliyor güzelce... Doğru kaynaklar, doğru yöntemler, doğru kişiler hepsi bir araya gelirse o liderlik becerilerinin gelişmesi ve daha kaliteli bir dersin işlenmesi mümkün.” ÖÜ7 (Profesör Doktor)

EYDP’de yürütülen araştırmalarda danışman ve akran dönütlerinin de araştırmanın kalitesini yükseltmede rolü olduğuna ilişkin öğrencilerden Ö2 “*Yayınlarımızı inceliyoruz, karşılıklı arkadaşlarımızla, hocalarımızla beraber. Yayınlarımızın daha nitelikli olması için dönütler alıyoruz, düzeltmeler alıyoruz*” derken bir diğer katılımcı ifadesi şöyledir:

“Onun dışında önceki doktora öğrencileriyle bizi iletişime geçiriyor hocalarımız. Ben şu an dördüncü dönem doktora öğrencisiyim, birinci dönemden arkadaşlarım var bunları reelde hiç tanımamama rağmen Zoom üzerinden veya WhatsApp kanalından iletişime geçebildik. Çünkü hocalarımız şunu destekliyor, şey gibi birazcık usta-çırak ilişkisi gibi, onlar daha alana hâkimler

işte tez dönemindeler. Bir akran öğrenmesi de sağlanıyor aslında, bir şey sorduğumda hoca direk bunu böyle yap demek yerine işte şununla denesen, sana yardımcı olur diyor.” Ö1 (Öğretmen)

Eğitim-Öğretim

Araştırmanın katılımcıları, EYDP’de dinamik yeteneklerin öğrencilere kazandırılmasında eğitim-öğretime yönelik görüşlerini bildirmişlerdir. Katılımcı görüşlerine göre eğitim-öğretim açısından dinamik yeteneklerin kazandırılmasında en fazla nitelikli eğitim-öğretim sunma ile öğrenci perspektifini geliştirmenin etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca güncel gelişmeleri duyurma, tartışma temelli ders yürütme ve ders konularını araştırmaya dönüştürme ile de eğitim-öğretim kapsamında öğrencilerin dinamik yetenekler bağlamındaki becerileri kazanmalarına katkı sağlandığı düşünülmektedir (Tablo 15).

Tablo 15

Dinamik Yeteneklerin Kazandırılmasında Eğitim-Öğretim

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Nitelikli eğitim-öğretim	Ö2, Ö4, Ö9	ÖÜ7	4
Perspektif geliştirme	Ö1, Ö3, Ö4		3
Güncel gelişmeleri duyurma	Ö1	ÖÜ1	2
Tartışma temelli ders yürütme		ÖÜ1, ÖÜ4	2
Ders konularını araştırmaya dönüştürme		ÖÜ2, ÖÜ8	2
Gelecekteki çalışma alanlarını belirleme	Ö6	ÖÜ2	2
Alan hâkimiyeti kazandırma		ÖÜ6	1
Nitelikli öğretim üyeleri	Ö2		1

Katılımcılardan araştırma görevlisi pozisyonundaki bir öğrenci, EYDP’de nitelikli biçimde verilen eğitim-öğretimin dinamik yeteneklerin kazandırılmasında en etkili unsur olduğunu vurgulayarak düşüncelerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Yani dediğim gibi aslında bu programın içeriğinde zaten değişimi sağlama, dönüştürme zaten programın içerisinde söz konusu olduğu için öğrencilere de veriliyor diye düşünüyorum ama benim doktora yaptığım programla da alakalı bazen diye düşünüyorum. Kendi üniversitemde, çalıştığım üniversitede yapmış olsam benzer bir profilde yetişir miydim, diye bunu çok sorguluyorum. Bununla ilişkili olduğunu kesinlikle düşünüyorum yani verilen eğitimin niteliği çok önemli.” Ö9 (Mezun- Doktor Öğretim Üyesi)

Bir öğretim üyesi eğitim-öğretimi nitelikli biçimde veriye, bilgiye dayalı olarak yürütmenin programda öğrencilere dinamik yeteneklerin kazandırılmasındaki güçlü etkisine dikkat çekmiş ve şunları söylemiştir:

“Aslında hani bu öğrendiklerinin farkında olmaları çok önemli. Kendilerini doğru konumlandırmaları gerekiyor. Yani yoğun bir bilgi birikimi ile karşı karşıyalar ve bunu kullanmaları gerekiyor, kullanmaktan çekinmemeleri gerekiyor. Hani ben nasıl bir strateji izliyorum bu anlamda, şunu söylüyorum örneğin PİSA sınavlarının skorlarını kullanarak herkes

eleştiri yapıyor... Örneğin hani işte diyorum ki “biz bu derste PİSA sınavını ele alacağız önce PİSA’yı bir kendinmiş öğreneceğiz sonra PİSA ile ilgili işte Amerikalısını ne yazmış, bizimkiler ne yazmış, kim ne yazmış bunları bir okuyalım birlikte... Bütün bunları öğrendikten sonra artık ne hakkında konuştuğumuzu gerçekten biliyor oluyoruz.... İşte bunu anlamak önemli. Artık hani bunun farkındaysa öğrenci, bulunduğu ortamda PİSA ile ilgili daha net konuşacaktır, o bilgiyle işte bir yönlendirici orada o olacaktır.” ÖÜ7 (Profesör Doktor)

Bir katılımcı ise EYDP’de verilen eğitim-öğretimin öğrencinin perspektifini geliştirerek dinamik yetenekleri kazanmadaki önemli etkisini vurgulamış ve görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Açıkçası ben yüksek lisans ya da doktora yapmayıp bu Dünya Bankası verilerini, işte kalkınma ajansları tarafından her yıl yayınlanan ya da üç yılda bir yayınlanan raporları takip eden kişileri görmedim. Doktorada aldığım eğitim bunlara daha büyük pencereden bakabilmemize fırsat veriyor. Bu eğitimi almasam ne olabilirdi? Sadece dersime gireyim çıkayım, planımı uygulayayım, işimi yapayım... Ama doktora eğitiminde tabiri cazise sizin gözünüz açılıyor. Dünyadaki, ulusal, uluslararası çatıda yapılan işleri görüyorsunuz. Sizin yaptıklarınızı karşılaştırma fırsatı buluyorsunuz ve bunu nasıl iyileştirebileceğinizin yollarını da daha kolay buluyorsunuz, fırsatlara nasıl ulaşacağınızı biliyorsunuz. Çünkü bunu nasıl yapacağınızı, avantaj olarak nasıl kullanabileceğinizi daha iyi öğreniyorsunuz.” Ö4 (Öğretmen)

Toplumsal Katkı

Araştırma kapsamında katılımcıların EYDP’de dinamik yeteneklerin toplumsal katkı açısından öğrencilere kazandırılmasına ilişkin görüşleri de alınmıştır. Görüşler doğrultusunda dinamik yeteneklerin kazandırılmasında “toplum sorunları ve ihtiyaçlarına yönelik bilgi üretimi” ile “topluma yansıtılmak üzere öğrenci niteliklerini yükseltme” kodlarının etkili olduğunu göstermektedir (Tablo 16).

Tablo 16

Dinamik Yeteneklerin Kazandırılmasında Toplumsal Katkı

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Toplum sorunları ve ihtiyaçlarına yönelik bilgi üretimi	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö9	ÖÜ3, ÖÜ6, ÖÜ7, ÖÜ8	9
Topluma yansıtılmak üzere öğrenci niteliğini yükseltme	Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11	ÖÜ5	9

Katılımcılar EYDP’de öğrencilerin toplumun sorunları ve ihtiyaçlarına yönelik ürettikleri bilimsel bilgiyi toplumsal katkı açısından en önemli unsur olarak görmektedirler. Sorun ve ihtiyaçlara yönelik bu bilgi üretimini dinamik yeteneklerin kazandırılmasında bir toplumsal katkı bileşeni olarak değerlendirerek şunları söylemişlerdir:

“En büyük katkısı bence ürettiğimiz yayınlar bilimsel makaleler, bilimsel süreçlerin hepsi çünkü neticede bu ülkenin gelişmesi adına bizler her birimiz Türkiye çapında bütün doktora öğrencileri olsun, her birimiz, herkes kendi çapında bir şeyler yapmaya çalışıyor elinden geldiğince ve

aslında şey de bir ağ oluşturunuz. Mesela ben sizinle bir kongrede tanıştım, denk geldim. Böyle bir tanışıklık sizin çalışmalarınızdan haberdar olmamı sağlıyor ve sizin ürettiğiniz şey, beni de dolaylı yoldan etkileyip hem kendimi geliştirmeme fayda sağlıyor bu da aslında ülkeye fayda sağlayan bir şey. Bir sosyal ağ oluşturunuz ve bu ağlar sayesinde de aslında kendimizi daha donanımlı ve nitelikli hale getiriyoruz, programın katkısı bu zaten, ürettiği bilimsel yayınlar.” Ö1 (Öğretmen)

“Doğal yolla sağlanan katkılar var. Onun dışında daha önce katılamadıkları bazı etkinliklere, kamusal programlara katılma fırsatı ya da olanağı ile doktora programlarının dolaylı toplumsal katkısı da oluyor mezunlara. Araştırma konularının büyük ölçüde psedoscience (sahte bilim) anlamına gelecek konulara yönelme eğilimi gösterdiği bir zamanda toplumun sorunlarını dert eden ve eğitim alanında gerçek sorunlar ile onların çözülmesine odaklanan araştırma konuları seçmek de başlı başına bir katkı. Bunu sağlama eğiliminin katıldığım programlarda önem taşıdığını düşünüyorum.” ÖÜ6 (Profesör Doktor)

Programda öğrencilerin dinamik yeteneklerinin olumlu etkilenecek niteliklerinin yükseltildiği ve bunun da dolaylı biçimde topluma katkıyı sağladığı düşünülmektedir.

Katılımcılar bu görüşlerini şu sözlerle ifade etmişlerdir:

“Bunu verdiğiniz eğitimde, sadece doktora yapmış olmak için değil de kendinize katkı ve öğrencilerinize, okulunuza katkı yapmış oluyorsunuz. Bunu gerçekten uygulama boyutunda yaptığınızda çarpan etkisini bence hesaplayamıyorsunuz. Çünkü öğrenciye yaklaşımınız değişiyor, yöneticiye yaklaşımınız değişiyor çünkü onun yaptığı işin daha çok farkında oluyorsunuz. Yöneticilik yapmasanız da bir öğretmen olarak onun yaptığı işin daha çok farkında olup ona katkı sunabiliyorsunuz ve aslında gözlenemeyen birçok unsurla sizin aldığınız doktora eğitimi hem öğrencinin hem de eğitimin niteliğinin artmasına katkıda bulunuyor.” Ö4 (Öğretmen)

“Toplumsal katkı zaten hani eğitim-öğretimi ileriye taşıdığımız zaman topluma da katkı sunmuş olacağız yani çünkü toplumların gelişmişlik düzeyi eğitim seviyeleri ile belirlenecek. Eğitim seviyesi arttıkça, eğitim kalitesi arttıkça, nitelikli öğrenciler mezun olmaya başladıkça hani eğitimin çıktısı kaliteli hale geldikçe toplumun da kalitesi artacaktır. Yani bu zaten bağlantılı bir durum o yüzden hani eğitim yapmış olduğunuz bu süreç içerisinde, bu dinamik yetenekler kapsamında düşündüğünüzde, eğitim-öğretime yapmış olduğumuz katkılar topluma da katkı sağlayacaktır diye düşünüyorum” Ö7 (Mezun-Okul yöneticisi)

EYDP’de Öğrencilere Dinamik Yeteneklerin Kazandırılmasına Yönelik Uygulama ve Etkinlikler

Araştırmanın üçüncü alt problemi kapsamında dinamik yeteneklerin fırsatları algılama, fırsatları yakalama ve dönüştürme boyutlarını oluşturan beceri ve yetenekleri öğrencilere kazandırmak amacıyla, doktora programında yer alan, mevcut uygulama ve etkinliklere ilişkin katılımcı görüşleri alınmıştır. Katılımcılara aşağıdaki tema ağacında (Şekil 5) alt temalar halinde gösterilen dinamik yetenekler boyutlarına ilişkin EYDP’de gerçekleştirilen uygulama ve etkinliklerin neler olduğu sorulmuştur. Şekil 5’te yer alan alt temalara ilişkin katılımcı görüşleri doğrultusunda ulaşılan bulgular, kategori ve kodlar halinde ayrı

tablolarda gösterilmiştir. Kodlara yönelik katılımcıların doğrudan ifadelerine de ayrıntılı biçimde yer verilmiştir.



Şekil 5. Dinamik yetenekler’nin kazandırılmasına yönelik uygulama ve etkinlikler tema ağacı

Çevredeki Değişim ve Yeniliklerin Takibi

Araştırmada çevredeki değişim ve yeniliklerin takibine yönelik programdaki etkinliklere ilişkin katılımcı görüşleri alınmıştır. Bulgular en fazla “ders içeriği ve yürütmede güncel değişim ve yeniliğe odaklanma” ile “öğretim üyesinin değişimleri takip etmedeki rehberliği” kodlarına yönelik görüşlerin ön plana çıktığını göstermektedir. Ayrıca “öncü dergi ve araştırma platformlarının takibine teşvik” ile “bilimsel etkinliklere katılıma teşvik” kodları da çevredeki değişim ve yeniliklerin takibine yönelik öne çıkan bulgular olmuştur. Programda değişim ve yeniliklerin takibi için yapılanlar arasında “danışmanın niteliği yönünde sunduğu rehberlik”, “alanın öncülerini öğrencilerle buluşturma” ve “güncel

kaynaklar önerme veya sunma” kodları da bu kategoride yer alan diğer görüşlerdendir (Tablo 17).

Tablo 17

Çevredeki Değişim ve Yeniliklerin Takibi

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Ders içeriği ve yürütmede güncel değişim ve yeniliğe odaklanma	Ö10, Ö9, Ö8, Ö11	Ö3, Ö4, Ö6, Ö7, Ö8	9
Öğretim üyesinin değişimleri takip etmedeki rehberliği	Ö2, Ö4, Ö5, Ö6, Ö8, Ö9	ÖÜ3, ÖÜ4	8
Öncü dergi ve araştırma platformlarının takibine teşvik	Ö3, Ö4, Ö6, Ö8		4
Bilimsel etkinliklere katılıma teşvik	Ö1, Ö6, Ö8	ÖÜ5	4
Danışmanın niteliği yönünde sunduğu rehberlik		ÖÜ1, ÖÜ2, ÖÜ5	3
Alanın öncülerini öğrencilerle buluşturma	Ö1, Ö9	ÖÜ7	3
Güncel kaynaklar önerme veya sunma	Ö4, Ö8	ÖÜ7	3

Programda dinamik yetenekler bağlamındaki becerileri öğrencilere kazandırmak amacıyla en çok ders içeriği ve yürütmede güncel değişim ve yeniliğe odaklanılmaktadır. Buna dair öğrencilerden Ö10 “*Eğitimde yaşanan her yenilik daha gündeme düşmemişken derslerde biz o konular üzerinde tartışmış, o konuları masaya yatırmış oluyorduk.*” diyerek düşüncelerini açıklarken bir öğretim üyesi şunları söylemiştir:

“Şöyle, sonuçta programımızın adı eğitim yönetimi, yani en azından kendi adıma ben hangi dersleri yürütürsem yürüteyim tek bir bakış açım vardır o da şu: Eğitim alanındaki gündelik değişim ve gelişmelerle ilişkilendirmeden bir ders yapmam. Yani diyelim ki Millî Eğitim Bakanlığı'nın dün açıklamış olduğu eğitim alanındaki bir yenilik, bir gelişme, bir anlaşma bir değişim, olumlu ya da olumsuz hiç fark etmiyor, o benim dersim, hangi ders olursa olsun onun konusudur.” ÖÜ3 (Profesör Doktor)

Katılımcılar dersi yürüten öğretim üyesinin çevredeki değişim ve yeniliklerin takibi konusunda sunduğu rehberliğin de oldukça etkili olduğunu belirtmişlerdir. Doçent unvanlı ÖÜ4 “*Burada da yine çok kişisel bir durum devreye giriyor bence. Eğer ilgili dersi veren hoca değişime, bu yeteneklerin gelişimine, dinamik yeteneklerin gelişimine meraklı ise kendisi de dinamik olarak gelişim sürecinde ise olumlu yansıyor.*” sözleriyle düşüncelerini açıklamış, öğrencilerden biri ise görüşünü şöyle bildirmiştir:

“Benim hani sanırım bu eğitimi aldığım üniversite, merkezi bir yerde olan büyük ve köklü bir üniversiteydi ve o alandaki iyi hocaların olduğu. Bizden bağımsız bir şekilde biraz aslında hocalar ile de ilgili bir durum. Öyle bir yer olduğu için şey diye düşünüyorum, gerçekten bu konuda öncü bir yerdin ve bu konuda katkıları bize çok oldu. Mesela çok fazla yeniliği takip eden kişilerdi ders aldığım hocalarımız, bu yüzden bu konuda bizi de çağırdı bırakmadılar. Tamam, evet geleneksel bir eğitimi anlayışı var ama sürekli yeniliği takip eden, sürekli güncel

gelişmelerden haberdar olan insanlardı ve hatta onlara öncülük eden insanlardı ders aldığımız hocalarımız, bu konuda bizi de harekete geçirdiler.” Ö8 (Mezun, Araştırma Görevlisi)

Programda öncü dergi ve araştırma platformlarının takibininin teşvik edildiği de sıkça vurgulanmıştır. Buna ilişkin öğretmen olarak görev yapan Ö3 “*Hocam şöyle oldu bizde, mesela hocaların işte eğitim yönetimindeki EMAL¹ gibi bir EAQ² gibi popüler dergileri inceleyip son sayılarında neler çalışılmış bunu öğrenmemizi istediler, yani güncel konuları o şekilde öğrendik.*” şeklinde kendini ifade etmiştir. Bir diğer katılımcının ise bu konudaki düşünceleri şu şekildedir:

“Aslında hocalarımızın bize en büyük tavsiyesi uluslararası düzeyde yayınları takip etmemiz. Özellikle mesela ben burada Alan Araştırmaları II dersini aldım X Hoca’dan. Hoca her ders makaleleri açıyor, dergileri gösteriyor, TÜBİTAK sitesini açıyor, makaleyi yazdığımızda alabileceğimiz destekleri gösteriyor ne yapılabilir diye.” Ö4 (Öğretmen)

Danışmanın niteliği yönünde sunduğu rehberliğin de çevredeki değişim ve yeniliklerin takibindeki önemine dikkat çekilirken danışmanın kim olduğunun bu konuda belirleyici olduğunu vurgulayan bir katılımcı düşüncelerini şu sözleriyle açıklamıştır:

“Toparlamak gerekirse danışmana, o danışmanın kim olduğuna çok bağlı. Yani bunu çok iyi yapan danışmanlar da var, yapmak isteyip hiç başarılı olamayan danışmanlar da var. Çünkü maalesef üniversitede danışmanlık yapıyor, yapmak istiyor ama yapamıyor, yapamaz yani kapasitesi yok. Çünkü zaten üniversitede olmaması gerekiyor bu kişilerin. Öyle olunca iş tamamen bireylerin inisiyatifine kalıyor. O yüzden bu söylediğin konu, öğrencilerin danışmanın kim olduğuna ve o danışmanın da hem o üniversite içerisinde hem de üniversite dışındaki bağlantılarıyla çok ilgili bir konu benim gördüğüm. Yani danışman belirliyor o anlamda yeteneğin dinamik olup olmadığını ya da o dinamizmi yaşayıp yaşayamayacağına tamamen danışman karar veriyor.” ÖÜ2 (Doçent Doktor)

Derslere alanın öncülerini davet ederek öğrencilerle buluşturmayı da çevredeki güncel değişim ve yeniliklerin takibine dair olumlu bir uygulama olarak gören katılımcılar görüşlerini şöyle dile getirmişlerdir:

“Bir de bizim zaman zaman üniversitede ağırladığımız akademisyenler oluyor. Mesela çok kısa zamanda X hoca gelecek üniversitemize. Yani o kadar sık böyle isimler gelip deneyimlerini paylaşıyorlar ki bu da çok güzel bir şey bence bizim dinamik yeteneklerimizi geliştirecek bir şey. Böyle etkinlikler düzenlemeleri çok güzel, hatta bazen yurtdışındaki akademisyen hocalarımızla da birlikte olabiliyoruz zoom aracılığıyla. Geçtiğimiz yıl mesela Değişim Yönetimi dersinde X hocamız mesela böyle dünyaca ünlü bir ismi tanıştırdı bu şekilde. Biz belki daha önce Twitter’dan ya da diğer sosyal platformlardan o hocalarımızın çalışmalarını zaten takip

¹ Educational Management Administration Leadership (EMAL): Eğitim yönetimi alanının önde gelen uluslararası dergisi.

² Educational Administration Quarterly (EAQ): Eğitim yönetimi alanının önde gelen uluslararası dergisi

ediyorduk işte neler paylaşmışlar. Biz bunun zaten takipçileriydik ama böyle yüz yüze tanışıp onlarla kendi çalışmalarımızı konuşmak, onların yönlendirmelerini falan görünce sizi motive eden şeyler, sizi geliştiren şeyler. Bu açıdan güzeldi bu tür etkinlikleri düzenlemeleri.” Ö1 (Öğretmen)

“Onun dışında bu yıl değil ama önceki yıllarda YÖK üyelerini ben dersime getirmişt看. Hani Türkiye'nin eğitimini yöneten en üst kademedeki insanların derse gelip onlarla direkt konuşmalarını sağlamak... Şimdi en üst düzey eğitim alıyorsa, en üst üniversite yöneticileriyle falan karşı karşıya gelmeleri de önemli aslında. Hani bu imkânlar sağlanmış oluyor. Başka hocaları örneğin X Üniversitesi'ndeki hocayı çağırıyorsun, dersine bağlantı kuruyorsun falan. Hani bu şekilde hem öğrenci onlarla tanışmış oluyor hem dersinin İngiltere'deki alanın uzmanı ile öncü bir hoca ile çalışabilecek kadar güncel olduğunu, kaliteli olduğunu hissediyor. Aslında yetersizliklerini de görüyor, kimisi ağızını açamıyor, bilmediği için değil hani ama O'nu görüp kendini geliştirmek için harekete geçiyor oradan ondan sonra. Ben özellikle çağırıyorum işte kendi bildiğim işleyebileceğim konularda dahi başka hocaları derse davet ediyorum.” ÖÜ7 (Profesör Doktor)

Katılımcı öğrencilerden öğretim elemanı olarak görev yapan Ö8'in güncel kaynaklar önerme veya sunma ile çevredeki güncel değişim ve yeniliklerin takibinin sağlandığına ilişkin görüşü şudur: *“Bunun için hani ne yaptılar dersiniz bize sürekli yeni kaynakları önerdiler, onları takip etmemizi istediler, kendi öğrendiklerini bizden sakınmadılar. Bizi de bu işleyişe dâhil ve öğrenmeye teşvik ettiler, bu konuda bence eğitim yönetimi programının katkısı büyüktür”*. Öğretim üyesi bir katılımcı ise görüşünü şu şekilde ifade etmiştir:

“Ben kendi adıma şunu söyleyebilirim, dersimin adı bu değil mi, yönetim bilimi dersi var, dersimin adını değiştiremiyoruz ama dersin içeriğini sürekli güncelliyorum ben. Hep daha yeni kaynakları, hep daha güncel kaynakları kullanıyorum. Derste kullandığım araçlar, örnek olaylar, örnekler, okunan kitapların güncel olmasına çok önem veriyorum.” ÖÜ7 (Profesör Doktor)

Araştırma Fırsatları Sunma

Araştırmanın üçüncü alt problemi kapsamında dinamik yetenekleri kazandırmak amacıyla, öğrencilere sunulan araştırma fırsatlarına ilişkin uygulama ve etkinliklerin neler olduğuna yönelik katılımcı görüşleri alınmıştır. Analizler sonucu en fazla “bilimsel etkinlik katılımına teşvik” ve “ödevden yayın üretmeye teşvik” kodları etrafında görüşler toplanmıştır. Kaynak, dergi ve teknoparklara yönlendirme; mezuniyet yayın şartı; proje ve burslar ise katılımcılar tarafından programda sunulan diğer araştırma fırsatları olarak bildirilmiştir (Tablo 18).

EYDP'de öğrencilere sunulan araştırma fırsatlarında en çok dile getirilen bilimsel etkinlik katılımına teşvik etmeye ilişkin öğretim üyesi ÖÜ1 *“O dönem içerisinde webinarlar, seminerler işte İstanbul, Ankara'da çok önemli kongre etkinlikleri varsa, onların da*

gerektiğinde finansal boyutlarını gününbirlik karşılayarak onları o etkinliklere çağırmaya çalışıyorum.” ifadesini kullanmıştır. Mezun katılımcılardan birinin konuya ilişkin görüşü ise şöyledir:

“Araştırma fırsatları için şöyle, o sırada işte güncel olan kongrelerden, seminerlerden katılmamızın iyi olacağı önemli, değerli, yurtdışından gelen hocaların katıldığı seminerlerden falan çok haberdar edildik. Bunlara katılmamız önerildi, kendileri de ön ayak oldular o konularda. Biz de mesela takip etmediğimiz, tanımadığımız, belki göremeyeceğimiz kişilerle bir araya gelme durumlarımız oldu.” Ö8 (Mezun-Araştırma Görevlisi)

Tablo 18

Araştırma Fırsatları Sunma

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Bilimsel etkinlik katılımına teşvik	Ö4, Ö8, Ö11	Ö1, Ö5, Ö7	6
Ödevden yayın üretmeye teşvik	Ö1	Ö2, Ö3, Ö7, Ö8	5
Kaynak, dergi ve teknoparklara yönlendirme	Ö2, Ö10, Ö11		3
Mezuniyet yayın şartı	Ö7, Ö9		2
Proje ve burslar	Ö4	ÖÜ5	2
Üst dönem öğrencilerle araştırma iş birliğine teşvik	Ö1		1
Uluslararası araştırma ve yönetim uygulamalarını kıyaslama	Ö6		1
Ders dışı araştırma iş birliği oluşturma		ÖÜ2	1
Diğer öğretim üyelerinin dersine misafir öğrenci olmaya teşvik		ÖÜ5	1

Katılımcı öğretim üyelerinden doçent unvanlı ÖÜ2 “*Kendi dersi kapsamında öğrencilere, örneğin seçtiği konuyu ders sonrasında geliştirmeye ve onu bir araştırma yapmaya teşvik eden danışmanlar var buna ben de dâhilim*” diyerek programda araştırma fırsatı olarak öğrencileri ders kapsamındaki ödevlerdenden yayın üretmeye teşvik ettiklerini belirtmiştir. Öğrencilerden öğretmen olarak görev yapan Ö1 ise konuya ilişkin “*Yani mesela bilimsel araştırma dersi alıyorsanız ki aldık, bilimsel araştırma dersinde gördüğümüz araştırma türlerini vesaire inceledik, örneklem türleri vesaire. Bunu yaparken gerçekten bir çalışma (araştırma) da yaptık.*” sözleriyle görüşünü bildirmiştir.

Kişisel-Akademik Ağlar Kurma ve Genişletme

Katılımcılar araştırmada öğrencilere dinamik yetenekleri kazandırmak için kişisel-akademik ağlar kurmaları ve genişletmelerine yönelik uygulama ve etkinliklere ilişkin görüşlerini sunmuşlardır. Katılımcı görüşlerine göre en fazla “bilimsel etkinlik katılımına teşvik” kodunun ön plana çıktığı görülmektedir. Ayrıca bu kategoride “diğer öğrencilerle araştırma

iş birliğine teşvik” ve “diğer öğretim üyeleriyle iletişime teşvik” kodları da göze çarpan görüşlerden olmuştur (Tablo 19).

Tablo 19

Kişisel-Akademik Ağlar Kurma ve Genişletme

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Bilimsel etkinlik katılımına teşvik	Ö1, Ö3, Ö5, Ö6, Ö8	ÖÜ2, ÖÜ5, ÖÜ6, ÖÜ7	9
Diğer öğrencilerle araştırma iş birliğine teşvik	Ö1, Ö5, Ö9, Ö11		4
Diğer öğretim üyeleriyle iletişime teşvik	Ö1, Ö2, Ö3, Ö10		4
Rol model olma	Ö2	ÖÜ4	2
Araştırma-ders WhatsApp grupları oluşturma		ÖÜ2, ÖÜ3	2
Farklı öğretim üyelerinden ders almaya teşvik	Ö5		1
Akademik-sosyal web ağlarına yönlendirme (LinkedIn, Google Scholar, Researchgate vb.)		ÖÜ1	1
Dergi süreçlerinde görev verme		ÖÜ6	1
Alanın öncülerini derslere davet etme		ÖÜ7	1
Danışmanın kendi akademik ağına dâhil etmesi		ÖÜ6	1

Kişisel akademik ağlar kurma ve genişletmeye yönelik katılımcılar en fazla öğrencileri bilimsel etkinlik katılımına teşvik etmenin önemine vurgu yapmışlardır. Konuya ilişkin katılımcıların ifadeleri şunlardır:

“Mesela bu anlamda kongreler var, kongrelerde de çok şey yapıyoruz, aktif olarak eğitim yönetimi kongrelerinde hocalarla tanışıyorsunuz. Güncel neler var, Türkiye'nin her yerinden birileri geliyor mesela... Onlara çok özendiriyorlar, yazın, bildiri gönderin, hiçbir şey olmasa bile gelin, dinleyin diye o anlamda da hocalarım mükemmel. Yani şimdi bu Türkiye'nin en iyi hocaları diyebilirim yani bu konuda çalıştığım için biliyorum ve dolayısıyla da bir network kazanıyorsunuz yani ister istemez.” Ö6 (Öğretmen)

“Bu network olayı sadece şey olayı değil aslında hani bu kariyer, benim bağlantılarım olsun, tanıdıklarım olsun, yarın bir yere atanınca bu hocalardan destek alırım olayı değil. Aslında kendini yetiştirmenin bir parçası. Yani bir sempozyuma katılmayan bir kişi, kendini iyi yetiştiremez bence. Çünkü o kadar insanın karşısına çıkacaktır, konuyu iyi öğrenmesi lazımdır, biraz da yumuşatır insanı. Yani o sahneye çıkıyorsan, oradaki her türlü eleştiriyi göğüslemen gerekecek, o anlayışı, o içgörüyü ya da o negatif yaklaşımın bile üstesinden gelmeyi öğrenmek gerekiyor... İnsanlar yani bu network olayı saha ile ilişki içerisinde olmak, insanın kendini yetiştirmesinin bir parçası aynı zamanda. Hem öğrenciye bunu sağlamak gerekiyor hem de teşvik etmek gerekiyor O’nu.” ÖÜ7 (Profesör Doktor)

Katılımcı öğrenciler ayrıca öğretim üyeleri ve danışmanları tarafından aynı veya üst dönem diğer doktora öğrencileriyle araştırma iş birliği yapmaya da sıkça teşvik edildiklerini, böylece akademik ağlarının genişlemesine katkı sunulduğunu şu şekilde belirtmişlerdir:

“Mesela şu anda bile benim hocam, mezun olmuş farklı doktora öğrencileri ile tanıdığım, tanımadığım dönem arkadaşlarım olsun, olmasın yani ilişki kuruyor... Çalışmalar yapıyoruz mesela hani tanımadığımız insanlarla da yapabiliyoruz. Bu konuda kişisel ağlar sağlıyor, akademik ağlar sağlıyor.” Ö9 (Mezun, Doktor Öğretim Üyesi)

“Onun dışında önceki doktora öğrencileriyle bizi iletişime geçiriyor hocalarımız. Ben şu an üçüncü dönem doktora öğrencisiyim, birinci dönemden arkadaşlarım var. Bunları reelde hiç tanıyamama rağmen Zoom üzerinden veya WhatsApp kanalından iletişime geçebildik. Çünkü

hocalarımız şunu destekliyor, şey gibi birazcık, usta çırak ilişkisi gibi, onlar daha alana hâkimler, işte tez dönemindeler. Bir akran öğrenmesi de sağlanıyor aslında, bir şey sorduğumda hoca direk bunu böyle yap demek yerine işte şununla denesen, sana yardımcı olur diyor. Aslında biz yeni yeni araştırma partnerleri de edinmiş oluyoruz bu sayede.” Ö1 (Öğretmen)

Öğrencilerin kişisel-akademik ağlar kurma ve genişletmeleri konusunda diğer öğretim üyeleriyle iletişime teşvik edilmeleri de programda başvurulmuş bir yol olarak bulunmuştur.

Bu konuya yönelik bir öğrenci aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

“Hocalar vasıtasıyla başka hocalarla tanışıyoruz mesela. Örneğin jüri üyelerim ya da başka işte benim hocam diyor ki işte “Hocam şu hocayı ara, numarasını veriyor bana. Farklı bir yöntemle ilgili bana ‘Şunu danışalım, hadi sen bir ara sor’ diyor. İşte ben o yeni hocayla tanışmış oluyorum network’ümü geliştirmiş oluyorum. Daha sonra başka bir konuda bilgi almam gerektiğinde mesela o hocayı arayıp irtibata geçebiliyorum.” Ö3 (Öğretmen)

Katılımcılardan öğretim üyesi ÖÜ4 “*Şimdi şöyle iş disiplini, burada yine hocaya iş düşüyor. Eğer danışman ya da ders veren kişilerde bu yönde bir iş disiplini varsa yani “rol model” diyelim “iyi örnekler” diyelim, varsa öğrenci şanslı, bu yoksa zaten yapacak bir şey yok.*” demiştir. Katılımcı burada danışman ve öğretim üyelerinin çalışma yöntemi olarak kişisel akademik ağlar kurmaya yönelik yaklaşımının, öğrenci için bir örnek ve rol model oluşturduğunu vurgularken bir öğrenci ise konuya yönelik şunları söylemiştir:

“Yani bu maddeyi görür görmez aklıma bir tek hocamız geldi, bir hocamız bunu çok güzel yapıyor: X hocamız. O da gerçekten kendi sosyal ağını sürekli geliştiren bir insan zaten ve kendi geliştirdiği sosyal alanı da hiçbir zaman bizden esirgemeyen bir insan. Sürekli olarak bize ilgili kişilerin kontaklarını verir, ortam sağlar, onlarla görüşmemizi onlardan faydalanmamızı sağlar. X hocamızın bu anlamda çok ciddi etkisini ve katkısını gördük. O yüzden de haliyle dolaylı olarak da şunu kazanmış oluyorsunuz zaten: Karşınızda böyle bir örnek var, X hoca gibi bir örnek var, neler yaptığını biliyorsunuz, nasıl kontak kurduğunu biliyorsunuz, e bunları zaten kazanıyorsunuz ya da aynı uygulamalarla siz de kendi çevrenizi geliştirmeye devam ediyorsunuz.” Ö2 (Öğretmen)

Lider ve Girişimci Bir Bakış Açısı Kazandırma

Araştırmada katılımcılara öğrencilere dinamik yetenekler bağlamındaki becerileri edindirmek amacıyla lider ve girişimci bir bakış açısı kazandırma yönündeki uygulama ve etkinliklere ilişkin görüşleri de sorulmuştur. Analizler sonucu katılımcı görüşleri “bilgi üretimi ve paylaşımı yeterliliği-özgüveni kazandırma” ile “eğitim liderliği yapmaya teşvik” kodları etrafında yoğunlaşmıştır. Ayrıca “ders yönetimi liderliği yaptırma”, “araştırma üretimine teşvik”, “akademik iş-birliği ve iletişim ağları oluşturma” ve “rol model olma”

gibi kodlar da lider ve girişimci bir bakış açısı kazandırma yönündeki uygulama ve etkinlikler arasında yer almıştır (Tablo 20).

Tablo 20

Lider ve Girişimci Bir Bakış Açısı Kazandırma

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Bilgi üretimi ve paylaşımı yeterliliği-özgüveni kazandırma	Ö1, Ö4, Ö9	ÖÜ3	4
Eğitim liderliği yapmaya teşvik	Ö3, Ö4, Ö8	ÖÜ3	4
Ders yönetimi liderliği yaptırma	Ö1	ÖÜ3, ÖÜ7	3
Araştırma üretimine teşvik		ÖÜ2, ÖÜ3	2
Akademik iş-birliği ve iletişim ağları oluşturma		ÖÜ2, ÖÜ7	2
Rol model olma	Ö3	ÖÜ3	2
Kongrelere araştırmacı ve görevli olarak katılıma teşvik	Ö8, Ö9		2
Liderlik kuramları-uygulama bağını kurdurma	Ö11	ÖÜ3	2
Araştırma grubu liderliği yaptırma	Ö3		1
Topluma katma değer sunmaya yönelik yenilikçi fikirleri geliştirme		ÖÜ1	1

Araştırmanın katılımcıları programda en çok öğrencilere bilgi üretimi ve paylaşımı yeterliliği-özgüveni kazandırarak lider ve girişimci bir bakış açısı edindirmeye çalışıldığını belirtmiş ve görüşlerini aşağıdaki gibi açıklamışlardır:

“Mesela geçtiğimiz hafta bizim Erasmus projemiz vardı ve ben ilçede İngilizce bir sunum yaptım... Ben bunu eğitim yönetimi alanında doktora yapmayan bir İngilizce öğretmeni olarak çok farklı sunardım büyük ihtimalle. Ama şu an bu alanda zaten eğitim politikaları dersini almış bir İngilizce öğretmeni olarak ben çok daha rahat kendimi ifade edebildiğimi düşünüyorum ve daha hareketli daha böyle interaktif bir sunum olduğunu düşünüyorum. Çünkü dinleyen kişiler de rahatlıkla soru sorabildiler, bu da aslında şunu gösteriyor, size soru sorulabiliyorsa sizi dinleyenler tarafından sizin otoriteniz de aslında kabul edilmiş ve siz bir bilgi kaynağı olarak görülüyorsunuz demek oluyor, yani orada bunu verebilmek de bazı liderlik, girişimci özelliklerin geliştirilebildiğine ışık tutuyor bence.” Ö1 (Öğretmen)

“Yüksek lisans biraz daha giriş niteliğinde, işte araştırma yapabilme yöntem ve benzeri. Doktora bunun biraz daha zirvesi oluyor. Yani artık kafasında şekillenmiş, öyle söyleyeyim, ileri araştırma yöntem teknikleri biçimlenmiş kafasında, kabataslak nitel-nicel araştırma metodolojisine yavaş yavaş hâkim olmaya başlamış bir öğrenciye dönüşüyor, biraz mevzuya bakışını değiştiriyor tabii, kendine güveni geliyor. Bir araştırmayı yürütmek, bir çalışmanın içerisinde olma. ...O anlamda ciddi bir geliştirici süreç olduğunu görüyoruz gözlemliyoruz... Üretmek, kendine güven, kendi etrafını yönlendirme, bir takım içerisinde olabilme ve grup çalışmaları yapabilme konusunda, kendine doktora öğrencisinin bir güveni geliyor, yetkinleştiğini daha rahat olduğunu gözlemliyorsun yüksek lisanstakine kıyasla.” ÖÜ3 (Profesör Doktor)

Araştırmada lider ve girişimci bir bakış açısı kazandırma kapsamında, öğrencilerin topluma yön vererek eğitim liderliği yapmaya teşvik edildikleri de sıkça vurgulanırken öğrenci bir katılımcı, düşüncelerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Liderlik açısından bence hocalar çok motive ediyor. ‘Sizler geleceğin akademisyenleri, bilim insanları ve doktora yapmak nedir, doktor olmak nedir, bu işin felsefesi nedir, amacı nedir fiil olarak bunun farkında olun, kesinlikle öğrenilmiş çaresizliği yaşamayın. Değişimin öncüsü

olacaksınız çalıştığınız kurumda, ülkede’ Mesela geçen derste bir hoca gelip Atatürk’ün bir sözünü söyledi ‘Özetle çok çalışmaya ihtiyacımız var’ diye, derste bunu bile söylemesi insanı ayrı bir motive ediyor bence.” Ö4 (Öğretmen)

Yeni Teknoloji ve Araştırma Yöntemlerinin Öğrenilmesi

Katılımcılara araştırmada öğrencilere dinamik yetenekleri kazandırmak amacıyla yeni teknoloji ve araştırma yöntemlerinin öğrenilmesine yönelik programdaki uygulama ve etkinliklere ilişkin görüşleri de sorulmuştur. Araştırmada daha çok araştırma yöntemlerinin öğrenilmesine yönelik sonuçlara ulaşılmış, EYDP’de yeni teknoloji bağlamı zayıf olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen görüşlerde katılımcılar en fazla ders içi veya ders dışı araştırma teknikleri yöntem uygulamaları ile bu becerinin kazandırılmaya çalışıldığını belirtmişler. Ayrıca araştırma veri tabanları eğitimlerini duyurma ve kullanımına rehberlik etme de bu kategori altında öne çıkan bir kod olarak yer almıştır (Tablo 21).

Tablo 21

Yeni Teknoloji ve Araştırma Yöntemlerinin Öğrenilmesi

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Ders içi/dışı araştırma teknikleri yöntem uygulamaları	Ö2, Ö3, Ö4, Ö6, Ö11	Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö8	11
Araştırma veri tabanları eğitimlerini duyurma ve kullanımına rehberlik etme	Ö4, Ö8	ÖÜ3, ÖÜ5	4
Güncel kaynak önerme	Ö5, Ö8		2
Çevrimiçi uzaktan öğretim araçlarını kullanma (Zoom, Teams vb.)		ÖÜ3, ÖÜ8	2
Yeni araştırma raporlama yöntemlerinin takibi (veri görselleştirme vb.)	ÖÜ7		1
Danışman rehberliği	Ö7		1

Katılımcılar yeni teknoloji ve araştırma yöntemlerinin öğrenilmesi açısından öğrencilere en fazla ders içi/dışı araştırma teknikleri yöntem uygulamaları yaptırdıklarını belirtmiş ve konu hakkındaki görüşlerini şu sözlerle açıklamışlardır:

“Mesela en son dersimize X Hoca geldi ve M-Plus programını bize tanıttı, M-Plus'ta mesela yol analizi ya da moderatated mediating model nasıl yapılabilir. Evet, tabii ki bu kadar yeterli değil, bir noktadan sonra eğitim alman gerekiyor ama en azından hocalar nitelde de olsun nicelde de olsun bu tarz programların olduğundan haberdar ediyor. Eğer bunu sen bir yöntem olarak bunu kullanmayı düşünürsen öğrenmen gerekiyor, öğrenmek için de bireysel çalışma gerekiyor tabii ki. Ama her zaman mesela ‘kapımız açık gelebilirsiniz yardımcı oluruz’ şeklinde söylüyorlar.” Ö4 (Öğretmen)

“Gerekirse istatistik analizlerinde kullanılan programlar nicel ve benzeri konularda oldukça yetkin olan genç akademisyen arkadaşlarımızın kullandığı ve SPSS’te veya nitel veri analizinde kullanılan, içerik analizlerinde kullanılan analizleri yapmak için kullanılan programlar var. Bunlar konusunda yetkin arkadaşlarımız var, onlarla bilgi alışverişi yapıyoruz yöntem dersinde.

O arkadaşlardan çoğu giriyor derslere genç arkadaşlarımız, programları kullanan arkadaşlar. Bu şekilde teknoloji ile programı entegre ederek özellikle elde edilen bilginin raporlaştırılması, analizler yapıldıktan sonra tablolaştırılması konusunda yaygın biçimde öğrencileri yararlandırmaya çalışıyoruz.” ÖÜ3 (Profesör Doktor)

Araştırmanın katılımcılarından öğretim üyesi ÖÜ8, araştırma veri tabanları eğitimlerini duyurma ve kullanımına rehberlik etmeye ilişkin görüşlerini “*Araştırma amaçlı olarak internete girip bir şekilde kütüphanelere girip oradan nasıl tarama yapacağını öğretiyoruz, bazen geldiklerinde bilgiye nasıl ulaşacaklarını onları gösteriyoruz.*” diyerek ifade etmiştir. Öğrenci katılımcılardan biri ise bu konudaki becerilerini geliştirmek için programda bir ders de açıldığına ilişkin şunları söylemiştir:

“İşte bir araştırma ya ya da bir makaleye nasıl ulaşılır ya da işte önemli dergiler, diğerlerinden daha önemli dergiler nasıl ayırt edilir, bunlarla ilgili bilgim yoktu. Ama doktora sürecinde bu konular çok önemsendi hocalarımız tarafından ve doğru bilgiye doğru şekilde nasıl ulaşabileceğimiz konusunda çok fazla yönlendirildik, bu konularda fırsat tanındı. Hatta bunun için ders açıldı, ayrı bir ders her zaman ders dışında da hocalarımızın yanına gittiğimizde kaynaklara nasıl ulaşacağımızı öğrettiler. Aslında sadece balık yemeği değil balık tutmayı da öğrettiler, o konuda hocalarımız yani böyle bir imkân sağladı diyebilirim.” Ö8 (Mezun-Araştırma Görevlisi)

Diğer Program ve Kuruluşlarla İş Birlikleri ve Projeler Oluşturma

Bu alt temada katılımcılara diğer program ve kuruluşlarla iş birlikleri ve projeler oluşturma bakımından programdaki uygulama ve etkinliklerin neler olduğu sorulmuştur. Bu alt tema kapsamında öne çıkan kodlar “TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu) eğitim ve projeleri” ile “öğretim üyesi ve öğrencinin bireysel ilgi veya isteğine bağlı olma” olmuştur. Ayrıca katılımcılar “danışman teşviki ve yönlendirmesi” ile “program içi ve dışı araştırma iş birlikleri oluşturma” uygulamalarından da bahsetmişlerdir (Tablo 22).

Tablo 22

Diğer Program ve Kuruluşlarla İş Birlikleri ve Projeler Oluşturma

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
TÜBİTAK eğitim ve projeleri	Ö7	ÖÜ3, ÖÜ5	3
Öğretim üyesi ve öğrencinin bireysel ilgi veya isteğine bağlı olma		ÖÜ1, ÖÜ2, ÖÜ6	3
Danışman teşviki ve yönlendirmesi	Ö1, Ö6		2
Program içi ve dışı araştırma iş birlikleri oluşturma	Ö6, Ö10		2
AB-Erasmus projeleri		ÖÜ8	1
MEB Seminerleri		ÖÜ3	1

Katılımcılar, dinamik yetenekleri öğrencilere kazandırmada diğer program ve kuruluşlarla iş birlikleri ve projeler oluşturma açısından en çok TÜBİTAK eğitimleri ve proje fırsatlarını kullandıklarını belirterek buna ilişkin görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Bununla ilgili çok güzel bir örnek vermek istiyorum hocam. TÜBİTAK'ın 2237 programlarında doktora öğrencilerine yönelik, farklı akademisyenlerin bir araya gelerek oluşturdukları eğitim programları var. Ben bunlardan birkaç tanesine doktora sürecimde katıldım ve çok faydalı olduğunu gördüm. Yani derslerde öğrenemediğimiz, derslerdeki projelerde öğrenemediğimiz o programlarda-bir haftalık, beş günlük, programın şeyine göre değişiyor-oralarda bir dönemde derste öğrenemediğim birçok şeyi öğrenmişim. Bu noktada da bunların işte biraz daha yaygınlaştırılması gerekiyor.” Ö7 (Mezun, Yönetici)

“Geçmiş yıllarda, şu an yeni başvuran arkadaşlarımız oluyor PDR'cilerin (Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik), programcılar ve yönetimcilerin oluşturduğu bir grup, TÜBİTAK proje ve benzeri projeleri hazırlıyorlar, yapıyorlar.” ÖÜ3 (Profesör Doktor)

Profesör Doktor unvanlı bir öğretim üyesi ÖÜ6 “*Öğretim üyelerinden bu konularda ilgileri olanlar, isteyen öğrencileri dâhil ediyor.*” diyerek diğer program ve kuruluşlarla iş birliği ve proje üretiminde öğretim üyeleri ve öğrencilerin bireysel ilgi veya isteklerinin önemli rol oynadığını belirtmiştir. Katılımcılardan biri ise bu görüşü destekler biçimde öğrencilere bu becerileri kazandırma sürecinde araştırma istatistikleri bilgisi veya hızlı öğrenme becerisi olanları tercih ettiklerini de ekleyerek şunları söylemiştir:

“Dediğim gibi bireysel şöyle düşünebilirsin. Örneğin benim bir proje önerim var. Ben o proje önerisine çalışırken genelde etrafımdaki en çalışkan ve doktora düzeyinde araştırma istatistik alan öğrencilere soruyorum. Yani bu daha çok hocanın etkisiyle gelişen bir durum ve doğal olarak da etrafındaki kendi çalıştığın ve danışmanlığını yaptığın öğrencilerden başlayarak ve bence daha çok araştırma istatistiği bilen ya da hızlı öğrenebileceğini düşündüğümüz o konuda kendini geliştirebilecek öğrencileri tercih etme eğiliminde olduğunu düşünüyorum.” ÖÜ2 (Doçent Doktor)

Yaratıcılığı Destekleyerek Araştırma Üretkenliği Sağlama

Katılımcılar, alt problemler kapsamında öğrencilerin yaratıcılığını destekleyerek araştırma üretkenliği sağlamaya yönelik programdaki uygulama ve etkinliklerin neler olduğunu değerlendirmişlerdir. Alınan görüşler doğrultusunda öne çıkan görüşler “özgün, gerçek sorunlara yönelik araştırma konularına yönlendirme” ve “yeni araştırma fikirlerini destekleme ve geliştirmede danışman rehberliği” etrafında toplanmıştır (Tablo 23).

Tablo 23

Yaratıcılığı Destekleyerek Araştırma Üretkenliği Sağlama

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Özgün, gerçek sorunlara yönelik araştırma konularına yönlendirme	Ö1, Ö4, Ö8, Ö9, Ö11	ÖÜ1, ÖÜ4, ÖÜ3, ÖÜ6	9
Yeni araştırma fikirlerini destekleme ve geliştirmede danışman rehberliği	Ö1, Ö2, Ö6, Ö7, Ö10, Ö11		6
Derin okumalarla alan yazının takibi		ÖÜ1, ÖÜ4	2
Bilimsel etkinliklerdeki atölye çalışmalarına teşvik	Ö11		1
Bağımsız araştırma yapma yeterliliği-özgüveni kazandırma		ÖÜ8	1

Katılımcılar programda öğrencileri özgün, gerçek sorunlara yönelik araştırma konularına yönlendirmenin yaratıcılığı desteklemede en çok kullanılan uygulama olduğunu vurgulayarak görüşlerini şöyle ifade etmişlerdir:

“Yaratıcılığımızı desteklemek için, bazen verilen ödevler destekliyor. Mesela geçen sene bir final ödevinde eğitim yönetiminde yeni yaklaşımlar dersinde hocamız dönem boyunca tüm öğrendikleriniz, bu okuduğunuz OECD raporlarını falan da dikkate alarak bir model tasarlayın, bir okul tasarlayın dedi. Bu da mesela bence yaratıcılığımıza bayağı katkıda bulundu. Gerçekten beni bu işin başına getirseler ne yapabilirim diye düşünüyorsunuz ve yaratıcılığınızı da bilgilerinizi kullanarak ayağı yere basacak şekilde gerçekçi bir şekilde bir okul modeli tasarlıyorsunuz. Bence yaratıcılık için güzel bir uygulamaydı.” Ö4 (Öğretmen)

“Bu sorunlar içerisinde yaşadıklarını gözlemlediklerini bulup bunlara dönük çalışmalar yaptırmaya gayret ediyoruz. Bir de şuna dikkat ediyorum ben, bir de farklı kaynaklardan gelen öğrencilerimiz var örneğin doktora işte okul öncesinden, bir okul öncesi eğitim kurumunda müdürlük yapan bir öğrencim var. Şimdi doktora öğrencim, onunla okul öncesinde çalışıyoruz. Oranın ciddi problemleri var, biraz da böyle yönlendirmeler yapıyoruz. Bak diyorum, bak bu senin alanın özelliği nedir? Bu alanın problemleri nedir? Mesela doktora tezinde şey çalışıyor, okul yöneticilerinin kaytarmacılığını çalışıyor... Ben de çalış bakalım diyorum kaytarmacılık ve bu tür konular, netameli konular... Bakalım ortaya ne çıkacak, böyle şeyler yapmaya çalışıyoruz.” ÖÜ3 (Profesör Doktor)

Danışmanın, öğrencinin yeni ve farklı araştırma fikirlerini desteklemesi ve bu fikirleri geliştirmesinde rehberlik sunması, üretkenlik ve yaratıcılık konusunda ön plana çıkan bir uygulama olarak katılımcılar tarafından oldukça önemli görülmüş ve aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

“Yani araştırma üretkenliği sağlamak için yine istediğiniz konuda çalışabilmek önemli... Dolayısıyla bu noktada “istediğini çalışabilirsin, sana bilgi becerim dâhilinde, sana şu noktada destekçi olacağım, ben de şu kısma katkı sunacağım” ya da “beraber şunu çalışalım” kısmında kesinlikle çok destek görüyoruz. Bu da bence zaten özgür olmamızı da sağlıyor. Yani buna karar verirken okumalarım da bir sürü fikirleri yazıp sağa sola, buna da bakayım, şunu da çalışayım diyebiliyorsa, bu programın katkısıdır bence. Öbür türlü şey durumu olur... Hani sürekli alanda bazı çalışmalar vardır ya birbirini tekrar eden. Birisinin doktora tezinden belki 15 tane yüksek lisans tezi yapılıyor aynı konuya dair, bunu bu kadar irdelemeye gerek var mı cidden? Eğitimde bu kadar sorun varken gerçekten neye çözüm buluyor, neye fayda sağlıyor yani?” Ö1 (Öğretmen)

“Ya başta tabii ki danışman desteğimiz var her ne kadar yoğun da olsalar da gerektiği zaman gerekli yönlendirmeyi alıyoruz ve danışmandan farklı olarak sırf danışman hocamız da değil diğer hocalarımız da aynı şekilde. Doktora programında hangi arkadaşımız hangi hocaya giderse gitsin gereken yönlendirmeye ulaşabiliyor. Bunun çok ciddi artısını zaten görüyoruz. Alana olan hâkimiyetleriyle bizi farklı noktalara yönlendirebiliyorlar veya yeni bir fikir verebiliyorlar. Veya bizim yeni bulduğumuz, yeni olduğunu düşündüğümüz, bir fikri çok daha parlatabiliyorlar bu sebepten de danışmanlarımızın ciddi desteğini görüyorum, diğer hocalarımızdan, tüm ekibin.”
Ö2 (Öğretmen)

“Mutlaka hangi kaynaklardan, nasıl yararlanmam gerektiği açıklanır. Bu da biraz kişinin kendi istekliliği ile ilgili. Çünkü araştırma yapmak istiyorsa mutlaka bu destekleniyor. Bugün hocama şu konuda çalışmak istiyorum diye kapısını çalıp yardım istesem, bir istesem on verir. Özveri kısmına hiç girmiyorum bile. Ben bir konu söylerim ama hocamın ufku ve engin bilgisiyle konu üzerinde tartışırken a, b, c yönleri de ortaya çıkar. Durum böyle olunca farklı yönlerden bakmak beraberinde yaratıcılığı da ister istemez destekliyor. O açıdan çok şanslıyız diye düşünüyorum.”
Ö10 (Mezun- Öğretmen)

Yetenek Dönüştürmeye Yönelik İmkân, Kaynak ve Teşvikler

Bu alt tema kapsamında katılımcılara, yetenek dönüştürmeye yönelik sunulan imkân, kaynak ve teşviklere ilişkin programdaki uygulama ve etkinliklerin neler olduğu sorulmuştur. Katılımcılar tarafından bu imkânların yeterli olmadığı belirtilmekle birlikte danışman ve öğretim üyelerinin her türlü (bilgi, deneyim, kaynak, rehberlik vb.) desteği katılımcılar tarafından yetenek dönüştürmede en önemli uygulama olarak ifade edilmiştir. Ayrıca BAP (Bilimsel Araştırma Projeleri), AB (Avrupa Birliği) vb. projelere dâhil etme, tartışma temelli ders yürütme, danışman desteği ve yurtdışına gitme imkânı sunma gibi uygulamalar yetenek dönüştürmeye yönelik imkân kaynak ve teşvikler arasında görülmüştür (Tablo 24).

Tablo 24

Yetenek Dönüştürmeye Yönelik İmkân, Kaynak ve Teşvikler

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Danışman ve öğretim üyelerinin her türlü (bilgi, deneyim, kaynak, rehberlik vb.) desteği	Ö3, Ö8, Ö11	ÖÜ3	4
BAP, AB vb. projelere dâhil etme	Ö3	ÖÜ3, ÖÜ8	3
Tartışma temelli ders yürütme	Ö1		1
Yurtdışına gitme imkânı		ÖÜ3	1
Güncel ders içerikleri oluşturma		ÖÜ7	1

Yetenek dönüştürmeye yönelik katılımcılar en çok danışman ve öğretim üyelerinin her türlü (bilgi, deneyim, kaynak, rehberlik vb.) desteğini önemli görmektedirler. Yönetici olarak görevli Ö11 “Hocamızın yaptığı yönlendirmeler, yeteneklerimizi geliştirmemiz anlamında, yeni yeteneklerimizi ortaya koymamız anlamında önemliydi” diyerek görüşlerini belirtirken diğer katılımcılar görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

“Sonsuz bir destek bilgi konusunda, hatta maddi açıdan sıkıntı yaşasak bile ellerinden gelen bir şey varsa mutlaka o sorunu da ortadan kaldırmak için müthiş çaba harcanır. İlgili kurum, kişi ve kaynağa yönlendirme yapılır ve sadece zayıf değil aynı zamanda güçlü yönlerimizin de neler olduğunun farkına varılması sağlanarak ne destek gerekiyorsa verilir.” Ö10 (Mezun, Öğretmen)

“Tabii ki önemli olan manevi destek, gerçekten hocaların manevi desteği çok önemli. Benimle birlikte başlayıp da motive olamadığı için bırakan arkadaşlarım olmuştu mesela yüksek lisansta, onlara ben çok üzülmuştum. Tam tez aşamasına gelip dersleri aldılar mesela, yüksek lisansta tez aşamasında bırakanlar oldu. Burada danışman ve diğer hocaların kullandığı dil gerçekten çok önemli. Bazı hocalar var yani hayatınızda hiçbir şey yokmuş sadece oraya, lisansüstü eğitime aitmış gibi davranıyorlar. Ama bazı hocalar anlayışlı.” Ö3 (Öğretmen)

“Zaten haftanın belli zaman dilimlerinde öğrencilerimiz burada oluyor. Derslerin içerikleri oldukça yoğun, yani hocaların kendi çabasıyla belki onları farklı alanlarda çalışmalar yapmaya, okumalar yapma olanağı sağlamaya yönlendirmeye çalışıyorlar... Ben doktora öğrencilerime ‘Ne çalışayım hocam’ dediklerinde, şu şu dergileri bir inceleyin diyorum. Orada yayınlanan makalelerin başlıklarına bakın. Öyle yönlendirmeye çalışıyorum. Bakın diyorum özellikle alanda belli dergiler var, biliyorsunuz nitelikli yayın yapan dergiler, o dergileri incelemeye sağlamalarını çalışıyorum. Oradan konular, bir de kendimize özgü problemlerimiz var, onları birbirleriyle ilişkilendirerek onların gelişimine katkı yapmaya çalışıyoruz.” ÖÜ3 (Profesör Doktor)

Öğrencileri BAP, AB vb. projelere dâhil etme de katılımcıların sıkça dile getirdiği bir yetenek dönüşümü unsuru olarak kabul edilmiştir. Bir öğretim üyesi katılımcı kendilerinin veya diğer öğretim üyelerinin yürüttükleri BAP, AB vb. projelere öğrencileri dâhil ederek onların yeteneklerini dönüştürmelerine yönelik bağlantıları oluşturmaya çalıştıklarını belirtmiş ve konuya ilişkin şunları söylemiştir:

“İşte Avrupa Birliği projeleri, yaptığı araştırmayı mutlaka bir proje çerçevesinde sunması veya dönem dönem ben seminerler veririm, öğrencileri davet ediyorum. Bakın şurada seminerim var siz de gelin katılın veya işte o projeler kapsamında özellikle teşvik ediyorum, kendim yapmasam bile. Bakın şu hocanız şu projeyi yürütüyor, hatta hocayı arıyorum mesela ‘Öğrencimiz buna katılabilir mi?’ veya bir araştırma yaptığımızda ‘bizim bir öğrencimiz bu konuda istekli size şu konuda katkıda bulunur mu?’ diye o tür networkleri de oluşturuyoruz, bunları yapıyoruz.” ÖÜ8 (Profesör Doktor)

Kolektif Öğrenme Düzeyini Geliştirme ve Öğrenilenleri Paydaşlarla Paylaşma

Araştırmada katılımcılardan, öğrencilerin kolektif öğrenme düzeylerini geliştirme ve öğrenilenleri paydaşlarla paylaşmaya ilişkin programdaki uygulama ve etkinlikleri değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen görüşler sonucu en fazla araştırma-ders WhatsApp, Facebook grupları oluşturma ile ortak yazarlı makale araştırma iş birliklerine ilişkin görüş bildirilmiştir. Bunun yanı sıra bilimsel etkinliklere katılım ile grup çalışmalarını destekleme gibi uygulamalar da öğrencilerin kolektif öğrenme düzeylerini geliştirme ve öğrenilenleri paydaşlarla paylaşma konusu da önemli görülmektedir (Tablo 25).

Tablo 25

Kolektif Öğrenme Düzeyini Geliştirme ve Öğrenilenleri Paydaşlarla Paylaşma

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Araştırma-ders WhatsApp, Facebook grupları oluşturma	Ö1, Ö4, Ö9, Ö10, Ö11	ÖÜ4	6
Ortak yazarlı makale araştırma iş birlikleri	Ö1, Ö2, Ö3, Ö6	ÖÜ8	5
Bilimsel etkinliklere katılım	Ö2	ÖÜ8	2
Grup çalışmalarını destekleme		ÖÜ3, ÖÜ8	2
Akran dönütleri	Ö5		1
MEB-Üniversite iş birlikleri	Ö7		1
Tartışma temelli ders yürütme		ÖÜ7	1

Kolektif öğrenme düzeylerini geliştirme ve öğrenilenleri paydaşlarla paylaşma kapsamındaki görüşlerde en fazla dile getirilen, araştırma-ders WhatsApp, Facebook grupları oluşturma olmuş ve buna ilişkin katılımcılar görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Hatta bu dönemde aldığım bir derste, her hafta bir konuda o haftaya dair okumalar var. Ekstradan o haftaya dair ne önereceksek bir grubumuz var, bir WhatsApp grubu, şuna da bakabilirsiniz, bakın şu da güzel gibi birbirinizi yönlendiriyorsunuz... Birisi bir şey söylediğinde aa şu da vardı, bu da vardı gibi kolektif bir öğrenme ortamı var aslında. Bu açıdan güzel, çünkü aynı metnin içinde benim anladığımla sizin anladığınız farklı olabilir. Bu açıdan aynı şeyleri okusak bile farklı bir öğrenme ortamı var, birbirimizden öğrenme.” Ö1 (Öğretmen)

“Bir dersimizde oldu o tarz şeyler, bir Facebook sayfası oluşturduk. Bu sayfa üzerinden her hafta konu ile ilgili olsun ya da öğrendiğimiz bir şey olsun, birbirimize faydalı olabileceğimiz bir şey olsun, her şeyi orada hocamız paylaşmamızı istiyordu. Kendisi de birçok şey paylaşıyordu oradan. Mesela bir program var hafta sonu bir yerde, bizim eğitim yönetimi alanı ile ilgili bize faydalı olacak, onun hakkında bile orada bilgi veriyordu. Kitapları, makaleleri orada paylaşıyordu. Biz de paylaşıyorduk her hafta zaten, konu ile ilgili düşündüklerimizi yazmamız, paylaşmamız gerekiyordu. Final ödevlerini de hepimiz orada paylaştık ve birbirimize dönütler verdik. Hatta farklı kurumlardan hocalar geldi, öğrenciler geldi, onlar da paylaşımlar da bulundu.” Ö4 (Öğretmen)

“Neler yapıyoruz, burası önemli, şunu yapıyoruz Allah'tan ki teknolojiyi geliştirdi yani gruplar, sosyal ağlar yoluyla eskiye göre daha görünür oldukları için çok daha kolay... Çünkü bu ağlar aracılığıyla kimin ne yaptığı, nereye doğru gidiyoruz, neler yapılmış gibi her şeyi daha şeffaf bir şekilde görebiliyorlar. Yani bu teknoloji dışında okuldaki uyguladığımız bireysel grup dinamiği çalışmaları, birlikte çalışma, birlikte üretme, birlikte bir ürün ortaya çıkarma gibi çalışmalar söylenebilir ama bu teknolojinin yanında biraz daha zayıf kalıyor ama daha çok hani dersler yoluyla bunu geliştirmeye çalışıyoruz.” ÖÜ4 (Doçent Doktor)

Ortak yazarlı makale araştırma iş birlikleri de kolektif öğrenmeye dair önemli görülerek katılımcılar tarafından sıkça dile getirilmiştir. Öğretim üyelerinden ÖÜ8 bu konu hakkında “*Ortak çalışmalar, yayınlar, konferanslara katılım, çok sayıda ders içi ve ders dışı deneyim bunu sağlıyor.*” sözleriyle görüşünü bildirirken, diğer katılımcıların bu görüşü destekleyen ifadeleri ise şunlardır:

“Dediğim gibi ders içerikleri bunun üzerine kurulu bizde, sürekli olarak aktif olarak zaten kolektif bir çalışma içerisindeyiz, yılsonunda kolektif ürünler çıkarmış oluyoruz. İki dönemdir

böyle oluyor, bu dönem de böyle olacak. Yılın sonunda gerçek ürünler ortaya çıkarıyoruz, ortak makaleler, ortak çeviriler, kitaplar çıkarmış oluyoruz. Bu anlamda destekleyiciler, destekleyici bir ortam var.” Ö2 (Öğretmen)

“Bir kere çok ciddi ödevler hazırlıyoruz. Ödevler tekten ziyade en az iki kişi eşleştirilerek yapılıyor. Bu ödevlerin her biri sunuluyor ve ödevler sunulduktan sonra onları makalelere çevirmek için, işte beraber proje yapmak adına mesela, bazen eşleştirmeler oluyor. Bakanlıkta çalışan biri oluyor, atıyorum başka bir üniversiteden biri geliyor. Bazen böyle eşleşebiliyoruz birbirimizle. Bu tür şeyler yapılabilir, ödevler üzerinden yapılabilir ya da bir araya geliyoruz. Hani o iletişim de kuvvetli, sayımız da biraz az, bunun vermiş olduğu yakın bir diyalog da oluyor, bu gibi destekleri de oluyor.” Ö6 (Öğretmen)

EYDP’de Öğrencilere Dinamik Yeteneklerin Kazandırılmasındaki Zorluklar

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Eğitim yönetimi doktora programlarında öğrencilere dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin kazandırılması sürecindeki zorluklar nelerdir?” şeklindedir. Katılımcılara doktora programı kapsamında dinamik yeteneklere ilişkin becerilerin öğrencilere kazandırılması sürecinde deneyimledikleri zorlukların neler olduğu sorulmuştur. Elde edilen bulgular doğrultusunda oluşan alt tema ve kategoriler Şekil 6’da gösterilmiştir. Kategorileri oluşturan kodlar tablolarda ayrıntılı sunulmuş, ardından kodlara ilişkin katılımcı ifadelerine yer verilmiştir.



Şekil 6. Dinamik yeteneklerin kazandırılmasındaki zorluklar tema ağacı

Yükseköğretimin Amaçları Açısından Zorluklar

Araştırmada dinamik yeteneklere ilişkin becerilerin öğrencilere kazandırılması sürecinde yükseköğretimin amaçları açısından ortaya çıkan zorluklara ilişkin katılımcı görüşleri elde edilmiştir. Bu alt temada bulgular görüş çokluğuna göre sırayla “eğitim-öğretim; araştırma ve geliştirme; liderlik, yönetim ve kalite; toplumsal katkı” olmak üzere dört kategoride toplanmıştır. *Eğitim-öğretim kategorisindeki zorluklarda* en fazla “kuram-uygulama bütünlüğü yetersizliği” ile “Pandemi ve 6 Şubat Depremleri” kodları ön plana çıkmıştır. Ayrıca “danışan fazlalığının ders ve mezun niteliğine olumsuz etkisi” ile “bütüncül, standart bir ders programı eksikliği” de bu kategorideki zorluklar arasında yer almıştır. *Araştırma ve geliştirme kategorisindeki zorluklarda* katılımcı görüşleri “az sayıda proje ve iş birliği yapılması”, “uygulamalı araştırmalara yetersiz destek” ve “öğrenci araştırma yeterliğinin düşük olması” kodlarında yoğunlaşmıştır. *Liderlik, yönetim ve kalite kategorisinde* katılımcılar “uygulama fırsatları yetersizliği”, “mezunların yönetici olarak istihdam edilmemesi” ve “tezi yönetme, kaliteli yayına dönüştürmede yetersizlik” kodlarını birer zorluk olarak vurgulamışlardır. *Toplumsal katkı kategorisinde* ise “toplumsal katkıya gereken önemin verilmemesi” dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin kazandırılmasında katılımcılar tarafından bir zorluk olarak görülmüştür (Tablo 26).

