



## Pygmalion Effect: A Qualitative Research on The Impressions of Academics

Yahya Mendi<sup>1,a,\*</sup>, Ufuk Orhan<sup>2,b</sup>

<sup>1</sup> Van Yüzüncü Yıl University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Van/Türkiye

<sup>2</sup> Mersin University Erdemli School of Applied Technology and Management, Department of Management Information Systems, Mersin/Türkiye

\*Corresponding author

### Research Article

#### History

Received: 01/04/2024

Accepted: 03/07/2024

JEL Codes: M12, M54, M59

*Acknowledgment: This study was conducted by Assoc. Dr. Research under the supervision of Ufuk ORHAN. See. It was produced from the doctoral thesis titled "The Phenomenon of Self-Fulfilling Prophecy: A Qualitative Research on Academicians' Impressions in the Working Environment", prepared by Yahya MENDİ and defended at Mersin University Social Sciences Institute, Department of Business Administration.*

### ABSTRACT

The aim of the research is to reveal the impressions of academics about self-fulfilling prophecy in detail. The research was designed as phenomenology. The sample of the research consists of academicians working at Van Yüzüncü Yıl University and selected by the deliberate sampling technique. It is aimed that the research will contribute to the readers by revealing the details about the causes, processes or results of the formation of self-fulfilling prophecy among academics. The data in the study were collected through a semi-structured interview form and evaluated by qualitative content analysis method. The research findings were presented in the form of eight themes. The themes include performance and responsibility awareness, individual capacity, self-efficacy and performance-based merit, openness to learning and desire for self-improvement, unemployment and lack of purpose, nepotism (favoritism), desire to be an academic, the possibility of being spoiled and age variables. The most frequently found themes are performance and responsibility awareness, individual capacity, self-efficacy and performance-based merit, and the least frequently found theme is the desire to become an academic. Developing a holistic and in-depth understanding of the mechanism of expectancy effects on academic achievement will be possible through qualitative research. In this context, the findings from the research are expected to lead to the development of new methods and approaches to maximize the impact of interventions related to expectancy effects, thereby enhancing academic performance. It is thought that the research will contribute to the elucidation of the process regarding the effect. It is also hoped that the findings will contribute to the literature.

**Keywords:** Pygmalion Effect, Qualitative Content Analysis, Academics.

## Kendini Gerçekleştiren Kehanet: Akademisyenlerin İzlenimleri Üzerine Nitel Bir Araştırma

### Sürec

Geliş: 01/04/2024

Kabul: 03/07/2024

Jel Kodları: M12, M54, M59

*Bilgi: Bu çalışma Doç. Dr. Ufuk ORHAN danışmanlığında Araş. Gör. Yahya MENDİ tarafından hazırlanan ve Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında savunulmuş olan "Kendini Gerçekleştiren Kehanet Olgusu: Akademisyenlerin Çalışma Ortamındaki İzlenimleri Üzerine Nitel Bir Araştırma" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.*

### Copyright

This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International License

### ÖZ

Araştırmanın amacı, akademisyenlerin kendini gerçekleştiren kehanete ilişkin izlenimlerini detayları ile ortaya koymaktır. Araştırmanın deseni olgu bilim olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Van Yüzüncü Yıl Üniversitesinde çalışan ve kasıtlı örneklem tekniği ile seçilen akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırmanın akademisyenler arasında kendini gerçekleştiren kehanetin oluşumuna dair sebep, süreç ya da sonuçlara ilişkin detayları ortaya çıkartarak okuyuculara katkı sağlaması amaçlanmıştır. Araştırmadaki veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanarak nitel içerik analiz yöntemi ile değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları sekiz tema şeklinde ortaya konulmuştur. Bulgulanan temalar arasında; performans ve sorumluluk bilinci, bireysel kapasite öz yeterlilik ve performans dayalı liyakat, öğrenmeye açık olma ve kendini geliştirme arzusu, işsizlik ve amaç noksanlığı, nepotizm (kayırmacılık), akademisyen olma arzusu, şımarma ihtimali ve yaş değişkenleri yer almaktadır. En fazla bulgulanan temalar performans ve sorumluluk bilinci ile bireysel kapasite öz yeterlilik ve performans dayalı liyakat, en az bulgulanan tema ise akademisyen olma isteğidir. Beklenti etkilerinin akademik başarılar üzerindeki etkisine ait mekanizmaya dair bütüncül ve derinlemesine bir anlayış geliştirmek nitel araştırmalar yoluyla mümkün olabilecektir. Bu bağlamda araştırma kapsamında elde edilen bulguların akademik performansını iyileştirmek adına beklenti etkilerine ilişkin müdahalelerinin etkisini en üst düzeye çıkarma amacıyla yeni yöntem ve yollar bulunmasına olanak sağlayacağı öngörülmektedir. Araştırmanın etkiye dair sürecin aydınlatılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bulguların alan yazınına katkı sunacağı umulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kendini gerçekleştiren kehanet, nitel içerik analizi, akademisyenlik

mendiyahya@gmail.com

0000-0001-6692-3690

ikizufuk@gmail.com

0000-0003-0539-2800

**How to Cite:** Mendi Y, Orhan U (2024) Pygmalion Effect: A Qualitative Research on The Impressions of Academics, Journal of Economics and Administrative Sciences, 25(3): 488-504, DOI: 10.37880/cumuiibf.1462626

## Giriş

Kendini gerçekleştiren kehanet sanatta, edebiyatta, eğitimde, işte, sporda, sağlıkta, finans ve politikada kısacası günlük yaşamda bizi çevreleyen her alanda bulunabilen bir olgudur. Merton (1948) kendini gerçekleştiren kehaneti tanımlamaya giriştiğinde bu kavram uzun zamandır biliniyor ve anlatılıyordu. Araştırmacılar Merton'a kadar bu fenomenin bir efsane olarak süregeldiğini ifade etmektedirler (Almadi, 2022, s. 251-252). Ancak Rosenthal vd. tarafından yürütülen laboratuvar çalışmaları deneyicilerin beklentilerinin, deneklerle nasıl etkileşim kurduklarını ve deneklerin bu beklentilere nasıl tepki verdiğini sıklıkla etkilediğini göstermiştir. Bu tür çalışmalar, beklentilerin başkalarına performanslarını etkileyecek şekilde iletilebileceğini göstermiştir (Harris & Rosenthal, 1985; Learman vd., 1990; Rubie Davies vd., 2014).

İnsanlar, içinde buldukları durumlardan ziyade, koşulları algılama biçimlerine ve bu algılamalara yükledikleri anlamlara daha güçlü tepkiler vermektedirler. Bu durum davranışların, gerçek koşullardan ziyade bu algılamalar ve bunların yorumlarıyla belirlendiğini göstermektedir (Stoicescu ve Ghinea, 2013, s. 700). Kendini gerçekleştiren kehanet teorisi, başkalarının bizimle ilgili beklentilerinin benlik kavramımızı ve davranışımızı nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır. Hayatımızdaki önemli kişilerden aldığımız sözlü ve sözsüz mesajlar ile davranışlar benlik kavramımızı etkiler ve davranışlarımızı belirler. Bu kavram ayrıca çalışanların güvenini ve motivasyonunu artırmak için bir yönetim aracı olarak kullanılabilir gibi, çalışan verimliliğini ve performansını da artırmaktadır (Chirayath, Lalgem ve George, 2009, s. 125). Eğitim, özel sektör ve sosyal alanlarda kendini gerçekleştiren kehanet çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmalarda, insanların kendilerine ilişkin beklentilere uygun davranışlar geliştirip sergiledikleri, bu sebeple beklentilerin gerçekleşme olasılıklarının arttığı ifade edilmektedir (Adityawarman ve Rositawati, 2019, s. 481).

Bu çalışmada tam da bu bağlamda Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi akademik personeli ile görüşmeler yapılmış, kendini gerçekleştiren kehanet konusunda sorular sorulmuş ve bu sayede detaylı bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Akademisyenleri konu alan kendini gerçekleştiren kehanet çalışmalarında (belki de çalışma sayısının az ve ekseriyetle nicel olması nedeniyle), kavramın detaylarına ilişkin süreçlerin yeterince yer almaması ve yine kavrama ilişkin yeni sebep ve sonuçlara ilişkin (alt) temaların keşfedilmemiş olması, bu araştırmanın gerçekleştirilme niyetleri arasında yer almaktadır. Bu minvalde çalışmanın ana gayesinin, akademik camiada kendini gerçekleştiren kehanetin sebep, süreç ve sonuçlarına ilişkin detayları ortaya koymak olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bununla birlikte çalışma kapsamında keşfedilen yeni temaların konuya derinlik kazandıracağı ümit edilmektedir.

## Kuramsal Çerçeve

Kendini gerçekleştiren kehanet fenomeni, kişilerin zihinlerinde yarattıkları düşüncelerin hayatlarında ortaya çıkma ihtimali olduğunu iddia etmektedir. Bu düşüncenin altında yatan mantık, kişinin kendi inancını doğrulayacak

şekilde hareket edeceği üzerine kuruludur. Bu bağlamda beklentiler bir kez oluştuğunda ve karşı tarafa aktarıldığında, kişiler bu beklentileri doğrulayacak şekilde hareket edecektir ve beklentileri hayata geçirecektir. Araştırmacılar bu tür beklentilerin gücünün sosyal etkileşimler yoluyla arttığını ve kişilerin davranışları üzerinde büyük etkilerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Kendini gerçekleştiren kehanet, döngüsel bir yol izleyerek kişilerin eylemleri ve bu eylemlerin sonuçlarını belirleyen geri bildirimler vasıtasıyla ortaya çıkmaktadır. Kendini gerçekleştiren kehanet fenomeni, bugün eğitim kurumlarında bir yönetim kavramı olarak öğretilmektedir. Bu etki çerçevesinde beklenenin yaşanacağı ileri sürüldüğünden, yüksek beklentilerin yüksek performans, düşük beklentilerin ise düşük performans neden olacağı ifade edilmektedir (Chirayath vd., 2009, s. 126-127). Kendini gerçekleştiren kehanet sürecinde dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, beklentilerin performansı büyük ölçüde etkilediğidir. Bu bağlamda beklentiler, çalışanların yüksek performans göstermesine vesile olacak motivasyonu sağlamakla beraber, iş görenlerin davranışlarının yönünü de belirlemektedir (Alkan, 2019). Nitekim liderin çalışanın performansına ilişkin beklentileri, çalışanın öz beklentisini olumlu yönde etkileyerek çaba ve başarısının artmasına neden olmaktadır (Karakowsky vd., 2017).

Günümüz iş yaşamında beklentinin ve iletişimin rolü önemlidir. Bu bağlamda çalışanlar ile kurulan iletişim onların örgütsel ortamda nasıl davrandığından, performanslarına kadar birçok değişkeni ciddi bir biçimde etkileyebilmektedir. Saxena (2016, s. 105) bu sebeple yöneticilerin, çalışanların başarı veya başarısızlıklarında büyük rol oynayacağını belirtmektedir (Saxena, 2016, s. 105). Araştırmacılar çalışanlarını kendilerine ve yetkinliklerine inandıran yöneticilerin kendini gerçekleştiren kehaneti güçlü bir performans iyileştirme aracı olarak kullandıklarını ifade etmektedirler. Buna göre iyi ya da kötü, bilinçli veya bilinçsiz olarak her yönetici, sürekli bir şekilde kendini gerçekleştiren kehanet yaratmaktadır. Liderlerin çalışanlarına dair beklentileri, çalışanların iş yerindeki performanslarını etkilemektedir (Raiz vd., 2017). Verimli ve verimsiz performans gösteren çalışanlar arasındaki fark, onlara ne kadar ücret ödendiği değil, onlara nasıl davranıldığıdır. Tüm yöneticiler, karşılıklı olarak yüksek performans beklentisi yaratmak için çalışanlarına nasıl davranacaklarını öğrenebilirler. Kendini gerçekleştiren kehanet sürecindeki temel ilke, yöneticilerin performans beklentilerinin çalışanların performansını etkilemesidir. Beklenti, çalışanların yaratıcılığını etkileyen önemli bir faktördür ve davranışların yönünü ve gücünü tanımlayan motivasyonel bir etkiye sahiptir (Gündüzalp ve Özan, 2019, s.52). Wang bir liderin kendi kendini gerçekleştiren bir kehanet yaratmasının en pratik yolunun, yüksek performans beklentilerini çalışanın öz yeterliliğini arttıracak şekilde iletme olduğunu belirtmiştir. Bu sayede yetenekli olduklarını algılayan ve başarılı olmayı bekleyen çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için bilgi, beceri, yetenek, kararlılık, sabır ve dayanıklılık gibi iç kaynaklarını harekete geçirmeleri sağlanacaktır (Wang,

