

## Türk Üniversitelerinde Akademik Gelişim Yönergelerinin İncelenmesi

\*<sup>1</sup> İlkay ALP <sup>2</sup> Yusuf Alpaydın

<sup>1</sup>0000-0002-3246-3371, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, [alpkay@yahoo.com](mailto:alpkay@yahoo.com)

<sup>2</sup>0000-0001-8263-8793, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, [yusuf.alpaydin@marmara.edu.tr](mailto:yusuf.alpaydin@marmara.edu.tr)

Geliş Tarihi : 19.05.2020

Kabul Tarihi : 29.12.2020

### Öz

*Bu araştırmanın amacı yüksek öğretim kurumlarında ulaşılan akademik gelişim yönergelerinin doküman analizi gerçekleştirilerek, akademik gelişim yönergelerinde yer alan amaç, faaliyet alanı, yönetim organları ve görevlerinin incelenerek üniversiteler arasında farklılaşmış farklılaşmadığını ortaya çıkarmaktır. Araştırmada kullanılan evren Türkiye'de 2019 yılı itibarıyla faaliyette olan 207 Üniversite'dir. Bunlardan 129' u devlet üniversitesi, 78'ü vakıf üniversitesidir. Bu üniversitelerin 2 tanesinin akademik gelişim yönergelerine ulaşılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda bu çalışmada, 5 üniversitenin mevzuatlarında yer alan farklı isimle adlandırılan akademik gelişim yönergeleri de yer almaktadır. Bu çalışmada doküman analizi yöntemi kullanılmış, elde edilen veriler içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular şöyle özetlenebilir; araştırmada Türkiye'de bulunan 207 üniversitenin "web" siteleri incelenmiştir. Sitelerde mevzuat bölümünde yönergelerin bulunduğu tespit edilmiştir, fakat yönergelere ulaşmada zorluk çekilmiştir. Yapılan doküman analizinde sadece 2 devlet üniversitesinin akademik gelişim yönergelerine sahip olduğu, 3 vakıf üniversitesinin ve 2 devlet üniversitesinin farklı isimlerle gelişim yönergelerinin var olduğu tespit edilmiştir. Ulaşılan 7 üniversitenin akademik gelişim yönergelerinde yer alan amaç, faaliyet alanı, yönetim organları ve görevlerinin incelenerek içerik analizi tekniği ile bulgulara ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Üniversiteler, Bilimsel Araştırma, Akademik Gelişim.

## Investigation of Academic Development Guidelines at Turkish Universities

### Abstract

*The aim of this research is to reveal whether the academic development directives reached in higher education institutions are documented, and the purpose, field of activity, management bodies and duties in academic development directives are examined and differentiated among*

*universities. Universe used in the study are 207 universities that operate in Turkey as of 2019. Of these, 129 are state universities and 78 are foundation universities. Academic development guidelines of 2 of these universities have been reached. As a result of the research, in this study, the academic development guidelines named with different titles in the regulations of 5 universities are included. In this research, document analysis method was used, and the data obtained were analyzed with content analysis technique. The findings of the research can be summarized as follows; for 207 research universities in Turkey their "web" sites were examined. It has been determined that there are directives in the legislation section of the sites, but it has been difficult to reach the directives. In the analysis of the document, it was determined that only 2 state universities have academic development directives, and 3 foundation universities and 2 state universities have development instructions with different titles. The objectives, scope of activity, administrative bodies and duties of the 7 universities reached in the academic development guidelines were examined and the findings were reached with the content analysis technique.*

**Keywords:** *Universities, Scientific Research, Academic Development.*

## 1. GİRİŞ

Yükseköğretim kurumları toplumların yüksek seviyedeki nitelikli insan gücü ihtiyacına cevap vermek amacıyla kurulan, bilimsel araştırmalar yoluyla toplumların problemlerine çözüm önerileri üretilmesine yardımcı olan ve kültürlerin kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlayan kurumlardır (Başkan, 2001). Kökenleri Latince'den "Universitas" gelen üniversite sözcüğü, bağımsız, ortak çıkarlar için bir araya gelen gerçek kişilerden oluşan topluluk anlamına gelmektedir. Günümüzde ise üniversite; evrensellik ve birleştiricilik unsurlarını üzerinde barındıran bilim adamı ve öğrencilerden oluşan topluluk olarak ifade etmek mümkündür (Ataunal, 1998, s.8). Üniversitelerin, yüzyıllardır rolleri buldukları ülke ve bölgelerde entelektüel sermayenin oluşturulmasını sağlayarak, sosyal ve ekonomik gelişmeyi destekleyen misyonu üstlenmektedir. Wilhem Von Humboldt, üniversitenin amacının; tüm bilim dallarındaki eğitim öğretimle birlikte araştırma faaliyetleriyle beraber bir bütünlük içerisinde yürütmek olduğunu ifade etmiştir. Üniversitelerin sahibi devlet değil, millettir; devletin görevi ise öğretim üyelerinin çalışmaları için özgür bir ortam oluşturarak, çalışmalarını desteklemek, öğretim üyelerini atayarak maaşlarını ödemektir (Sorkin, D. J., 1983). Ülkemizde 4/11/1981 yılında kabul edilen yükseköğretim kanununda ifade edilen üniversite, "Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim- öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan, fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur" (<http://www.yok.gov.tr>). Yükseköğretim ve/veya üniversite içinde bulunduğu