Katılımcılar program kapsamında eğitim-öğretim kategorisinde en fazla kuram-uygulama bütünlüğünü sağlamanın yetersiz olduğunu düşünmekte ve bu durumu dinamik yeteneklerin kazandırılmasında bir zorluk olarak görmektedirler. Bu konuya ilişkin öğrenci bir katılımcı derslerin uygulama kısmının eksik kaldığını, öğrendiği bilgileri uygulamaya yansıtarak dönüştüremediğini ve buna dair yeteneklerini keşfedemediğini vurgulayarak şunları söylemiştir:

“Hocam, eğitim-öğretim açısından yani birçok dersim gerçekten dolu dolu geçti. Birçok şey öğrendim ama uygulama kısmı biraz eksik mi kaldı? Biraz eksik kaldı. Yani derslerde öğrendik, teori öğrendik, uygulamaların nasıl yapılacağını öğrendik ama uygulayamadan dönem bitti mesela. Başka derse geçmek zorunda kaldık. Bir iki derste uygulamayı da yaptık onlar güzeldi ama her derste uygulama yapamadık... Böylelikle hani belki o dersin bizim için yeteneğimizi keşfetmeden sonlandığını söyleyebilirim yani. Öğrendiğimi dönüştürerek uygulamaya yansıtmış, dönüştürmüş olacaktım. Tabii ki bir şeyler öğrendim o bende bir değişim yarattı, farklı bakış açısı, değişik bir bakış açısı ancak uygulamaya geçiremedim.” Ö3 (Öğretmen)

Tablo 26

Yükseköğretimin Amaçları Açısından Zorluklar

Kategori	Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Eğitim- öğretim	Kuram-uygulama bütünlüğü yetersizliği	Ö3, Ö7	ÖÜ7	3
	Pandemi ve 6 Şubat Depremleri	Ö5, Ö11	ÖÜ3	3
	Danışan fazlalığının olumsuz etkisi	Ö2, Ö7		2
	Bütüncül, standart bir ders programı eksikliği		ÖÜ2, ÖÜ3	2
	Öğrencinin derse anlamlı katkıda bulunmaması		ÖÜ7	1
	Ders içeriklerinin güncel olmaması	Ö5		1
	Kişisel ve mesleki gelişim yerine sunumlara yoğunlaşma		ÖÜ1	1
	Liyakatsiz atamalar	Ö7		1
	Uzaktan öğretimin getirdiği niteliksizliği kanıksama		ÖÜ3	1
Araştırma ve geliştirme	Az sayıda proje ve iş birliği yapılması	Ö9, Ö2	ÖÜ2, ÖÜ4	4
	Uygulamalı araştırmaların yetersizliği	Ö5, Ö9		2
	Öğrenci araştırma yeterliğinin düşük olması	Ö7	ÖÜ5	2
	Danışman rehberliğinin yetersizliği	Ö9		1
	Öğretim üyesi- öğrenci meslektaşlık ilişkisi eksikliği		ÖÜ7	1
	Haksız yazarlık		ÖÜ2	1
	Kıdemli öğretim üyelerinin güncel olmayan bilgileri		ÖÜ7	1
	Programa kabulde bilim sınavı yapılmaması		ÖÜ5	1
Liderlik, yönetim ve kalite	Uygulama fırsatları yetersizliği	Ö2, Ö5, Ö9		3
	Mezunların yönetici olarak istihdam edilmemesi	Ö7, Ö8		2
	Tezi yönetme, kaliteli yayına dönüştürmede yetersizlik		ÖÜ6	1
Toplumsal katkı	Toplumsal katkıya gereken önemi verilmemesi		ÖÜ1, ÖÜ2, ÖÜ4	3

Araştırmancının katılımcıları programda verilen eğitim-öğretim sürecinde Pandemi ve 6 Şubat Depremleri'nde derslerin uzaktan öğretimle verilmesini dinamik yeteneklere ilişkin becerilerin kazandırılmasında ve bu becerilere yönelik imkânların kullanılmasında bir zorluk olarak görmüşlerdir. Konuya ilişkin katılımcı ifadeleri şu şekildedir:

“Benim biraz şanssızlığım pandemi dönemine denk gelmesi oldu ders döneminin. Yani bir ve ikinci yılını pandemiye denk geldi, uzaktan gerçekleşti. Bazı şeylerden, bazı imkânlardan belki uzak kalmış olabilirim.” Ö11 (Yönetici)

“Son birkaç yılda pandemi ile birlikte, daha sonra Malatya üzerinde Kahramanmaraş merkezinde yaşanan depremler ile birlikte birçok programda derslerimizi çevrimiçi yüzyüze yapmak durumunda kaldık. Buna doktora dersleri de dâhil ve hala belli ölçüde devam ediyor bunlar. Yani çevrimiçi eğitimlerin üstünde biraz daha kabul edilebilir olduğunu söyleyebilirim ama yüz yüzeyle kıyaslandığında yerini doldurması mümkün değil, arada çok ciddi farklar var. O nedenle o yeterlilikleri kazanması konusunda pandemi ve sonrasında büyük bir boşluk oluştuğunu düşünüyorum.” ÖÜ3 (Profesör Doktor)

Programdaki eğitim-öğretim kapsamında dinamik yeteneklerin kazandırılmasında danışmanların çok sayıda danışan sorumluluğu almaları da sıkça bir zorluk olarak belirtilerek eğitim-öğretimi ve sunulan danışmanlığın kalitesini olumsuz etkilediği vurgulanmıştır. Bir katılımcı buna dair düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir:

“Biz, bilmiyorum sizin üniversitenizde kaç hoca görev alıyor bu alanda ama bizim üniversitemizde maalesef sayı da az, bundan kaynaklı şöyle bir sorun ortaya çıkıyor. Malum şimdi tezsiz yüksek lisanslar çok talep görüyor. Akademik kaygılarla da yapılan şeyler değil, farklı kaygılar daha ön planda hocalarımızın da haliyle çok önemli oranda yoğunluğu ortaya çıkıyor bu sefer. Yanlış hatırlamıyorsam her birinde 27-28 danışan olduğundan bahsediyorlar ki yetişebilme olasılığınız yok. Yani şimdi eğitim-öğretim kalitesini de haliyle etkiliyor bu, danışmanlık kalitesini de etkiliyor... Hocalarımızın bu yoğunluğundan kaynaklı maalesef yani çok üst düzey dersler geçiyor diyemem.” Ö2 (Öğretmen)

EYDP’de öğrencilere dinamik yeteneklerin kazandırılmasında eğitim-öğretim açısından zorluk olarak görülen bir diğer unsur da öğrenci merkezli biçimde bütüncül, standart bir ders programının eksikliğidir. Bu ihtiyaca ilişkin katılımcılardan biri Türkiye’deki EYDP’de standart bir ders programı oluşturmaya bilim dalı başkanlarının liderlik edecek yetki ve isteklerinin olmadığına özellikle dikkat çekerek görüşlerini şöyle açıklamıştır:

“Yani kimsenin böyle dinamik yeteneklere sahip öğrenci yetiştirmek derdinin olduğunu düşünmüyorum ben... Bu dersler açılırken öğrenci ihtiyaçları ne kadar gözetiliyor bilmiyorum, üstelik bunların güncellendiğini falan sanmıyorum....Bence Türkiye'deki akademideki bilim dalı başkanlarının gücü bütüncül bir ders programı yapmaya yetmiyor-bunu manşetten taşıyabilirsin-buna ne akademik olarak yetiyor ne de idari olarak yetiyor. Yetecek, yetebilecek olsa da kimse o topa girmek istemiyor.” ÖÜ2 (Doçent Doktor)

Başka bir katılımcı da liyakatsiz atamaların öğrencilerin eğitim-öğretim açısından dinamik yetenekleri üzerindeki olumsuz etkisine dikkat çekerek doktora mezunlarının küstürüldüğünü ve bilgilerini toplumla paylaşma ve uygulama konusunda kendilerini geriye çektiklerini şu sözleriyle vurgulamıştır:

“Yani biraz da kişiler küsebiliyor bu noktalarda. Bizde atamaların nasıl olduğu az buçuk biliniyor herkes tarafından. O yüzden hani öyle olduğu için insanlar biraz daha ön yargılı yaklaşabiliyorlar. “Nasıl olsa hani liyakata bakılmıyor, ben belki doktorayı bitirdim ama liyakata bakılmadığı için ben bu makama atanamayacağım muhtemelen” düşüncesi ile direkt önyargı oluşturuyor, kendini biraz daha kenara çekiyor bu defa. Öyle olmaması gerekiyor, yani sonuçta bunun eğitimini aldıysan ki çok zorlu bir süreç yani bu yeterliliğin geçilmesi, yani dört yılınızı veriyorsunuz. Böyle bir emek harcadığınız noktada yani en azından öğrendiklerinizi öğretmekle mükellefsiniz, uygulamakla mükellefsiniz... Yani mutlaka yönetim alanında doktorayı bitirmiş bir kişi yönetici olarak görev yapmasını tercih ederim yani hiçbir şekilde bir gün bile öğretmenlik noktasında durmaması lazım zaten.” Ö7 (Mezun-Okul yöneticisi)

Araştırmamanın katılımcıları program kapsamında az sayıda proje ve iş birliği yapılmasının araştırma ve geliştirme açısından zorluk oluşturduğuna, dinamik yeteneklerin kazandırılmasını kolaylaştırmak için daha çok proje ve iş birliği oluşturarak bunlara öğrenci katılımını sağlamak gerektiğine dair şu ifadeleri kullanmışlardır:

“Bu sadece yayın kapsamında değil yani proje, mesela ben araştırma üniversitesinde doktora yaptım X Üniversitesi'nde ama projelerde yer almadım. Daha büyük projeler, daha farklı projeler getirilip doktora öğrencileri için içerisine sokulabilir mesela. Bu konuda ben programın yetersiz olduğunu düşünüyorum. Üniversitelerin kendine ait daha fazla fonu var, dolayısıyla bu fonlar

ayrılabilir özellikle doktora öğrencileri için, bu konuda teşvik edilebilirler.” Ö9 (Mezun- Doktor Öğretim Üyesi)

“Bu projeler kısmına gelince de yani belki şey bakmak lazım, sonuçta bana kalırsa doktora öğrencileri büyük ölçüde bir hoca ya da ya da bir mentor danışmanlığında bu işlere başlayabiliyorlar. Yani bir projeye dâhil olmak, özellikle sosyal bilimlerde çok fazla proje dönmüyor... O yüzden bu kadar az sayıda proje alabilirken sosyal bilimler öğrencilerinin de buralarda bir yer edinmesi araştırma ve yayın faaliyetlerine göre çok daha zor tabii ki ama yine de böyle bir gündemi var öğrencilerin bunu biliyorum... Bence eğitim yönetimi alanındaki hocalar oldukça az proje alıyorlar, dolayısıyla da birlikte çalışma ihtiyacı da oldukça azalıyor.” ÖÜ2 (Profesör Doktor)

Araştırma ve geliştirme kategorisinde öğrenci katılımcılar bir başka zorluk olarak programda uygulamalı araştırmaların yeterli olmadığını, bunun da uygulama süreçlerini, araştırma üretimini ve mezun becerilerini olumsuz etkilediğine şu şekilde dikkat çekmektedirler:

“En azından uygulamaya yönelik biraz daha fazla çalışmalar yapmaları, teoriden biraz kurtarıp... İşin içine girdiğimiz zaman, bir işi yaparak öğreniriz ya, uygulama kısmının eksik olduğunu düşünüyorum. Bunun da bizim bir şey üretmemizin önünde engel olduğunu düşünüyorum.” Ö5 (Yönetici)

“Evet, aldığımız dersler ya da mesleki gelişim anlamında bir şeyler sağlıyor program ama mesela bizim alanda sadece teori ağırlıklı çalışıyoruz mesela uygulama kısmımız yok. Uygulama bu açıdan dinamiklik kazanmıyor yani uygulama süreçlerine aktaramadığımız için bir yerde yarım kalabiliyor dolayısıyla. Uygulama kısmı da olmuş olsa daha yeterli mezun olmuş olacağız yani.” Ö9 (Mezun-Doktor Öğretim Üyesi)

Katılımcılardan Ö7 araştırma ve geliştirme konusunda öğrenci yeterliklerinin istenen seviyede olmadığına ve doktora kabulde bunun göz önüne alınması gerektiğine dikkat çekerek “*Araştırma-geliştirme tamamen pratiğe dayalı bir durumdur, pratik yaptıkça okudukça gelişirsiniz. Bunlara girmediğiniz zaman ya da sınırlı girdiğiniz zaman gelişiminiz sınırlı olur. O yüzden mutlaka yüksek lisans döneminde yapılan çalışmaların doktora ön kabulde göz önünde bulundurulması gerektiğini düşünüyorum.*” demiştir. Bir diğer katılımcı da araştırma ve geliştirme açısından öğrenci yeterliklerinin istenen düzeyde olmamasının dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerinin kazandırılmasını zorlaştırdığına yönelik şunları söylemiştir.

“Şimdi bizim alanın şöyle bir handikapı var diye düşünüyorum. Öğrencilerin alım koşullarında baktığımızda çoğu dil kökenli. Dolayısıyla evet dil yetenekleri iyi ama araştırma okuryazarlığı boyutunda çok yeterli olduklarını düşünmüyorum... Hani ben onlara kaynakça bağlacı nasıl gösterilir diye anlatıyorsam, istatistikmiş, ne bileyim işte daha üst düzey teknikler analizler vesaire bunları konuşma şansım olmadı açıkçası... Beklentim çok yüksekti, doktora hani rapor yazma, ne bileyim bir araştırma, bir metin oluşturma, kaynak kullanma vesaire bunlarla ilgili artık pişmiş olduklarını varsayıyordum ama yok. Bunu görmeyince çok hayal kırıklığına uğradım ve konuları kenara bırakıp biraz onların araştırma yeteneklerini becerilerini geliştirmeye yönelik ödevler, konuşmalar, tartışmalar yapmaya başladım.” ÖÜ5 (Doktor Öğretim Üyesi)

Liderlik, yönetim ve kalite açısından katılımcılar, öğrencilere programda dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin kazandırılmasında araştırmalara liderlik yapma ve kaliteyi artırma için uygulama fırsatlarının sunulmaması ve alan açılmamasının en önemli zorluk olduğunu vurgulamışlar ve şunları söylemişlerdir:

“Nitelik, parantez içinde kalite açısından şöyle söyleyebilirim, bölümün niteliğinin sadece zayıf olduğu kısım bence uygulama kısmının yetersiz olması. Bu tabii ki niteliği etkiliyor, benim kendi eğitim aldığım üniversitede bölümün çok nitelikli olduğunu düşünüyorum, çünkü dersler çok yoğun geçmişti, çok çalıştığımı, çok çaba harcadığımı düşünüyorum, çok okumalar yapmıştım. Dolayısıyla nitelik anlamında nitelikliydi ama her yer için aynı yeri söyleyemem... Nitelik anlamında tabii çok çeşitli beceriler kazandırılıyor alanla ilgili, derinlemesine okumalar yapıyoruz o yeni raporlardan, yeni kitaplardan alıyoruz okuyoruz ama uygulamada baktığınız zaman, uygulamanın sahada çok az olduğunu düşünüyorum... Eğitimim sürecinde bu konuda eğitim yönetimi programının yönlendirdiğini düşünmüyorum, öyle söyleyeyim.” Ö9 (Mezun-Doktor Öğretim Üyesi)

“Maalesef üniversitemizin (programın) liderlik konusunda etkili olmadığını düşünüyorum yani çok daha fazla liderlik alanlarının açılması sağlanabilir diye düşünüyorum. Biliyorsunuz projeler yazabiliriz, birçok kurumla kuruluşla STK ile işbirliği yapma imkânımız var, yapıyoruz da bizim MEB içerisinde yaptığımız çalışmalarımız da var, fakat üniversitemizin maalesef bu konuda bir yönlendirmesi yok, bu konuda beklentisi de yok.” Ö2 (Öğretmen)

Toplumsal katkı kategorisinde katılımcılardan bir öğretim üyesi toplumsal katkıya ilişkin çıktılara gereken önemin verilmediğini vurgulayarak bu durumu EYDP’de dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin öğrencilere kazandırılmasında bir zorluk olarak nitelemiş ve aşağıdaki ifadeleri kullanmıştır:

“Bizim eğitim yönetimi yüksek lisans doktora programları çıktılarının toplumsal katkı açısından maalesef çok büyük bir anlamı yok. Çünkü toplumsal katkıyı sunduğunuz birimin, yapının, Milli Eğitim Bakanlığı’nın ve YÖK’ün bu sonuçlarla ilgili kendisinde bir motivasyon olması gerekiyor. Yani üniversite 4.0 şimdi tartışılıyor, eğitim-öğretim, araştırma geliştirme, toplumsal katkı boyutuna baktığımız zaman ne yazık ki sosyal bilimlerde olduğu gibi eğitim yönetim alanının da toplumsal katkı bağlamı çok zayıf.” ÖÜ1 (Doktor Öğretim Üyesi)

“Bu programa başlamadan önce Milli Eğitim’de bir öğretmen olarak bir yılını geçirmiş birisi olarak şunu söyleyebilirim, gözle görülür ve doğrudan bir toplumsal katkı olduğunu düşünmüyorum. Yani bu programlar kişiler bunu yapsa da yapmasa da eğitim örgütlerinde süreç devam ediyor. Hatta buna çok fazla da dikkat göstermeyen bir MEB var... Yani bu bilgileri kullanılabilir, eğitim örgütlerinde bunun hazırlığının, bunun yasal temelinin olması lazım, eksik olduğu için de çok zayıf bir katkısı olduğunu düşünüyorum, öyle dönüştürücü bir etkisi yok.” ÖÜ4 (Doçent Doktor)

Dinamik Yetenekler Yaklaşımı Açısından Zorluklar

Araştırma kapsamında dinamik yeteneklere ilişkin becerilerin öğrencilere kazandırılması sürecindeki zorluklara ilişkin bulgular, dinamik yetenekler yaklaşımı boyutları açısından ele alınmıştır. Bu alt tema “Fırsatları algılama zorlukları”, “Fırsatları yakalama zorlukları” ve

“Dönüştürme zorlukları” kategorilerinden oluşmaktadır. Kategorilerde yer alan alt kategorilerin gösterildiği tema ağacına aşağıda yer verilmiştir (Şekil 7).



Şekil 7. Dinamik yetenekler yaklaşımı açısından zorluklar tema ağacı

Fırsatları Algılama Zorlukları

Fırsatları algılama zorlukları kategorisindeki “Çevredeki değişim ve yeniliklerin takibi”, “Araştırma fırsatları sunma” ile “Kişisel-akademik ağlar kurma ve genişletme” alt kategorileri yer almaktadır. Çevredeki değişim ve yeniliklerin takibi alt kategorisinde en fazla “değişim ve yeniliklere dair program içi/dışı (dernek, konsey vb.) liderlik yapılmaması” zorluk olarak ifade edilmiştir. Araştırma fırsatları sunma alt kategorisinde en fazla “haksız yazarlık” ile “proje üretimi ve öğrenci katılımının azlığı” bir zorluk olarak görülmektedir. Kişisel-akademik ağlar kurma ve genişletme alt kategorisinde ise en fazla “danışman desteği eksikliği” kodu kapsamındaki görüşler zorluk olarak bildirilmiştir (Tablo 27).

Tablo 27

Fırsatları Algılama Zorlukları

Alt Kategori	Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Çevredeki değişim ve yeniliklerin takibi	Değişim ve yeniliklere dair program içi/dışı (dernek, konsey vb.) liderlik yapılmaması	Ö2, Ö7	ÖÜ3	3
	Değişim yönetiminde yetersizlik	Ö7		1
	Değişim takibi ve mesleki gelişim için yasal izin olmaması		ÖÜ7	1
	Haksız yazarlık		ÖÜ2, ÖÜ7, ÖÜ8	3
Araştırma fırsatları sunma	Araştırma-proje üretimi ve öğrenci katılımı teşvikinin yetersizliği	Ö7, Ö9		2
	Takım çalışması eksikliği	Ö4		1
	Tüm ödevlerden yayın üretilmemesi	Ö9		1
	Program gündeminde olmama		ÖÜ5	1
	Ekonomik destek yetersizliği		ÖÜ4	1
	Danışman desteği eksikliği	Ö4, Ö7		2
Kişisel-akademik ağlar kurma ve genişletme	Program içi ve dışı öğretim üyeleri ile iletişime teşvik eksikliği		ÖÜ7	1
	Bilimsel etkinliklere katılım şartı bulunmaması	Ö7		1
	Farklı program ve kurumlarla yetersiz iş birlikleri	Ö9		1
	Farklı üniversitelerden ders aldırma ve iş birliklerini güçlendirmede yetersizlik		ÖÜ4	1
	Program misyonu olmaması		ÖÜ5	1

Katılımcılar çevredeki değişim ve yeniliklere dair program içinde veya dışında (dernek, konsey vb.) liderlik yapılmamasını, dinamik yeteneklerin kazandırılmasında bir zorluk olarak nitelendirmişlerdir. EYDP’de ortak bir algıyla, birlikte hareket etme ve alandaki değişimlere liderlik ederek sessiz kalmamaya, çevreyi etkileme gerekliliğine ilişkin şunları söylemişlerdir:

“Mesela yönetici atama kriterlerinde sürekli değişiklikler oluyor bizim ülkemizde, bu eğitim yöneticilerinin atanma süreçlerinde. Bizim dernekler falan da var EYUDER (Eğitim Yöneticileri ve Uzmanları Derneği), EYEDDER (Eğitim Yöneticileri ve Deneticileri Derneği) gibi. Bu derneklerin de bir açıklaması olmuyor ya da Eğitim Fakültesi Dekanları Konseyi’nin... Yani belki hani onların yapabilecekleri de sınırlıdır ama en azından hani bir toplum üzerinde bir farkındalık oluşturacak dahi bir girişimde bulunmuyorlar... Bu alandaki değişimlerde ilk söz hakkı verilmesi gereken kişiler onlar. Ama süreçte maalesef biraz sessiz kalınıyor, o sessiz kalındıkça da haliyle yöneticilerin o atanma kriterlerindeki seçim kriterlerindeki durum sahaya olumsuz olarak yansıyor... Yani çevreyi etkileme noktasında, toplumu etkileme noktasında biraz sessiz kalınıyor.” Ö7 (Mezun-Okul yöneticisi)

“Bölüm içerisinde bir ortak düşünceyle harekete etme beklentisi oluyor insanda, bu yok maalesef... Yine çevredeki değişimler ve yenilikler için de yapılacak programlarda yine bu ortak algıyı birinin oluşturması, liderlik etmesi gerekiyor. Zaten bizim programımızın içerisinde olan en temel kavramlardan bir tanesi bu. Bir liderlik beklentisi var tabii ki de öğrenci olarak hocalarımızdan veya enstitü yönetiminden veya rektörlerimizden veya dekanlarımızdan. Bu anlamda sadece bilgilendirici bir yaklaşım sergilendiğini söyleyebilirim, yeterli de bulmuyorum haliyle.” Ö2 (Öğretmen)

Araştırma fırsatları sunma kapsamında katılımcılardan bazı öğretim üyeleri ödevden yayın üretiminin ders geçme koşulu olmasının bir sonucu olarak haksız yazarlığın bir zorluk olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar öğrenciyi ders kapsamında makale yapmaya zorunlu tutma ya da hiçbir katkı sunmadan makaleye adını yazdırmanın bir sorun, bir zorlama olduğuna ilişkin aşağıdaki ifadeleri kullanmışlardır:

“Derste yaptıkları ödevleri onların hani angarya görmemesi için daha anlamlı görmeleri, daha ciddi kaliteler sağlamaları için hani herhangi bir bildiri olarak sunabileceklerini, makale yapabileceklerini falan söylüyorum ben. Hani burada şunu kesinlikle ilave ediyorum. Hani kimisi şey yapar “bildiriye benim adımlı da ekle” ya da “makale yap, benim adımlı da ekle” gibi yaklaşımlar olabiliyor. Hani baştan böyle bir koşul olmadan, hani “bu senin çalışman, bu senin araştırman, senin adın olacak” şeklinde. Amacı kendiniz için değil, bunu öğrencinin öğrenmesi için yaptığınızı, onun kariyerini desteklediğinizi hissettirmeniz öğrencinize ve bunun için yardım yapmanız. Ama işte tam tersi olabiliyor hiçbir yardım sağlamadan tersini isteyebiliyor bazen hocalar, hani o tür sorunlar olabiliyor. “ÖÜ7 (Profesör Doktor)

“Öğrenciyi ders kapsamında yayın yapmaya zorlayan danışmanlar var. Burada kendi isminin dâhil olup olmamasından bağımsız olarak öğrenciye diyor ki örneğin “Bu çalışma kapsamında mutlaka bir makale yapacaksınız” diyor, yani bunu bir zorunluluk olarak bildiriyor, bir dersten başarılı olma koşulu olarak sunuyor.” ÖÜ2 (Doçent Doktor)

Öğrencilere araştırma fırsatları sunma konusunda mezun katılımcılar araştırma-proje üretimi ve bunlara öğrencilerin katılmasını teşvikteki yetersizliğe de dikkat çekmişlerdir. Konuya ilişkin mezunlardan birinin, öğrencilere araştırma yaptırarak tecrübe kazandırmanın önemi ve buna bağlı olarak doktora derecesinin topluma yansımalarına ilişkin şu ifadesinin oldukça çarpıcı olduğu söylenebilir:

“Hocanın mutlaka öğrenciyi araştırma yürütmeye sevk etmesi lazım. Çünkü yani doktoraya gelmiş öğrenciler, yüksek lisansta ya belki tek bir tezini yazıyor ya belki işte enstitünün bir bildiri zorunluluğu varsa işte uydurma bir bildiri yazıyor. Yani hiç araştırma tecrübesi olmadan gelen doktora öğrencileri var, doktoraya başlayan öğrenciler var. Şimdi doktora sürecinde de bunlar araştırmaya zorlanmadığı zaman bir şekilde doktoradan da mezun olurlar. Doktoradan mezun olunca bu defa hani öğrenci ne bir metodoloji biliyor ne alanla ilgili eksikleri biliyor-çünkü okuma yapmamış, sadece tezi ile ilgili okuma yapmış-ne alandaki değişimleri, değişiklikleri görebiliyor. Yani hal böyle olduğu zaman hani toplumun gözünde de o doktora derecesinin değerini de düşürüyor. Çünkü hani toplum bakıyor diyor ki ya sen doktoralısın, senin bir fikrine ihtiyaç duyuyorlar, soruyorlar, eveleyerek geveleyerek cevap veriyorsun, ‘Ya doktoradan mezun olmuş adamın verdiği cevaba bak’ diyorlar. Yani o yüzden hani mutlaka bu noktalarda hocaların biraz zorlaması gerekiyor.” Ö7 (Mezun-Okul yöneticisi)

Araştırma fırsatları sunmaya ilişkin doktor öğretim üyesi olarak görev yapan bir diğer mezun öğrenci ise araştırma-proje üretiminin ve öğrencilerin bunlara katılımını sağlamada yeterli teşvik olmadığını belirterek şunları söylemiştir:

“Bu araştırma fırsatlarını da çok yeterli bulmuyorum. Aslında “Araştırma Üniversitesi” özel bir durum var, araştırmalar yapması gerekiyor, projeler yapması gerekiyor, o değil mi? Ben bir

projede yer almadım doktora eğitim sürecinde. Doktora öğrencisi sadece şunu yapıyor: İşte sadece BAP (Bilimsel Araştırma Projeleri) projesine dönüştürebiliyor, o kadar oluyor... Bizim alanımızın en güzel şeylerinden bir tanesi de böyle farklı yerlerden, farklı gruplardaki insanlarla çalışıyoruz ve bu da insanın tabii ki vizyonunu, ufkunu açıyor. Mesela bu tarz gruplarla ilgili bazı projeler yürütülebilirdi, yürütülmedi. Yürütülüyordur belki ama binde bindir falan, belki ben rastlamadım, duymadım ama ben yer almadım açıkçası ve doktora öğrencisi olarak yer almak isterdim... Dolayısıyla ben bunun çok sınırlı olduğunu düşünüyorum.” Ö9 (Mezun-Doktor Öğretim Üyesi)

Kişisel-akademik ağlar kurma ve genişletme kapsamında en fazla danışman desteği eksikliği bir zorluk olarak görülmüş ve eğitimi sürecinde danışman desteği göremediğinden danışman değişikliği yaptığını vurgulayan öğrencilerden biri düşüncelerini şu sözleriyle aktarmıştır:

“Bununla ilgili ben bir destek olduğunu düşünmüyorum ya da benim bildiğim bir destek yok. Şu an için henüz danışmanımdan da böyle bir yönlendirme yok, yani böyle bir sistem yok. Hocaya kalıyor, danışmanınız sizi desteklerse daha farklı oluyor. Bir şey olmadı ama ben bu hissiyatımdan dolayı danışman değiştirdim. Danışman desteğini tam hissedemediğim için ya da ileride yakalayabileceğim bazı fırsatları görmemi engelleyeceğini düşündüğümünden. Yani bu iş açısından değil, ağ olabilir ya da fikir olabilir. Bunu, fırsatları paylaşması açısından tam hissedemediğimden danışman değişikliği yaptım, bu konuda danışman desteği önemli.” Ö4 (Öğretmen)

Fırsatları Yakalama Zorlukları

Fırsatları yakalama zorlukları kategorisinde “Lider ve girişimci bir bakış açısı kazandırma”, “Yeni teknoloji ve araştırma yöntemlerinin öğrenilmesi” ve “Diğer program ve kuruluşlarla iş birlikleri ve projeler” alt kategorileri yer almıştır. Lider ve girişimci bir bakış açısı kazandırma alt kategorisinde en fazla “kuramsal içeriğe ek uygulamalı eğitim yaklaşımı (liderlik uygulamaları) eksikliği”; yeni teknoloji ve araştırma yöntemlerinin öğrenilmesi alt kategorisinde en fazla “teknolojik yenilikleri kullanma ve öğrencilere sunma eksikliği” bir zorluk olarak görülmüştür. Diğer program ve kuruluşlarla iş birlikleri ve projeler alt kategorisinde ise görüşler en fazla “iş birlikçi araştırma-proje üretimine teşvik, yönlendirme eksikliği” kodu etrafında yoğunlaşmıştır (Tablo 28).

Lider ve girişimci bir bakış açısı kazandırmaya ilişkin zorluklar alt kategorisinde Ö10 “*Bu da dersler bazındaki teorik bilgiler çerçevesinde kalıyor.*” diyerek sadece derslerde edindikleri kuramsal bilgileri kastederken kuramsal içeriğe ek olarak uygulamalı eğitim eksikliği zorluğuna dair bir diğer öğrenci şunları söylemiştir:

“Yani bizim eğitim yönetimi alanındaki doktora sürecine baktığımızda pratik hemen hemen hiç yok... Mesela örnek olaylar üzerinden de gidilebilir, hocalar o sahada topladıkları bilgileri

‘Şurada, şu okulda şöyle bir durum yaşanmış bunu siz yönetim doktoralı biri olarak nasıl çözersiniz, buna yönelik bir rapor hazırlayın’ gibi bu şekilde uygulamalar da yapılabilir veya direkt sahaya yönlendirilebilir... Tamam, biz liderliği okuduk, liderlikle ilgili çalışmaları gördük, liderlik türlerini gördük falan ama liderliğe dair uygulama yapmadık... Yöneticilik yapmayan doktoralılar var. Bunlar nerede yapacak liderliği? Bunları yapabilmesi için üniversitelerin biraz fırsatlar sunması gerekiyor... Yani oradaki o dinamik yetenekler ancak bu şekilde uygulamalarla açığa çıkabilir... Bu tür uygulamalara gidilmesi gerekiyor lider ve girişimci bir bakış açısı kazanabilmek açısından.” Ö7 (Mezun, Yönetici)

Tablo 28

Fırsatları Yakalama Zorlukları

Alt Kategori	Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Lider ve girişimci bir bakış açısı kazandırma	Kuramsal içeriğe ek uygulamalı eğitim yaklaşımı (liderlik uygulamaları) eksikliği	Ö2, Ö7, Ö10		4
	Program misyonu olmama	Ö2	ÖÜ5, ÖÜ6	3
Yeni teknoloji ve araştırma yöntemlerinin öğrenilmesi	Teknolojik yenilikleri kullanma ve öğrencilere sunma eksikliği	Ö3, Ö8	ÖÜ2, ÖÜ4, ÖÜ5, ÖÜ7	6
	Yeni araştırma tekniği eğitimleri eksikliği	Ö1, Ö8, Ö10		3
	Araştırma istatistikleri dersinin zorunlu olmaması		ÖÜ2	1
	İş birlikçi araştırma-proje üretimine teşvik, yönlendirme eksikliği	Ö2, Ö3, Ö5, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11		8
Diğer program ve kuruluşlarla iş birlikleri ve projeler	İş birlikçi proje girişimi ve destek yetersizliği		ÖÜ2, ÖÜ3, ÖÜ4	3
	İşbirlikçi projeler için gereken az ders yükünün sağlanamaması	Ö2	ÖÜ3	2
	Bireysel girişimlerin program düzeyine taşınamaması		ÖÜ2, ÖÜ5	2
	İş birliği iklimi yerine rekabetin hâkim olması	Ö4		1
	Proje desteği için EYDP’nin yeterince güncel olmaması		ÖÜ2	1

Katılımcılardan Profesör Doktor unvanlı öğretim üyesi ÖÜ6, programın lider ve girişimci bir bakış açısı kazandırmaya yönelik amacı bulunmadığını “*Böyle bir amacımız yok! Yeterlikleriyle ve koşullarla ve ihtiyaçlarla doğal olarak ortaya çıkacak olan bir durumdur.*” diyerek açıklamıştır. Bir öğrenci ise programda liderlik ve girişimciliği destekleyecek bir yaklaşım bulunmadığını, bu konuda eksiklik olduğunu vurgulayarak düşüncelerini şu sözlerle ifade etmiştir:

“Maalesef bu konuda eksiklikleri çok ciddi görüyorum. Liderlik ve girişimciliği destekleyecek bir yaklaşım yok, X Üniversitesi’nde ben görmüyorum. O yüzden de bu madde için yani dediğim gibi kuramlar içerisinde konuşuyoruz tabii ki, derslerimizde konuşuyoruz liderlikle ilgili derslerimiz oldu, bunları konuştuk. Fakat bu tamamen alt seviye bir kazanım, üst seviye bir kazanım gerçekleşmiyor maalesef, o konuda ciddi eksiklik var.” Ö2 (Öğretmen)

Yeni teknoloji ve araştırma yöntemlerinin öğrenilmesi alt kategorisinde teknolojik yenilikleri kullanma ve öğrencilere sunmaya yönelik katılımcılar genel olarak programda bir

eksiklik olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmen olarak görev yapan Ö3 “Yeni teknolojiyi bağlamında bir şey sunulmadı. Derslerde falan ders bazında soruyorsanız, bir şey öğrenmedik yani yeni teknoloji bağlamında. Sunum yapmayı zaten biliyorduk yüksek lisanstan sunum yaptık. Alanımız da zaten çok teknik bir alan olmadığı için o anlamda bir şey öğrenmedim” diyerek düşüncelerini dile getirmiştir. Teknolojik yenilikleri kullanma ve öğrencilere sunma eksikliğini zorluk olarak gören diğer öğretim üyeleri de düşüncelerini aşağıdaki gibi dile getirmişlerdir:

“Yani yenilikçi şeyler yapıldığını sanmıyorum, yaptığımız en yenilikçi şey araştırma yöntemleri ile ilgili derslerin sayılarını ve içeriğini çeşitlendirmek olduğunu düşünüyorum. Yoksa yani yeni teknoloji kullanımı sağlamada çok yenilikçi şeyler yaptığınızı düşünmüyorum. Genelde klasik gidiyor bence tarzlarımız.” ÖÜ2 (Doçent Doktor)

“Yeni teknolojilerle alakalı öyle bir içeriğimiz yok... Ders içeriğinde bir takım bilimsel teknolojiyi, teknolojik araç gereçlerin sunulması, tabii ki her şeyi hoca yapmayacak. Tabii ki öğrenci de bir şey yapacak ama artı bir şey olmalı. Artı bir etkinlik ders dışı, artı bir etkinliğimiz yok.” ÖÜ5 (Doktor Öğretim Üyesi)

Bir öğretim üyesi yeni araştırma yöntemlerinin öğrenilmesi kapsamında öğrencilerin araştırma ve istatistik derslerini almasının kendi isteklerine bırakılmasının bu yetenekleri kazandırmada zorluk yarattığını ve bu derslerin zorunlu ders kapsamında olması gerektiğini şu şekilde belirtmiştir:

“Araştırma ve istatistik dersleri konusunda özellikle oldukça eksik olduğumuzu ve zorlayıcı olmadığımızı, doktoradaki öğrencilerin istatistik dersi almasının zorunlu olması gerektiğini düşünüyorum. Yani programımızda mesela bizde istatistik dersi eğer isterse alınıyor, isteğe bağlı genelde. Bize matematikten falan öğrenci gelmiyor, sosyal bilimlerden geliyor öğrenciler ve onların da altyapısı doğal olarak çok güçlü değil fakat istatistik dersi mesela zorunlu değil... Yani şöyle bakılıyor istatistik dersine: Eğer öğrenci bir çalışma yapacaksa ya da ilgisi varsa gider, birinden istatistik dersi alır... Hani olmasa da olur, isterse alır bir ders bu bizim programımızda ve bunun çok ciddi bir hata olduğunu düşünüyorum. Birkaç kez de bunu söyledim bilim dalı toplantılarında ama kimse oralı olmadı.” ÖÜ2 (Doçent Doktor)

Araştırmanın katılımcıları öğrenciler, program kapsamında diğer program ve kuruluşlarla iş birliği ve projeler oluşturmaya yönelik iş birlikçi araştırma-proje üretiminin ve bu konudaki teşvik yetersizliğinin zorluk oluşturduğunu şu sözlerle açıklamışlardır:

“Bölüm olarak hadi bir Erasmus projesi yapalım, hadi bir kalkınma ajansı projesi yapalım... Gayet yapılabilir şeyler bunlar, yapılmalıydı da bence... Maalesef böyle bir girişim yok, ben teknoparktan veya projelerle ilgili kişisel yaşantımla alakalı kazanımlara sahibim. Çünkü yine diyorum özel büroda bizim işimiz zaten buydu. Biz kalkınma ajansı projeleri yaptık, Erasmuslar yaptık yani KOSGEB’le çalıştık, birçok STK ile çalıştık, Üniversitelerle çalıştık, benim kişisel yaşantımda böyle birikimim var. Üniversitenin o anlamda evet bir imkân sunma durumu var, sunduğu teknopark gerçekten kaliteli fakat bölüm içerisinde böyle bir yönlendirme yeterince yok.” Ö2 (Öğretmen)

“Ben bunun olduğunu düşünmüyorum. Çünkü eğitim programında başka bir üniversiteyle veya başka bir kurumla, STK ile bir çalışma yürütüldüğünü düşünmüyorum, bunun sınırlı olduğunu düşünüyorum, projeler de öyle... Ben eğitim yönetimi doktora programının diğer kurum ve kuruluşlarla herhangi bir bağlantısı olduğunu düşünmüyorum. Doktora öğrencilerinin yönlendirildiğini, iş birliği yaptığını, diğer kurumlarda düşünmüyorum. Sadece kendi program içerisinde, öğrencileri arasında sınırlı bir iş birliği ilişkisi olduğunu düşünüyorum.” Ö9 (Mezun, Doktor Öğretim Üyesi)

“Burada maalesef ben olumlu şeyler söyleyemeyeceğim çok fazla bir şey yapılmadı. Yani benim dâhil olduğum ya da benim çevremdeki birinin dâhil olduğu bir şey olmadı. Sadece bireysel olarak bu BAP projeleri dediğimiz, insanların tezini yazarken belki BAP projesine dâhil edilmesi oldu. Ama bu da kişisel olarak sınırlı kaldı yani hep beraber birlikte bir TÜBİTAK projesi yapalım, bir Erasmus projesi, bir Avrupa Birliği projesi hazırlayalım, buna katılalım gibi bir şey maalesef olmadı... Ama biz o STK projeleri olsun TÜBİTAK olsun bunlarla ilgili herhangi bir projeye dâhil olabiliydik, maalesef bu konuda eksiklerimiz olduğunu düşünüyorum.” Ö8 (Mezun, Araştırma Görevlisi)

Öğretim üyesi katılımcılar diğer program ve kuruluşlarla iş birliği ve projeler oluşturmada bir zorluk olarak düşündükleri, işbirlikçi araştırma-proje girişimi ve bunların kurumlarca desteklenmesinin yetersizliğine dikkat çekmiş ve şunları söylemişlerdir:

“Yani iş birliği oluşturmak için şöyle bir strateji diyebileceğim bir şey yok yani bizde. Herkes çok bireysel çalışıyor. İçine kapanık çalışıyor ve herkes kendi network’ündeki kişilerle iş birliği yapıyor. Ama zaten bu konularda iş birliği çok güçlü değil bizde yani. Hani mesela biliyorum bazı kurumlar daha fazla proje yapıyor, proje yönleri güçlü oluyor ama bizim bilim dalımızda böyle bir şey yok.” ÖÜ2 (Doçent Doktor)

“Ya ben bu konuda biraz zayıf olduğumuzu düşünüyorum. Çünkü şundan dolayı... Siz bu iş birliklerini başlatsanız bile, bu iş birliğini yapacağınız kurumlardan destek almanız lazım, desteklenmeniz lazım, üniversite tarafından diğer kurumlar tarafından... Böyle değil maalesef, sınırlı bir destek, sınırlı olanaklarla yürüyoruz. Biz burada zayıf kalıyoruz ki sebebi var. Birincisi alanda bu konuda çok iyi olan, yetkin olan tecrübeli olanların sayısı az, ikincisi destek verecek yerler az... Ben bu konuda iyi olmadığımızı düşünüyorum, ihmal ettiğimizi düşünüyorum.” ÖÜ4 (Doçent Doktor)

Katılımcılar ayrıca işbirlikçi projelerin zaman gerektirdiğini ve ders yüklerinin fazlalığının bu konuda zorluk oluşturduğunu belirtmiş ve şu ifadeleri kullanmışlardır:

“Çok ciddi yoğunlukları var, onlar da sadece programın yetişmesi durumunda kalıyorlar maalesef. Fakat bu anlamda eksikliklerin anlaşılması adına ben buna taraf tutarak cevap veremeyeceğim, net olarak evet eksik kalıyor bizim bölümümüz.” Ö2 (Öğretmen)

“E tabi bunlar artı zaman, çaba, emek gerektiren şeyler. Bizim temel sıkıntılarımızdan birisi şu, ders yükümüz oldukça fazla. Taşra üniversitelerinde böyle bir problem var yani X Üniversitesi’nde durum nedir bilmiyorum. Bizden çok farklı olduklarını düşünmüyorum. Hala işte lisansta her birimizin en az on saat dersi var, altı ile dokuz saat arasında değişen pedagojik formasyon var, tezsiz yüksek lisans programları var. Bütün bunları değerlendirdiğimizde, en az her birimizin her dönem 30 saat civarında ders oluyor. Bunların hazırlıkları, bunları yürütme falan derken enerjinin de bir limiti olduğu kesin. Bazı şeylere yetişemiyoruz artık.” ÖÜ3 (Profesör Doktor)

Dönüştürme Zorlukları

Dönüştürme zorlukları kategorisinde “Yaratıcılığı destekleyerek araştırma üretkenliği sağlama”, “Yetenek dönüştürmeye yönelik imkân, kaynak ve teşvikler” ile “Kolektif öğrenme düzeyini geliştirme ve öğrenilenleri paydaşlarla paylaşma” alt kategorileri yer almıştır. Yaratıcılığı destekleyerek araştırma üretkenliği sağlama alt kategorisinde “alana katkı sunan özgün, yaratıcı tezlerle diğerlerinin aynı kefeye koyulması”, “derin alan okumaları eksikliği” ve “araştırma üretmenin zorunlu tutulmaması” gibi görüşler bildirilmiştir. Yetenek dönüştürmeye yönelik imkân, kaynak ve teşvikler alt kategorisinde en fazla “yetenek dönüştürmeye yönelik burs, bütçe, yurtdışı eğitimi vb. kaynakların yetersizliği” bir zorluk olarak görülmektedir. Kolektif öğrenme düzeyini geliştirme ve öğrenilenleri paydaşlarla paylaşma alt kategorisinde ise en fazla “kolektif öğrenme ve araştırmalar için birlikteliklerin azlığı” ile “rekabet yerine herkesin kazandığı dinamik bir ortam oluşturmama” kodlarındaki görüşler zorluk olarak ifade edilmiştir (Tablo 29).

Tablo 29

Dönüştürme Zorlukları

Alt Kategori	Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Yaratıcılığı destekleyerek araştırma üretkenliği sağlama	Alana katkı sunan özgün, yaratıcı tezlerle diğerlerinin aynı kefeye koyulması		ÖÜ1	1
	Derin alan okumaları eksikliği	Ö7		1
	Araştırma yürütme zorunluluğu olmaması	Ö7		1
	Program gündeminde olmama		ÖÜ2	1
	Yaratıcılık için gereken ihtiyaçların giderilmemesi		ÖÜ1	1
Yetenek dönüştürmeye yönelik imkân, kaynak ve teşvikler	Yetenek dönüştürmeye yönelik burs, bütçe, yurtdışı eğitimi vb. kaynakların yetersizliği	Ö2, Ö4, Ö5, Ö8, Ö9	ÖÜ1, ÖÜ3, ÖÜ4, ÖÜ6	9
	Programın uygulamaya dönük olmaması		ÖÜ2, ÖÜ7	2
	Ekonomik ve yönetsel destek yetersizliği		ÖÜ3, ÖÜ4	2
	Yükseköğretimi yetiştirme odağından araştırma odağına kaydıramama		ÖÜ7	1
	Ders içeriklerinin yeterince güncel olmaması		ÖÜ7	1
	Demokratik ve katılımcı akademik ortam yetersizliği		ÖÜ6	1
Kolektif öğrenme düzeyini geliştirme ve öğrenilenleri paydaşlarla paylaşma	Kolektif öğrenme ve araştırmalar için birlikteliklerin azlığı	Ö2, Ö8		2
	Rekabet yerine herkesin kazandığı dinamik bir ortam oluşturmama		ÖÜ1, ÖÜ5	2
	Bir araya gelinebilecek öğrenme ortamlarının yetersizliği		ÖÜ3	1

Yaratıcılığı destekleyerek araştırma üretkenliği sağlama konusunda öğretim üyelerinden bir katılımcı, üretilen doktora tezlerinin niteliğinden dem vurmış, öğrencilerin yaratıcılığının ve üretkenliğinin desteklenmesi için alana katkı sunan özgün, yaratıcı doktora tezleriyle diğerlerini aynı kefeye koymanın bu konuda bir zorluk oluşturduğuna dair şu ifadeleriyle dikkat çekmiştir:

“Yani özetle yaratıcılığı desteklemek için yaratıcılığın sizin için ne olduğunu ne ifade ettiğini hem bilim insanlarının hem öğrencilerin düşünmesi gerekiyor. Sonuçta hazır bir ölçeği alarak işte ‘Eskişehir örneği’ şeklinde yapan bir doktora öğrencisiyle ne bileyim yapısal eşitlik modellemesi yanına, ileri nicel-nitel parametreyi koyarak çok ileri düzey bir desen yapan da aynı diplomayı aldıktan sonra, yaratıcılığı desteklemenin ya da araştırma üretkenliğini konuşmanın çok büyük bir anlamı yok.” ÖÜ1 (Doktor Öğretim Üyesi)

Yetenek dönüştürmeye yönelik zorluklarda en fazla bu konudaki burs, bütçe, yurtdışı eğitimi vb. kaynakların yetersizliği dile getirilmiştir. Buna ilişkin düşüncelerini yönetici olarak görev yapan Ö5 “*Çok böyle yeteneğimizi geliştirmeye yönelik, çok çalışma olduğunu söyleyemeyeceğim yani*” diyerek ifade ederken diğer katılımcılar bu zorluğu şu ifadelerle açıklamışlardır:

“Yetenekleri dönüştürmeye yönelik herhangi bir kaynak, imkân yok maalesef, öyle bir imkân görmüyoruz, herhangi bir kaynak almıyoruz bir yerden, teşvik almıyoruz maalesef. Böyle bir teşvik sistemine ihtiyaç var, bir teşvik mekanizması şart, hocalarımızın bir teşvik mekanizması var evet, onlar faydalıyorlar bundan. Bizim de aslında çok ciddi faydalanabileceğimiz imkânlar yaratılmalı. Ha şöyle, TÜBİTAK tarafından var ki TÜBİTAK bursiyeriyim aynı zamanda, oradan bir teşvik alıyoruz, devam ediyoruz araştırmalarımıza haliyle. Ama üniversite bağlamında konuştuğumuz için söylüyorum bunu. Program bağlamında maalesef böyle bir teşvik yok.” Ö2 (Öğretmen)

“Buna yönelik bütçe ayrılırsa, bütçelenirse, burslar verilirse mesela-doktora öğrencilerine yönelik bursların artırılması gerekiyor-artırılırsa dolayısıyla gelişme imkânları daha da artmış olur diye düşünüyorum. O yüzden ben, çok da sınırlı olduğunu düşünüyorum bu imkânların. ...Bununla ilgili bütçe de olursa öğrenci daha kolay etkinliklere katılmış olacak, daha fazla kişisel gelişimini sağlamış olacak, fırsatları yakalamış olacak çünkü her şey de bir noktada bütçeden geçiyor. Paran yoksa gidemezsin işte, sen de gidemezsin, ilgi duyarsın ama bir hesaplarsın, kalma parası, yeme parası bilmem ne, eğitim parası derken vazgeçersin büyük çoğunluğumuz bunu yapabiliyoruz.” Ö9 (Mezun, Doktor Öğretim Üyesi)

Yetenek dönüştürmeye yönelik imkân, kaynak ve teşvikler kapsamındaki zorluklara yönelik bir diğer katılımcı programın uygulamaya dönük olmamasına dikkat çekmiştir. Aynı katılımcı öğrenci yeteneklerini dönüştürme amacıyla daha işe vuruk ve uygulamaya dönük bir program oluşturma ve paydaşları da buna teşvik etmeye olan gerekliliği şu şekilde ifade etmiştir:

“Bu yetenekleri geliştirerek dönüştürme açısından sahiden teorik olarak da öğrendiği bilgileri pratikle eşleştirebileceği bir program tasarımı ihtiyacı var. Yani daha gerçekçi, daha uygulamaya dönük, daha işe vuruk bir program tasarımı da gündemine alması, programın bu konuda paydaşları da teşvik etmesi...” ÖÜ2 (Doçent Doktor)

Katılımcılar, kolektif öğrenme düzeyini geliştirme ve öğrenilenlerin paydaşlarla paylaşılmasına yönelik programda kolektif öğrenme ve araştırma ürünlerinin ortaya çıkması için birlikteliklerin az olmasını önemli bir zorluk olarak görmektedirler. Dolayısıyla EYDP çatısı altında bir araya gelmeyi sağlayan sosyal ortamların sağlanmasına ilişkin düşüncelerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Yani aslında burada nasıl söyleyeyim arkadaşlarla çok fazla bir şey paylaşmadık diyebilirim, biraz daha burada aslında bireysel oldu. Hani ders hakkında düşünürsek o derste olanlar, o derste, o hocayla, o öğrenci grubu arasında kaldı yani. Hani bu şekilde çok fazla bir bir araya gelme olmadı diyebilirim. Evet, oradaki öğrenmeler, oradaki ilişkiler devam etti ama bu hani bir eğitim yönetimi programının tamamına yayılan bir şey değildi diyebilirim. Burada da bence yine bir eksiklik, etkinlik eksikliği var diyebilirim.” Ö8 (Mezun-Araştırma Görevlisi)

“Onun dışında sosyal bir gelişim süreci var mı, sosyallik var mı dersiniz, maalesef grubun tamamı uzaktan geldiği için sonrasında koşarak eve gidiyoruz... Dediğim gibi sosyallik anlamında bir paylaşımda bulunma şansımız maalesef yok. Ona da ihtiyaç olduğunu düşünüyorum çünkü kolektif ürünlerin ortaya çıkmasında sosyallik de çok önemli.” Ö2 (Öğretmen)

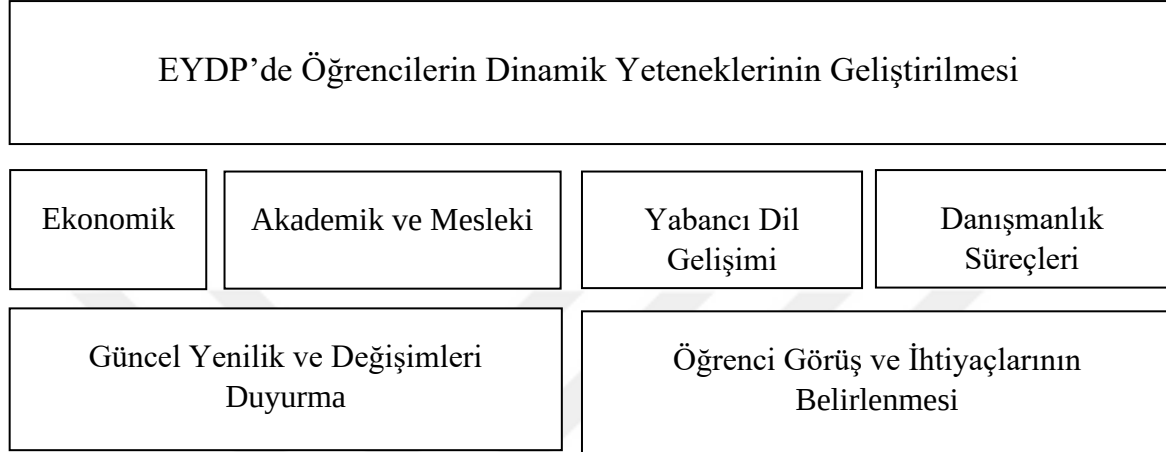
Öğrencilerin kolektif öğrenme düzeylerinin gelişmesi ve öğrenilenlerin paydaşlarla paylaşılmasına ilişkin bir öğretim üyesi, rekabet yerine herkesin kazandığı dinamik bir ortam oluşturulamamasını bir zorluk olarak belirtmiş, kolektif öğrenme adı altında öğrencilere ders konularının dağıtıldığına yönelik şunları söylemiştir:

“Bizde kolektif öğrenme ve paydaş öğrenmesiyle ilgili bir kültür yok. Çünkü yüksek lisans ve doktora başladığınız zaman genellikle öğrenciler arasında bir rekabet var ve birbirlerini çok sevmiyorlar. Dolayısıyla kolektif öğrenme ve öğrenme paylaşımı için bir kere öğretim üyesinin ‘Siz rakip değilsiniz’i, rekabeti hepinizin kazandığı, hepinizin belli bir yere geldiği bir dinamik ortam olarak yapılandırması gerekiyor. Dolayısıyla onun dışında bir kolektif öğrenme süreci yok. Kolektif öğrenme adı altında yapılan şey. Biraz önce söylemiş oldum. Herkese dönem başında alacağı konular dağıtılıyor. Herkes kendi konusunun sunumunu yaptığı için sadece kendi konusunu öğreniyor.” ÖÜ1 (Doktor Öğretim Üyesi)

EYDP’de Öğrencilerin Dinamik Yeteneklerinin Geliştirilmesi

Araştırmanın beşinci alt problemi “Eğitim yönetimi doktora programlarında öğrencilerin dinamik yetenekleri nasıl geliştirilebilir?” şeklindedir. Katılımcılara EYDP’de öğrencilerin dinamik yeteneklerinin geliştirilmesi için kendilerine ekonomik, akademik ve mesleki, yabancı dil gelişimi, danışmanlık süreçleri, güncel yenilik ve değişimlerin duyurulması,

görüş ve ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından hangi destekleyici süreçlerin sunulabileceği sorulmuştur. Bu alt probleme ait tema ağacı Şekil 8’de yer almaktadır. Alt temalara yönelik elde edilen bulgular, kodlar halinde tablolarda gösterilmiş olup ardından katılımcı ifadelerine yer verilmiştir.



Şekil 8. EYDP’de öğrencilerin dinamik yeteneklerinin geliştirilmesi tema ağacı

Ekonomik Açıdan Yapılabilecekler

Araştırmada katılımcılar programda öğrencilerin dinamik yeteneklerinin geliştirilmesi için ekonomik açıdan sunulabilecek en büyük desteğin, mevcut bursların çeşit, sayı ve katkı miktarını artırma olabileceğini düşünmektedirler. Ayrıca kaynak kitap, lisanslı yazılım programı, redaksiyon, veri toplama vb. materyal ve süreçler için maddi destek sunma; doktora eğitimini özel ödenek, bütçe ve fonlarla karşılama; yurtdışı bilimsel etkinlik ve değişim programlarına katılım desteği sağlama gibi desteklerin de öğrencilerin dinamik yeteneklerini geliştirmede önemli katkılar sağlayabileceğini eklemişlerdir. Ekonomik açıdan, mezuniyetin yöneticiliğe yükselme ve atamada etkililiğine yönelik yasal düzenleme; şehir dışından gelen öğrenciler için dersleri bir-iki güne toplama gibi uygulamalar da yapılabilecekler arasında görülmektedir (Tablo 30).

Tablo 30

Öğrencilerin Dinamik Yeteneklerinin Ekonomik Açıdan Geliştirilmesi

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Mevcut bursların çeşit, sayı ve katkı miktarını artırma	Ö5, Ö6, Ö8, Ö9, Ö11	ÖÜ3, ÖÜ5, ÖÜ7, ÖÜ8	10
Kaynak kitap, lisanslı yazılım programı, redaksiyon, veri toplama vb. materyal ve süreçler için maddi destek sunma	Ö1, Ö3, Ö5, Ö7, Ö9	ÖÜ3	6
Doktora eğitimini özel ödenek, bütçe ve fonlarla karşılama	Ö9, Ö10	ÖÜ3, ÖÜ4, ÖÜ7, ÖÜ8	6
Yurtdışı bilimsel etkinlik ve değişim programlarına katılım desteği sağlama	Ö3, Ö6	ÖÜ3, ÖÜ5	4
Mezuniyetin yöneticiliğe yükselme ve atamada etkililiğine yönelik yasal düzenleme		ÖÜ3, ÖÜ4	2
Lojman tahsis veya kalacak yer maddi desteği sunma	Ö1, Ö6		2
Araştırma üretimine ödül ve maddi teşvik sunma	Ö4		1
Farklı ve yaratıcı tezlere özel sektör finansmanı sağlama		ÖÜ1	1
Karma (uzaktan-yüzyüze) ve esnek ders programı oluşturma		ÖÜ2	1
Şehir dışından gelen öğrenciler için dersleri bir-iki güne toplama		ÖÜ2	1
Farklı üniversite öğretim üyeleriyle etkileşime ödenek ayırma		ÖÜ3	1

Katılımcı öğrenciler dinamik yeteneklerinin geliştirilmesi için en fazla kendilerine sunulan mevcut bursların çeşit, sayı ve katkı miktarının artırılabilmesine değinmiş ve bunun önemli bir destek olabileceğini belirterek şunları söylemişlerdir:

“Yani TÜBİTAK var, özel başlıkları biliyorum TÜBİTAK'ın, bunlardan faydalanabilir, bunların sayısı artırılabilir, türü artırılabilir. Burslar sağlanabilir doktora öğrencilerine hala var olanlar olduğunu biliyorum. Yani ekonomik açıdan bunlar tabii ki cezbedici düzeyde olursa tabii ki insanların, araştırmacıların belli oranda hevesi artırılabilir. Bunları önerebilirim açıkçası, bunları çeşitlendirilmesini. Ve daha böyle spesifik yapılmalı, ben isterim mesela olsa düşünürüm, neden olmasın özel yetenekliler alanında çalışanlarla ilgili bir destek yani.” Ö11 (Yönetici)

“Bazı arkadaşlarımızın, hani şu anda genelde doktora eğitimine katılan kişilerin meslekleri, kendi işi oluyor ama bazı arkadaşlarımız, o sırada sürece sadece öğrenci olarak devam ediyorlardı. Ben araştırma görevlisi olarak çalışıyordum o esnada ve ben belki kaynaklara ulaşmada daha rahattım, kongrelere katılmada daha özgür davranabiliyordum. Ama bu konuda mesela imkân sahip olmayan kişiler için, doktora süresince üniversite tarafından bir burs gibi bir şey bağlanıp böyle kaynaklar sağlanarak ekonomik açıdan bu kişilerin desteklenmesiyle en azından kişinin eğitime ayıracağı süreyi, daha işte parayı falan artırmaya yardımcı olunabilir diye düşünüyorum. Ekonomik açıdan bu yapılabilir... TÜBİTAK'tan da bir destek almıştım ama bence hani bunun daha fazla kişiye verilmesi gerekir belki. Ekonomik koşullarda özellikle bir kaynak kitaba erişmenin maliyeti gerçekten çok fazla, bu konularda bence öğrenciler desteklenmeli.” Ö8 (Araştırma Görevlisi)

Mevcut bursların çeşit, sayı ve katkı miktarının artırılarak programda öğrenci dinamik yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik öğretim üyesi görüşleri ise şunlardır:

“Onun dışında doktora yapan öğrencilere burs imkânları iyileştirilebilir. Tabii biz eğitim yönetimi bağlamında konuşursak hani çok fazla araştırmalarda kaynak ihtiyacı var... Yani doğrudan doktora öğrencilerine burs sağlamak ya da işte üniversitede verilen TÜBİTAK projelerinin sayısını artırarak bu projelerde yer alacak öğrenci miktarının artırılması teşvik edilebilir. Bence en güzeli bu olur, hocaları da proje yapmaya teşvik etmiş oluruz. Öğrencileri

de bu projelere katmak hem maddi açıdan hem proje yapmayı öğrenmek, saygın bir kuruluşun projesinde yer almak, öz geçmişini zenginleştirmek, yayınların ortaya çıkmaya başlaması gibi açılardan teşvik edici olacaktır.” ÖÜ7 (Profesör Doktor)

“Yani şimdi tez aşamasında öğrencilerimiz BAP'a başvurup orada eğitimlere katılabiliyor. Hatta oradan bilgisayar, yazıcı vesaire de alınabiliyordu ama artık maalesef tasarruf tedbirlerinden dolayı kısıtlandı bütçe. BAP bütçesi ile işte birtakım eğitimlere katılabiliyor öğrencilerimiz ama doktora ders aşamasında böyle bir olanak yok tabii, yani araştırmacı olarak katılabileceği. Hani tabii Avrupa Birliği'nde de sıkıntılar var. Avrupa Birliği projeleri de sıkıntıda, bütçe sorunu var TÜBİTAK'ın bir sürü türü var artık hani öğrencilere o alanlarda görev vererek araştırmacı olarak dâhil ettikleri, belki onlara bütçe sağlanabilir...” ÖÜ5 (Doktor Öğretim Üyesi)

Katılımcıların sıkça dile getirdiği bir diğer öneri ise öğrencilere kaynak kitap, lisanslı yazılım programı, redaksiyon, veri toplama vb. materyal ve süreçler için maddi destek sunulması olmuştur. Bir öğretim üyesi bu konuda “*Şimdi öğrenciye ben sekiz-on tane kitap önerirken ‘yaa bugünün koşullarında öğrenci, bu sekiz-on kitabı nasıl edinebilecek?’ bunu da bir taraftan düşünüyorum. Bazen kendi kitaplığından veriyorum ‘şunu oku, incele, getir bakalım’ diye. Burada da böyle önemli maddi bariyerler var*” diyerek bu tür araştırma desteklerinin sunulmasının önemli olduğunu vurgulamıştır. Konuya ilişkin diğer katılımcı görüşleri ise şöyledir:

“Ama en basitinden bir analiz programı satın almaya kalksanız doktora öğrencileri, ‘sen de crackli dosya var mı?’ diyoruz mesela, kimse satın alma peşinde değil çünkü. Ya da mesela şu an bu çalışmayı yapıyorsunuz, çalışmayı yazıya aktaracaksınız. Çeşitli programlar var yazıya aktarıyor ama bunlar da bir müddet sonra para istiyor, bilmem kaç dolar. Bir araştırmacının bunu sağlayabilmesi mümkün değil, bu kurdaki mümkün değil en azından. Dolayısıyla bu sağlanmak zorunda.” Ö1 (Öğretmen)

“Ekonomik açıdan hocam, yani öğrenci mesela yabancı yayın yapmak istese yabancı yayın yapmadan bunun çevirisi, proofreadingi, şusu busu gibi masraflar bir külfettir öğrenci için. Mesela bu noktada ya enstitü ya YÖK ya üniversite öğrenciye bu noktada bir teşvik sunabilir. Yani makaleniz kabul olduktan sonra ilgili evraklarla gidersiniz, makalenin yayınlanma ücreti, çeviri ücretleri ve benzeri noktasında buna destek sağladığında bizim öğrenciler için, daha çok yabancı yayınlarla araştırma yapmaya teşvik edilmiş oluruz.” Ö7 (Mezun, Yönetici)

“Çünkü o süreçte maddi kaynağa da ihtiyaç duyuyorsunuz mesela anket yapacaksınız, belki bu anketleri bastırmanız gerekiyor, orada kaynağa ihtiyaç duyuyorsunuz, hep kendinizden harcamanız gerekiyor. Tabii dijital ortamın faydası var, artık bazen maliyet oradan düşebiliyor. Ama bazen orada da gidip katılımcılarla yüz yüze olmadığımız için anketlerin geçerlilik ve güvenilirlik aşamalarında sorunlar olabiliyor.” Ö4 (Öğretmen)

Akademik ve Mesleki Açıdan Yapılabilecekler

Eğitim yönetimi doktora programında öğrencilerin dinamik yeteneklerinin geliştirilmesi için katılımcılara, akademik ve mesleki olarak öğrencilere hangi destekleyici süreçlerin sunulabileceği sorulmuştur. Elde edilen görüşlerde en fazla “daha az danışan ve iş yükü ile

daha nitelikli rehberlik” ile “öğretim üyeleriyle etkileşimle akademik kimlik gelişimine destek” kodları ön plana çıkmıştır. Ayrıca katılımcılar “nitelikli bilimsel etkinlik, eğitim ve yayınlar için rehberlik” ve “programın uygulama kısmını güçlendirme” yoluyla da akademik ve mesleki açıdan öğrencilerin dinamik yeteneklerinin geliştirilebileceğini düşünmektedirler. Doktora öğrencilerine ders verdirerek uygulama ağırlıklı yetiştirme ile daha öğrenci odaklı bir program oluşturma gibi uygulamalar da bu alt temadaki diğer görüşlerden olmuştur (Tablo 31).