2000). Destekleyici ve kapsayıcı özellikleri ile karakterize edilen kişiler arası sıcak atmosferin, birim ve bireylerin yüksek performans göstermesi için gerekli olduğu belirtilmiştir. Rosenthal'ın 1973 yılında ve Harris ve Rosenthal'ın 1985 yılında rapor ettiği gibi bu durum, yüksek performanslı organizasyonlarda sosyal olarak inşa edilmiş iklimin ve çevrenin bireysel gelişime elverişli olmasının idrak edilmesiyle ilgilidir (Avolio vd., 2009). Tüm bunlara karşın bazı araştırmacılar sadece olumlu beklentilere sahip olmanın kendini gerçekleştiren kehanet sürecini başlatmak için yeterli olmayabileceğini belirtmektedir. Çünkü onlara göre çalışanlar liderlerinin beklentilerini kabul etmek ve içselleştirmek açısından aktif ajanlardır. Buna göre bu kabul ve içselleştirme, kendini gerçekleştiren kehanet etkisinin işleyişini ve kuvvetini belirlemektedir. Liderler ne kadar güvenilir, yetenekli ve yardımsever algılanırlarsa, onlara güvenme, beklentilerini kabul etme ve içselleştirme derecesi o kadar artacaktır (Duan vd., 2017, s.652-653). Jahan ve Mehrafzoon kendini gerçekleştiren kehanetin öz yeterlilik ve akademik katılım üzerinde olumlu ve anlamlı etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Kendini gerçekleştiren kehanet becerisini öğretmenin ana mekanizması, öğrencilerin gerçek akademik performansını gözlemlemeden veya öğrenme problemlerine hükmetmeden önce öğretmenlerin öğrencilerin yetenek ve becerileri ile ilgili tutumlarını düzeltmesi ve değiştirmesine dayanır. Öğretmenin öğrenci hakkındaki performans tahmini yavaş yavaş öğrencinin inancını ve yeteneğini etkiler ve sonunda bu durum gerçeğe dönüşür (Jahan ve Mehrafzoon, 2019). Jamil vd. (2018, s.83) sekizinci sınıfa kadar matematik öğretmenin beklentilerinin öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma sonucunda öğretmen beklentilerinin iki ve üç yıl içerisindeki öğrenci başarılarını önemli ölçüde öngördüğü ifade edilmiştir. Daha da önemlisi, bu öngörülerin etkilerinin öğrenciler olgunlaştıkça daha kuvvetli hale gelmesidir. Etkilerin genel büyüklüğünün küçük olsa dahi anlamlı olduğu belirtilmiştir. Jahan ve Mehrafzoon gerçekleştirdikleri araştırma bulguları ışığında, öğretmenlere kendini gerçekleştiren kehanetin öğretilmesinin gayretli öğrencilerin kendine güvenlerini beslemek ve sahip oldukları kişisel yeteneklerin geliştirilmesi amacıyla büyük bir adım olabileceği sonucuna varılmıştır. Bu etki daha yüksek akademik katılım ve öz-yeterlilik ile takip edilecektir (Jahan ve Mehrafzoon, 2019, s. 21). Genel anlamda öğretmen beklentisinin, öğrencilerin performanslarını yükselterek başarılarına doğrudan etki ettiği bulunmuştur. Araştırmalar kullanılan metodoloji nedeniyle eleştirilmiş ve tartışmalara yol açmış olsa da bu fenomen halen eğitimin ön saflarında yer alarak öğretmen beklentilerinin önemine vurgu yapmaktadır. Amini, öğrenci ve öğretmen etkileşimleri ile ilgili yazın taraması sonucunda; aradaki korelasyonun tek yönlü olmadığını, öğrenci öğretmen etkileşiminin çok katmanlı bir ilişkiden oluştuğunu ifade etmektedir. (Amini, 2016, s. 24). Jamieson vd. 'ne (1987) göre öğretmen beklentilerinin öğrenci performansı üzerinde etkileri mevcuttur ve öğrenciler de bu etkilerden haberdardır. Burada öğretmen davranışına ilişkin öğrenci

algılarının, öğretmen beklentileri ile öğrenci çıktıları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda öğretmen beklentilerine ek olarak öğrenciler de kendi başlarına etki araçlarıdır ve öğrenme deneyimi hakkında sahip oldukları algı ve beklentilere göre hareket ederler. Bu sebeple araştırmacılar öğrencilerin kendi başarılarına ilişkin beklentilerinin sonraki akademik başarıları üzerindeki etkisini fazlasıyla gösterdiği belirtilmektedir. Murdock-Perriera ve Sedlacek'ya göre beklenti etkilerinin bazı sınıflarda ve bağlamlarda var olabileceğine dair kanıtlar bulunmaktadır. Ancak bunların çoğu sınıfta veya bağlamda var olduğu veya bu etkilerin güçleri veya yasama mekanizmalarında tekdüze olduğu anlamına gelmemektedir. Çok sayıda kanıt sınıflardaki beklenti etkisinin varlığını desteklemektedir. Bununla birlikte bu kanıt öğretmenlerin veya öğretmen uygulamalarının bir eleştirisi olarak yanlış yorumlanmamalı veya aşırı genelleştirilmemelidir. Beklenti etkileri sadece sınıflarla sınırlı değildir zira çoğu sosyal etkileşimde rol oynayabilmektedirler (Murdock-Perriera ve Sedlacek, 2018).

Eğitim politikası tartışmaları dâhilinde öğretmenlerin çocukların öğrenimine katkıda bulunmaları açısından ele alınması gereken önemli noktalardan bir tanesi öğretmen algılarıdır. Öğretmen algıları çocukların gerçek bilişsel kapasiteleriyle uyumlu olduğu sürece öğretim politikaları çocukların bireysel öğrenme ihtiyaçlarıyla uyumlaştırılabilir. Jamil vd. (2018, s. 58) araştırmalarında çocukların yeteneklerine ilişkin öğretmen derecelendirmelerinin nesnel yollarla elde edilenlerden farklı olabileceğini belirtmektedirler. Bu bağlamda araştırmacılar yeteneklere ilişkin öğretmen algılarının kavramsallaştırılmasının gerekliliğine vurgu yaparlar. Kavramsallaştırmanın yollarından bir tanesi, öğretmenin çocuğun başarı potansiyeline ilişkin değerlendirmesi ile değerlendirilen kişinin başarı sonuçları arasındaki uyumsuzlukların belirlenmesidir.

Rosenthal ve Jacobson'un 1966 yılındaki bulguları, akademik ve akademik olmayan mecralarda büyük ilgi uyandırmıştır. Fakat araştırmacıların belirttiğine göre popüler makalelerde olumlu görüşler bildirilmesine rağmen çoğu zaman abartılmış ve aşırı genelleştirilmiş kendini gerçekleştiren kehanet bulguları mevcuttur. Buna göre araştırmacılar Rosenthal beklenti etkileri hakkında geniş bir analiz yapmasına rağmen laboratuvarın dışında farklı deneylerdeki bu bulguların herhangi birinin genelliği hakkında konuşacak durumda olmadıklarını ifade etmişlerdir (Good vd., 2018, s. 101-105). Benzer şekilde Zanna vd., (1975, s. 280) Rosenthal ve Jacobson kullandığı zekâ ölçeğinin alt testleri arasında bulunan farklılıklarla birlikte öğrencinin cinsiyetine göre değişen farklılıkların yorumlanmasının zor olduğunu belirtmişlerdir. Ancak bu durumun aksine çoğu araştırmacı kendini gerçekleştiren kehanetin içsel ve dışsal geçerliliğini ortaya koyan kanıtların var olduğunu ifade etmektedir. Bu kanıtlar 2000 yılında McNatt vd. tarafından gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda ortaya koyulmuştur (Yücel, 2013). Zanna vd. (1975, s. 280), Rosenthal ve Jacobson'un tarafından elde edilen sonuçların başka araştırmalar tarafından doğrulandığını belirtmişlerdir.

Good vd. (2018, s. 100), mevcut araştırmalar kapsamında öğretmenlerin, öğrencilere yüksek ve düşük beklentileri ne şekilde ilettiğine dair anlayışın genişlediği ve öğretmen beklentilerinin öğrenci başarısını arttırmak için kullanılıp geliştirilebileceğine dair kanıtlar elde edildiğini ifade etmişlerdir. Spitz 1999 yılında öğretmen beklentilerinin öğrencilerin zekâ düzeylerini etkilemediğini, fakat motivasyon, özgüven ve performans üstünde etkili olduğunu belirtmiştir. Sosyal psikologlar ve eğitim psikologları öğretmen beklentilerinin öğrenci zekâsı üzerindeki etkisi hususunda aynı fikirde olmasalar da öğrenci başarısı üstündeki etkisinin tartışmalı olduğu konusunda hemfikirlerdir (Avcı, 2017, s.15). Almadi (2022, s. 264), anlatı çalışmasını çeşitli alanlardan 83 araştırma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında kendini gerçekleştiren kehanetin, bir olayı veya sonucu tanımlamak ve açıklamak amacıyla çok geniş bir yelpazede kullanıldığı tespit edilmiştir. Araştırmanın alanları arasında işletme ve ekonomi, muhasebe ve finansman, matematik, arkeoloji, tarih eğitim, etik, yönetim, tıp, politika, hukuk, uluslararası ilişkiler, psikoloji ve sosyoloji bulunmaktadır. Bae vd. (2008, s. 219-221) tarafından Meksika asıllı Amerikalı 32 öğrenci üzerine yapılmış çalışma sonuçları, gayretli davranışsal yönelim ve sosyal normlara uyum isminde iki tema ortaya koymuşlardır. Gayretli davranış yönelimine sahip öğrencilerin yani öğretmenleri tarafından iyi olarak algılanan öğrencilerin daha çok çaba sarf edenler olduğuna inanma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Bae vd. bu öğrencilerin başarıyı yetenekli olmaktan ziyade bir çabanın sonucu olarak gördüklerini dile getirmişlerdir. Bae vd. iyi öğrenci olma kriterlerinden birinin öğretmenin onlara söylediği şeyi yapmak olduğunu yani sosyal normlara uyan öğrencilerin başarılı olarak nitelendirildiklerini vurgulamışlardır.

Bailey (2020) tarafından yapılan nitel araştırma, Amerika'nın Ohio eyaletinde eğitimcilerin sahip oldukları beklenti kültürüne ait temaları ortaya çıkarmak amacıyla 16 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda 4 ana tema ve 7 alt temaya ulaşılmıştır. Ana temalardan ilki ilişkiler isimli temadır, ikincisi beklentiler, üçüncüsü ise proje bazlı ve dördüncüsü ise topluluktur. İlk tema olan ilişkiler teması kapsamında katılımcılar, sınıf içerisinde öğrenciler ile kurulan güvene dayalı bir ilişkinin akademik performansı etkileyeceği belirtmiştir. İkinci sırada gelen beklentiler teması kapsamında yazında çokça bahsedildiği gibi öğretmen beklentilerinin yükselmesiyle birlikte, çocukların akademik performanslarının artacağı ifade edilmiştir. Üçüncü ana tema proje bazlıdır. Proje tabanlı ve uygulamalı öğrenmeye odaklanan öğretim uygulamalarının, yüksek beklentilerle bağlantılı olduğu dile getirilmiştir. Dördüncü tema topluluk temasıdır. Öğrencilerin içinde buldukları toplulukların kültürleri dâhilinde değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Andrews ve Gutwein (2017, s. 13) tarafından yapılan araştırma, banliyö mahallelerinde bulunan okullardaki 64 öğrenciden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin akademik performansları ve davranışları hakkındaki varsayımlarının, öğrencilerin ırksal ve sosyal aidiyetlerine bağlı olarak şekillendiği bulgulanmıştır. Solomon ve Rhea (2008, s. 251-268) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde

gerçekleştirilen araştırma, çeşitli üniversitelerden 18 antrenörün katılımı ile uygulanmıştır. Araştırma kapsamında, içerik analizinden faydalanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre iş ahlakı, takım nitelikleri, zihinsel stratejiler, antrenörlük, karakter, kendine güven, koçluk, spora özgü beceriler, motor beceriler, atletizm, olgunlaşma, aile, akademisyenler, taktikler, işe alma hataları, koçluk stilindeki hatalar ve diğer kaynaklar isminde 17 tema belirlenmiştir. Johnston vd. (2019) tarafından yapılan ve 2008 ile 2018 yılları arası beklenti etkisine ilişkin uluslararası verilerin kullanıldığı araştırmada, gerçekleştirilen çalışmalardan çok azının beklenti etkisine ilişkin süreci derinlemesine açıklamak amacı ile nitel araştırmalara yöneldiğini belirtmektedir. Bulgular 2008'den 2018'e kadar yapılan uluslararası araştırmaların, öğretmen beklentilerinin öğrencilerin akademik performansını olumlu ve olumsuz şekilde etkileyebildiğini göstermektedir. Ayrıca araştırmaya göre beklenti etkileri farklı öğrenci veya öğrenci grupları üzerinde farklı derecelerde etkilidir. Öğrencilerin akademik başarılarını arttırmaya yönelik beklenti etkisi müdahaleleri performansları artırma konusunda etkili olabilmektedir.

## Materyal ve Yöntem

Nitel analizin en önemli avantajlarından bir tanesi görüşmecinin anlattıklarının kendine özgü yönlerinin belirlenmesidir (Özcan ve Sarıcı Bulut, 2012, s. 316). Bu yöntem ile araştırmacı görüşmecinin dikkat çektiği konu, özellik ve yöne odaklanabilmektedir (De Vos, Strydom ve Fouche, 2011; Creswell, 2009). Bu bağlamda nitel araştırma yapan kişinin amacı görüşmecinin kendi dünyasına özgü sezgisel bildirimini sezebilmektir (Terre Blanche, Durrheim ve Painter, 2006). Analiz kapsamında mülakat sonucunda ortaya çıkan ifadeler metin haline getirilmektedir. Bu ifadelerin altında yatan bağlamların anlaşılması yorumlama gerektirmektedir. Yorumlama sonucunda ifadeler tema ve alt tema şeklinde kodlanmaktadır. Sürecin son aşamasında ise bütün metinden çıkarılacak yorumlamalar kapsamında amaçlanan yeni kavrayışlar ortaya çıkarılmaktadır (Severinsson, 2003, s. 60). Nitel araştırma çalışmalarında deneyimler değerlendirilirken amaç deneyimler vasıtası ile bu deneyimlerin altında yatan nedenlerin ortaya çıkarılmasıdır (Onat Kocabıyık, 2016). Araştırmada veri analizi olarak nitel içerik analizi tercih edilmiştir. Nitel içerik analizi, derinlemesine mülakat görüşmesinin metin haline getirilmesinde yarar sağlamaktadır ve detaylarda saklı olan sebeplerin anlaşılması adına yorumlama manası taşımaktadır. Problemin temel ve alt temalara dönüştürülmesi, bu analizde sürecin bir parçasıdır (Severinsson, 2003, s. 60). Çalışmanın deseni olgu bilimidir. Olgu bilimin amacı, kişinin olgulara dayalı deneyimlerini evrensel temellerle ortaya koymaktır (Van Manen, 1990). Burada temel amaç, örneklemin neyi nasıl deneyimlediğinin ortaya koyulmasıdır (Moustakas, 1994). Araştırmanın akademik topluluk içerisinde kendini gerçekleştiren kehanetin oluşumuna ilişkin sebep, süreç ve sonuçlarına dair detayları keşfetmeyi amaçlaması, nitel desen, olgu bilim ve içerik analizinin kullanılmasını gerekli kılmıştır.

## Araştırmanın Amacı, Önemi ve Kısıtları

Araştırma akademisyenlerin kendini gerçekleştiren kehanete ilişkin izlenimlerini detayları ile ortaya çıkarmak istemektedir. Araştırmanın okuyuculara akademisyenler arasında kendini gerçekleştiren kehanetin oluşumuna dair sebep, süreç ya da sonuçlara ilişkin detayları ortaya çıkartarak katkı sağlaması amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırmada akademisyenlerin, (lider olarak gördükleri) kendi hocalarına ve/veya (kendilerini lider olarak gören) öğrencilerine dair kendini gerçekleştiren kehanet izlenimleri incelenmiştir. Araştırma kapsamında kasıtlı örneklem tekniğini, nitel desen ve içerik analizi yönteminin kullanılması yeni veya farklı temaların ortaya çıkartılması manasında önemlidir. Araştırmanın kısıtları arasında zaman ve maliyet kısıtları yer almaktadır. Bunlarla birlikte kısıtlar arasında örnekleme oluşturan akademik çalışanların yoğun mesai saatleri sebebiyle araştırmanın belli bir zaman dilimine sıkıştırılması bulunmaktadır. Tüm bunların dışında başka bir kısıt da örneklemin ses kayıtlarının alınamamasından dolayı görüşmenin yazılı olarak alınmış olmasıdır.