toplumları etkileyen ve aynı zamanda toplumlardan etkilenen geçmişten günümüze var olmuş olan en önemli kurumlardan biridir. Yükseköğretimin en temel görevleri arasında yer alan, toplumları müreffeh ve mutlu kılmamanın yanında, üretilen bilgileri teknolojiye dönüştürerek bilime katkı sağlamaktır.

Dünyadaki hızlı değişimle beraber toplumların üniversitelerden beklentileri artmış ve evrilmiştir, yalnızca bilimsel çalışmaların üretildiği merkezler olmaktan çıkmış, birer işletme gibi verimli bir şekilde çalışması umulan kurumlar haline gelmiştir (Bayrak, 2007). Gelişen dünyanın dinamiklerine uygun olması beklenen yüksek öğretim sektörü, artan küresel rekabet sonucunda günümüzde birtakım güçlüklerle karşı karşıyadır. Yükseköğretim kurumlarının temel sorunları arasında, devlet desteğinin azalması ve daha ekonomik eğitim uygulamalarının talep edilmesi, öğrenci-akademisyen dengesinin daha tutarlı olması, bunun yanında araştırma ve öğretim görevlerini ifa ederken daha yenilikçi yöntemler kullanma çabası gösteren akademisyenlerin mevcut verimliliği artırmak gibi hususlar yer almaktadır. Yaşanılan bu durumlar üniversite yöneticilerinin artan üniversite maliyetlerini daha ciddiye almalarına neden olmanın yanı sıra, akademisyenlerin gelişimine odaklanmak yerine daha fazla işletme yönelimli uygulamalara yönelmelerine neden olmuştur (Debowsski, 2015, s.2222).

Dünyada ve Türkiye’de bireylerin kariyer elde etme aşamalarının temelini oluşturan yükseköğrenim, kişilerin kariyerlerinin şekillenmesinde ve yaşamları üzerindeki etkisi nedeniyle kalitesinin büyük önem taşıdığı bir dönüm noktası olmuştur. Bu nedenle yükseköğrenimin temelini oluşturan akademik personelin etkinliği ve verimliliği, üniversitenin kalitesini sürdürebilmesi için büyük önem taşımaktadır (Sağlam, 2011, s.410). Akademik personel, yükseköğretim kurumlarında araştırma, eğitim-öğretim ve danışmanlık alanında aktif görev alırlar, bu alanlardaki başarıları üniversitenin kalitesini o oranda etkilemektedir. Bu nedenle üniversiteler bünyelerinde barındırdıkları öğretim elemanlarının etkinliklerini artırıcı, bilime katkı sağlayacak çalışmaları destekleyerek, kaliteli, orjinal çalışmaların ortaya koyulması için ortam oluştururlar. Akademisyenler hazırladıkları çalışmaların neticelerini uluslararası ve ulusal boyuttaki hakemli yayın organlarında sergilemek suretiyle bilime katkı sağlarlar, bu noktada akademisyenlerin bu çalışmaları süresince üniversite yönetiminin teşvikleri çalışmaların etkinliğini ve verimini artıracaktır (Korkut, 2002, s.187).

Geçmişten günümüze üniversitelerin temel görevi araştırmak, bilgi üretmek ve yaymaktır. Bilgi toplumunu oluşturan günümüz insanların hayatlarında çok önemli bir figür olan üniversitelerin kalitesi ve verimliliği toplumlar için önemi büyüktür. Üniversitelerin verimliliğini ve kalitesini

belirleyen en temel unsurlardan biri olan öğretim elemanlarının başarılarını etkileyen pek çok mesleki ve ekonomik sorunlar mevcuttur. Öğretim elemanlarının motivasyonlarını ve iş performanslarını etkileyen bu sorunların azaltılmasında üniversitelerin yönetici kadrosuna büyük sorumluluklar düşmektedir (Dost ve Cenkseven, 2007, s.204).