Tablo 31

Öğrencilerin Dinamik Yeteneklerinin Akademik ve Mesleki Açıdan Geliştirilmesi

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Daha az danışan ve iş yükü ile daha nitelikli rehberlik	Ö2, Ö4, Ö10, Ö11		4
Öğretim üyeleriyle etkileşimle akademik kimlik gelişimine destek	Ö3	ÖÜ3, ÖÜ7	3
Nitelikli bilimsel etkinlik, eğitim ve yayınlar için rehberlik	Ö8, Ö11	ÖÜ5	3
Programın uygulama kısmını güçlendirme	Ö7, Ö5, Ö9		3
Öğrenci ve mezunlara lisans dersleri verdirerek uygulama fırsatı sunma		ÖÜ7, ÖÜ8	2
Daha öğrenci odaklı bir program oluşturma		ÖÜ2, ÖÜ8	2
Kurumlarda mezun yeteneklerinden faydalanma ve buna destek	Ö1, Ö6		2
Nitelikli doktora dersi yürütme		ÖÜ3, ÖÜ7	2
Araştırma görevlisi unvanlı öğrencilerin akademik gelişimini destekleme		ÖÜ7	1
Ulusal ve uluslararası gelişmelere göre programı güncelleme		ÖÜ2	1
Araştırma ağlarına erişim desteği sağlama		ÖÜ4	1
Üst dönem öğrencilerle akran öğrenmesine yönlendirme		ÖÜ5	1

Araştırmada katılımcı öğrenciler en fazla, danışmanların daha az sayıda danışan ve iş yükünden sorumlu tutularak akademik ve mesleki açıdan kendilerine daha çok vakit ayırmaları ve daha nitelikli rehberlik yapmaları gerektiğini belirterek buna ilişkin şunları söylemişlerdir:

“Özellikle akademik açıdan gerekli desteğin sunulması adına birincisi programın baştan yapılandırılması lazım, şöyle: Tezsiz yüksek lisansa çok ciddi sayıda öğrenci alımı yapılıyor. Bu kadar öğrenci aldığınız zaman hoca sayınızın yeterli olması lazım. Aksi takdirde sizin bilim üretme adına potansiyeli en yüksek olan grubunuz olan doktora yapanlara sizin temel asgari şartları sağladıktan sonra diğer gruplara belli şeyleri vermeniz lazım diye düşünüyorum... O yüzden de asgari şartların doktora başlatılarak öğrenci sayılarının aşağıya doğru belirlenmesinden yanayım. Aksi takdirde vereceğiniz eğitim akademik anlamda yeterli olmuyor, ayırdığınız süre de yeterli olmuyor, içerik de yeterli olmuyor.” Ö2 (Öğretmen)

“Akademik açıdan nasıl desteklenebilir, belki birebir ben çok o yönde bir girişimde bulunmadım ama yine danışmanımız ve hocalarımızın da bize daha fazla vakit ayırarak... Çünkü onların da işlerinin bir yoğunluğu var. Onların da vakit ayırması zor, vakit ayırabilseler rahat rahat konuşup yapmak istediklerinizi söyleyip sizi tanımaları için de onların da zamana ihtiyacı var... Ama

herkes bir koşuşturma halinde. Bu sefer bir şey olunca alelacele geliyor, oradan da bazen çok olumlu nitelikli sonuçlar çıkamıyor.” Ö4 (Öğretmen)

“Bir de öğrenciye danışmanlık yapan hocalarımızın bürokratik sorumlulukları en aza indirilmeli ki bizler onlardan daha fazla istifade edebilelim.” Ö10 (Mezun, Öğretmen)

Katılımcılar, doktora öğrencilerinin yurt içi ve dışından diğer programlardaki öğretim üyeleriyle etkileşimlerine fırsatlar sunarak akademik kimlik gelişimlerine destek olunabileceğini de destekleyici bir süreç olarak görüp buna ilişkin şunları söylemişlerdir:

“Yani üniversitelerin iş birliği yapması lazım aslında hocam, mesela bir aylığına çok iyi bir üniversitenin çok iyi bir hocası bize gelip eğitim verebilir mesela. Ya da bizdeki iyi bir hoca oraya gidip bence bu şekilde eğitim yapılabilir ki bizi dönüştürsünler. Gerçekten çok faydalı olur çünkü benim yüksek lisansım ve doktoram farklı üniversiteler olduğu için o aradaki farkı anlayabiliyorum yani. Hoca farkı anlaşıyor, yani üniversiteler arasındaki ya da bölümdeki hocaların kendileri arasındaki farklılıkları anlaşıyor yani.” Ö3 (Öğretmen)

“Bir doktora öğrenci grubumuzu bir-iki haftalığına X’e göndersek, bu çocuklar orada kalsalar, X’in hocalarıyla orada derslere misafir olsalar, derslerini izleseler. X’teki öğrenciler bize gelse... Hem farklı kültürleri, şehirleri keşfetmiş olacak hem de farklı hocalarla karşılaşmış olacaklar... Bu öğrencilerin kendine güvenini de artırıyor, dinamik yetenek dediğimiz şey bu. Size farklı bir üniversitede, farklı bir hoca, farklı bir içerik sunuyor, farklı bir paylaşım yapıyor, sizin yeterliliğinizi artıracak en önemli şeylerden birisi bu. Daha çok insanla, daha çok meslektaşla, daha çok akademisyenle etkileşmek.... Bu yurt dışında başka üniversitelerde hocalarla da yapılabilir yazışmalar yapmak suretiyle. Yoğunlaştırılmış bir yarım gününü alsanız atıyorum Amerika’da bir üniversitede bir hocaların. Bu yarım günde bütün öğrencilere ders anlattırsanız online bir toplantı yapsa, paylaşırsa, bir konuyu anlatsa, deneyimlerini anlatsa, öğrencilere bu tür şeyler programda olabilir, yapılabilir.” ÖÜ3 (Profesör Doktor)

Nitelikli bilimsel etkinlik, eğitim ve yayınlar için öğrencilere rehberlik yapmayı da akademik ve mesleki açıdan önemli bir destekleyici bir süreç olarak gören katılımcılar görüşlerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

“Mesela bir akademik kongre var bu alanla ilgili, öğrencilerin buna mutlaka yönlendirilmesi, haberdar edilmesi gerekir diye düşünüyorum. Bu bazen eksik kalabiliyor. Yani hocaların evet kendilerinin haberi oluyor ama öğrenci özellikle doktora sürecinin başındaysa tam olarak neye, nasıl davranması gerektiğini, hangi kongreye katılmasının iyi olabileceğini, neyi nerede sunabileceğini, bence bu konuda akademik bir danışmanlık gerekiyor. Hatta yönlendirmek gerekiyor diye düşünüyorum. Çünkü bu insanlar, mesela doktora öğrencilerinin bazıları sonrasında akademide kalmak isteyen kişiler ama doğru dergilerde doğru yayınlar yapmaları için yönlendirilemeyebiliyorlar. Hangi kongrelere katılması gerektiğini bilmeyebiliyorlar. Bence bu konularda program bunları aslında bir nevi desteklemeli. Sadece ders al ve geç olmamalı. Akademik gelişimin diğer alanlarda da devam etmesi için bunların desteklenmesi, duyurulması gerekiyor.” Ö8 (Araştırma Görevlisi)

“Bu eğitimler, farklı kurumlardan eğitimleri takip edip onlara katılmak son dönemde, siz de takip ediyorsunuzdur TÜBİTAK’ın çok güzel eğitimleri var artık eğitim projeleri. Ben mesela yine bir doktora öğrencime geçen dönem ders alan öğrencime, istatistikle ilgili bir eğitim açtı oda arkadaşım, oraya başvur muhakkak dedim.” ÖÜ5 (Doktor Öğretim Üyesi)

Bir öğretim üyesi katılımcı, programda öğrenci ve mezunlara lisans dersleri verdirerek uygulama fırsatı sunmayı da akademik ve mesleki olarak dinamik yetenekleri geliştirmede destekleyici bir öge olarak görmüş ve düşüncelerini şöyle dile getirmiştir:

“En azından şu şey, kesinlikle bu araştırma görevlisi dışında ‘teaching asistant’ gibi bir statünün bizim doktora öğrencilerine verilmesinin ben çok ciddi katkılar sağlayacağını düşünüyorum. Çünkü doktora öğrencileri lisansta ders de verebiliyorlar. Hani ben yurt dışı gözlemlerime dayanarak hani hocalara ciddi anlamda, gerçek anlamda asistanlık sağlamış oluyorlar ve bu onlar için angarya değil, yetişmelerinin bir parçası olmuş oluyor. Yani hoca ile birlikte derse giriyor, ders anlatıyor, pişiyor resmen, yetişiyor. Yani bu şey değil ‘Bugün ben hasta oldum evlat, sen derse git’ şeklinde değil ya da ben ‘Benim işim var, dersime sen git’ gibi angarya bir şey değil. Derse geliyorsun hoca dersi nasıl işliyor, derse nasıl başlıyor. Zor bir öğrenciyle nasıl başa çıkıyor, hani bir sürü şeyi birarada o süreçte izlemiş olur.” ÖÜ7 (Profesör Doktor)

Yabancı Dil Gelişimi Açısından Yapılabilecekler

Araştırmanın katılımcıları, programda öğrencilerin dinamik yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla yabancı dil gelişimleri açısından sunulabilecek destekleyici süreçlerin neler olabileceğine yönelik görüşlerini de bildirmişlerdir. Elde edilen bulgular sonucu katılımcıların çoğu yabancı dil gelişimleri açısından öğrencilere uluslararası kaynak ve içerik okumaları yaptırmanın destekleyici olabileceğine yönelik görüş bildirmişlerdir. Öğrenciye yurtdışında araştırma ve bilimsel etkinlik deneyimi sağlama; yabancı dilde ders veya hazırlık sınıfı aldırma; öğrenci kabul ölçütlerini yükseltme de bu kapsamda diğer yapılabilecekler olarak görülmektedir (Tablo 32).

Tablo 32

Öğrencilerin Dinamik Yeteneklerinin Yabancı Dil Gelişimi Açısından Geliştirilmesi

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Uluslararası kaynak ve içerik okumaları yaptırma	Ö3, Ö4, Ö5, Ö6	ÖÜ2, ÖÜ3, ÖÜ4, ÖÜ5	9
Yurtdışında araştırma ve bilimsel etkinlik deneyimi sağlama (Post-doc, Erasmus, kongre vb.)	Ö2, Ö3, Ö7, Ö9	ÖÜ3, ÖÜ8	6
Yabancı dilde ders veya hazırlık sınıfı aldırma	Ö1, Ö4, Ö8, Ö9, Ö10	ÖÜ7	5
Öğrenci kabul ölçütlerini yükseltme	Ö3	ÖÜ2, ÖÜ3	3

Araştırmada öğrencilerin yabancı dil gelişimi açısından dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerini geliştirilmesi için en fazla kendilerine uluslararası kaynak ve içerik okumaları yaptırılacağı vurgulanmış, buna yönelik görüşler şu şekilde olmuştur:

“Zaten okuldan okumanız isteniyor yabancı makale bayağı, siz istesiniz de istemeseniz de kendi gelişiminize katkı oluşturuyor. Yabancı kaynakların okunmasına devam edilmeli, dil açısından en önemli şey zaten okumak, dinlemek, gramerden daha önemlisi. Yabancı makaleleri okuduğunuzda, yabancı kaynakların okunması diyeyim dil açısından gelişiminize en büyük katkı olacaktır.” Ö5 (Yönetici)

“Mümkün olduğu oranda çok fazla sayıda yabancı kaynak okutmak özellikle makale okutmak, nitelikli dergilerde yayınlanmış olan, mümkün olduğunca farklı yabancı kaynaklara ulaşmalarını sağlamaya çalışmak. Mesela makaleler dağıtıyoruz ‘Şunları önümüzdeki haftaya kadar inceleyin, mümkünse çevirin gelin, bunları tartışacağız derslerde’ bunlarla ilgili şeyler yaptırıyoruz. Özellikle alandaki yeni gelişmelerle, kavramlarla ilgili... Bizim yapabildiğimiz olabildiğince farklı kaynakları okutmak suretiyle, çevirmek suretiyle, tartışmak suretiyle o yabancı dil gelişimine katkı yapmak yani.” ÖÜ3 (Profesör Doktor)

Katılımcılar yabancı dil gelişimi açısından Post-doc, Erasmus, kongre vb etkileşimlerle yurtdışında araştırma ve bilimsel etkinlik deneyimi sağlamanın destekleyici olabileceğine de sıkça değinerek görüşlerini şunları söyleyerek bildirmişlerdir:

“Yani yabancı dilin gelişimi açısından da hani yapılabilecekler, işte yabancı kongrelere gönderilebilir, bu yabancı kongrelerde işte belli bir oturuma katılma şartı getirilebilir... Yani dil gelişimi, pratik olmadığı sürece hani maruz kalmadığınız sürece dil gelişiminizi sağlayamazsınız. Maruz kalmanın yolu da yabancı kongrelere katılım sağlama.” Ö7 (Mezun, Yönetici)

“Ama asıl önemli olan etkileşimdir. Özellikle gerek Avrupa Birliği projeleri bağlamında gerekse yurt dışı projeler bağlamında ve gerekse kongreler, uluslararası kongreler bağlamında Türkçe değil İngilizce bir şekilde bu bildirilerin İngilizce sunmalarının teşvik edilmesi gerekir. Yani sadece dil bilmek yetmiyor, ben kendimden biliyorum. Dili bayağı iyi bilirim ben ama yurt dışına gidip bir Amerika'da bir İngiltere'de bunu bildiri olarak sunduğunuzda bu çok farklı. Bunun için bir deneyim kazanmanız lazım, yani dili çok iyi bilmeniz bile yetmiyor. Orada akademik anlamda da o dili etkili bir şekilde kullanmanız gerekiyor. Yani dil gelişimi noktasında mutlaka o gerçek ortamlara gidip orada etkileşim içinde bulunulması gerekiyor.” ÖÜ8 (Profesör Doktor)

Öğrencilerin yabancı dil gelişimini desteklemek için yapılabilecekler hakkında katılımcılar, öğrenciye doktora eğitimi kapsamında yabancı dilde ders veya hazırlık sınıfı aldırılabilirliğini de belirterek şunları söylemişlerdir:

“İngilizce öğretmenim olduğum için kendim yani rahatlıkla okuyabiliyorum yabancı makaleleri vesaire araştırmaları, kendimi de geliştiriyorum bu açıdan. Ama ben şunu isterdim programda yüzde yüz yabancı derslerin, İngilizce derslerin de olmasını isterdim.” Ö1 (Öğretmen)

“Hani dil hazırlığı verilebilir öğrencilere, zorunlu dil hazırlığı getirilebilir. Örneğin bence böyle bir hazırlık getirirse kimse bunu angarya olarak görmez. Diyelim ki Türkiye'de mesela İngilizce eğitim veren ODTÜ var Ankara'da hani doktora programını kazanacak öğrencilerin hani belli bir dil yeterliliği varsa oradan devam edecek derslerine, direkt öbür becerileri ile... Eğitim dili İngilizce olan bir okula gidip oradaki atmosferde bunu alması bir yol olabilir. Bir İngilizce ders alması falan katkı sağlayabilir, yani doktora yabancı dil hazırlığı eklenebilir.” ÖÜ7 (Profesör Doktor)

Danışmanlık Süreçleri Açısından Yapılabilecekler

Araştırma kapsamında katılımcılar, öğrencilerin dinamik yeteneklerini geliştirmek amacıyla danışmanlık süreçleri açısından destekleyici olarak yapılabileceklerle ilişkin görüşlerini de bildirmişlerdir. Ulaşılan bulgular sonucu “danışmanlık sistemine ilişkin” ve “danışmanın kendisine ilişkin” olmak üzere iki kategori oluşmuştur. Danışmanlık sistemine ilişkin katılımcılar en fazla “danışman seçme, ders alma, konu seçme vb. konularda özgürlük sunma” koduna yönelik görüş sunmuştur. Bu kategoride “tez sürecini tamamlamada danışman ve öğrenciyi birlikte sorumlu tutma”, “danışmanlık sistemi standartlarını, karşılıklı sorumluluk ve görevleri belirleme”, “öğretim üyelerine danışmanlık eğitimi verme” ve “danışmanın iş yükünü azaltma” kodları da katılımcılar tarafından dile getirilen görüşlerdendir. Danışmanın kendisine ilişkin görüşler kapsamında en fazla “öğrenciye rehberlik, mentorluk ederek yeteneklerini ortaya çıkarma” ve “olumlu duygu ve davranışlarla (etkili iletişim, güven, hoşgörü, empati vb.) öğrenciyi yetiştirme” kodları ön plana çıkmıştır. Ayrıca görüşlerde “nitelikli ve hızlı geri bildirim sunma”, “tez sürecini etkili yönetme” ve “meslektaşlık, danışan-danışman ilişkisi kurma” gibi kodlar da öne çıkmaktadır (Tablo 33).

Danışmanlık sistemi kategorisinde en fazla öğrencilere danışman seçme, ders alma, konu seçme vb. konularda özgürlük sunmaya ilişkin görüşler elde edilmiş, öğrenci katılımcılardan Ö10 “*Öğrencilerin çalışmak istedikleri danışman hocaları ile çalışmalarını yürütme fırsatı, her daim herkese sağlanabilmeli.*” sözleriyle görüşünü bildirmiştir. Öğretim üyesi bir katılımcı ise şunları söylemiştir:

“Danışmanlık süreçleri ile alakalı olarak bir kere şunu söyleyebilirim, öğrencinin istediği hoca ile çalışması gerekiyor. Çünkü bu bayağı bir, şey bir süreç fedakârlık gerektiren, yakın çalışma gerektiren bir süreç. Hani kendi konusunda, yetkin olan bir hocayla ve anlaşabildiği bir hoca ile çalışması gerekiyor. En azından iki kriterden birini karşılaması gerekiyor diye düşünüyorum ya çalıştığı konuyu bilecek hoca öğrencinin tercih ettiği ya da ‘ben hocayla uyumlu bir şekilde bu konuyu çalışabilirim’ konusu önemli. Danışman özgürlüğü sağlamak gerekiyor. Ayrıca bu arada danışmanlar öğrencilere konu dayatabiliyor ya da baştan konu söyleyebiliyor. Bunlar çok büyük hatalar olabiliyor. İyi bir konu söylemiş olsa bile, öğrenci o konuyu başaramadığında hocayı suçluyor.” ÖÜ7 (Profesör Doktor)

Tablo 33

Öğrencilerin Dinamik Yeteneklerinin Danışmanlık Süreçleri Açısından Geliştirilmesi

Kategori	Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Danışmanlık sistemine ilişkin	Danışman seçme, ders alma, konu seçme vb. konularda özgürlük sunma	Ö3, Ö8, Ö10	ÖÜ4, ÖÜ7	5
	Tez sürecini tamamlamada danışman ve öğrenciyi birlikte sorumlu tutma	Ö3	ÖÜ3	2
	Danışmanlık sistemi standartlarını, karşılıklı sorumluluk ve görevleri belirleme	Ö4	ÖÜ5	2
	Öğretim üyelerine danışmanlık eğitimi verme	Ö9	ÖÜ7	2
	Danışmanın iş yükünü azaltma	Ö10	ÖÜ1	2
	Danışmanlık gün-saatlerini belirleme	Ö2		1
	Danışmanlık yapma kriterleri getirme	Ö10		1
	Yurtdışı, program dışı çifte danışmanlık mekanizmasını işletme		ÖÜ7	1
	ABD başkanına danışman seçimi konusunda inisiyatif verme		ÖÜ7	1
Danışmanın kendisine ilişkin	Öğrenciye rehberlik, mentorluk ederek yeteneklerini ortaya çıkarma	Ö1, Ö5, Ö6, Ö7, Ö11		5
	Olumlu duygu ve davranışlarla (etkili iletişim, güven, hoşgörü, empati vb.) öğrenciyi yetiştirme	Ö3, Ö11	ÖÜ3, ÖÜ5, ÖÜ8	5
	Nitelikli ve hızlı geri bildirim sunma	Ö3	ÖÜ3, ÖÜ7	3
	Tez sürecini etkili yönetme	Ö3, Ö7		2
	Meslektaşlık, danışan-danışman ilişkisi kurma		ÖÜ3, ÖÜ2	2
	Kariyer danışmanlığı sunma	Ö11		1
	Alana hâkim olma	Ö3		1
	Fırsatları algılayabilme yeteneğine sahip olma	Ö3		1
	Kişisel-akademik ağını geniş tutma	Ö3		1
	Öğrencileri programın öğrencisi olarak görme		ÖÜ2	1
	“Boynuz kulağı geçer” felsefesini içselleştirme		ÖÜ1	1

Öğrencilerin dinamik yeteneklerini geliştirmede danışmanlık sistemi kapsamında, tez sürecini tamamlamada sadece öğrencinin değil, danışman ve öğrencinin birlikte sorumlu tutulması gerektiği vurgulanarak katılımcılar görüşlerini aşağıdaki gibi sunmuştur.

“Şimdi hocam üniversitelerde genel anlamda birçok hocaların algısı şu şu yönde ‘İşte ben nasılsa öğrencileri alayım tamam, danışman olayım, onlardan bana belli bir para ödenek geliyor. Tamam, işte iki dönüt veririz, vermesek de olur’ tarzında genel bir anlayış var-yüksek lisans ve doktora danışmanlarımı tenzih ederek konuşuyorum onlar bu zihniyette kişiler kesinlikle değiller-bu şekilde düşünen hocalar var. Yani bunu maddiyata dökmüşler, müşteri-satıcı ilişkisine dönüştürmüşler, paraya dökmüşler işi. Öğrenciyi ben nasıl geliştiririm değil de öğrencinin sırtından nasıl para kazanırım... Sizin tez süreciniz uzaması demek, bana ekstra ödenek demek, bu şekilde düşünüyorlar.” Ö3 (Öğretmen)

“Geçmişte şöyle örneklerimiz oldu gözlemlediğimiz, yani mesela on yılda doktorayı zar zor bitiren öğrenci var. Ve çok açık söylüyorum danışmanından dolayı, öğrencinin kendisinden değil, birebir tanıdığım için, olayı başından sonuna bildiğim için. Ve işte bu olmaması gereken bir şey. Yani öğrenci dediğimiz bir öğretmen arkadaş, genç bir öğretmen, yani bunun ekonomisi var, bunun yolculuğu var, bunun psikolojik yönü var. On yıl bir tezin bitirilememesi ne demek? Yani bir tez on yılda bitirilemiyorsa buradan sadece öğrenciyi sorumlu tutmak çok etik gelmiyor bana. Danışmanın da burada eksiklikleri vardır, olmalı diye düşünüyorum, var olduğunu da biliyorum.” ÖÜ3 (Profesör Doktor)

Katılımcılar öğrencilerin dinamik yeteneklerini geliştirmek için danışmanlık sistemi standartlarını, karşılıklı sorumluluk ve görevlerin belirlenebileceğinden de bahsetmişlerdir. Bir öğrenci *“Adil olması açısından böyle bir rehberde ‘Öğrencilerimiz şunların farkında olmalı, şu dergileri okumalı, şu platformları takip etmeli’ hem karşılıklı sorumluluk açısından hem de rehberlik açısından”* derken bir diğer katılımcı ise danışmanlık sistemi standartlarının belirlenmesine yönelik görüşlerini şu şekilde açıklamıştır:

“Bir kere danışmanlık sistemini iyi tanımlamak gerekiyor diye düşünüyorum. Yani danışmanlık sadece öğrencinin tezine dönüt vermek değil, hani gelen metin üstünde kutucukları kırmızı kırmızı yapmak değil. Biraz danışmanlık sistemini sistematik bir şekilde çizgilerini çizerek nitelikli hale getirmek gerekiyor diye düşünüyorum. Şimdi ben şanslıyım... Ama diğerlerinin öyle bir şansı olmayabiliyor, hani bunun bir şeyi olmalı bir standardı olmalı. Burada danışman sisteminin daha aktif, hani dinamik diyorsunuz ya, daha görevlerinin ne olduğunu tanımlamak lazım diye düşünüyorum... Bence danışmanların keyfe keder, kendi sübjektif, kendi görüşlerine göre bir şey uygulamaları değil de bir standardın olması, o standardı sağlaması, istiyorsa arkasını gene yapsın. Ama ‘o standardın altına inilmesini bir tartışmak gerekiyor’u oluşturmak gerekiyor diye düşünüyorum.” ÖÜ5 (Doktor Öğretim Üyesi)

Danışmanın kendisine ilişkin yapılabilecekler kapsamında en fazla danışmanın öğrencilerin dinamik yeteneklerini geliştirmede öğrenciye rehberlik, mentorluk ederek yeteneklerini ortaya çıkarabileceği dile getirilmiştir. Bu konuda öğrenci ve öğretim üyeleri görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“Bir öğrencinin başına gelen en büyük şans danışmandır ya da şanssızlık da danışmandır. Yani burada danışmanın ne kadar iyi olursa, bu süreçte size ne kadar yol gösterici olursa çünkü sizin ilk defa yürüttünüz bir süreç ama danışmanız bunu defalarca yürüttü, her öğrencinin psikolojisini görebiliyor... Bu süreçte de işte o dinamik yeteneklerimizin ortaya çıkarılması danışmanımızın bizi yönlendirmesiyle olur. Danışmanımız bizi araştırma geliştirmeye yönlendirirse, o noktada becerileriniz ön plana çıkar. İşte kiminin nitel yönü kuvvetlidir çok rahat görüşmeler yapabilir kiminin nicel yönü kuvvetlidir, onu ortaya çıkarması gerekiyor danışmanın.” Ö7 (Mezun, Yönetici)

“Danışmanımızın bizleri yeteneklerimizi ortaya çıkarmak için desteklemesi, güçlendirmesi zaten bizim yeteneğimizi ön plana çıkaracaktır. Hangi yönümüz güçlü, hangi yönümüz zayıf ortaya çıkaracak şekilde rehberlik yapmaları ile olacağını düşünüyorum bunun.” Ö5 (Yönetici)

Katılımcılar danışmanın kendisine ilişkin yapılabileceklerde öğrencilerin dinamik yeteneklerinin desteklenmesi için danışmanların olumlu duygu ve davranışlarla (etkili iletişim, güven, hoşgörü, empati vb.) öğrenciyi yetiştirmelerinin öneminden bahsetmiş ve düşüncelerini şöyle dile getirmişlerdir:

“Mesela danışmanın ulaşılabilir olması çok önemli. Bir mail atıyorsunuz, bir mesaj atıyorsunuz, danışman size 15 gün sonra dönüyorsa, bunun tez sürecinde hele benim gibi yedi aylık bir süreci kalmış kişi için bir gün bile önemli. Mesela yani hocaya ulaşmak istediğimde hemen ulaşabiliyorum... Danışman anlayışlı olmalı biraz... Yani öğrencisiyle de böyle insani ilişkisi

olmalı, öğrenciyi tanıyor olmalı ve bu konumunun fırsatını kullanarak akademik anlamda öğrencisine anlayışla davranmalı. Hoca anlayışlı davrandığında öğrenci zaten daha motive oluyor, hocaya da mahcup olmayayım düşüncesi oluyor.” Ö3 (Öğretmen)

“Evladını nasıl her yönüyle geliştiriyorsan, yetişmesine katkı sağlıyorsan, sabırla yaklaşıyorsan, hoşgörü ile yaklaşıyorsan, silip atmıyorsan doktora öğrencilerini de öyle desteklemek gerekiyor... Öğrenci başlıyor, sonra bırakıyor, ‘sıkıya gelemeyi’ diyor mesela, yaa sıkıya gelemeyi mi, yoksa aradığını bulamadı mı? Devam eden öğrenciler de ‘ya bu kadar ders aldım, hocam vallahi emeğime kıyamıyorum kıysam bugün gideceğim’ diyen öğrenci var. Ben üzülüyorum o zaman, yani niye gidiyor? İnsan ilişkilerinden kaçıyor, işten kaçmıyor, bilimden kaçmıyor... Bir standardın olması lazım, hani hocaya ulaşamıyorum demek kötü bir şey, hocayı arıyorum, ulaşamıyorum; hocaya yolluyorum dönüt vermiyor, böyle olmamalı.” ÖÜ5 (Doktor Öğretim Üyesi)

Güncel Yenilik ve Değişimleri Duyurma Açısından Yapılabilecekler

Araştırmanın katılımcılarına, dinamik yetenekleri geliştirmek için güncel yenilik ve değişimleri paydaşlara duyurma açısından yapılabileceklerle ilişkin görüşleri sorulmuştur. Analizler sonucunda görüşlerin “sosyal medya ağlarını kullanma (Twitter, Instagram, LinkedIn, WhatsApp vb.)” kodu etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Ayrıca “öğretim üyesinin güncel tuttuğu bilgi ve kaynakları derste öğrenciye aktarması”, “forum, blog vb. duyuru-tartışma platformları oluşturma”, “web sitelerini daha da aktifleştirme”, “proje etkinlikleri gerçekleştirme” gibi kodlar da görüşler arasında yer almıştır (Tablo 34).

Tablo 34

Öğrencilerin Dinamik Yeteneklerinin Güncel Yenilik ve Değişimleri Duyurma Açısından Geliştirilmesi

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Sosyal medya ağlarını kullanma (Twitter, Instagram, LinkedIn, WhatsApp vb.)	Ö1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö9	ÖÜ1	6
Öğretim üyesinin güncel tuttuğu bilgi ve kaynakları derste öğrenciye aktarması	Ö8	ÖÜ3, ÖÜ8	3
Forum, blog vb. duyuru-tartışma platformları oluşturma	Ö3, Ö7	ÖÜ5	3
Web sitelerini daha da aktifleştirme	Ö8, Ö10		2
Proje etkinlikleri gerçekleştirme	Ö6, Ö11		2
Mobil telefon mesajları ile bilgilendirme sunma	Ö10		1
Üniversite kütüphanesine ömür boyu erişim sağlama	Ö10		1
İş birlikleri ile bilgi paylaşımı		ÖÜ4	1
Kolokyumlar gerçekleştirme		ÖÜ5	1

Programda öğrencilerin dinamik yeteneklerinin güncel yenilik ve değişimleri duyurma açısından geliştirilmesine yönelik yapılabileceklerde en fazla dile getirilen sosyal medya ağlarını kullanmaya yönelik katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

“Biraz önce o söylediğim o sosyal ağlarda belki hocalarımızın da olması gerekir, ama bu sadece kendi bölümümüzde değil. Ankara’ya bir kongreye geldiğimizde Ankara’daki üniversitelerin işleyişinden haberdar oluyorum... Ve bunlardan daha çok haberdar olmamız açısından bence bu ağlarda hocaların da olması gerekir. Ve bu güncel yenilik ve değişimleri de bize hep birlikte eklettik bir öğrenme ortamıyla, işbirlikçi bir öğrenme ortamıyla aktarmaları gerekir.” Ö1 (Öğretmen)

“Güncel yenilik ve gelişmelerin takibi de dediğim gibi sizin akademiden ne beklediğiniz ile alakalı. Güncel yenilik ve gelişmelerin takibi bence bundan sonra devlet üniversiteleri için de çok değerli... Üniversiteler, güncel ve yeni olmayan bir süreçten çıkacak gibi hissettiğimden, güncel yenilik ve değişimlerin takibi için öğrencilere rol model olmak, tüm öğrencilerin işte LinkedIn gibi Twitter gibi sosyal medya mecralarını bence takip etmeye teşvik edilmeleri gerekiyor. Teşvik edilmedikçe birey, içinde yoksa bu da gelişmiyor.” ÖÜ1 (Doktor Öğretim Üyesi)

Öğretim üyesinin güncel tuttuğu bilgi ve kaynakları derste öğrenciye aktarmasının da güncel yenilik ve değişimlerin duyurulması açısından yapılabileceklerden biri olduğunu sıkça dile getiren katılımcılar şu sözleriyle kendilerini ifade etmişlerdir:

“Bunun için de hocalarımızdan önce kendilerini yenilemesi, hani bu yeniliklerin takibinde olması gerekiyor. Bunları şimdi hocanın bilmesi var, bir de bunların öğrencilere duyurulma kısmı var, hani öğrencileri yönlendirme kısmı var.” Ö8 (Araştırma Görevlisi)

“Bir hoca derse giderken mutlaka zihninde, cebinde yeni bir şey olmalı, yeni bir söz olmalı. Yeni bir mesleki haberi olmalı bir şey duymuş olmalı, ülkeden bir şey izlemiş olmalı. Onun için hoca aynı zamanda medyayı takip eden, çok farklı gazeteleri okuyabilen, inceleyebilen, farklı dergileri takip edebilen kişi olmalı. Tek boyutlu olmamalı, yani belli bir ideolojiye saplanıp kalmamalı, çok farklı görüşlere açık olmalı... Bu nedenle mümkün olduğu oranda yeni şeylerle yeni dinamiklerle, yeni bir dille, yeni araç gereçlerle, yeni kaynaklarla sınıfa gitmeye özen göstermek gerektiğini düşünüyorum.” ÖÜ3 (Profesör Doktor)

Güncel yenilik ve değişimlerin duyurulması açısından yapılabileceklerden biri olarak forum, blog vb. duyuru-tartışma platformları oluşturmaya ilişkin de katılımcılar sıkça görüş bildirmiştir. Öğretim üyelerinden Ö5 “*Hani daha deneyimli doktora öğrencileri ile yeni başlamış doktora öğrencilerini buluşturan bir platform oluşturulabilir, ayda bir, hani online da olsa buluşmaları sağlanabilir.*” derken bir diğer öğrenci katılımcı şunları söylemiştir:

“Hocalarımızın bir tanesi bu noktada yönetimle ilgili kendi bir blog oluşturmuş. Mesela bu blogta yönetimle ilgili güncel gelişmeleri takip edebileceğimiz, yabancı siteler, hangi dergileri takip etmeliyiz, onlar ve benzeri noktalarda güzel bir kaynak sunmuştu. O kaynaklardan ben hala faydalaniyorum, boş kaldıkça mesela girer, o yönetimle ilgili sitelere girip bakarım. Sık kullanılanlarımda vardır. İşte burada ilgi ve hocanın yönlendirmesi ortaya çıkıyor, hoca o yönlendirmesi yapmasaydı ben belki o siteleri bilmeyecektim.” Ö7 (Mezun, Yönetici)

Öğrenci Görüş ve İhtiyaçlarının Belirlenmesi Açısından Yapılabilecekler

Araştırma kapsamında katılımcılara, dinamik yetenekleri geliştirmek amacıyla öğrenci görüş ve ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından yapılabileceklerin neler olabileceği

sorulmuştur. Elde edilen bulgulara göre bu alt temada en fazla “daha kapsamlı, etkili anket yapma ve sonuçlarını dikkate alma” ile “öğrenci taleplerinin alındığı düzenli toplantılar yapma” kodları ön plana çıkmıştır. Ayrıca katılımcılar, öğrenci görüş ve ihtiyaçlarının belirlenmesi için “dönem başı-sonunda derse ilişkin öğrenci görüşleri alma”, “senato, kurul gibi resmi toplantılarda öğrenci temsilcisi bulundurma”, “öğrenci kulüpleri oluşturma ve temsilcilere ihtiyaçları sorma”, “danışman-öğrenci arasında etkili iletişim oluşturma” gibi uygulamaların da destekleyici olacağını düşünmektedirler (Tablo 35).

Tablo 35

Öğrencilerin Dinamik Yeteneklerinin Görüş ve İhtiyaçlarının Belirlenmesi Açısından Geliştirilmesi

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Daha kapsamlı, etkili anket yapma ve sonuçlarını dikkate alma	Ö1, Ö2, Ö5, Ö9, Ö11	ÖÜ2	6
Öğrenci taleplerinin alındığı düzenli toplantılar yapma	Ö2, Ö4, Ö5, Ö7	ÖÜ1	5
Dönem başı-sonunda derse ilişkin öğrenci görüşleri alma	Ö3, Ö8	ÖÜ3	3
Senato, kurul gibi resmi toplantılarda öğrenci temsilcisi bulundurma	Ö7, Ö11		2
Öğrenci kulüpleri oluşturma ve temsilcilere ihtiyaçları sorma	Ö9, Ö11		2
Danışman-öğrenci arasında etkili iletişim oluşturma	Ö9, Ö10		2
Öğrenci deneyim ve önerilerine yönelik araştırma yürütme	Ö11	ÖÜ3	2
Şikâyet-dilek kutuları oluşturma	Ö9		1
Öğrenci taleplerini karşılayabilecek özgürlükçü bir bakış açısı sunma		ÖÜ1	1
Tez izleme komitelerini öğrenci ihtiyaçlarına yönelik biçimde yürütme		ÖÜ8	1

Araştırmanın katılımcıları öğrenci görüş ve ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından yapılan anketlerin, daha kapsamlı ve etkili biçimde yapıldıktan sonra sonuçlarının da dikkate alınarak çözümler üretilmesinin, dinamik yeteneklerin geliştirilmesine en fazla katkıyı sağlayacağını düşünmektedirler. Bu duruma yönelik katılımcı görüşleri şöyledir:

“Anketleri etkili bulmuyorum çünkü değerlendirildiğini düşünmüyorum. Yani bu veri sistemi Türkiye’de maalesef işlemiyor. Bunlar toplanıyor, sonrasında bir istatistik ortaya çıkıyor. O istatistikleri alıyorsunuz yöneticiler olarak ve bakıyorsunuz sonrasında hiçbir şey yapmıyorsunuz. Yapıldığı bir yere denk gelmedim ben, kamu kurumlarının tamamında.” Ö2 (Öğretmen)

“Bunu sadece kendi üniversitem için söylemiyorum dönem sonunda bir anket de yapıyor öğrenci sistemine girmeden önce. Başka üniversitelerde de var mı bilmiyorum ama bu anketin biraz kısır kaldığını düşünüyorum.” Ö5 (Yönetici)

“Yani öğrencilerin ihtiyaçlarını ve sorunlarını dinleyebileceğimiz toplantılar, anketler ve benzeri çalışmalar yapılabilir, bunları biliyoruz aslında. Biz yakından biliyoruz tüm problem, bunları dikkate almakla ilgili.” ÖÜ2 (Öğretim Üyesi)

Öğrenci taleplerinin alındığı düzenli toplantılar yapmada bu kategoride sıkça önerilmiş ve buna yönelik öğrencilerden biri şu sözlerle düşüncelerini ifade etmiştir:

“Ya bir kere sırf bugün bu öğrenci taleplerinin alınması için bir gün oluşturulmalı, bir zaman oluşturulmalı... Bizim kendi yaptığımız öğretmen paylaşım toplantılarımız olurdu işte İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yaparken. Kişilerin taleplerini alıp ona göre yol çizmek, onlara bir imkân sağlamak adına onların fikirlerini önemserdik. Böyle bir yapı kurmuştuk... Siz bir de bunu yüksek lisans ve doktora seviyesinde yaptığınız takdirde bu tartışma ortamını yaratabilirseniz, bu sefer fikirler güçlenerek çıkacak ve günün sonunda belki dört tane, beş tane fikir çıkmış olacak ve ilerleme, çözme şansınız da yükselecek. O yüzden mutlaka en azından böyle lisansüstü seviyede yönetimlerin bir gün belirleyerek, bir zaman yaratarak bu bilgi paylaşımına zemin hazırlamaları doğru olur diye düşünüyorum.” Ö2 (Öğretmen)

Bir diğer öğrenci katılımcı, öğrenci taleplerinin düzenli toplantılarla alınmasına ilişkin, şehir dışından gelen doktora öğrencileri için fakülte içinde kendilerine ayrılan özel bir alanın bile olmadığından yakınlardan öğrenci görüş ve ihtiyaçlarının dikkate alınmasının öğrenimleri için ne kadar önemli olduğunu şu şekilde ifade etmiştir:

“Ekstra belki yine böyle bir söyleşi düzenleyip orada yüz yüze olabileceği, tartışarak konuşarak gerçekten bunun hakkında çok güzel bir fikir olabilir uygulaması... Öyle bir söyleşi günü olabilir diye düşünüyorum, paylaşım yapılarak öğrencilerin fikirleri alınabilir... Fakültenin içinde mesela bana ayrılmış, oturabileceğim bir alan yok, rahatça kullanabileceğimiz bir tuvalet yok. ‘Öğretim üyelerine aittir’ denilip orada terslenebiliyorsunuz, hoş bir şey değil... Uzak yerden gelmenin ne demek olduğunu çok iyi biliyorum hakikaten. Dinlenebileceğiniz, oturabileceğiniz bir alan olması, eşyalarınızı koyabilecek bir yerinizin olması bile o kadar önemli ki bilgisayar çantanızla, kol çantaları ile dolaşmak zor. Bunlar evet küçük ayrıntı şeyler gibi görünüyor ama öğrencilerin öğrenimini çok çok etkiliyor.” Ö4 (Öğretmen)

“Yani öğrencilerin ihtiyaçlarını ve sorunlarını dinleyebileceğimiz toplantılar anketler ve benzeri çalışmalar yapılabilir bunları biliyoruz aslında. Biz yakından biliyoruz tüm problem bunları dikkate almakla ilgili. Yani dönem dönem birtakım kararlar aldığımız zamanlar da oldu. Örneğin yüksek lisans derslerini doktora derslerini ya da bilimsel hazırlık derslerini belli günlere topladığımız ve bunları daha önce öğrencilere duyurduğumuz uygulamalar da oldu. Bunlar yapılabilir yine yeniden.” ÖÜ2 (Doçent Doktor)

Katılımcılar dönem başı ve sonunda derse ilişkin öğrenci görüşlerini almanın dinamik yetenekleri geliştirmeye yönelik destekleyici bir uygulama olabileceğine ilişkin görüşlerini şöyle dile getirmişlerdir:

“Biz derse başlamadan önce mesela dönem başlamadan bir hafta öncesinden bizim görüşlerimiz alınabilir... Bizden fikir alınsa mesela daha güzel olabilir, nasıl işlememizi istiyorsunuz, bu dersi nasıl yapalım sizce? Aslında buna benzer bir şey bir hocamız yapmıştı bizim iki yıl önce X Üniversitesi’nde ama ders dönemi sonunda yaptı... Biz de fikrimizi söyledik, bizden sonraki döneme faydası olmuştur diye düşünüyorum. Hani dönem başında yapılırdı bize bir katkısı olabilirdi.” Ö3 (Öğretmen)

“Dersin sonunda, dönemin sonunda, yılın sonunda çeşitli ölçme araçlarıyla, ne kadar objektif olur tartışılır elbette ama bir yerden başlamamız lazım. Yani yapa yapa biz de bunu yapmasını öğreneceğiz. Neden öğrencilerin fikri alınmasın? Yani ben A dersini yürüten bir hocayım bu dersin sonunda bilim dalı başkanına söylüyorum: Yaa arkadaş öğrencilere bir form doldurtun. Bu dersin size ne faydası oldu? Ne katkısı oldu? İyi oldu mu, olmadı mı? Bir değerlendirsin,

bana ayna tutsun, ben de kendimi göreyim... Yani bu tür değerlendirmeler yapmamız lazım dönemin sonunda. Ben derslerimde canlı olarak yapıyorum, dönemi tamamlıyorum, bir tartışalım ne öğrendik? Ne kazandık? Ne elde ettik? Bu tür değerlendirme süreçlerini yavaş yavaş geliştirmemiz lazım bizim hele hele doktora.” ÖÜ3 (Profesör Doktor)

EYDP’de Daha Etkili ve Sürdürülebilir Dinamik Yetenekler İçin Eğitim Yönetimi Politikaları

Araştırmanın altıncı alt problemi “Eğitim yönetimi doktora programlarının, dinamik yetenekleri daha etkili ve sürdürülebilir şekilde geliştirebilmesi için eğitim yönetimi politikaları nasıl farklılaştırılabilir?” şeklindedir. Bu doğrultuda katılımcılara Şekil 9’daki tema ağacında yer alan alt temalara ilişkin eğitim yönetimi alanına özgü alınabilecek politika kararlarının neler olabileceği sorulmuştur. Alt temalarda elde edilen bulgular, kodlar halinde ayrı tablolarda gösterilmiş, kodlara yönelik katılımcıların doğrudan alıntılarına da yer verilmiştir.

EYDP’de Daha Etkili ve Sürdürülebilir Dinamik Yetenekler İçin EY Politikaları	Millî Eğitim Bakanlığı ve Yükseköğretim Kurulu
	Enstitü ve Bilim Dalı
	İstihdam Piyasası ve İlgili Sektörler
	En Yetenekli Öğrencileri Programa Çekme
	Disiplinlerarası Görünümü Artırma
	Araştırma Üretkenliğini Destekleme
	En İyi ve Farklılık Yaratan Uygulamaları Hayata Geçirme

Şekil 9. EYDP’de daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için eğitim yönetimi politikaları

Millî Eğitim Bakanlığı ve Yükseköğretim Kurulu

Araştırmada katılımcılara, EYDP’de daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için MEB ve YÖK kapsamında alınabilecek eğitim yönetimi politikalarının neler olabileceği sorulmuştur. Bulgular bu alt temadaki katılımcı görüşlerinin “mezun becerilerinden faydalanma, öncelik verme ve istihdam etmede MEB ve YÖK’ün iş birliği yapması” ile “bütüncül, kök, standart veya akredite edilmiş bir ders programı oluşturma” etrafında yoğunlaştığını göstermektedir. Bunun yanı sıra doktora öğrenimi izni için yasal düzenleme yapma; kuram, bilim felsefesi ve araştırma teknikleri dersleri yanında uygulama ağırlıklı program oluşturma; nepotizmi önleyici liyakatli düzenlemeler ve daha az sayıda kontenjan açma gibi politikaların da etkili ve sürdürülebilir dinamik yeteneklere katkı sağlayabileceği düşünülmektedir (Tablo 36).

Tablo 36

Daha Etkili ve Sürdürülebilir Dinamik Yetenekler İçin MEB ve YÖK’e ilişkin Eğitim Yönetimi Politikaları

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Mezun becerilerinden faydalanma, öncelik verme ve istihdam etmede MEB-YÖK iş birliği	Ö1, Ö2, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10	ÖÜ3, ÖÜ5, ÖÜ7	10
Bütüncül, kök, standart veya akredite edilmiş bir ders programı oluşturma	Ö5, Ö8, Ö9	ÖÜ1, ÖÜ2, ÖÜ3	6
Doktora öğrenimi izni için yasal düzenleme yapma		ÖÜ5, ÖÜ7	2
Kuram, bilim felsefesi ve araştırma teknikleri dersleri yanında uygulama ağırlıklı program oluşturma		ÖÜ1, ÖÜ2	2
Nepotizmi önleyici liyakatli düzenlemeler	Ö3	ÖÜ4	2
Daha az sayıda kontenjan açma	Ö2, Ö5		2
Nitelikli öğretim üyesi ihtiyacını belirleme ve kadro planlaması yapma	Ö2, Ö3		2
Üniversiteleri özerk hale getirme		ÖÜ5, ÖÜ7	2
Projelerde bürokratik işlemleri kolaylaştırma	Ö3, Ö4		2
Diğer üniversite programlarından ders alma ve denkliklerde kolaylık sunma	Ö3		1
Yurtdışı burs, staj ve bilimsel etkinlik katılımına yönelik bütçe yasal düzenlemeleri	Ö4		1
EY lisans programlarının yeniden açılması	Ö6		1
Yetenek ve uygulama temelli insan yetiştirme politikası oluşturma		ÖÜ1	1
MEB ve YÖK’ün Eğitim yönetimi politikalarına liderlik etme		ÖÜ3	1
Doktora mezununa dikkate değer maddi katkı sunma		ÖÜ5	1

Araştırmanın katılımcıları en fazla MEB ve YÖK’e ilişkin politika kararları konusunda mezun becerilerinden faydalanma, öncelik verme ve istihdam etmede MEB ve YÖK’ün iş

birliği yapması gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar bu konuda görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“YK mezun ettiği öğrencinin farkına varmalı, MEB’de istihdam edeceği personelin yetenek ve becerilerinin farkına varmalı. Bunun farkına varabilmesi için de sürecin birlikte yürütülmesi gerekiyor. İşte süreç birlikte yürütüldüğünde doktora öğrencisinin potansiyelini MEB de görecektir. MEB de potansiyeli gördüğünde zaten doktora ğrencisi mezun olmadan onun o kadrosunu ayarlayacaktır. Yaa işte ‘bu kişi eğitim-ğretim noktasında çok iyi, akademik başarı noktasında çok iyi’. Mesela o süreç içerisinde yapılan uygulamalarda hemen bunu Temel Eğitim’e bir şube müdürü olarak ya da Ortaöğretim’e bir şube müdürü olarak, akademik başarının önemsendiği... İşte bunlar hep uygulamalarla, süreç içerisindeki o uygulamalarla oluşabilecek şeyler. Bunlar da o uygulamalar oldukça kişiler ve kurumlar birbirlerini daha iyi taniyacaktırlar ve bu tanımanın neticesinde ortaya güzel bir liyakat çıkacaktır.” 7 (Mezun, Yönetici)

“MEB’de, yani bizim mezunlarımızın aslında bir amacı da yöneticilik yapmak olduğu için buradan mezun kişilerin, bu bölümden mezun kişilerin Milli Eğitim’de gerçekten değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Çünkü kapsamlı bir eğitim alıyorlar, önemli bir eğitim alıyorlar ve bunun bir karşılığını da almaları gerektiğini ve bunun aslında yapılmasının okullar için de iyi olacağını düşünüyorum. Sonuçta yolda öğrenen biriyle bu işi okulunda öğrenen birisi çok fark yaratacaktır, bu yüzden bunlar önerilebilir diye düşünüyorum politika yapıcılara.” 8 (Mezun, Araştırma Görevlisi)

“Doktora mezunlarının yüksek nitelikte yetiştirilmesi ile ilgili önce bir hani doktora mezunlarının niteliğinin nasıl olduğu ile ilgili bir durum saptaması yapıp yetersiz ya da yeterli görülen yerler neyse bir kere ona karar vermek lazım. MEB ne istiyor YK ne istiyor buna bir karar vermek lazım ama evrensel anlamda ‘doktora programları niçin vardır’ı da göz önüne alıp bunu yapmak lazım. Tabii bu anlamda doktora mezunlarının aynı şekilde nasıl değerlendirileceği ile ilgili kararlar alabilirler, çok uzmanlık birikimi ortaya çıkıyor. Örneğin doktora mezunlarında Talim Terbiye Kurulu Milli Eğitim şuralarında falan hani ciddi bir danışmanlık mekanizması, bilgiye arka plan oluşturacak şekilde katkı sağlamaları imkn sunulabilir. MEB’deki ğretmen yetiştirme ve yönetici yetiştirme anlamında doktora programlarının katkı sağlayacak nitelikte olmasına ilişkin bir mutabakat yapılabilir.” 9 (Profesör Doktor)

Politika kararlarına yönelik katılımcılar bütün EYDP’lerde bütüncül, kök, standart veya akredite edilmiş bir ders programı oluşturulmasını da sıkça dile getirmişlerdir. Bu konuya ilişkin olarak katılımcılar şunları söylemişlerdir:

“Eğitim yönetimi programları şey olabilir, belirli standartlar belirlenebilir ya da akredite edilebilir. Mesela biz burada bazı bölümleri yapıyoruz ya işte PDR (Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik) gibi her bölüm kendini akredite etmek için o standartları karşılayıp akredite olabiliyor. Eğitim yönetimi programı da akredite edilebilir ki biz buradan hangileri iyi, hangileri kötü, hangi üniversitelerde daha iyi yürütülüyor bilebiliriz, mesela bunlar yapılabilir MEB ve YÜK tarafından diyebilirim.” 9 (Mezun, Doktor ğretim yesi)

“Yani şimdi şöyle karşılaştırmam gerekirse ben A niversitesi’nde yüksek lisans yaptım ama bir de B niversitesindeki yüksek lisansa baktığım zaman programın iinin çok farklı olduğunu görüyorum. Bizde daha boşken diğerinin daha dolu dolu, programın daha uygulamaya dönük, derslerin işte daha böyle önemli, işe vuruk olduğunu görüyorum. Öyle olduğunu gördüğünüz zaman şimdi burada da bir genel olarak YK açısından bence böyle biraz kalitenin birbirine yakınlılaştırılması gerekiyor ki programın mezunları da birbirine çok farklı kalitelere olmasın.” 8 (Mezun, Araştırma Görevlisi)

“şöyle bir tehlike var alanda A niversitesi’nde hoca hangi konuda yetkinse ona göre bir ders açıyor, B falan konuda çalıştı diye bir ders açıyor. Öğrencinin buna ne ihtiyaı var, öğrenciyi biz

nereye yetiştiriyoruz? Eğer öğrenci bir okul yöneticisi adayı ise okul yöneticisinin yeterlilikleri nelerdir ve bu yeterlilikleri hangi dersler aracılığıyla kazandırırız buna yoğunlaşmamız gerekiyor. Akademisyenin yeterliliğine göre ders belirliyoruz, bakıyorsun A Üniversitesi'nde doktora ipe sapa gelmez bir ders var. Bunlarda belli standartlaştırmalara gidilmesi gerektiğini düşünüyorum... Yani biz sadece bir yönetici adayı yetiştirmiyoruz yani aynı zamanda bir bilim insanı yetiştiriyoruz şu düzeyde dersler de içerikler de paylaşılması gerekiyor diyebiliriz, orada belli bir standartlaştırmaya gidilmesi gerekiyor.” ÖÜ3 (Profesör Doktor)

MEB ve YÖK'e ilişkin alınabilecek politika kararlarına yönelik olarak katılımcılar doktora öğrenimi izni için yasal düzenleme yapılması gerektiğine dikkat çekerek düşüncelerini şöyle dile getirmişlerdir:

Aynı zamanda hani bu insanlar çalışıyorlar, iş yerlerinden okullarına izin almakta zorluk çekiyorlar. Bence gerçekten hani bu insanlara ciddi bir destek vereceksek biraz daha yöneticileri izin verme konusunda daha sağlam, öğrencinin arkasında durabilecekleri yönetmelikler, yasal düzenlemeler yapılabilir.” ÖÜ7

“Bir kere MEB kesinlikle doktor öğrencilerini desteklemeli yani bazı tabii ki okul müdürleri kendi inisiyatiflerine göre destekliyor ama bunun da bir standardının olması lazım. Siz izin alıp gelebiliyorken derse Aydın'dan, Şırnak'taki öğrencimiz gelemiyor müdür izin vermediği için. Zaten bir sürü masraf yapıp gelecek, izin vermiyor, ona göre program oluşturmuyor. Bence bu anlamda bir protokolün, bir şeyin oluşturulması lazım, yani yöneticilerin inisiyatifine o kadar bırakılmamalı.” ÖÜ5

Katılımcılar alanda alınabilecek politika kararlarına yönelik temel kuram, bilim felsefesi ve araştırma teknikleri dersleri yanında uygulama ağırlıklı bir program oluşturma gerektiği konusuna da değinerek şunları söylemişlerdir:

“YÖK için, eğitim yönetimi doktora derslerinde temel düzey, orta düzey, ileri düzey araştırma derslerini vereceksiniz. Çok net bir şekilde araştırma felsefesi, bilim tarihi, bilim felsefesi derslerini vereceksiniz. Onun dışında alanın kuram ve felsefesinin dışında çok ayrıntılı derslere girmeye gerek yok... Amerika'daki gibi mutlaka alınması gereken araştırma derslerini çok iyi yapılandıracaksınız, kuramı anlatacaksınız. Aradaki boşluğu öğrencinin uygulama ile doldurması bağlamında bir program oluşturulabilir.” ÖÜ1 (Doktor Öğretim Üyesi)

“Belki şu olur olabilir bizim programların en önemli eksikliği, kuram konusunda fena olmadığını teorik açıdan zayıf olduğunu düşünüyorum... Bence yani her ne kadar kuram ve uygulama diye geçiyor olsa da eğitim yönetimindeki temel ayaklardan bir tanesi, programların amaç ve hedeflerinde bu kuram ve uygulama ikilisi her ne kadar birbirinden ayrılmıyor olsa da hepimiz çok iyi biliyoruz ki aslında programların içerikleri-az önce de söyledim bunu-hocaların çalıştığı konularla ilgili... Yani daha gerçekçi, daha uygulamaya dönük daha işe vuruk program tasarımını da gündemine alması...” ÖÜ2 (Doçent Doktor)

Enstitü ve Bilim Dalı

Katılımcılar EYDP'de daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için enstitü ve bilim dalına ilişkin alınabilecek politika kararlarına yönelik görüşlerini sunmuşlardır. Bu alt temada görüşler enstitü ve bilim dalı başkanlığının özerk karar alma düzeyi ve yetkilerini

güçlendirme konusunda yoğunlaşmaktadır. Ayrıca dinamik yeteneklere dönük, güncel, zengin içerikli ve uygulamalı bir program oluşturma da ön plana çıkan görüşlerden olmuştur. Katılımcılar, üniversite ve alt birimlerine kendilerini finanse etme imkânı verme yanında istihdam garantisi sunarak nitelikli öğrencileri programa çekmeye yönelik politika kararlarının da programın dinamik yeteneklerini daha etkili ve sürdürülebilir kılacağını düşünmektedirler. (Tablo 37).

Tablo 37

Daha Etkili ve Sürdürülebilir Dinamik Yetenekler İçin Enstitü ve Bilim Dalına İlişkin Eğitim Yönetimi Politikaları

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Enstitü ve bilim dalı başkanlığının özerk karar alma düzeyi ve yetkilerini güçlendirme	Ö1, Ö2, Ö3	ÖÜ1, ÖÜ2, ÖÜ3, ÖÜ4, ÖÜ5	8
DY'ye dönük, güncel, zengin içerikli ve uygulamalı bir program oluşturma	Ö5, Ö6, Ö9, Ö10, Ö11		5
Üniversite ve alt birimlerine kendilerini finanse etme imkânı verme	Ö2, Ö10		2
İstihdam garantisiyle nitelikli öğrenciyi programa çekme	Ö9, Ö11		2
Lisansüstü eğitim politikası oluşturma		ÖÜ3, ÖÜ7	2
Yönetmelikte yer alan kabul kriterlerini yükseltme	Ö7		1
EY bilim dalının enstitüde ana bilim dalı olarak temsili		ÖÜ8	1
Doktora sürecinde daha standart ve şeffaf bir politika		ÖÜ2	1

Katılımcı öğretim üyeleri, etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için en fazla enstitü yönetiminin ve bilim dalı başkanlığının özerk karar alma düzeyi ve yetkilerinin güçlendirilmesini önermişlerdir. Enstitü ve bilim dalı başkanlığının bürokratik süreçleri yürütme dışında programa hiçbir etkisi olmadığı belirtilirken daha çok yetkiye sahip olmaları ve bazı konularda özerk karar verebilmeleri gerektiğine yönelik öneriler şu şekilde açıklanmıştır:

“Biraz daha şey olmaları lazım bence daha özerk karar almaları lazım. Türkiye’de birçok üniversitede enstitü, rektörlüğün işleyişine yani üst yönetime bağlı kaldıkları için kendi doktora programlarındaki öğrenci sayılarına bile karar veremiyorlar. İşte bizim şu kadar öğrenciye ihtiyacımız var diyemiyorlar, en basiti bu yani bir bilim dalı başkanlığı ben üç tane doktora öğrencisi alıcam diyemiyor, o kendisine verilen sayıyı almak durumunda ve bazen de hak etmeyen niteliksiz adayları da mecburen kabul etmiş oluyor. Yani en basiti bu özerk karar alma becerilerinin geliştirilmesi gerekiyor.” Ö1 (Öğretmen)

“Yaa bilim dalı başkanlığı diye bir pozisyon var, neredeyse yok hükmünde bir pozisyon ve bir sekreterlik görevi aslında, bunun güçlendirilmesi lazım... Hani bilim dalı başkanı örneğin bir hocanın ders yükünü belirleme konusunda efendim işte hangi dersleri yürüteceği konusunda söz

sahibi olabilecek mi, az ders aldığında ‘Arkadaş sen az aldın, şu ders saatini de sana veriyorum’ diyebilecek mi, yok! Bir de enstitü ilişkileri konusunda... Enstitünün bize bir yaptırımı yok, bir etkisi yok. Sadece yüksek lisans doktora öğrencilerinin derslerini paylaşıyoruz, kendi aramızda yürütüyoruz. Falan derse falan girecek, falan derse filan girecek gibi bir demesi, etkisi yok. O da bir tür sekreterlik görevi yürütüyor. Aslına bakarsan orada belki bir bu pozisyonların, rollerin yeniden tanımlanması, daha netleştirmesi gerekiyor diye düşünüyorum.” ÖÜ3 (Profesör Doktor)

“Bilim dalı başkanı sanki akademik yönden yürütücü, diğer taraf müdürümüz, üst yöneticimiz gibi oluyor. Yani enstitüler şu anda sadece şekilsel olmak dışında hiçbir şey vermiyorlar, olmazsa daha iyi yani, hiçbir katkısı yok.” ÖÜ4 (Doçent Doktor)

Araştırmaya katılan öğretim üyesi ve öğrenciler, bilim dalı kapsamında dinamik yeteneklere dönük, güncel, zengin içerikli ve uygulamalı bir program yürütülmesini ve buna yönelik bir politika güdülmesini de önermektedirler. Bu konudaki görüşler şöyledir:

“Enstitünün yine kendi ders seçimi olanakları var mı bilmiyorum ama yine ders içeriği konusunda müdahaleleri olabilir. Önceden de söylediğim gibi uygulama yapmadan ne yetenek ortaya çıkar ne de başka bir şey ortaya çıkar. Enstitüler de bu konuda hem öğrenciyi teşvik edici hem de ders içeriğini uygulamaya yönelik yürütürlerse bir adım öne çıkabileceklerini düşünüyorum.” Ö5 (Yönetici)

“İstekle geliyorlar aslında belki işte dediğim gibi çok zengin kadrolu, zengin ders programlarının ders içeriklerinin olduğu bir program oluştursa bilim dalları, bu konuda bence daha cazip hale getirebilirler bu konuda programları. Ve bu konuda nasıl diyeyim bu dinamik yetenekleri de destekleyecek dersler konulmalı, sadece teorik dersler değil biraz da bunların kullanımıyla ilgili, kişinin kendi gelişimiyle de ilgili dersler konulursa, bence bu konuda bilim dallarının yapması gereken bu diye düşünüyorum” Ö9 (Mezun, Doktor Öğretim Üyesi)

“Dünya’daki değişimi yakalayabilecek bir vizyonla hareket etmeli üniversiteler. Ama bunu sadece uluslararası düzeyde öğrenci kabul ederek ya da Erasmus gibi programlar ile öğrencileri yurt dışlarına götürerek değil, üniversiteler arası iş birliğine yönelik dersler, projeler, programlar düzenleyerek bunu sağlayabilmeli.” Ö10 (Mezun, Öğretmen)

Öğrenci katılımcılar değişimin, rekabetin, yeniliğin gerçekleşmesi için enstitü ve bilim dalı başkanlıkları gibi üniversite birimlerine kendi kaynaklarını yaratarak kendilerini finanse etme imkânı verilmesini önermişlerdir. Katılımcıların buna yönelik ifadeleri ise şu şekilde olmuştur:

“Üniversitelerin kendi maddi kaynaklarını yaratan, yöneten ve bu yönde finansal kaynak edinmesine fırsat tanıyan girişimlerin önünü açacak politikaların oluşumuna izin verilmeli. Bugün araştırma üniversitelerinde yeterli kaynak bulunamadığı için öğrencilerin yeniliği, değişimi uygulamaları zor. Hâlbuki kaynak konusunda refahlık olsa kim bilir ne tedavilerin, yeniliklerin önü açılacak.” Ö10 (Mezun, Öğretmen)

“Bilim dalı başkanlığının kendi içinde programlar yürütmesini, kendi bütçelerinin olmasını bir politika kararı olarak öneririm. Birimler kendi bütçesiyle, kendi yönetimiyle ve kendi aldıkları kararların sorumluluklarıyla yılsonunda değerlendirilmeli, yaptığı işler ortaya konulmalı. Bu rekabet de yaratır, bu fırsat eşitliği de yaratır. Daha sonrasında velhasıl işin sonunda kurum kazanır.” Ö2 (Öğretmen)

İstihdam Piyasası ve İlgili Sektörler

Araştırmada katılımcıların EYDP’de daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için istihdam piyasası ve ilgili sektörlerle ilişkin alınabilecek politika kararlarına yönelik görüşleri alınmıştır. Ulaşılan bulgulara göre katılımcıların yarısından fazlası, doktora mezunlarının YÖK ve MEB kapsamında istihdam edilmesiyle dinamik yeteneklerin etkili ve sürdürülebilir olabileceğini düşünmektedirler. Ayrıca bu alt temada “özel sektör ve okullarda istihdam etme”, “MEB ve EY iş birliği ile yönetici yeterliliklerini belirleme”, “daha az kontenjan açıp tüm mezunları istihdam etme” ile “MEB-Üniversite iş birliği” kodları da ön plandadır. Eğitim yönetimi alanı öğretim üyesi atama kriterlerini tüm programlarda ortak belirleme ve liyakat ilkesini yürütme gibi politika kararları alma da katılımcılar tarafından önerilmiştir (Tablo 38).

Tablo 38

Daha Etkili ve Sürdürülebilir Dinamik Yetenekler İçin İstihdam Piyasası ve İlgili Sektörlere İlişkin Eğitim Yönetimi Politikaları

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
YÖK ve MEB kapsamında istihdam etme	Ö1, Ö2, Ö4, Ö6, Ö7, Ö8	ÖÜ3, ÖÜ4, ÖÜ7	9
MEB ve EY iş birliği ile yönetici yeterliliklerini belirleme	Ö4, Ö7, Ö11	ÖÜ3	4
Özel sektör ve okullarda istihdam etme	Ö1, Ö2, Ö7, Ö8	ÖÜ8	4
Daha az kontenjan açıp tüm mezunları istihdam etme	Ö1, Ö4, Ö5, Ö11		4
MEB-Üniversite iş birliği	Ö8, Ö10, Ö11	ÖÜ3	4
EY alanı öğretim üyesi atama kriterlerini tüm programlarda ortak belirleme	Ö3	ÖÜ2	2
Liyakat ilkesini yürütme		ÖÜ2	2
Denetim alanında mezunlardan faydalanma	Ö6		1
İstihdam piyasasınca talep edilen becerilere göre program güncelleme	Ö9		1
Bilim kuruluşlarında, yüksek teknoloji veya koordinasyon birimlerinde istihdam etme		ÖÜ6	1
Öğrencileri tam-yarı zamanlı üniversitede istihdam etmeye yönelik yasal düzenleme		ÖÜ7	1
Doktora mezunu istihdam eden özel kurum ve kuruluşlara sigorta primi yardımı vb. teşvik edici uygulamalar		ÖÜ7	1

Bu alt temada en fazla mezunların YÖK ve MEB kapsamında istihdam edilmesi önerilmiş, katılımcılar görüşlerini şu şekilde dile getirmişlerdir:

“Millî Eğitim Bakanlığı’nda çalışanlardan bahsedersem, onlarla da bir koordinasyon sağlayarak aslında bu bölümden mezunlara bir ayrıcalık sağlanmalı diye düşünüyorum. Evet şu an için okul müdürü ya da okul müdür yardımcısı olmada ufak bir puan farkı yaratıyor eğitim yönetimi

mezunu olmak, doktora mezun olmak. Ama bunun bence daha çekici hale getirilmesi için daha fazlası yapılmalı... Yani bunu yapan, bu işi fırınında öğrenmiş bir insanın da hani diğer atamalarda biraz öne geçmesi gerektiğini düşünüyorum... Yani biz buradan mezun oluyoruz, yani o kişiler istihdam edilemiyorsa doğru yerlerde, bu büyük bir emek kaybı, kişiler için de moral bozucu bir durum olmalı. O yüzden bence bir koordinasyon, bir istihdamla ilgili iş birliği sağlanmalı diye düşünüyorum.” Ö8 (Mezun, Araştırma Görevlisi)

“YÖK’ün yapabileceği kadro açmak olabilir, istihdam açması gerekiyor çünkü mesela hocalar acayip derecede fazla ders alıyorlar. Lisansüstü dersleri var hocaların, lisans dersleri var, formasyon dersleri var, lisansüstünde hem tezsiz hem tezli dersleri var, doktora dersleri var, hocalar bin parçaya bölünmüş durumdalar gerçekten kadro yetersizliği var... MEB bence bununla ilgili bakanlıkta kadro bile açmalı, unvan vermeli... Orada katı sınırlar var, daha esnek olabilir çünkü hakikaten bakanlıkta bir yönetim kısmı var, bir de aslında bu işin, eğitimin arge’sini oluşturabilecek ve eğitim yönetiminde doktora yapmış kişiler. Bence alanda ihtiyaç var, bu tarz kadrolar oluşturulabilir.” Ö4 (Öğretmen)

MEB ve EY iş birliği ile yönetici yeterliliklerini belirleyerek bu konuda ortak bir iş birliği içerisinde hareket etmeyi de katılımcılar sıkça dile getirerek bir politika kararı önerisi olarak sunmuşlardır. Katılımcılar bu konuda düşüncelerini şöyle açıklamışlardır:

“Maalesef burada kopuyoruz, Hani MEB’in talebi nedir, onu üniversiteler nasıl belirliyor, üniversitelerin çıkardığı öğrencilerin yetenek ve becerileri nedir, nasıl kullanılır, bunu MEB bilmiyor. Bu noktada işte o iletişimsizlik, iş birliğinin olmaması ya da yeterli düzeyde olmaması diyeyim daha doğrusu ve maalesef birçok yeteneğin körelmesine neden oluyor.” Ö7 (Mezun, Yönetici)

“Kurumlar arasında bir bağlantı yok, üniversiteye şunu söylese MEB: Arkadaş senin yüksek lisans yaptırdığın adamı ben doğrudan yönetici olarak atayacağım, bunu mesela üç yıl müdür yardımcısı olarak atayacağım sonra da müdür yapacağım, şu şu yeterlilikleri de istiyorum. Ki bunları aslında söyledik ya biz, vizyon belgelerinde falan yazılı. Yani öyle bir alışverişimiz yok, böyle bir bağımız yok. O diyor ki ‘Ben kendi kafama göre yönetici seçerim’ diyor, buradaki de diyor ‘Ben de kendi kafama göre şöyle bir yönetici adayı yetiştiririm’ diyor ama bunlar örtüşmüyor birbirleriyle. Yani bu bağlantının sağlanması lazım. Bunu da yapacak olan Millî Eğitim Bakanlığı’nın ve enstitüler arasında, bunların arasındaki protokollerin imzalanması lazım bunların hayata geçirmesi lazım... Millî Eğitim diyecek ki ‘Arkadaş benim istediğim yeterlilikler şu, üniversite sen bunları kazandır, gönderdiğin adamı ben doğrudan müdür olarak atayacağım’ dese o zaman bak bakalım programların niteliği, çıtası nasıl yükseliyor.” ÖÜ3 (Profesör Doktor)

Katılımcı görüşleri doktora mezunlarının özel sektör ve okullarda istihdam edilebilmesine yönelik politika kararları alınabileceğine ilişkin öneriler de içermekte olup bu konudaki görüşler aşağıdaki gibi olmuştur:

“Yani şimdi özel sektöre çok fazla müdahale edilemiyor. Onlar biraz daha farklı işliyorlar ama gönül ister ki programdan mezun kişiler oralarda da hani iyi yerlere gelsinler. Bu birazcık daha üst düzey bir şey, hani bizim temennimizden öte politika yapımcıların yapacağı şeyler. Ama belki bu bölümden mezuniyetini almış olan doktora mezunlarının değerlendirilmesi... Benim bildiğim arkadaşlarım var mesela şu an mezun olup herhangi bir işte olmayan, herhangi bir pozisyonda çalışmayan. Ve bu bence ülkemiz için de çok büyük bir kayıp. Bu konuda bence istihdamla ilgili özellikle MEB ile iş birliği içinde olması gerektiğini düşünüyorum yükseköğretim kurumlarının.” Ö8 (Mezun, Araştırma Görevlisi)

Araştırmada, programda dinamik yetenekleri daha sürdürülebilir ve etkili hale getirmek için doktora programları için daha az kontenjan açılarak tüm mezunları istihdam etmeye yönelik politika uygulamalarının yapılması önerilmiştir. Buna ilişkin açıklamalar şunlardır:

“YÖK baskı yapıyor ya mesela 20 kişilik kontenjan ayırıyor doktora için, yani bu kadar doktora yapacak insana ihtiyacımız var mı, önce bunu düşünmemiz lazım, yapabilecek durumda kişi var mı, kabiliyetleri ölçüsünde, hak eden kaç kişi var. E açtınız 20 kişilik kontenjanı diyelim 20 kişi de mezun oldu diyelim n’olacak bu kişileri nerede istihdam etmeyi planlıyorsunuz, bunlar çok ciddi planlamalar gerektiriyor bence.” Ö1 (Öğretmen)

“Yani evet bizim alanımız bence istihdam garantili olmalı, ben bu kadar emek veriyorsam doktora programında, bu kadar eve gidip kendi ailemden, kendimden, işimden gücümden... Ama bizim garantimiz yok, yani istihdam garantisi yok, Allah'a şükür açta açıkta değiliz ama bu konuda bence garanti oluşturulmalı. Yani bu bölümden gerekirse daha az kişi doktora alsınlar ama bitirenlere de bu garantiyi, bana bence vermeliler.” Ö11 (Yönetici)

En Yetenekli Öğrencileri Programa Çekme

Bu alt temada daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için en yetenekli öğrencileri programa çekmeye dair eğitim yönetimi politika kararlarının neler olabileceğine yönelik görüşler alınmıştır. Görüşler doğrultusunda katılımcılar en fazla “mezunlara dikkate değer ekonomik katkı, kariyer avantajı veya istihdam sağlama” ve “programın sunduğu imkânların, avantajların tanıtımını yapma, bilinirliğini artırma” önerilerinde bulunmuşlardır. Ayrıca “yurtiçi-yurtdışı burs imkânları sunma”, “programa yayın, saha deneyimi, bilim insanı olmaya uygunluk kriterlerine göre aday kabul etme” ve “öğrencinin kendini iyi hissedeceği bir bilim ortamı oluşturma” kodları da alanda alınabilecek politika kararları olarak öne çıkmıştır (Tablo 39).