## Araştırmanın İnanırcılığı

Nitel çalışmalarda geçerlik ve güvenilirlik kavramlarından daha önemli olan inanırcılıktır. İnanırcılığın altında yatan gereklilikler ise; inanılabilirlik, güvenilirlik, onaylanabilirlik ve aktarılabilirlik (Başkale, 2016, s.23-25). Bunların dışında üye denetimi kavramı verilerin sağlandığı bireylerin uyguladıkları öz denetimdir. Bu sebeple mülakat sonucunda oluşturulan yazılı metin öncelikli olarak örnekleme doğruladır daha sonra rapor haline getirilir (Punch, 2005, s. 245). İnanılabilirlik için üye denetimi, aktarılabilirlik içinse kasıtlı örneklem yöntemi uygulamalıdır (Başkale, 2016, s.23-24). Araştırma kapsamında bu hususların tamamına özen gösterilmiştir.

## Örneklem

Araştırmada kasıtlı örneklem tekniği tercih edilmiştir. Bu tekniğin kullanılmasının nedeni, içerik analizlerinde en sık

tercih edilen teknik olmasıdır (Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen ve Kanste, 2011). Olgu bilim araştırmalarında genellikle bu teknik tercih edilmektedir (Padilla-Diaz, 2015, s. 104). Bahsedilen sebepler ışığında araştırma kapsamında kasıtlı örneklem tekniği kullanılmıştır. Baltacı (2018, s. 262), Rubin ve Babbie (2016) gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında olgubilim araştırmalarının örneklemlerinin 3 ila 10 kişiyi kapsamı gerektiğini, Charmaz (2011) gerçekleştirdiği araştırma kapsamında olgubilim araştırmalarının en az 10 kişi ile yürütülmesi gerektiğini ifade etmiştir. Araştırma kapsamında Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Akademik personeli ile görüşmeler yapılmıştır. Gönüllülük esasıyla farklı çalışma alanlarından on beş akademisyen ile her biri en az bir saat süren görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

## Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında Rao ve Sharma'nın (2016) kendini gerçekleştiren kehanet ölçeğinden faydalanılmıştır. Rao ve Sharma tarafından geliştirilen ölçek on iki sorudan oluşmaktadır (Rao ve Sharma, 2016, s. 18-20). Bu ölçeğin içinde yer alan on iki sorudan iki tanesi Galetea etkisini ölçmektedir. Ölçeğin maddelerinin puanlaması Likert tipi ve beşli derecelendirme ile gerçekleştirilmiştir. Türkçe yazılan tezlerde farklı bir kendini gerçekleştiren kehanet ölçeği yer almasına karşın bahsettiğimiz ölçeğin tercih edilecek olmasının sebebi içeriğinde Galetea etkisinin de bulunmasıdır. Araştırmaya ilişkin görüşme formu Rao ve Sharma (2016) tarafından geliştirilen Pygmalion ölçeğinin yarı yapılandırılmış görüşmeye uygun bir biçimde uyarlanmasıyla ortaya çıkmıştır. Çalışma kapsamında her soru detaylandırılarak dört veya beş soru haline getirilmiştir. Buradaki temel amaç kendini gerçekleştiren kehanete dair detayları ortaya çıkarabilmek ve anlayabilmektir. Olgu bilim araştırmalarında genel anlamda tercih edilen veri toplama yöntemi olduğundan araştırma kapsamında derinlemesine mülakat yöntemi ve yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Çünkü yarı yapılandırılmış mülakat formu, araştırma yapan kişinin önsezi kullanmasına ve araştırmacının soruları cevaplanabilecek forma dönüştürmesine imkân tanımaktadır (Bryman, 2012).

Tablo 1. Örneklem (Ö) İlişkin Demografik Özellikler

Table 1. İngilizce Başlık

N	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	Medeni Durum	Gelir	Sektör	Unvan
Ö1	Erkek	59	Doktora	Evli	28000	Kamu	Prof. Dr.
Ö2	Erkek	45	Doktora	Evli	25000	Kamu	Doç. Dr.
Ö3	Erkek	51	Doktora	Evli	24000	Kamu	Doç. Dr.
Ö4	Erkek	36	Doktora	Evli	21000	Kamu	Dr. Öğr. Üyesi
Ö5	Kadın	34	Doktora	Evli	21500	Kamu	Dr. Öğr. Üyesi
Ö6	Erkek	53	Doktora	Evli	24500	Kamu	Prof. Dr.
Ö7	Erkek	58	Doktora	Evli	28500	Kamu	Prof. Dr.
Ö8	Kadın	37	Doktora	Evli	22000	Kamu	Dr. Öğr. Üyesi
Ö9	Erkek	36	Doktora	Evli	22500	Kamu	Dr. Öğr. Üyesi
Ö10	Erkek	46	Doktora	Evli	27500	Kamu	Prof. Dr.
Ö11	Erkek	55	Doktora	Evli	30000	Kamu	Prof. Dr.
Ö12	Erkek	57	Doktora	Evli	31000	Kamu	Prof. Dr.
Ö13	Erkek	56	Doktora	Evli	25500	Kamu	Doç. Dr.
Ö14	Kadın	44	Doktora	Evli	24500	Kamu	Doç. Dr.
Ö15	Erkek	53	Doktora	Evli	27000	Kamu	Prof. Dr.

Tablo 2.Örneklemin Temalara Göre Dağılımı

Table 2. İngilizce Başlık

Temalar	Örneklem
Tema 1: Sorumluluk ve Performansı Bilinci	Ö2-Ö3-Ö4-Ö5-Ö6-Ö7-Ö8-Ö9-Ö10-Ö13-Ö15
Tema 2: Bireysel Kapasite, Öz Yeterlilik ve Performansa Dayalı Liyakat	Ö1- Ö2-Ö3-Ö5-Ö7-Ö10-Ö11-Ö12-Ö14-Ö15
Tema3: Öğrenmeye Açık Olma ve Kendini Geliştirme Arzusu	Ö4-Ö5-Ö11-Ö15
Tema 4: İşsizlik ve Amaç Noksanlığı	Ö2-Ö5-Ö10
Tema 5: Nepotizm	Ö3-Ö11-Ö14
Tema 6: Akademisyen Olma Arzusu	Ö6-Ö9
Tema 7: Şımarma ihtimali	Ö7-Ö12-Ö15
Tema 8: Yaş	Ö3-Ö6-Ö11

### Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın bulgular bölümünde örneklemin demografik özellikleri, temalara göre dağılımı ve ifadelerle yer verilmiştir. Örnekleme (Ö) ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de gösterilmiştir

Örneklem kapsamında; beş kişi 30-40, üç kişi 41-50, sekiz kişi 51-60 yaş aralığındadır. Örneklemin on beşi doktora mezundur. Örneklemin on beşi kamu kurumunda görev yapmaktadır. Örneklem içerisinde 20000-25000 arası geliri olan kişi sayısı sekiz, 26000-31000 arası geliri olan kişi sayısı yedidir. Mülakat sonuçları itibariyle örneklemin kendini gerçekleştiren kehanete ilişkin temalara göre dağılımı Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2’de görüldüğü üzere en fazla ifade edilen temalar sırası ile; sorumluluk ve performans bilinci (11 kişi), bireysel kapasite, öz yeterlilik ve performansa dayalı liyakat (10 kişi), öğrenmeye açık olma ve kendini geliştirme arzusudur (4 kişi). Diğer sırayı üçer kişi ile işsizlik ve amaç noksanlığı, nepotizm, şımarma ihtimali ve yaş almaktadır. Son sırada en az katılımcı ile akademisyen olma arzusu (2 kişi) yer almaktadır. Örneklemin temalara ilişkin doğrudan ifadelerine aşağıda yer verilmiştir.

#### Ana Tema1: Sorumluluk ve Performansı Bilinci

**Ö2:** Takım arkadaşlarınızın performansının iyi olması sizin performansınızın iyi olması anlamına geliyor. Çünkü onlar bizim veya biz onların bir açığını kapatıyoruz. Terside geçerli, bizim performansımızın iyi olması onların performansının iyileştirilmesine neden oluyordu, birbirimizi tetikliyorduk bu manada. Herhangi birinin performansının kötü olması diğerini aşağıya çekmeye başlıyor. Takım dediğimiz oluşumu, bir işi birkaç kişinin üstlenip bir üst seviyeye çıkarabilmesi olarak algılıyorum ben, dolayısıyla kişilerin performansları ne kadar yüksek olursa diğerlerinin performansının o kadar artacağına inanıyorum. **Ö3:** Çalışmayı zamana yaydığımızda o zaman sınırı içerisinde genellikle işler yapılıyor. İşe asılıyorlar, ellerinden geleni yapmaya çalışıyorlar, araştırmaya dönük kaynaklara ulaşma konusunda çok istekliler. **Ö4:** Çalışanların gelecekte başarılı olacaklarına inanıyorum. Şu an birlikte çalışma yürüttüğümüz yüksek lisans öğrencimin de ödevlerini ve sorumluluklarını zamanında yerine getirmesi dolayısıyla ileride başarılı olacağına inanıyorum. Geçmişe dönüp baktığımda zaten çok fazla umursamadığım öğrencilerinde tahmin ettiğim gibi başarılı olmadıklarını gözlemleyebiliyorum. **Ö5:** Biz takım

olarak iyiyiz. Bunu çok açık bir şekilde söyleyebilirim. Hocam zaten çalışmayı seven ve bu anlamda bu sürece gerçekten emek veren bir insandır. Eksiklerimiz olsa bile takım olarak birbirimizin eksiklerini tamamlayabiliyoruz. Hepimiz sorumluluğu birlikte alıyoruz. Hepimiz emek gösteriyoruz, herkes performans sergiliyor ve baştan savma iş yapmıyor kimse. Ben yazayım da düzeltme olursa benim üstüm düzeltir gibi bir yaklaşımımız yok. Sorumluluktan kaçmıyoruz. İşin en önemli ve güzel tarafı hepimiz çalışmayı seviyoruz. **Ö6:** İlk başlarda iyiydi, şu an görev yaptığım üniversitede ilk zamanlar iyiydi. Araştırma görevlisi olarak çalıştığım üniversitede zaten takım arkadaşım danışmanımdı, oda iyiydi, zorlardı beni. Bir de ekip dediğimiz zaman bir kültür oluşmalı, bunun oturması lazım. Bu ekip birbiriyle destekleşerek çalışmalı ki o zaman ekip arkadaşlarınızın performansını yükselsin. İlk geldiğim zamanlar mesela üniversiteye, ekipçe yayın konusunda birbirimizi destekledik, birlikte çalıştık. **Ö7:** Bir çalışmaya başladığımızda herkes işin ucundan tutar. Mükemmel değil ama sorumluluklarını yerine getirecek kadar yeterli. Sorumluluğunu yerine getiren bir çalışma grubuyla birlikte çalışıyorum. Bu bağlamda takım arkadaşlarımla performans çok iyi düzeyde ve bu performansta beni tatmin ediyor. Birlikte yaptığımız çalışmalarda herkesin bir sorumluluk alanı olur herkes o sorumluluk alanı çerçevesinde verilen görevi en güzel şekilde yerine getiriyor. Verilen sorumlulukları belirlenmiş görevleri herkes layıkıyla zamanında yapıyor. Dolayısıyla bu anlamda takım arkadaşlarımla performansından çok memnunum ve çok iyi olduklarını düşünüyorum. **Ö8:** Olay çalışma arkadaşım olan çalışanlardan ayrı olarak danışmanlık verdiğim lisansüstü öğrencilerine geldiğinde, onlardan şunu bekliyorum verdiğim ödevi ya da işi zamanında teslim etmelerini, anlattığım şekilde ve verdiğim süre içerisinde bana geri dönüş yapmalarını bekliyorum. **Ö9:** Çalışanlarımla ilişkimde beklentilerim şartların gerektirdiği kadar yüksek aslında. Danışmanlık verdiğimiz öğrencilerimiz de var bu anlamda, sorumluluklarını yerine getirmelerini, ilgili olmalarını ve arayıp sormalarını bekliyoruz. Örnek vermem gerekirse en basit bir tez önerisi vermesi gerekirken ne kadar işin içine giriyor, arayıp soruyor mu, süreci takip ediyor mu bu tür şeylere dikkat ediyorum. Öğrencilerimizle ilk tanıştığımız zaman onlara liderlerine düşen sorumlulukların zamanında yerine getirilmesi, yapmaları gereken akademik çalışmalar gibi öncelikli olarak onlardan ne beklediğimizi ifade ediyoruz. Daha sonra öğrencilerin

davranışlarına göre beklentilerimiz şekilleniyor. Örnek vermek gerekirse bizi uğraştırmayan görevlerini zamanında yapan öğrencilerle birlikte iş yaptırabilmek amacıyla peşinden koştuğumuz öğrenciler oluyor. **Ö10:** Takım arkadaşlarım aşağı yukarı yirmi yıldır hep birlikteyiz ve o çalışmalar içerisinde hiçbir zaman atalet oluşmadı. Akademik çalışmalar kapsamında üretkenlik hem onların tarafından hem de bizim tarafımızdan canlı tutuldu. Birbirimize o anlamda desteğimizi sürekli ve sürdürülebilir oldu. Ben o anlamda çok şanslı hissediyorum kendimi. **Ö13:** Takım arkadaşlığı aslında birbirinizi zorladığınız bir süreç. Belirli bir zamanda verilmesi gereken bir çalışma varsa beraber çalışmak mecburen sizi zorluyor. Beraber çalıştığınız zaman takım arkadaşlarınıza yetişmek zorunda kalıyorsunuz. Bireysel olunca çalışmalar zaman çokça yayılabiliyor. Bence takım arkadaşlarım bu yönden çok iyi. Takım arkadaşlarımla ilgili olarak şimdiye kadar hiçbir gecikme veya olumsuz bir şey yaşamadım. **Ö15:** Çalışma ekibimizi oluştururken bize faydası olacak kişilerle yola çıkıyoruz zaten. Yarın çalışmanın yüzde doksanı yine benim üzerimde olacaksa bu bir defa olur ikincisi olmaz. Zaten akademik çalışmalarda beraber çalıştığınız kişilerle çalışmalarınızın devam etmesi ancak bu sayede olur. Dolayısıyla çalıştığımız kişileri seçerken biraz daha iyi ve nitelikli kişilerden seçmeye çalışıyoruz. Buradaki temel kriter adamın çok iyi yayın yapıyor olması değil. Daha önceden de çok iyi yayın yapmıyordur ama size dahil olduğunda verdiğiniz her şeyi zamanında yerine getiriyor, araştırıyor ve sorguluyorsa, başlangıcı ile sonu arasında ciddi bir fark görebiliyorsanız birlikte yürüyebiliyorsunuz. Aksi durumda birini sırtınıza almak gibi bir şey değil bizimki, kişinin tamamen gerçekten çalışmanın içerisinde olmasını istiyoruz ve sizin çalışmanıza katkıları belli bir düzeyde olacaktır. Buradaki önemli nokta tamamen sizin yükünüzü almasını beklemiyorsunuz sonuçta, sizde onlar için bazen bir kambur olabiliyorsunuz. Bunu da belli bir ayarda tutmanız gerekiyor. Performansı mümkün olduğu kadar iyi veya çalışacak ve bizi yormayacak kişileri tercih ediyoruz takım arkadaşı olarak. Zaten aksi takdirde birlikte yürüyemezsiniz.