Katılımcılar görüşmelerde en fazla en yetenekli öğrencileri programa çekebilmek için mezunlara dikkate değer ekonomik katkı, kariyer avantajı veya istihdam sağlanması gerektiğini vurgulayarak görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır:

“Bu noktada ilk çıktının değerli olduğuna inandırabilerseniz zaten peşinden alıcısı çok olacaktır. Yani aslında yine mezun istihdamına bağlı bir şey bu. Mezunlarına iyi istihdam koşulları sağlanır ya da ekonomik açıdan diyelim kendilerine artı katkı sağlarsa emin olun en nitelikli kişiler de orayı tercih edecektir. Bu bir pazarlama stratejisi aynı zamanda. Yani kendinizi iyi pazarlamanız lazım ki müşteri size gelsin. E aynı şeyi eğitime uygulayacak olursak da o eğitimden ürettiğiniz yani girdi olarak insan kaynağının çıktı olarak iyi bir yerde konumlanması lazım ki, maddi manevi olarak kendini güzel bir yerde lanse etmesi lazım ki yeni girdiyi de cezbedebilesiniz.” Ö1 (Öğretmen)

“Şimdi biz eğitim yönetimi programlarının istihdam edilmesine bakalım. Gerçekten programdan mezun olanlar iyi yerlere geliyorsa en yetenekli öğrenciler bu programı seçecek. Dolayısıyla istihdam edilebilirlik alanlarını artırmamız gerekiyor eğitim yönetimi programlarında. Yani hiçbir mezun olan öğrencinin açıkta kalmaması gerekiyor. Ne yapacak işte, MEB’de olsun başka yerlerde olsun, çalışma imkânlarının istihdam edilebilirlik imkânlarının artırılması gerekiyor ki en yetenekli öğrenciler programı tercih edebilsin. Akademik anlamda da öyle, akademisyen olarak da mesela bakıyorsunuz bir sürü doktora öğrencisi var, açıkta, akademisyen olamıyor. Hani dolayısıyla yani programları çoğaltalım, o öğrencileri de çoğaltalım iş yürür, demeyelim. Gerekirse az öğrenci alalım ama iyi öğrenci alalım ve bunları istihdam edelim, edebilelim, bu şekilde programın ilerlemesi gerekiyor.” Ö9 (Mezun, Doktor Öğretim Üyesi)

Tablo 39

Daha Etkili ve Sürdürülebilir Dinamik Yetenekler İçin En Yetenekli Öğrencileri Programa Çekmeye İlişkin Eğitim Yönetimi Politikaları

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Mezunlara dikkate değer ekonomik katkı, kariyer avantajı veya istihdam sağlama	Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö9, Ö11	ÖÜ1, ÖÜ3, ÖÜ7	9
Programın sunduğu imkânların, avantajların tanıtımını yapma, bilinirliğini artırma	Ö1, Ö8, Ö9	Ö2, Ö6, Ö7	6
Yurtiçi-yurtdışı burs imkânları sunma	Ö6, Ö8, Ö9, Ö11	ÖÜ8	5
Programa yayın, saha deneyimi, bilim insanı olmaya uygunluk kriterlerine göre aday kabul etme	Ö5, Ö7, Ö10	ÖÜ5	4
Öğrencinin kendini iyi hissedeceği bir bilim ortamı oluşturma		ÖÜ4, ÖÜ7	2
ALES ve yabancı dil kriterlerini yüksek tutma	Ö8		1
Doktora eğitimi izni için yasal dayanak oluşturma	Ö10		1
Alanın öncü hocalarını istihdam etme, iş birlikleri kurma ile öğrenci çekme	Ö11		1

Araştırmada sıkça programın sunduğu imkânların, avantajların tanıtımını yapma, bilinirliğini artırma da en yetenekli öğrencileri programa çekme konusunda önerilmiştir.

Katılımcıların konuyla ilgili görüşleri şunlardır:

“Yüksek lisans düzeyindeki öğrenciler için etkin duyurular tanıtımlar yapılabilir. Mesela şöyle bir şey gördüm, Ankara’da X Üniversitesi’nin sürekli ilanlarını gördüm. Başka bir eğitim yönetim programı değil de şu programımızın doktorasına kabul, işte şu kadar burs, işte şöyle eğitim vereceğiz, gibi bayağı bir reklamını yaptılar bu için. Artık günümüz dünyasında maalesef tanıtım olmadan olmuyor, insanlar birbirinden duyarak sosyal medyadan duyarak her şeyi öğreniyorlar. O yüzden bu çok önemli iyi öğrencilerin yönlendirilmesinde, lisans düzeyinde ya da yüksek lisans düzeyinde. Bence öğrencilere kendi aldıkları dersler kapsamındayken bile bilgilendirmeler yapılabilir diye düşünüyorum. Çünkü ne kadar hani iyi öğrenciyi çekerseniz mezununuzda da o kadar kalite yükselecektir.” Ö8 (Mezun, Araştırma Görevlisi)

“Bu aynı zamanda eğitimin daha cazip hale getirilmesini de sağlayabilir, hani çok zaman harcarız başta ama sonra bayağı bayağı bizim birkaç adım önde olmamızı ya da birkaç bariyeri kırmamızı sağlar. Hani şunu demek istiyorum, özel okullar broşürler, bir sürü şeyler hazırlıyorlar, onları önümüze koyuyorlar, sizi bekletirken onları incelettiriyorlar falan. Şimdi biz de üniversite olarak öğrencilerimize sunduğumuz olanakları, onlar için neler planladığımızı, onları nelerin beklediğini falan güzel güzel anlatsak öğrencilerimize falan, bunlar katkı sağlayabilir.” ÖÜ7 (Profesör Doktor)

Programa en yetenekli öğrencileri çekmek için yurtiçi-yurtdışı burs imkânları sunmaya yönelik politika kararları alınabileceği de katılımcılar tarafından sıkça dile getirilmiş ve bu konudaki görüşler şunlar olmuştur:

“Bunun dışında bursların dediğim gibi artırılması gerekiyor mesela, bu alana özgü daha fazla burs verilebilir üniversite tarafından. İşte atıyorum TÜBİTAK, YÖK tarafından dolayısıyla burs imkânları ve bütçe de olursa tabii ki de ne yaparız, eğitim programlarını tercih etmeyiz eğitim yönetimini tercih ederiz değil mi? Yani bunlar da en yetenekleri öğrencileri çekmek adına önemli uygulamalar olabilir.” Ö9 (Mezun, Doktor Öğretim Üyesi)

“Yani en yetenekli öğrencilerin, işte onların bir şekilde desteklenmesi gerekiyor. Özellikle onların bir şekilde ne yapılması gerekiyor, yani doktora programını kazandığında, belirli bir programa girdiğinde o kişilere, projelerle belirli bir aylık ödeme, ücretlendirme yapılması gerekiyor. Çünkü o doktora masraflı bir iş, gelip burada çalışacak. Eğer işi yoksa-işi olanlar açısından çok sıkıntı olmuyor-en azından parlak öğrencilere doktora düzeyinde burslar vererek yeterli düzeyde burslar verilerek ne yapılabilir, bu alana çekilebilir.” ÖÜ8 (Profesör Doktor)

Disiplinlerarası Görünümü Artırma

Araştırma kapsamında katılımcılara EYDP’de daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için disiplinlerarası görünümü artırmaya yönelik ne gibi politika kararlarının alınabileceği sorulmuştur. Bulgulara göre katılımcılar bu konuda en fazla farklı program-disiplin dersleri aldırma ve işbirlikçi araştırmalar yürütmeye yönelik bir doktora eğitimi politikası uygulanabileceğini düşünmektedirler. Ayrıca bu alt tema kapsamındaki katılımcı görüşlerinde “farklı kurum, yerel yönetim ve meslek kollarıyla işbirlikçi çalışmalar yürütme” ve “farklı alanlardan da öğrenci kabul etme” önerileri de yer almıştır (Tablo 40).

EYDP’de disiplinlerarası görünümü artırmak için en fazla farklı program-disiplin dersleri aldırma ve işbirlikçi araştırmalar yürütme önerilmiştir. Konuya yönelik öğrenci katılımcı Ö5 “*Diğer fakültelerle iş birliği olabilir, ders bağlamında da düşündüğüm zaman paslaşmalar olabilir*” diyerek görüşünü sunarken diğer katılımcı görüşleri şunlar olmuştur:

“Diğer üniversitelerden ders almak olmalı bence, kesinlikle olmalı. Mesela benim zamanımda vardı o. Ben bir üniversite de araştırma görevlisiyim, şansımıza başka bir üniversitenin daha o şehirde olması, eğitim fakültesi alanının olması ve bizim duayen hocaların çoğunluğunun orada olması. O dönem yani X Hoca’dan ders alma şansına erişmiş oldum. Çok muhteşemdi yani benim için yol açıcı, ufuk açıcı bir şeydi... Onun ötesinde biz eğitim yönetimindeyiz ama program dışından da ders aldırıyorlardı, o da güzeldi. Hukuktan, hukuk fakültesi’nden bir profesörden ders, bunlar zenginlik, bakış açısı, zenginliktir diye düşünüyorum. Disiplinlerarası hocalardan ders almak bence etkili olacaktır.” ÖÜ5 (Doktor Öğretim Üyesi)

“Öğrenciler farklı programlardaki hocalardan ders alabilmeli yani bunun önünü açmalıyız. Geliyor, alıyorlar, özellikle araştırma dersleri için alıyorlar ama farklı alanlarda da bu olabilir...

Ama genellikle bu büyük üniversitelerde daha etkin bir şekilde yapılırken biraz daha taşra dediğimiz üniversitelerde bu konuya çok sıcak bakılmıyor, bunun bir şekilde önünün açılması gerektiğini düşünüyorum. Yani öğrenciye zorunlu ders değil, kendi ilgileri, istekleri doğrultusunda danışmanın da bilgisi dâhilinde farklı programlardan ders aldırarak bu görünümünü arttırabiliriz diye düşünüyorum.” ÖÜ8 (Profesör Doktor)

“Hocam disiplinlerarası görünümü arttırmaya yönelik neler yapılabilir, farklı disiplinlere birlikte çalışmalar yapılabilir. Örneğin, eğitim psikolojisi diye bir yan dalımız var psikoloji bilimindeki hocalarla birlikte çalışmalar yapılabilir ve bu da alanın disiplinlerarası görünümünü arttırır diye düşünüyorum. Psikolojik iyi oluş kavramı mesela, çok önemli hem öğretmenler hem öğrenciler için hem idareciler için bu kavram psikolojik temelli ama eğitim için önemli olan bir kavram bu konu. Mesela psikoloji bölümü ile birlikte çalışabilir ve daha verimli olur diye düşünüyorum.” Ö3 (Öğretmen)

Tablo 40

Daha Etkili ve Sürdürülebilir Dinamik Yetenekler İçin Disiplinlerarası Görünümü Arttırmaya İlişkin Eğitim Yönetimi Politikaları

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Farklı program-disiplin dersleri aldırma ve işbirlikçi araştırmalar yürütme	Ö3, Ö5, Ö7, Ö8, Ö11	ÖÜ3, ÖÜ4, ÖÜ5, ÖÜ7, ÖÜ8	11
Farklı kurum, yerel yönetim ve meslek kollarıyla işbirlikçi çalışmalar yürütme	Ö2, Ö10		2
Farklı alanlardan da öğrenci kabul etme		ÖÜ6, ÖÜ7	2
Farklı programlarla işbirlikçi araştırmayı doçentlik kriteri yapma, teşvik edici ödül ve puan verme	Ö1		1
Kamuda mezunlardan faydalanma ve farklı disiplinlerde uygulama alanı açma	ÖÜ4		1
Disiplinlerarası çalışmalar için bütçe sağlama	Ö6		1
Diğer disiplinlerden ikinci danışmanlıklar oluşturma		ÖÜ1	1
Tez izleme komitelerinde farklı disiplinlerden üye belirleme		ÖÜ4	1

Katılımcılar disiplinlerarası görünümü arttırmak için yerel yönetimlerin avantajlarından yararlanarak farklı kurum, yerel yönetim ve meslek kollarıyla işbirlikçi çalışmalar yürütme konusunda görüşlerini şu ifadelerle sunmuşlardır:

“Şimdi, eğitimin faydası çok, yani eğitim herkesi etkiliyor, toplumun her kesimini etkiliyor. Bu yüzden sizin Tarım Orman Müdürlüğü de dâhil her birimle her STK ile çalışma imkânınız var, herkesi çekebilirsiniz... Yani eğitim bu anlamda çok rahat hareket edebileceğiniz bir alan sağlıyor size. Herkesle görüşebilirsiniz, manavla da görüşürsünüz, pazarcı ile de görüşebilirsiniz. Her yerden bir şey çıkarma potansiyeliniz var. O yüzden bu etkin iş birliklerinin sağlanacağı platformlar oluşturmak faydalı olur diye düşünüyorum. Online platformlar olduğu gibi yerel yönetimler düzeyindeki platformlar da olabilir. Bir belediye bunun önünü çekebilir... Küçük çapta yaptığımız, yerel bazda yaptığımız işlemlerin çok daha faydalı olduğunu, hızlı dönüş verdiğini görüyorum... Bu bilim alanları için de geçerli, dediğim gibi toplumun her kesimi için de geçerli. Disiplinlerarası uygulama yaratma şansınız çok çok yükselecek yerelleşme ile.” Ö2 (Öğretmen)

Disiplinlerarası görünümü arttırmaya yönelik uygulanabilecek bir politika kararı olarak katılımcılardan bir öğretim üyesi farklı alanlardan da öğrenci kabul edilebileceğini söyleyerek şu ifadeleri kullanmıştır.

“Mesela başvuru kriterleri daha esnetilebilir. Türkiye'yi düşündüğümüzde eğitim yönetiminde doktora yapacaklar eğitim yönetimi mezunu da olmayabilir. Örneğin kamu yönetimi mezunu da olur, tıp fakültesi mezunu olur, tıpta yüksek lisans yapmış, tıpta uzmanlık almış olabilir. Gazeteci olabilir, hani gazetecilik alanında eğitim haberciliği yapan birinin eğitim yönetiminde doktor olması çok güzel bir şeydir. Hani o farklı disiplinlerden insanlara engel koymak yerine katılımı teşvik edilebilir.” ÖÜ7 (Profesör Doktor)

Araştırma Üretkenliğini Destekleme

Bu alt tema kapsamında EYDP’de daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için araştırma üretkenliğini desteklemeye ilişkin eğitim yönetimi politika kararlarının neler olabileceğine yönelik görüşler alınmıştır. Bulgulara göre en fazla görüş “nitelikli yayınları maddi-manevi ödüller ve bütçe ile destekleme” ile “nitelikli dönütlerle nitelikli araştırma yapmaya teşvik” yönünde olmuştur. Ayrıca “nicelikten ziyade niteliği önceleme”, “nitelikli yayın kriterlerini yasal olarak belirleme ve tutarlı olma” ve “güncel konularda araştırma yapmaya yöneltme” kodları da alana özgü alınabilecek politika kararları olarak katılımcılar tarafından ifade edilmiştir (Tablo 41).

Tablo 41

Daha Etkili ve Sürdürülebilir Dinamik Yetenekler İçin Araştırma Üretkenliğini Desteklemeye İlişkin Eğitim Yönetimi Politikaları

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
Nitelikli yayınları maddi-manevi ödüller ve bütçe ile destekleme	Ö4, Ö7, Ö8, Ö11	ÖÜ3, ÖÜ4	6
Nitelikli dönütlerle nitelikli araştırma yapmaya teşvik	Ö10	Ö2, Ö5, Ö6, ÖÜ7	5
Nicelikten ziyade niteliği önceleme	Ö1, Ö6, Ö10	ÖÜ4	4
Nitelikli yayın kriterlerini yasal olarak belirleme ve tutarlı olma	Ö2, Ö10		2
Güncel konularda araştırma yapmaya yöneltme	Ö5	ÖÜ1	2
Nitelikli yayınları olan öğretim üyelerini istihdam etme	Ö3		1
Zorunlu “araştırma raporlama” dersleri koyma	Ö8		1
Program kapsamında uygun çalışma ortamları sağlama	Ö11		1
Daha fazla proje teşviği ve desteği sunma		ÖÜ7, ÖÜ8	2
Hakem ve yayın süreçlerinin yönetimini deneyimletme		ÖÜ5	1
Doktora dersini daha üretken öğretim üyelerinin yürütmesi		ÖÜ7	1

Araştırma üretkenliğini desteklemeye yönelik katılımcılar tarafından en fazla nitelikli yayınların maddi-manevi ödüller ve bütçe ile desteklenmesi önerilmiştir. Buna yönelik öğretim üyesi ÖÜ3 “Yani nitelikli bir yayın yaptığında, elbette ekonomik bir ödül de olabilir de ama daha çok manevi ödüller, işte yurt dışı destekleri olabilir, bu efendim kongre desteği

olabilir, bu yurt dışında bir kongre desteği olabilir” sözleriyle kendini ifade etmiştir.

Konuya ilişkin diğer katılımcıların bildirdiği görüşlerden bazıları şunlardır:

“Mesela şunu derse, bizim üniversitemizde bu uygulanıyor, benim atanmam için SSCI (Social Science Citation Index) yayın yapmam lazım, ne yapıyor nitelik açısından beni teşvik ediyor ki ben hem atanabileyim. Bunun için ücret veriyor, mesela bir çeyrek alıyor, belki şey ama yine de bir teşvik, üniversitenin yapabildiklerinden bir tanesi. Üniversite öğrencileri için de yapılabilir bu eğitim doktorasında olan öğrenciler için ve SSCI yayınlar yapan öğrenciye şu kadar burs verilecek, çeyrek altın alınacak bir tane her yapan öğrenciye ya da burs verilecek gibi işte. Ya da bu alanla ilgili çalışmalar yaparsanız fonu var kullanabileceğiniz ya da proje yaparsanız gibi maddi imkânlar oluyorsa yine SSCI yayın yapar yine, nitelikli yayın yapmaya başlayabilir. Bu teşviklerle alakalı bir şey, işte belki bu biraz zorlayabilir ama yine de ne yapar, nitelik artabilir.” Ö8 (Mezun, Araştırma Görevlisi)

“Ama tabii ki iyi ve nitelikli yayınların da ödüllendirmesi lazım. Yani bir kişi emek sarf etmişse, dünyanın sayılı yerlerinde, kolay değil yani hepimiz için içindeyiz gerçekten. O sınırlı sayıdaki dergilerde yayın yapmak kolay değil, bunun bir karşılığının olması lazım. Ne olabilir mesela işte bu yayınlar ve bu yayınlara bağlı atıflardaki artışlarla beraber ödüllendirilebilir, ne olabilir ödül mesela işte o yurt dışı etkinliklere katılım, Erasmuslar, işte ya da bir takım ihtiyacımız olan şeyler, bilgisayarlar, yazıcılar, projelere katılım gibi bu konuda kişiler desteklenebilir.” ÖÜ4 (Doçent Doktor)

Nitelikli dönütlerle nitelikli araştırma yapmaya teşvik de araştırma üretkenliğini sayı ve nitelikçe artırmaya yönelik bir politika kararı olarak sıkça dile getirilmiş ve öğrenci katılımcılardan Ö10 *“Bu açıdan özellikle akademik yazın için belirli kriterler geliştirilerek o kriterlere uygun yayınların yapılmasına danışmanlar nezdinde öğrenciler yönlendirilmeli.”* diyerek düşüncelerini aktarmıştır. Diğer katılımcı görüşleri ise şunlardır:

“Ama burada hocaya gene iş düşüyor yani öğrencinin bir şey uygulaması, geri gelmesi, benim onu okumam, bir daha dönüt vermem, bana da bir iş yükü... Ama bence bir makale yazmaya yönlendirmek lazım, makale yazmadan öğrenilmiyor.” ÖÜ5 (Doktor Öğretim Üyesi)

“Öğrencinin bize verdiği yazıya geri bildirim vermem gerekiyor, onları okuması, onlara geri bildirim verme... Bunu çok dikkatli bir şekilde yapmak lazım yani kuramsal, kavramsal bir hata olmaması gerekiyor verdiğiniz geri bildirimde, yani titiz ve dikkatli olmak gerekiyor.” ÖÜ7 (Profesör Doktor)

Öğretim üyelerinde ÖÜ4, nicelikten ziyade niteliği öncelemeye dair *“Yaa bu konuda şu olabilir tamamen yayının kutsandığı bir anlayış doğru değildir. Çünkü orada mekanik bir bilgi birikimi ile yayın yapma şablonunu oluşturan robotik akademisyenler ortaya çıkıyor, bunu çok doğru bir şey bulmuyorum.”* derken, bu konudaki diğer görüşler ise şunlar olmuştur:

“Ama önemli olan nitelikli yayın yapmak tabii ki. Nitelikli çalışma sayısının artması, nicel olarak da artması istenen bir durum. Ama nitelikli çalışmalar yapmak çok kapsamlı süreçler isteyen şeyler. Yani uzun vadede olan şeyler, öyle çok hızlı bir şeyler üretip üstünkörü tam içselleştirmeden yapılan çalışmaların çok nitelikli olabileceğini düşünmüyorum. Ama bence bu “Publish or Perish” dediğimiz bu baskının akademiden gitmesi gerekiyor.” Ö1 (Öğretmen)

“Bununla ilgili, kesinlikle biraz daha fazla sayıda demek her zaman bir başarı değil. Nitelik artırıyorsanız nicelik artırmanın bir önemi yok. Bu anlamda da ben bunun çok istendik bir şey olduğunu düşünmüyorum. Az, öz ve güzel çalışmalarla karşılaşmak çok önemli çünkü.” Ö6 (Öğretmen)

En İyi ve Farklılık Yaratan Uygulamaları Hayata Geçirme

Araştırmada katılımcılara daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için en iyi ve farklılık yaratan uygulamaları hayata geçirmeye ilişkin alınabilecek eğitim yönetimi politika kararlarına yönelik görüşler de sorulmuştur. Elde edilen bulgular sonucu ön plana çıkan kodlar “en iyi ve farklılık yaratan uygulama örneklerini ödül, konferans ve teşviklerle yaygınlaştırma” ile “uluslararasılaşma iş birlikleri ile programları farklılaştırma” kodları olmuştur. Ayrıca, en iyi doktora tezi ödülleri il, üniversite, enstitü, bakanlık düzeyinde yaygınlaştırma ve destekleme; nitelikli araştırmacılara “Dinamik yetenekler araştırma lideri” olarak mentorluk yaptırma gibi görüşler de alana özgü alınabilecek politika kararları olarak sunulan önerilerdendir. Bu alt temada sunulan diğer önerilerden bazıları ise bütçe oluşturma; en iyi ve farklılık yaratan uygulama örnekleri sonuçlarını Bakanlık raporu olarak sunma; mezuniyet için uygulamaya katkı sunan, gerçek problemlere yönelik proje geliştirme şartı getirme gibi öneriler olmuştur (Tablo 42).

Katılımcılar bu alt temada en fazla en iyi ve farklılık yaratan uygulama örneklerinin ödül, konferans ve teşviklerle yaygınlaştırılmasını önermişlerdir. Öğrencilerden Ö9 bu konudaki düşüncesini “*Bununla ilgili ödüller, teşvikler verilebilir, öğretim elemanlarına, öğrencilere ki bunlar teşvik edilsin, bu yönde geliştirilebilsin*” diyerek açıklarken diğer öğrenciler görüşlerini şöyle dile getirmişlerdir:

“İyi uygulama konferansları olabilir. Son yıllarda çok arttı, Avrupa ve Amerika temelli iyi uygulamaların bir araya getirilmesi. Burada da işte kongreler olabilir, sempozyumlar olabilir projeler de olabilir. İyi uygulama örnekleri zaten yanlış hatırlamıyorsam geçen dönem Ankara Üniversitesi'nin kongresindeydi bu iyi uygulama örnekleri, farklı örnekler. Ve çok güzel de bildiri kitabını incelemiştim, çok farklı örneklerle karşılaşmışım o an için hiç düşünmediğim yeni şeyler var diye, belki bunlar etkili olabilir.” Ö6 (Öğretmen)

“Yani üretilen her ne varsa ve iyi örnekler diyebileceğimiz bunun ulusal ve uluslararası açıdan yaygınlaştırılması sağlanmalı, bu sayede belki farklı kişiler de bu alana özendirilebilir.” Ö1 (Öğretmen)

“Şimdi hocam şöyle bir düşündüğüm zaman mesela en iyi ve farklılık yaratan, en iyi tezlere ödüller veriyoruz üniversiteler çapında ya da Türkiye genelinde ama en iyi ve farklılık yaratan uygulamaları da bence ülke genelinde alkışlayabilmek de gerekir.” Ö10 (Mezun, Öğretmen)

Tablo 42

Daha Etkili ve Sürdürülebilir Dinamik Yetenekler İçin En İyi ve Farklılık Yaratan Uygulamaları Hayata Geçirmeye İlişkin Eğitim Yönetimi Politikaları

Kod	Öğrenci	Öğretim Üyesi	n
En iyi ve farklılık yaratan uygulama örneklerini ödül, konferans ve teşviklerle yaygınlaştırma	Ö1, Ö6, Ö9, Ö10		4
Uluslararasılaşma iş birlikleri ile programları farklılaştırma (ortak diplomalı/iki dilli programlar, değişim programları, yurtdışı hocaları derslere dâhil etme vb.)		ÖÜ3, ÖÜ5, ÖÜ7	3
En iyi doktora tezi ödülleri il, üniversite, enstitü, bakanlık düzeyinde yaygınlaştırma ve destekleme	Ö7	ÖÜ1, ÖÜ8	2
Nitelikli araştırmacılara “Dinamik yetenekler araştırma lideri” olarak mentorlük yaptırma	Ö1	ÖÜ4	2
Bütçe oluşturma		ÖÜ4	1
En iyi ve farklılık yaratan uygulama örnekleri sonuçlarını Bakanlık raporu olarak sunma	Ö1		1
Mezuniyet için uygulamaya katkı sunan, gerçek problemlere yönelik proje geliştirme şartı getirme	Ö2		1
Uluslararası en iyi örnekleri inceleyerek uygulama	Ö3		1
Vizyoner bir bakışla programları güncelleme		ÖÜ7	1
Programı akredite etme		ÖÜ7	1

Araştırmada uluslararasılaşma iş birlikleri ile programları farklılaştırmada sıkça dile getirilen öneriler arasında yer almıştır. Katılımcı öğretim üyelerinden ÖÜ3 konuya ilişkin görüşlerini “*Belki hocaları çaprazlamak, farklı ülkelerden hocaları öğrencilerle buluşturmak gibi, öğrencilerin kendilerine güveni gelir.*” diyerek ifade ederken bir diğer öğretim üyesi şu şekilde aktarmıştır:

“X Üniversitesi eğitim yönetimi doktora programının bu alanda yurtdışında öncü olan örneğin Y Üniversitesi okul liderliği ve eğitim politikaları bölümü ile ortak program geliştirilebilir, ortak bir diploma verebilir. Öğrenci değişimi, öğretim üyesi değişimi gibi şeyler yapılabilir... Yurt dışından hocalar doğrudan getirilebilir. Hani eğitim dili iki dil, iki dilli eğitim gibi Türkçe-İngilizce sağlanabilir. Yani niye birkaç dersimiz İngilizce olmasın gibi. Örneğin birkaç dersimizi niye yabancı bir hoca vermesin, online versin örneğin ama versin... İki hoca olur, Türkiye'deki hocalar yüz yüze verir dersi, yabancı hoca online verir, yani yabancı hocaların katılımı sağlanabilir.” ÖÜ7 (Profesör Doktor)

En iyi ve farklılık yaratan uygulamaları hayata geçirme kapsamında katılımcılar tarafından en iyi doktora tezi ödülleri il, üniversite, enstitü ve bakanlık düzeyinde yaygınlaştırma ve destekleme de önerilmiştir. Buna yönelik katılımcılar düşüncelerini şu şekilde aktarmışlardır:

“Ya bu noktada şöyle söyleyebilirim, işte en iyi doktora tezi ödülleri falan var mesela bizim alanla ilgili derneklerin de yaptığı yapmış olduğu uygulamalar. Ama bunlar güzel uygulamalar, bunların artırılması gerekiyor. Belki bunlar şehir düzeyinde yapılabilir, il düzeyinde yapılabilir. “Mesela ilde o yıl içerisinde kaç tane doktora tezi yapıldı. MEB’de kaç doktora mezunu var, atıyorum on tane. O on tane içerisinde hangisi en iyi doktora tezi olmuştur. Yani bunu mesela

eğitimde bir komisyon kurulur, Milli Eğitim Müdürü en azından buna dair bir belge verir. Belki resmi bir bağlayıcılığı olmayabilir ama en azından o öğrenci için, o kişi için bir motivasyon kaynağıdır, resmi bir şey olmasa bile teşvik edici olur. O yüzden hani bu tür uygulamalar en iyiyi ortaya çıkaracak uygulamalar, bakanlık düzeyinde yapılabilir, bu il düzeyinde yapılabilir. Veya işte üniversite düzeyinde yapan üniversitelerimiz de var. Bu noktada üniversite düzeyinde yapılabilir, enstitü düzeyinde yapılabilir. Yani, bu yaygınlaştıkça kişilerin motivasyonu daha çok artar.” Ö7 (Mezun, Yönetici)

“İşte bunda hani yapılan tezler ve araştırmalara ödüller verilebilir, bu yapılıyor en iyi doktora tezi ödülleri şu anda veriliyor, bunların sayısı artırılabilir. Yani bu konuda sadece dernekler değil TÜBİTAK, YÖK ne yapabilir? O alanda yapılan tezleri ödüllendirebilir, bunları somut kriterlere göre değerlendirerek bir kimseyi ön plana çekmeden. Böylece o kişilerin hani araştırma şevkini de arttırmış oluruz diye düşünüyorum.” ÖÜ8 (Profesör Doktor)

Katılımcılar daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için en iyi ve farklılık yaratan uygulamaları hayata geçirmeye ilişkin alınabilecek eğitim yönetimi politika kararlarına yönelik, nitelikli araştırmacılara “Dinamik yetenekler araştırma lideri” olarak mentorlük yaptırılabilceğini vurgulayarak şunları söylemişlerdir:

“İyi olan insanların herkese liderlik etmesi lazım. Yani X Üniversitesi'ndeki iyi bir hocanın çevresindeki, Türkiye'deki programlar eskisi gibi değil az önce dedin ya teknoloji buna cevaz veriyor artık. Yani bir kere rekabetçi değil, paylaşımcı olmak lazım. En iyi olursunuz zaten yani paylaşımcı olursanız, rehberlik ederseniz, onlara da mentörlük yaparsanız en iyi politikalardan birisi bu olur... Bu çalıştığımız konularda distribütör leadership olmak çok önemli, dağıtımcı lider olmamız. Dağıtım alması yani, kendi içinde rekabetçi bir zihniyetle politikayla gitmenin anlamı yok. Öyle bir ortamda değiliz bu size de kimseye de fayda sağlamaz. Yani siz iki merdiven çıkarsınız aşağıdakiler kalır ama siz sonra düşersiniz oradan.” ÖÜ4 (Doçent Doktor)

“Dinamik yetenekleri etkili, gelişmiş kişilerden araştırma toplulukları liderleri yapılabilir. Diğerlerine göre dinamik yetenekleri daha üst düzeyde kendini geliştirmiş kişilerin potansiyelinden yararlanmak için araştırma grupları oluşturulabilir. Mikro düzeyde de yapılabilir mesela üniversite boyutunda bölüm bazında veya daha ulusal çapta şeyler yapıp buralarda bu kişilerden yararlanılıp ürettiği çalışmalar, yaptıkları projeler bence desteklenmeli ve daha sürdürülebilir kılınması gerekiyor yani.” Ö1 (Öğretmen)

BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma amacı doğrultusunda ulaşılan bulgular, alan yazın çerçevesinde tartışılarak araştırmanın sonuçları ve önerileri ortaya konmuştur. Eğitim Yönetimi doktora programlarının Dinamik Yetenekler bağlamında ele alınmasıyla elde edilen sonuçlar, bütüncül biçimde değerlendirilmiş ve “Dinamik Yetenekler Bağlamında Eğitim Yönetimi Doktora Programı Gelişim Modeli” model önerisi sunulmuştur.

Tartışma

Araştırmada yükseköğretimin yönetimi politikaları ekseninde eğitim yönetimi doktora programlarının dinamik yeteneklerini Türkiye bağlamında derinlemesine ele alarak programların dinamik yeteneklerini geliştirmeye yönelik öneriler sunmak amaçlanmıştır. Durum çalışması deseninde yürütülen araştırmada programların dinamik yetenekleri doküman analizi ve katılımcı görüşleri üzerinden analiz edilmiş ve sonuçlar oluşan temalara uygun biçimde ayrıntılı olarak tartışılmıştır.

Eğitim Yönetimi Doktora Programları Dinamik Yetenekler Görünümüne İlişkin Tartışma

Eğitim yönetimi doktora programlarının, dinamik yetenekler yaklaşımına ait anahtar kavramlar bakımından oldukça zengin olduğu ve öğrencilere kazandırılmaya çalışılan yeterlilikler bakımından yaklaşımın kavramsal çerçevesiyle dikkat çekici biçimde benzeştiği görülmüştür. Özellikle liderlik, etik, yenilik, problem çözme, beceri, bilgi yönetimi, özgünlük/farklılaşma, fikir/teori/uygulama/model geliştirme gibi dinamik yetenekler kavramlarının program dokümanlarında sıklıkla yer alması her iki alanın kavramsal çerçevelerinin ortak paydalarda buluştuğunu göstermektedir. Bu benzeşme EYDP'nin dinamik yetenekler bağlamı ile bütünleştirilmesini kolaylaştırabilecek bir durum olarak görülebilir. Alanyazında da benzer bulgular olduğu görülmüş, üniversitelerde yürütülen işletme dersi programının müfredatı dinamik yetenekler bağlamında değerlendirilerek dinamik yetenekler entellektüel çerçevesinin, işletme eğitimi daha anlamlı ve bütünleştirilmiş kılabileceği belirtilmiştir (Teece, 2011). TYYÇ'nin lisansüstü düzeydeki yeterlilikler alanı ile dinamik yeteneklerin boyutlar ve kavramlar arası ilişkilerinin bütüncül bir bakışla ele alındığı araştırmada ise liderlik, teknoloji ve yenilik, farklılık, yetenek, yaratıcılık, üretkenlik, bilgiyi oluşturma, bilgiyi yayma gibi anahtar kavramların ortak olduğunu belirlenmiştir. Ayrıca TYYÇ'nin bilgi, beceri ve yetkinlikler boyutu yeterlilikleri ile dinamik yetenekler yaklaşımının fırsatları sezme ve algılama, fırsatları yakalama ve dönüştürme boyutları da örtüşmektedir (Ödemiş Keleş ve Sezgin, 2024). Araştırma ve alanyazın bulgularının benzerliği her iki alanın da yönetim öğretisinden köken alarak liderlik ve yönetim olguları eşliğinde örgütsel ve bireysel beceri ve yetenekleri geliştirmeyi amaçlamasından kaynaklanıyor olabilir. Dolayısıyla dinamik yetenekler bağlamının eğitim yönetimi doktora programları ile bütünleştirilebileceği, ders içerikleri ve uygulamalarında bu yaklaşım bağlamındaki kavram ve becerilere odaklanılarak mezun ve program niteliklerinin artırılmasında kullanılabileceği söylenebilir.

Dinamik Yeteneklere İlişkin Tanımlama ve Kavramsallaştırmalara İlişkin Tartışma

Dinamik yeteneklere ilişkin tanımlama ve kavramsallaştırmalar, öğrenci ve öğretim üyelerinin dinamik yetenekleri eğitim yönetimi alanı ile nasıl ilişkilendirdiklerini ve nasıl tanımladıklarını göstermektedir. Öğretim üyesi ve öğrenciler eğitim yönetimi alanının dinamik yeteneklerini “değişime duyarlılık ve uyum” kavramıyla tanımlamış, ayrıca dinamik yetenekleri alanın doğal olarak sahip olması gereken bir perspektif olarak görmüşlerdir. Bunun yanısıra eğitim yönetiminin dinamik yetenekleri dönüşümcülük, güncellik, değişim yönetimi olarak da kavramsal boyuta taşınarak dinamik yetenekler yaklaşımı ile bağlantısı kurulmuştur. Dinamik yetenekler alanyazını dinamik yeteneklerin temelde değişim ile yakından ilgili olduğunun altını çizerken (Winter, 2003), değişim ve değişim yönetimi kavramlarının eğitim yönetimi alanında önemli yer tuttukları görülmektedir (Bursalıoğlu 1994). Değişim yönetimi, değişimin sürekli hale getirilmesi olarak vurgulanmış (Lewin, 1951), Türk Eğitim Sistemi’nde devamlı bir değişim ihtiyacının bulunduğu dikkat çekilmiştir (Çalık, 2003). Eğitim kurumlarının çevredeki değişimlerden etkilendirken yetiştirdiği insan niteliğinin de bu değişimin yönünü belirlediği; bu nedenle akademisyenler, eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin değişimleri zamanında farkederek hızlı biçimde uyarlanma sürecine girebilmeleri gerektiği belirtilmiştir (Tonbul, 2020). Üniversitelerin çevrelerindeki daha büyük sosyal talepler ve değişikliklerden dolayı dinamik yetenekler gerektiren değişim süreçlerini uygulama ihtiyaçlarına dikkat çekilmiş, uygulama sürecinde ise eklektik bir kuramsal temel gerektiği belirtilmiştir (Navarro ve Gallardo, 2003). Dinamik yeteneklerin, değişime duyarlı olma ve uyum sağlama olarak alanda kavramsallaştırılmasının alanyazın bulgularını desteklediği görülürken bu durumun alanda yaklaşımın işe koşulması için gereken kuramsal temele ve uygulamalara da katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Araştırma bulgularında dikkat çekici bir durum da katılımcılar tarafından dinamik yetenekleri tanımlamada en çok değişime duyarlılık ve uyuma vurgu yapılmasına rağmen

EYDP'nin dinamik yetenekler betimsel görünümünde en fazla tekrar eden kavramın liderlik olmasıdır. Bu bulgu, eğitim yönetimi alanı dinamik yetenekler bağlamında değerlendirildiğinde program içerik ve öğelerinde liderlik kavramına yapılan vurgu ile katılımcı görüşleri arasında bir çelişki olduğunu göstermektedir. Bu sonucun sebebi doküman analizinin program içerikleri ve tezlerdeki anahtar kelimeleri içermesi ve alanda liderlik kavramının oldukça fazla ele alınması olabilir. Nitekim araştırmalarda da eğitim yönetimi alanındaki doktora tezleri ve makalelerde en çok çalışılan kavram liderlik olarak belirlenmiştir (Uslu Çetin ve Özdemir, 2021). Öte yandan katılımcılardan biri kararların büyük oranda MEB merkez ve taşra teşkilatı birimleri tarafından alındığı bir okuldaki liderlikte, geriye kalan çok küçük bir kısmın liderlik olarak kabul edilip edilemeyeceğini sorgulamıştır. Dolayısıyla alanda program içeriklerinde kuramsal yönden ve üretilen araştırmalarda yoğun şekilde ele alınan liderlik kavramının uygulamada ne kadar hayata geçirildiğinin de ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre EY alanında dinamik yeteneklere ilişkin yapılan temel tanımlama değişime duyarlılık ve uyum etrafında dönüyorsa alanın da değişim duyarlılığının artırılması ve hızlı uyumla yeniliklerle bütünleşecek çevikliğe sahip doktora programlarına sahip olması gerektiği düşünülmektedir.

EYDP'de Dinamik Yeteneklerin Ortaya Çıkışını Zorlaştıran Nedenlere İlişkin Tartışma

Araştırmada eğitim yönetimi doktora programlarında dinamik yeteneklerin görünür olması veya ortaya çıkmasını zorlaştıran birtakım nedenlerin bulunduğu belirlenmiştir. Eğitim yöneticiliğinin hala bir meslek olarak görülmemesi bu nedenler arasındadır. Yöneticiliğin öğretmenlik yanında ek bir iş olarak görülmesi alanın gelişimi önündeki en büyük engel olarak nitelendirilmekte, bu durum dinamik yeteneklerin alanda ortaya çıkışını da zorlaştırmaktadır. Son 50 yıldır eğitim yöneticiliği, meslekleşme koşullarını sağlamış olup görevlendirme ve yer değiştirme gibi işlemlerinin genel idare hizmetleri sınıfı kapsamında

yapılması gerekmektedir (Balcı, 2021). Buna rağmen okul yöneticiliğine ilişkin güncel yasal dayanakta yöneticiliğin hala öğretmenliğe ek, ikinci bir görev biçiminde görünmesi (MEB, 2021) yanında Öğretmenlik Meslek Kanunu'nda (2024) da okul yöneticiliğine ilişkin hiçbir düzenlemenin bulunmaması, alanın gelişiminde önemli bir engel oluşturarak dinamik yeteneklerin ortaya çıkışını zorlaştırmaktadır. Ayrıca araştırma bulguları dinamik yeteneklerin ortaya çıkışını zorlaştıran bir diğer neden olarak görülen alanın sadece kuramsal yönden ilerlemesinin ve akademik bilginin sahaya yansımamasının temelinde de meslekleşme sorunu olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda eğitim yönetimi alanında dinamik yeteneklerin etkin biçimde kendini göstermesi için kronikleşen bir sorun haline gelen okul yöneticiliğinin profesyonelleşmiş bir meslek olmasına ilişkin politikalara yön verilmesi gerektiği söylenebilir.

Araştırmada öğrencilerin örtük bir anlayışla adeta danışmanlarına aitmiş gibi görünerek danışman-takipçi mantığının programda hüküm sürmesi yanında, buna bağlı olarak dinamik yetenekler için gereken öğrenci özerkliğinin yetersizliği de dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin alanda ortaya çıkışını zorlaştıran nedenler olarak görülmüştür. Bulgulara benzer biçimde doktora öğrencisinin oldukça deneyimli olan danışmanına aşırı bağımlı hale gelebileceği için danışmanlık rolünü her şeyi kapsayıcı ve geniş olarak algılayabileceği ifade edilmiştir (Parker Jenkins, 2018). Oysaki danışmanlığın önemli bir unsurunun özerklik desteği olduğu vurgulanmış; özerkliğin öğrencinin seçimlerini yapması için kendisine alan ve fırsat vermeyi, özerk davranışını teşvik etmeyi, bakış açısını ve fikirlerine saygılı olmayı içerdiğine dikkat çekilmiştir (Overall, Deane ve Peterson, 2011). Öğrencilerin ayrıca diğer akademisyenlerle de bağımsız ve kademeli olarak çalışmayı öğrenmesi gerektiği belirtilmiş, danışmana bağımlılıklarını azaltmak için sosyal uzmanlıkları ile kendi akademik ağlarını oluşturmaları önerilmiştir (Bui, 2014). Örtük bir anlaşma gibi görünen danışman-takipçi mantığı ve yetersiz öğrenci özerkliğinin temel nedeni programda karşılıklı sorumluluk, beklenti, uygun ve uygun olmayan durumlar gibi program standartlarının belirsizliğinden kaynaklanabilir. Diğer yandan öğrenciye diğer öğretim üyeleri ile de araştırma yürütme ve kendi kararlarını verme özerkliği verilerek farklı

bakış açılarından, çalışma disiplinlinden, tecrübe ve deneyimlerinden faydalanmasını sağlamak araştırma fırsatlarını kullanma, bilgi üretme ve paylaşma, kişisel-akademik ağ oluşturma gibi dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin ortaya çıkışında katalizör görevi görebilir.

Araştırmada dinamik yeteneklerin üniversitelerde bir performans göstergesi olmaması, dinamik yeteneklerin ortaya ortaya çıkışını zorlaştıran nedenlerden biri olarak bulunmuştur. Dolayısıyla buna bağlı olarak bir katılımcının da vurguladığı gibi performans değerlendirmede dinamik yeteneklerin bir önemi bulunmamakta, bireylerin yetenekleri çağa uygun olsa da olmasa da ücretlerini almaktadırlar. Bu durum dinamik yeteneklerin ortaya çıkışında önemli bir zorluk olarak görülürken üniversite yapılanmasındaki merkezîyetçiliğe dinamik yetenekleri destekleyecek biçimde esneklik getirmek dinamik yeteneklere bağlı beceri ve yeteneklerin daha kolay belirmesinde faydalı olabilir. Araştırmalarda üniversitelerde profesör kadrosuna terfiden sonra araştırma üretkenliğinin ciddi biçimde düşmesi; karar alma, yenilik ve değişim süreçlerinin yavaşlığı gibi dinamik yetenekleri katılaştıran sorunların nedenlerinden birinin merkezîyetçi sıkı yapı olduğu vurgulanmış, dinamik yetenekler için daha esnek bir üniversite ve program yapılanması önerilmiştir (Ödemiş Keleş ve Sezgin, 2024). Bu bağlamda EYDP’de dinamik yeteneklerin ortaya çıkışını desteklemek ve kolaylaştırmak için dinamik yeteneklerin bir performans göstergesi olmasına yönelik biçimde YÖKAK Performans Göstergeleri’ne dinamik yetenekler boyutlarını oluşturan eylemler de alt başlıklar olarak eklenebilir, üniversiteler bu göstergelere göre de puanlanarak dinamik yetenekleri işe koşma teşvik edilebilir.

EYDP’de Öğrencilere Dinamik Yetenekler Bağlamındaki Becerilerin Kazandırılmasına İlişkin Tartışma

Araştırmada dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin öğrencilere araştırma ve geliştirme; liderlik, yönetim ve kalite; eğitim-öğretim ve toplumsal katkı açısından nasıl kazandırıldığı belirlenmiştir. Bulgular doğrultusunda öğrencilere dinamik yetenekler

bağlamındaki becerilerin kazandırılmasında araştırma ve geliştirme açısından öğrencinin bilim yapma motivasyonunun önemli olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu motivasyonda öğrenci profiline bağlı olarak araştırma ve geliştirmeye olan ilgi belirleyici olmaktadır. Alanyazın bulgularıyla benzer olarak eğitim yönetimi lisansüstü öğrencilerinin lisansüstü eğitime yönelmelerinde bir bilim adamı olarak yetiştirilmeye yönelik motivasyonları (Arastaman, Uslu, Arslan ve Gülsoy Kerimoğlu, 2020), alandaki sorunlara çözüm bulma ve bilimsel araştırma yapma (Sezgin ve Ödemiş Keleş, 2023) ile bilimsel gelişmelere dâhil olma istekleri etkili olmuştur (Ceylan, İdil ve Söyler, 2024). Bu doğrultuda araştırma ve geliştirme açısından öğrencinin bilimsel araştırma yapma isteği ve buna ilişkin motivasyonunun dinamik yetenekleri kazanmasında etkili olduğu söylenebilir. Programa akademik bir kariyer beklentisi ile gelen öğrenci ile diğerlerinin araştırma ve geliştirmeye olan istekleri arasında büyük fark olduğunun görüşlerde vurgulanması, dinamik yeteneklerin etkili biçimde kazandırılması açısından doktora programlarının araştırma ve eğitim doktorası olarak ayrılması konusunu gündeme getirebilir. Araştırma sonuçlarında EYDP’de dinamik yeteneklerin kazandırılmasında araştırma ve geliştirme açısından danışman ve öğretim üyesi rehberliğinin de oldukça etkili olduğu görülmüştür. Danışmaların sorumlulukları arasında alandaki bilimsel çalışmaların geliştirilmesine rehberlik etmek olduğu belirtilirken (Barnes ve Austin, 2009), programda araştırmaya yönelik bilimsel yöntemin kullanımı ve geliştirilmesinde öğretim üyesi rehberliğinin öğrenci yeterlilikleri bakımından önemine dikkat çekilmiştir (Sezgin vd., 2011). Dolayısıyla danışman ve öğretim üyesi rehberliğinin doktora programında kazandırılması istenen temel yeterlilikler yanında dinamik yetenekleri de olumlu etkilediği ve kazandırılmasına katkı sağladığı söylenebilir. Bu durum bireysel düzeyde program yönetici/liderleri ve üyelerinin dinamik yeteneklere sahip olma ve bunları destekleme düzeylerinin de sorgulanmasına dikkati çekmekte ve araştırmacıların ilgisine sunulmaktadır.

Araştırma sonuçları öğrencilere liderlik, yönetim ve kalite açısından dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin kazandırılmasında kuramsal bilgiyi uygulamaya yansıtmanın etkili olduğunu ortaya koymuştur. Öğrenciler liderlik, yönetim ve kalite konusunda programda

edindikleri kuramsal bilgiyi hayatlarında uygulayarak etraflarına yön vermektedirler. Bilişsel teoriye göre bilginin bağlama yönelik olması uygulamayı gerektirmekte, uygulanmayan bilginin yararı engellenmekte iken (Murphy ve Hallinger, 1986) eğitim-öğretimin sürdürülebilir verimliliği ve etkililiğinin bilim insanlarınca geliştirilen modellerin uygulamaya yansıtılmasına bağlı olduğuna dikkat çekilmiştir (Leithwood ve Louis, 1998). Araştırmacılar tarafından kuramın uygulamaya yansması bakımından lisansüstü eğitimin bir köprü görevi gördüğü belirtilmiş (Koşar, Er ve Kılınç, 2020) bu sistemin en üst ürünü olan doktora öğrencisi ve mezun öğretmenlerin de aynı işleve sahip olduğu vurgulanmıştır (Ceylan vd., 2024). Araştırma ve alanyazın bulgularının uyumu doğrultusunda EYDP’de kuramsal bilginin uygulama alanına yansıtılmasının doktora öğrencilerine dinamik yeteneklerin liderlik, yönetim ve kalite açısından kazandırılmasında destekleyici etkisi olduğu söylenebilir. Bu destekleyici etkiyi artırmak için kuram uygulama bağına daha da güçlendirmek; öğrencilerin yönetici ve liderlik rollerini deneyimleyebileceği, eğitimde nitelik ve kaliteyi yükseltebileceği alanlar ve fırsatlar oluşturulması gerekmektedir.

Araştırmada EYDP’de eğitim-öğretim açısından dinamik yeteneklerin kazandırılmasında nitelikli eğitim-öğretimin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde eğitim yönetimi lisansüstü programlarındaki öğrenci deneyimlerine ilişkin yapılan araştırmalarda beklentilerin karşılanmasında programda verilen eğitim-öğretimin niteliği önemli bir unsur olarak vurgulanmıştır (Çalık ve Gürer, 2019; Dilci, 2019; Kahraman ve Tok, 2016). Bu bağlamda EYDP’de öğrencilere sunulan eğitim-öğretimin kalitesinin temel yeterlilikler yanında dinamik yetenekler bağlamındaki becerileri kazandırmada da etkili ve oldukça önemli olduğu söylenebilir. Öğrenci perspektifinin geliştirilmesi de programda eğitim-öğretim açısından öğrencilerin dinamik yeteneklerini etkileyen bir diğer sonuç olmuştur. Alanyazında EY alanında lisansüstü programlarda eğitim gören öğrenciler programın kendilerine farklı bir bakış açısı kazandırdığını (Arastaman vd., 2020; Aydemir ve Çam, 2015; Dalkılıç ve Öter, 2024) ya da bu beceriyi kazanmak için programa başvurduklarını vurgulamışlardır (Aküzüm, 2016). Ayrıca doktora programlarının temel amacının, öğrenciye olaylara daha geniş bir perspektiften bakma yeteneği kazandırması olduğu ifade

edilirken (Tosun, 1997) bilimsel üretimde ilham veren bir öğretimin, bilimin alevini canlı tutacağına dikkat çekilmiştir (Boyer, 1990). Araştırma sonuçları doğrultusunda EYDP’de öğrencinin perspektifini geliştirerek ve farklı bakış açıları edinmesi sağlanarak dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin kazandırıldığı söylenebilir. Burada odağa alınması gereken nokta EYDP’nin TYYÇ bağlamındaki temel yeterlilikler yanında dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin de verimli şekilde kazandırılmasına yönelik bir eğitim-öğretim niteliğini yakalayabilmesidir.

Araştırma bulguları doğrultusunda EYDP’de dinamik yeteneklerin toplumsal katkı açısından öğrencilere kazandırılmasının toplum sorunları ve ihtiyaçlarına yönelik bilgi üretimi ile topluma yansıtılmak üzere öğrenci niteliklerini yükseltme yollarıyla gerçekleştiği sonucuna varılmıştır. Alanyazın bulgularında benzer biçimde lisansüstü eğitimle “topluma katkı sağlayabilen bireyler olma ve bilimsel teknikleri kullanarak toplum sorunlarını çözen araştırmalar yapma” öğrenciler tarafından kazanılmak istenen beceri ve davranışlar arasında yer almıştır (Aküzüm, 2016). Ayrıca okul yöneticileri aldıkları lisansüstü eğitimin kendi niteliklerini artırarak topluma sundukları eğitimin kalitesini de arttırdığını düşünmektedirler (Baran, 2015). Üstelik araştırmacıların eğitim yönetimi doktora programlarında bilgi üretimi sürecinde tez konusunu belirlerken konunun bilimsel, bireysel ve toplumsal katkısını da dikkate almaları gerektiği vurgulanmıştır (Ödemiş Keleş ve Tonbul, 2020). Öğrencilerin toplumsal katkı bağlamında üniversiteden aldıkları eğitim süresince kazandıkları bilgi, tecrübe ve mesleki uygulamaları insancıl ve ahlaki biçimde topluma yansıtma bilincine de sahip oldukları belirtilmiştir (Güleç ve Demir, 2023). Araştırmalar üniversitenin girişimci, beşerî ve sosyal sermaye üretimi ile ekonomik, teknolojik ve toplumsal gelişime aktif biçimde katkıda bulunma görevinin dinamik yeteneklerini işe koştığında önemli ölçüde kolaylaştığına dikkat çekmiştir (Stolze ve Sailer, 2022). Bu bağlamda EYDP’de dinamik yeteneklerin kazandırılmasının toplumsal katkı açısından programda toplum yararına üretilen bilgi yanında öğrenci niteliğini yükselterek bu niteliğin topluma yansıtılmasıyla gerçekleştiğini söylemek mümkündür.

EYDP’de Öğrencilere Dinamik Yeteneklerin Kazandırılmasına Yönelik Uygulama ve Etkinliklere İlişkin Tartışma

Araştırmada dinamik yetenekler bağlamı boyutlarını oluşturan fırsatları algılama, fırsatları yakalama ve dönüştürme alt temaları kapsamındaki becerilerin öğrencilere kazandırılması amacıyla doktora programında çeşitli uygulama ve etkinlikler yürütüldüğü belirlenmiştir. Tema ve alt temalara ilişkin kategorilere ait sonuçlar ve bu sonuçların tartışılması aşağıda ayrıntılı biçimde sunulmuştur.

Çevredeki Değişim ve Yeniliklerin Takibine İlişkin Tartışma

Araştırmada çevredeki değişim ve yeniliklerin takibi için gerçekleştirilen başlıca program etkinliğinin ders içeriği ve yürütmede güncel değişim ve yeniliğe odaklanma olduğu bulunmuştur. Öğretim üyelerinin ders içeriğinde ve dersin yürütülmesinde güncel değişim ve yeniliğe odaklanmaya önem verdikleri görülürken öğretim üyelerinden biri, o gün için yeniliğe dair bir şey koymadan dersine asla girmediğini özellikle vurgulamıştır. Alanyazında dinamik yeteneklere sahip bir üniversitede öğretim üyesi ve öğrencilerin çevreyi devamlı izledikleri ve araştırmalarında değişime yönelik konulara öncelik verdiklerine dikkat çekilmiştir (Hube vd., 2022). Ankara Üniversitesi EYDP web sayfasında “Eğitim yönetimi ve politikası ile alt disiplinlerinde yapılan araştırma ve yayınlarla ilgili değişim ve gelişmeleri izlemek” ifadesi program misyonu olarak ifade edilerek, alan ve araştırma çevrelerindeki güncel değişim ve yeniliklere odaklanmaya vurgu yapılmıştır (Ankara Üniversitesi, 2024). Araştırma sonuçları dersi yürüten öğretim üyesinin değişimleri takip etmedeki rehberliğinin de çevresel değişim ve yeniliklerin takibinde önemli olduğunu göstermektedir. Danışmanların olumlu araştırmacı kimliklerinde yenilikçi olmalarının da yeri olduğu vurgulanırken (Eğmir, Ödemiş ve Kayır, 2013) öğrenciler özellikle tez konularına ilişkin yeni gelişmelerin takibinden öğrencinin yanında danışmanın da sorumlu olduğunu düşünmekte ve bu konuda kendilerine rehberlik yapılmasını beklemektedirler

(Sezgin, Kılınç ve Kavgacı, 2012). Alanyazında programın ğretim yeleri ve yöneticilerinin doktora sürecinin tüm aşamalarında öğrenciyi program beklentilerine göre düzenli olarak yönlendirmesi ve rehberlik etmesi gerektiği vurgulanmıştır (Boyce, Napper Owen, Lund ve Almarode, 2019). Araştırmada evresel değişimlerin takibi için programda öğrencinin öncü dergi ve araştırma platformlarını takip etmeye teşvik edildiği belirlenmiştir. Eğitim yönetiminin öncü araştırmacılarından Oplatka (2016) alanın amaçlarını, bilgi temelini ve kullanılan yöntemleri ortaya koyduğu “Eğitim Yönetiminin Mirası” adlı önemli eserinde Educational Management Administration Leadership ve Educational Administration Quarterly gibi alanın önde gelen köklü dergilerini dikkate almıştır. Benzer şekilde bilimsel dergilerin o alana ilişkin en güncel bilgileri içerdiği ve bu bilgileri diğer kaynaklara göre daha hızlı yansıttıklarına yönelik bulgular elde edilmiştir (Küçük, Al, Olcay, 2008). Ancak danışman ve lisansüstü öğrencilerin birbirlerinden beklentilerinin ele alındığı bir araştırmada, danışmanın öğrenciden alanyazın taramasına yönelik araştırma platformlarını ve nitelikli dergileri tek başına öğrenmesini beklediğine yönelik bulgular da bulunmaktadır (Sezgin ve demiş Keleş, 2023). Bulgulardaki bu uyumsuzluk araştırmalardaki katılımcı türleri ile beklentiler ve mevcut duruma ilişkin bulguların farklılaşmasından kaynaklanabilir. Alanın çevredeki değişimlere karşı uyum yeteneğini artırmadaki öncülün çevresel değişim ve yeniliklerin takibi ve bunlara ilişkin farkındalık yaratmak olduğu söylenebilir. Dinamik yetenekler bağlamında fırsatları algılama boyutunde ele alınan bu öncül hızla artan küresel rekabete uyum, ğrenci yeterlilik ve yeteneklerinin geliştirilmesi ile uluslararası iş birliği ihtiyaı gibi alan üzerindeki baskıları tolere edebilmek için gerekli görülmektedir. Bu nedenle araştırma sonuçları bağlamında ders içeriği ve yürütmede güncel değişim ve yeniliğe odaklanma; ğretim üyesinin değişimleri takip etmedeki rehberliği; öncü dergi ve araştırma platformlarının takibine teşvik gibi dinamik yetenekler uygulamalarının doktora programları için bir gerekliliğe dönüştüğü ifade edilebilir.

Araştırma Fırsatları Sunmaya İlişkin Tartışma

Araştırma sonuçları dinamik yetenekleri kazandırmada araştırma fırsatları sunmak için öğrencilerin bilimsel etkinliklere katılmaya teşvik edildiklerini göstermektedir. Alanyazın bulguları da benzer kanıtlar sunmaktadır. Doktora öğrencilerinin alanlarındaki araştırma fırsatlarını keşfetme yeteneği dinamik yeteneklerin algılama yeteneği boyutunu ifade etmektedir (Gratton ve Ghoshal, 2005). Bilimsel kongrelerin araştırmacıları özgün ve yeni araştırma konularına yönlendirdiği, iş birliği ve yeni araştırma fırsatlarına imkân sunduğu belirtilmiştir (Tonbul ve Ata Çiğdem, 2022). Doktora öğrencilerinin kongre ve konferans gibi bilimsel etkinliklerde yeni bilgi arama konusunda çok stratejik oldukları belirlenmiş, bu etkinliklerin karşılıklı öğrenme veya gelecekteki iş birlikçi araştırmalar için kendilerine fırsatlar sunabileceği vurgulanmıştır (Kuzhabekova ve Temerbayeva, 2018). Bilimsel etkinliklerin öğrenciler sunduğu fırsatlar kurumlar/kişiler arası araştırma iş birliği, bir araştırma grubuna üye olma, bir yayın projesi, bir dergide hakem olma şansı, bir iş teklifi, başka bir kurumda misafir araştırmacı olarak çalışma şansı, başka bir kurumda sunum yapma şansı olarak sıralanmıştır (Haus, 2020). Ayrıca bilimsel bir alandaki kongre, konferans gibi etkinlikler alanın varlığının bir göstergesi olmalarına ek olarak, alan mensuplarının özel araştırma ilgilerinin sunulması tartışıldığı ve yeniden yorumlandığı bir bilim alanının mevcudiyetine de işaret etmektedir (Oplatka, 2008, 2012, 2016). Eğitim yönetimi alanında da her yıl düzenli olarak Eğitim Yöneticileri ve Deneticileri Derneği ile Eğitim Yöneticileri ve Uzmanları Derneği gibi derneklerin düzenlediği kongreler gerçekleştirilmekte, alanın tecrübeli ve genç araştırmacıları ile uygulayıcılarının (öğretmen ve okul yöneticileri) biraraya geldiği, panel, çalıştay ve atölye etkinlikleri yürütülerek öğrencilere yeni araştırma fırsatları sunulmaktadır (EYEDDER, 2024; EYUDER, 2024). Bu bağlamda öğrencileri eğitim yönetimi alanındaki bilimsel kongre sempozyum, seminer ve konferans gibi etkinliklere katılmaya teşvik etmek, bilimsel bir topluluğun parçası olarak akademik bir kimlik kazanmalarına ve kariyer gelişimlerine yönelik yeni araştırma fırsatlarını algılayarak dinamik yeteneklerin kazandırılmasına katkı sunabilir. Araştırma fırsatları sunma kapsamındaki sonuçlardan biri programda öğrencilerin derslerdeki ödevlerini makale veya

bildiriye dönüştürmeye teşvik edilmesidir. Alanyazında benzer biçimde çoğu doktora programının öğrencilerinin istihdam fırsatlarını artırmak için programlarını tamamlarken yayın yapmaya teşvik edildikleri ifade edilmiştir (Boyce vd., 2019). Ayrıca lisansüstü dersler kapsamında yapılan araştırmaların, makale veya bildiri şeklinde tasarlanıp yayımlanması, öğrencilerin araştırma yöntem ve tekniklerini kullanma yeterliliklerini geliştirmeleri için önerilen bir uygulama olarak nitelendirilmiştir (Sezgin vd., 2011). Bu bağlamda programlarda ödevden yayın üretiminin öğrencilere bir dinamik yetenekler kazandırma bileşeni olarak görüldüğü ve uygulandığı söylenebilir. Ancak bulgulara zıt biçimde alanyazında, öğretim üyelerinin lisansüstü öğrencilerin ödevlerini yayına dönüştürmeye teşvik etmelerinin altında yatan nedenin akademik teşvik sistemi olduğu da vurgulanmaktadır (Şahin, Tabak ve Tabak, 2017). Bulgulardaki bu uyumsuzluğun kaynağı katılımcıların yer aldığı programlara hâkim örgüt kültürü, akademik terfi uygulamalarına ve bilim insanı yetiştirmeye olan yaklaşımları ile program niteliklerinin farklılığından kaynaklanabilir. Dolayısıyla ödevlerden yayın üretimine teşvik etmenin alanyazın bulgularında farklı nedenlerden kaynaklandığı, kiminde öğrenciye yetenek kazandırma kiminde kişisel fayda amacı bulunduğu görülmektedir. Burada EYDP kapsamında ders döneminde üretilen araştırmaların etik kurallara uygun biçimde üretilip üretilmediğine yönelik araştırmaların yapılmasına ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonuçları doğrultusunda ödevden yayın üretiminin EYDP’de dinamik yetenekler bağlamında öğrencilere araştırma fırsatlarını sunma yönünde kullanıldığı söylenebilir.

Kişisel-Akademik Ağlar Kurma ve Genişletmeye İlişkin Tartışma

Araştırmada öğrencilere dinamik yetenekleri kazandırmak için kişisel-akademik ağlar kurmaları ve genişletmelerine yönelik uygulama ve etkinliklerin başında bilimsel etkinlik katılımına teşvik etme bulunmaktadır. Burada bilimsel etkinliklere katılmaya teşviğin hem araştırma fırsatları sunma hem de kişisel-akademik ağlar kurma ve genişletmede birincil bir uygulama olarak görülmesi dikkati çekmektedir. Bu durum bilimsel etkinliklere katılmanın

doktora öğrencisinin dinamik yetenekler bağlamındaki becerileri kazanmasında birden fazla işlevi olduğuna yönelik kanıt olarak görülebilir. Alanyazında dinamik yeteneklere sahip bir üniversitede akademisyen ve öğrencilerinin kişisel ağ oluşturmaları ağılama boyutunda önemli bir unsur olarak ele alınmıştır (Hube vd., 2022). Araştırmalarda özellikle danışmanlar ve öğrenciler tarafından doktora çalışmalarında ağ oluşturma'nın önemi belirtilmiş, danışmanların öğrencileri kendi ağlarını oluşturmak için kongrelere ve seminerlere katılmaya teşvik ettiklerine dikkat çekilmiştir. Çünkü kongrelere katılmak akademisyenlikte ihtiyaç duyulan becerileri uygulamak, gelecekteki kariyeri kolaylaştırmak ve destekleyici bir akademik ağ oluşturmak için bir fırsat olarak görülmektedir (Bui, 2014). Diğer öğrencilerle araştırma iş birliğine teşvik etme ise öğrencinin kişisel-akademik ağ kurması ve genişletmesine yönelik bir diğer program uygulaması olarak bulunmuştur. Burada aslında bir araştırma topluluğu içerisinde bir çeşit akran öğrenmesinin gerçekleştiği, öğrencilerin iş birliğiyle birbirlerinin öğrenmelerini destekleyerek kendilerine ağ oluşturdıkları görülmektedir. Alanyazında da doktora öğrencileri hem ulusal hem de uluslararası düzeyde ağlar geliştirmenin önemini vurgulamışlar (Dysthe, Samara ve Westrheim, 2006; Pyhältö, Vekkaila ve Keskinen, 2015) danışmanlarının ve diğer akranlarından oluşan yakın araştırmacı topluluğunun kendilerine sosyal bir destek kaynağı olduğunu belirtmişlerdir (Vekkaila, Virtanen, Taina ve Pyhältö, 2016). Araştırma topluluklarındaki öğrenme ortamının diğer öğrencilerle işbirlikçi öğrenme ve yaratıcılık becerilerini desteklediği belirtilmiştir (Fenge 2012). Doktora öğrencilerinin konferanslarla ilgili deneyimlerinin bilgi ve araştırma yeterliliklerini genişlettikleri, ağ kurma stratejileri geliştirdikleri ve diğer profesyonellerle ilişkiler kurdukları bir öğrenme sürecinin parçası olduğu ifade edilmiştir (Hauss, 2020). Öğrenciler, programda kişisel-akademik ağlar kurmaları ve genişletmeleri için diğer öğretim üyeleriyle iletişime teşvik de edilmektedir. Bulgulara benzer biçimde öğretim üyeleri doktora öğrencilerini kendi araştırma gruplarına dâhil etmişler ve alandaki diğer öğretim üyeleri ile tanışmalarını sağlayarak akademik-sosyal bir ağ oluşumu sağlamaya çalışmışlardır (Günbey, 2022). Öğrencilerin de araştırmaları hakkında ekstra geri bildirim almak için danışmanlarının ağ kurmalarına yardımcı olmaları konusunda bir

beklenti içinde oldukları belirtilmiştir (Bui, 2014). Alanyazın ve araştırma bulgularının kişisel akademik ağlar oluşturma ve genişletme konusunda örtüştüğü görülmektedir. Bu doğrultuda EYDP’de öğrencilerin kişisel akademik ağlar oluşturma ve genişletmeleri için bilimsel etkinliklere katılıma, diğer öğrencilerle araştırma iş birliğine ve diğer öğretim üyeleriyle iletişime teşvik edildikleri söylenebilir.

Lider ve Girişimci Bir Bakış Açısı Kazandırmaya İlişkin Tartışma

Araştırmada bilgi üretimi ve paylaşımı yeterliliği-özgüveni kazandırma ile eğitim liderliği yapmaya teşviğin, öğrencilere lider ve girişimci bir bakış açısı kazandırmak için uygulanan program etkinliklerinden olduğu bulunmuştur. Alanyazın bulguları araştırma bulgularını destekler yönde kanıtlar sunmaktadır. Araştırmalarda bilgiyi oluşturma, bilgiyi yayma, liderlik gibi kavramların dinamik yetenekler bağlamının temel bileşenlerinden olduğu vurgulanmıştır (Ödemiş Keleş ve Sezgin, 2024). Bilginin anlamı ve yerininin değişmesi ise üniversitenin dinamik yeteneklerini geliştirmesini gerekli kılarken (Arslanoğlu, 2002) TYYÇ kapsamında EYDP’deki bir öğrencinin özgün araştırmalarla bilgiyi üretmesi, paylaşması ve eğitim sorunlarına liderlik edebilecek yeterliliği kazanması amaçlanmıştır (YÖK, 2010). Okul yöneticileri ve öğretmenler lisansüstü eğitimin kendilerine mesleki ve akademik anlamda görev alanlarındaki bireylerin eylemlerini ve düşüncelerini etkileyebilecek liderlik davranışlarını edindirmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Aküzüm, 2016). Eğitim yönetimi lisansüstü alanının sınıf öğretim uygulamalarını dolaylı yoldan etkileme potansiyeline sahip olduğu, öğretmenlerin okul ilişkilerini yönetmeleri ve liderlik becerilerini kazanmaları bakımından önemli katkılar sunabileceği ifade edilmiştir (Koşar vd., 2020). Nitekim eğitim kurumlarında artık endüstri çağının klasik hiyerarşi ve liderlik yapıları geçerli olmayıp "pozisyona bağlı liderlikten girişime dayalı liderliğe" doğru bir paradigma değişimine gidilmesi gerektiğine de dikkat çekilmiştir (Balcı, 2021). Dolayısıyla programın dinamik yetenekler bağlamında öğrenciye lider ve girişimci bir bakış açısı

kazandırmak için bilimsel bilgi üretimi yeterliliği-özgüveni kazandırarak ve bu bilgiyi topluma ileterek eğitim liderliği ile etrafına yön vermeye teşvik ettiği söylenebilir.

Yeni Teknoloji ve Araştırma Yöntemlerinin Öğrenilmesine İlişkin Tartışma

Araştırmanın bulguları doğrultusunda EYDP’de yeni teknoloji bağlamı zayıf olarak görülürken daha çok araştırma yöntemlerinin öğrenilmesine yönelik sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında yeni teknoloji ve araştırma yöntemlerinin öğrenilmesi amacıyla ders içi veya ders dışı araştırma teknikleri yöntem uygulamaları yapıldığı belirlenmiştir. Bulgulara benzer biçimde lisansüstü eğitim sürecinde bilimsel araştırma yöntemlerinin kullanımı ve geliştirilmesinde araştırma yöntemlerine yönelik derslerin sayısının artırılarak içeriklerinin genişletilmesi önerilmiştir (Sezgin vd., 2011). Lisansüstü öğrencilerin aldıkları eğitimden alandaki yeni yöntem ve araştırma stratejilerini öğrenmeye yönelik bir beklenti içinde oldukları görülürken (Kıral ve Altun, 2015) öğrencilere araştırma yöntemleri yeterliliği kazandırmak için verilen eğitiminin uygulama ağırlıklı yürütülmesi gerektiği vurgulanmıştır (Erdem, 2012). Bilimsel araştırmaya ilişkin bilgi ve yeterliklerin problem çözme, işbirlikçi çalışmalar yapabilme, üretken ve yenilikçi olabilme gibi 21. yy yetkinliklerinden etkilendiği belirtilmiş (Altıok, Yükseltürk ve Üçgül, 2018), bu yeterliklere yönelik eğitimlerin uygulamaya dönük olmadığı sürece istenen katkıyı ve kolaylığı sağlayamadığına da dikkat çekilmiştir (Kart ve Gelbal, 2014). Araştırma teknik ve yöntemlerine ilişkin derslerin doktora seviyesinde daha ayrıntılı ve çeşitlendirilerek öğrencilere öğretilmesi gerektiği, tez çalışmasına geçmeden önce öğrencilerin araştırma projelerinde görevlendirilerek uygulama tecrübesi kazanabileceği, üniversite eğitim ve araştırma merkezlerinden bu konuda seminerler vermesi için yararlanılabileceği belirtilmiştir (Büyüköztürk ve Köklü, 1999). Alanyazın bulgularının da araştırma sonuçlarını desteklediği görülürken ders içi veya ders dışı araştırma teknikleri yöntem uygulamalarının dinamik yetenekler bağlamında yeni araştırma yöntemlerinin öğrenilmesini sağladığı söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, araştırma veri tabanları eğitimleri duyurularak ve kullanımına rehberlik edilerek de dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin öğrencilere kazandırılmasına çalışılmaktadır. Bulgulara paralel biçimde okul yöneticilerinin çoğunun veri tabanı programlarının kullanımına yönelik eğitim almadığı belirtilirken (Görgülü, Küçükali ve Ada, 2016), üniversitelerin araştırma veri tabanlarını bünyesinde toplayan kütüphanelerin bu veri tabanlarının nasıl kullanılacağına ilişkin eğitimler vermeleri gerektiği vurgulanmıştır (Cengiz, 2016). Bu eğitimlerin ise üniversitelerin kütüphane birimleri tarafından organize edildiği ve bunlara yönelik duyuruların öğrenci mail ve bilgi sistemleri yoluyla iletildiği görülmektedir (Gazi Üniversitesi, 2024). Lisansüstü öğrencilerin tez yazımı sürecinde kaynaklara ait veri tabanlarına erişim ve bu kaynakların kullanımında danışman desteğine ihtiyaç duydukları belirlenmiş, danışmanların öğrencilerini bu veri tabanlarına yönlendirerek kullanımında rehberlik sunmaları önerilmiştir (Sezgin vd., 2011). Araştırmalarda tez aşamasındaki öğrencilerin uluslararası kaynaklara erişim konusunda zorluk yaşadıkları belirlenmiş (Bakioğlu ve Gürdal, 2001), kütüphane kaynaklarının taranmasında öğrencilerin danışmanlarından nasıl tarama yapılacağına ilişkin destek bekledikleri tespit edilmiştir (Ünver, 2003). Alanyazın bulgularının araştırma sonuçlarıyla aynı yönde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çevredeki güncel bir değişim ve yenilik kapsamında araştırma veri tabanları eğitimlerinin duyurulması ve kullanımına rehberlik edilmesiyle dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin öğrencilere kazandırılmaya çalışıldığı söylenebileceği gibi bu becerilerin sürdürülebilir hale gelmesine yönelik olarak bu eğitimler program içeriğinin rutinleri arasına yerleştirilebilir.

Diğer Program ve Kuruluşlarla İş Birlikleri ve Projeler Oluşturmaya İlişkin Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar, dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin öğrencilere kazandırılmasında diğer program ve kuruluşlarla iş birliği ve projeler oluşturma konusunda programlarının çok iyi düzeyde olmadığı düşünmektedirler. EYDP’de diğer

program ve kuruluşlarla iş birlikleri ve projeler oluşturmak için TÜBİTAK eğitim ve projelerinin yürütüldüğü görülmektedir. Alanyazında TÜBİTAK 2237-A eğitimleri kapsamında çeşitli kurumlarda öğretmen ve yönetici olarak görev yapan lisansüstü öğrencilere araştırma teknikleri ve istatistik programları, teknoloji kullanımı, uygulamalı okul liderliği gibi konularda eğitimler verilmiş, proje sonunda öğrencilerin bu yeterliliklerine anlamlı katkılar sağlandığı belirlenmiştir (Akın ve Solmaz, 2019; Özel, Türkan ve Ünal, 2022; Özkan ve Turan, 2023). Araştırmada bu tür iş birlikleri ve projelerin oluşturulması ve doktora öğrencilerinin bu projelere katılmasının öğretim üyesi ve öğrencilerin kendi isteklerine bağlı olduğunun belirlenmesi de dikkat çekici bir sonuçtur. Hâlbuki öğrencilerin işbirlikçi uygulamalarla edindikleri bilgileri hayata geçirmeleri yükseköğretimin temel misyonu olarak görülmelidir (Akdoğan ve Altınok, 2023). Katılımcıların EYDP'nin diğer program ve kuruluşlarla iş birliği ve projeler oluşturmada iyi olmadığını düşünmelerinin nedeni bu proje ve iş birliği girişimlerinin program üyelerinin tercihine bırakılmış olması olabilir. Bu konudaki eksikliği kapatmak için doktora öğrencilerine mezuniyet için yayın şartı getirilmesine benzer biçimde projelere katkı yapma, projelerde araştırmacı olarak yer alma gibi şartlar getirilebilir, işbirlikçi çalışmalar ve proje deneyimleri sağlanarak dinamik yetenekler kapsamındaki bu becerileri daha etkili biçimde edinmeleri sağlanabilir.

Yaratıcılığı Destekleyerek Araştırma Üretkenliği Sağlamaya İlişkin Tartışma

Dinamik yeteneklerin öğrencilere kazandırılmasında yaratıcılığı destekleyerek araştırma üretkenliği sağlamaya yönelik programda öğrencilerin özgün, gerçek sorunlara yönelik araştırma konularına yönlendirildiği belirlenmiştir. Alanyazın bulgularının da araştırma sonuçlarını destekler yönde olduğu görülmektedir. Araştırmalarda önceki araştırmaların tekrarı biçiminde EY'nin gerçek sorunlarını çözmeyen çalışmalar yapıldığı (Yalçın, 2015), yöntem ve konu olarak özgün şekilde Türkiye'nin eğitim problemlerine yönelik araştırmalara ihtiyaç bulunduğu vurgulanmaktadır (Aydın ve Uysal, 2011). Alan

araştırmalarının etkililik ve ülkenin sorunları çözme açısından tartışmalı olduğu, Türkiye’ye özgü kuram, politika ve model üretmeye katkı sunan araştırmaların yapılması gerektiği belirtilmiştir (Turan vd., 2016). Araştırma sonuçları öğrencinin yeni araştırma fikirlerini destekleme ve geliştirmede danışmanın rehberlik yapmasının da EYDP’de yaratıcılığı destekleyerek araştırma üretkenliği sağlamada önemli bir uygulama olduğunu göstermektedir. Benzer biçimde araştırmalarda öğrencilerin entelektüel kapasiteler açısından sadece iyi notlara ve araştırma önerilerine değil, aynı zamanda özgünlük olarak adlandırılan akademik merak ve yeniliğe de ihtiyaçları bulunduğu vurgulanmaktadır (Bui, 2014). Öğrencinin özgünlük ve yaratıcılık yeteneklerini ortaya koyması için kendini özgür hissetmesi, farklı yöntem ve düşünceleri danışmanına önerebilmesi gerekmektedir. Bu durumun mümkün olmadığı durumlarda tezin yapmış olmak için yapıldığı, alana katkısının ön plana alınmadığı, tekrar eden verileri ortaya koymanın üzerine çıkılamadığı bir araştırma üretiminin devam edeceğine dikkat çekilmiştir (Bakioğlu ve Gürdal, 2001). Alandaki doktora tezlerinde bilgi üretiminin artırılmasına yönelik danışmanların, danışmanın tez yazımı sürecinde öğrenciye iyi bir rehberlik yapması yanında tezlerin EY bilim ve uygulama alanındaki gerçek problemleri konu edinmesini önermiş olmaları da araştırma sonuçlarını desteklemektedir (Ödemiş Keleş, 2020). Dolayısıyla programda yaratıcılığı destekleyerek araştırma üretkenliği sağlamak için öğrencilerin özgün, gerçek sorunlara yönelik araştırma konularına yönlendirildiği; yeni araştırma fikirlerini destekleme ve geliştirmede danışmanları tarafından kendilerine rehberlik sunulduğu söylenebilir.

Yetenek Dönüştürmeye Yönelik İmkân, Kaynak ve Teşviklere İlişkin Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar tarafından EYDP’de öğrencilerin yeteneklerini dönüştürmeye yönelik sunulan imkân, kaynak ve teşvikler yeterli görülmesi de bu uygulamaların başında danışman ve öğretim üyelerinin her türlü (bilgi, deneyim, kaynak, rehberlik vb.) desteği bulunduğu belirlenmiştir. Bu sonucun danışman ve diğer öğretim

üyelerinin her konudaki desteğinin öğrenci yeteneklerini dönüştürmedeki önemini gösterdiği söylenebilir. Alanyazın bulgularında benzer olarak doktora adaylarının çıktıkları yolculuğun rehberli olması gerektiği ve yol gösterenlerin de danışmanları olduğu vurgulanmıştır (Moxham, Dwyer ve Reid Searl, 2013). Danışmanların genellikle öğrenciler için kritik öneme sahip kaynaklara, profesyonel ağlara, uzmanlığa ve öğrenme fırsatlarına erişim sağladıkları belirtilirken (Pearson ve Brew, 2002) sahip oldukları bu imkân ve kaynakları öğrencilerine aktararak destek sağlamalarının da oldukça önemli olduğu ifade edilebilir. Öğretim üyelerinin yetiştiricilik (mentorlük) rollerinin ele alındığı bir araştırmada, öğrencilerin yeteneklerini geliştirmesi noktasında öğretim üyelerinin öğrenci vizyonunu destekleme rolünün etkili olduğu ifade edilmiştir (Sezgin, 2003). Burada danışmanın ve öğretim üyelerinin yeteneklerin dönüştürülmesinde öğrencinin EYDP’de ulaşabileceği her türlü kaynak, imkân ve teşviğe bir köprü vazifesi görerek “yetenek-dönüştürücü” bir role de sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla dinamik yetenekler bağlamında yeteneklerin dönüştürülmesinin önemi dikkate alındığında danışman ve öğretim üyelerinin bu yetenek-dönüştürücü rolünün, EYDP’de öğrencilere dinamik yeteneklerin kazandırılmasında ana arterlerde biri olduğu düşünülmektedir.

Kolektif Öğrenme Düzeyini Geliştirme ve Öğrenilenleri Paydaşlarla Paylaşmaya İlişkin Tartışma

Araştırmada program kapsamında öğrencilerin kolektif öğrenme düzeylerini geliştirmek ve öğrenilenleri paydaşlarla paylaşmak için araştırma-ders WhatsApp, Facebook gruplarının oluşturulduğu bulunmuştur. Sosyal medya-paylaşım ağlarının bireyler arasındaki etkileşimi, iletişimi, çalışma şeklini, iş birliğini ve öğrenme sürecini yeni baştan şekillendirdiği belirtilmiştir. Ayrıca Facebook gibi sosyal paylaşım ağlarının araştırma, sorgulama, eleştirel düşünme, tartışma becerileri, problem çözme ve işbirlikli öğrenme becerilerini desteklemede kullanılabileceği tespit edilmiştir (Kılcı ve Dilmen, 2014). İster çevrimiçi olsun ister yüzyüze bir araştırma grubu ya da topluluğu içinde bulunmanın anlamı öğrenciler için sadece tezlerini

tamamlamak değil, aynı zamanda doktora sürecinde başkalarını desteklemek, diğer metodolojiler hakkında bilgilerini geliştirmek, başkaları için önemli bir arkadaş olarak güven oluşturmak (Wenger, 1998) ve programda kalmak için bir motivasyon sağlamaktadır (Bissaker vd., 2019). Ayrıca, araştırma gruplarıyla bütünleşmenin doktora öğrencilerinin tükenmişlik risklerinin azaltılmasıyla ilişkili olduğu bulunmuştur (Corner, Löfström ve Pyhältö, 2017). Programdaki öğretim üyelerinin ise araştırma grupları oluşturarak akran etkileşimi sağladıkları vurgulanmaktadır (Günbey, 2022). Bu nedenle araştırma gruplarının doktora öğrencilerine araştırma anlayışlarını genişletmeleri, çeşitli araştırma metodolojileri ve doktora deneyimlerinin diğer yönleri arasında bağlantı kurmaları ve bir doktora okuryazarlığı uygulaması için fırsatlar sağlayabileceği düşünölmüştür (Heron vd., 2024). Araştırma sonuçlarında ortak yazarlı makale araştırma iş birlikleri de EYDP’de öğrencilerin kolektif öğrenme düzeylerini geliştirme ve öğrenilenleri paydaşlarla paylaşmaya yönelik bir uygulama olarak ortaya çıkmıştır. Alanyazın bulgularına göre akademik işbirlikleri, gitgide karmaşıklaşan problemlere farklı çözüm önerileri sunma ve yenilikçi yaklaşım potansiyelinin yüksek olması gibi avantajlara sahiptir (Eren, 2018). Ayrıca araştırma işbirlikleri, genellikle akademik topluluk içinde bir ağ oluşturan yazarların iş birliği ile ortaya çıkarken araştırma üretkenliğini artırmanın etkili bir yolu olarak da görölmektedir (Sun ve Liang, 2024). Dolayısıyla EYDP kapsamında kolektif öğrenme ve öğrenilenleri paydaşlarla paylaşma adına gerçekleştirilen araştırma grupları-toplulukları oluşturma ve ortak yazarlı makale iş birlikleri, dinamik yeteneklerin öğrencilere kazandırılmasında bir uygulama olarak görölmektedir. Hatta araştırma grupları-topluluklarının akran etkileşimi, birlikte öğrenme, program bağlılığı ve motivasyon sağlayarak ortak yazarlı araştırma iş birlikleri ile sonuçlandığı ve araştırma üretkenliğini de desteklediği söylenebilir.

EYDP’de Öğrencilere Dinamik Yeteneklerin Kazandırılmasındaki Zorluklara İlişkin Tartışma

Araştırmada EYDP’de öğrencilere dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin kazandırılması sürecinde deneyimlenen zorlukların neler olduğu belirlenmiştir. Bu tema altında yükseköğretimin amaçları açısından (eğitim-öğretim, araştırma ve geliştirme; liderlik, yönetim ve kalite; toplumsal katkı) ve dinamik yetenekler yaklaşımı açısından (fırsatları algılama, fırsatları yakalama ve dönüştürme) olmak üzere iki alt tema elde edilmiştir. Alt tema ve kategorilere ilişkin sonuç ve tartışma aşağıda yer almaktadır.

Yükseköğretimin Amaçları Açısından Zorluklara İlişkin Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre dinamik yeteneklere ilişkin becerilerin öğrencilere kazandırılması sürecinde yükseköğretimin amaçları açısından bazı zorluklar olduğu belirlenmiştir. En fazla eğitim-öğretim kategorisindeki zorluklardan bahsedilirken bu kapsamdaki en büyük zorluğun kuram-uygulama bütünlüğündeki yetersizlik olduğu belirlenmiştir. Katılımcılar programda yürütülen kuramsal derslerin uygulama bağlamının yetersiz olması nedeniyle öğrendiklerini uygulamaya yansıtamadıklarını ve dolayısıyla yeteneklerini dönüştüremediklerini vurgulamışlardır. Kuram-uygulama boşluğu ya da bütünlüğünün yetersizliği, bilginin uygulama alanına aktarılması veya uygulayıcıların onu kullanmadaki başarısızlığı olarak tanımlanmaktadır (Kısa vd., 2020). Eğitim yönetimi lisansüstü programları kuram-uygulama bütünlüğünü sağlamada bir köprü olarak görülürken (Umur, 2015), bilim alanı olarak uygulama kısmının daha ağırlıklı olduğu vurgulanmıştır (Şimşek, 2004). Ancak lisansüstü programlarda öğrenciler kuram ve uygulama bağlantısının yetersizliğini bir sorun alanı olarak görmüş (Koşar vd., 2020), programın daha çok kuramsal olduğu ve uygulama ile hayata geçirilemediğini belirterek uygulama ağırlıklı yürütülmesini önermişlerdir (Kahraman ve Tok, 2016). Bu bağlamda EYDP’de kuram-uygulama bütünlüğünün yetersizliği dinamik yeteneklerin kazandırılmasında bir zorluk olarak görülebilir. Kuram ve uygulamadaki bu bölünme Amerika Birleşik Devletleri ve

Avustralya'daki eğitim liderliği yetiştirme programlarına ilişkin tartışmalarda da görülmektedir (Bogotch, Schoorman ve Reyes Guerra, 2017; Sharma ve Mullick, 2020). Bu zorluğun aşılması için Amerika Birleşik Devletleri'ndeki gibi araştırma üniversitelerinde öğretim elemanları için araştırmacı ve uygulamacı olarak iki ayrı kariyer yolu oluşturulmuş (Cosner, Tozer, Zavitkovsky ve Whalen, 2015) doktora programları için felsefe ve eğitim doktora programları oluşturulabilir. Böylece kuram ve uygulama köprüsünün uygulama kısmının daha sağlam temellere oturtulması sağlanırken her iki ucun bağlantısı da güçlendirilebilir; öğrencilerin eğitim-öğretim açısından dinamik yetenekler bağlamındaki yeteneklerini uygulama ile dönüştürmesi ve kalıcı hale getirmesi sağlanabilir. Eğitim-öğretim kategorisindeki büyük zorluklardan birinin de Pandemi ve 6 Şubat Depremleri olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırma bulgularına paralel olarak COVID 19 Pandemi sürecinin öğretim üyelerinde iş üretkenliğinin azalması açısından (Myers vd., 2020) ve doktora öğrencileri üzerinde de eğitim süreçleri açısından olumsuz etkileri olduğu belirlenmiştir (Bukko ve Dhesi, 2021). Bu olumsuz etkilerin başında uzaktan öğretim erişim sorunları, kısıtlı süre, sıkıcı ve tekdüze anlatım, dersi öğrenememe, objektif olmayan değerlendirmeler, dersi yürütmede araştırmaya dayalı yöntemlerin daha az kullanılması gibi unsurlar gelirken bu durumun derslerin etkili ve verimli geçmesine engel olduğu belirtilmiştir (Güzel ve Özeren, 2021). Ayrıca 6 Şubat Depremleri'nin de özellikle bu travmayı deneyimleyen öğrenci ve öğretmenlerin davranış, duygu ve bilişlerine zarar verdiği; refahlarını ve eğitim çıktılarını olumsuz etkilediği vurgulanmıştır (Özdemir, 2024). Türkiye'de sıklıkla deprem, sel vb. doğal afetlerin yaşandığı dikkate alındığında bu tür kriz durumlarına hazırlıklı olmak bir gereklilik olarak görülürken (Avcı, 2023) kriz durumlarında eğitim-öğretim süreçlerinin etkili biçimde devam ettirilmesinin kurumların sahip olduğu dinamik yetenekler ile yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla hızlı kararlar ve ani çözümlerle uzaktan eğitime geçmeye mecbur bırakılma sonucunda (Sezgin, 2021), bu değişime ilişkin yeteneklere sahip olmayan kurumlar süreci iyi yönetemeyerek öğrenme kayıplarına neden olmuş (Türk Eğitim Derneği, 2020) ve mezun nitelikleri tehdit edilmiştir (Balcı, 2020). Türkiye'nin coğrafi yapısı nedeniyle sıkça doğal afet krizlerine sahne olması

kalkınmada büyük rolü olan doktora programlarının dinamik yeteneklerinin en üst düzeye çıkarılarak değişimlere hızlı uyum sağlamalarını ve dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerini öğrencilere etkili biçimde kazandırmalarını daha da önemli hale getirmektedir.

Araştırma sonuçlarında dinamik yeteneklere ilişkin becerilerin öğrencilere kazandırılması sürecinde araştırma ve geliştirme kategorisi açısından deneyimlenen zorluklarda ilk sırada az sayıda proje ve iş birliği yapılması bulunmaktadır. Daha önce de bahsedildiği gibi program kapsamındaki proje ve işbirlikleri yetersiz görülmekte bu proje ve işbirliklerinin yetersizliği dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin araştırma ve geliştirme açısından kazandırılmasında bir zorluk oluşturmaktadır. Ayrıca proje ve işbirliklerinin oluşturulmasında herhangi bir zorunluluk bulunmadığı, paydaşların ilgi ve tercihlerine bırakıldığı katılımcılar tarafından çarpıcı şekilde belirtilmiştir. Oysaki çoğu araştırma üniversitesi kapsamında yer alan doktora programlarının, daha çok proje ve iş birlikçi çalışmalarla gündeme gelmesinin gerektiği düşünülmektedir. Alanyazında enstitülerin lisansüstü öğrencilere üniversite dışında öğrenme imkânları sunma ve işbirlikleri oluşturma rolü bulunduğu vurgulanmış, en işlevsel ve kalıcı öğrenmenin diğer kurum ve kuruluşlarla olan etkileşimlerle gerçekleştiği belirtilmiştir (Tonbul, 2017). Araştırma ve geliştirme kapsamındaki proje ve işbirliklerinin yetersiz olmasının nedeni bu konudaki üretim konusunda ortak bir program misyonunun bulunmaması ile sosyal bilimler ve özellikle eğitim alanındaki projelere olan ekonomik-örgütsel destek yetersizliği olabilir. Yakın zamanda YÖK “Üniversite-Sanayi İşbirliği” kapsamında üniversiteler ve sektör öncüleri arasında iş birliği ve staj protokolleri oluşturduğu görülürken, mühendislik alanlarına yönelik bu işbirliklerinin (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2024) sosyal bilimlere de yeterli miktarda kaydırılmasıyla bu tür destek sorunlarının aşılabileceği söylenebilir. Nitekim sosyal bilimler ve özelinde eğitim bilimlerinde gelişmişlik olmadan teknoloji ve kalkınmada yükselmenin toplumsal ve etik sorunları da beraberinde getireceği düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırma ve geliştirme kapsamında proje ve işbirlikleri oluşturmadaki yetersizliğin dinamik yeteneklerin öğrencilere kazandırılmasında bir zorluk olduğu söylenebilir. Öğrencilerin projelerde yer almaması araştırma tecrübesi, işbirlikçi

çalışma, akran öğrenmesi, kişisel akademik ağ oluşturma, iletişim ve sunum becerilerini geliştirme, yabancı dil gelişimi, akademik kariyer ve kimlik oluşturma gibi fırsatlardan mahrum kalmalarına neden olmaktadır. Bu zorluğun aşılması için programda buna yönelik bir misyon oluşturularak paydaşlar teşvik edebilir ve eğitim bilimleri alanındaki projeler de en az doğa bilimlerindeki kadar ekonomik ve yönetsel biçimde desteklenebilir.

Araştırmada liderlik, yönetim ve kalite açısından programdaki uygulama fırsatlarının yetersiz olmasının dinamik yeteneklere ilişkin becerilerin öğrencilere kazandırılmasında zorluk oluşturduğu belirlenmiştir. Eğitim yönetimi alanında kuram-uygulama bütünlüğünün yeterli nitelikte ve düzeyde olmadığı (Keedy, 2005; Kısa vd., 2020; Riehl, Larson, Short ve Reitzug, 2000) ve lisansüstü öğrencilerin kuramı uygulamaya yansıtmada bir tikanıklık yaşadığı vurgulanmaktadır (Sezgin vd., 2011). Bu durumun temel nedeninin öğrencilere programda yeterli uygulama fırsatlarının sunulmaması olduğu söylenebilir. Oysaki kuram bilgisinin uygulamaya aktarılması TYYÇ doktora düzeyi yeterliliklerinin yetkinlik boyutunda yer alırken (YÖK 2010) eğitim yönetimi programlarının öğrencilere bilgiyi uygulamaya yansıtmaya yeterliği kazandırması ise hala bir gereklilik olarak görülmektedir (Balcı, 2021). Üstelik sadece kuramsal bilgiye dayalı bir eğitim-öğretimin doktora öğrencilerine, öğretim üyesi kariyerlerine başladıklarında sınıf içindeki uygulamalara yönelik yeterli tecrübeyi kazanmalarına fırsat sağlamayacağı da vurgulanmıştır (Karadağ ve Özdemir, 2017). Dolayısıyla programda uygulama fırsatlarının yetersiz olmasının dinamik yeteneklerin kazandırılmasında bir zorluk olduğu, programların daha uygulamaya dönük oluşturulması yanında liderlik, yönetim ve kaliteyi sağlamaya yönelik MEB-YÖK kapsamında iş birlikleriyle uygulama alanları açılması gerektiği söylenebilir. Araştırmada EY doktora mezunlarının yönetici olarak istihdam edilmemesinin liderlik, yönetim ve kalite açısından programda dinamik yeteneklere ilişkin becerilerin öğrencilere kazandırılmasında bir zorluk olduğu sonucuna varılmıştır. Alanyazın bulgularına göre Amerika Birleşik Devletleri'nde eğitim doktorası programları mezunları eğitim yöneticisi olarak istihdam edilerek edindikleri bilgi ve becerilerini uygulama fırsatı bulabilmektedirler (Gümüş ve Bellibaş, 2013). Türkiye'de ise EY lisansüstü programlarının kuram ağırlıklı bir eğitim

olarak mezun öğrencilerine çok sınırlı sayıda öğretim üyeliği istihdamı sunduğu ve bunların dışında herhangi bir istihdam imkânı bulunmadığı vurgulanmıştır (Serin ve Kocatürk, 2019). YÖK 2017’de 7033 sayılı Kanun ile 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na eklenen 34. maddeyle doktora mezunlarının sözleşmeli olarak üniversitelerin uygulama ve araştırma merkezleri ile araştırma enstitülerinde istihdam edilmesine yönelik bir düzenleme getirmiştir. Ayrıca 2023 yılında yine aynı kanuna getirilen ek 46’ncı maddeye dayanılarak nitelikli Türk ve yabancı uyruklu araştırmacıları kısmi zamanlı olarak görevlendirme ile istihdam etmeye yönelik bir düzenleme de bulunmaktadır (Yükseköğretim Kanunu, 1981). Ancak bu düzenlemeler kısmi ve geçici olup EY alanı doktora mezunlarının nitelikli bir üşgücü olarak hakettikleri istihdam şartları için yeterli görülmemektedir. Mezunlarının hakettikleri istihdam olanaklarını, saygınlık ve statü gibi manevi kazançları elde etme ihtimallerinin düşük olduğu bir alana, yetenekli ve en iyi öğrencilerin çekilemeyeceği tahmin edilebilir. Bu bağlamda mezunların istihdam edilme imkânlarının yok denecek kadar kısıtlı olmasının EYDP kapsamında liderlik, yönetim ve kalite açısından dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin kazandırılmasında büyük bir zorluk oluşturmaktadır. Bu nedenle EY doktora mezunlarının saygın, sürekli kadrolarda cezbedici imkânlarla istihdam edilmesine yönelik politika düzenlemelerine ihtiyaç bulunduğu düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin öğrencilere kazandırılması sürecinde toplumsal katkı kategorisinde en büyük zorluğun toplumsal katkıya gereken önemi verilmemesi olduğu bulunmuştur. Eğitim yönetimi alanında toplumsal katkı bağlamının zayıflığı vurgulanarak sadece mezunların nitelikleri ve toplumun sorunlarına çözüm getiren bilgi üretimi ile dolaylı bir toplumsal katkı sunulduğu vurgulanmıştır. Üniversitelerin işlevlerinden biri olan toplumsal katkının doğrudan olduğu gibi dolaylı yollardan da gerçekleştiği belirtilirken (Güleç ve Demir, 2023) toplumsal katkının eğitim-öğretim ile araştırma ve geliştirmenin yanında ayrı bir işlev olarak değil üniversitenin bütün faaliyetlerine nüfuz etmiş şekilde ele alınması gerektiğine de dikkat çekilmiştir (Kagan ve Diamon, 2019). Üniversitelerin toplumsal katkı bağlamında ekonomik, yasal, etik, hayırseverlik ve iyilikten kaynaklanan sorumlulukları olduğu

belirtilmiş (Carroll, 2016) lisansüstü öğrencilerin aldıkları eğitimle hem mesleki hem akademik anlamda liderlik yanında uzmanlaşma ve toplumsal katkıya ilişkin birçok davranışı kazanmayı talep ettikleri vurgulanmıştır (Aküzüm, 2016). Alanyazın bulguları toplumsal katkı bağlamının önemini vurgularken araştırma sonuçları program kapsamında bu konuya gereken önemin verilmediğini göstermektedir. Eğitim yönetimi bilim dallarının misyon ifadelerinin ele alındığı bir araştırmada ise araştırma sonuçlarını destekler biçimde lisansüstü eğitim-öğretimin amaçları kapsamında özellikle toplumsal katkı bağlamının yeterliliğinin tartışmaya açık olduğu belirtilmiştir (Küçükçene ve Özdemir, 2022). Araştırmada toplumsal katkı bağlamının önemi kabul edilmekte ancak etkili eylemlerle hayata geçirilmesinde bir zayıflık görülmektedir. Dolayısıyla EYDP'nin dinamik yetenekler bağlamındaki becerileri kazandırmasında toplumsal katkıya gereken önemin verilmemesi bir zorluk olarak kabul edilirken, topluma yönelik işbirlikleri, projeler ve etkinliklerle doğrudan topluma katkı sunacak faaliyetler gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Dinamik Yetenekler Yaklaşımı Açısından Zorluklara İlişkin Tartışma

Araştırma da dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin öğrencilere kazandırılması sürecinde dinamik yetenekler yaklaşımı açısından da zorluklar olduğu bulunmuş ve bulgular “fırsatları algılama zorlukları”, “fırsatları yakalama zorlukları” ve “dönüştürme zorlukları” şeklinde kategorilendirilmiştir. Kategori ve alt kategorilere ilişkin araştırma sonuçları ve bu sonuçlara dair yapılan tartışmalar aşağıda yer almaktadır.

Fırsatları Algılama Zorluklarına İlişkin Tartışma

Fırsatları algılama zorlukları kategorisinde “çevredeki değişim ve yeniliklerin takibi”, “araştırma fırsatları sunma” ile “kişisel-akademik ağlar kurma ve genişletme” alt kategorileri yer almıştır. Çevredeki değişim ve yeniliklerin takibi alt kategorisinde en büyük zorluğun değişim ve yeniliklere dair program içi/dışı (dernek, konsey vb.) liderlik yapılmaması olduğu

sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılar eğitim yöneticiliğindeki sorunlara karşı dernek, konsey vb yapılanmaların liderlik etmelerini, bu sorunlara çözüm getirmelerini, değişimler karşısında hızlı biçimde gereken yanıt ve tepkileri vermelerini beklemektedirler. Bulgulara benzer biçimde EY alanında mesleki bir yapılanma olduğu ancak bunun çok işlevsel ve etkili olmadığı belirtilmiştir. Çünkü bu yapılanmada mesleğe ait etik kodlara, seçme, yetiştirme, atama ve terfi standartlarına yönelik geliştirme yapmama gibi eksikliklerin olduğu vurgulanmıştır (Balcı, 2021). Alanın önde gelen dernekleri ve kongreleri gibi bilimsel yapı ve faaliyetlerinin alanın epistemolojik, ontolojik ve metodolojik eğilimlerinin oluşmasında önemli katkıları bulunduğu vurgulanırken (Turan vd., 2016) aynı katkıların araştırma sonuçları bağlamında değişim ve yeniliklere dair program içi/dışı liderlik yapılması konusunda da beklendiği söylenebilir. Dolayısıyla EY bilim alanındaki yenilik ve değişimlere karşı bir öncülük/liderlik eksikliği yaşandığı ve alandaki değişimlere dair geç verilen yanıt ve tepkilerin, liderlik edilmeyen problem ve ihtiyaçların, EYDP’de çevresel değişim ve yeniliklere dair farkındalık oluşturarak bunları takip etmede bir zorluk oluşturduğu ifade edilebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, araştırma fırsatları sunma alt kategorisinde yer alan en büyük zorluğun, öğrencilerin ödevden yayın üretiminin kendilerine ders geçme koşulu olarak dayatılması ve çoğunlukla dersi yürüten öğretim üyesinin isminin de yayına eklenmesiyle ortaya çıkan haksız yazarlık olduğu belirlenmiştir. Alanyazın bulguları da araştırma sonuçlarını destekleyen kanıtlar içermektedir. Araştırmaya aktif katkısı bulunmadığı halde nüfuzundan faydalanarak adını yazarlar arasına dâhil ettirmek haksız yazarlık uygulamalarından biri olarak tanımlanmaktadır (YÖK, 2016). Programlarda ders kapsamında ödevlerden yayın üretildiği ve öğretim üyelerinin yayına birinci yazar olarak eklendiği, bu durumun doktora derslerindeki niteliği de düşürdüğü belirtilmiştir (Şahin vd., 2017). Araştırmalarda bu tür etik olmayan yazarlık uygulamalarının yaygınlığından bahsedilirken (Martinson, Anderson ve Vries, 2005) genellikle güçlü bireylerin, anlamlı olmayan görünüşteki katılımları nedeniyle araştırma yayınlarına eklendiği vurgulanmıştır (Schroter vd., 2020). Bilimsel yayınların akademik istihdam, terfi ve görev süresi için hayati

önem taşıması nedeniyle (Smith, Hunt ve Master, 2014) yayınlardaki haksız yazarlıkların bu konuda bir denetleme mekanizması olmadığı müddetçe süreceği düşünülmektedir. Bu durum öğrencinin sömürüldüğünü hissetmesine neden olarak araştırma üretkenliğine ket vurabilir, araştırma fırsatları algısını olumsuz etkileyebilir. Haksız yazarlığın programda öğrencilere araştırma fırsatları sunularak dinamik yetenekleri kazandırmada bir zorluk olduğu ifade edilebilir. Bu tür etik sorunları engellemek için dönem başında ortak yazarlı çalışmalarla ilgili net açıklamalar yapılabilir, makale yayınlama bir ders geçme koşulu olarak dayatılmadan öğrencinin akademik kimliğinin gelişimini desteklemeye yönelik biçimde olumlu davranışlarla teşvik edilebilir.

Araştırmada kişisel-akademik ağlar kurma ve genişletme alt kategorisindeki zorlukların başında bu konudaki danışman desteği eksikliğinin geldiği bulunmuştur. Araştırmacılar lisansüstü eğitim sürecinde, özellikle tez aşamasında alanın diğer üniversite ve bilim dallarındaki öğretim üyeleriyle etkileşimlerinin farklı bir bakış açısı kazandırmadaki önemine değinmişlerdir (Koşar, 2021). Ayrıca öğrencinin iletişim ve sosyal yetkinliğini kazanması için farklı üniversite ve bilim dalındaki öğretim üyeleri ile tanışarak iletişim kurması, girişimci davranmaya teşvik edilmesi ve bu konuda danışmanın da rol model olması önerilmiştir (Sezgin ve Ödemiş Keleş, 2023). Öğrenci ve danışmanlar ağ oluşturmanın öğrencinin gelişimi üzerinde önemini kabul etmişler, öğrenciler ise daha iyi geri bildirim almak ve kendi ağlarını oluşturabilmek için danışmanlarının ağına da erişim konusunda kendilerinden desteğe ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir (Bui, 2014). Dolayısıyla danışman desteği eksikliğinin dinamik yetenekler bağlamındaki beceriler kapsamında öğrencinin kişisel-akademik ağlar kurma ve genişletmesinde bir zorluk olduğu kabul edilebilir. Bu zorluğun aşılması için danışmanlar kişisel akademik ağlarını oluşturabilmeleri için kendi kişisel-akademik ağında öğrenciye yer verebilir, üst dönem doktora öğrencileriyle iletişime teşvik ederek görüş ve tecrübelerinden faydalandırabilir, araştırmalarına geri bildirim aldırabilir, öğrencileri ortak çalışmalara teşvik ederek kendi erken dönem akademik kariyer ağlarını oluşturmalarını sağlayabilir.

Fırsatları Yakalama Zorluklarına İlişkin Tartışma

Fırsatları yakalama zorlukları kategorisinde “Lider ve girişimci bir bakış açısı kazandırma”, “Yeni teknoloji ve araştırma yöntemlerinin öğrenilmesi” ve “Diğer program ve kuruluşlarla iş birlikleri ve projeler” alt kategorileri yer almıştır. Araştırma sonuçlarında lider ve girişimci bir bakış açısı kazandırmaya ilişkin en büyük zorluk, programdaki kuramsal içeriğe ek uygulamalı eğitim yaklaşımı (liderlik uygulamaları) eksikliği olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcılar programın yönetici olmayan öğrencilerinin kuramsal bilgiyi uygulamaya geçirebilecekleri, eğitim liderliği yapabilecekleri uygulama alanlarının olmadığını özellikle vurgulayarak bu konuda üniversitenin fırsatlar sunması ve MEB-YÖK iş birliklerinin yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Nitekim geçmişten bugüne süregelen kuram-uygulama ilişkisinin kurulamaması sorununun temelinde MEB ve öğretim üyeleri arasında işbirliklerinin yetersizliği ve araştırmaların uygulamaya dökülememesinin olduğu belirtilmiştir (Örücü ve Şimşek, 2011). Programın içeriğinin kuram ağırlıklı olduğu ve kuramsal bilgi uygulamaya geçirilemediği için programın uygulama kısmı oranının artırılması gerektiğine dikkat çekilmiştir (Kahraman ve Tok, 2016). Alanyazın bulgularının da araştırma sonuçlarını desteklediği, öğrencilere lider ve girişimci bir bakış açısı kazandırmada kuramsal içeriğe ek olarak uygulamalı bir eğitim yaklaşımının (liderlik uygulamaları) eksik olmasının bir zorluk olduğu söylenebilir. Bu zorluk dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerden lider ve bir girişimci bakış açısını öğrencilere kazandırmayı güçleştirmektedir. Program içeriklerinde öğrencilerin yönetim ve eğitim liderliği uygulamaları yapabilecekleri hiçbir uygulamanın olmadığı görülürken bu zorluğun aşılması için katılımcılar tarafından MEB ve YÖK iş birliği ile öğrencilere kurumlarda yöneticilik uygulaması (stajı), sorun yaşanan okullarda danışmanlık, MEB il/ilçe teşkilatı veya okul düzeyindeki toplantılara aktif katılım ve danışmanlık sunma gibi uygulamaların yapılması önerilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre yeni teknoloji ve araştırma yöntemlerinin öğrenilmesi alt kategorisindeki en büyük zorluk, teknolojik yenilikleri kullanma ve öğrencilere sunma eksikliğidir. Katılımcılar bu konuda programdaki en yenilikçi şeyin araştırma yöntemleri dersinin tür ve içeriğini çeşitlendirmek olduğunu, bunun dışında yeni teknoloji bağlamında bir şey yapılmadığını belirtmişlerdir. Alanyazın bulgularında araştırma sonuçlarını destekleyen kanıtlar bulunmaktadır. Yeni teknolojilerin yükseköğretim ortamına entegre edilmesinin, teknik alt yapı yanında öğretim üyelerinin bu teknolojileri etkin kullanma becerilerini geliştirmesine de bağlı olduğu belirtilmiştir (Turan, Küçük ve Gündoğdu, 2013). Oysaki öğretim üyelerinin öğrenme ortamlarında bağlam duyarlı ortamlar, uyarlanabilir sistemler, elektronik gelişim dosyaları gibi teknolojileri hiç duymadıkları; büyük bir çoğunluğunun giyilebilir teknolojiler, sanal gerçeklik, artırılmış gerçeklik gibi yeni teknolojileri öğretimde hiç kullanmadıkları belirlenmiştir (Hava, 2019). Alanyazında bu durumun nedenleri arasında yeni teknolojilerin benimsenerek kullanmasının oldukça zorlayıcı ve karmaşık bir süreç olması (Spector, 2013) ile dijital bir kültürün oluşturulmasında toplumda ve örgütlerde büyük dirençlerle karşılaşılması gösterilmiştir (Çelik, 2023). Ayrıca öğretim üyelerinin teknoloji araçlarını kişisel ilgi ve çalışmalarıyla öğrendikleri vurgulanırken, teknik destek yetersizliğinin de teknoloji kullanımı engellediği belirtilmiştir (Özüdoğru ve Çakır, 2014). Dolayısıyla teknolojik yenilikleri kullanma ve öğrencilere sunma eksikliğinin dinamik yetenekler bağlamında yeni teknolojilerin öğrenilmesinde bir zorluk olduğu ifade edilebilir. Bu konuda programlar kapsamında yeni teknolojilere ilişkin teknik alt yapının oluşturulması, öğretim üyelerinin teknoloji becerilerinin geliştirilmesine yönelik zorunlu eğitimler verilmesi gerekirken öğrencilere bu becerilerin aktarılması aşamalarından oluşan bir “yeni teknoloji öğrenme ve uygulama” süreci futuristik bir bakış açısıyla yürütülebilir.

Araştırmada diğer program ve kuruluşlarla iş birlikleri ve projeler oluşturmadaki en büyük zorluğun bu uygulamalara teşvik edilme ve yönlendirme eksikliği olduğu belirlenmiştir. Programda bu tür uygulamaların yetersiz olduğu, öğrencilerin bu konuda potansiyelleri bulunduğu ancak yeterince teşvik edilip ve yönlendirilmedikleri özellikle vurgulanmıştır.

Oysaki araştırmalarda lisansüstü eğrencilere hem danışmanlar hem de enstitü tarafından programın başından itibaren araştırma merkezleri, tezleri projelendirme imkânları, teknokentler, disiplinler arası çalışma imkânları gibi fırsatlar hakkında bilgilendirme yapılması gerektiğine dikkat çekilmiştir (Tonbul, 2017). Ayrıca toplumsal kuruluşlarla yapılan iş birlikçi çalışmaların uzmanlık geliştirme, entelektüel meydan okuma ve yaratıcılık gibi maddi olmayan faydaları yanında tanıtım, finansman desteği ve itibar geliştirme gibi maddi faydalar sunduğu da belirtilmiştir (Begun, Berger, Otto-Salaj, Rose, 2010). Ancak diğer program ve kuruluşlarla işbirlikleri ve projeler oluşturmanın programda öğretim üyeleri veya öğrencilerin bireysel ilgi ve isteklerine bırakıldığı görölrken, teşvik edilme ve yönlendirme eksikliğinin bu konuda bir zorluk oluşturduğu söylenebilir. Dolayısıyla programda bu konuda ortak bir hareket, motivasyon ve öğrencileri teşvik etme yapısının oluşturulmasına ihtiyaç bulunduğu düşünölmektedir.

Dönüştürme Zorluklarına İlişkin Tartışma

Dönüştürme zorlukları kategorisinde “yaratıcılığı destekleyerek araştırma üretkenliği sağlama”, “yetenek dönüştürmeye yönelik imkân, kaynak ve teşvikler” ile “kolektif öğrenme düzeyini geliştirme ve öğrenilenleri paydaşlarla paylaşma” alt kategorileri yer almıştır. Yaratıcılığı destekleyerek araştırma üretkenliği sağlama alt kategorisindeki en çarpıcı zorluklardan birinin alana katkı sunan özgün, yaratıcı tezlerle diğerlerinin aynı kefeye koyulması olduğu belirlenmiştir. Alanda üretilen lisansüstü tezlere bakıldığında ise nicel tarama yöntemlerinin ağırlıkta olduğu (Aydın ve Uysal, 2011), kuram geliştirmeye yönelik ve deneysel çok az araştırma bulunduğu (Polat, 2010) ve tezlerdeki bulguların daha çok bilimin kontrol etme işlevinden uzak biçimde durum saptama ve açıklama düzeyinde yer aldığı belirtilmiştir (Baykara, 2019). Dolayısıyla yaratıcılığın desteklenmesinde hazır veri toplama araçları kullanılan, kuram ve model üretmeyen, yeni bir bakış açısı sunmayan, özgün fikirler geliştirmeyen tezlerin sahipleri ile alana daha yaratıcı ve değerli katkıları olan tez sahiplerinin aynı maddi ve manevi getirileri elde etmesinin yaratıcılık için bir motivasyon

sağlamayacağı söylenebilir. Bundan dolayı bütün tezlerin aynı kefeye koyulması dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin kazandırılması sürecinde bir zorluk olarak görülebilir. Diğer yandan özgün, yaratıcı, alana kavramsal ve kuramsal yönden katkı sunan doktora tezlerinin çeşitli üniversiteler ve alanın önde gelen kongreleri tarafından “en iyi tez ödülleri” kapsamında onurlandırıldıkları görülmekte, ancak bu durumun sadece birkaç üniversite ve kongre çatısında değil ulusal bir lisansüstü eğitim politikasının gereği olarak ele alınması gerektiği düşünülmektedir.

Araştırmada yetenek dönüştürmeye yönelik imkân, kaynak ve teşvikler alt kategorisindeki en büyük zorluk, bu konuda öğrencilere sunulan burs, bütçe, yurtdışı eğitimi vb. imkânların yetersizliği olarak bulunmuştur. Araştırmalarda Danimarka’da doktora öğrencilerinin bir dönem yurtdışında eğitim görmelerinin doktora öğreniminin sıradan bir parçası olduğu ve öğrencilerin çoğunun, yurtdışında eğitim almanın tezlerinin iyileştirilmesi ve kalitesinin artırılması için hayati önem taşıdığını düşündükleri belirtilmiştir (Herrmann, Wichmann Hansen ve Jensen, 2015). Türkiye’de de eğitim bilimleri alanında doktora öğrencilerine verilen yurtdışı eğitimi burslarının başında TÜBİTAK’ın verdiği 2214 Doktora Sırası Araştırma Bursu, 2213-B Yurt Dışı Müşterek Doktora Burs Programı bulunmaktadır. Ayrıca doktora eğitimine bütçe sağlamak amacıyla 2024’ün başında verilmeye başlanan yurtiçi 2250-Lisansüstü Bursları Performans Programı bulunmakta ancak bu burslardan sınırlı sayıda öğrenci faydalanabilmektedir (TÜBİTAK, 2024). Bu bağlamda yetenek dönüştürmeye yönelik imkân, kaynak ve teşviklerin EYDP kapsamında yetersiz olmasının öğrenciler için bir zorluk oluşturduğu söylenebilir. Dolayısıyla bu tür bursların başarılı olan bütün doktora öğrencilerini kapsayacak şekilde artırılarak doktora eğitiminin doğal sürecinde bir aşama olarak yer alması ve öğrencilerin yetenek dönüşümlerinin bu imkânlarla desteklenmesi gerekmektedir.

Araştırma kapsamında kolektif öğrenme düzeyini geliştirme ve öğrenilenleri paydaşlarla paylaşma konusunda bunlar için gereken birlikteliklerin az olması bir zorluk olarak görülmüştür. Alanyazında da benzer biçimde kolektif çalışma veya kolektif öğrenme

becerilerini geliştirmeye yönelik uygulamaların daha çok grup temelli olduğuna dikkat çekilmiştir (Altun, 2020). Doktora öğrencilerinin bir araştırma grubu veya topluluğu içinde diğerlerinden dönütler almalarının ve bu birlikte öğrenmenin, araştırma ve çalışma kalitesini artırdığı belirtilmiştir. Bu nedenle, üniversitelerin öğrencilere bir doktora çalışma topluluğunda yer almaları, kendilerinin ve arkadaşlarının çalışmalarına katkıda bulunmaları için sürdürülebilir fırsatlar sağlanması gerektiği vurgulanmıştır (Bissaker vd, 2019). Bu bağlamda öğrencilerin ders dışında öğrenme amacıyla biraraya geldikleri durumları ifade eden “birliktelik azlığı”, kolektif öğrenme düzeyini geliştirme ve öğrenilenleri paydaşlarla paylaşmayı etkili biçimde sağlama konusunda bir zorluk olarak görülebilir. Bu zorluğun aşılması için bireysel danışmanlık yerine doktora öğrencilerini düzenli olarak biraraya getirerek Finlandiya, Danimarka gibi ülkelerde uygulanan “grup danışmanlığı” yapılabilir; öğrencilerin danışman liderliğinde birbirlerinin tezlerini incelemeleri ve dönüt vermeleri sağlanarak daha nitelikli tez üretimi ile öğrenci araştırma yeterliklerinin geliştirilmesi sağlanabilir. Araştırma sonuçlarına göre EYDP’de rekabet yerine herkesin kazandığı dinamik bir ortam oluşturmama da kolektif öğrenme düzeyini geliştirme ve öğrenilenleri paydaşlarla paylaşma konusunda bir zorluk olarak bulunmuştur. Alanyazın bulguları da benzer sonuçlar içermektedir. Doktora öğrencilerine akademi içinde ve dışında desteğin azalmasının ve kendi akranları arasında aşırı rekabetçi bir atmosferin var olmasının araştırmalarına devam etme isteklerini zayıflatabileceği belirtilmiştir (Jairam ve Kahl, 2012). Ayrıca doktora sürecinde sorunlarla karşılaşıldığında akranların, diğer öğretim üyelerinin, profesyonel ağların, aile ve en önemlisi arkadaşların desteği önemli görülmüştür (Wisker, Robinson ve Bengtsen, 2017; Mc Alpine ve Amundsen, 2011). Akademik çalışmalarda iş birliğine dayalı bir yaklaşımın rekabetçi bir yaklaşımdan daha verimli olabileceği birçok ortamın bulunduğu (Lewis, 2003), bunlardan biri olan çalışma takımları oluşturmanın hem rekabetin olumsuz taraflarını bertaraf etmek hem de bireyleri iş birliği ile güçlendirmek için güçlü bir araç olabileceği vurgulanmıştır (Dogan ve Vecchio, 2001). Bu açıklamalar ışığında EYDP’de rekabet yerine herkesin kazandığı dinamik bir ortam oluşturmamanın kolektif öğrenme düzeyini geliştirme ve öğrenilenleri paydaşlarla

paylaşma konusunda bir zorluk olduğu söylenebilir. Bu nedenle programda görevli danışmanlar, öğretim üyeleri ve bilim dalı başkanlarının öğrencilere diğerleriyle rekabet ettikleri hissini değil; bir öğrenme, gelişme ve bilim grubunun parçası olarak aynı takımda yer aldıkları duygusunu hissettirmelerinin önemli olduğu düşünülmektedir.

EYDP’de Öğrencilerin Dinamik Yeteneklerinin Geliştirilmesine İlişkin Tartışma

Araştırmada EYDP’de öğrencilerin dinamik yeteneklerin geliştirilmesi için kendilerine ekonomik, akademik ve mesleki, yabancı dil, danışmanlık süreçleri, güncel yenilik ve değişimlerin duyurulması ile görüş ve ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından hangi destekleyici süreçlerin sunulabileceği de belirlenmiştir. Bu kategorilere ilişkin araştırma sonuçları ve tartışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Ekonomik Açıdan Yapılabileceklere İlişkin Tartışma

Öğrencilere ekonomik açıdan sunulabilecek desteklerin başında mevcut bursların çeşit, sayı ve katkı miktarının artırılması olduğu belirlenmiştir. Alanyazın bulguları da araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Son dönemlere YÖK tarafından “Uluslararası Araştırma Projeleri” kapsamında yer alan programlardan burs alan doktora öğrencileri ve araştırmacılara sağlanan destek miktarında artışlar yapılmıştır. Ayrıca doktora öğrencilerini uluslararası standartlarda nitelikli üniversitelerde araştırma yapmaya teşvik amacıyla Doktora Sonrası Araştırma Programı ve Genç Beyinler Programı gibi uluslararası burslu araştırma programları oluşturulmuştur (YÖK, 2024b). Ancak bu bursların sadece üniversiteler kapsamında görev yapan öğretim elemanlarına sağlandığı görülmektedir. Oysaki EYDP alanında doktora yapan öğrencilerin çoğunluğu yönetici ve öğretmenlerden, bir kısmı da herhangi bir yerde çalışmayan kişilerden oluşmaktadır. Dolayısıyla bu bursların

herkesi kapsamadığı görülürken, bursların çeşitlerinin ve kapsayıcılıklarının tüm doktora öğrencilerine de aynı fırsatı sağlayacak şekilde artırılması gerektiği söylenebilir.

Araştırma sonuçları kaynak kitap, lisanslı yazılım programı, redaksiyon, veri toplama vb. materyal ve süreçler için de öğrencilere ekonomik destek sunulabileceğini göstermektedir. Bulgulara benzer olarak alanyazında lisansüstü öğrencilerin, araştırmalarda sıkça kullanılan nitel-nicel çözümleme yazılım programları, ses ve görüntü kayıt cihazı gibi lisanslı donanımlara ihtiyaç duydukları vurgulanmıştır (Tonbul, 2017). Araştırmalarda öğrencilerin kaynak kitap ve kırtasiye giderlerine destek sunacak maddi imkânların yetersiz olması öğrenciler tarafından doktora eğitimi sürecinde karşılaştıkları engeller arasında yer almıştır (Ceylan vd., 2024). Bu doğrultuda öğrencilerin EYDP kapsamında dinamik yeteneklerinin geliştirilmesinde kendilerine ekonomik açıdan destek olmak amacıyla lisanslı araştırma yazılımları, kaynak kitap, veri toplama aşamasındaki kırtasiye ve diğer giderleri karşılamada özel bütçe ve ödenekler oluşturulabilir. Böylece ekonomik açıdan bu ihtiyaç ve engellere dair destek gördüğünü hisseden doktora öğrencisinin araştırma üretkenliği, yaratıcılık ve yetenek dönüşümü konusundaki motivasyonu artabilir.

Akademik ve Mesleki Açıdan Yapılabileceklerle İlişkin Tartışma

Öğrencilerin EYDP’de dinamik yeteneklerinin geliştirilmesi için akademik ve mesleki olarak yapılabileceklerin başında daha az danışan sayısı ve iş yükü ile daha nitelikli rehberlik sunma bulunmaktadır. Alanyazın sonuçlarının da benzer kanıtlar sunduğu görülmektedir. Lisansüstü eğitimde başarılı sonuçlar için öğrenci deneyiminde danışmanın sunduğu danışmanlığın kalitesine dikkat çekilmiştir (Moxham vd., 2013; Taylor, Killey ve Holley, 2021). Danışmanların sorumlu oldukları öğrenci sayısının belirli bir sayıyla sınırlı olmasının öğrencinin araştırma eğitimini verimli ve etkili biçimde gerçekleştirmeleri için oldukça önemli olduğu belirtilmiştir (Erdem, 2012). Oxford Üniversitesi’nde lisansüstü araştırma öğrencilerinin danışmanlarının sorumlulukları arasında, öğrenci için danışmanın yeterli zamana sahip olması ile tez tamamlanana kadar danışmanlık yapabilecekse öğrenciyi kabul

etmesi bulunmaktadır. Ayrıca tez aşamasında bir öğrencinin en az iki haftada bir danışmanıyla biraraya gelmesi gerektiği de belirtilmiştir (Oxford Üniversitesi, 2022). Lisansüstü eğitim alan bir öğrencinin tez danışmanından beklentilerini karşılayamamasında danışan öğrenci sayısının fazla olması ile iş yoğunluğunun etkili olduğu belirlenirken (Sezgin ve Ödemiş Keleş, 2023) araştırmacı yeterliklerinin artırılması için danışmanların daha az iş ve ders yükü üstlenmesine ihtiyaç olduğu vurgulanmıştır (Dilci, 2019). Ayrıca öğretim üyesi sayısının artırılarak öğretim üyesine düşen öğrenci sayısının azaltılması ve öğretim üyelerinin daha etkin rehberlik yapmaları gerektiğine dikkat çekilmiştir (Çelik, 2019). Dolayısıyla danışmanların öğrencinin doktora aşamasına ve araştırmanın gidişatına göre düzenli olarak öğrenciyle biraraya gelmeleri, bu toplantıların etkili ve verimli geçmesine dikkat etmeleri, nitelikli rehberlik sunabileceği kadar öğrencinin danışmanlık sorumluluğunu üstlenmeleri gerekmektedir. Öğrencilerin dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerinin akademik ve mesleki açıdan geliştirilmesi için danışmanın oldukça önemli olduğu ve nitelikli danışmanlığın bu konuda kilit rol oynadığı söylenebilir.

Öğrencilerin EYDP’de dinamik yeteneklerinin geliştirilmesi için akademik ve mesleki olarak yapılabileceklerden bir diğeri, öğretim üyeleriyle etkileşimle akademik kimlik gelişimlerine destek olmaktır. Araştırmalarda bireylerin disiplinler sosyalleşmesinin kendisinin öğrenme, öğretme ve araştırma uygulamaları üzerinde bir etkiye sahip olduğu iddia edilmiştir (Lindblom Ylänne, Trigwell, Nevgi ve Ashwin, 2006). Alandaki bilimsel konferans ve kongrelerin bir disipline ilişkin çalışmalar yapan bireyler arasında sosyalleşme ve epistemik bir topluluk oluşturma konusunda önemli bir işleve sahip olduğu belirtilmiştir (Turan vd., 2016). Nitekim doktora öğrencilerinin sempozyum ve kongre gibi bilimsel etkinliklere katılmalarının kendilerini akademik bir topluluğa ait hissettirme yanında bireysel bir zorluğun üstesinden gelme duygusu da yaşatarak öğrencilerin akademik kimliklerinin oluşumunu desteklediği de görülmektedir (Günbey, 2022). Ayrıca araştırma üretkenliğinin aynı zamanda kimlik oluşumu ile de belirlendiği ifade edilmiştir (Sinclair, Barnacle ve Cuthbert, 2014). Araştırmada doktora öğrencileri ve mezunlara program kapsamında lisans dersleri verdirerek uygulama fırsatı sunma da akademik ve mesleki açıdan

yapılabileceklerden biri olarak katılımcılar tarafından önerilmiştir. Alanyazında da doktora öğrencilerinin akademisyen olarak yeni rolleri hakkında bilgiye ve bu rolleri nasıl üstleneceklerini öğrenmek için fırsatlara ihtiyaç duydukları vurgulanmıştır. Lisans öğrencilerine ders vermenin, özellikle başka bir akademisyenle iş birliği ve etkileşimi de içeriyorsa, doktora adayları için değerli bir deneyim oluşturduğu, çünkü artan uzmanlık bilgilerini tanımlarına ve yeni akademik kimliklerinin öğretim kısmını keşfetmelerine yardımcı olduğu belirtilmiştir (Thielsch, 2021). Hollanda’da doktora öğrencilerine eğitimleri sürecinde üniversite kapsamında öğretim görevi de verildiği vurgulanırken benzer bir uygulamanın Türkiye’de de gerçekleştirilmesi önerilmiştir (Güçlü ve Yılmaz, 2018). Bu bağlamda öğrenci ve mezunlara lisans dersleri verdirerek uygulama yapma ve diğer öğretim üyeleriyle etkileşime girme fırsatı sağlanarak akademik kimliklerinin inşa edilmesine ve böylece EYDP’de akademik ve mesleki açıdan dinamik yeteneklerinin geliştirilmesine katkı sağlanabilir.

Yabancı Dil Gelişimi Açısından Yapılabileceklerle İlişkin Tartışma

Öğrencilerin dinamik yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla destek sunulabilecek bir diğer alan da yabancı dil gelişimidir. Uluslararası akademik yayın ve araştırma dilinin İngilizce olarak kabul edilmesi (Flowerdew ve Peacock, 2001) doktora öğrencilerinin bu yeterliliklerini hem TYYÇ hem dinamik yetenekler bakımından önemli kılmaktadır. Lisansüstü eğitim gören öğrencilerin yabancı dil puanlarının düşük olduğunun belirlenmesi ilk, orta ve yükseköğretimdeki yabancı dil eğitiminin amacına ulaşamadığına dikkat çekerken üniversitelerin oluşturacakları yabancı dil eğitim birimleri ile lisansüstü eğitim düşünen öğrencilerin dil yeterliliklerini artırmaları gerektiği vurgulanmıştır. Türkiye’deki yabancı dil eğitimindeki bu duruma yönelik MEB Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, önemli bir adım atarak "Türkiye’de Yabancı Dil Eğitiminde Kalitenin Yükseltilmesi Projesi" ile dil eğitimini desteklemeyi amaçlayan projeyi Temmuz 2024’te başlatmıştır (MEB, 2024a). Lisansüstü eğitimdeki sorunlarda öğrenci boyutunda, öğrencilerin araştırmalar için

gereken yabancı dil yeterliliğine sahip olmadıkları ve uluslararası alanyazından faydalanmada zorluklar yaşadıkları belirtilmiştir (Aladağ ve Dalgıç, 2019). Araştırma sonuçlarına göre öğrencilerin dinamik yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla yabancı dil açısından sunulabilecek desteklerin başında öğrencilere uluslararası kaynak ve içerik okumaları yaptırma gelmektedir. Alanyazın bulgularının araştırma sonuçlarını desteklediği görülmektedir. Akademik ortamda başarılı olmanın öncüllerinden birinin de İngilizce akademik metinleri anlamak olduğu, İngilizce akademik okuma becerisinin ise sadece okuma yaparak geliştirilebileceği vurgulanmıştır (İnal, 2007). Araştırma kapsamında yurtdışında araştırma ve bilimsel etkinlik deneyimi sağlama (Post-doc, Erasmus, kongre vb.) da yabancı dil açısından sunulabilecek desteklerden biri olarak bulunmuştur. Çoğu ülkenin üniversitelerinin uzmanlaşmış dil eğitimi, lisansüstü programlarının bir parçası olarak kabul ettikleri ve öğrencilerine derin yabancı dil öğrenimi sunmak için yurtdışındaki üniversitelere gönderdikleri belirtilmiştir (Kasap, 2019). Yabancı dil açısından sunulabilecek desteklerden arasında yabancı dilde ders veya hazırlık sınıfı aldırma ile öğrenci kabul ölçütlerini yükseltme de yer almıştır. Araştırmalarda da benzer olarak lisansüstü öğrencilerin yabancı dil sorununun çözümü için bazı derslerin İngilizce olarak açılması, öğrencilere destekleyici ders alma veya eğitim imkânı sunulması ile öğrenci kabulünde yabancı dil şartının mutlaka bulunması önerilmiştir (Çelik, 2019). Bu doğrultuda öğrencilerin dinamik yeteneklerinin yabancı dil açısından geliştirilmesi amacıyla ders programına “İngilizce Akademik Okuma, Konuşma ve Yazma” gibi zorunlu bir ders eklenebilir, öğrencilerin yurtdışında kısa süreli bilimsel etkinliklere katılımına yönelik ekonomik ve yönetsel destek sağlanabilir, programlarda öğrencilere yarım dönem “İngilizce Hazırlık Programı” aldırılabilir. Ayrıca kabul ölçütlerine test İngilizcesi puanı yanında İngilizce konuşma ve yazma sınavları puanları da eklenebilir.