Akademik bağlamda kendini gerçekleştiren kehanetin oluşumuna ilişkin detayların araştırıldığı araştırma kapsamındaki bireysel ve örgütsel bileşenlerden ilki olan Performans ve Sorumluluk Bilinci'dir. Temayla bağlantılı olarak yüksek performans sergilenmesinin sorumluluk ve grup davranışları gibi alt bileşenlere bağlı olduğu ortaya çıkarılmıştır. Buna göre akademik gelişim süreçleri içerisinde kendini gerçekleştiren kehanetin pozitif yönlü etkisinden yararlanmak için bu süreçlere kabul edilen kişilerin bireysel özelliklerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Akademik ilerleme süreçlerine uygun olmayan bireysel özelliklere sahip kişilerin istihdam edilmesi bu kapsamdaki üretkenliğin ve performansın azalmasına neden olacağı öngörülebilir. Bu temanın örgütsel kapsamda değerlendirilmesi gereken diğer alt bileşeni grup davranışlarıdır. Katılımcılar grup düzeyinde birlikte hareket eden insanların grup içi dinamiklerden etkilenerek performanslarının yükselebileceğinden bahsetmişlerdir. Buna göre kişiler grup bazında birbirlerini

karşılıklı olarak etkileyerek akademik üretkenliklerini yükseltebilmektedirler. Bu durumun örgütsel bağlamda akademik açıdan önem verilmesi gereken bir bulgu olduğuna inanılmaktadır. Bu çalışma kapsamında örgütsel süreçlerin verimliliklerinin artırılması için gerekli olan grup davranışlarının akademik üretkenliğin desteklenmesi ve yükseltilmesi bağlamında yararlı olabileceği ortaya çıkarılmıştır.

## **Ana Tema 2: Bireysel Kapasite, Öz Yeterlilik ve Performansa Dayalı Liyakat**

**Ö1:** Çalışanları çok fazla seçme şansına sahip değiliz. Gelen öğrenci profilinden başlıyor bu durum; kişinin kabiliyeti, isteği, yaratılışı bu tür çalışma ortamına uygun mu değil mi gibi durumlara çok bakılmıyor dolayısıyla çoğu zaman iş bulma kurumu veya iş kapısı gibi görülüyor. Bu sebeplerden buraya bu tarz insanlar geliyor. Böyle olunca da bu çalışanlardan istediğin performansı veya sonucu alman çok mümkün olmuyor. Aslında mesleğe bu yaşam biçimine uygun olanları seçmek lazım. Eskiden öyleymiş, Türkiye'de bu sonradan bozuldu ve zorlama ile ancak bu kadar oluyor. Ben kendi çalışanlar için konuşuyorum. Ben zorlayarak bir ekip kurmuşum, bunu götürüyorum ama ekip mükemmel olur mu, sanmıyorum. **Ö1:** Her hocanın çalışanlarına ilişkin beklentileri yüksek olur, bu bağlamda benim de çalışanlara ilişkin beklentilerim yüksek. Ancak bizim bulunduğumuz şartlar öğrencilerin bize gelirken yetiştiği ortam, geçtiği süreçler, aldıkları eğitimler, üniversitenin bu bölümüne kaç puanla girdiğine kadar, bunların hepsi çalışanlara ilişkin beklentilerimizi etkiliyor. Dolayısıyla beklentilerimiz ister istemez onların seviyesine göre belirleniyoruz. Zaten genel anlamda gelen öğrenciye göre verdiğimiz eğitimin seviyesini her sene düşürmek durumunda kalıyoruz. Çünkü öğrenci, anlattığımızı anlamıyor. Çok daha iyi performanslı öğrenci gelse doğal olarak bizim bölüme çok daha farklı ve faydalı olacaktır. Örnek vermek gerekirse az önce dersten geldim, anlatıyorum ama çocuk anlamakta zorluk çekiyor. Ne gerek var buna, karşıma gelen öğrenci çok daha yüksek seviyede olmuş olsaydı onlar beni ben onları zorlasaydım daha güzel olmaz mıydı? **Ö1:** Hocamın benden beklentisinin yüksek olduğunu şuradan anlıyordum; yazın ve yöntemi verip git şu analizi yap ve getir derdi mesela. Ben çalışmalarını yaparken başımda nezaret etmeden verdiği işleri benim tamamlamamı beklerdi. Ben laboratuvara gidip o yöntemleri alıp deneye deneye yapıyordum. Yaptığım analizlerin çoğu da kendi modifiye ettiğim yöntemler olmuştur. Hocanın benden beklentisinin yüksek olması, verdiğim işi bu yapar mantığıyla hareket etmesinden belliydi. Verdiği işleri yaptığımı gördükçe benden beklentisi daha da yükseldi. Biz hala görüşürüz hocamla ve hocam bunu halen dile getirir. **Ö2:** Amirimiz bize bir görev verdiğinde bizim onu yapabileceğimize inanırdı. Bu bağlamda benden beklentileri vardı, bende bu beklentileri boşa çıkarmayacak şekilde performans sergiliyordum. Normal işler bazında konuşursak amirinizin sizden beklentisi yüksek olmazsa sizi çalıştırmaz, bizim meslek bazında böyle bir durumda sizi almaz bile çünkü amir sizden bu mesleğin gerektirdiği işlerin altından kalkabilecek özgüveni görmek istiyor. Bu bağlamda amirin sizden "çalışana bu işi verirsem bu performansı gösterir ve

bu işin altından kalkabilir” beklentisi var. Bu beklenti olmazsa zaten amir o yola girmez. Bu yola birlikte çıksanız bile belli bir süre sonra amirinizin beklentilerini karşılayamazsanız yolları ayırır ve sizi başka bir danışmana yönlendirir. Bizim meslek bazında söylüyorum bunları. **Ö3:** Doktora hocamın beklentisini tam olarak bilmiyorum ama genel anlamda beni beğenirdi. Ben daha lisans öğrencisiyken çok göz doldurmuştum, derslerim çok iyiydi, tespitlerim oluyordu, hocaları bazen zorlayabiliyordum ve ben daha yüksek lisansta öğrenciyken, hocalar kendi aralarında beni asistan olarak alma konusunda müzakere ediyorlardı. Ben eski Türk edebiyatını sevdiğim için çalışmak istediğim bir hocamın yanına gitmiştim. Oda bana aynen şunu ifade etmişti; ben falanca hocayla konuşum seni ben alacağım o hocayı razı ettim. Demek ki karşı tarafa bir anlamda güven vermiştim ve kafalarında bir imaj çizmiştim zaten bölümünde iyilerindendim. **Ö5:** Benim danışman hocamla zaten lisanstan gelen bir bağım var. Dolayısıyla hoca birazda olsa lisans okurken gösterdiğim başarıdan haberdardı. Ben dördüncü sınıftayken hoca Yardımcı Doçent olarak Van’a geldi. Benim dersime girdi, daha sonra bir gün beni yanına çağırdı ve not ortalamalarımı baktığını çok yüksek olduğunu ve bu kadar çalıştığıma göre bir hedefim olup olmadığını sordu. Ben hep akademiye düşündüğümü belirttim. Bu arada muhasebe alanında da iyiydim ve ilgiliydim derse öyle olunca hoca beni yönlendirdi, önümü açtı ve kendisiyle çalışmamı istedi. **Ö7:** Benim lisansüstü dönemimde tez konusundan itibaren sürecin tüm aşamalarına kadar ben tamamladım ama bunların hepsini sorunsuz olarak benim yapacağımı da biliyordu amirim. İlk olarak ders döneminde iyi performans sergilemiş olmam hocada olumlu bir izlenim oluşturdu, dolayısıyla liderimin benden beklentilerini yükseltti bu süreç. Daha sonraki süreçte tez yazma işini bana bıraktı hocam ve bende oturup bir sene içerisinde tezimi tamamlayıp önüne koyduğumda “tez bitti mi” diye sordu bana ben “bitti” diye cevap verdim, o zaman savunmaya girelim diye karşılık verdi bana ve doktora tez süreci toplam bir sene sürdü. **Ö7:** Öğrencinin kapasitesi ölçüsünde, mesela kimi öğrencilerimden beklentilerim yüksek oluyor ama bunun tersine kimi öğrencilerimden de beklentilerim düşük. Örneğin birazdan bir tanesi gelecek ve ben o öğrenciye doktora tezi nedir, yazın nedir daha bunları anlatacağım. Çünkü bu adam bulunduğu kademeye hakkıyla gelmemiş. **Ö7:** Kimi öğrencilerimden beklentilerim yüksek oluyor ama bunun tersine kimi öğrencilerimden de beklentilerim düşük. Bu duruma yol açan şey öğrencinin kendi çabası ve kapasitesi. **Ö10:** Yapıya baktığım zaman çok üst düzey beklentiler içerisine otomatikman giremiyorum yani kişinin yetenekleri, yapabilecekleri, kapasitesi doğrultusunda geçkeci davranıp yapabilecekleri ölçüsünde bir beklenti içerisine giriyorum. Asistanlarda da liyakat meselesi ön plana çıkıyor. Bu ahbap çavuş ilişkisi, iyi çocuk ilişkisi, bizdendir, hemşerimdir, tanıdık gibi kriterler öne geçiyor ise bu sizin motivasyonunuzu azaltabiliyor. **Ö10:** Üniversiteye gelen öğrenci kalitesinin de sıkıntılı olması seni bu duruma iten başka faktörlerden bir tanesi. Ben kendim için söylemiyorum ama ben yüzde ikilik dilimde İstanbul Üniversitesi İktisat Bölümüne girmiştim, bugün aşağı yukarı neredeyse bir milyonuncu sıradaki insanlar bizim öğrencimiz oluyorlar. **Ö11:** Düşük

performans sergileyen arkadaşlar oluyor, tabii ki süreç içerisinde onların performanslarını yükseltmeye çalıştık ancak siz ne kadar performansı yükseltmeye çalışsanız da öğrencilerin kapasiteleri ve becerileri birbirinden farklı. Dolayısı ile hepsinde aynı performansı ortaya çıkaramıyorsunuz. **Ö11:** Yüksek lisans sürecini kendi üniversitemde yaptım, bölüm birincisi olduğum için doğal olarak bir beklenti vardı benden. Doktora sürecinde başka üniversiteye Van’dan gittiğimiz için normalde başta bizden beklentileri çok düşüktü. Ama ders süreci sonunda birçok hocadan olumlu geri dönüşler aldım. Mesela benim hiç unutmadığım bir hocam vardı, bizim iktisadi analiz yapımız, onun dersinde toplam üç kişiydik, birebir ders yapıyorduk, okumalar yapıp tartışıyorduk. O hocamıza bana “son yıllarda ders verdiğim en iyi doktora öğrencilerinden birisin” demişti. Çünkü hazırlanıp gidince derse bir de konuyla ilgili sorular olunca aklında iyi bir performans sergiliyordum. Tabi baştaki önyargılar yavaş yavaş kırıldı. **Ö12:** Bir çalışanın gelecekte mükemmel performans sergileyebilmesi için meslekte liyakatin olması şart. Ancak bizim ülkemizde yükseköğretimde bu gerçeklik göz ardı ediliyor. Akademisyen alımında liyakat ve ehliyet kriterlerinden ziyade referans kriterleri dikkate alınıyor. Kimi zamanda hiçbir liyakati olmayan insanlar akademisyenliğe alınabiliyor. Bu tarz insanların durumu sizi hayal kırıklığına uğrattıyor. Ama gerçekten liyakatli insanlar olduğu zaman, bu insanlarla çalışmak bile keyif veriyor. Benim asistanlarımla da ilgili böyle durumlar yaşandı. Ben asistanıma bir işi söyledikten üç gün sonra o iş önüme bitmiş olarak geliyor. Bazen de kimi çalışana iş söylüyorsunuz üç ay bekliyorsunuz sürekli bahane üretip duruyor. Liyakat kavramı eğitimle ilgili bir kriter değildir. Liyakati bir bütün olarak düşünmek lazım asistanımız olacak kişilerin bu alandan eğitim alması gerekir. Bu liyakatin şartlarından bir tanesi, en önemli şartlarından bir tanesi istekliliktir. Çalışanda bu işi yapabileceği istekliliği var mı yok mu, bir diğeri bu işi yapabilecek özelliklere sahip olmasıdır. **Ö14:** Eğer bir gün bu ülkede liyakat esas alınırsa evet ama bu ülkede ahbap çavuş ilişkisi devam ederse zor görünüyor. Örnek veriyorum iyi bir dergide yayınlanmak koşulu ile ben kendi yüksek lisans öğrencimi en az bir sunum, en az bir poster ve en az bir yayınla mezun ediyorum. Bizim bölümde yüksek lisans öğrencisinin tezinden yayın çıkartan yok. Doktorada her birinden en az ikişer tane olmak üzere yayın (SCI İndekste yayın), poster ve sunum kendi şartımdır, benim öğrenciyi mezun etmek için. Bu bölümde doktora tezlerinden çıkarılacak makalelerin herhangi bir indeksli dergide yayınlanıp yayınlanamayacağı bile başlı başına ayrı bir sorun. **Ö14:** Akademik hayatıma ilk başladığım dönemlerde yüksekli ancak buraya gelen öğrenci profilini görünce yüksek olamıyor bu beklentiler. Öğrenci profilinden kaynaklanan bir dezavantaj var. Bu bağlamda çok yüksek değil. **Ö15:** Bize son on yıldır öyle çok nitelikli öğrenci gelmiyor. Bunun bir sürü sebebi vardır tabii ki. Dolayısıyla bize elli defa kalburdan geçmiş öğrenciler geliyor. Bunların içerisinde bazen gerçekten çok iyi öğrenciler çıkabiliyor. Fakat büyük çoğunluğu çok iyi öğrenciler olmuyor. Şimdi bu durum bizim gerçekten belimizi büküyor. Belimizi büküğü için lisans dönemi esnasında zaten çok fazla bir şey veremiyorsunuz öğrenciye, verdiğiniz de almıyor öğrenci. Yüksek lisans ve doktora aşamasına geçtiği zaman bu