Danışmanlık Süreçleri Açısından Yapılabileceklerle İlişkin Tartışma

Araştırmada öğrencilerin dinamik yeteneklerini geliştirmek amacıyla danışmanlık süreçleri açısından yapılabileceklerle yönelik “danışmanlık sistemine ilişkin” ve “danışmanın kendisine ilişkin” kategorileri oluşmuştur. Danışmanlık sistemine ilişkin öğrencilere danışman seçme, ders alma, konu seçme vb. konularda özgürlük sunulması önerilmiştir. Öğrencinin danışmanını seçebilmesinin hem ilişkilerinde ve hem de eğitim sürecinde başarıyı artıran bir unsur olarak kabul edildiği belirtilmiştir (Dilci, 2019; Sambrook Sambrook, Stewart ve Roberts, 2008). Danışmanın tez sürecinin başında araştırma modeline veya konusuna tek başına karar vermesinin öğrencinin özgür düşünce ve yaratıcılığı ile kendine özgü farklı yönlerini ortaya koymaya fırsat verilmemesine neden olabileceği belirtilmiş; danışmanın öğrenciyi geliştirmesi, fikir üretmesine katkı sağlaması gerektiği vurgulanmıştır (Bakioğlu ve Gürdal, 2001). Araştırmalarda tez konusu seçmeye ilişkin danışmanların çoğu, bu kararın öğrenci ve danışman tarafından alınması gerektiğini ifade ederken öğrencilerin çoğu bu kararın kendilerine ait olduğunu bildirmişlerdir (Parker Jenkins, 2018). Lisansüstü öğrenciler sadece tez konusu seçiminde değil danışman seçiminde de kendilerine seçme hakkı tanınmasını, lisansüstü eğitim sistemine ilişkin bir öneri olarak dile getirmişlerdir (Sezgin ve Ödemiş Keleş, 2023). Araştırmada danışmanlık süreçleri açısından sisteme ilişkin yapılabilecekler arasında, tez sürecini tamamlamada danışman ve öğrenciyi birlikte sorumlu tutma da yapılabileceklerden biri olarak bulunmuştur. Avustralya’da lisansüstü eğitim veren kurumlar doktora sürecinde tezin tamamlanmasının sorumluluğunu danışmana yüklemekte, bu nedenle öğrenciler danışmanın rehberliği ile tezlerini iyi bir şekilde sonuçlandırmayı beklemektedirler (Bastalich ve McCullon, 2022). Doktora öğrencileri ve danışmanların, tezin tamamlanması ve taşınması gereken temel niteliklerden (özgünlük, bilimsel yöntem, alan katkı vb.) danışmanın daha fazla sorumlu olduğu konusunda hemfikir oldukları belirlenmiştir (Moxham vd., 2013). Araştırma sonuçlarına göre dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde danışmanlık sisteminin standartlarını, karşılıklı sorumluluk ve görevleri belirleme de sisteme ilişkin yapılabilecekler arasındadır. Alanyazında da danışman ve öğrenci arasındaki beklentiler, roller ve sınırların

doktora programının başlangıcında hem sözlü hem de yazılı olarak açıkça belirtilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Parker-Jenkins, 2018). Araştırmalarda enstitülerin öğrencilere yönelik bir kılavuz hazırlamaları, bu kılavuzda ders ve tez aşamasına ilişkin öneriler, danışmanlık süreci, beklentiler, önemli tarihler, yasa ve yönetmelikler, tezlere erişim, enstitü entiklikleri vb. bilgilerin yer alması önerilmiştir (Tonbul, 2017). Yurtdışında çoğu kurum ulusal ve sektörel düzeylerde doktora eğitiminin kalite güvencesini politika belgelerine yansıtmış olup, danışmanların rolleri ve sorumluluklarını da açıklamıştır (Bastalich ve McCullon, 2022). Benzer biçimde Oxford Üniversitesi'nin lisansüstü araştırma öğrencilerinin danışmanlığına (supervising/denetlenme) ilişkin bir uygulama tüzüğü bulunurken (Oxford Üniversitesi, 2022), Hacettepe Üniversitesi'nin Eğitim Bilimleri Enstitüsü kapsamında oluşturduğu bir danışmanlık yönergesi mevcuttur (Hacettepe Üniversitesi, 2016). Bu türden yasal dayanakların Türkiye'de yer alan bütün EYDP'ler için bir ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ise bu dayanakların uygulanabilir olması ve bunun bir politika haline getirilmesidir. Böylece öğrenci için danışmanlık gün ve saatleri, nelere tek başına karar verebileceği gibi yeni ve belirsiz konuların yönerge/ yönetmelik vb. yasal bir belgeye dökülmesi, programda bir standartlar dizisinin oluşmasına, tarafların birbirlerinden ne beklemesi gerektiği ve nelerden sorumlu olduklarının netliğe kavuşmasını sağlayabilir. Ayrıca tüm bunların yanı sıra bu tür bir standartlaşma dinamik yetenekler bağlamında diğer programlarla kıyaslama yapılarak program niteliğini ve sürekli gelişmenin sağlanmasına da yardımcı olabilir.

Araştırma sonuçları öğrencilerin dinamik yeteneklerini geliştirmek amacıyla danışmanın kendisinin yapabileceklerine yönelik ipuçları da sunmuştur. Bunların başında öğrenciye rehberlik, mentorluk ederek yeteneklerini ortaya çıkarma bulunmaktadır. Alanyazın bulgularının da bu konuda benzer olduğu görülmektedir. Akademik kariyer düşünen ve sonrasında akademik danışman olan doktora öğrencileri için, kendi doktora deneyimlerinin kalitesinin nesiller boyu kendi öğrencilerinin deneyimlerini etkileyebileceği ve şekillendirebileceği belirtilmiştir (Bissaker vd., 2019). Doktora tez döneminde danışmanı ve öğrencisi arasındaki ilişkinin bir mentorluk ilişkisine benzediği, alan bilgisi bakımından

yetkin ve tecrübeli öğretim üyelerinin resmi ve gayri resmi ilişkiler açısından bu süreçte önemli rol oynayacakları vurgulanırken (Sezgin, 2002) saygılı mentorluğun dinamik öğrenmeyi ve bireysel gelişimi teşvik ettiği belirtilmiştir (CPED, 2020). Dolayısıyla lisansüstü öğrenciler kendilerine mentorluk yapan ve içlerindeki en iyi yetenekleri nasıl ortaya çıkaracaklarını ve bu yeteneklerin gelişmesine nasıl izin vereceklerini bilen bir danışman istemektedirler (Bastalich ve McCulloh, 2022). Doktora programı kapsamında öğrencilerin dinamik yeteneklerini geliştirmek amacıyla danışmanların öğrenciyi olumlu duygu ve davranışlarla (etkili iletişim, güven, hoşgörü, empati vb.) yetiştirebilecekleri de vurgulanmıştır. Doktora öğrencilerinin akademik personel ve akranlarıyla olumlu ilişkiler kurmasının öğrenci dayanıklılığına katkıda bulunduğu belirlenmesi (Hoskins ve Goldberg, 2005) öğrencinin danışmanı ve çevresindekiler hakkında ne hissettiğinin önemine dikkat çekmektedir. Nitekim alanyazında doktora öğrencilerinin danışmanlarından bilgi ve duygusal bir destek kaynağı olmasını beklediklerine dair kanıtlar bulunmaktadır (Corner, Pyh  t  , Peltonen ve Bengtsen, 2018). Tez danışmanlarının ger  ekle  tirdiği mentorluğuğun empatik bir dinleme ile yetişenin hislerini anlayıp kabul ettiğinin g  sterilmeye   alı  ıldığı ilgiye dayalı bir rol   bulunmaktadır. Mentor  n bu rol ile yeti  tirdiği bireyin d    nce ve deneyimlerini rahatlıkla payla  masına imk  n veren bir g  ven ortamı olu  turduğu belirtilmi  tir (Sezgin, 2003). Doktora s  recinde ba  arı elde etmek i  in danışmanın empatik olması iyi y  netim becerileri ile de bağlantılı g  r  lerek (Bui, 2014) kar  ılıklı diyalog, anlayı   ve g  vene dayalı danışmanlık ili  kileri yaratmanın danışmanlık s  recindeki (Parker Jenkins, 2018) ve ara  tırma sonu  larının kalitesini artırmadaki   nemine vurgu yapılmı  tır (Baydarova, Collins and Barron, 2023). Ara  tırmalarda doktora   ğrencilerinin ve danışmanların   oğu, danışman ve   ğrenci arasında sıcak bir destekleyici ili  kinin ba  arılı bir doktora yolculuğu i  in   nemli olduğu konusunda da hemfikir olmu  lardır (Moxham vd., 2013). Y  ksek  ğretim   ğrencileri ve danışmanlara hizmet etmeyi ama  layan Ulusal Akademik Danı  manlık Derneği (NACADA)   zen, bağlılık, yetkilendirme, kapsayıcılık, d  r  stl  k, profesyonellik ve saygı olmak   zere danışmanlıkta yedi temel değer belirlemi  tir (NACADA, 2024). Ara  tırmalarda duygusal destek ve yapıcı geri bildirimlerle   ğrenciyi

kendi yolunu bulmaya yönlendirme danışmanlığın önemli bir unsuru olarak görülmüştür (Maguire, Prodi ve Gibss, 2018). Dolayısıyla öğrencilerin dinamik yeteneklerini geliştirmek amacıyla danışmanların öğrenciyi olumlu duygu ve davranışlarla (etkili iletişim, güven, hoşgörü, empati vb.) yetiştirmelerinin öğrencinin zorlu bir süreç olan doktora yolculuğundaki iyilik hali, motivasyonu ve psikolojik dayanıklılığı için önemi göz ardı edilemez olmaktadır.

Güncel Yenilik ve Değişimleri Duyurma Açısından Yapılabileceklerle İlişkin Tartışma

Araştırma sonuçları kapsamında öğrencilerin dinamik yeteneklerini geliştirmede güncel yenilik ve değişimlerin paydaşlara duyurulması için yapılabileceklerin başında Twitter (X), Instagram, LinkedIn, WhatsApp gibi sosyal medya-paylaşım ağlarının kullanılması bulunmaktadır. Bulgulara benzer biçimde sosyal medyanın Twitter (X) gibi mikroblogları, Facebook, LinkedIn gibi sosyal ağ sitelerini ve forumlar gibi iş birliğine dayalı platformları içerdiği belirtilmiştir (Roberts, Piller ve Lüttgens, 2016). Sosyal medyanın üniversiteler gibi bilgiye dayalı kurumların stratejik öncelik pozisyonları edinmeleri için daha iyi fırsatlar sunduğu ifade edilmiş (Porter, 2001) bireylere daha geniş etkileşim fırsatları sunarak kurumların ve çalışanların kurum içi ve dışında etkileşim kurma şeklini kökten değiştirdiğine dikkat çekilmiştir (Aral, Dellarocas ve Godes, 2013). Yükseköğretimde de sosyal medyanın içerik oluşturma, paylaşma, etkileşim kurma ve işbirlikçi sosyalleşme için kullanılabileceği vurgulanırken (Hamid, Cahng ve Kurnia, 2009) bazı üniversitelerin öğrencilere yaklaşan etkinlikleri ve diğer kampüs haberlerini iletme için WhatsApp uygulamasını kullandığı belirtilmiştir (Smith, 2015). Ayrıca sosyal medya-paylaşım ağlarının öğretim materyali, eğitime ilişkin bilgi ve güncellemeler sunmanın yanı sıra iletişimi ve iş birliğini kolaylaştırmak için de kullanılabileceği belirlenmiştir (Chugh ve Ruhi, 2018). WhatsApp sosyal medya uygulamasının derse katılımı teşvik, ödevlere geribildirim verme/alma, akran ve eğiticiyle anlık iletişim, duyuru yapma gibi eğitsel amaçlarla kullanıldığı araştırmalarda

dile getirilmiştir (Yıldız Durak, 2022). Dolayısıyla sosyal medya ağlarının önemli bir bilgi kaynağı haline geldiği görülürken öğrencilerin dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerinin geliştirilmesi için güncel yenilik ve değişimlere ilişkin bilgileri paydaşlarla paylaşma açısından bu ağların önemli rolü bulunduğu söylenebilir. Bu nedenle programların web sitelerin aktif tutulması, öğrencilerin ilgisini çekecek alanla ilgili güncel değişim ve yenilikleri içeren haber ve içeriklerin sosyal medya-paylaşım ağlarını da kullanarak daha çok kişiye ulaştırılması gerekmektedir.

Öğrenci Görüş ve İhtiyaçlarının Belirlenmesi Açısından Yapılabileceklerle İlişkin Tartışma

Öğrenci görüş ve ihtiyaçlarının belirlenmesinin de dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin geliştirilmesi açısından önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuda yapılabilecekler arasında ise öğrencilere daha kapsamlı, etkili anketler yapılması ve bu anketlerin sonuçlarının değerlendirilerek çözümler üretilmesi ile öğrenci taleplerinin alındığı düzenli toplantılar yapma yer almaktadır. Katılımcı öğrenciler sistem üzerinden öğrenci memnuniyet anketlerinin yapıldığını ancak bu anketlerin etkili olup olmadığını bilmediklerini vurgulamışlardır. Alanyazında da yükseköğretimdeki uzmanların, kurumlarının ve öğrencilerinin eğitim performanslarını araştırmak için sıklıkla çevrimiçi anket araçlarını kullandıkları gibi öğretim üyelerinin de öğrencilerin görüşlerini çeşitli amaçlarla sordukları belirtilmiştir. Öğrencilerin ders materyalleri, mevcut öğrenme performansları (testler) ve sınıftaki öğrenme aktiviteleri (sınıf içi tartışmalar) hakkındaki geri bildirimlerine dayanarak aynı dersleri bir sonraki dönemler için iyileştirmeleri önemli görülmektedir (Park, Park, Heo ve Gustafson, 2019). İngiltere’de Yüksek Öğrenim Fon Konseyi (HEFCE), öğrencileri “birincil müşterileri” gibi görerek derslerin öğretimi, değerlendirme ve diğer desteklere ilişkin son sınıf öğrenci görüşlerini alarak bu verileri üniversite performansı lig tablosunu oluşturmak için kullanmıştır. Üniversitelerin bu tablodaki yeri, imajlarını etkilerken bu imajın mevcut öğrencilerin tutulması ve potansiyel

öğrencilerin çekilmesi üzerinde güçlü bir etkisi bulunduğu belirtilmiştir (James, Baldwin ve McInnis, 1999). Öğrencilerin anketlerin etkili olup olmadığı konusundaki şüpheleri, anket sonuçlarına nasıl ulaşacaklarını ve bu sonuçların üniversitenin kurumsal akreditasyon süreçlerinde bir veri olarak kullanıldığını bilmemelerinden kaynaklanabilir. Oysaki üniversitelerin Kalite Komisyonu ve Kalite Koordinatörlüğü Birimleri öğrenci memnuniyet anketlerini Kurum İç Değerlendirme Raporları altında her yıl paylaşmaktadır (Gazi Üniversitesi, 2024a). Dolayısıyla öğrencilere yapılan çevrimiçi anket sonuçlarının öğrenci bilgi sistemlerinde de kendileriyle doğrudan paylaşılması, yüzyüze düzenli bilgilendirme toplantıları yapılarak anketlerde yer almayan konularda görüş ve ihtiyaçlarının sorulması gerekmektedir. Nitekim programa şehir dışından katılan bir öğrenci Fakülte içinde kendilerine ait, eşyalarını bırakabilecekleri ve ihtiyaçlarını giderebilecekleri özel bir alanın, bir çalışma ve dinlenme odasının bulunmadığını ifade ederek önemsiz gibi görünen bu ayrıntının, çalışma motivasyonlarını ve performanslarını ciddi ölçüde etkilediğini belirtmiştir. Bu nedenle öğrencilerin sorunlarına çözüm getirerek görüş ve ihtiyaçlarının önemli olduğu mesajının verilmesi yanında “Programım benim ihtiyaç ve sorunlarımı sorarak çözüm getirir” düşüncesinin yaratılması, kurumsal aidiyeti artıracak gibi dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin geliştirilmesine de katkı sunabilir.

EYDP’de Daha Etkili ve Sürdürülebilir Dinamik Yetenekler İçin Eğitim Yönetimi Politikalarının Farklılaştırılmasına İlişkin Tartışma

Araştırma kapsamında EYDP’de daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için eğitim yönetimi politikalarının nasıl farklılaştırılabileceği de belirlenmiştir. Analizler sonucu elde edilen kategorilere ilişkin sonuç ve tartışmalar aşağıda yer almaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı ve Yükseköğretim Kurulu'na İlişkin Tartışma

Eğitim yönetimi doktora programlarında daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için mezun becerilerinden faydalanma, öncelik verme ve istihdam etmede MEB ve YÖK'ün iş birliği yapmasına yönelik politika kararlarının alınması ilk sırada yer almaktadır. Alanyazın bulgularında da benzer kanıtlar bulunmaktadır. MEB-YÖK'ün iş birliği yaparak yetişmiş peronelin istihdamı konusunda sağlıklı planlama yapamadığı vurgulanmıştır (Küpeli ve Karataş, 2019). Doktora öğrencilerinin mezuniyet sonrası kariyer süreçlerinde bir belirsizlik olduğu ve buna yönelik endişelerini bertaraf etmek için de kamudaki personel alımlarında önceliklerinin olması gerektiği belirtilmiştir (Limon ve Durnalı, 2017). Millî Eğitim Bakanlığı'nın insan kaynaklarını planlama ve personel seçme işlemlerine ilişkin bir belirsizliğin hâkim olduğu ve bu konuda MEB-YÖK koordinasyonuna ihtiyaç bulunduğu belirtilmiştir (Argon ve Sipahioğlu, 2015). Bu nedenle MEB ve YÖK'ün sürekli bir etkileşimle iş birliği yapmasının, yetişmiş insan kaynağı bakımından en üst düzey olarak tanımlanabilen doktora mezunlarının becerilerinden faydalanılması gerektiği söylenebilir. Mezunların istihdam edilebilirliğine yönelik politika kararlarının alınmasının EYDP'de daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için olduğu kadar alanın gelişimi ve ülkenin geleceği açısından da elzem olduğu düşünülmektedir.

Program kapsamında daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için bütüncül, kök, standart veya akredite edilmiş bir ders programı oluşturmaya yönelik politika kararı oluşturulması gerektiği de belirlenmiştir. Benzer bulguları alanyazında da görmek mümkündür. Doktora öğrencileri program derslerinin öğretim üyelerinin çalıştıkları ve uzmanlaştıkları konulara göre oluşturulmasının, programlar arasında bir standart sağlanması bakımından sorun olabileceğini ve alana ilişkin temel içeriğin öğrencilerine kazandırılmasında yetersiz kalabileceğini belirtmişlerdir (Karadağ ve Özdemir, 2017). Türkiye'de okul yöneticiliği için gereken niteliklerin tanımlanmasına ve bir standartlar çerçevesine ihtiyaç bulunduğu, okul yöneticisi yetiştiren lisansüstü programların da bu standartlara göre oluşturulması gerektiği vurgulanmıştır (Özdemir, Köse ve Kavgacı, 2014).

Dolayısıyla EY lisansüstü programlarında ortak bir çerçeve programın oluşturulmasının bir gereklilik olduğu, bu eksikliğin formal eğitim açısından endişe verdiği vurgulanmıştır. Bu nedenle EY bilim dalları arasında bir iş birliği ve eşgüdüm oluşturularak ortak ilke, amaç ve ölçme- değerlendirilmeye dayanan çerçeve bir program oluşturulması, alan kaynaklarına da bunun yansıtılması öngörülmüştür (Erkılıç ve Can, 2018). Eğitim yönetimi alanında lisansüstü ders programların standartlaştırılması, programların akredite edilmelerinin yolunu açarak kalite çalışmalarına da temel oluşturabilir. Böylelikle programlarda akreditasyon süreçleriyle dinamik yetenekler bağlamında önemli yeri olan kalite ve sürekli iyileştirme çalışmaları sistematik hale dönüşebilir.

Araştırma sonuçları daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için MEB ve YÖK kapsamında alınabilecek politika kararlarından birinin de doktora öğrenimi izni için yasal düzenleme yapma olduğunu göstermektedir. Araştırmalarda da benzer bulgular olduğu göze çarpmaktadır. Lisansüstü öğrencilerin eğitimlerini sürdürmek için görev yaptıkları kurumlardan izin alma konusunda problem yaşadıkları (Arastaman vd., 2020; Sayan ve Aksu, 2005), bu konuya yönelik yasal bir düzenleme olmadığı için yöneticilerin keyfi kararlarına mecbur bırakıldıkları ifade edilmiştir (Nayır, 2011). Çalışan öğrencilerin daha verimli bir eğitim alabilmeleri için kurumların kendi aralarında iş birliği protokolleriyle ya da yasal mevzuatla lisansüstü eğitim izinlerine ilişkin düzenleme yapmaları gerektiği belirtilmiştir (Aladağ ve Dalgıç, 2019). Yasal düzenleme ile lisansüstü eğitim hakkı garanti altına alınan öğrenciler, doktora sürecinde edinmeleri gereken temel yeterlilikleri yanında dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerinin de daha etkili ve sürdürülebilir hale gelmesi için gereken psikolojik desteği ve motivasyonu elde edebilirler.

Enstitü ve Bilim Dalına İlişkin Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre EYDP’de daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için enstitü ve bilim dalı başkanlığının özerk karar alma düzeyinin ve yetkilerinin güçlendirilmesi önerilmiştir. Görüşlerde enstitü yönetimleri ve bilim dalı başkanlıklarının bürokratik

süreçleri yürütme dışında programa hiçbir işlevleri olmadığı belirtilerek daha çok yetkiye sahip olmaları ve bazı konularda özerk karar verebilmeleri gerektiği vurgulanmıştır. Alanyazın bulgularının da araştırma sonuçlarıyla paralel olduğu görülmektedir. Enstitülerin, üniversitelerin yapı ve işleyişleri içerisinde gereği kadar algılanıp yerli yerine oturtulmadığına dikkat çekilirken (Karaman ve Bakırcı, 2010) lisansüstü öğretimin iyi biçimde işlemede kendi öğretim üyesi kadrosu bulunmayan enstitü müdürlüğünün sadece sekreteryaya işlemlerini yürüten bir birim olarak görüldüğü vurgulanmıştır (Karakütük, Aydın, Abalı ve Yıldırım, 2008). Lisansüstü eğitimin niteliğini artırmada enstitü yapılanmasının önemi vurgulanmış, yönetsel problemleri çözmek için bağımsız bir birim olarak yapılması ve diğer enstitülerle daha çok etkileşim içinde olması gerektiği belirtilmiştir (Bayar ve Duran, 2019). Enstitülerin kendilerine ait akademik kadrolarının olmamasının yükseköğretimin işlevlerini olumsuz etkilediği; bu durumun enstitüleri yalnızca program açıp kapatan ve öğrenci işlerini yürüten birimlere dönüştürdüğü ifade edilmiştir. Üniversitenin bilim toplumu oluşturma amacı için enstitülerin kendi öğretim üyelerine, araştırma ve geliştirme alt yapısına sahip olmalarının ve üniversitenin bütün karar organlarında temsil edilerek en az dekan, dekan yardımcıları ve fakülte sekreterlerinin yetki ve özlük haklarına sahip olmaları gerektiği belirtilmiştir (Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürleri Çalıştay Raporu, 2012). Ayrıca esnek, dayanıklı sürdürülebilir sistemler için rektör, dekan, enstitü müdürü, bilim dalı başkanı gibi liderlerin kurumlarının, personelin ve öğrencilerinin uzun vadeli gelişimini sağlamak için dinamik yeteneklerini geliştirmeye odaklanması gerektiği vurgulanmaktadır (Hube vd., 2022). Bu nedenle EYDP’de daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için enstitü ve bilim dalı başkanlıklarının, lisans öğretiminden ayrı bir birim olarak algılanarak ayrı öğretim üyesi kadrosu, binası ve fiziki imkânlarla sahip olması gerekmektedir. Bunların yanısıra enstitü yönetimi ve ana bilim dalı başkanlarının üniversite üst yönetiminde tüm kararlara katılması, gerektiğinde bazı kararları özerk olarak alabilmesi ve dinamik yetenekler liderliği yapmalarına ihtiyaç bulunduğu söylenebilir. Böylece hem merkezi sıkı yapının getirdiği katılıktan daha esnek bir yapıya geçilerek dinamik yetenekler bağlamındaki değişim ve yeniliklere çabuk uyum sağlamak

açısından programlarda avantaj elde edilebilir hem de öğrencilere dinamik yetenekleri kazandırmada daha hızlı, güçlü ve dinamik adımlar atılabilir.

Eğitim yönetimi doktora programlarında daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için enstitü ve bilim dalı başkanlıklarınca dinamik yeteneklere dönük, güncel, zengin içerikli ve uygulamalı bir program oluşturulabileceği belirtilmiştir. Araştırmalarda da benzer biçimde programlardaki ders içeriklerinin yeniden kurgulanmasına ihtiyaç olduğu ancak bunun yerine daha çok öğretim üyelerinin hâkim olduğu konuların anlatıldığı belirtilmiş, öğrencilerin uygulama süreçlerini yakından tanımalarına yönelik biçimde ders içeriklerinin yeniden düzenlenmesi gerektiği vurgulanmıştır (Aksu ve Yücel, 2023). Programda okutulan ders kitaplarının incelendiği bir araştırmada ise kitap içeriklerindeki konuların birbiriyle bağlantısız olduğu, yazarların çıkarlarına hizmet eden bir anlayışla oluşturulduğu; kitaplarda alandaki güncel gelişme, sorun ve taleplerin disiplinler arası bir yaklaşımla ele alınması gerektiği belirtilmiştir (Erkılıç ve Can, 2018). Ayrıca Türkiye'deki EY programlarının büyük oranda kuram ağırlıklı olduğu ve pratik bilginin göz ardı edildiği de vurgulanmıştır (Ada ve Gümüş, 2012). Dolayısıyla öğrencilerin dinamik yeteneklere yönelik becerilerinin geliştirilmesi için en güncel gelişmelere yönelik-örneğin yapay zekâ, metaverse üniversiteler, Toplum 5.0, uzay çalışmaları, iklim krizi vb.-konuların da disiplinler arası biçimde eğitim yönetimi açısından ele alınması gerekmektedir. Tüm üniversitelerdeki EY bilim dalları ile iş birliği yapılarak bilim felsefesi, alandaki temel kuramlar, orta ve ileri düzey araştırma teknikleri dersleri (teorik ve uygulama kısmı ile birlikte) zorunlu bir çerçeve program olarak oluşturulabilir. Bunlara ek olarak öğrencilerin kişisel ve mesleki gelişimini destekleyen, kuramsal bilgilerini kullanabilecekleri uygulama ayağı bulunan, dinamik yetenekler bağlamındaki beceri ve yetenekleri kazandırmayı amaçlayan güncel ve daha zengin bir seçmeli dersler havuzu oluşturulabilir. Seçmeli dersler güncel değişimlere göre sürekli revize edilebilir, program çok katı bir yapı göstermeden, öğrencilerin istedikleri zaman istedikleri dersleri-özellikle her zaman ihtiyaç duyulan bilimsel araştırma teknikleri ve istatistik derslerini-alabilecekleri bir esnekliğe de sahip olabilir.

Araştırma sonuçları EYDP’de daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için üniversite ve alt birimlerine kendilerini finanse etme imkânı verilebileceğini de göstermektedir. Alanyazında da benzer bulgular göze çarpmaktadır. Üniversitelerin büyük bir değişim yaşadığı ve bu değişimin nedenleri arasında finansman ihtiyacı olduğu belirtilmiştir. Devletlerin küresel araştırmalar yapmak isteyen üniversitelere ayırdığı bütçenin yetersiz kalması alternatif finansman kaynaklarına yönelmelerine neden olmuştur. Ancak devlet üniversitelerinin kendi kaynaklarını yaratma ve öğrenci çekme konularındaki kısıtlılığı bu dönüşümün yaşanmasını zorlaştırmaktadır (Çiftçi, 2010). Üniversitelerin gelir kaynakları arttıkça ekonomiye katkılarının da arttığı, ekonomik katma değer yaratan faaliyetleri ne kadar çoksa o kadar gelir sağladıkları belirtilmiştir. Bu konuya yönelik eleştiriler de bulunmakta, üniversitelerin gelir getiren faaliyetlerinin onu asıl amacından uzaklaştırdığı iddia edilmektedir (Kaya, 2023). Avrupa’da istisnalar dışında üniversitelerin finansal açıdan özerkliklerinin arttığı görülürken Türkiye’de ise kamu üniversitelerine devletçe ayrılan ödenek kalemlerinin kullanımındaki esnekliğin düşük olduğu belirtilmiştir (De Boer, Jongbloed, Enders ve File, 2010). Bundan dolayı üniversitelerin devletin sağladığı merkezi bütçenin dışındaki gelirlerinin artırılması, mevcut kaynaklarını verimli kullanabilmeleri amacıyla mali esneklik ve özerklik düzeylerinin yükseltilmesi gelir kaynaklarını çeşitlendirmesi, yapılan bağışların sürdürülebilir olması ve artırılması için mezunlarla ve toplumla ilişkilerini güçlendiren yapılar oluşturulması önerilmiştir (Kurt ve Gümüş, 2015). Bu bağlamda daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için üniversitenin ve enstitü birimlerinin kendi finansman kaynaklarını yaratma konusunda daha esnek ve özerk bir örgüt yapısına göre yapılandırılması düşünülebilir.

İstihdam Piyasası ve İlgili Sektörlere İlişkin Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için istihdam piyasası ve ilgili sektörler açısından alınabilecek politika kararları arasında doktora mezunlarının YÖK ve MEB kapsamında istihdam edilmesi yer almıştır. Benzer şekilde

alanyazında eğitimdeki insan kaynağının çağın gerekliliklerine göre yetiştirilip kullanılmadığı belirtilmiştir. Okul yöneticileri için yatay ve dikey kariyer uzmanlık alanlarının daha iyi planlanması, yüksek lisans ve doktora mezunlarının kariyer alanlarında yükseltilmesine fırsat ve imkân verilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Küpeli ve Karataş, 2019). Alanda lisansüstü program mezunlarının istihdam olanaklarının çok sınırlı olduğu, araştırmacı ve akademisyenlik haricinde bir istihdam fırsatının bulunmadığı açıkça belirtilmiştir. Mezunların yönetici olarak istihdam edilmemesi veya “eğitim yöneticisi” unvanıyla istihdam edilmek için EY lisansüstü programı mezuniyetinin zorunlu olmaması, alanın sadece kuramsal temeli olan bir disiplin olmasına neden olurken kuram-uygulama bütünlüğünün sağlanmasını da zora sokmaktadır (Serin, Ergin Kocatürk, 2019). Nitekim mezunların istihdam edilmesinde fırsatların artırılması ve bu fırsatlara eşit erişim sağlanması gerektiği belirtilmiş, ancak bu şekilde istihdam edilebilirliğin, yetişmiş insan kaynağının verimli kullanarak toplum refahının yükseltilebileceği vurgulanmıştır (Uzan, 2023). Araştırmalarda öğretim üyelerinin fakülte ders yükleri ve idari görevleri dikkate alındığında enstitülerde kadro istihdamı sağlanması gerektiği belirtilmiş (Çelik, 2019) bazı ülkelerde doktora öğrencilerinin geçici kadrolarda öğretim görevi yürütebildikleri ifade edilmiştir (Güçlü ve Yılmaz, 2019). Benzer uygulamaların Türkiye’de de gerçekleştirilmesine, MEB ve YÖK kapsamında da öğrencilerin hem kendi becerilerini aktarabileceği hem de deneyim ve tecrübe kazanarak yeteneklerini dönüştürebilecekleri uygulama alanları açılmasına ihtiyaç bulunduğu söylenebilir. Daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için doktora mezunlarına yeni istihdam alanları sağlanarak öncelik fırsatı sunulması gerekmektedir.

Araştırmada MEB ve EY iş birliği ile yönetici yeterliliklerini belirleme de istihdam piyasası bakımından yapılabilecekler arasında yer almıştır. Alanyazın bulguları da benzer kanıtlar içermektedir. Türkiye’de okul yöneticiliği yapmak için gerekli nitelik ve yeterliklerin tanımlanarak bir standart çerçeve belirlenmesine, EY lisansüstü programlarının da bu çerçeveye göre kendilerini yapılandırmalarına ihtiyaç bulunduğu ifade edilmiştir (Özdemir vd., 2011). Başka bir araştırmada da eğitim yöneticilerinin istihdamına temel oluşturacak biçimde her kesimi temsil eden kurum ve kuruluşlarca ortak biçimde uzlaşılmış tutarlı,

kapsamlı ve güvenilir bir “Eğitim Yöneticisi Standartları”nın oluşturulması önerilmiştir (Baran, 2015). Alanyazın bulgularının da araştırma sonuçlarını desteklediği, MEB ve EY iş birliği ile yönetici yeterliliklerini belirlenmesinin daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için yapılabilecekler arasında yer aldığı söylenebilir. Böylece MEB’in talep ettiği mezun becerileri ile programların kazandırmayı amaçladığı temel yeterlilikler arasında bütünleşme sağlanabilir. Ayrıca doktora mezun sayılarının Türkiye’de son beş yılda diğer Avrupa ülkelerine oranla %75 artması (Euronews, 2022) nedeniyle akademide istihdam edilebilirlikte bir rekabet yarattığı düşünülmektedir. Dolayısıyla mezunların kazandıkları temel yeterliliklere ek olarak dinamik yetenekler bağlamındaki becerilere de etkili ve sürdürülebilir biçimde sahip olmaları, kendileri için bir rekabet avantajı olarak değerlendirilebilir, bu becerilerle doktora sonrası kariyer sürecine güçlü biçimde adım atmaları sağlanabilir.

En Yetenekli Öğrencileri Programa Çekmeye İlişkin Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için en yetenekli öğrencileri programa çekmede yapılabileceklerin başında mezunlara dikkate değer ekonomik katkı, kariyer avantajı veya istihdam sağlama yer almaktadır. Eğitim yönetimi alanındaki lisansüstü programların en yetenekli, en iyi öğrencileri programa çekme, onları seçme ve yetiştirmede yeteri kadar etkili olmadığı vurgulanmıştır. Lisansüstü öğrencilere üniversitelerce istihdam edilmelerine yönelik tahsisli kadro ve burslar verilmediği sürece en yetenekliler dışındaki, orta düzey yeterliliklere sahip öğrencilerle programdaki eğitim-öğretimin devam ettirileceğine dikkat çekilmiştir (Tonbul, 2017). Oysa ki üniversite liderlerinin, en yetenekli kişileri kuruma çekerek en gelişmiş dinamik becerileri ve yetenekleri geliştirebilmeleri için onları eğitmeleri gerektiğinden bahsedilmiştir (Liao ve Suprpto, 2024). Ayrıca özel okullarda görev yapan öğretmenlerin ücretleri, yüksek lisans ve doktora gibi uzmanlık eğitimlerinden olumlu etkilenebilirken kamuda görevli öğretmenlerin ücretlerinde sadece kıdemleri etkili olmakta, lisansüstü eğitimin maddi olarak

hatırı sayılır bir katkısı bulunmamaktadır (Karakuş, Gökalp, Bağrıyanık, 2015). Öğretmen ve okul yöneticiliği dışında kamuda 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na göre diğer kadrolarda görevli doktora mezunlarına iki kademe verilmekte, bu iki kademe de maddi olarak personel ücretlerine önemli derecede yansımamaktadır (Devlet Memurları Kanunu, 1965). Bu bağlamda hem araştırma hem de alanyazın bulguları doğrultusunda akademik kariyere geçişin sağladığı ekonomik katkı ve kariyer avantajı dışında doktora mezuniyetinin bireye dikkate değer bir ekonomik katkı sunmadığı; enstitülerin doktora öğrencilerine kadro istihdamı, kurumların da tatmin edici maddi-manevi katkı ve kariyer avantajı yaratmadığı sürece en yetenekli öğrencileri programlara çekmenin çok da gerçekçi olmayan bir beklenti olduğu söylenebilir.

Programa en yetenekli öğrencilerin çekilmesi için yapılabileceklerden birinin de programın sunduğu imkânların, avantajların tanıtımını yapma, bilinirliğini artırma olduğu belirlenmiştir. Doktora programlarına öğrenci alımı ilanları bilim dalı ve üniversite web sayfalarında ilan edilerek duyurulmaktadır (Gazi Üniversitesi, 2024b). Ayrıca daha çok kişiye ulaşma ve bilinirliği artırmak amacıyla EY alanında açılan lisansüstü programlara dair ulusal ve uluslararası üniversitelerin, bilim dalı ve program öğretim üyelerinin sosyal medya hesaplarından (X, Instagram, LinkedIn vb.) da programın avantajlarını, kazandırdığı becerilerin duyurulduğu görülmektedir (Hong Kong Eğitim Üniversitesi, 2024). Nitekim katılımcılardan birinin EY alanının varlığından haberdar olmayan lisans öğrencilerinin olduğunu belirtmesi, dinamik yetenekler bağlamında programa en yetenekli öğrencileri çekmede programın bilinirliği artırmanın önemine dikkat çekmektedir.

Araştırmada programa yayın, saha deneyimi, bilim insanı olmaya uygunluk kriterlerine göre aday kabul etmek de daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için yapılabilecekler arasında yer almıştır. Doktora programlarına öğrenci kabulünde sürdürülen politikaların nitelikli adayları belirleme konusunda yetersiz olduğu ve bu politikaların öğrencilerin akademik anlamda kendini ifade etme, yazma ve sunma gibi yeterliliklerini sergileyebilecek biçimde düzenlenerek iyileştirilmesi gerektiği belirtilmiştir (Günbey, 2022). Kanada'da

doktora programı kabul süreçlerinin oldukça kapsamlı olmasının, en iyi öğrenci adaylarını belirleme açısından olumlu etkileri olduğu vurgulanmıştır. Tavsiye mektubu yanında öğrencinin ilgi ve amaçları ile önceki akademik kariyer durumuna göre öğrencilerin programa kabul edildiği belirtilerek bu şekilde gelecekteki akademik performansları için bir öngörü sağlandığına dikkat çekilmiştir (Sakar, 2024). Bu nedenle doktora programlarına öğrenci kabulünde saha tecrübesi, yüksek lisans dönemindeki yayınlar, bilim sınavı ile araştırma yeterliliği ve akademik olarak kendini ifade etme becerisi gibi ölçütlere yer vererek daha kapsamlı bir kabul süreci yürütülmesi gerekmektedir. Böylece öğrencinin kendine, alana ve programa sunacağı katkılara ilişkin bir önizleme sağlanabilir. dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin kazandırılması ve geliştirilmesi daha etkili biçimde gerçekleştirilebilir.

Disiplinlerarası Görünümü Artırmaya İlişkin Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre EYDP’de daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için disiplinlerarası görünümü artırmaya yönelik yapılabileceklerin başında doktora öğrencilerine farklı program-disiplin dersleri aldırma ve işbirlikçi araştırmalar yürütme bulunmaktadır. Alanyazında da benzer nitelikte bulgular mevcuttur. Lisansüstü eğitim deneyimine yönelik araştırmalarda disiplinlerarası etkileşimi artırmak için sosyoloji, tarih, felsefe, psikoloji, iletişim gibi farklı disiplin alanlarındaki derslerin alımının kolaylaştırılması önerilmiştir (Tonbul, 2017). Ayrıca farklı disiplin alanlarından ders alma yanında o alanlardaki öğretim üyesi ve öğrencilerle ortak araştırmalar yapılması, öğretim üyelerinin öğrencilere bu konuda rehberlik yapması gerektiği vurgulanmıştır (Sezgin vd., 2011). Doktora eğitiminin sadece bilim dalları ile sınırlandırılmaması, diğer disiplinlerle entelektüel etkileşimin sağlanması gerektiği de vurgulanmıştır (Ödemiş Keleş, 2020). Disiplinlerarası görünümü artırmak için farklı kurum, yerel yönetim ve meslek kollarıyla işbirlikçi çalışmalar yürütme de araştırma sonuçları arasında yer almıştır. Bulgulara benzer şekilde programlarda farklı bölüm, program ve hatta kurumlarla iş birlikleri ile

disiplinlerarası çalışma imkânlarının öğrencilere sunulabileceğini böylece programın niteliğinin artırılabilmesine dikkat çekilmiştir (Çinkır ve Yıldız, 2018). Bu bağlamda programlarda daha sürdürülebilir ve etkili dinamik yetenekler için disiplinlerarası görünümü artırmak amacıyla diğer program, disiplin ve kurumlarla yoğun etkileşim halinde olmak ve işbirlikçi araştırmalar yürütmenin etkili ve faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma Üretkenliğini Desteklemeye İlişkin Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre program kapsamında daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için araştırma üretkenliğinin desteklemesinde alınabilecek kararların başında, nitelikli yayınları maddi-manevi ödüller ve bütçe ile destekleme yer almıştır. Alanda nitelikli yayınların ödüllendirildiği bazı uygulamalar bulunduğu söylenebilir. Üniversiteler tarafından öğretim üyeleri ve öğrencileri tarafından üretilen nitelikli makalelerin (Gazi Üniversitesi, 2023) ve eğitim yönetimi alanında önde gelen derneklerin düzenlediği kongrelerde sunulan bildirilerin her yıl ödüllendirildiği görülmektedir (Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi, 2024). Ancak bu uygulamaların sınırlı olduğu ve program kapsamında öğrencilere yönelik bir teşvik mekanizması olarak işletilemediği aşikârdır. Burada yine enstitü ve bilim dallarına ilişkin bütçe, finansman ve mali özerklik konuları gündeme gelmekte, araştırma üretkenliğini etkili biçimde desteklemenin ekonomik boyuttan geçtiği görülmektedir. Oysaki araştırmacılar üretken doktora öğrencilerinin veriminin akademik disiplinlerin sağlığı için hayati önem taşıdığına, nitelikli ve güvenilir bir araştırmacı yetiştirme sürdürülebilirliğinin, araştırmacıların bilgi transferiyle uğraşan kilit bilgi işçileri olduğu gözönüne alındığında mevcut bilgi ekonomisinde çok önemli olduğuna dikkat çekmiştir (Park, 2007). Nitekim lisansüstü öğrenciler eğitimleri sürecinde bilimsel etkinliklere üniversite ve kurumlarınca ekonomik destek sunulmamasının motivasyonlarını kötü etkileyerek nitelikli yayınlar yapmalarını engellediğini açıkça belirtmişlerdir (Aladağ ve Dalgıç, 2017). Bu doğrultuda EYDP kapsamında bir misyon ve somut bir teşvik sistemi oluşturularak maddi-manevi katkılar ve bütçe boyutları ile nitelikli araştırma üretkenliği

desteklenerek dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin daha etkili ve sürdürülebilir olması sağlanabilir.

Araştırma kapsamında daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler oluşturmak için araştırma üretkenliğinin desteklemesinde, nitelikli dönütler vererek nitelikli araştırma yapmaya teşvik etme de bir politika kararı olarak önerilmiştir. Bulgulara benzer biçimde alanyazında öğrencinin pasif bir geri bildirim alıcısı olmadığı, danışman aracılığıyla öğrenen refleksif bir araştırmacı adayı olduğuna dikkat çekilmiştir (Van Rooij, Fokkens Bruinsma ve Jansen, 2021). Doktora danışmanlığının anlamı, sadece fiziksel mevcudiyet değil öğrenci ile sık sık bir araya gelerek araştırması hakkındaki sorularına zamanında yanıt vermek olarak ifade edilmiştir (Overall vd., 2011). Zamanında, destekleyici ve yüksek kaliteli geri bildirimin doktora öğrencilerinin işini kolaylaştırmada ve desteklemede kritik önemi olduğu belirtilmiştir (Deshpande, 2017). Geribildirim lisansüstü öğrencilerin öğrenme deneyimleri için özellikle önemli olduğu, teze yapılan geri bildirimin ileri akademik yazma konusunda eğitim sağladığına dikkat çekilmiştir (Kumar ve Stracke, 2007). Ayrıca öğrencilerin çalışmaları hakkında faydalı geri bildirim sağlanması, yükseköğretimde etkili öğretimin bir özelliği olarak belirtilirken (Ramsden, 2003) çalışmalarda araştırma yeterliliğinin edinilmesinde öğrencilerin danışmanın araştırma sürecinin her aşamasında kendilerine dönüt vererek yol göstermesini bekledikleri belirlenmiştir (Ödemiş Keleş ve Sezgin, 2023). Danışmanların geribildirim vermekten kaçındığı durumlarda öğrencinin motivasyonunun düşebileceği de vurgulanmıştır (Carter ve Kumar, 2017). Danışmanların akademik nitelikleri doğrultusunda hızlı geri bildirim sunmaları önemli bir özellik olarak algılanmakta, bu niteliği bulundurmayan doktora danışmanları öğrenciler tarafından motivasyon düşüren, dönüt vermeyen ve zaman ayırmayan bir danışman olarak algılanmaktadır (Sever ve Ersoy, 2017). Dolayısıyla araştırma üretkenliğinin dinamik yetenekler bağlamında etkili ve sürdürülebilir kılınmasında danışmanın öğrenciye hızlı, zamanında ve nitelikli dönütlerle nitelikli araştırma üretimini desteklemesi gerektiği görülmektedir.

En İyi ve Farklılık Yaratan Uygulamaları Hayata Geçirmeye İlişkin Tartışma

En iyi ve farklılık yaratan uygulamaları hayata geçirmeye ilişkin alınabilecek politika kararlarından biri en iyi ve farklılık yaratan uygulama örneklerini ödül, konferans ve teşviklerle yaygınlaştırmak olarak belirlenmiştir. Eğitim alanında “Eğitimde İyi Uygulamalar” adı altında farklı ve iyi uygulama örneklerine yönelik forum ve konferanslar ile (Eğitim Reformu Girişimi [ERG], 2018a) “Türkçe ve Dil Eğitiminde İyi Uygulamalar Konferansı” gibi bilim alanlarına yönelik iyi uygulama örneklerinin ele alındığı konferanslar düzenlenmektedir (MEB, 2024b). “Eğitimde İyi Örnekler” eğitim alanında yaygın şekilde gözlenen bir probleme çözüm getiren, öğrencilerin iyi olma haline ve öğrenmesine katkı sunan ve bu çözümün uygulanmasıyla bir dönüşüm/değişim yaratan uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (ERG, 2018b). En iyi ve farklılık yaratan uygulamaların dinamik yetenekler bağlamı dönüştürme boyutunda değişim yaratan (Hube vd, 2022; Tonbul, 2020) güçlü bir mekanizma olduğu düşünülmektedir. İyi örnek uygulamalarının kurumu diğerinden ayırarak farklılaştırdığı, itibar ve imajını olumlu etkileyerek kurum kültürünü güçlendirebileceği de söylenebilir. Lisansüstü eğitimde öğrenci deneyimlerine ilişkin araştırma sonuçları göz önüne alınırsa öğrencilerin belli başlı sorun, beklenti ve talepleri belli olup iyileştirme yapılabilecek problem alanlarına ilişkin güvenilir veriler bulunmaktadır (Sezgin vd., 2012; Kahraman, Gümüş ve Tok; Kırıl ve Altun, 2015; Koşar, 2021; Ödemiş Keleş ve Sezgin, 2023). Program kapsamında bu sorun alanlarına yönelik iyi uygulama örneklerinin hayata geçirilmesinin programlara çok şey katacağı, tercih edilme, itibar ve bilinirlik gibi konularda rekabet avantajı oluşturacağı düşünülmektedir. Programın sahip olduğu ve diğerlerinde olmayan-şehir dışından gelen öğrenciler için kampüs alanında lojman tahsisi gibi-fiziki bir imkân yaratmak bile programın dinamik bir yeteneği olarak görülebilir (Hube vd., 2022). Dolayısıyla EYDP kapsamında alandaki sorunlara çözüm getiren en iyi ve farklılık yaratan uygulama örneklerine yönelik konferanslar düzenlenerek

ödülleri verilebilir. Bu tür uygulamaların öğrenci ve program yeteneklerini dönüştürmedeki katkısı bu konferanslarda ortaya konarak yaygınlaştırılması teşvik edilebilir; öğretim, fiziki ve sosyal imkânların öğrenci merkezli biçimde geliştirilmesiyle programların diğerlerinden farklılaşarak markalaşması ve yeniliğe liderlik etmesi sağlanabilir.

Programda dinamik yeteneklerin etkililiği ve sürdürülebilirliği amacıyla en iyi ve farklılık yaratan uygulamaları hayata geçirmeye ilişkin alınabilecek politika kararlarından bir diğeri ise uluslararasılaşma iş birlikleri ile programları farklı kılarak belirlenmiştir. Bu farklılaştırma ortak diplomalı/iki dilli programlar açma, değişim programları yürütme, yurtdışı hocaları derslere dâhil etme gibi eylemleri içermektedir. Alanyazında benzer biçimde enstitülerin diğer üniversitelerdeki enstitülerle temas kurarak ortak programlar açılması, programdaki ders içeriklerinin uluslararası standartlara ve farklı üniversitelerin içeriklerine göre düzenlenmesi, hatta bazı derslerin İngilizce olarak okutulması gerektiği vurgulanmıştır (Çelik, 2019). Uluslararası alanda pek çok üniversitenin ortak doktora programı açtığı görülmektedir. San Diego Eyalet Üniversitesi ve Claremont Lisansüstü Üniversitesi, Eğitimde Ortak Doktora Programı açmışlardır (San Diego Devlet Üniversitesi, 2024). Kaliforniya Üniversitesi ve Kaliforniya Eyalet Üniversitesi, Eğitim Liderliği alanında ortak bir eğitim doktora sunmaktadır (Kaliforniya Devlet Üniversitesi, 2024). Ortak veya çift diplomalı uluslararası programların öğrenci ve öğretim üyelerine kültürlerarası deneyim, öğretme-öğrenme süreçlerinde yenilikçi fırsatlar, uluslararası odaklı yeni dersler, istihdam beceri ve fırsatları, daha çeşitli çevrimiçi kaynaklara 7/24 erişim ve yabancı dil becerilerini geliştirme gibi avantajlar sunduğu belirtilmiştir (Şengül ve Serpil, 2018). Dolayısıyla programların diğerlerinden farklılaşması, en iyi uygulamalar denebilecek niteliğe ulaşması için ortak diplomalı/iki dilli programlar açma, yurtdışı hocaları derslere dâhil etme, değişim programları yürütme gibi düzenlemeler yapılabilir. Ancak bu tür farklılaştırmaların yapılabilmesi için öncelikle enstitülerin ihtiyaç duydukları ayrı bina, derslik, nitelikli öğretim üyesi kadrosu, ayrı bir birim olarak temsil edilme gibi temel ve yönetsel imkânları sağlanmanın (Bayar ve Duran, 2019) en iyi ve farklılık yaratan uygulamaları hayata geçirmede önkoşul olduğu söylenebilir.

Sonuçlar

Araştırma, yükseköğretimin yönetimi politikaları ekseninde eğitim yönetimi doktora programlarının dinamik yeteneklerini durum çalışması ile Türkiye bağlamında derinlemesine ele alarak programların dinamik yeteneklerini geliştirmeye yönelik öneriler sunmayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda doküman analizi ve katılımcı görüşlerinden elde edilen verilerin analizi ile ortaya çıkan sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Eğitim yönetimi doktora programları, dinamik yetenekler yaklaşımına ait anahtar kavramlar açısından zengin bir betimsel görünüme sahiptir. Öğrencilere kazandırılmaya çalışılan temel yeterlilikler (TYYÇ) ile dinamik yetenekler yaklaşımının kavramsal çerçevesi dikkat çekici biçimde benzeşmektedir. Bu durum dinamik yetenekler yaklaşımının eğitim yönetimi doktora programları ile bütünleştirilebileceğini, ders içerikleri ve program uygulamalarında yaklaşımın sunduğu kavram ve becerilere odaklanılarak hem programın hem de mezun niteliklerinin artırılmasında işe koşulabileceğini göstermektedir.

Eğitim yönetimi alanının dinamik yetenekleri değişime duyarlılık ve uyum, dönüşümcülük, güncellik, değişim yönetimi kavramlarıyla tanımlanmaktadır. Dolayısıyla alanın değişime olan duyarlılığının artırılması ve hızlı uyum sağlayarak yeniliklerle bütünleşecek çevikliğe sahip doktora programların oluşturulması gerekmektedir. Alanın dinamik yeteneklerini tanımlamada “değişime duyarlılık ve uyum”a vurgu bulunmasına rağmen EYDP’nin dinamik yetenekler betimsel görünümünde en fazla tekrar eden kavramın “liderlik” olduğu görülmektedir. Bu sonucun alandaki liderlik kavramına yapılan yoğun vurgudan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları EYDP’de dinamik yeteneklerin ortaya çıkmasını zorlaştıran bazı nedenlerin olduğunu göstermektedir. Bu nedenler eğitim yöneticiliğinin hala bir meslek olarak görülmemesi, programlarda hâkim olan danışman-takipçi mantığı, dinamik yetenekler için gereken öğrenci özerkliğinin yetersizliği ve üniversitelerde dinamik yeteneklerin bir performans göstergesi olmamasıdır. Ayrıca değişime uyumda yetersizlik,

dinamik yetenekleri besleyen bireysel yeteneklerin ön plana çıkamaması, etik olmayan öğrenci seçim süreçleri, alanın sadece kuramsal yönden ilerlemesi, doktora programlarının gündeminde dinamik yeteneklerin olmaması ve yetenek dönüşümünde yetersizlik de bu nedenler arasında yer almaktadır.

Araştırmada dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin öğrencilere araştırma ve geliştirme; liderlik, yönetim ve kalite; eğitim-öğretim ve toplumsal katkı açısından nasıl kazandırıldığı ile bu becerilerin kazandırılma sürecindeki zorluklar da belirlenmiştir. *Araştırma ve geliştirme açısından* dinamik yeteneklerin kazandırılmasında öğrencinin bilim yapma motivasyonunun, danışman ve öğretim üyesi rehberliğinin çok önemli olduğu sonucu elde edilmiştir. Öğrenciye araştırma özerkliği ve yetkinliği kazandırma, özgün araştırmalara teşvik ve fırsat sunma ile güncel araştırma konu ve tekniklerini öğretme, bilimsel etkinliklere katılıma teşvik etme ve güncel alan yazın takibi gibi uygulamalarla da araştırma ve geliştirme açısından dinamik yetenekler bağlamındaki beceriler kazandırılmaya çalışılmaktadır. Araştırma ve geliştirme açısından öğrencilere dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin kazandırılmasındaki zorlukların başında az sayıda proje ve iş birliği yapılması gelmektedir. Uygulamalı araştırmaların yetersizliği, öğrenci araştırma yeterliğinin düşük olması, danışman rehberliğinin yetersizliği, öğretim üyesi-öğrenci meslektaşlık ilişkisi eksikliği, haksız yazarlık, kıdemli öğretim üyelerinin güncel olmayan bilgileri ve programa kabulde bilim sınavı yapılmaması ise diğer zorlukları oluşturmaktadır.

Programda öğrenciler dinamik yetenekleri *liderlik, yönetim ve kalite açısından* edindikleri kuramsal bilgiyi uygulamaya yansıtarak kazanmaktadırlar. Ayrıca dersi yönetme-yönlendirmeye liderlik yapma, danışman/akran dönütüyle yayın kalitesini yükseltme, yetkinleşme ve özgüvenle toplumu yönlendirme de öğrencilerin liderlik, yönetim ve kalite açısından dinamik yetenekler bağlamındaki becerileri kazanmalarına katkı sağlamaktadır. Liderlik, yönetim ve kalite açısından öğrencilere dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin kazandırılmasındaki zorlukların başında uygulama fırsatları yetersizliği

bulunmakta, mezunların yönetici olarak istihdam edilmemesi ile tezi yönetme ve kaliteli yayına dönüştürmede yetersizliğin ise diğer zorlukları oluşturduğu görülmektedir.

Programda öğrencilere dinamik yetenekler, *eğitim-öğretim açısından* nitelikli bir eğitim ve öğretim süreci geçirmeleri yanında perspektiflerini geliştirmeleri sağlanarak kazandırılmaya çalışılmaktadır. Güncel gelişmeleri duyurma, alan bilgisine hâkimiyet kazandırma ve tartışma temelli bir ders yürütme de öğrencilerin dinamik yetenekler bağlamındaki becerileri kazanmalarında etkili olmaktadır. Eğitim-öğretim açısından öğrencilere dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin kazandırılmasındaki zorlukların başında kuram-uygulama bütünlüğündeki yetersizlik ile Pandemi ve 6 Şubat Depremleri'nin geldiği belirlenmiştir. Diğer zorluklar ise danışan öğrenci sayısı fazlalığının olumsuz etkisi; bütüncül, standart bir ders programı eksikliği; öğrencinin derse anlamlı katkıda bulunmaması; ders içeriklerinin güncel olmaması; kişisel ve mesleki gelişim yerine sunumlara yoğunlaşma; liyakatsiz atamalar ve uzaktan öğretimin getirdiği niteliksizliği kanıksama olmuştur.

Araştırma sonuçları EYDP'de dinamik yeteneklerin *toplumsal katkı açısından* öğrencilere dinamik yeteneklerin kazandırılmasının toplum sorunları ve ihtiyaçlarına yönelik bilgi üretimiyle ve topluma yansıtılmak üzere öğrenci niteliklerini yükseltmeyle gerçekleştiğini göstermektedir. Toplumsal katkı açısından öğrencilere dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin kazandırılmasındaki en büyük zorluk ise toplumsal katkıya gereken önemi verilmemesidir.

Araştırma sonuçları dinamik yetenekler bağlamındaki *(fırsatları algılama, fırsatları yakalama ve dönüştürme)* becerilerin öğrencilere kazandırılması amacıyla EYDP'de çeşitli uygulama ve etkinlikler yürütüldüğünü göstermektedir. Bu etkinliklerin yürütülme sürecinde bazı zorlukların da ortaya çıktığı belirlenmiştir. Yürütülen bu etkinliklere ve ortaya çıkan zorluklara yönelik sonuçlar şunlardır:

- *Çevredeki değişim ve yeniliklerin takibi* için gerçekleştirilen başlıca program uygulaması ders içeriği ve dersi yürütmede güncel değişim ve yeniliğe odaklanma ile öğretim üyesinin değişimleri takip etmedeki rehberliğidir. Bunun için ayrıca öncü

dergi ve araştırma platformlarının takibine teşvik, bilimsel etkinliklere katılıma teşvik, danışmanın niteliği yönünde sunduğu rehberlik, alanın öncülerini öğrencilerle buluşturma ile güncel kaynaklar önermenin de etkili olduğu bulunmuştur. Çevredeki değişim ve yeniliklerin takibinde en büyük zorluğun değişim ve yeniliklere dair program içi/dışı (dernek, konsey vb.) liderlik yapılmaması olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca değişim yönetiminde yetersizlik ile değişim takibi ve mesleki gelişim için yasal izin olmaması da dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin kazandırılmasındaki zorluklar arasındadır.

- Programda dinamik yetenekleri kazandırmada *araştırma fırsatları sunmak* için öğrencilerin bilimsel etkinliklere katılmaya ve ödevden yayın üretmeye teşvik edildikleri; kaynak, dergi ve teknoparklara yönlendirildikleri; mezuniyet için yayın yapma şartına tabi tutuldukları, proje ve burslara dâhil edildikleri sonucuna varılmıştır. Araştırma sonuçları, bu kategorideki en büyük zorlukların haksız yazarlık ile araştırma-proje üretimi ve öğrenci katılımı teşvikinin yetersizliği olduğunu göstermektedir. Diğer zorluklar ise takım çalışması eksikliği, tüm ödevlerden yayın üretilmemesi, program gündeminde olmama, ekonomik destek yetersizliği olarak belirlenmiştir.
- Öğrencilere dinamik yetenekleri kazandırmak için *kişisel-akademik ağlar kurmaları ve genişletmelerine* yönelik uygulama ve etkinliklere ilişkin sonuçlara da ulaşılmıştır. Bunların başında bilimsel etkinlik katılımına teşvik, diğer öğrencilerle araştırma iş birliğine teşvik, diğer öğretim üyeleriyle iletişime teşvik, rol model olma, araştırma-ders WhatsApp grupları oluşturma gibi etkinlik ve uygulamalar bulunmaktadır. Kişisel-akademik ağlar kurma ve genişletmeye dair zorlukların başında ise danışman desteği eksikliğinin geldiği bulunmuştur. Program içi ve dışı öğretim üyeleri ile iletişime teşvik eksikliği, bilimsel etkinliklere katılım şartı bulunmaması, farklı program ve kurumlarla yetersiz iş birlikleri, farklı

üniversitelerden ders aldırma ve iş birliklerini güçlendirmede yetersizlik ile program misyonu olmaması diğer zorluklar olarak sıralanmaktadır.

- Araştırmada öğrencilere *lider ve girişimci bir bakış açısı kazandırma* için bilgi üretimi ve paylaşımı yeterliliği-özgüveni kazandırma ile eğitim liderliği yapmaya teşviğin programda uygulanan başlıca etkinliklerden olduğu bulunmuştur. Ayrıca ders yönetimi liderliği yaptırma, araştırma üretimine teşvik, akademik iş-birliği ve iletişim ağları oluşturma, rol model olma, kongrelere araştırmacı ve görevli olarak katılıma teşvik ile liderlik kuramları-uygulama bağını kurdurma da program etkinlikleri arasında yer almaktadır. Araştırma sonuçlarında lider ve girişimci bir bakış açısı kazandırmaya dair zorluklar, programdaki kuramsal içeriğe ek uygulamalı eğitim yaklaşımı (liderlik uygulamaları) eksikliği ile buna yönelik programın misyonunun olmaması olarak ortaya çıkmıştır.
- Araştırmada EYDP’de *yeni teknoloji ve araştırma yöntemlerinin öğrenilmesinde*, yeni teknoloji bağlamının zayıf olduğu belirlenmiştir. Daha çok araştırma yöntemlerinin öğrenilmesine yönelik sonuçlar elde edilirken bu amaçla ders içi veya ders dışı araştırma teknikleri yöntem uygulamaları yapıldığı ve araştırma veri tabanları eğitimlerinin duyurulurak kullanımına rehberlik edildiği belirlenmiştir. Yeni teknoloji ve araştırma yöntemlerinin öğrenilmesindeki en büyük zorluk, teknolojik yenilikleri kullanma ve öğrencilere sunma eksikliğidir. Programdaki en yenilikçi şey, araştırma yöntemleri dersinin tür ve içeriğini çeşitlendirmek olarak görülürken bunun dışında programda yeni teknoloji bağlamında yürütülen bir etkinlik ve uygulama bulunmadığı belirlenmiştir.
- Programda dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin öğrencilere kazandırılmasında *diğer program ve kuruluşlarla iş birliği ve projeler oluşturma* konusunda EYDP’nin yetersiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer program ve kuruluşlarla iş birlikleri ve projeler oluşturmak için programda TÜBİTAK eğitim ve projelerinin gerçekleştirildiği ancak bu durumun da öğretim üyesi ve öğrencinin

bireysel ilgi veya isteğine bağılı olduğu görülmektedir. Bu kapsamdaki diğeri uygulamalar ise danışman teşviki ve yönlendirmesi ile program içi ve dışı araştırma iş birlikleri oluşturma olarak belirlenmiştir. Araştırmada bu kapsamdaki en büyük zorluğun proje ve işbirlikleri yapmaya teşvik edilme ve yönlendirme eksikliği olduğu bulunmuştur. Öğrencilerin doktora eğitimi sürecinde işbirlikçi çalışma ve projelerde yer almaya istekli oldukları ancak yeterince yönlendirilip teşvik edilmedikleri tespit edilmiştir.

- Öğrencilere dinamik yeteneklerin kazandırılmasında *yaratıcılığı destekleyerek araştırma üretkenliği sağlamak* için özgün, gerçek sorunlara yönelik araştırma konularına yönlendirme yanında yeni araştırma fikirlerini destekleme ve geliştirmede öğrencilere danışman rehberliği sunulmaktadır. Bunların yanısıra derin okumalarla alan yazının takibi, bilimsel etkinliklerdeki atölye çalışmalarına teşvik, bağımsız araştırma yapma yeterliliği-özgüveni kazandırma gibi uygulamalar yürütüldüğü belirlenmiştir. Yaratıcılığı destekleyerek araştırma üretkenliği sağlama alt kategorisindeki en çarpıcı zorluklardan biri alana katkı sunan özgün, yaratıcı tezlerle diğerlerinin aynı kefiye konulmasıdır. Bu konudaki diğeri zorluklar derin alan okumaları eksikliği, araştırma yürütme zorunluluğu olmaması, program gündeminde olmama ve yaratıcılık için gereken ihtiyaçların giderilmemesi olarak bulunmuştur.
- Araştırma sonuçlarına göre EYDP’de *yetenekleri dönüştürmeye yönelik sunulan imkân, kaynak ve teşviklerin* yeterli olmadığı görülmektedir. Ancak öğrenciler yeteneklerini dönüştürmede programdaki öğretim üyelerinin her türlü (bilgi, deneyim, kaynak, rehberlik vb.) desteğini kendileri için oldukça kıymetli görmektedirler. Mevcut olan diğeri uygulamaların ise öğrencileri BAP, AB vb. projelere dâhil etme, tartışma temelli ders yürütme, danışman desteği, yurtdışına gitme imkânı ve güncel ders içerikleri oluşturma olduğu belirlenmiştir. Bu alt kategorideki en büyük zorluk, öğrencilere bu konuda sunulan burs, bütçe, yurtdışı

eğitimi vb. imkânların yetersizliğidir. Ayrıca programın uygulamaya dönük olmaması, ekonomik ve yönetsel destek yetersizliği, yükseköğretimi yetiştirme odağından araştırma odağına kaydıramama, ders içeriklerinin yeterince güncel olmaması, demokratik ve katılımcı akademik ortam yetersizliğinin diğer zorluklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Program kapsamında öğrencilerin *kolektif öğrenme düzeylerini geliştirmek ve öğrenilenleri paydaşlarla paylaşmak* için en çok araştırma-ders WhatsApp, Facebook gruplarının oluşturulduğu ve ortak yazarlı makale araştırma iş birliklerinin yapıldığı bulunmuştur. Bunlara ek olarak, bilimsel etkinliklere katılım, grup çalışmalarını destekleme, akran dönütleri, MEB-Üniversite iş birlikleri ile bilgi paylaşımı ve tartışma temelli ders yürütme gibi etkinlikler de bu kapsamda yapılanlar arasındadır. Araştırmada bu konudaki zorlukların ise birlikteliklerin az olması, rekabet yerine herkesin kazandığı dinamik bir ortam oluşturmama ve bir araya gelinebilecek öğrenme ortamlarının yetersizliği olarak belirlenmiştir.