öğrenciler sizin sorduğunuz soru çerçevesinde bize çalışan oluyor. Bu öğrenciler başlangıçtan itibaren çok nitelikli gelmedikleri için ve lisans esnasında da iyi yetişmedikleri için bir zincirin halkaları misali üst tarafa doğru sirayet ediyorlar. Dolayısıyla on tane öğrenciden bir veya iki tanesi gerçekten çok iyi oluyor. **Ö15:** Ben aşağı yukarı yirmi yıldır kamu sektöründe memur olarak çalışıyorum. Bu sürecin bir kısmı üniversitede, bir kısmı da başka kurumlarda oldu. Her iki dönem içinde konuşursam amirlerimin benden beklentileri yüksekti evet. Neden yüksekti? Milli eğitimde bir öğretmenseniz veya devletin herhangi bir kurumunda memursanız ve orada lisansüstü çalışmalarla ilgileniyorsanız hem amirlerinizin hem de diğer personellerin dikkatini çekersiniz. Siz bu durumda ister istemez çevrenizdeki diğer kişilerden daha farklı bir konuma oturtuluyorsunuz. Bir iş yapılacaksa siz öne çıkarılıyorsunuz, kurumda bir konu hakkında herhangi bir çerçeve oluşturulacaksa mutlaka sizin bilginize müracaat ediliyor. Bu manada hem lisans hem yüksek lisans ve doktora aşamalarında benim amirlerim bu konularda sürekli beni ön plana çıkarırlardı.

Araştırma kapsamında bireysel, örgütsel ve sektörel bileşenlere ilişkin keşfedilen ikinci tema *Bireysel Kapasite, Öz Yeterlilik ve Performansa Dayalı Liyakat*'tir. Bu tema bireysel, örgütsel ve sektörel süreçler bağlamda değerlendirilmelidir. Bireysel bileşenler kapsamında kişilerin öz yeterliliklerine ilişkin algılarını arttırarak akademik performanslarının arttırılabileceği ifade edilebilir. Ancak bu noktada kendini gerçekleştiren kehanetin performansının arttırılabilmesi için kişilerin bireysel çabalarının yanında öğretim görevlilerinin rehberliğine ihtiyaç duyduğunun da belirtilmesi gerekmektedir. Araştırmacılar öğretim çabasındaki artışın öğrencinin kendi bireysel kapasitesine ve öz yeterliliğine ilişkin algılarını da yükselttiğini belirtmektedirler. Bu temaya ait örgütsel ve sektörel bağlamda değerlendirilmesi gereken alt bileşen liyakat kavramıdır. Akademik bağlamda kendini gerçekleştiren kehanetin pozitif yönlü etkisinin kullanılabilmesinin altında yatan faktörlerden bir tanesinin liyakat kapsamındaki mesleki yeterlilikler olduğu anlaşılmaktadır. Akademik performans açısından bir bütün olarak düşünüldüğünde ast konumunda olacak kişilerin sorunlu eleme süreçlerinden sonra taşınması gereken önemli şartlardan birçoğunu taşımadığına dikkat çekilmelidir. Bu bağlamda akademik anlamda yüksek beklentilere sahip bir örgüt kültürü yaratmak için istihdam edilecek kişilerde aranması gereken özelliklerden biri liyakat olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumun sektörel çıktısı genel anlamdaki akademik performansın yükselişi olabilir. Bu tür uygulamalar akademik personelin kalitesini yükselteceğinden bu durumun genel olarak akademik yükselme ve ilerlemeye neden olabileceği ifade edilmelidir.

**Ana Tema3: Öğrenmeye Açık Olma ve Kendini Geliştirme Arzusu**

**Ö4:** Çalışanların gelecekte başarılı olacaklarına inanıyorum. Bu anlamda ben çalışanların ileride iyi performans sergileyip sergilemeyeceklerini yüzde yüz

meraklı olup olmamalarına bağlıyorum. Diyelim ki geldiğim kurumda on kişinin bitirme tezinin danışmanlığını yürütmüştüm ama bunların arasından iki veya üç tanesi gelip bir şeyler öğrenmek istemişti. Sürecin başında öğrencilerle çalışmaya başladığınızda ilk başta hiçbirini tanıımıyorsunuz. Hepsine eşit mesafede yaklaşıyorsunuz ama süreç ilerledikçe belki de onu artık bizim davranışlarımızdan mı sezinliyorlar bilemiyorum ama bir süre sonra birkaçı sorumluluğunu yerine getiriyor ve senden bir şeyler kapmaya çalışıyor. Ödevini ve ilerlediği aşamaları parça parça getirip size teslim ediyor. Bunun dışında diğer öğrencilerin performansının düşük olup olmamasını hocadan aldıkları dönütlere bağlamıyorum. Tamamen onların merakıyla ilgili olduğunu düşünüyorum. **Ö5:** Bir doktora öğrencim için bunu söyleyebilirim. Meraklı ve ilgili olduğu için. Hatta bu öğrencim hiçbir getirisi olmamasına rağmen Erciş'e bir yüksekokula gidip muhasebe derslerine gönüllü olarak giriyor. Neden muhasebe derslerine girdiğini sorduğumda "hocam sadece kendimi geliştirmek için gidiyorum" diye cevap vermişti bana. Bilgileri nasıl aktarabildiğimi, öğrenciye ve sınıfa ne kadar hâkim olabildiğimi test edebilmek için Erciş'e gidip geldiğini söyledi. Sürekli kendini geliştirme derdinde bunu görebiliyorum. Makale istemişti benden ve "hocam bilmiyorum ne kadar yapabilirsem ama gerçekten uğraşmak istiyorum" demişti. Boş kaldıkça tembelleşip körelendiği için kendisini çalıştırmamı istedi. İlk deneyimi olacağı için ne kadarını başarabileceğimi bilmesem de çalışmak istiyorum demişti. **Ö11:** İmkân sağlanırsa eğer, iyi performans sergileyecek çalışanlarım var. Hepsini için söyleyemem ama birkaç tanesi o performansı sergileyecek düzeydedir. Meraklı ve öğrenmeye açıktır. **Ö15:** Akademi zaten merakla başlıyor. Bilim merak olmadan olmuyor, merak beraberinde ilgiyi de getiriyor. Siz bu durumda ister istemez çevrenizdeki diğer kişilerden daha farklı bir konuma oturtuluyorsunuz. Bir iş yapılacaksa siz öne çıkarılıyorsunuz, kurumda bir konu hakkında herhangi bir çerçeve oluşturulacaksa mutlaka sizin bilginize müracaat ediliyor. Bu manada hem lisans hem yüksek lisans ve doktora aşamalarında benim amirlerim bu konularda sürekli beni ön plana çıkarırlardı.

Bu temayı kapsayan bileşenlerin bireysel ve örgütsel olduğu tespit edilmiştir. Buna göre akademik gelişim süreçleri içerisinde kendini gerçekleştiren kehanetin pozitif yönlü etkisinden yararlanmak için bu süreçlere kabul edilen kişilerin bu tür bireysel özelliklerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Ancak genel tartışmalar göstermektedirler ki öğrenmeye açık olma ve kendini geliştirme arzusu gibi motivasyon kaynakları ülkemizde bilimsel üretkenliği olumsuz anlamda etkileyen; destek ve teşvik eksikliği, motivasyon eksikliği, zaman yetersizliği ve kurumlardaki araştırma kültürü eksikliği gibi birçok faktörden olumsuz anlamda etkilenmektedir. Araştırmacılar 2013 yılında gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında akademisyenlerin bilimsel araştırmalar konusunda çok fazla desteklenmediği ortaya çıkartılmıştır. Sonuçlar bu konuda desteklenmeyen akademisyenlerin motivasyonlarının kırıldığını göstermektedir. Araştırmacılar bilimsel üretkenliğin yükseltilmesi için

gerekli olan araştırma kültürünün yetersizliğinden bahsetmişlerdir (Mengi & Schreglmann, 2013). Benzer biçimde bir başka araştırma kapsamında mevcut akademik atama kriterlerinin uluslararası akademik anlayıştan uzak, nitelikli yayın üretilmesinin önünde engel teşkil eden ve yayın sayısını yükseltmeye çalışan bir akademik topluluk ürettiği ifade edilmiştir. Diğer ülkelerdeki işleyiş ile Türkiye'deki işleyiş karşılaştıran bu araştırma, Türkiye'deki akademisyenlerin için yayın sayısının önemli olması dolayısıyla tek bir konuya odaklanamadıkları ve kendi bölümlerinden farklı alanlarda yayın yapmaya çalışarak yayın sayılarını arttırmaya çalıştıklarını belirtmiştir (Arslan, 2017, s. 34). Görüşmeler sonucunda ortaya çıkan durum örgütsel bağlamda akademik personelin araştırma standartlarının yükseltilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Buna göre nitelikli yayınlar yapmak için kişiler desteklenmeli ve buna ayrılan finansal kaynakların artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırmacılar akademisyenler daha nitelikli konu ve araştırmalar üzerine eğilmektense kısa zamanda fazla yayın yapmaya odaklandıkları ifade etmektedirler. Güncel doçentlik kriterlerinin ülkemizdeki akademik seviyeyi yükseltmek amacıyla belirlendiği açıktır ancak sürecin bu yönde ilerlemediği gözlemlenebilir. Özellikle dikkat çekilmelidir ki akademik kariyerlerinin başında genç, istekli ve dinamik kişilerin hedef ve enerjileri karşılına çıkan birçok unsur tarafından tüketilmektedir. Bunlardan bazıları araştırmaya katılan akademisyenlerinde ifade ettiği gibi bürokratik süreçler bazıları ise kendini geliştirmeye izin vermeyen akademik iklimle ilgilidir.

#### **Ana Tema 4: İşsizlik ve Amaç Noksanlığı**

**Ö2:** Benim beklentilerin karşılanmaması ve bu performans düşüklüğü ile ilgili olarak özellikle yüksek lisans süreçlerinde öğrencinin tabiri caizse "iş olsun" diye giriş yaptığını söyleyebilirim. "Buda dursun bir köşede ilerde bir işimiz yarar" mantığıyla bakıyorlar olaya yoksa akademik amaçlı olarak "bizim bu sürecin çıktılarını elde etmemiz lazım" mantığıyla bakmıyorlar olaya. Amaçlar bu şekilde olunca bu işe verdikleri önem ve zamanda haliyle azalmış oluyor. Başka bir gruptan bahsedecek olursak onlarda işsiz olanlar. Bunlarda iş bulana kadar yüksek lisans yapma telaşında olanlar. Dolayısıyla her ikisinden de yeterli performansı alamıyorsunuz. **Ö5:** Lisansüstü eğitim görmek isteyen öğrencilerin bu işin olarak tam olarak bilincinde olmadıklarını gözlemliyorum. Yüksek lisans yapıp "bunuda denemiş olayım" kafasıyla geliyorlar buraya. Bunun tam tersine akademide kalmak amacıyla lisansüstü eğitimini tamamlamaya gelen ama yine de performansı kötü olan öğrencilerde var. Bu bağlamda meraklı ve ilgili olduklarından değil sadece "buradan bir meslek sahibi olabilir miyiz" mantığıyla bu yola giriyorlar. **Ö10:** Çok itibarlı olan bir yaşam biçimi olan akademisyenlikte artık iş beklentisi ile yani herhangi bir kamu kurumundan farklı değilmiş gibi bir anlayışla geliyorlar buraya lisansüstü öğrenciler. Bu sebeple kalite düşebiliyor.

Temaya ilişkin bileşenlerin bireysel ve sektörel olduğu ifade edilmelidir. Bu çerçevede temaya ilişkin çıktılar yüksek öğrenime ilişkin kişisel sebeplerden kaynaklanmakta ve sektörel sonuçlar yaratmaktadır. Kişilerin yükseköğrenime ilişkin algıları akademik kariyerin taşıdığı anlam ve öneme ilişkin unsurlardan farklılaşmaktadır. Yüksek öğrenim süreçlerinde bulunan veya bulunmak isteyen kişilerin profilinin düşmesinin sonucu olarak nitelikli akademik personel yetiştirilmesi zorlaşmaktadır. Dolayısıyla araştırmacılar yükseköğrenimin bireyler için bir iş kapısı olmasından ziyade nitelikli çalışmalar yapıp nitelikli bilgi üretecek insanların tercih ettiği bir eğitim faaliyetine dönüşmesi gerektiğini vurgulamışlardır (Turan, 2019, s. 1242). Araştırmanın sonuçları ışığında belirtilebilir ki yükseköğrenime ilişkin akademik gereklilikler şekillendirilirken kişilerin yükseköğrenim görmeye ilişkin niyetleri çoğu zaman göz ardı edilmekte belki de hiç sorgulanmamaktadır. Bu bağlamda kişilerin ihtiyaçlarına ve amaçlarına yönelik daha esnek yükseköğrenim programlarının tasarlanması kişisel gelişim, sektörel ihtiyaçlar ve nitelikli insan kaynaklarının yetiştirilmesi açısından önemlidir.