Araştırmada EYDP’de öğrencilerin dinamik yeteneklerinin geliştirilmesi için kendilerine *ekonomik, akademik ve mesleki, yabancı dil, danışmanlık süreçleri, güncel yenilik ve değişimlerin duyurulması, görüş ve ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından* hangi destekleyici süreçlerin sunulabileceği de belirlenmiştir. Öğrencilere bu konularda sunulabilecek destekleyici süreçlere ilişkin sonuçlar şunlardır:

- Öğrencilerin dinamik yeteneklerin geliştirilmesi için kendilerine *ekonomik açıdan* sunulabilecek desteklerin başında mevcut bursların çeşit, sayı ve katkı miktarının artırılması; kaynak kitap, lisanslı yazılım programı, redaksiyon, veri toplama vb. materyal ve süreçler için maddi destek sunma gelmektedir. Bunların yanı sıra doktora eğitimini özel ödenek, bütçe ve fonlarla karşılama, yurtdışı bilimsel etkinlik ve değişim programlarına katılım desteği sağlama, mezuniyetin yöneticiliğe yükselme ve atamada etkililiğine yönelik yasal düzenleme, lojman tahsisi veya kalacak yer maddi desteği sunma diğer yapılabilecekler arasındadır. Ayrıca araştırma üretimine

ödöl ve maddi teşvik sunma, farklı ve yaratıcı tezlere özel sektör finansmanı sağlama, karma (uzaktan-yüzyüze) ve esnek ders programı oluşturma, şehir dışından gelen öğrenciler için dersleri bir-iki güne toplama ve farklı üniversite öğretim üyeleriyle etkileşime ödenek ayırma da sunulabilecek destekler olarak bulunmuştur.

- Dinamik yeteneklerin EYDP’de geliştirilmesi için *akademik ve mesleki olarak* yapılabileceklerin başında daha az danışan sayısı ve iş yükü ile daha nitelikli rehberlik sunma; öğretim üyeleriyle etkileşimle akademik kimlik gelişimine destek bulunduğu görölmektedir. Ayrıca nitelikli bilimsel etkinlik, eğitim ve yayınlar için rehberlik; programın uygulama kısmını güçlendirme; lisans dersleri verdirerek uygulama fırsatı sunma; daha öğrenci odaklı bir program oluşturma; kurumlarda mezun yeteneklerinden faydalanma ve buna destek olma diğer yapılabileceklerdendir. Nitelikli doktora dersi yürütme, araştırma görevlisi unvanlı öğrencilerin akademik gelişimini destekleme, ulusal ve uluslararası gelişmelere göre programı güncelleme, araştırma ağlarına erişim desteği sağlama ve üst dönem öğrencilerle akran öğrenmesine yönlendirme de sunulabilecek destekler arasında yer almıştır.
- Öğrencilerin dinamik yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla destek sunulabilecek bir diğer alan da *yabancı dil gelişimleridir*. Yabancı dil gelişimi açısından öğrenciye sunulabilecek desteklerin başında uluslararası kaynak ve içerik okumaları yaptırma gelmektedir. Yurtdışında araştırma ve bilimsel etkinlik deneyimi sağlama (Post-doc, Erasmus, kongre vb.), yabancı dilde ders veya hazırlık sınıfı aldırma ile öğrenci kabul ölçütlerini yükseltmenin ise diğer yapılabilecekler arasında yer aldığı bulunmuştur.
- Araştırmada öğrencilerin dinamik yeteneklerini geliştirmek amacıyla *danışmanlık süreçleri* açısından yapılabileceklerde *danışmanlık sistemine ilişkin* ve *danışmanın kendisine ilişkin* kategorilerine ait sonuçlar elde edilmiştir. *Danışmanlık sistemine ilişkin* yapılabileceklerde ilk sırada öğrencilere danışman seçme, ders alma, konu seçme vb. konularda özgürlük sunma yer almaktadır. Bu konuda diğer

yapılabilecekler tez sürecini tamamlamada danışman ve öğrenciyi birlikte sorumlu tutma; danışmanlık sistemi standartlarını, karşılıklı sorumluluk ve görevleri belirleme; öğretim üyelerine danışmanlık eğitimi vermedir. Ayrıca danışmanın iş yükünü azaltma, danışmanlık gün-saatlerini belirleme; danışmanlık yapma kriterleri getirme; yurtdışı, program dışı çifte danışmanlık mekanizmasını işletme ile bilim dalı başkanına danışman seçimi konusunda inisiyatif vermenin de diğer destekler arasında yer aldığı görülmektedir. *Danışmanın kendisine ilişkin* yapılabileceklerde ise ilk sırada öğrenciye rehberlik, mentorluk ederek yeteneklerini ortaya çıkarma ile olumlu duygu ve davranışlarla (etkili iletişim, güven, hoşgörü, empati vb.) öğrenciyi yetiştirme bulunmaktadır. Diğer yapılabilecekler nitelikli ve hızlı geri bildirim sunma; tez sürecini etkili yönetme; meslektaşlık, danışan-danışman ilişkisi kurma; kariyer danışmanlığı sunma; alana hâkim olma gibi unsurlardır. Bunlara ek olarak fırsatları algılayabilme yeteneğine sahip olma, kişisel-akademik ağını geniş tutma, öğrencileri programın öğrencisi olarak görme, “Boynuz kulağı geçer” felsefesini içselleştirme de danışmanın kendisine ilişkin yapılabilecekler arasında yer almıştır.

- Araştırmada öğrencilerin dinamik yeteneklerini geliştirmede *güncel yenilik ve değişimlerin paydaşlara duyurulması* için öncelikle yapılabileceklerden biri Twitter (X), Instagram, LinkedIn, WhatsApp gibi sosyal medya-paylaşım ağlarının kullanılması olarak bulunmuştur. Bunun yanı sıra öğretim üyesinin güncel tuttuğu bilgi ve kaynakları derste öğrenciye aktarması; forum, blog vb. duyuru-tartışma platformları oluşturma; web sitelerini daha da aktifleştirme ile proje etkinlikleri gerçekleştirme de güncel yenilik ve değişimlerin paydaşlara duyurulmasına dair yapılabileceklerdendir. Mobil telefon mesajları ile bilgilendirme sunma, üniversite kütüphanesine ömür boyu erişim sağlama, iş birlikleri ile bilgi paylaşımı ve kolokyumlar gerçekleştirme ise diğer sunulabilecek destekler arasında yer almıştır.
- Araştırma kapsamında *öğrenci görüş ve ihtiyaçlarının belirlenmesinin* dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin geliştirilmesi açısından önemli olduğu sonucu

ortaya çıkmıştır. Öğrencilere daha kapsamlı, etkili anketler yapılması ve bu anketlerin sonuçlarının değerlendirilerek çözümler üretilmesi ile öğrenci taleplerinin alındığı düzenli toplantılar yapma bu konuda yapılabilecekler arasında ön planda yer almaktadır. Bunlara ek olarak dönem başı-sonunda derse ilişkin öğrenci görüşleri alma; senato, kurul gibi resmi toplantılarda öğrenci temsilcisi bulundurma; öğrenci kulüpleri oluşturma ve temsilcilere ihtiyaçları sorma; danışman-öğrenci arasında etkili iletişim oluşturma gibi desteklerin de sunulabileceği belirlenmiştir. Ayrıca yapılabilecekler arasında öğrenci deneyim ve önerilerine yönelik araştırma yürütme, şikâyet-dilek kutuları oluşturma, öğrenci taleplerini karşılayabilecek özgürlükçü bir bakış açısı sunma ile tez izleme komitelerini öğrenci ihtiyaçlarına yönelik biçimde yürütme de bulunmaktadır.

Araştırmada EYDP’de daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için eğitim yönetimi politikalarının nasıl farklılaştırılabileceğine ilişkin sonuçlar da elde edilmiştir. Alınabilecek politika kararlarına ilişkin sonuçlar şunlardır:

- *MEB ve YÖK’e ilişkin* alınabilecek politika kararlarının başında mezun becerilerinden faydalanma, öncelik verme ve istihdam etmede MEB ve YÖK’ün iş birliği yapmasına yönelik yasal düzenlemeler ile bütüncül, kök, standart veya akredite edilmiş bir ders programı oluşturma bulunmaktadır. Ayrıca EYDP’de doktora öğrenimi izni için yasal düzenleme yapma; kuram, bilim felsefesi ve araştırma teknikleri dersleri yanında uygulama ağırlıklı program oluşturma da alınabilecek kararlardandır. Nepotizmi önleyici liyakatli düzenlemeler, daha az sayıda kontenjan açma, nitelikli öğretim üyesi ihtiyacını belirleme ve kadro planlaması yapma, üniversiteleri özerk hale getirme, projelerde bürokratik işlemleri kolaylaştırma, diğer üniversite programlarından ders alma ve denkliklerde kolaylık sunma gibi konulara da yasal düzenlemelerin getirilebileceği belirlenmiştir. Bunlara ek olarak yurtdışı burs, staj ve bilimsel etkinlik katılımına yönelik bütçe yasal düzenlemeleri; eğitim yönetimi lisans programlarının yeniden açılması; yetenek ve

uygulama temelli insan yetiştirme politikası oluşturma; MEB ve YÖK'ün eğitim yönetimi politikalarına liderlik etmesi ile doktora mezununa dikkate değer maddi katkı sunma da diğer politika kararları arasında yer almıştır.

- Programda dinamik yeteneklerin etkililiği ve sürdürülebilirliği için *enstitü ve bilim dalı başkanlığına ilişkin* en çok dile getirilen politika kararı önerisi, enstitü ve bilim dalı başkanlığının özerk karar alma düzeyinin ve yetkilerinin güçlendirilmesi olmuştur. Bu kapsamda dinamik yeteneklere dönük, güncel, zengin içerikli ve uygulamalı bir program oluşturma; üniversite ve alt birimlerine kendilerini finanse etme imkânı verme ve lisansüstü eğitim politikası oluşturma gibi kararların da alınabileceği belirlenmiştir. Ayrıca istihdam garantisiyle nitelikli öğrenciyi programa çekme, yönetmelikte yer alan kabul kriterlerini yükseltme, EY bilim dalının enstitüde ana bilim dalı olarak temsil edilmesi ve doktora sürecinde daha standart ve şeffaf bir politika yürütülmesi de politika kararı önerileri arasındadır.
- Araştırmada daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için *istihdam piyasası ve ilgili sektörler* açısından alınabilecek politika kararlarına yönelik öneriler de elde edilmiştir. En çok dile getirilen politika kararı önerisi ise doktora mezunlarının YÖK ve MEB kapsamında istihdam edilmesi olarak bulunmuştur. Buna ek olarak MEB ve EY iş birliği ile yönetici yeterliliklerini belirleme, özel sektör ve okullarda istihdam etme, daha az kontenjan açıp tüm mezunları istihdam etme, MEB-Üniversite iş birliği, EY alanı öğretim üyesi atama kriterlerini tüm programlarda ortak belirleme, liyakat ilkesini yürütme gibi politika kararları alınması önerilmiştir. Bu kararların yanı sıra denetim alanında mezunlardan faydalanma; istihdam piyasasınca talep edilen becerilere göre program güncelleme; bilim kuruluşlarında, yüksek teknoloji veya koordinasyon birimlerinde istihdam etme; öğrencileri tam-yarı zamanlı üniversitede istihdam etmeye yönelik yasal düzenleme; doktora mezunu istihdam eden özel kurum ve kuruluşlara sigorta primi yardımı vb. teşvik edici uygulamalar yürütmeye yönelik kararların da alınabileceği belirlenmiştir.

- Araştırma sonuçlarına göre daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için *en yetenekli öğrencileri programa çekme* konusunda yapılabileceklerin başında mezunlara dikkate değer ekonomik katkı, kariyer avantajı veya istihdam sağlama yer almaktadır. Programın sunduğu imkânların, avantajların tanıtımını yapma, bilinirliğini artırma; yurtiçi-yurtdışı burs imkânları sunma; programa yayın, saha deneyimi, bilim insanı olmaya uygunluk kriterlerine göre aday kabul etme de alınabilecek politika kararları arasındadır. Ayrıca öğrencinin kendini iyi hissedeceği bir bilim ortamı oluşturma, ALES ve yabancı dil kriterlerini yüksek tutma, doktora eğitimi izni için yasal dayanak oluşturma, alanın öncü hocalarını istihdam etme, iş birlikleri kurma ile öğrenci çekme gibi politika kararları da önerilmiştir.
- *Disiplinlerarası görünümü artırmaya* yönelik alınabilecek politika kararlarında en fazla doktora öğrencilerine farklı program-disiplin dersleri aldırma ve işbirlikçi araştırmalar yürütme önerilmiştir. Bu konuda alınabilecek diğer kararlar farklı kurum, yerel yönetim ve meslek kollarıyla işbirlikçi çalışmalar yürütme; farklı alanlardan da öğrenci kabul etme; farklı programlarla işbirlikçi araştırmayı doçentlik kriteri yapma, teşvik edici ödül ve puan vermedir. Bunların yanı sıra kamuda mezunlardan faydalanma ve farklı disiplinlerde uygulama alanı açma; disiplinlerarası çalışmalar için bütçe sağlama, diğer disiplinlerden ikinci danışmanlıklar oluşturma, TİK’de farklı disiplinlerden üye belirleme gibi politika kararı önerileri de sunulmuştur.
- Araştırma sonuçlarına göre program kapsamında daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için *araştırma üretkenliğinin desteklemesinde* alınabilecek kararların başında, nitelikli yayınları maddi-manevi ödüller ve bütçe ile destekleme yer almıştır. Bu kapsamda alınabilecek diğer kararlar arasında nitelikli dönütlerle nitelikli araştırma yapmaya teşvik, nicelikten ziyade niteliği önceleme, nitelikli yayın kriterlerini yasal olarak belirleme ve tutarlı olma, güncel konularda araştırma yapmaya yöneltme bulunmaktadır. Nitelikli yayınları olan öğretim üyelerini

istihdam etme, zorunlu “araştırma raporlama” dersleri koyma, program kapsamında uygun çalışma ortamları sağlama, daha fazla proje teşviği ve desteği sunma, hakem ve yayın süreçlerinin yönetimini deneyimletme, doktora derslerini daha üretken öğretim üyelerinin yürütmesi diğer politika kararı önerileri arasındadır.

- *En iyi ve farklılık yaratan uygulamaları hayata geçirmeye* ilişkin alınabilecek politika kararlarına yönelik sonuçlara da ulaşılmıştır. Bu konudaki politika kararları en iyi ve farklılık yaratan uygulama örneklerini ödül, konferans ve teşviklerle yaygınlaştırma; uluslararasılaşma iş birlikleri ile programları farklılaştırma (ortak diplomalı/iki dilli, değişim programları, yurtdışı hocaları derslere dâhil etme vb.); en iyi doktora tezi ödülleri il, üniversite, enstitü, bakanlık düzeyinde yaygınlaştırma ve destekleme olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda ayrıca nitelikli araştırmacılara “Dinamik yetenekler araştırma lideri” olarak mentorluk yaptırma, bütçe oluşturma, en iyi ve farklılık yaratan uygulama örnekleri sonuçlarını Bakanlık raporu olarak sunma da yer almaktadır. Mezuniyet için uygulamaya katkı sunan, gerçek problemlere yönelik proje geliştirme şartı getirme; uluslararası en iyi örnekleri inceleyerek uygulama; vizyoner bir bakışla programları güncelleme ile programı akredite etme de diğer önerilen politika kararları olmuştur.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde şunlar söylenebilir: EYDP’de öğrencilere dinamik yeteneklerin kazandırılması ve geliştirilmesi, öğretim üyeleri ve danışmanlar vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Programlar kapsamında dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin kazandırılmasına ilişkin ortak bir amaç veya algıyla hareket etme bulunmamaktadır. Bilim dalı başkanlarının programda bürokratik bir aracı konumunda oldukları görülmekte daha etkili ve sürdürülebilir dinamik yetenekler için enstitü yönetimi ve bilim dalı başkanlarının yetkilerinin güçlendirilerek dinamik yetenekler liderliği yapmalarına ihtiyaç bulunmaktadır. Danışman ve öğretim üyelerinin öğrenciye sunduğu rehberlik, dinamik yetenekler bağlamındaki becerileri edinme ve geliştirmede oldukça önemli görülmekte, nitelikli rehberliğin öğrenciler üzerinde yetenek dönüştürücü (talent

converter) bir rolü bulunmaktadır. Bu nedenle nitelikli öğretim üyesi yetiştirme ve danışmanlık sistemini etkili kılmanın yükseköğretim kurumlarının başarısı üzerindeki önemi ortaya çıkmaktadır. Bilimsel etkinlik katılımı, danışman ve öğretim üyesi rehberliği, uygulama ağırlıklı bir program oluşturma ve MEB iş birliği ile uygulama ve istihdam imkânlarının liyakati önceleyerek artırılması, dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin kazandırılması ve geliştirilmesinde en önemli unsurlar olarak vurgulanmaktadır. Türkiye’deki EYDP kapsamında bütüncül, standart, uygulamaya dönük bir ders programı oluşturma ihtiyacı da dinamik yeteneklerin kazandırılması ve geliştirilmesi kapsamında sıkça dile getirilmektedir. Dolayısıyla tüm bu sonuçlar ışığında rekabet ortamının kaçınılmazlığı içselleştirerek sadece öğretim üyesi ve danışmanların bireysel çabalarıyla değil ortak bir misyonla dinamik yeteneklerin programlarla bütünleştirilmesi, dinamik yeteneklerin geliştirilmesi için kurumsal anlamda liderlik edilmesine yönelik politika kararları alınarak daha etkili, verimli ve rekabet avantajı sağlayacak bir doktora eğitimi politikasına doğru yönelmek gerekmektedir.

Öneriler

Araştırmanın alt problemleri doğrultusunda ulaşılan sonuçlara uygun biçimde geliştirilen öneriler aşağıda açıklanmıştır. Eğitim Yönetimi doktora programlarının dinamik yetenekler bağlamında ele alınmasıyla elde edilen sonuçlar, bütüncül biçimde değerlendirilmiş ve bir model önerisi olarak “Dinamik Yetenekler Bağlamında Eğitim Yönetimi Doktora Programı Gelişim Modeli” sunulmuştur (Şekil 10).

Uygulayıcılara Öneriler

- Dinamik yetenekler yaklaşımı EYDP ile bütünleştirilebilir, ders içerikleri ve uygulamalarında bu yaklaşım bağlamındaki kavram ve becerilere odaklanılabilir, mezun ve program niteliklerinin artırılmasında kullanılabilir.

- Dinamik yetenekler yaklaşımı, EY alanının çevresel duyarlılığının artırılması, güncel değişimlere hızlı yanıtlar vererek uyum sağlamasında ve yeniliklerle bütünleşecek çevikliğe sahip olmasında işe koşulabilir. EY'nin betimsel görünümünde en çok yer alan, kuramsal yönden yoğun ama Türk Eğitim Sistemi bağlamındaki uygulamalarda yetersiz kaldığı görülen liderlik vurgusu dinamik yetenekler bağlamındaki becerilere doğru kaydırılabilir.
- Dinamik yeteneklerin alanda kolayca ortaya çıkması için alanın kronik sorunu olan okul yöneticiliğinin profesyonel bir meslek olmasına yönelik yasal düzenleme yapılabilir, üniversitelerde dinamik yeteneklerin bir performans göstergesi olması sağlanabilir. Ayrıca programlarda danışman-takipçi mantığına son verilerek dinamik yetenekler için gereken öğrenci özerkliği artırılabilir, doktora programlarında bir dinamik yetenekler gündemi ve misyonu oluşturulabilir.
- Dinamik yeteneklerin etkili biçimde kazandırılmasında öğrencilerin bilim yapma motivasyonu ile uygulama becerisi kazanma istekleri araştırma ve geliştirme beceri ve üretkenliklerini farklılaştırabilmektedir. Ayrıca mevcut sistemde eğitim-öğretim açısından en büyük zorluk olan kuram ve uygulama bütünlüğünün sağlanamaması alanda kronikleşmiş bir sorun olarak hala çözülememiştir. Bu konudaki çözüm, kuram ve uygulamanın kurumsal düzeyde de tamamen ayrılması olabilir. Doktora programları araştırma (felsefe) ve eğitim doktorası olarak iki ayrı koldan yürütülebilir, öğretim elemanlarına da araştırmacı ve uygulamacı olarak iki ayrı kariyer yolu oluşturulabilir. Böylece sahada yöneticilik ve öğretmenlik yapan öğrenciler, uygulama tecrübelerini kuramsal bilgiyle desteklemek için eğitim doktorasına yönelerek alanın uygulama kısmını kuramsal destekle daha sağlam temellere oturtabilirler. Akademik kariyer düşünen, araştırmacı olmak isteyen öğrenciler ise felsefe doktorası yaparak nitelikli bilgi üretimi ile daha çok araştırma üretkenliği sunabilirler.

- Araştırma ve geliştirme kapsamındaki proje ve işbirlikleri üretimi, sadece paydaşların ilgi ve tercihlerine bırakılmadan bu konuda ortak bir program misyonu oluşturulabilir, öğrencilere hem program kapsamında proje ve iş birliği ile uygulamalı araştırma yapma hem de diğer program ve kuruluşlarla iş birlikleri ve projeler oluşturma imkânı sunulabilir. Danışman ve öğretim üyeleri dönem başında proje ve iş birliklerine yönelik bilgilendirme toplantıları yapabilir. Mezuniyet için projelerde araştırmacı olarak yer alma şartı getirilebilir. YÖK tarafından sosyal bilimler ve özellikle eğitim alanındaki projelere olan ekonomik-örgütsel destek artırılabilir.
- MEB-YÖK iş birliğiyle programda yönetici olmayan öğrencilerin kuramsal bilgiyi uygulamaya geçirebilecekleri; eğitim liderliği, kalite ve yönetim uygulamaları yapabilecekleri alanlar açılarak öğrencilere uygulama fırsatları sunulabilir.
- Coğrafi yapısı nedeniyle sıkça doğal afetler nedeniyle kriz ortamları deneyimleyen ülkemizde, doktora programlarının beklenmedik değişimlere hızlı uyum sağlamaları ve eğitim-öğretimi etkili biçimde devam ettirebilmeleri için program kapsamında alternatif eğitim-öğretim seçenekleri (çevrimiçi uzaktan öğretim uygulamaları, uzaktan-yüzyüze karma öğretim sınıfları vb.) hazırda tutulabilir. Buna yönelik teknolojik alt yapı ve paydaş eğitimleri oluşturulabilir.
- EYDP’de toplumsal katkıya daha fazla önem verilebilir, bu amaçla ticaret odaları, esnaf ve sanatkâr dernekleri, halk eğitim merkezleri, aile danışma merkezleri, çocuk evleri, huzurevleri, kadın koruma merkezleri gibi toplumsal kuruluşlar ziyaret edilerek bu kurumların örgütsel yönetimi ve buradaki eğitim faaliyetleri incelenebilir. Bu kurumlarla işbirlikleri ve projeler yürütülebilir; bu birimlerin yöneticileri programda derslere davet edilerek hem etkileşim kurulabilir hem de ortak sorun alanlarının belirlenmesi sağlanabilir.
- Program kapsamında bilim dalı başkanlığı, program dışında alanın öncü bilimsel etkinliklerini düzenleyen kongre kurulları veya dernekler, alan ve çevresindeki

değişim ve yeniliklere dair farkındalık oluşturabilirler. Alandaki değişimlerden kaynaklanan problemlerin çözümü ve ihtiyaçların karşılanmasında hızlı, dinamik tepkilerle değişimlere liderlik yapabilirler.

- Öğrencilerin ödevden yayın üretmeleri ders geçme koşulu olarak değil, araştırma yeterliliğini artırma, araştırma fırsatı yakalama, akademik kimlik ve kariyer gelişimi için teşvik edilebilir. Dönem başında ortak yazarlı çalışmalarla ilgili, haksız yazarlığın ne olup olmadığına dair öğrencilere net açıklamalar yapılabilir. Haksız yazarlığın önlenmesine yönelik programda etik bir denetleme mekanizması oluşturulabilir.
- Danışmanlar tarafından öğrencilere kendi kişisel-akademik ağlarını kurmaları ve genişletmelerine yönelik daha fazla destek sunulabilir. Bu kapsamda danışmanlar öğrenciyi kendi kişisel-akademik ağlarına dâhil edebilirler, diğer öğretim üyeleri ile iletişim kurmaya yönlendirebilirler, üst dönem doktora öğrencileriyle iletişime geçmeye ve ortak araştırmalara teşvik ederek kendi kişisel-akademik ağlarını oluşturmalarına yardım edebilirler.
- MEB-YÖK iş birlikleri ile öğrencilere kamu kurumlarında yöneticilik uygulaması (stajı) yaptırılabilir. Öğrencilere sorun yaşanan okullarda, birimlerde danışmanlık yapma ve sorunun çözümüne yönelik rapor hazırlama görevi verilebilir, MEB il/ilçe teşkilatı veya okul düzeyindeki toplantılara aktif olarak katılmaları ve danışmanlık yapmaları sağlanabilir
- Programda öğretim üyelerine sanal gerçeklik, giyilebilir teknolojiler, arttırılmış gerçeklik, metaverse sınıflar, eğitimde yapay zekâ uygulamaları gibi yeni teknolojilerin öğretimde kullanılmasına yönelik alt yapı ve teknik destek oluşturularak eğitimler verilebilir. Böylece yeni teknolojilerin öğretimde kullanılmasına yönelik öğretim üyesi becerileri geliştirilebilir.
- Yaratıcı tezler sadece birkaç kongre ya da üniversite kapsamında değil, YÖK tarafından farklı kategorilerde (en iyi nicel araştırma, en iyi nitel araştırma, en iyi

model önerisi, en iyi kuram oluşturma/doğrulama, en iyi uygulamaya katkı vb.) maddi ve manevi ödüllendirilerek desteklenebilir. Bu uygulama bir lisansüstü eğitim ve bilim politikası haline getirilebilir.

- Öğrencilerin yeteneklerini dönüştürmeleri ve ekonomik açıdan desteklenmeleri amacıyla kendilerine sunulan burs, bütçe, yurtdışı eğitimi vb. imkânlar çeşit ve sayı bakımından artırılabilir. Ayrıca burslar sadece öğretim elemanlarına yönelik değil, başarılı her öğrencinin faydalanmasına imkân sunacak şekilde daha kapsayıcı olabilir. Öğrencilere doktora eğitimi sürecinde bir aşama olarak yurtdışı eğitim deneyimi sunulabilir.
- Öğrencilerin kolektif öğrenme ve araştırmalar için daha çok biraraya gelmeleri sağlanabilir. Buna yönelik araştırma grubu veya toplulukları oluşturulabilir, Danimarka ve Finlandiya gibi ülkelerde öğrencilere uygulanan grup danışmanlığı yapılabilir; danışmanlar, öğretim üyeleri ve bilim dalı başkanı tarafından öğrencilere rekabet ettikleri hissi yerine aynı takımında yer aldıkları hissettirilebilir.
- Öğrencilerin araştırma sürecinde ihtiyaç duydukları araştırma yazılımları, kaynak kitap, veri toplama aşamasındaki kırtasiye ve diğer giderlerini karşılamada özel bütçe ve ödenekler oluşturulabilir.
- Dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin öğrenciye kazandırılmasında kilit unsur olan danışmanlar, nitelikli rehberlik sunabilecekleri kadar öğrencinin danışmanlık sorumluluğunu üstlenebilir; danışmanlarıyla düzenli olarak biraraya gelebilir, bu toplantıların etkili ve verimli geçmesi sağlanabilir.
- Doktora öğrencilerinin diğer öğretim üyeleriyle etkileşime girmeleri ve lisans dersleri vermeleri sağlanabilir. Böylece akademik kimliklerinin inşa edilmesine ve EYDP’de akademik ve mesleki açıdan dinamik yeteneklerinin geliştirilmesine katkı sağlanabilir.

- Öğrencilerin yabancı dil gelişimleri açısından, yurtdışında araştırma ve bilimsel etkinlik deneyimine ekonomik ve yönetsel destek (Post-doc, Erasmus, kongre vb.) sağlanabilir. Öğrencilere yabancı dilde eğitim veren kurumlardan ders veya hazırlık sınıfı aldırılabilir, ders programına “İngilizce Akademik Okuma, Konuşma ve Yazma” gibi zorunlu dersler konulabilir, öğrenci kabulünde test İngilizcesi yanında İngilizce konuşma ve yazma puanları da istenebilir.
- Öğrencilere danışman seçme, ders alma, konu seçme vb. konularda özgürlük sunulabilir; tez sürecini tamamlamada danışman ve öğrenci birlikte sorumlu tutulabilir; danışmanlık sisteminin standartları, tarafların karşılıklı görev ve sorumlulukları belirlenerek netleştirilebilir. Bu konuda “Danışmanlık Uygulama Yönergesi” gibi uygulanabilir nitelikte yasal bir dayanak oluşturulabilir.
- Danışmanlar öğrenciye rehberlik ve mentorluk ederek yeteneklerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olabilir; öğrenciyi olumlu duygu ve davranışlarla (etkili iletişim, güven, hoşgörü, empati vb.) yetiştirmeye dikkat edebilir.
- Güncel yenilik ve değişimleri duyurmada sosyal medya-paylaşım ağları, forum ve bloglar kullanılabilir; programların web siteleri daha aktif tutulabilir; öğrencilerin ilgisini çekecek alanla ilgili haber ve içerikler sosyal medya-paylaşım ağları, forum ve bloglar yoluyla daha çok kişiye ulaştırılabilir.
- Öğrenci görüş ve ihtiyaçlarının belirlenmesi için daha kapsamlı, etkili anketler yapılabilir, anket sonuçları değerlendirilerek çözümler üretilebilir, öğrenci talep ve ihtiyaçları düzenli yüzyüze toplantılarla alınabilir. Bu ihtiyaçların karşılanması ve sorunların çözümlerine yönelik neler yapıldığı, hangi aşamalarda olduğu üniversite web sitelerinde duyurularak ihtiyaç ve önerilerin karşılanma durumları şeffaf biçimde paylaşılabilir.
- Doktora mezunları YÖK ve MEB kapsamında yönetici olarak istihdam edilebilir; mezun becerilerinden faydalanma, öncelik verme, dikkate değer ekonomik katkı ve

kariyer avantajı ile istihdam etmede MEB ve YÖK iş birliği yapmaya yönelik politika kararları oluşturabilir.

- Programda bütüncül, kök, standart veya akredite edilmiş bir ders programı oluşturmaya yönelik politika kararı alınabilir, programlar akredite edilebilir.
- Doktora öğrenimi izni için yasal düzenleme yapılabilir.
- Enstitü ve bilim dalı başkanlığının özerk karar alma düzeyi ve yetkileri güçlendirilebilir; enstitülere ayrı öğretim üyesi kadrosu ile bina, derslik, laboratuvar gibi fiziki imkânlar sunulabilir; üniversite üst yönetiminde tüm kararlara katılmaları sağlanabilir.
- EY bilim dalları ile iş birliği yapılarak bilim felsefesi, alandaki temel kuramlar, orta ve ileri düzey araştırma teknikleri derslerinin yer aldığı (teorik ve uygulama kısmı ile birlikte) zorunlu bir çerçeve program oluşturulabilir. Buna ek, öğrencilerin kişisel ve mesleki gelişimini destekleyen, kuramsal bilgilerini kullanabilecekleri uygulama ayağı bulunan, dinamik yetenekler bağlamındaki beceri ve yetenekleri kazandırmayı amaçlayan güncel ve daha zengin bir seçmeli dersler havuzu oluşturulabilir. Seçmeli dersler güncel değişimlere göre sürekli revize edilebilir, programa öğrencilerin istedikleri zaman istedikleri dersleri-özellikle her zaman ihtiyaç duyulan bilimsel araştırma teknikleri ve istatistik derslerini-alabilecekleri bir esneklik kazandırılabilir.
- Üniversite ve alt birimlerine kendilerini finanse etme imkânı verilebilir, kendi finansman kaynaklarını yaratmaya yönelik daha esnek ve özerk bir örgüt yapısı oluşturulabilir.
- MEB ve EY iş birliği ile güncel ihtiyaç ve gereklilikler dikkate alınarak kuramsal ve uygulamalı açıdan yönetici yeterlilikleri belirlenebilir, programlardaki kazanımlar buna göre yeniden düzenlenerek bu niteliklere sahip eğitim yöneticileri yetiştirilebilir.

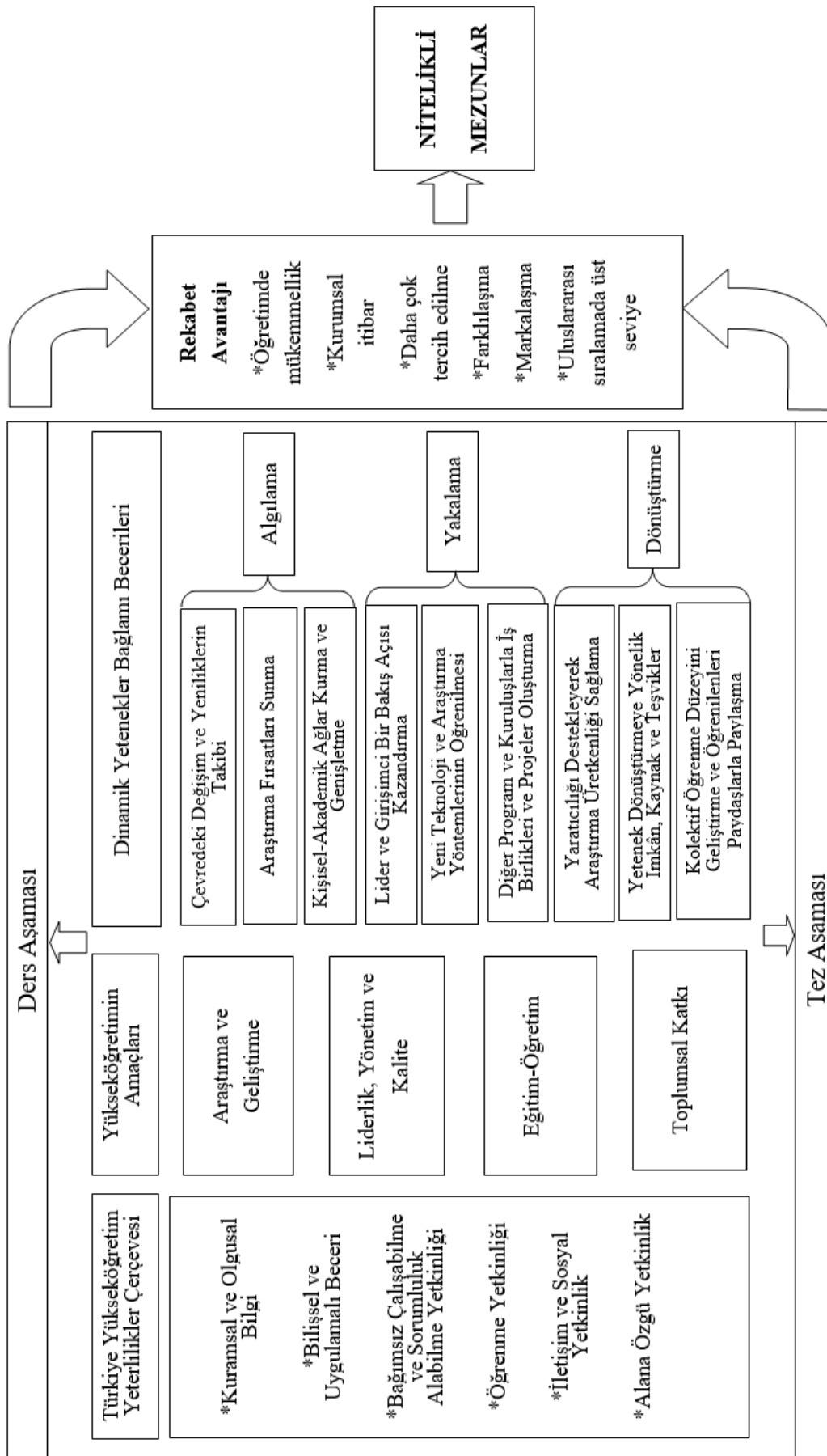
- Programa en yetenekli öğrencileri çekmek amacıyla programın sunduğu imkânların, avantajların tanıtımı yapılarak bilinirliğini artırılabilir; bilim dalı ve program öğretim üyeleri sosyal medya hesaplarından (X, Instagram, LinkedIn vb.) programın avantajlarını, kazandırdığı becerileri duyurabilir. Öğrenci kabulünde saha tecrübesi, yüksek lisans dönemindeki yayın sayısı, bilim sınavı ile araştırma yeterlilikleri ve akademik olarak kendini ifade etme becerilerinin durumu gibi ölçütler kullanılarak daha kapsamlı bir kabul süreci yürütülebilir.
- Disiplinlerarası görünümü artırmaya yönelik öğrencilere kamu yönetimi, hukuk, psikoloji, bilişim, ekonomi, sosyoloji, felsefe gibi farklı program ve disiplinlerden ders aldırılabilir ve işbirlikçi araştırmalar yapılabilir. Farklı kurum, yerel yönetim ve meslek kollarıyla işbirlikleri yürütülebilir.
- Nitelikli yayınlar maddi-manevi ödüller ve bütçe ile desteklenerek araştırma üretkenliği artırılabilir, buna yönelik programda bir misyon ve somut bir teşvik sistemi oluşturulabilir. Öğrencilerin çalışmalarına nitelikli dönütler verilerek nitelikli araştırma yapmaya teşvik etmeye yönelik eğitim yönetimi politika kararı alınabilir, nitelikli dönüt vermeye yönelik eğitimler düzenlenebilir.
- EYDP kapsamında alandaki sorunlara çözüm getiren en iyi ve farklılık yaratan uygulama örneklerine yönelik konferanslar düzenlenerek ödüller verilebilir. Bu tür uygulamaların öğrenci ve program yeteneklerini dönüştürmedeki katkısı bu konferanslarda ortaya konularak yaygınlaştırılması teşvik edilebilir; öğretim, fiziki ve sosyal imkânların öğrenci merkezli biçimde geliştirilmesiyle programların diğerlerinden farklılaşarak markalaşması ve yeniliğe liderlik etmesi sağlanabilir. Uluslararasılaşma iş birlikleri ile programlar diğerlerinden farklı kılınabilir, bu farklılaştırmalar ortak diplomalı/iki dilli programlar açma, değişim programları yürütme, yurtdışı hocaları derslere dâhil etme gibi eylemler olabilir.

- Araştırma sonuçları değerlendirilerek eğitim yönetimi doktora programlarının eksik yönleri giderildiği takdirde doktora terkinin önüne geçilebilir, böylece programların uluslararası rekabet gücü artırılabilir.

Araştırmacılara Öneriler

- Bu araştırma eğitim yönetimi doktora alanını dinamik yetenekler bağlamında ele almıştır. Dinamik yeteneklere ilişkin anlayışı geliştirmek ve daha da derinleştirmek için eğitim ve yükseköğretim alanında dinamik yetenekler yaklaşımına ilişkin daha fazla araştırma yapılabilir.
- Araştırmada öğrenci ve öğretim üyelerinin dinamik yeteneklere ilişkin görüşleri alınmıştır. Ayrı bir araştırmada bilim dalı başkanı, enstitü müdürleri, fakülte dekanları, rektör gibi yükseköğretim liderlerinin dinamik yeteneklere ilişkin görüşleri alınabilir.
- Meslek liseleri, lisans ve lisansüstü programlar ile eğitim fakülteleri; yöneticilerin yönetim süreçleri; öğrenci, akademik ve idari personelin öğrenme, yenilikçilik, yaratıcılık, girişimcilik süreçleri de dinamik yetenekler bağlamında ele alınabilir.
- Eğitim yönetimi alanının toplumsal katkı bağlamının güçlendirilmesine yönelik toplumsal kurumlarla iş birlikçi proje araştırmaları yürütülebilir.
- Programın uygulama ayağının güçlendirilmesine yönelik alternatif doktora eğitimi modelleri öneren karma desenli uygulamalı araştırmalar yapılabilir.
- Bu araştırma dinamik yetenekler yaklaşımını devlet tarafından finanse edilen ve iş güvencesinin yüksek olduğu devlet üniversitelerinde ele almıştır. Farklı bir araştırmada kendi finans kaynakları bulunan ve iş güvencesinin düşük olduğu, daha fazla performans göstergeleri bulunan vakıf ve özel üniversiteler bağlamında dinamik yeteneklere ilişkin araştırmalar yürütülebilir. Bu üniversitelerle devlet üniversitelerinin dinamik yetenekleri karşılaştırılabilir.

- Araştırmada doktora programlarında haksız yazarlık gibi önemli bir etik problemin yaşandığı belirlenmiştir. Bu soruna yönelik araştırmalar yapılabilir.
- Doktora eğitimi sürecinin geliştirilmesi, farklı ülkelerdeki doktora eğitimi uygulamaları ve mezun nitelikleri araştırılabilir.
- Doktora öğrencilerinin akademik özerklikleri ve akademik kimlik gelişimlerini konu alan boylamsal araştırmalar yapılabilir.
- Doktora mezunlarının istihdam edilebilirliklerini düzenleyen politika uygulamalarının geliştirilmesine yönelik araştırmalar yapılabilir.
- Araştırma derinlemesine veriler toplama amacıyla nitel araştırma yaklaşımında doküman analizi ve görüşme veri toplama teknikleri kullanılarak sınırlı sayıda katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Aynı araştırma nicel ve karma araştırma yöntemleri ile yürütülerek daha çok katılımcı ile daha büyük örneklemeler üzerinde uygulanabilir.
- Bu araştırma nitel araştırma yaklaşımı kapsamında durum çalışması deseninde gerçekleştirilmiştir. Aynı araştırma boylamsal araştırma ya da eylem araştırması olarak da desenlenerek yürütülebilir.
- Eğitim yönetimi kapsamındaki doktora programlarının dinamik yetenekler bağlamında incelenmesi ile elde edilen verilere dayanılarak EYDP’de verilen doktora eğitimi sürecine ilişkin bir gelişim modeli tasarlanarak öneri olarak sunulmuştur (Şekil 10). Öğrencilere program kapsamında TYYÇ bilgi, beceri ve yetkinlik boyutu yeterlilikleri yanında dinamik yetenekler bağlamındaki beceriler, hem ders (seminer ve yeterlilik dönemi de dâhil) aşamasında hem de tez sürecinde yükseköğretimin amaçları ile bütünleştirilerek kazandırılmaya çalışılmalıdır. Modelin beklenen çıktıları TYYÇ becerilerine ek olarak dinamik yetenekler bağlamı becerilerinin etkili ve sürdürülebilir biçimde öğrencilere kazandırılması ile programa rekabet avantajı sağlayarak mezun niteliklerinin artırılmasıdır.



KAYNAKLAR

- Ada, Ş., & Gümüş, S. (2012). The reflection of instructional leadership concept on educational administration master's programs: A comparison of Turkey and the United State of America. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(2), 462-474.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Ağralıoğlu, N. (2013). Türkiye’de lisansüstü öğretim. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3(1), 1-9. <https://doi.org/10.5961/jhes.2013.053>
- Ahola, S. (2000, January). *Hidden curriculum in higher education something to fear for or comply to?* Innovations in Higher Education Conference, Helsinki.
- Akdoğan, E., & Altınok, V (2024). Türkiye’de yükseköğretimin misyonu ve etkililiği. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 4(2), 16-31.
- Akkaya, B. (2020). Covid-19 pandemi sürecinde sağlık kurumu yöneticilerinin dinamik yetenekleri ve sürdürülebilirlik algıları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(38), 943-960. <https://doi.org/10.35408/comuybd.723448>
- Akın, S., & Solmaz, G. (2019). Araştırmacı öğretmenin desteklenmesi: Bir durum çalışması. *Ege Eğitim Dergisi*, 20(2), 383-401. <https://doi.org/10.12984/egeefd.588166>

- Akoğlan Kozak, M., & Doğantan, E. (2017). Dinamik yeteneklerin stratejik planı aracılığıyla analizi: Bir kamu kurumu örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, 4(1), 49-63.
- Aksu, M., & Yücel, C. (2023). Eğitim yönetimi alanında teori ve uygulama boşluğu. *Toplum, Eğitim ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 164-192. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10439739>
- Aktan, C. C., & Gencil, U. (2007). Yükseköğretimde akreditasyon. C. Can Aktan (Ed.), *Değişim çağında yükseköğretim içinde* (s. 1-14). İzmir: Yaşar Üniversitesi Yayını.
- Aküzüm, C. (2016). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin eğitim yönetimi programı bağlamında lisansüstü eğitime bakış açılarının incelenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, 67, 85-108.
- Aladağ, C., & Dalgıç, S. (2019). Lisansüstü eğitimde yaşanan sorunlar. Fuat Tanhan (Ed.), *Lisansüstü eğitim üzerine düşünceler içinde* (ss. 203-228). Ankara: Pegem.
- Altbach, P. G. (2007). Globalization and the university: Realities in an unequal world. In James J. F. Forest & P. G. Altbach (Eds.), *International handbook of higher education* (pp. 121-139). Dordrecht: Springer.
- Altıok S., Yükseltürk E., & Üçgül M. (2018). Lisansüstü öğrencilerinin bilimsel araştırmaya ilişkin yeterlikleri ve araştırmaya yönelik kaygılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi/Journal of Higher Education and Science*, 8(2), 348-367. <https://doi.org/10.5961/jhes.2018.277>
- Altun, B. (2020). *Sürdürülebilir öğretmen gelişimi: Mesleki öğrenme toplulukları*. Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Ambrosini, V. (2019). Dynamic managerial capabilities. In R. J. Aldag (Ed.), *Oxford Research Encyclopedias: Business and Management* (1st ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.20>

- Anadolu Ajansı. (2023). *YÖK, yapay zekâ alanına yeni bölümler ve etik mevzuatı getiriyor*.
<https://www.aa.com.tr/tr/egitim/yok-yapay-zeka-alanina-yeni-bolumler-ve-etik-mevzuati-getiriyor/3059069#> sayfasından erişilmiştir.
- Ankara Üniversitesi. (2024). *Eğitim yönetimi anabilim dalı, misyon*.
<http://eyp.education.ankara.edu.tr/misyon/> sayfasından erişilmiştir.
- Arabacı, İ. B., & Şener, G. (2014). Üniversitelerin misyon ifadelerinin tematik olarak incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(2), 701-716.
- Aral, S., Dellarocas, C., & Godes, D. (2013). Introduction to the special issue-social media and business transformation: a framework for research. *Information Systems Research*, 24(1), 3-13.
- Aragon Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28(1), 71-88.
<https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925233>
- Arastaman, G., Uslu, O., Arslan, S. S., & Gülsoy Kerimoğlu, P. N. (2020). Eğitim yönetimi alanında doktora öğrencisi olmak: Lisansüstü öğrencilerin bakış açısından fenomenolojik bir inceleme. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(4), 1323-1346. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.8c.4s.11m>
- Argon, T., & Sipahioğlu, M. (2015). Eğitim sendika yönetici ve üyelerinin MEB insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2).
- Arslanoğlu, R. A. (2002). Küreselleşme ve üniversite. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 1-12.
- Artun, C. (2020). *Otel işletmelerinde dinamik yetenekler, hizmet inovasyonu ve performans ilişkisi: Çevresel belirsizlik ve örgütsel yapının rolü*. Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

- Avcı, F. (2023). Türkiye’de pandemi sürecinde uzaktan eğitimi konu alan bilimsel araştırmaların değerlendirilmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 13(1), 401-430. [https://doi.org/ 10.24315/tred.1035636](https://doi.org/10.24315/tred.1035636)
- Avcı, H., & Gök, E. (2022). Yükseköğretimde yönetim: Türkiye’de üniversite senatoları ve katılımcılık. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 248-262. [https://doi.org/ 10.32329/uad.1160853](https://doi.org/10.32329/uad.1160853)
- Aydemir, S., & Çam, Ş. (2015). Lisansüstü öğrencilerinin lisansüstü eğitimi almaya ilişkin görüşleri. *Turkish Journal of Education*, 4(4), 4-16.
- Aydın, O. (2021). Türk yükseköğretim alanı için gerekli bir kavram: "Rekabet". *Yükseköğretim Dergisi*, 11(2), 375-386. <https://doi.org/10.2399/yod.21.685313>
- Aydın, A., & Uysal, Ş. (2011). Evaluation of doctoral theses on educational administration in Turkey and abroad, in terms of subjects, methods, and results. *Eurasian Journal of Educational Research*, 42, 1-14.
- Aypay, A. (2003). Yükseköğretimin yeniden yapılandırılması: Sosyo ekonomik ve politik çevrelerin üniversitelerde kurumsal adaptasyona etkileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 9(2), 194-213.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bakioğlu, A., & Gürdal, A. (2001). Lisansüstü tezlerde danışman ve öğrencilerin rol algıları: Yönetim için göstergeler. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1) 9-18.
- Balcı, A. (2008). Türkiye’de eğitim yönetiminin bilimleşme düzeyi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 181-209.
- Balcı, A. (2020). COVID-19 özelinde salgınların eğitime etkileri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 75-85.
- Balcı, A. (2021). *Sosyal bilimlerde araştırma. Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi. <https://doi.org/10.52848/ijls.880112>

- Baran, H. (2015). *Eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi lisansüstü programının okul yöneticisi yeterlikleri bağlamında incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Barnes, B. J., & Austin, A. E. (2009). The role of doctoral advisors: A look at advising from the advisor's perspective. *Innovative Higher Education*, 33, 297-315.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Bastalich, W., & McCulloch, A. (2024). The ideal research degree supervisor 'can play any role': Rethinking institutional orientation and induction for commencing doctoral students. *Innovations in Education and Teaching International*, 61(3), 583-596. <https://doi.org/10.1080/14703297.2022.2158117>
- Bayar, A., & Duran, E. (2019). Lisansüstü eğitimde nitelik sorunları. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(20), 219-240. <https://doi.org/10.33692/avrasyad.664273>
- Baydarova, I., Collins, H. E., & Barron, D. (2023). Formation, negotiation, and alignment of doctoral student and supervisors' expectations: a co-constructed narrative. *Journal of Further and Higher Education*, 47(10), 1362-1374. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2023.2256683>
- Baykara, B. (2019). *Türkiye'deki eğitim yönetimi programlarının ontolojik eleştirisi*. Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Begun, A. L., Berger, L. K., Otto-Salaj, L. L., & Rose, S. J. (2010). Developing effective social work-university community outreach collaborations. *Social Work*, 55, 54-62.

- Bejinaru, R. (2017). Dynamic capabilities of universities in the knowledge economy. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(4), 577-595. <https://doi.org/10.25019/MDKE/5.4.07>
- Beycioğlu, K., & Dönmez, B. (2006). Eğitim yönetiminde kuramsal bilginin üretimine ve uygulanmasına ilişkin bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (47), 317-342.
- Bissaker, K., Kupke, S., Dawadi, D., Pokhrel, K., Alexander, V., Shearer, J., ... & Nawab, A. (2019). The power of an effective community in creating networked researchers: Outcomes beyond a thesis. In *Getting the Most Out of Your Doctorate* (pp. 63-82). Emerald Publishing Limited.
- Bogotch, I., Schoorman, D., & Reyes Guerra, D. (2017). Educational curriculum leadership as currere and praxis. *Leadership and Policy in Schools*, 16(2), 303-327
- Bowman, C. ve Ambrosini, V. (2003). How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy, *British Journal of Management*, 14(4), s. 289-303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00380.x>
- Boyce, B. A., Napper Owen, G., Lund, J. L., & Almarode, D. (2019). Doctoral students' perspectives on their advisors. *Quest*, 71(3), 321-332. <https://doi.org/10.1080/00336297.2019.1618065>
- Boyer, E. L. (1990). *Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate*. Princeton University Press, 3175 Princeton Pike, Lawrenceville, NJ 08648.
- Bui, H. T. (2014). Student-supervisor expectations in the doctoral supervision process for business and management students. *Business and Management Education in HE*, 1(1), 12-27. <https://doi.org/10.11120/bmhe.2014.00006>
- Bukko, D., & Dhesi, J. (2021). Doctoral students living, leading, and learning during a Pandemic. *Impacting Education: Journal on Transforming Professional Practice*, 6(2), 25-33. <https://doi.org/10.5195/ie.2021.167>

- Bulut, M. ve Özdemir, S. (2022). Yükseköğretim sistemleri sıralamaları ve Türk yükseköğretimi üzerine değerlendirmeler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(3), 2721-2755.
- Burbules, N. C., & Callister Jr, T. A. (2000). Universities in transition: The promise and the challenge of new technologies. *Teachers college record*, 102(2), 271-293.
- Burrows, A., Harvey, L., & Green, D. (1992). *Concepts of quality in higher education: A review of the literature*. Quality in Higher Education Project.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *New structure and behavior in school administration*. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., & Köklü, N. (1999). Eğitim bilimleri alanında öğrenim gören lisansüstü öğrencilerinin araştırma yeterlikleri konusunda öğretim üyelerinin görüşleri. *Eğitim ve Bilim*, 23(112), 18-28.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International journal of corporate social responsibility*, 1, 1-8. DOI 10.1186/s40991-016-0004-6
- Carter, S., & Kumar, V. (2017). 'Ignoring me is part of learning': Supervisory feedback on doctoral writing. *Innovations in Education and Teaching International*, 54(1), 68-75. <https://doi.org/10.1080/14703297.2015.1123104>
- Cengiz, E. (2016). Hacettepe Üniversitesi Kütüphaneleri web sitesinin kullanılabilirliğinin eğitimle desteklenmesi ve değerlendirilmesi: Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü öğrencileri üzerine bir çalışma. *Türk Kütüphaneciliği*, 30(1), 84-95.
- Ceylan, Ö. Ö., İdil, F. H., & Söyler, S. K. (2024). Kuram ve uygulama arasında bir köprü: Doktoralı öğretmenler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (59), 485-506. <https://doi.org/10.53444/deubefd.1387146>

- Chien, S.Y., & Tsai, C.H. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning and firm performance. *Journal of Organizational Change*, 25(3), 434-444. <https://doi.org/10.1108/09534811211228148>
- Chugh, R., & Ruhi, U. (2018). Social media in higher education: A literature review of Facebook. *Education and Information Technologies*, 23, 605-616. <https://doi.org/10.1007/s10639-017-9621-2>
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma deseni nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları* (Selçuk Beşir, Çev.). Ankara: Eğiten.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2016). *Designing and conducting mixed methods research*. New York: Sage.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
- Corner, S., Löfström, E., & Pyhältö, K. (2017). The relationships between doctoral students' perceptions of supervision and burnout. *International Journal of Doctoral Studies*, 12, 91-106. <https://doi.org/10.1108/SGPE-D-18-00003>
- Corner, S., Pyhältö, K., Peltonen, J., & Bengtson, S. S. (2018). Similar or different? Researcher community and supervisory support experiences among Danish and Finnish social sciences and humanities PhD students. *Studies in Graduate and Postdoctoral Education*, 9(2), 274-295. <https://doi.org/10.1108/SGPE-D-18-00003>
- Cosner, S., Tozer, S., Zavitskovsky, P., & Whalen, S.P. (2015). Cultivating exemplary school leadership preparation at a research intensive university. *Journal of Research on Leadership Education*, 10(1), 11-38. <https://doi.org/10.1177/1942775115569575>
- Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2021). *Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021-2025)*.

<https://cbddo.gov.tr/SharedFolderServer/Genel/File/TR-UlusalYZStratejisi2021-2025.pdf> sayfasından erişilmiştir.

Cunliffe, A. L. (2008). *Organization theory*. Sage. <https://books.google.com.ua/books> sayfasından erişilmiştir.

Çalık, T. (2003). Eğitimde değişimin yönetimi: Kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36(36), 536-557.

Çalık, T., & Gürer, G. T. (2019, Ekim). *Lisansüstü öğrencilerin aldıkları eğitime ilişkin görüşlerinin incelenmesi*. 4. Uluslararası Yükseköğretim Çalışmaları Konferansı'nda sunulmuş bildiri. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Çalık, T., & Sezgin, F. (2005). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 13(1), 55-66.

Çelik, Ş. N. (2019). Lisansüstü eğitim programlarının niteliğinin değerlendirilmesi. Fuat Tanhan (Ed.), *Lisansüstü eğitim üzerine düşünceler* içinde (ss. 134-148). Ankara: Pegem. <https://doi.org/10.14527/9786052416099>

Çelik, D. (2023). Kamu yönetiminide dijital dönüşümde bir sorun alanı: Dijital kültüre karşı direnç. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 5(1), 69-86. <https://doi.org/10.58307/kaytek.1308745>

Çengel, M., & Binark, A. (2019). Proje yönetim bileşenleri bağlamında teknoloji transfer ofislerinin girişimcilik ve şirketleşmeye etkisinin incelenmesi. *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 28-34.

Çınkır, Ş., & Yıldız, S. (2018). Bir Bologna değerlendirme çalışması: Eğitim yönetimi lisansüstü program yeterliliklerine ilişkin kazanımların incelenmesi. *Yükseköğretim Dergisi*, 8(1), 55-67. <https://doi:10.2399/yod.18.004>

Çiftçi, M. (2010). Girişimci üniversite ve üçüncü kuşak üniversiteler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27).

- Çuhadar, A., Arslan, F., Demirel, M. (2019). Lisansüstü eğitim gören öğrencilerin gelecek beklentileri üzerine bir araştırma. *The Journal of Social Sciences*, 39(39), 72-80. <http://dx.doi.org/10.16990/SOBIDER.5113>
- Dalkılıç, A. C., & Öter, Ö. M. (2024). Eğitim yönetimi tezsiz yüksek lisans programlarının etkililiğine ilişkin öğrenci görüşlerinin incelenmesi (Mardin Artuklu Üniversitesi örneği). *International Journal of Mardin Studies*, 5(1), 7-24.
- Davies, D., & Dodd, J. (2002). Qualitative research and the question of rigor. *Qualitative Health Research*, 12(2), 279-289. <https://doi:10.1177/104973230201200211>
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
- De Boer, H.F., Jongbloed, B.W.A., Enders, J., & File, J. M. (2010). M. (2010). *Progress in higher education reform across Europe, Funding reform, Volume 1: Executive Summary and main report*. Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS). <https://research.utwente.nl/en/publications/progress-in-higher-education-reform-across-europe-funding-reform--3> sayfasından erişilmiştir.
- Deb, T. (2005). *A conceptual approach to strategic talent management*. New Delhi: Indus Publishing Company. <https://books.google.com.tr/books> sayfasından erişilmiştir.
- Deeds, D. L., De Carolis, D., & Coombs, J. (2000). Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 211-229. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00013-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00013-5)
- Deshpande, A. (2017). Faculty best practices to support students in the ‘virtual doctoral land’. *Higher Education for the Future* 4(1), 12-30. <https://doi.org/10.1177/2347631116681211>
- Devlet Memurları Kanunu. (1965). *Resmî Gazete*. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.657.pdf> sayfasından erişilmiştir.

- Dilci, T. (2019). Eğitim bilimleri örnekleminde lisansüstü eğitimin niteliksel boyutuna ilişkin görüşler. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(1), 159-179. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.538667>
- Dogan, K., & R. P. Vecchio. (2001). Managing envy and jealousy in the workplace. *Compensation and Benefits Review*, 32(2), 57-64.
- Doğan, Y., & Şen Ersoy, N. (2022). *Eğitimde metaverse: Kuram ve uygulamalar*. İstanbul: Efe Akademi. <https://books.google.com.tr/books> sayfasından erişilmiştir.
- Dosi, G., Nelson, R., & Winter, S. (Eds.). (2001). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford: Oxford University Press.
- Dysthe, O., Samara, A., & Westrheim, K. (2006). Multi-voiced supervision of master's students: a case study of alternative supervision practices in higher education. *Studies in Higher Education*, 31(3), 299-318.
- Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürleri Çalıştay Raporu. (2012). Eğitim Araştırmaları Konseyi-Kuruluş Toplantıları. http://www.egitimbilimlerienstitusu.hacettepe.edu.tr/dosyalar/EBE_MudurlerToplantisi_CalistayRaporu.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Eğitim Reformu Girişimi. (2018a). 6. *Eğitimde İyi Örnekler Konferansı teması: Merak edenler*. <https://www.egitimreformugirisimi.org/16-egitimde-iyi-ornekler-konferansi-temasi-merak/> sayfasından erişilmiştir.
- Eğitim Reformu Girişimi. (2018b). *Eğitimde iyi örnek nedir?* <https://www.egitimreformugirisimi.org/egitimde-iyi-ornek-nedir/> sayfasından erişilmiştir.
- Eğitim Yöneticileri ve Deneticileri Derneği. (2024). *Eğitim Yönetimi Kongresi: Eğitim yönetimi alanında 18 yıllık bir gelenek*. <https://eyedder.org.tr/kongreler> sayfasından erişilmiştir.

- Eğitim Yöneticileri ve Uzmanları Derneği. (2024). *İşimiz gücümüz eğitim*.
<https://www.eyuder.org/> sayfasından erişilmiştir.
- Eğmir, E., Ödemiş, İ. S., & Kayır, G. (2014). Lisansüstü tez danışmanlığının incelenmesi.
Journal of International Social Research, 7(31).
- Eisenhardt K. M, & Schoonhoven, C. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Stratetic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2), 136-150. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.136>
- Eisenhardt K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
- Ekiz, D. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı.
- Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü OECD. (2021). International student mobility (indicator). <https://data.oecd.org/students/international-student-mobility.htm/> sayfasından erişilmiştir.
- Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü OECD. (2022). *Trends shaping education 2022* Paris: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/6ae8771a-en>.
- Erdem, A. R. (2012). Bilim insanı yetiştirmede araştırma eğitimi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (3), 166-175.
- Erdem, A. R. (2013). Bilgi toplumunda üniversitenin değişen rolleri ve görevleri. *Yükseköğretim Dergisi*, 3(2), 109-120.
- Erdoğan, A. (2014). Türkiye'de yükseköğretimin gündemi için politika önerisi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (1), 1-17.
- Eren, Z. (2018). *Eğitim yönetimi araştırmalarında ortak yazarlık sosyal ağı üzerinden akademik iş birliği*. Bilimsel Araştırma Projesi. Sinop Üniversitesi.

- Ergin Kocatürk, H. (2018, Haziran). *Eğitim yönetimi doktora programlarında okutulan derslerin tematik analizi*. ERPA International Congresses on Education’da sunulmuş bildiri. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Erkılıç, T. A., & Can, S. (2018). Eğitim yönetimi ders kitaplarının içerik ve fiziksel özellikleri açısından incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(4), 295-307.
- Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L., & Allen, S. D. (1993). *Doing naturalistic inquiry: A guide to methods*. Sage. <https://books.google.com.tr/books> sayfasından erişilmiştir.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., & Terra, B. R. C. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29(2), 313-330. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00069-4)
- Eurydice. (2018). *The European Higher Education Area in 2018: Bologna Process Implementation Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eurydice. (2021). *Mobility Scoreboard: Higher Education Background Report-2018/19* http://eracon.info/assets/files/2020/mobilityscoreboard_2018_19.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Euronews. (2022). *Türkiye’de doktora öğrencisi sayısı 5 yılda yüzde 75 arttı: Nüfusa göre oran AB’den yüksek*. <https://tr.euronews.com/2022/05/09/turkiye-de-doktora-ogrencisi-say-s-5-y-lda-yuzde-75-artt> sayfasından erişilmiştir.
- Farzaneh, M., Ghasemzadeh, P., Nazari, J. A., & Mehralian, G. (2021). Contributory role of dynamic capabilities in the relationship between organizational learning and innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 655-676. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2019-0355>

- Farzaneh, M., Wilden, R., Afshari, L., & Mehralian, G. (2022). Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation. *Journal of Business Research*, 148, 47-59. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.030>
- Felin, T., & Powell, T. C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California management review*, 58(4), 78-96.
- Fenge, L. A. (2012). Enhancing the doctoral journey: The role of group supervision in supporting collaborative learning and creativity. *Studies in Higher education*, 37(4), 401-414.
- Finch, D. J., Peacock, M., Levallet, N., & Foster, W. (2016). A dynamic capabilities view of employability: Exploring the drivers of competitive advantage for university graduates. *Education+Training*, 58(1), 61-81. <https://doi.org/10.1108/ET-02-2015-0013>
- Fisk, P. (2017). *Education 4.0... the future of learning will be dramatically different, in school and throughout life*, <https://www.peterfisk.com/2017/01/future-education-young-everyone-taught-together/> sayfasından erişilmiştir.
- Flowerdew, J., & Peacock, M. (2001). *Issues in EAP: A preliminary perspective. Research perspectives on English for academic purposes*. Flowerdew, J. and Peacock, M. (Eds.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Foss, N. J., & Ishikawa, I. (2007). Towards a dynamic resource-based view: Insights from Austrian capital and entrepreneurship theory. *Organization Studies*, 28(5), 749-772.
- Gagne, F. (2004). Transforming gifts into talents: the DMGT as a developmental theory, *High Ability Studies*, 15(2), 119-147. <https://doi.org/10.1080/1359813042000314682>
- Garvin, D. A. (1999) Öğrenen bir örgüt yaratmak. (G. Bulut Çev.). *Bilgi yönetimi* içinde (ss. 51-82). İstanbul: Mess.

- Gazi Üniversitesi. (2022). *Bilgi paketi*
<https://obs.gazi.edu.tr/oibs/bologna/index.aspx?lang=tr&curOp=showPac&curUnit=81&curSunit=8664641035#>, sayfasından erişilmiştir.
- Gazi Üniversitesi. (2023). *Duyuru. Gazi Üniversitesi 97. Yıl en başarılı tez yarışması başvuru değerlendirme sonuçları.*
<https://egtbil.gazi.edu.tr/view/announcement/305744?type=1&item=gazi-universitesi-97-yil-en-basarili-tez-yarismasi-basvuru-degerlendirme-sonuclari> sayfasından erişilmiştir
- Gazi Üniversitesi. (2024). *Öğrenci bilgi sistemi.* <https://obs.gazi.edu.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Gazi Üniversitesi. (2024a). *2023 Yılı Kurum İç Değerlendirme Raporu.*
<https://kalite.gazi.edu.tr/view/page/30881> sayfasından erişilmiştir.
- Gazi Üniversitesi. (2024b). *2024-2025 Güz Dönemi lisansüstü öğrenci alımı başvuruları.*
<https://egtbil.gazi.edu.tr/view/announcement/308632?type=1&title=2024-2025-guz-donemi-lisansustu-ogrenci-alimi-basvurulari> sayfasından alınmıştır.
- Gebauer, H. (2011). Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1238-1250.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.003>
- Gencel, U. (2001). Yükseköğretim hizmetlerinde toplam kalite yönetimi ve akreditasyon. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(3), 2001.
- Gibbs, G. R. (2007). Thematic coding and categorizing. *Analyzing Qualitative Data*, 703, 38-56. <https://dx.doi.org/10.4135/9781849208574>
- Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dynamic capabilities, innovation and organizational learning: Interrelations and impact on firm performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 213, 985-991.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.515>

- Gopinathan, S., & Lee, M. H. (2018). Excellence and equity in high-performing education systems: policy lessons from Singapore and Hong Kong. *Infancia y Aprendizaje*, 41(2), 203-247. <https://doi.org/10.1080/02103702.2018.1434043>
- Goksel, N., & Bozkurt, A. (2019). Artificial intelligence in education: Current insights and future perspectives. In S. Sisman-Ugur, & G. Kurubacak (Eds.), *Handbook of Research on Learning in the Age of transhumanism* (pp. 224-236). Hershey, PA: IGI Global.
- Görgülü, D., Küçükali, R., & Ada, Ş. (2013). Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik öz yeterlilikleri. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 3(2), 53-71.
- Graham, K., & Moore, R. (2021). The role of dynamic capabilities in firm-level technology adoption processes: A qualitative investigation. *Journal of Innovation Management*, 9(1), 25-50. https://doi.org/10.24840/2183-0606_009.001_0004
- Gratton, L., & Ghoshal, S. (2005). Beyond best practice. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 49-57.
- Güçlü, N., & Yılmaz, G. (2019). Türkiye ve bazı Avrupa ülkelerinin doktora programlarının değerlendirilmesi. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 71-89.
- Gülcan, M. G. (2005). *AB ve eğitim süreci*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Güler, M., & Kırbaşlar, İ. (2020). *Teknoloji transfer ofislerinin üniversite sanayi iş birliğindeki rolü*. Ankara: İktisad.
- Güleç, İ., & Demir, S. (2023). Türk Yükseköğretiminde toplumsal katkının kapsamı üzerine bir değerlendirme. *Journal of University Research*, 6(1), 1-12. <https://doi.org/10.32329/uad.1135842>
- Gümüş, S., & Bellibaş, M. Ş. (2013). Eğitim yönetimi doktora eğitiminde uygulama temelli bir yaklaşım: Eğitim doktorası (Ed.D.). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 19(1), 7-29.

- Günbey, M. (2022). *Akademik kimlik oluşum sürecinin doktora eğitimi bağlamında çözümlenmesi*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güzel, İ., & Özeren, E. (2021). Covid-19 pandemi sürecinin lisansüstü eğitim faaliyetlerine etkisi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(20), 167-185.
- Hacettepe Üniversitesi. (2016). *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Danışmanlık Yönergesi*.
https://egitimbilimlerienstitusu.hacettepe.edu.tr/tr/menu/danismanlik_yonergesi-82 sayfasından erişilmiştir.
- Haktankaçmaz, M., İ. (2004). Türk kamu yönetiminde yönetişimin uygulanabilirliği. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(1), 45-62.
- Hamid, S., Chang, S., & Kurnia, S. (2009). *Identifying the use of online social networking in higher education*. Same places, different spaces. Proceedings ascilite Auckland, 419-422.
- Hallinger, P., & Bryant, D. A. (2016). Exploring features of highly productive research contexts in Asia: A comparison of knowledge production in educational leadership in Israel and Hong Kong. *Asia pacific journal of education*, 36(1), 165-184.
<https://doi.org/10.1080/02188791.2014.934780>
- Harvey, L., (2004) Analytic quality glossary. *Quality Research International*.
<http://www.qualityresearchinternational.com/glossary/quality.htm> sayfasından erişilmiştir.
- Hauss, K. (2020). What are the social and scientific benefits of participating at academic conferences? Insights from a survey among doctoral students and postdocs in Germany. *Research Evaluation*, 30(1), 1-12. doi: 10.1093/reseval/rvaa018

- Hava, K. (2019). Öğretim üyelerinin öğrenme ortamlarında yeni teknolojileri kullanma düzeyinin belirlenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(3), 165-181. [10.17556/erziefd.484928](https://doi.org/10.17556/erziefd.484928)
- Hayter, C. S., & Cahoy, D. R. (2018). Toward a strategic view of higher education social responsibilities: A dynamic capabilities approach. *Strategic Organization*, 16(1), 12-34. <https://doi.org/10.1177/1476127016680564>
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199705\)18:5%3C339::AID-SMJ883%3E3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199705)18:5%3C339::AID-SMJ883%3E3.0.CO;2-7)
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford: Blackwell. <https://books.google.com.tr/books> sayfasından erişilmiştir.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Henao Garcia, E. A., Lopez Gonzalez, M., & Garces Marin, R. (2014). Research and innovation capabilities measurement in higher education institutions: A dynamic capabilities approach. *Entramado*, 10(1), 252-271.
- Heron, M., Dippold, D., Gravett, K., Ahmad, A., Aljabri, S., Ghosh, P., ... & Zhu, F. (2024). Building a community of practice through a doctoral research group. *Studies in Graduate and Postdoctoral Education*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/SGPE-10-2023-0098>
- Herrmann, K. J., Wichmann Hansen, G., & Jensen, T. K. (2014). *Quality in the PhD process-A survey among PhD students at Aarhus University*. Aarhus: Aarhus

University.

http://www.au.dk/fileadmin/www.au.dk/kvalitetiphd/KVALITET_I_PHD__UK_.pdf

Hesapçioğlu, M. (2006). Eğitim kurumlarında kalite olgusu ve kalite güvence sistemleri.

M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 23, 143-160

Hidalgo Penate, A., Padron Robaina, V., & Nieves, J. (2019). Knowledge as a driver of dynamic capabilities and learning outcomes. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 24, 143-154. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2019.02.004>

Holloway, I., & Wheeler, S. (1996). *Qualitative research for nurses*. Oxford: Blackwell

Science Ltd.

Hong Kong Eğitim Üniversitesi. (2024). *Are you considering pursuing masters-level study?*https://www.linkedin.com/posts/eduhk-ielc_masterslevellearningeducationalleadership-activity-7221068017554579456

KVzm?utm_source=share&utm_medium=member_desktop sayfasından erişilmiştir.

KVzm?utm_source=share&utm_medium=member_desktop sayfasından erişilmiştir.

Hoskins, C. M., & Goldberg, A. D. (2005). Doctoral student persistence in counselor education programs: Student-program match. *Counselor Education and Supervision*, 44(3), 175-188.

Huang, Z. Y. (2005). *Development and validation of dynamic capability index for school administration*. Doctoral dissertation, National Chengchi University, Taipei.

Hube, B., Stockport, G., & Soutar, G. (2022). A cogwheel model of dynamic capabilities: Evidence from an Australian university. *Australian Journal of Public Administration*, 1, 20. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12554>

Hulten, C.R., & Hao, X. (2008, November). *What is a company really worth? Intangible capital and the 'Market to book value' puzzle*. National Bureau of Economic Research. University of Maryland. <https://doi.org/10.3386/w14548>

İnal, B. (2007). Akademik amaçlı okuma izlencesi oluşturmadaki temel kriterler. *Cankaya University Journal of Arts and Sciences*, 1(7), 49-59.

- Jairam, D., & Kahl. (2012). Navigating the doctoral experience: the role of social support in successful degree completion. *International Journal of Doctoral Studies*, 7, 313-329. <https://doi.org/10.28945/1700>
- James, R., Baldwin, G., & McInnis, C. (1999). *Which University? The factors influencing the choices of prospective undergraduates*. Canberra: Department of Education, Training and Youth Affairs.
- Kahraman, Ü., & Tok, T. (2016). Eğitim yönetimi denetimi planlaması ve ekonomisi lisansüstü öğrencilerinin aldıkları eğitim hakkındaki görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 147-164. <https://doi.org/10.12780/uusbd.90859>
- Kagan, C., & Diamond, J. (2019). *University–community relations in the UK: engaging universities*. Springer.
- Kaliforniya Devlet Üniversitesi. (2024). Eğitim Liderliğinde Eğitim Doktorası. <https://education2.sdsu.edu/jdp> sayfasından erişilmiştir.
- Kaplan, T. (2015). *Örgüt kültürü perspektifinden dinamik yetenekler*. Yüksek Lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Karadağ, N., & Özdemir, S. (2017). Türkiye’de doktora eğitimi sürecine ilişkin öğretim üyelerinin ve doktora öğrencilerinin görüşleri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2, 267-281. <https://doi.org/10.5961/jhes.2017.206>
- Karaman, K. (2010). Küreselleşme ve eğitim. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 2(3), 131-144.
- Karaman, S., & Bakırcı, F. (2010). Türkiye’de lisansüstü eğitim: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 94-114.
- Karakuş, M., Gökalp, S., & Bağrıyanık, H. (2015). Eğitim geçmişleri ile kazanç düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik öğretmen algıları. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 233-257.

- Karakütük, K., Aydın, A., Abalı, G., & Yıldırım, S. (2008). Opinions of the managers of postgraduate education institutes of universities in Ankara on postgraduate education problems. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 42.
- Kart, A., & Gelbal, S. (2014). Öğretmen adaylarının bilimsel araştırma öz yeterlik algılarının ikili karşılaştırmalı yargılar yöntemiyle belirlenmesi. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 5(1), 12-23. <https://doi.org/10.21031/epod.21383>
- Kasap, S. (2019). Lisansüstü eğitimde yabancı dil yeterliliğinin yeri. Fuat Tanhan (Ed.), *Lisansüstü eğitim üzerine düşünceler içinde* (ss.156-165). Ankara: Pegem.
- Kaya, G, Z. (2023). Yükseköğretimde eğitim harcamaları. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 49-65. <https://doi.org/10.14744/ysbed.2023.00031>
- Kayapınar Kaya, S., Dal, M., & Aşkın, A. (2019). Türkiye’deki devlet ve vakıf üniversite kampüslerinin sürdürülebilir-ekolojik parametreleri açısından karşılaştırılması. *Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 106-125. <https://doi.org/10.25092/baunfbed.532420>
- Keedy, J. L. (2005). Reconciling the theory and practice schism in educational administration through practitioner-developed theories in practice. *Journal of Educational Administration*, 43(2), 134-153. <https://doi.org/10.1108/09578230510586551>
- Kıcı, D., & Dilmen, N. E. (2014). Sosyal paylaşım ağlarının işbirlikli öğrenmede kullanımı: Bir Facebook uygulaması. *Journal of Marmara University Social Sciences Institute/Öneri*, 11(41). <https://doi.org/10.14783/od.v11i41.5000011422>
- Kıral, E., & Altun, B. (2015) Expectations of students in the educational administration, supervision, planning and economics master’s program without thesis and their opinions regarding the satisfaction of their expectations. *The Anthropologist*, 21(3), 512-521. <https://doi.org/10.1080/09720073.2015.11891841>

- Kısa, N., Badavan, Y., & Houchens, G. (2020). Reasons for theory-practice gap in the field of educational administration. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 28(4), 1629-1645. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.3626>
- Kirby, D. A. (2002). *Entrepreneurship*. Maidenhead: Mcgraw-Hill,
- Kowalski, T. J. (2003). Superintendent shortage: The wrong problem and wrong solutions. *Journal of School Leadership*, 13(3), 288-303. <https://doi.org/10.1177/105268460301300303>
- Koşar, D., Er, E., & Kılınç, A. Ç. (2020). Yüksek lisans yapmak: eğitim yönetimi öğrencilerinin lisansüstü eğitim yapma nedenlerine ilişkin nitel bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (53), 370-392. Doi: 10.21764/maeuefd.581698
- Koşar, D. (2021). Eğitim yönetimi alanında tez yazmak: Mezunların deneyimleri. *TEBD*, 19(2), 1299-1322. <https://doi.org/10.37217/tebd.1005956>
- Kozak, A. M., & Doğantan E. (2017). Dinamik yeteneklerin stratejik planı aracılığıyla analizi: Bir kamu kurumu örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, 4(1), 49-63.
- Köksoy, M. (1998). *Yükseköğretimde kalite ve Türk yüksek öğretimi için öneriler*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Kumar, V., & Stracke, E. (2007). An analysis of written feedback on a PhD thesis. *Teaching in Higher education*, 12(4), 461-470. <https://doi.org/10.1080/13562510701415433>
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1149-1172. <https://doi.org/10.1093/icc/dty054>

- Kurt, T., & Gümüş, S. (2015). Dünyada yükseköğretim finansmanına ilişkin eğilimler ve Türkiye için öneriler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (1), 14-26. <https://doi.org/10.5961/jhes.2015.105>
- Kuzhabekova, A., & Temerbayeva, A. (2018). The role of conferences in doctoral student socialization. *Studies in Graduate and Postdoctoral Education*, 9(2), 181-196. <https://doi.org/10.1108/SGPE-D-18-00012>
- Küçük, E., Al, U., & Olcay, E., N. (2008). Türkiye’de bilimsel elektronik dergiler. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 22(3), 308-319.
- Küçükçene, M., & Özdemir, M. (2022). Eğitim yönetimi anabilim dalı misyon ifadelerinin kimlik bağlamında incelenmesi. *Yükseköğretim Dergisi*, 12(3), 424-436. <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2024.12663>
- Küpeli, B., & Karataş, S. (2019). 2023 Eğitim Vizyonu Belgesi "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimi" bölümünün değerlendirilmesi. *EYFOR X Tam Metin Bildiri Kitabı*, 36-76.
- Kwauk, C., & Braga, A. (2017). Translating competencies to empowered action. *Center for Universal Education at Brookings*. <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/11/translating-competencies-empowered-action.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Leithwood, K., & Louis, K. S. (1998). *Organizational learning in schools*. Lisse the Netherlands: Swets and Zeitlenger.
- Leonard Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(1), 111-125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* (ed. Cartwright D). New York: Harper & Row.

- Lewis, R. J. (2003). Some thoughts regarding gender issues in the mentoring of future academicians. *Academic Emergency Medicine*, 10(1), 59-61.
- Li, D., Liu, J. (2012). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: *Evidence from China*. *Journal of Business Research*, 65(8), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007>
- Liao, Y. K., & Suprpto, R. R. M. (2024). An empirical model of university competitiveness and rankings: The effects of entrepreneurial behaviors and dynamic capabilities. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 34-43.
- Limon, İ., & Durnalı, M. (2018). Doktora öğrencilerinin doktora eğitimi ve öğretim üyelerine yönelik metaforik algıları. *Sakarya University Journal of Education*, 8(1), 26-40.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage. <https://books.google.com.tr/books> sayfasından erişilmiştir.
- Lindblom Ylanne, S., Trigwell, K., Nevgi, A., & Ashwin, P. (2006). How approaches to teaching are affected by discipline and teaching context. *Studies in Higher education*, 31(03), 285-298. <https://doi.org/10.1080/03075070600680539>
- Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği. (2016). *T. C. Resmî Gazete*, 29690, 20 Nisan 2016.
- Lopez, S. V. (2005). Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities. *Management decision*, 43(5), 661-669. <https://doi.org/10.1108/00251740510597699>
- Lopez Cabrales, A., Bornay Barrachina, M., & Diaz Fernandez, M. (2017). Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems. *Personnel Review*, 46(2), 255-276. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0146>
- Lunenburg, F. C., & Ornstein A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (Arastaman, G. Çev.). Ankara: Nobel Yayın.

- Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355-378. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00043-2)
- Ma, J., & Todorovic, Z. (2011). Making universities relevant: Market orientation as a dynamic capability within institutions of higher learning. *Academy of Marketing Studies Journal*, 15, 1.
- MacInerney K. (2011). *The value of dynamic capabilities for strategic management*. Doktora Tezi, Köln Üniversitesi, Köln.
- Maguire, K., Prodi, E., & Gibbs, P. (2018). Minding the gap in doctoral supervision for a contemporary world: a case from Italy. *Studies in Higher Education*, 43(5), 867-877.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of business research*, 67(1), 2707-2719. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.020>
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. New York: Sage.
- Martinson, B. C., Anderson, M. S., & De Vries, R. (2005). Scientists behaving badly. *Nature*, 435(7043), 737-738.
- Mays, N., & Pope, C. (2000). Qualitative research in health care, assessing quality in qualitative research. *BMJ*, 320, 50-52.
- Mazon, G., Soares, T. C., Birch, R. S., Schneider, J., & Andrade Guerra. (2022). Green absorptive capacity, green dynamic capabilities and green service innovation: a study in Brazilian universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-10-2021-0454>
- Mc Alpine, L., & Amundsen, C. (Eds.). (2011). *Doctoral education: Research-based strategies for doctoral students, supervisors and administrators*. Springer Science+Business Media B.V. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-0507-4>.

- Mercer, J. (2019). *Seven global key challenges faced by universities and their leadership teams*.<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/publicsector/deloitte-uk-making-the-grade-2015.pdf>. sayfasından erişilmiştir.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayın.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi*. (S. A. Altun ve A. Ersoy, Çeviri Ed.), Ankara: Pegem Akademi.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2021). *Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği*. Erişim: <https://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/613.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2023a). *Dünyanın eğitim gündemi*. <https://abdigm.meb.gov.tr/www/dunyanin-egitim-gundemi/icerik/1458> sayfasından erişilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2023b). *Dünyanın eğitim gündemi*. https://abdigm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2022_12/29104256_DEG_60.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2024a). *Haberler, Türkiye'de yabancı dil eğitiminin geliştirilmesi için yeni proje başladı*. <https://ttkb.meb.gov.tr/www/turkiyede-yabanci-dil-egitiminin-gelistirilmesi-icin-yeni-proje-basladi/icerik/626> sayfasından erişilmiştir.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2024b). *Türkçe ve Dil Eğitiminde İyi Uygulamalar Konferansı 22-24 Mayıs 2024'te düzenleniyor*. <https://ttkb.meb.gov.tr/www/turkce-ve-dil-egitiminde-iyi-uygulamalar-konferansi-22-24-mayis-2024te-duzenleniyor/icerik/600> sayfasından erişilmiştir.
- Morse, J. M. (2000). Determining sample size. *Qualitative Health Research*, 10(1), 3-5. <https://doi.org/10.1177/104973200129118183>
- Morgan, G. (1997). *Images of organization (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Moxham, L., Dwyer, T., & Reid-Searl, K. (2013). Articulating expectations for PhD candidature upon commencement: Ensuring supervisor/student 'best fit'. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(4), 345-354. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2013.812030>
- Murphy, J., & Hallinger, P. (1986). The superintendent as instructional leader: findings from effective school districts. *Journal of Educational Administration*, 24(2), 213-236.
- Muneeb, D., Tehseen, S., & Saeed, K. (2020). A study on dynamic capabilities view of doctoral students' research productivity. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2018-1479>
- Mutmainaha, I., Suharjob, B., Kirbrandoko, & Nurmalinad R. (2020). The influence of dynamic capability and performance on the competitiveness of private higher education. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(9), 456-470.
- Myers, K.R., Tham, W.Y., Yin, Y., Cohodes, N., Thursby, J.G., Thursby, M.C., ... Wang, D. (2020). Unequal effects of the covid- 19 pandemic on scientists. *Nature Human Behaviour*, 4(9), 880-883. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0921-y>
- Nabiyev, V.V. (2010). *Yapay zekâ*. Ankara: Seçkin.
- Naldi, L., Wikström, P., & Von Rimscha, M. B. (2014). Dynamic capabilities and performance: an empirical study of audiovisual producers in Europe. *International Studies of Management & Organization*, 44(4), 63- 82. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825440404>
- National Academic Advising Association NACADA (2024). *About NACADA*. <https://nacada.ksu.edu/About-Us.aspx#> sayfasından erişilmiştir.

- Navarro, J., & Gallardo, F. (2003). A model of strategic change: Universities and dynamic capabilities. *Higher Education Policy*, 16, 199-212. <https://doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300016>
- Nayal, P., Pandey, N., & Paul, J. (2022). Covid-19 pandemic and consumer-employee-organization wellbeing: A dynamic capability theory approach. *Journal of Consumer Affairs*, 56(1), 359-390. <https://doi.org/10.1111/joca.12399>
- Nayır, F. (2011). Eğitim bilimleri alanında lisansüstü öğrenim görmekte olan müfettiş, okul yöneticisi ve öğretmenlerin sorunları. *Journal of Faculty of Educational Sciences*, 44(2). https://doi.org/10.1501/Egifak_0000001230
- Neuman, L. (2014). *Toplumsal araştırma yöntemleri: Nitel ve nicel yaklaşımlar cilt I*. (S. Özge, Çev.). Ankara: Yayın Odası.
- Neuman, L. (2016). *Toplumsal araştırma yöntemleri: Nitel ve nicel yaklaşımlar cilt II* (S. Özge, Çev.). Ankara: Yayın Odası.
- Nohutçu, A., & Balcı, A. (2003). Kamu yönetiminin yeni perspektif ve dinamizmi: “Kamu”nun yönetilmesinden “Kamu”nun yönetmesi anlayışına doğru. A. Balcı ve A. Nohutçu (Ed.), *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar içinde* (s. 13-25). Ankara: Seçkin.
- Oplatka, I. (2008). The field of educational administration: A historical overview of scholarly attempts to recognize epistemological identities, meanings and boundaries from the 1960s onwards. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 8-35. <https://doi.org/10.1108/09578230910928061>
- Oplatka, I. (2012). The 2011 BELMAS Conference: New topics, diverse ideas, much more international than before. *Management in Education*, 26(1), 21-27.
- Oplatka, I. (2016). *Eğitim yönetiminin mirası* (S. Turan, F. Bektaş, M. Yalçın, Çev.). Ankara: Pegem Akademi.

- Ortaç, F. R., Kurt, A., & Kılınç, M. (2021). Öğretim elemanlarının kalite güvencesi algısının ölçümlenmesi, bir vakıf üniversitesi örneği. *Anasay*, (15), 73-89. <https://doi.org/10.33404/anasay.859151>
- Oxford University. (2022). *Humanities Division. Code of Practice on Supervision of Graduate Research Students 2021-22.* chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.humanities.ox.ac.uk/files/codeofpracticeonsupervisionofgraduateresearchstudents2021-22ht22pdf sayfasından erişilmiştir.
- Overall, N. C., Deane, K. L., & Peterson, E. R. (2011). Promoting doctoral students' research self-efficacy: Combining academic guidance with autonomy support. *Higher Education Research & Development*, 30(6), 791-805. <https://doi.org/10.1080/07294360.2010.535508>
- Ödemiş Keleş, N (2020). *Türkiye’de eğitim yönetimi anabilim dalında üretilen doktora tezlerindeki bilgi üretiminin, tezlerin incelenmesi ve katılımcı görüşleri üzerinden değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Ödemiş Keleş, N., & Tonbul, Y. (2020, Eylül). Eğitim yönetimi doktora tezlerinde üretilen bilginin, bilimin işlevleri açısından değerlendirilmesi. VII. *Euroasian Research Congress Bildiri Kitabı*, 667-685.
- Ödemiş Keleş, N., & Sezgin, F. (2024). Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi’nin dinamik yetenekler bağlamında değerlendirilmesi. *Yaşadıkça Eğitim*, 38(1), 217-229. <https://doi.org/10.33308/26674874.2024381637>
- Öğretmenlik Meslek Kanunu. (2024). *T.C. Resmî Gazete*. 7354, 3 Mart 2022.
- Özdemir, G. (2024). Asrın felaketi olarak nitelendirilen 6 Şubat depremleri’nin eğitim süreçlerine yansımaları. *New Era International Journal of Interdisciplinary Social Researches*, 9(23), 45-54.

- Özdemir, S., Köse, M. F., & Kavgacı, H. (2014). Türkiye'de eğitim yönetimi alanındaki yüksek lisans programlarının okul liderliği standartları çerçevesinde değerlendirilmesi. *Mukaddime*, 5(1), 1-26.
- Örücü, D., & Şimşek, H. (2011). Akademisyenlerin gözünden Türkiye'de eğitim yönetiminin akademik durumu: Nitel bir analiz. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 167-197.
- Özdemir, M. (2017). Eğitim yönetiminde epistemik bunalımın arkeolojisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(2), 281-304.
<https://doi.org/10.14527/kuey.2017.010>
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi alanının temelleri ve çağdaş yönelimler*. Ankara: Anı.
- Özel, G., Türkan, S., & Ünal, C. (2022). TÜBİTAK 2237-A doğa bilimlerinde istatistiksel modelleme yöntemleri ve uygulamaları eğitiminin değerlendirilmesi. *Bilge International Journal of Science and Technology Research*, 6(1), 20-28.
<https://doi.org/10.30516/bilgesci.1037043>
- Özer, M. (2021). *Türkiye'de yükseköğretimde büyüme ve dönüşüm*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi.
- Özer, M., Gür, B. S., & Küçükcan, T. (2011). Kalite güvencesi: Türkiye Yükseköğretimi için stratejik tercihler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), 59-65.
<https://doi.org/10.5961/jhes.2011.009>
- Özkan, M., & Turan, S. (2022). Uygulamalı okul liderliği okulu: uzmanlar yöneticilerle buluşuyor (Bir TÜBİTAK BİDEB eğitim etkinliğinin ardından). *Alanyazın*, 3(1), 57-61 <http://dx.doi.org/10.22596/cresjournal.0301.57.61>
- Özüdoğru, G., & Çakır, H. (2014). Öğretim elemanlarının bilişim teknolojileri kullanımında öğretmen adaylarına model olma farkındalıklarının incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 207-226

- Patton, M. Q. (2018). *Nitel araştırma ve değerlendirme*. (M. Bütün & S. B. Demir, Çev.) Ankara: Pegem Akademi.
- Park, C. (2007). *Redefining the doctorate*. York: Higher Education Academy.
<http://dx.doi.org/10.1080/14703297.2015>
- Park, K., Park, N., Heo, W., & Gustafson, K. (2019). What prompts college students to participate in online surveys? *International Education Studies*, 12(1), 69.
<https://doi.org/10.5539/ies.v12n1p69>
- Parker Jenkins, M. (2018). Mind the gap: developing the roles, expectations and boundaries in the doctoral supervisor-supervisee relationship. *Studies in Higher Education*, 43(1), 57-71. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1153622>
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities, *Decision Sciences*, 42(1), 239-273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Pearson, M., & Brew, A. (2002). Research training and supervision development. *Studies in Higher Education*, 27(2), 135-150. <https://doi.org/10.1080/03075070220119986c>
- Peker, Ö. (1996). Toplam kalite yönetimi ve kamu hizmetinde kalite. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 5(6), 43-57.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell Publishing.
https://books.google.com.tr/books?id=aigWHVhP5tsC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false sayfasından erişilmiştir.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 171-191.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581. <https://doi.org/10.2307/2392363>

- Piening, E. P. (2013). Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda. *Public Management Review*, 15(2), 209-245.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2012.708358>
- Polat, G. (2010). *Eğitim yönetimi ve denetimi anabilim dalında yapılmış lisansüstü tez çalışmalarının incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?. *International journal of information management*, 26(4), 302-312.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.03.011>
- Porter, E. M. (2001). Strateji ve internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62-78.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615-647. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr049>
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>
- Pulsiri, N., & Vatananan Thesenvitz, R. (2018). A Systematic literature review of dynamic capabilities, strategic foresight, and organizational learning. In *2018 Proceedings of PICMET'18: Managing Technological Entrepreneurship: The Engine for Economic Growth*, Honolulu, pp.1-9. <https://doi.org/10.23919/PICMET.2018.8481885>
- Pyh  t  , K., Vekkaila, J., & Keskinen, J. (2015). Fit matters in the supervisory relationship: Doctoral students' and supervisors' perceptions about supervisory activities. *Innovations in Education and Teaching International*, 52(1), 4-16, doi: 10.1080/14703297.2014.981836

- Quacquarelli Symonds World University Rankings. (2023). *QS World University Rankings 2023: Top global universities*. <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings/2023> sayfasından erişilmiştir.
- Ramsden, P. (2003). *Learning to teach in higher education*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203507711>.
- Richardson, G. B. (1972). The organisation of industry. *The Economic Journal*, 82(327), 883-896. <https://doi.org/10.2307/2230256>
- Riehl, C., Larson, C. L., Short, P. M., & Reitzug, U. C. (2000). Reconceptualizing research and scholarship in educational administration: Learning to know, knowing to do, doing to learn. *Educational Administration Quarterly*, 36(3), 391-427. <https://doi.org/10.1177/00131610021969047>
- Roberts, D. L., Piller, F. T., & Lüttgens, D. (2016). Mapping the impact of social media for innovation: The role of social media in explaining innovation performance in the PDMA comparative performance assessment study. *Journal of Product Innovation Management*, 33, 117-135. <https://doi.org/10.1111/jpim.12341>
- Robertson, I. (2008). *Comment: How universities and graduates can thrive*. Retrieved from <http://www.independent.co.uk>.
- Robertson, I. (2008). *Comment: How universities and graduates can thrive*. <https://www.independent.co.uk/student/career-planning/getting-job/comment-how-universities-and-graduates-can-thrive-918572>. sayfasından erişilmiştir.
- Robertson, S. L. (2010). *Globalising UK higher education*. Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies. Institute of Education, University of London.
- Robson, I., Ojiako, U., & Maguire, S. (2022). A complexity perspective of dynamic capabilities in enterprise project organizations. *Production Planning & Control*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/09537287.2022.2126953>

- Roller, M. R., & Lavrakas, P. J. (2015). *Applied qualitative research design: A total quality framework approach*. Guilford Publications.
- Sabuncuğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji* (3. Baskı). Bursa: Ezgi.
- Sakar, C. (2024). A comparative analysis of educational administration doctoral programs in the international context: Examples from Türkiye and Canada. *Journal of Innovative Research in Teacher Education*, 5(1), 49-74. <https://doi.org/10.29329/jirte.2024.650.4>
- Salge, T. O. (2011). A behavioral model of innovative search: Evidence from public hospital services. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 181-210. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq017>
- Sambrook, S., Stewart, J., & Roberts, C. (2008). Doctoral supervision... a view from above, below and the middle!. *Journal of Further and Higher Education*, 32(1), 71-84. <https://doi.org/10.1080/03098770701781473>
- San Diego Devlet Üniversitesi (2024). *Eğitimde ortak doktora programı*. <https://education2.sdsu.edu/jdp> sayfasından erişilmiştir.
- Saraç, M. A. Y. (2021). *2030'a doğru yükseköğretim politikaları*. <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2021/2030-a-dogru-yuksekogretim-politikalari.aspx> sayfasından erişilmiştir.
- Sayan, Y., & Aksu, H. H. (2005). Akademik personel olmadan lisansüstü eğitim yapan bireylerin karşılaştıkları sorunlar üzerine nitel çalışma: Dokuz Eylül Üniversitesi-Balıkesir Üniversitesi durum belirlemesi. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (Özel Sayı 1: Lisansüstü Eğitim), 59-66.
- Schaller, A. A., Vatananan Thesenvitz, R., Pulsiri, N., & Schaller, A. M. (2019, August). The rise of digital business models: An analysis of the knowledge base. In *2019 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)* (pp. 1-13). IEEE. <https://doi.org/10.23919/PICMET.2019.8893696>

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). San Fransisco: John Wiley & Sons.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic management journal*, 35(2), 179-203. <https://doi.org/10.1002/smj.2099>
- Schilke, O., & Goerzen, A. (2010). Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. *Journal of management*, 36(5), 1192-1219. <https://doi.org/10.1177/0149206310362102>
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of management annals*, 12(1), 390-439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Schreyögg, G., & Kliesch Eberl, M. (2007). How dynamic can organisational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-33. <https://doi.org/10.1002/smj.613>
- Schroter, S., Montagni, I., Loder, E., Eikermann, M., Schäffner, E., & Kurth, T. (2020). Awareness, usage and perceptions of authorship guidelines: an international survey of biomedical authors. *BMJ open*, 10(9), e036899. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-036899>
- Seitniyazova, G. (2020). *Stratejik yönetim paradigması olarak dinamik yetenekler teorisinin firma performansı üzerine etkisi: Rekabet üstünlüğünün aracılık rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Serin, H., & Ergin Kocatürk, H. (2019). Eğitim yönetimi yüksek lisans öğrencilerinin eğitim sürecine dair deneyimleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 495-513. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.7c.2s.2m>

- Sever, I., & Ersoy, A. (2017). Araştırma görevlilerinin gözünden danışmanlık ve doktora süreçleri. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 183-202.
- Sezgin, F. (2002). *Araştırma görevlilerinin yetiştirilmesinde tez danışmanı öğretim üyelerinin yetiştiricilik rolleri*. Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Sezgin, F. (2003). Öğretim üyelerinin yetiştiricilik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 33, 132-139.
- Sezgin, F., Kavgacı H., & Kılınç, A. Ç. (2011). Türkiye'de eğitim yönetimi ve denetimi lisansüstü öğrencilerinin öz değerlendirmeleri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (3), 161-169. <https://doi.org/10.5961/jhes.2011.024>
- Sezgin, F., Kılınç, A. Ç., & Kavgacı, H. (2012). Yüksek lisans öğrencilerinin iyi bir tez danışmanından beklentilerine ilişkin nitel bir çalışma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 129-148. <https://doi.org/10.12780/UUSB129>.
- Sezgin, F., & Ödemiş Keleş, N. (2023). Türkiye Yükseköğretim Yeterlilikler Çerçevesi bağlamında eğitim yönetimi lisansüstü programlarında etkili danışmanlık süreci. *TEBD*, 21(1), 552-579. <https://doi.org/10.37217/tebd.1243174>
- Sezgin, F., & Sönmez, E. (2018). Örgüt kültürü ve iklimi çalışmalarının sistematik incelemesi: Bir içerik analizi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 257-275. <https://doi.org/10.17679/inuefd.330928>
- Sezgin, S. (2021). Acil uzaktan eğitim sürecinin analizi: Öne çıkan kavramlar, sorunlar ve çıkarılan dersler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 273-296. <https://doi.org/10.18037/ausbd.902616>
- Shafia, M. A., Shavvalpour, S., Hosseini, M., & Hosseini, R. (2016). Mediating effect of technological innovation capabilities between dynamic capabilities and competitiveness of research and technology organisations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(7), 811-826. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1158404>

- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Sharma, U., & Mullick, J. (2020). *Bridging the gaps between theory and practice of inclusive teacher education*. *Oxford research encyclopedia of education*.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.1226>
- Shulman, L. S. (2008). Foreword. In G. E. Walker, C. M. Golde, L. Jones, A. C. Bueschel, & P. Hutchings (Eds.), *The formation of scholars: rethinking doctoral education for the twenty-first century* (pp. ix-xiv). San Francisco, CA: JosseyBass
- Sinclair, M. (2004). *The pedagogy of good 'PhD supervision: A national cross-disciplinary investigation of PhD supervision*. Canberra: Department of Education, Science and Training.
- Sinclair, J., Barnacle, R., & Cuthbert, D. (2014). How the doctorate contributes to the formation of active researchers: What the research tells us. *Studies in Higher Education*, 39(10), 1972-1986.
- Skopek, J., Triventi, M., & Blossfeld, H. P. (2022). How do institutional factors shape PhD completion rates? An analysis of long-term changes in a European doctoral program. *Studies in Higher Education*, 47(2), 318-337.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1744125>
- Smith, E., Hunt, M., & Master, Z. (2014). Authorship ethics in global health research partnerships between researchers from low or middle income countries and high income countries. *BMC Medical Ethics*, 15(1), 42. <https://doi.org/10.1186/1472-6939-15-42>
- Smith, R. (2015). *The role of social media in higher education marketing*. Boston Digital
Retrieved from <https://www.bostondigital.com/blog/role-social-media-higher-education-marketing>

- Stolze, A., & Sailer, K. (2022). Advancing HEIs' third-mission through dynamic capabilities: the role of leadership and agreement on vision and goals. *The Journal of Technology Transfer*, 47(2), 580-604. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09850-9>
- Streubert, H. J., & Carpenter, D. R. (1999). *Qualitative Research in Nursing: Advancing the Humanistic Imperative*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Spector, J. M. (2013). Emerging educational technologies and research directions. *Journal of Educational Technology & Society*, 16(2), 21-30. Retrieved from <https://link.gale.com/apps/doc/A331807146/AONE?>
- Spooner, M. T. (2002, April). *Without value, without validity. Paper presented at the annual Meeting of the American Educational Research Association*. New Orleans, LA, USA.
- Sun, Y., & Liang, L. (2024). A social network analysis of academic collaboration in the field of translation studies. *Perspectives*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/0907676X.2023.2219848>
- Şahin, F., Tabak, B. Y., & Tabak, H. (2017). Motivasyon kuramları bağlamında akademik teşvik ödeneği uygulamasının değerlendirilmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (2), 403-410. <https://doi.org/10.5961/jhes.2017.217>
- Şahin, K. T., & Kaplan, T. (2017). Örgüt kültürünün dinamik yeteneklere etkisi. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 167-192.
- Şengül, M., & Serpil, H. (2018). Türkiye’de ve dünyada ortak ve çift diploma programları: Güncel durum ve öneriler. *Yükseköğretim Dergisi*, 8(1), 78-89. <https://doi:10.2399/yod.18.010>
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 307, 13-21.

- Takmak, H. (2019). Eğitim yönetiminin özgünleşme ve özerkleşme sorunsalı. *Ege Eğitim Dergisi*, 20(1), 113-126. <https://doi.org/10.12984/egeefd.452705>
- Taylor, S., Kiley, M., & Holley, K. A. (2021). *Introduction. En the making of doctoral supervisors: International case studies of practice* (pp. xii-xxiii). Routledge.
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of economic behavior & organization*, 3(1), 39-63. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(82\)90003-8](https://doi.org/10.1016/0167-2681(82)90003-8)
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2010). Technological innovation and the theory of the firm: The role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities. In N. Rosenberg & B. Hall (Eds.), *Handbook of the economics of innovation* (pp. 679-730). Amsterdam: North-Holland. [https://doi.org/10.1016/S0169-7218\(10\)01016-6](https://doi.org/10.1016/S0169-7218(10)01016-6)
- Teece, D. J. (2011). Achieving integration of the business school curriculum using the dynamic capabilities framework. *Journal of Management Development*, 30(5), 499-518. <https://doi.org/10.1108/026217111111133019>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202–216. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>
- Teece, D. J. (2019). A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53(1), 1-43. <https://doi.org/10.1080/00779954.2017.1371208>

- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556. <https://doi.org/10.1080/00779954.2017.1371208>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- The Higher Education (2022). *World university rankings 2022*. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2023-methodology> sayfasından erişilmiştir.
- The Higher Education (2023). *World university rankings 2023*. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/world-ranking>
- Thelin, J. R. (2004). *A history of american higher education*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press. <https://books.google.com.tr/books> sayfasından erişilmiştir.
- Thielsch, A. (2021). Team teaching in doctoral education: guidance for academic identities on the threshold. *Teaching in Higher Education*, 26(3), 471-487. <https://doi.org/10.1080/13562517.2021.1899158>
- Tonbul, Y. (2017). Sosyal bilimler enstitülerinin lisansüstü eğitimin niteliğini artırmadaki rolü. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (1), 150-162. <https://doi.org/10.5961/jhes.2017.193>
- Tonbul, Y. (2020). *Eğitim kurumlarında yönetsel sorunların analizi için kuram rehberi*. Ankara: Anı.
- Tonbul, Y., & Ata Çiğdem, F. (2022). Bilimsel kongrelerin verimliliği ve akademisyenlerin anlam dünyasındaki yeri. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 12(2), 358-368. <https://doi.org/10.5961/higheredusci.1067910>

- Tosun, İ. (1997). *Bilim adamı yetiştirme: Lisansüstü Eğitim*. Ankara: TÜBA.
- Treur, H.P. (2008). *How to rejuvenate the business? Measuring sensing capability in high-technology marketing & sales organizations*. Master Thesis. Eindhoven University of Technology, Netherland.
- Turan, S., F., Bektaş, M. Yalçın, & Armağan, Y. (2016). Eğitim yönetimi alanında bilgi üretim süreci: Eğitim yönetimi kongrelerinin rolü ve serüveni üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(1), 81-108
<https://doi.org/10.14527/kuey.2016.004>
- Turan, Z., Küçük, S., & Gündoğdu K., (2013). Öğretmen eğitiminde bilişim teknolojilerinin kullanımı: Mevcut ve beklenen durum. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 1-9.
- Tutar, H. (2022). *Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik: Bir model önerisi*. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 117-140.
<https://doi.org/10.18037/ausbd.1227323>
- Türk Dil Kurumu (2022a). *Türkçe sözlük. Yetenek*. <https://sozluk.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Türk Dil Kurumu (2022b). *Türkçe sözlük. Dinamik*. <https://sozluk.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Türk Eğitim Derneği. (2020). *COVID-19 sürecinde eğitim: Uzaktan öğrenme, sorunlar ve çözüm önerileri* (TEDMEM Analiz Dizisi 7). Ankara: Türk Eğitim Derneği.
- Türkoğlu, A. Ö., Çiftçi, M., Çiçek, M., & Günay, A. (2022). *Üniversite İzleme ve Değerlendirme Genel Raporu 2022*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Türkiye Bilimsel Araştırma ve Teknoloji Kurumu TÜBİTAK. (2024). *Lisansüstü. Eğitim burs programları*. <https://tubitak.gov.tr/tr/burslar/lisansustu> sayfasından erişilmiştir.

- Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2024). *Üniversite-sanayi iş birliği için imzalar atıldı*. <https://www.sanayi.gov.tr/medya/haber/universitesanayi-is-birligi-icin-imzalar-atildi> sayfasından erişilmiştir.
- Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi. (2024). 17. UEYK en iyi bildirileri belli oldu. <https://eyedder.org.tr/kongreler/17-uluslararasi-egitim-yonetimi-kongresi-2024/> sayfasından erişilmiştir.
- Umur, Z. (2015). *Eğitim yönetimi ve denetimi tezsiz yüksek lisans öğrencileri ile öğretim üyelerinin eğitim yönetimi ve denetimi tezsiz yüksek lisans programına ilişkin görüşleri*. Yüksek lisans tezi. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Uslu Çetin, O., & Özdemir, M. (2021). A longitudinal research on the concept map of educational administration as a disciplined field of study. *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 22(3), 1864-1897. <https://doi.org/10.17679/inuefd.955075>
- Uzan, M. F. (2023). *Türkiye’de yükseköğretimin genişlemesi ve istihdam edilebilirlik ilişkisi*, (Politika Notu: 2023/49). İstanbul: İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı. <http://dx.doi.org/10.26414/pn049>
- Ünver, G. (2003). Yüksek lisans öğrencilerinin tez danışmanlarına ilişkin beklentileri. *DEÜ Buca Eğitim Fakültesi Dergisi (Özel Sayı: 1 Lisansüstü Eğitim)*, 293-300.
- Van Rooij, E., Fokkens Bruinsma, M., & Jansen, E. (2021). Factors that influence PhD candidates’ success: the importance of PhD project characteristics. *Studies in Continuing Education*, 43(1), 48-67. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2019.1652158>
- Varghese, N. V. (2011). *Globalization and cross-border education: Challenges for the development of higher education in Commonwealth countries*. Kuala Lumpur: International Institute for Educational Planning (IIEP).

- Vekkaila, J., Virtanen, V., Taina, J., & Pyhältö, K. (2016). The function of social support in engaging and disengaging experiences among post PhD researchers in STEM disciplines. *Studies in Higher Education*, (39), 1-16, doi: 10.1080/03075079.2016.1259307.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. New York, NY: Cambridge University Press. <https://books.google.com.tr> sayfasından erişilmiştir.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long range planning*, 46(1-2), 72-96. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>
- Willower, D. J. (1985). Philosophy and the study of educational administration. *Journal of Educational Administration*, 23(1), 5-22. <https://doi.org/10.1108/eb009897>
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Wisker, G., Robinson, G., & Bengtsen, S. (2017). Penumbra: doctoral support as drama: from the ‘lightside’ to the ‘darkside’: from front of house to trapdoors and recesses. *Innovations in Education and Teaching International*, 54(6), 527-538, <https://doi.org/10.1080/14703297.2017.1371057>
- Wissema, J.G. (2009). *Üçüncü kuşak üniversitelere doğru geçiş döneminde üniversiteleri yönetmek*. İstanbul: Özyeğin Üniversitesi.
- Wu, M., Chang, W., Lin, H., & Cheng, Y. H. (2015). A study on the dynamic capabilities in higher education institutions-Examination on the variation of business

- organizations from educational settings. *The International Technology Management Review*, 5(1), 40-53. <https://dx.doi.org/10.2991/itmr.2015.5.1.5>
- Yalçın, M. (2015). *Batı kaynaklı bilginin Türk akademisindeki rolü: Eğitim yönetimi alanının değerlendirilmesi*. Doktora tezi, Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Yıldırım, H., & Şimşek, M. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yıldız Durak, H. (2021, Kasım). *Mesaj uygulamalarının eğitimde kullanımı üzerine öğrenci görüşlerinin incelenmesi: Slack, Telegram, Discord ve WhatsApp*. 8. Uluslararası Öğretim Teknolojileri ve Öğretmen Eğitimi Sempozyumu'nda sunulmuş bildiri, Trabzon Üniversitesi, Trabzon.
- Yılmaz, K. (2023). Türkiye'de eğitim yönetimi alanında yazılan doktora tezleri üzerine bir değerlendirme. *Alanyazın*, 9-20. <https://doi.org/10.59320/alanyazin.1172239>
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. (Thrd edition). California: Sage Publications.
- Yuan, C., Li, Y., Vlas, C. O., & Peng, M. W. (2018). Dynamic capabilities, subnational environment, and university technology transfer. *Strategic Organization*, 16(1), 35-60. <https://doi.org/10.1177/1476127016667969>
- Yücel, R., & Ahmetoğulları, K. (2015). Ar-ge harcamalarının firmaların net kar değişim ve hisse başına karlılığına inovatif etkisi: Bist teknoloji yazılım sektöründe bir uygulama. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(4), 87-104.
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2023). *Yükseköğretim kalite güvencesi*. <https://www.yokak.gov.tr/hakkinda/yuksekogretim-kalite-guvencesi> sayfasından erişilmiştir.
- Yükseköğretim Kanunu. (2018). *T.C. Resmî Gazete*, 17506, 04 Kasım 1981.

Yükseköğretim Kurulu. (2007). Eğitim fakültelerinde uygulanacak yeni programlar hakkında açıklama.

https://www.yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/egitim_ogretim_dairesi/OgretmenYetistirme/1-aciklama_programlar.pdf sayfasından erişilmiştir.

Yükseköğretim Kurulu. (2010). *Türkiye yükseköğretim yeterlilikler çerçevesi* <http://tyyc.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.

Yükseköğretim Kurulu. (2011). *Topluma Hizmet Uygulamaları Yönergesi*. <https://docplayer.biz.tr/405543-Topluma-hizmetuygulamalari-yonergesi.html> sayfasından erişilmiştir.

Yükseköğretim Kurulu. (2016). *Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi*. <https://www.yok.gov.tr/Documents/Mevzuat/yuksekogretim-kurumlari-bilimsel-arastirma-ve-yayin-etigi-yonergesi.pdf> sayfasından erişilmiştir.

Yükseköğretim Kurulu. (2018). *Yükseköğretim politikalarında yeni YÖK*. https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/Yuksekogretim_politikalarinda_yeni_yok.pdf sayfasından erişilmiştir.

Yükseköğretim Kurulu. (2021). *Üniversite sanayi iş birliğinin geliştirilmesi eylem planı*. <https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/2021/universite-sanayi-isbirliginin-gelistirilmesi-eylem-plani.pdf> sayfasından erişilmiştir.

Yükseköğretim Kurulu. (2022a). *Doktora öğretiminin iyileştirilmesi çalıştayı*. Ankara: Ankara Üniversitesi.

Yükseköğretim Kurulu. (2022b). *Haberler*. <https://gazi-universitesi.gazi.edu.tr/view/news/290332/yok-te-gazi-universitesinin-dearalarinda-bulundugu-10-universite-ile-surdurulebilir-ve-iklim-dostu-kampus-olusturulmasi-alaninda-is-birligi-protokolu-imzalandi> sayfasından erişilmiştir.

Yükseköğretim Kurulu. (2023a). *Araştırma üniversiteleri*.
<https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Universiteler/arastirma-universiteleri.aspx>
sayfasından erişilmiştir.

Yükseköğretim Kurulu. (2023b). *100/2000 YÖK doktora bursları-Hangi alanlarda*.
<https://yuzukibinbursu.yok.gov.tr/hangi-alanlarda> sayfasından erişilmiştir.

Yükseköğretim Kurulu. (2023c). *Yapay zekâ mühendisliği programı bulunan tüm üniversiteler*. <https://yokatlas.yok.gov.tr/lisans-bolum.php?b=554009> sayfasından erişilmiştir.

Yükseköğretim Kurulu. (2023d). *Türk üniversitelerinden tarihi başarı*.
<https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2023/turk-universitelerinden-tarihi-basari.aspx> sayfasından erişilmiştir.

Yükseköğretim Kurulu. (2023e). *Bologna süreci nedir?*
<https://uluslararasi.yok.gov.tr/uluslararasilasma/bologna/temelbilgiler/bologna-sureci-nedir> sayfasından erişilmiştir.

Yükseköğretim Kurulu. (2024a). *Yükseköğretim kurumları bilimsel araştırma ve yayın faaliyetlerinde üretken yapay zekâ kullanımına dair rehber*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.yok.gov.tr/Documents/2024/yapay-zeka-kullanimina-dair-etik-rehber.pdf>. sayfasından erişilmiştir.

Yükseköğretim Kurulu. (2024b). Yükseköğretim Kurulu, uluslararası araştırma burslarını artırdı. <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2024/yuksekogretim-kurulu-uluslararasi-arastirma-burslarini-artirdi>. sayfasından erişilmiştir.

Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi. (2023). *2022-2023 Öğretim Yılı yükseköğretim istatistikleri*. <https://istatistik.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.

Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi. (2024). *Öğrenim düzeyine göre öğrenci sayısı*.
<https://istatistik.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.

Zaim, H. (2005). *Bilginin artan önemi ve bilgi yönetimi*. İstanbul: İşaret.

- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidson, P. (2006) Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model, and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-55. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-51. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), s.97-125 <https://doi.org/10.1002/smj.288>

EKLER



EK 1. Veri Toplama Araçları

Dinamik Yetenekler Gösterge Listesi

Programda ve Web sitesinde incelenen unsurlar	Anahtar Kelime/Kelime Grubu		
Programın Misyon ve Vizyonu	Avantaj	Strateji/strateji geliştirme	Paydaş odaklılık
Program Tarihçesi	Beceri	Stratejik esneklik	Piyasa fırsatları
Program Bilgi Paketi (Program İçeriği)	Bilgi yönetimi	Fırsatlar/fırsatları algılama	Reform
Eğitim Türü (Amaçlar) ve Hedefler	a) Bilgiyi üretme	Fırsatları yakalama	Rekabet
Program Hakkında (Program Bilgileri)	b) Bilgiyi geliştirme	Girişimci/girişimcilik/	Rekabet avantajı
Program Profili	c) Bilgiyi kullanma	girişimci yönetim	Rekabet stratejileri
Kabul Koşulları	d) Bilgiyi paylaşma	Hizmet/ürün/yöntem/	Stratejik karar verme
Üst Kademeye Geçiş	Bütünleşme/bütünleştirme	fikir(düşünce)/teori/araç/	Stratejik liderlik
Mezuniyet Koşulları	Çevrede ve alandaki güncel bilgi, araştırma, eğilim ve gelişmelerin takibi	uygulama/model/kaynak geliştirme	(yönetim)/eğitim
Önceki Öğrenmenin Tanınması	Değişim/değişiklik/	İletişim ve sosyal ilişkiler	Sürekli öğrenme
Yeterlilik Koşulları ve Kuralları	değiştirme/değişme	İş birliği/takım (ekip)	Tercih edilme
İstihdam Olanakları	Değişime uyum	çalışması	Teknoloji/ teknolojik bilgi
Program Yeterlilikleri	Dinamik	Kalite	Topluma ve çevreye duyarlılık/ katkı
Ders İçerikleri (2022-2023 Eğitim-Öğretim Yılı Güz ve Bahar dönemlerinde programda aktif olarak okutulan derslerin detayları ve kaynakları, planlanan öğrenme aktiviteleri ve metodları, değerlendirme ölçütleri, dersin öğrenme çıktıları, ders konuları)	Disiplinlerarası	Kararlılık	Teori (kuram)-uygulama ilişkisi/ bütünlüğü
Akademik Personel	Dönüşüm /dönüştürme	Kaynak yaratma	Uyum/Uyum sağlama
İletişim	/uyarlama (Sürekli gelişme, yenileme, yeniden yapılandırma, güncelleme)	Kavramsal ürünler	Üretkenlik/ Araştırma üretkenliği
Diğer Program Bilgilendirme Materyalleri (Broşür, el kitabı, rehber, tanıtım videosu vb.)	Empati ve anlayış	Kişisel-sosyal akademik ağlar oluşturma	Yaratıcılık-tasarlama
Son On Yılda Programda Üretilen Tez Anahtar Kelimeleri	Esneklik	Lider/Liderlik (Öncülük)	Yeni/Yenilik
	Etik	Maddi olmayan varlıklar	(inovasyon)/Yenilikçilik
	Etkileşim (program içi, disiplinlerarası ve ilgili kurum ve kuruluşlarla)	Motivasyon	Yetenek/beceri
	Sezgi	Olabilirlik	geliştirme
	Sorgulama	Öğrenci memnuniyeti	Yeterlilik
	Sorun-problem çözme/çözüm	Örgütsel dönüşüm	Yetkinlik
	üretme	Özgünlük/farklılaşma/fark yaratma	Yönetim becerileri (yeterlilikleri)

Dinamik Yetenekler Öğrenci Görüşme Formu

Sayın katılımcı, bu araştırma Prof. Dr. Ferudun SEZGİN danışmanlığında Nurdan ÖDEMİŞ KELEŞ tarafından yürütülen doktora tez çalışması kapsamında, eğitim yönetimi doktora programlarının dinamik yeteneklerinin Türkiye bağlamında derinlemesine ele alınması amacıyla yürütülmektedir. Görüşme formunun birinci bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde yarı yapılandırılmış olarak hazırlanan “Dinamik Yetenekler Görüşme Soruları” bulunmaktadır. Dinamik yeteneklerin kavramsal çerçevesine ilişkin aşağıda kısaca bilgi ve örnekler verilmiştir. Sorulara verdiğiniz yanıtlar izninizle kaydedilip daha sonra araştırmacı tarafından analiz edilecektir. Görüşmenin yaklaşık 50-60 dakika sürmesi planlanmaktadır. Araştırmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır. Görüşmeye katılımınız gönüllülük esasına dayalı olup istediğiniz an görüşmeden çekilebilirsiniz. Soruları cevaplayarak araştırmaya sağladığınız katkı için teşekkür ederiz.

Dinamik yetenekler örgütün çevresindeki hızlı değişime uyum sağlayabilmesi, rekabet avantajı elde edebilmesi için sahip olduğu sıradan yeteneklerini, iç ve dış kaynaklarını bütünleştirip yapılandırarak yeni yeteneklere dönüştürmesi olarak tanımlanmaktadır.

Dinamik yetenekler fırsatları sezme ve algılama, fırsatları yakalama ve dönüştürmeden oluşmaktadır. Eğitim yönetimi doktora programı bağlamında ele alınırsa;

Fırsatları sezme ve algılama, eğitim yönetimi alanındaki ve programın çevresindeki değişim ve yeniliklere uyum sağlayabilmek için bunları düzenli biçimde takip ederek farkında olabilmektir. Örneğin, öğretim üyelerinin sürekli olarak anket, veri toplama, kıyaslama, kişisel ağ oluşturma yoluyla çevreyi taramaları, alanda beliren yeni problemlere yönelik araştırma fırsatlarının farkında olabilmek, alandaki ve diğer programlardaki en iyi uygulamaları, değişimi takip durumunda olmak ve bunun için yönetim tarafından yapılan yönlendirmeler vb.

Fırsatları yakalama, alana ilişkin yeni fırsatları ele almak için kaynakların seferber edilmesi ve bunu yaparken değer elde etmek olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutta teknoloji ve paydaş ihtiyaçları ve yeni çalışma modellerine ilişkin öğrenmeler yer almaktadır. Örneğin programın gelişimi için yeni öğretim teknolojilerinin, araştırma tekniklerinin öğrenilmesi; öğrenci ve akademisyenlerin oluşturdukları bireysel-sosyal akademik ağlarla yeni iş birlikleri, projeler, programlar ve disiplinlerarası iş birlikleri ve etkileşimler oluşturmaları vb.

Dönüştürme ise alanda devam eden örgütsel bir yenilenme olarak eğitim yönetimi doktora programının mevcut örgütsel yeteneklerini geliştirerek yeni yeteneklere dönüştürmeye yani yaratıcılığa dayanmaktadır. Örneğin alandaki, yasal düzenlemelerdeki değişime uyum sağlayabilmek adına öğrenilen bilgilerden yararlanılması, program kapsamında uygulanan yenilik ve değişim stratejileri ile bunları gerçekleştirmek için kaynak yaratılması, bu değişimin etkili yönetimi, öğrenilenlerin program üyeleriyle paylaşarak kolektif düzeye çıkarılması vb.

Nurdan ÖDEMİŞ KELEŞ

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ABD Doktora Öğrencisi

A. Kişisel Bilgiler

1. Yaş:

2. Cinsiyet: ☐ Kadın ☐ Erkek

3. Branş:

4. Görev: ☐ Öğretmen ☐ Yönetici ☐ Diğer

5. Mesleki Kıdem:

6. Doktora eğitimi alma süresi (Dönem):

7. Doktora eğitimi aşaması: ☐ Ders ☐ Yeterlilik ☐ Tez ☐ Mezun

8. Görüşme tarihi ve süresi:

B. Dinamik Yetenekler Görüşme Soruları

1. Doktora eğitiminin hayatınızdaki yeri ve önemi hakkında neler düşünüyorsunuz?
2. Dinamik yetenekler kavramı, örgütün ya da bireyin çevresindeki hızlı değişime uyum sağlayabilmesi, diğerlerinden daha avantajlı hale gelebilmesi için var olan yeteneklerini yapılandırarak yeni yeteneklere dönüştürmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramı eğitim yönetimi alanı ile ilişkilendirmenizi istesem neler söyleyebilirsiniz, neleri çağırıştırıyor sizde?
3. Devam ettiğiniz/mezun olduğunuz eğitim yönetimi doktora programının sizin ve diğer öğrencilerin araştırma, yayın, kişisel ve mesleki gelişim fırsatlarını algılama, kullanma ve yönetme gibi yeterliliklerini nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
 - a) Araştırma ve geliştirme açısından
 - b) Liderlik, yönetim ve kalite açısından
 - c) Eğitim-öğretim açısından
 - d) Toplumsal katkı açısından
4. Doktora programınızda dinamik yeteneklerinizi geliştirmek adına size sunulan uygulama veya etkinlikler nelerdir? Programın bu konulardaki etki alanını ve kapasitesini nasıl değerlendirirsiniz?
 - a) Çevredeki değişim ve yeniliklere dair farkındalık oluşturmak ve bunların takibi için neler yapılmaktadır?
 - b) Öğrencilere araştırma fırsatları sunmak için ne tür etkinlik ve uygulamalar yapılmaktadır?
 - c) Kişisel-akademik ağlar kurmak ve genişletmek için nasıl bir destek sunulmaktadır?
 - d) Lider ve girişimci bir bakış açısı kazandırmak için neler yapılmaktadır?
 - e) Yeni teknoloji ve araştırma yöntemlerinin öğrenilmesi için ne gibi imkânlar sunulmaktadır?
 - f) Diğer program ve kuruluşlarla iş birlikleri ve projeler oluşturmak; iş birliği ve ekip çalışması tecrübesi kazandırmak için ne tür uygulamalar yapılmaktadır? (AB, TÜBİTAK, KOSGEB, STK projeleri ve iş birlikleri gibi)
 - g) Yaratıcılığı destekleyerek araştırma üretkenliği sağlamak için neler yapılmaktadır?
 - h) Yeteneklerinizi geliştirmeniz, yeni yeteneklere dönüştürmeniz için sunulan imkânlar, kaynaklar, teşvikler nelerdir?
 - i) Öğrencilerin kolektif öğrenme düzeylerinin geliştirilmesi, öğrenilenlerin paydaşlarla paylaşılması için ne tür etkinlikler yapılmaktadır?
5. Doktora programınızda dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin sizlere kazandırılmasındaki zorluklar nelerdir?

6. Doktora eğitiminizde araştırma, yayın, kişisel ve mesleki gelişim fırsatlarını algılama, kullanma ve yönetme; girişimci ve lider olma, işbirlikçilik ve yaratıcılık gibi az önce bahsettiğimiz yeteneklerinizi geliştirmek için sizlere hangi destekleyici süreçler sunulabilir, neler yapılabilir?

- a) Ekonomik açıdan
- b) Akademik ve mesleki açıdan
- c) Yabancı dil gelişimi açısından
- d) Psiko-sosyal açıdan
- e) Danışmanlık süreçleri açısından
- f) Güncel yenilik ve değişimlerin takibi ve duyurulması açısından
- g) Öğrenci görüş ve ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından

7. Eğitim yönetimi doktora programlarının, dinamik yetenekleri daha etkili ve sürdürülebilir biçimde geliştirebilmesi için alana özgü alınabilecek politika kararları neler olabilir?

- a) MEB ve YÖK'e ilişkin
- b) Enstitü ve Bilim Dalı Başkanlığına ilişkin
- c) İstihdam piyasası ve ilgili sektörlerle ilişkin
- d) En yetenekli öğrencileri programa çekmeye ilişkin
- e) Disiplinlerarası görünümü artırmaya ilişkin
- f) Araştırma üretkenliğini sayı ve nitelikçe desteklemeye ilişkin
- g) En iyi ve farklılık yaratan uygulamaları hayata geçirmeye ilişkin

Dinamik Yetenekler Öğretim Üyesi Görüşme Formu

Sayın katılımcı, bu araştırma Prof. Dr. Ferudun SEZGİN danışmanlığında Nurdan ÖDEMİŞ KELEŞ tarafından yürütülen doktora tez çalışması kapsamında, eğitim yönetimi doktora programlarının dinamik yeteneklerinin Türkiye bağlamında derinlemesine ele alınması amacıyla yürütülmektedir. Görüşme formunun birinci bölümünde kişisel bilgiler, ikinci bölümünde yarı yapılandırılmış olarak hazırlanan “Dinamik Yetenekler Görüşme Soruları” bulunmaktadır. Dinamik yeteneklerin kavramsal çerçevesine ilişkin aşağıda kısaca bilgi ve örnekler verilmiştir. Sorulara verdiğiniz yanıtlar izninizle kaydedilip daha sonra araştırmacı tarafından analiz edilecektir. Görüşmenin yaklaşık 50-60 dakika sürmesi planlanmaktadır. Araştırmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır. Görüşmeye katılımınız gönüllülük esasına dayalı olup istediğiniz an görüşmeden çekilebilirsiniz. Soruları cevaplayarak araştırmaya sağladığınız katkı için teşekkür ederiz.

Dinamik yetenekler örgütün çevresindeki hızlı değişime uyum sağlayabilmesi, rekabet avantajı elde edebilmesi için sahip olduğu sıradan yeteneklerini, iç ve dış kaynaklarını bütünleştirip yapılandırarak yeni yeteneklere dönüştürmesi olarak tanımlanmaktadır. Dinamik yetenekler fırsatları sezme ve algılama, fırsatları yakalama ve dönüştürmeden oluşmaktadır. Eğitim yönetimi doktora programı bağlamında ele alınırsa;

Fırsatları sezme ve algılama, eğitim yönetimi alanındaki ve programın çevresindeki değişim ve yeniliklere uyum sağlayabilmek için bunları düzenli biçimde takip ederek farkında olabilmektir. Örneğin, öğretim üyelerinin sürekli olarak anket, veri toplama, kıyaslama, kişisel ağ oluşturma yoluyla çevreyi taramaları, alanda beliren yeni problemlere yönelik araştırma fırsatlarının farkında olabilmek, alandaki ve diğer programlardaki en iyi uygulamaları, değişimi takip durumunda olmak ve bunun için yönetim tarafından yapılan yönlendirmeler vb.

Fırsatları yakalama, alana ilişkin yeni fırsatları ele almak için kaynakların seferber edilmesi ve bunu yaparken değer elde etmek olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutta teknoloji ve paydaş ihtiyaçları ve yeni çalışma modellerine ilişkin öğrenmeler yer almaktadır. Örneğin programın gelişimi için yeni öğretim teknolojilerinin, araştırma tekniklerinin öğrenilmesi; öğrenci ve akademisyenlerin oluşturdukları bireysel-sosyal akademik ağlarla yeni iş birlikleri, projeler, programlar ve disiplinlerarası iş birlikleri ve etkileşimler oluşturmaları vb.

Dönüştürme ise alanda devam eden örgütsel bir yenilenme olarak eğitim yönetimi doktora programının mevcut örgütsel yeteneklerini geliştirerek yeni yeteneklere dönüştürmeye yani yaratıcılığa dayanmaktadır. Örneğin alandaki, yasal düzenlemelerdeki değişime uyum sağlayabilmek adına öğrenilen bilgilerden yararlanılması, program kapsamında uygulanan yenilik ve değişim stratejileri ile bunları gerçekleştirmek için kaynak yaratılması, bu değişimin etkili yönetimi, öğrenilenlerin program üyeleriyle paylaşarak kolektif düzeye çıkarılması vb.

Nurdan ÖDEMİŞ KELEŞ

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ABD Doktora Öğrencisi

A. Kişisel Bilgiler

1.Yaş:

2. Cinsiyet: ☐ Kadın ☐ Erkek

3. Unvan: ☐ Profesör ☐ Doçent ☐ Dr. Öğretim Üyesi

4. Üniversitede görev yapma süresi:

5. Doktora eğitimi verme süresi (Dönem):

6. Görüşme tarihi ve süresi:

B. Dinamik Yetenekler Görüşme Soruları

1. Doktora eğitimi vermenin hayatınızdaki yeri ve önemi hakkında neler düşünüyorsunuz?
2. Dinamik yetenekler kavramı, örgütün ya da bireyin çevresindeki hızlı değişime uyum sağlayabilmesi, diğerlerinden daha avantajlı hale gelebilmesi için var olan yeteneklerini yapılandırarak yeni yeteneklere dönüştürmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramı eğitim yönetimi alanı ile ilişkilendirmenizi istesem neler söyleyebilirsiniz, neleri çağırıştırıyor sizde?
3. Eğitim verdiğiniz doktora programının öğrencilerin araştırma, yayın, kişisel ve mesleki gelişim fırsatlarını algılama, kullanma ve yönetme gibi yeterliliklerini nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
 - a) Araştırma ve geliştirme açısından
 - b) Liderlik, yönetim ve kalite açısından
 - c) Eğitim-öğretim açısından
 - d) Toplumsal katkı açısından
4. Doktora programınızda öğrencilerin dinamik yeteneklerini geliştirmek adına kendilerine sunulan uygulama veya etkinlikler nelerdir? Programın bu konulardaki etki alanını ve kapasitesini nasıl değerlendirirsiniz?
 - a) Çevredeki değişim ve yeniliklere dair farkındalık oluşturmak ve bunların takibi için neler yapılmaktadır?
 - b) Öğrencilere araştırma fırsatları sunmak için ne tür etkinlik ve uygulamalar yapılmaktadır?
 - c) Öğrencilerin kişisel-akademik ağırlar kurmaları ve genişletmeleri için nasıl bir destek sunulmaktadır?
 - d) Lider ve girişimci bir bakış açısı kazandırmak için neler yapılmaktadır?
 - e) Yeni teknoloji ve araştırma yöntemlerinin öğrenilmesi için ne gibi imkânlar sunulmaktadır?
 - f) Diğer program ve kuruluşlarla iş birlikleri ve projeler oluşturmak; iş birliği ve ekip çalışması tecrübesi kazandırmak için ne tür uygulamalar yapılmaktadır? (AB, TÜBİTAK, KOSGEB, STK projeleri ve iş birlikleri gibi)
 - g) Yaratıcılığı destekleyerek araştırma üretkenliği sağlamak için neler yapılmaktadır?
 - h) Öğrencilerin yeteneklerini geliştirmeleri, yeni yeteneklere dönüştürmeleri için sunulan imkânlar, kaynaklar, teşvikler nelerdir?
 - i) Öğrencilerin kolektif öğrenme düzeylerinin geliştirilmesi, öğrenilenlerin paydaşlarla paylaşılması için ne tür etkinlikler yapılmaktadır?
5. Doktora programınızda dinamik yetenekler bağlamındaki becerilerin öğrencilere kazandırılmasındaki zorluklar nelerdir?

6. Doktora programınızda öğrencilerin araştırma, yayın, kişisel ve mesleki gelişim fırsatlarını algılama, kullanma ve yönetme; girişimci ve lider olma, işbirlikçilik ve yaratıcılık gibi az önce bahsettiğimiz yeteneklerini geliştirmek için kendilerine hangi destekleyici süreçler sunulabilir, neler yapılabilir?

- a) Ekonomik açıdan
- b) Akademik ve mesleki açıdan
- c) Yabancı dil gelişimi açısından
- d) Psiko-sosyal açıdan
- e) Danışmanlık süreçleri açısından
- f) Güncel yenilik ve değişimlerin takibi ve duyurulması açısından
- g) Öğrenci görüş ve ihtiyaçlarının belirlenmesi açısından

7. Eğitim yönetimi doktora programlarının, dinamik yetenekleri daha etkili ve sürdürülebilir biçimde geliştirebilmesi için alana özgü alınabilecek politika kararları neler olabilir?

- a) MEB ve YÖK'e ilişkin
- b) Enstitü ve Bilim Dalı Başkanlığına ilişkin
- c) İstihdam piyasası ve ilgili sektörlerle ilişkin
- d) En yetenekli öğrencileri programa çekmeye ilişkin
- e) Disiplinlerarası görünümü artırmaya ilişkin
- f) Araştırma üretkenliğini sayı ve nitelikçe desteklemeye ilişkin
- g) En iyi ve farklılık yaratan uygulamaları hayata geçirmeye ilişkin

EK 2. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması İçin Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 10.07.2023-E.688835



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Komisyonu

Sayı : E-77082166-302.08.01-688835
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

10.07.2023

Dağıtım Yerlerine

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı **Doktora Öğrencisi Nurdan ÖDEMİŞ KELEŞ'in, Prof. Dr. Ferudun SEZGİN'in** danışmanlığında yürüttüğü **"Eğitim Yönetimi Doktora Programlarının Dinamik Yetenekler Bağlamında İncelenmesi "** adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun **20.06.2023** tarih ve **12** 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: 2023 - 817

Prof. Dr. İsmail KARAKAYA
Komisyon Başkanı

Ek:1 Liste

DAĞITIM

Gereği:

Sayın Prof. Dr. Ferudun SEZGİN

Bilgi:

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..