#### **Ana Tema5: Nepotizm**

**Ö3:** Çok gayretli çalışkan genç yaşında güzel işler başaran pek çok kişinin ya elinden tutulmadığı için ya da kadrosu geciktirildiği için bu kişiler bir süre sonra küsmeye başlıyorlar ve motivasyonlarının kırıldığını görüyorum. Akademik başarıyla yol aldıklarına dair inançları azalıyor. Aslında ülkemize ve milletimize büyük zarar veriyoruz bence. Akademik başarının karşılığının yüzde yüz alınması gerekirdi ama bu oranda alınmıyor bazen yüzde yirmi bazen de yüzde elli belki alınabiliyor ama asla beklenen çıtada değil. Hele bazılarının bireysel farklılıkları varsa ya da duygusallıkları yoğunsa adam çabuk kırılıp küsebiliyor. Bir de genç yaşta oluyor bu düşünün bir ideali var o kişinin. Genç adam öyle giderse zaten çok daha güzel çalışmalar yapacak, marifet iltifata tabidir ya da müşterisiz mal zayıdır hesabı. Bu sanat içinde böyle bilim içinde böyledir. Politik görüşlerde böyle durumlarda belirleyici oluyor, eskiden beri, bu üniversitenin kuruluşundan beri bu hikayeleri duyuyoruz halende bana göre bir şekilde devam ediyor. Bu bağlamda kişilerin ilerlemesine engel olunabiliyor ya da yeterince destek olunamıyor, engel olmasalar da destek olmayabiliyorlar. **Ö11:** İmkân sağlanırsa eğer, iyi performans sergileyecek çalışanlarım var. Hepsi için söyleyemem ama birkaç tanesi o performansı sergileyecek düzeydedir. Bahsettiğim arkadaşlara imkân verilirse güzel şeyler üretebilecek arkadaşlar bunlar. İmkândan kastım kadro almaları veya maddi olarak rahata ermeleridir. Kadro veya maddi problemlerini çözemezsen adamı bir ömür burada tutamazsınız. Bu arkadaşlar bu mesleği istedikleri için, donanım katıyorlar kendilerine ve kendilerini geliştiriyorlar. **Ö14:** Buradan bir hocanın mezun ettiği doktora öğrencisi ile benim mezun ettiğim doktora öğrencisi ile aynı anda bu üniversitenin kadrosuna başvursun, benimkinin toplayacağı puan çok daha yüksek

olacak onun öğrencisinden ama ben iddia ediyorum ki onun öğrencisi alınacaktır. Çalışanlarım gelecekte iyi performans sergiler ve iyi yerlere gelirler mi? Eğer liyakat açısından düşünüyorsan yeterli olduklarını düşünüyorum. Yani bir doktora öğrencisinin iki tane indeks yayını varsa, konferansı, poster ve tam metinli sunumu varsa yetmesi lazım. Bu şartlarla herhangi bir yere başvurabilmesi lazım ama günümüz Türkiye'sinde ne bizim üniversite için ne başka bir üniversite için tanıdığın olmazsa kadro bulman zor.

Bu temaya ilişkin çıkarılması gereken en önemli sonuç akademik personelin nepotizm uygulamalarına karşı geliştirdikleri tutum ve davranışlardır. Bu tür uygulamalar akademik personellerin bireysel performansları üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta dolayısıyla örgütsel verimlilik ve üretkenliği azaltmakta ve sektörel bağlamdaki kaliteyi düşürmektedir. Dolayısıyla akademik bağlamda pozitif yönlü bir kendini gerçekleştiren kehanet etkisi yaratılmasının bu tür uygulamaların önüne geçmekle mümkün olacağı ifade edilmiştir. Kayırmacılık doğunun toplumsal yapısı ve kültürü açısından değerlendirildiğinde coğrafya, kültür ve siyaset gibi kavramların kayırmacılığın akademik camiada biçimlenmesinde etkileyici unsurlar oldukları dile getirilmiştir. Bireysel Kapasite, Öz Yeterlilik ve Performansa Dayalı Liyakat temasının kapsamında bahsedildiği gibi akademik anlamda öne çıkarılması gereken kavramlar nitelik ve liyakat kavramlarıdır. Nitelik ve liyakati temel almayan ve teşvik etmeyen akademik sistemler ilerlemenin önündeki büyük engellerden biri olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda tür unsurlara önem verilmeden yalnızca yapısal reformlar vasıtasıyla akademik ilerleme ve performansın yükselmesini beklemek gerçekçi değildir. Katılımcılar yüksek beklentiler içerisinde olunan ve başarılı olmaları beklenen birçok astın elinden tutulmadığı, kadrosu geciktirildiği veya engel bulunduğu için bir süre sonra küsmeye başladıkları ve motivasyonlarının kırıldığından bahsetmektedirler. İmkân sağlanması ve kadro verilmesi durumunda yüksek performans gösterecek astlarının var olduğunu belirtmektedir. Astlarının gelecekte iyi performans sergilemelerinin liyakatin esas alınması durumunda mümkün olacağı vurgulanması gereken bir bulgudur.

#### **Ana Tema6: Akademisyen Olma Arzusu**

**Ö6:** Hocaların bana ilişkin beklentilerinin yüksek olmasının temel sebebi benim ilerde hoca olacağım belliydi. Başka bir alternatif yoktu bu sebeple "sen akademisyensin, sen dersi verecek kişisin ve bundan dolayı bunları bilmek zorundasın" diye bakılıyordu olaya. Bu sebeple benden beklentileri her türlü yüksek olmak zorunda idi. Bu kişiye özel bir şey değildi, meslekle ilgili idi. **Ö9:** Hocamın da benden beklentisi yüksekti çünkü aynı zamanda bir üniversitede araştırma görevlisiyim ve lisansüstü eğitim aldığım üniversiteye git gel yapıyordum. Bana söylediği şeydi hocamın; "sen bu işin içerisinde ve sen en iyisini yapmak durumundasın". Bu sebeple yüksek bir beklenti içerisindeydi hocam. İşin içinden olduğumu, bu işlerde zorlanmayacağımı, işi çok kolay yapabileceğimi bunun zaten benim mesleğim olduğunu bana çok

hissettiği için bende o özgüvenle daha sıkı ve iyi çalışıyordum. Hocamın benim için çizdiği resme oturabilmek için daha çok gayret gösteriyordum. Görüşmelerimizde kendimi daha iyi hazırlamaya çalışıyordum.

Literatür bulgularıyla araştırmaları ve araştırma bulguları kapsamında ortaya çıkan temanın kesişim noktası üstlerin astlarına karşı oluşturdukları beklentilerin sonunda astların performanslarını etkiliyor olmasıdır. Buna göre katılımcılar üstlerinin kendilerine karşı yüksek beklenti içerisinde olmalarının asıl sebebinin akademisyenlik mesleğini icra edecek olmaları olduğunu ifade etmişlerdir. Bahsedilen bulgu kapsamında örneklemedeki bütün hocalar kendi asistanları için aynı beklenti düzeyi içerisinde olduklarını ifade etmek yanlış olacaktır. Ancak kendini gerçekleştiren kehanetle ilgili yapılan araştırmaların ortak noktası bir inanç veya beklentinin kişinin inanç ve beklentiyi doğrulayacak şekilde davranacağı üzerine kuruludur. Bu noktada belirtilmelidir ki beklenti sürecine ilişkin araştırmanın ortaya koyduğu bulgu akademisyenliğin kendi doğasına ilişkin olabilir. Yani akademik amirlerin bu mesleği icra etmek isteyenlere karşı öncelikli yaklaşımı yüksek performans göstermek zorunda olduklarıdır. Ancak bu durumun her zaman böyle işlemediği ortaya çıkan diğer araştırma bulguları vasıtasıyla gözlemlenebilir. Bu bağlamda akademik anlamda yüksek performans göstermenin tek kriterinin mesleğin kendi doğasına ilişkin olduğunu iddia etmek çok iyimser bir yaklaşım olacaktır. Tabii ki akademik kariyer yapmak yüksek uğraşlar gerektiren aktiviteler içermektedir. Ancak araştırma kapsamında kişilerin motivasyonlarını, bilimsel merak ve arzularını, kendilerini geliştirme isteklerini, bireysel kapasitelerine ve öz yeterliliklerine ait kişisel inançlarını ve amirlerinin kendilerine ilişkin algılarını etkileyen birden çok faktör olduğu tespit edilmiş ve tartışılmıştır.

#### **Ana Tema7: Şımarma İhtimali**

**Ö7:** Burada bahsettiğim övgü genelde öğrenciyle birebir ilişkimiz dâhilinde dile getirdiğim şeyler değil. Öğrencileri motive etmek amacıyla yüzüne karşı pek ifade etmişliğim yoktur. Böyle şeyleri ancak başka ortamlarda hem överim hem de örnek gösteririm. Çünkü insanlar bu tür övgüleri işittikleri zaman şımarabilirler. Aslında zaman zaman bilinçli biri motive edilmeye ihtiyaç duyar. Bu bağlamda insanlar motive edildiği zaman daha fazla çalışabilir ama karakteri buna müsait değilse o zaman bu kişinin şımarmasına neden olabilir. Aslında şımarır diye değil ama yeri geldikçe motive etmek daha doğru geliyor. **Ö12:** Tabi bu çalışanın profiline göre değişiyor. Yani biz çalışanlarımızı hangi durumlarda nasıl motive edeceğimizi bilmek zorundayız. Bazı çalışanların yüzüne onları övdüğünüz zaman belki bir müddet sonra bu durumu şımarıklığa vurabilir. Bunu daha önce yaşadık. Bazende başkalarının yanında dâhil onları motive etmek amacıyla övüyorsunuz. Bu durum o çalışana daha çok gayrete getiriyor. Yani bu durum kişiye göre değişiyor. Bazen yüzüne bazen ise arkasından çalışanınızı övdüğünüz olur. Bunu bilinçli olarak yaptığımız dahi oluyor. Doğrudan

yüzüne söylemek yerine bir arkadaşına onun başarısından bahsetmek onu övmek arkadaşları tarafından ona iletiliyor. Bu onu ciddi anlamda hem motive diyor hem de onore ediyor. Yani "benim hocam başkalarının yanında benim başarımdan bahsetmiş" diye düşünmesi onu çok mutlu eder. Bu bağlamda ben çalışanlarımı överim çünkü bir motivasyon aracıdır bu. **Ö15:** Aslında çok övmem, övmekten kastım övgüleri kişinin yüzüne karşı söylemek değil. Yani mesela x kişisi bugün benim öğrencim, ben bir başkası ile görüştüğüm zaman onunla ilgili gereken her şeyi söylerim, onun bütün haklarını savunurum ama asla yüzüne "sen şöyle iyisin sen böyle iyisin" gibi ifadeler kullanmam. Neden kullanmam bizim biraz toplumumuz bu konuda sıkıntılı, kişiyi ön plana çıkardığınızda kişi açısından egoyu yönetmek zorlaşabiliyor bazen.

Bailey (2020) öğrencilerin içinde buldukları toplulukların kültürleri çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Katılımcılar doğudaki yaşam kültürünün kurallardan çok duygusallığı öne çıkardığını bu durumun kişileri tembelleği ve verimsizliği sevk ettiğini ifade etmişlerdir. Batı kültürlerinde kurumsal yapı ve kuralların öne çıktığı vurgulanırken bu durumun kişileri ister istemez disiplin verdiği belirtilmiştir. Bu tema kapsamında ortaya çıkan olgu kişilerin bireysel özellikleri çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bu duruma yol açan psikolojik veya sosyolojik unsurlar bizim çalışmamızın uzmanlık alanına girmemektedir. Ancak örgütlerin yönetsel süreçleri açısından temel meselelerden bir tanesi farklı kültürel geçmiş, bireysel özellik ve hedeflere sahip olan kişilerin ortak amaçlar doğrultusunda çalışmasının sağlanmasıdır. Araştırmacılar kişilerin örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirilebilmesinin kendini gerçekleştiren kehanetin pozitif yönü etkileri ile sağlanabileceğini ve bu etkilerin yönetsel tüm süreçlere uygulanması gerektiğini belirtmektedirler. Bu bağlamda bireysel özellikleri her ne olursa olsun kişilerin bir amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlamak amacıyla beklentilerin olumlu gücünün kullanılması gerektiği ifade edilmektedir.

#### **Ana Tema8: Yaş**

**Ö3:** Otuzlu yaşlarda insan çok şey istiyor ve düşünüyor, yıllar geçtikçe yaş ilerledikçe performansınız düşüyor. Otuzlu ve yirmili yaşlarımda daha yüksekti bu beklentiler. Mesela Arapça, Farsça ve İngilizce öğrenmek istiyordum, Amerika'ya gitmek istiyordum veya Türkiye'de iyi bir üniversiteye geçmek istiyordum. Şu çalışmayı yapsam nasıl olur falan gibi beklentilerim vardı zaman içerisinde, bunlar azaldı. Yıllara bağlı olarak bazı şeyleri elde edememek ya da geç kalmak ya da zamanı doğru yönetememek herhalde beklentileri değiştiriyor. **Ö6:** Otuzlu yaşlardaki beklentilerle kırklı yaşlardaki beklentiler birbirinden farklı oluyor. Akademik anlamda senin beklentilerine uygun arkadaş çevresi edinmen lazım mesela ama bunu her yerde bulamıyorsun. Böyle bir ortam bulman lazım, beni güçlendirecek akademik ortamı ben burada bulamadım. Şark dediğimiz hayat Ortadoğu yaşam kültürü, kurallardan çok insani ilişkileri ön plana çıkartıyor. Kuralsızlık, kayırmacılık, duygusallık gibi unsurların ön

plana çıktığı kültür bizi tembelleğe ve verimsizliğe sürükledi. Batıda birey, kurum, yapı ve kural önemlidir orda sizi disipline eden bir mekanizma var. Bir de şunu belirtmek istiyorum aile sahibi olduktan sonra sorumluluk artıyor. Çocukların ve eşinin beklentileri, onlara ayırman gerek zaman bunların hepsi senin beklentilerini düşürüyor. **Ö11:** Kendime ilişkin beklentilerim yüksekti ama gün geçtikçe düştü. Yani birinci faktör yaş ilerledikçe düştü mesela lisanstayken hep kendime Dünya'nın en iyi iktisatçısı olacağımı söylüyordum. Tabi yaş ilerleyip aile çoluk çocuk için içerisine girince seni bağlayan şeyler arttıkça bu sefer hedefleri aşağıya çekiyorsun. Bir de çalıştığın ortam senin hedeflerini yontuyor. Daha idealist ve rekabetçi ortamlar hedefleri büyütürken daha durağan ve kendini besleyemediğin ortamlar hedefleri küçültüyor. Dolayısıyla örneğin doktora sürecinde Ankara'da araştırma görevlisiyken sahip olduğum hedeflere şimdi Van'da profesörken sahip olamıyorum ve orada gördüğüm saygınlığı burada da göremiyorum.

Selçuk vd. yüksek öğrenim yapma amaçlarına ilişkin gerçekleştirdikleri nitel araştırma öğrencilerin yaşlarının ilerlemesinin yüksek öğrenim görmeye ilişkin kısıtlayıcı bir faktör olduğuna ortaya koymaktadır (Selçuk vd., 2016, s. 595). Eden (1992) yılında öz beklenti, efor ve başarı üçgeni ismiyle Galatea etkisini tanımlamıştır. Bu çalışma çerçevesinde dikkat çekilmesi gereken unsur efordur. Buna göre kişilerin kendini gerçekleştiren kehanete ilişkin süreçlerin yaratılmasında sergileyecekleri efor belirleyici unsurlardan bir tanesidir. Kendilerine ilişkin yüksek beklentileri algılayan ve içselleştiren astlar ellerinden gelen en yüksek performansı sergilemek için çabalamalıdır. Araştırma bulguları kapsamında ortaya çıkan yaş teması kişilerin kendini gerçekleştiren kehanetin etkisini yaratabilmeleri açısından önem teşkil etmektedir. Buna göre mesleki seçim kriterlerinden bir tanesinin kişilerin yaşlarına ilişkin olabileceğine dikkat çekilmelidir. Keşfedilen bu kapsamda ortaya çıkan başka bir bulgu kendilerini geliştirmeye izin vermeyen akademik ortamlarla ilgilidir. Bu ifadeyle bağlantılı bulgular ortaya koyan bir başka araştırma 2013 yılında gerçekleştirilmiştir. Buna göre Mengi ve Schreglmann (2013) bilimsel üretkenliğin yükseltilmesi için gerekli olan araştırma kültürünün yetersizliklerinden bahsetmişlerdir. Ortaya çıkan durum daha önceki bulgular çerçevesinde tartışıldığı gibi örgütsel bağlamda akademik personelin araştırma standartlarının yükseltilmesi ve akademik araştırma kültürünün yükseltilmesi ilişkin çalışmalar yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

#### **Sonuç**

Çalışmada bulgularanan temalar katılımcılardan alınan cevapların kesişimleri doğrultusunda en fazladan en aza doğru; sorumluluk ve performans bilinci (11 kişi), bireysel kapasite, öz yeterlilik ve performans dayalı liyakat (10 kişi), öğrenmeye açık olma ve kendini geliştirme arzusu (4 kişi), işsizlik ve amaç noksanlığı (3 kişi), nepotizm (3 kişi), şımarma ihtimali (3 kişi), yaş (3 kişi) ve akademisyen olma arzusu (2 kişi) şeklinde sıralanmaktadır.

Yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde Eden'in 1990 yılında kendini gerçekleştiren kehanetin gruplar üzerindeki etkisi hakkındaki incelemeleri (Kierein ve Gold, 2000: 917) sonucunda örgütsel geliştirme yöntemleri kapsamında kendini gerçekleştiren kehanetten yararlanılmaya başlanmış ve kendini gerçekleştiren kehanet sürecinde liderlik yaklaşımı örgütsel uygulamalarda kullanılmıştır. Eden'in bu araştırması kapsamında ortaya koyduğu modelde yönetici beklentileri, liderlik, çalışanların öz beklentisi, efor ve başarı gibi kavramları içerdiği görülmektedir (Eden, 1990, s.70; McNatt, 2000, s. 315). Nitekim Martínez ve arkadaşlarının gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında yüksek beklenti etkisinin grup içi olumlu davranışları tetiklediği gözlemlenmiştir (Martínez ve ark., 2020). Yine McGregor'un Y Teorisi kapsamında tasvir edilen lider davranışlarının grup üyelerinin örgütsel süreçlere katılımını teşvik ettiği ve gruptaki kişilerin motivasyon ve yaratıcılıklarını arttırdığı ifade edilmiştir (Hattangadi, 2015, s. 21). Eden ve Zuk kendini gerçekleştiren kehanet ile birlikte yükselen beklentilerin örgütsel ortamlarda dışlanma olasılığını ve karşılaşılan eleştiri düzeylerini azalttığı, yüksek düzeylerde sosyal destek sağlanmasına neden olacak bir iletişim dili geliştirilmesine katkı sağladığını bulgulamışlardır. Eden ve Zuk, öz yeterliliğin artırılmasıyla deniz tutmasının azaldığı ve kişisel performansların yükseldiğine dair çalışmayı 1995 yılında gerçekleştirmişlerdir (Eden ve Zuk, 1995). Benzer şekilde öz yeterliliğin artırılması ile kişisel performans arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya koyan araştırmaların benzerleri Reynolds (2000), Chen ve Klimoski (2003), Manata (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Cipriani ve Makris (2006) lider beklentilerinin öz beklentiler ve performansın artırılması yönünde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Eden (1984, s. 67-68) de kendini gerçekleştiren kehanete dair etkilerin eğitim ve yönetim alanlarında gözlemlenebileceğini ifade ederken yüksek beklentilerin yüksek öz beklentiler ve yüksek performansa yol açtığını ifade etmiştir. McNatt (2000, s. 314-315) de benzer şekilde yüksek beklentilerin yüksek öz beklenti ve performansa yol açtığını belirtirken bu süreç kapsamındaki önemli noktalardan bir tanesinin liderin çalışanın yeteneğine olan inancı olduğunu dile getirmiştir. Gündüzalp ve Özan (2019) üstün yüksek beklentileri ile çalışanların yetenekleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda araştırmacılar konuya farklı bir noktadan temas ederek lider beklentileri ile çalışanın yetenekleri arasında doğrusal bir ilişkinin var olduğunu belirtmişlerdir. Vroom ise kişilerin kendi kapasitelerine ilişkin yüksek beklentilerinin yüksek performans sergilemelerine neden olduğunu ifade etmiştir (Lee, 2007, s.789-790). Demirtaş (2004, s. 48) öğretmenlerin öğretilme çabalarını arttırmasının nedenlerinden bir tanesinin öğrencilerin öğrenme kapasitesine ilişkin algılarının artışıdan kaynaklandığını dile getirmiştir. Eden (1992, s. 290-291) kendini gerçekleştiren kehanet kapsamında geliştirdiği modelin kalbini liderliğin öz beklenti üzerindeki etkisini simgeleyen bağlantının oluşturduğunu dile getirmiştir. Reynolds (2000) geliştirdiği model kapsamında liderin beklentilerinin öz beklentiden ziyade öz yeterliliği arttırdığını ileri sürerek kendini gerçekleştiren kehanet sürecine ilişkin geliştirilen modele farklı bir değişken

eklemiştir. Karakowsky vd. (2012, s. 591-593) liderin beklentisinin çalışanın öz beklentisini arttırmasına ilişkin sürecin çalışanın liderine ilişkin algısına bağımlı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Konuya ilişkin örnekler çoğaltılabileceği gibi Oz ve Eden (1994), Stoicescu ve Ghinea (2013), Wang ve Lin (2014), Yücel (2013), Alkan (2019) ve daha birçok araştırma yüksek yönetici beklentilerinin çalışanların performansını yükselttiği noktasında hemfikirlerdir.

Özü itibarı ile yazında yer alan tüm çalışmaların ortak noktası; kendini gerçekleştiren kehanet sürecinde liderlerin yüksek beklentilerinin çalışanların öz beklentilerini, öz yeterliliklerini, örgütte katılımını, çabalarını, başarısını ve performansını arttırmasıdır. Yani çalışmaların ortak bulguladığı model; liderlerin beklentilerinin artmasıyla önce çalışanların öz yeterliliklerinin artması ve nihayetinde çalışanların performanslarının artması şeklindedir. Çalışmanın bulguları arasında yer alan öz yeterlilik ve performansla ilgili temalar, yapılan çalışmaların bulguları ile birebir örtüşmektedir. Kendini gerçekleştiren kehanetin başlangıç noktası elbette liderlerin yüksek beklentileridir. Fakat bu çalışma bulgularının, yazında yer alan bulgulara sağlayacağı nihai katkı; bu sürecin astların öz beklentilerini, öz yeterliliklerini ve performanslarını artırmasının hemen öncesinde yer alan aşamaların ortaya çıkartılmaya çalışılmasıdır. Bu aşamalar araştırmamız kapsamında akademik bağlamda ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Buna göre çalışanların performanslarının öğrenmeye açık olmalarına, kendini geliştirme arzusu taşımalarına, sorumluluk ve performans bilincine sahip olmalarına bağlı olduğunu ve bu özelliklere sahip çalışanların liyakat gereği görevlendirmelerinin gerekli olduğu belirtilmelidir. Araştırma bulguları ışığında dikkat edilmesi gereken diğer hususlar şu şekilde özetlenebilir. İşsizlikten kaçmak için ya da akademik kariyer hedefleri olmayan (ya da eksik olan), kişilerin yükseköğrenime ilişkin algıları akademik kariyerin taşıdığı anlam ve öneme ilişkin unsurlardan farklılaştırmaktadır. Bu durum nitelikli akademik personel yetiştirilmesi zorlaşmaktadır. Nepotizm akademik personellerin bireysel performansları üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta dolayısıyla örgütsel verimlilik ve üretkenliği azaltması sektörel bağlamdaki kaliteyi düşürmektedir. Özellikle belirtilmesi gereken son husus, yine bu çalışmanın bulguları ile ilgilidir. Bulgular arasında en beklenilmeyen nokta, en çok bulunması gereken temanın çalışmada en az bulunmasıdır. Buna göre akademisyenlik mesleğini icra etmek isteyen kişilerde bulunması beklenen en önemli motivasyon kaynağının akademik kariyere karşı duyulan ilgi ve itibardan kaynaklanması gerektiğine inanılmaktadır. Fakat bu araştırma özelinde bulgular arasında en az katılımcı ile bulguların tema; akademisyen olma arzusu olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgunun sonraki çalışmalarda özellikle ele alınması zaruri olarak görülmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalar için sunulması gereken öneriler arasında; kendini gerçekleştiren kehaneti yaratan sebeplere, süreçlere ve sonuçlara dair farklı detayların bulgulanabilmesi açısından anlatı, etnografi, odak grup ve kuramlaştırma gibi farklı nitel desenli çalışmaların yapılması gelmektedir. Böylelikle kendini gerçekleştiren kehanetin akademisyenlerde hangi sebep, süreç ve sonuçlara vesile olduğu daha net biçimde anlaşılabilir.

## Extended Abstract

### Introduction

People often react more strongly to how they perceive conditions and the meanings they attribute to these perceptions rather than the situations they find themselves in. This shows that behaviors are determined by these perceptions and their interpretations rather than the actual conditions (Stoicescu & Ghinea, 2013, p. 700). The self-fulfilling prophecy theory tries to explain how others' expectations about us affect our self-concept and behavior. The verbal and non-verbal messages and behaviors we receive from important people in our lives affect our self-concept and determine our behavior. This concept can also be used as a management tool to increase employee confidence and motivation, as well as increase employee productivity and performance (Chirayath, Lalgem, & George, 2009, p. 125). Research on self-fulfilling prophecy in the fields of education, private sector, and social sectors suggests that people develop and exhibit behaviors in accordance with expectations about themselves, thus increasing the likelihood of expectations coming true (Adityawarman & Rositawati, 2019, p. 481).

In this study, in this context, interviews were conducted with the academic staff of Van Yüzüncü Yıl University, questions were asked about self-fulfilling prophecy, and in this way, detailed information was tried to be obtained. In the studies on self-fulfilling prophecy in academics (perhaps because the number of studies is small and mostly quantitative), the fact that the processes related to the details of the concept are not sufficiently included and that (sub)themes related to new causes and consequences related to the concept have not been discovered is among the intentions of this research. In this respect, it should be noted that the main purpose of the study is to reveal the details of the causes, processes and consequences of the self-fulfilling prophecy in the academic community. However, it is hoped that the new themes discovered within the scope of the study will add depth to the subject.

### Materials and Methods

One of the most important advantages of qualitative analysis is the identification of the unique aspects of the interviewee's narratives (Özcan & Sarıcı Bulut, 2012, p. 316). With this method, the researcher can focus on the subject, feature and direction that the interviewee draws attention to (De Vos, Strydom, & Fouche, 2011; Creswell, 2009). In this context, the aim of the qualitative researcher is to intuit the intuitive reporting of the interviewee specific to his/her world (Terre Blanche, Durrheim, & Painter, 2006). Within the scope of the analysis, the statements that emerge as a result of the interview are transcribed. Understanding the contexts underlying these statements requires interpretation. As a result of interpretation, the statements are coded as

themes and sub-themes. In the final stage of the process, new insights are revealed within the scope of the interpretations to be extracted from the whole text (Severinsson, 2003, p. 60). While evaluating experiences in qualitative research studies, the aim is to reveal the reasons underlying these experiences through experiences (Onat Kocabiyık, 2016). Qualitative content analysis was preferred as data analysis in the study. Qualitative content analysis is useful in transcribing the in-depth interview and has the meaning of interpretation to understand the reasons hidden in the details. Transforming the problem into main and sub-themes is part of the process in this analysis (Severinsson, 2003, p. 60). The design of the study is phenomenology. The aim of phenomenology is to reveal one's experiences based on facts on universal grounds (Van Manen, 1990). The main purpose here is to reveal what and how the sample experiences (Moustakas, 1994). The fact that the research aims to explore the details of the causes, processes and consequences of the formation of self-fulfilling prophecy within the academic community necessitated the use of qualitative design, phenomenology and content analysis.

### Results

Within the scope of the sample, five people are between the ages of 30-40, three people are between the ages of 41-50, and eight people are between the ages of 51-60. All participants in the sample are doctoral graduates. Create the sample, all participants work in public institutions. In the sample, the number of people with income between 20000-25000 is eight, and the number of people with income between 26000-31000 is seven. According to the interview results, the distribution of the sample according to the themes related to the self-fulfilling prophecy is as follows; responsibility and performance awareness (11 people), individual capacity, self-sufficiency and performance-based merit (10 people), being open to learning and the desire to improve oneself (4 people). The other rows are occupied by unemployment and lack of purpose, nepotism, the possibility of spoiling and age, with three people each. In last place is the desire to become an academic with the least number of participants (2 people). Direct expressions of the sample regarding the themes are given below.

### Conclusion

In essence, it should be noted that the common point of all studies in the literature is that high expectations of leaders in the process of self-fulfilling prophecy increase employees' self-expectations, self-efficacy, participation in the organization, efforts, success and performance. In other words, the common model found by the studies is that with the increase in the expectations of the leaders, first the self-efficacy of the employees increases and finally the performance of the employees increases. The themes related to self-efficacy and performance among the findings of the study coincide with the findings of the

studies. The starting point of the self-fulfilling prophecy is, of course, the high expectations of leaders. However, the ultimate contribution of the findings of this study to the findings in the literature is to try to reveal the stages that take place just before this process increases subordinates' self-expectations, self-efficacy and performance. These stages were tried to be revealed in the academic context within the scope of our research. Accordingly, it should be noted that the performance of employees depends on their openness to learning, their desire for self-improvement, and their awareness of responsibility and performance, and that employees with these characteristics should be assigned on merit. In light of the research findings, other issues that should be considered can be summarized as follows. The perceptions of people who work in higher education to escape unemployment or who do not have (or lack) academic career goals differ from the meaning and importance of an academic career. This situation makes it difficult to train qualified academic staff. Nepotism has a negative impact on the individual performance of academic staff, thereby reducing organizational efficiency and productivity and lowering

quality in the sectoral context. The last point to be mentioned in particular is again related to the findings of this study. The most unexpected point among the findings is that the theme that should be found the most is found the least in the study. Accordingly, it is believed that the most important source of motivation expected to be found in people who want to perform the academician profession should stem from the interest and reputation for the academic career. However, the theme that was found with the least number of participants among the findings specific to this research was the desire to become an academician. It is seen as essential to address this finding in future studies. Among the suggestions that should be presented for future studies is to conduct studies with different qualitative designs such as narrative, ethnography, focus group and theorization to find different details about the reasons, processes and results that create a self-fulfilling prophecy. In this way, it can be more clearly understood which reasons, processes and results the self-fulfilling prophecy leads to in academics.

#### Katkı Oranları ve Çıkar Çatışması / Contribution Rates and Conflicts of Interest

<b>Etik Beyan</b>	Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.	<b>Ethical Statement</b>	It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited
<b>Yazar Katkıları</b>	Çalışmanın Tasarlanması: YM (%40), UO (%60) Veri Toplanması: YM (%60), UO (%40) Veri Analizi: YM (%60), UO (%40) Makalenin Yazımı: YM (%60), UO (%40) Makale Gönderimi ve Revizyonu: YM (%60), UO (%40)	<b>Author Contributions</b>	Research Design: YM (%40), UO (%60) Data Collection: YM (%60), UO (%40) Data Analysis: YM (%60), UO (%40) Writing the Article: YM (%60), UO (%40) Article Submission and Revision: YM (%60), UO (%40)
<b>Etik Bildirim</b>	<a href="mailto:iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr">iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr</a>	<b>Complaints</b>	<a href="mailto:iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr">iibfdergi@cumhuriyet.edu.tr</a>
<b>Çıkar Çatışması</b>	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.	<b>Conflicts of Interest</b>	The author(s) has no conflict of interest to declare.
<b>Finansman</b>	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.	<b>Grant Support</b>	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.
<b>Telif Hakkı &amp; Lisans</b>	Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmaları <b>CC BY-NC 4.0</b> lisansı altında yayımlanmaktadır.	<b>Copyright &amp; License</b>	Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the <b>CC BY-NC 4.0</b>

## Kaynakça

- Adityawarman, K. & Rositawati, S. (2019). Pengaruh Self-Fulfilling Prophecy Terhadap Self-Efficacy Murid Level 1 Di Tempat Les X di Bandung. *Prosiding Psikoloji*, 4(2), 481-490.
- Alkan, D. P. (2019). Çalışan Motivasyonuna Yeni Bir Bakış Açısı: Pygmalion Etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 4 (1), 1-10.
- Almadi, S. (2022). The Meta-Narrative Of Self-Fulfilling Prophecy in The Different Research Areas. *Society and Economy*, 44 (2), 251-269.
- Amini, A. W. (2016). *Pygmalion Effect: Reflexive Strategies to Mitigate Teacher Bias*. (Ontario Institute for Studies in Education of the University of Toronto) Erişim adresi <http://hdl.handle.net/1807/72143>.
- Andrews, D. J. C. & Gutwein, M. (2017). Maybe That Concept is Still With Us: Adolescents' Racialized And Classed Perceptions of Teachers' Expectations. *Multicultural Perspectives*, 19 (1), 5-15.
- Arslan, C. (2017, December). Gelişmiş Ülkelerde Akademik Kriyer ve Doçentlik Kriterleri. In *Book Of Abstracts Of The 9th Conference Of The International Society For The* (P. 28).
- Avci, R. (2017). *The Impact of Pygmalion Effect on Listening Anxiety and Comprehension in an English as a Foreign Language Context (In Iraqi Universities)*. [Doctoral Dissertation, International Black Sea University]. Tbilisi.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. & Chan, A. (2009). A Meta-Analytic Review Of Leadership Impact Research: Experimental And Quasi-Experimental Studies. *The Leadership Quarterly*, 20, 764-784.
- Bae, S., Holloway, S. D., Li, J. & Bempechat, J. (2008). Mexican-American Students' Perceptions Of Teachers' Expectations: Do Perceptions Differ Depending On Student Achievement Levels? *The Urban Review*, 40, 210-225.
- Bailey, T. S. (2020). *The culture of expectations of teachers in rural ohio* (Doctoral dissertation, Concordia University Chicago).
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenilirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9 (1), 23-28.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*, 4th ed. New York, NY: Oxford University Press.
- Charmaz, K. (2011). Grounded theory methods in social justice research. *The Sage Handbook Of Qualitative Research*, 4, 359-380.
- Chen, G. & Klimoski, R. J. (2003). The Impact of Expectations on Newcomer Performance in Teams as Mediated by Work Characteristics. *Social Exchanges, and Empowerment, Academy of Management Journal*, 46(5): 591-607.
- Chirayath, S., Lalgem, E. M. & George, S. B. (2009). Expectations Come True: A Study of Pygmalion Effect on the Performance of Employees. *Management and Labour Studies*, 34(1), 125-144.
- Cipriani, G. P. & Makris M. (2006). A Model with Self-Fulfilling Prophecies of Longevity. *Economics Letters*, 91(1): 122-126.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- De Vos, A. S., Strydom, H. & Fouche, C.B. (2011). *Research at Grass Roots: For Social Sciences and Human Service Professions*. 3rd ed. Pretoria: Van Schaik Publishers.
- Demirtaş, A. (2004). Sosyal Sınıflandırma, Kişilerarası Beklentiler ve Kendini Doğrulayan Kehanet. *İletişim Araştırmaları*, 2(2), 33-53.
- Duan, J., Li, C., Xu, Y. & Wu, C. H. (2017). Transformational Leadership And Employee Voice Behavior: A Pygmalion Mechanism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 650-670.
- Eden, D. (1984). Self-Fulfilling Prophecy as a Management Tool: Harnessing Pygmalion. *Academy of Management Review*, 9 (1), 64-73.
- Eden, D. (1990). *Pygmalion in Management: Productivity as Self-fulfilling Prophecy*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Eden, D. (1992). Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. *The Leadership Quarterly*, 3(4), 271-305.
- Eden, D. & Zuk, Y. (1995). Seasickness as a Self-Fulfilling Prophecy: Raising Self-Efficacy to Boost Performance at Sea. *Journal of Applied Psychology*, 80 (5): 628-635.
- Good, T. L., Sterzinger, N. & Lavigne, A. (2018). Expectation Effects: Pygmalion and the Initial 20 Years of Research. *Educational Research and Evaluation*, 24(3-5), 99-123.
- Gündüzalp, S. & Özcan, M. B. (2019). The Power of Expectations in School Management: Pygmalion Effect. *Journal of Education and Future*, (15), 47-62.
- Harris, M. J., & Rosenthal, R. (1985). Mediation of interpersonal expectancy effects: 31 meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 97, 363-386.
- Hattangadi, V. (2015). Theory x & theory y. *International Journal of Recent Research Aspects*, 2(4), 20-21.
- Jahan, F. & Mehrafzoon, D. (2019). Effectiveness of Pygmalion Effect-based Education of Teachers on the Students' Self-efficacy and Academic Engagement. *Iranian Journal of Learning and Memory*, 1(4), 17-22.
- Jamieson, D. W., Lydon, J. E., Stewart, G. & Zanna, M. P. (1987). Pygmalion Revisited: New Evidence For Student Expectancy Effects in the Classroom. *Journal of Educational Psychology*, 79(4), 461-466.
- Jamil, F. M., Larsen, R. A. & Hamre, B. K. (2018). Exploring Longitudinal Changes in Teacher Expectancy Effects On Children's Mathematics Achievement. *Journal for Research in Mathematics Education*, 49(1), 57-90.
- Johnston, O., Wildy, H. & Shand, J. (2019). A Decade Of Teacher Expectations Research 2008-2018: Historical Foundations, New Developments, and Future Pathways. *Australian Journal of Education*, 63 (1), 44-73.
- Karakowsky, L., De Gama, N. & McBey, K. (2012). Facilitating the Pygmalion effect: The Overlooked Role Of Subordinate Perceptions Of The Leader. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(4), 579-599.
- Karakowsky, L., De Gama, N. & McBey, K. (2017). Deconstructing Higgins: Gender Bias in the Pygmalion Phenomenon. *Gender in Management: An International Journal*, 32(1), 1-39.
- Kierein, N. M. & Gold M. A. (2000). Pygmalion in Work Organizations: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behaviour*, 21: 913-928.
- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. (2011). Sisällönanalyysi Suomalaisessa Hoitotieteellisessä Tutkimuksessa [The Use Of Content Analysis in Finnish Nursing Science Research], *Hoitotiede*, 23: 2, 138-148.
- Learman, L. A., Avorn, J., Everitt, D. E., & Rosenthal, R. (1990). Pygmalion in the nursing home: The effects of caregiver expectations on patient outcomes. *Journal of the American Geriatrics Society*, 38(7), 797-803.
- Lee, S. (2007). Vroom's Expectancy Theory And The Public Library Customer Motivation Model. *Library Review*, 56(9), 788-796.
- Manata, B. (2012). *Measuring Pygmalion And Normative Expectation Messages During Workgroup Socialization: An Empirical Study*. [Master Thesis, Michigan State University]. USA.



- Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C. & Iturriz-Landart, C. (2020). How the Pygmalion Effect Operates in intra-family Succession: Shared Expectations in Family SMEs. *European Management Journal*, 38(6), 914-926.
- McNatt, D. B. (2000). Ancient Pygmalion Joins Contemporary Management: A meta-analysis of the result. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 314-322.
- Mengi, F., & Schreglmann, S. (2013). Akademisyenlik bağlamında bilimsel üretkenliği etkileyen çevresel faktörler. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-17.
- Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The antioch review*, 8(2), 193-210.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Murdock-Perriera, L. A. & Sedlacek, Q. C. (2018). Questioning Pygmalion in the Twenty-First Century: The Formation, Transmission, And Attributional Influence Of Teacher Expectancies. *Social Psychology of Education*, 21(3), 691-707.
- Onat Kocabıyık. (2016). Olgubilim ve Gömülü Kuram: Bazı Özellikler Açısından Karşılaştırma, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 55-66.
- Oz, S. & Eden, D. (1994). Restraining the Golem: Boosting Performance By Changing The Interpretation Of Low Scores. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 744-754.
- Özcan, N.M. ve Sarıcı Bulut, S. (2012). Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Eğitimle İlgili Anılarının Nitel Bir İncelemesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(8), 313-336.
- Padilla-Diaz, M. (2015). Phenomenology in Educational Qualitative Research: Philosophy as Science or Philosophical Science?. *International Journal of Educational Excellence*, 1(2), 101-110.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş. Nicel ve Nitel Yaklaşımlar* (Çev.: Z. Etöz). Ankara: Siyasal Kitapevi Yayınları.
- Raiz, M., Zubair, A. & Shahbaz, K. (2017). Leadership Styles And Pygmalion Effect Among Banking Employees. *Journal of Psychology & Psychotherapy*, 7(2), 292-295.
- Rao, M. & Sharma, S. (2016). Pygmalion in Management, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668 PP 15-23.
- Reynolds, D. E. (2000). *Pygmalion in Management: Understanding Supervisory Expectations As an Antecedent of Managerial Self-Efficacy*, Phd Thesis, Cornell University, New York.
- Rubie Davies, C., Peterson, E.R., Sibley, C.G. & Rosenthal, R. (2014). A teacher expectation intervention: Modelling the practices of high expectation teachers. *Contemporary Educational Psychology*, 40, 72-85.
- Rubin, A. & Babbie, E. R. (2016). *Empowerment Series: Research Methods For Social Work*. Cengage Learning.
- Saxena, S. (2016). Pygmalion Effect: An Innovative Tool To Increase Motivation. *CPJ Global Review*. 8(1), 105-108.
- Selçuk, N. A. S., Peyman, D., & Arat, Ö. G. (2016). Bireylerin yüksek lisans yapma nedenleri üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(4), 571-599.
- Severinsson, E. (2003). Moral Stress and Burnout: Qualitative Content Analysis. *Nursing and Health Sciences*, 5, 59-66.
- Solomon, G. B. & Rhea, D. J. (2008). Sources of Expectancy Information Among College Coaches: A Qualitative Test Of Expectancy Theory. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3 (2), 251-268.
- Stoicescu, S. T. C. & Ghinea, V. M. (2013). Pygmalion Teachings Tyle, is There A Need For It?. *Management & Marketing*, 8(4), 699-722.
- Terre Blanche, M.T., Durrheim, K. & Painter, D. (2006). *Research in Practice: Applied Methods for The Social Sciences*. Cape Town: University of Cape Town Press.
- Turan, E. Z., (2019). Yüksek lisans öğrencilerinin kariyer gelişimlerinde lisansüstü tercih sebepleri ve süreçte karşılaştıkları sorunlar. *EJERCongress 2019 Bildiri Kitabı*.
- Van Manen, M. (1990). *Researching Lived Experience: Human Science For An Action Sensitive Pedagogy*. Albany: State University of New York Press.
- Wang, L. (2000). *The Upward Pygmalion Effect in The Organization*. (Masters Theses & Specialist Projects) Western Kentucky University, Department of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, Kentucky.
- Wang, Y. & Lin, L. (2014). Pygmalion Effect On Junior English Teaching. *Advances in Language and Literary Studies*. 5(6), 18-23.
- Yücel, D. (2013). *Pygmalion Etkisi Kapsamında Yönetici Beklentilerinin Astlar Tarafından Algılanmasının Astların Performansı Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma*. (Tez No. 351693)[Doktora tezi, Marmara Üniversitesi ]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Zanna, M. P., Sheras, P. L., Cooper, J. & Shaw, C. (1975). Pygmalion and Galatea: The Interactive Effect Of Teacher and Student Expectancies. *Journal of Experimental Social Psychology*, 11(3), 279-287.