Yükseköğretim kurumlarının temel amaçlarından biri, öğrencilerinin en iyi şekilde yetişmesini sağlamak, yüksek kalitede eğitim vermektir. Üniversiteler araç, gereç, atölye, laboratuvar gibi eğitime yardımcı malzemeler için büyük miktarda kaynaklar ayırırken, öğrencilerin gelişimi ve başarısı üzerinde büyük etkiye sahip olan akademisyenlerin gelişimine aynı derecede önem vermemektedirler. Üniversitelerin donanım bakımından üstün olması buna karşın öğrencilerin başarısı üzerinde büyük etkiye sahip olan akademik personelin yetersiz olması durumunda istenilen öğrenci başarısı elde edilemeyecektir. Akademik örgütlerde, akademik personelin akademik gelişimlerine yeterli desteği verilmesi durumunda hem kurum açısından hem de akademik personel açısından ulusal ve uluslararası arenada önemli prestijler sağlayabilir. Bu sayede akademik kurum yüksek kalitede öğrencilerin yetişmesini sağlayacak aynı zamanda araştırma fonlarını ve danışmanlık anlaşmalarının cazibe merkezi haline gelecektir (Şahal, 2005, s.79-80).

Günümüz dünyasında teknolojiyle beraber yaşanan hızlı değişim, bireylerin yenilenmiş eğitim programlarıyla bilgi ve becerilerini sürekli güncel tutması bir zorunluluk haline gelmiştir. Çalışanların işteki verimliliklerini devam ettirebilmeleri ancak, sürekli yeni bir şeyler öğrenmekle mümkün olmaktadır. Örgütlerin çalışanlarının başarılarını artırmaları ve günceli yakalayabilme imkânı sunabilmek adına örgüt içerisinde bir öğrenme ortamı oluşturması ve gelişimlerini teşvik edecek imkanlar sunması gerekmektedir. Bu sebeple örgüt içerisinde yaşam boyu devam eden bir öğrenme ve gelişim fırsatı hem örgüt hem de çalışan açısından önemli bir yatırımdır, bu yatırım hem örgütün hem de çalışanın sorumluluğundadır (Çalık ve Ereş, 2006, s.107). Kariyer gelişiminde birey ve örgüt her ikisine de sorumluluklar düşmektedir, bireysel aşama olan kariyer planlama ve örgütsel aşama olan kariyer yönetimi bir arada olması gerekmektedir (Kurtoğlu, 2010, s.53). Örgütlerde kariyer gelişim çalışmaları birey için önemli olmasının yanı sıra örgütün amaçlarına ulaşmasına büyük katkı sağlayan en önemli hususların başında gelmektedir. Bireyin işe girdiği andan itibaren ulaşmak istediği hedefleri gerçekleştirebilmesi için uygun ortamların oluşturulması ve gerekli eğitimler için imkanlar sunulması gerekmektedir (Aytaç, 2005, s.201). Bu nedenle Türkiye’de 1981 yılında Yükseköğretim Yasasında kabul edilen yükseköğretim sisteminde akademik çalışmaların

etkililiğini ve verimliliğini artırmak amacıyla merkezlerin ve birimlerin kurulduğu görülmüştür. Bu birimlerin amaçları üniversitelerde eğitim-öğretimi geliştirmenin yanı sıra öğretim elemanlarının mesleki gelişimini desteklemeyi hedeflemiştir (Kürüm, 2007). Ülkemizde akademik gelişim birimi yönergesi çok yeni ve üniversiteler içerisinde çok yaygınlaşmamış bir konudur. Akademisyenlerin akademik teşvikleri ile ilgili araştırmalar yapılmış fakat, akademik gelişimleri ile ilgili araştırmalar çok sınırlı sayıda kalmıştır. Üniversitelerimizin gelişen ve küreselleşen dünyamızın dinamiklerine uygun bir şekilde yapılanması, yönetilmesi ve akademik personelin gelişimine katkı sağlanması beklenmektedir. Yapılan araştırmanın önemi, her üniversitede bulunmayan akademik gelişim yönergesinin önemi ve akademik camiaya yapacağı katkılar vurgulanarak, yükseköğretim camiasında farkındalık oluşturacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada sayesinde üniversitelerde, akademik örgütlerdeki kariyer gelişimine katkı sağlayacak ve akademik çalışmalarını destekleyecek yönergeler oluşturulacağı öngörülmektedir.

Yapılan bu çalışmada akademik örgütlerde mevzuatlarında yer alan, akademisyenlerin kariyer gelişimlerinde katkı sağlayacak ve akademik çalışmalarını desteklemek amacıyla, hazırlanan akademik gelişim yönergeleri incelenmiştir. Yapılan doküman analizinde pek çok üniversitenin akademik gelişim yönergesinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu araştırmanın amacı yüksek öğretim kurumlarında ulaşılan akademik gelişim yönergelerinin doküman analizi gerçekleştirilerek akademik gelişim yönergelerinde yer alan amaç, faaliyet alanı, yönetim organları ve görevlerinin incelenerek üniversiteler arasında farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya çıkarmak ve içerik analizi gerçekleştirilerek, ulaşılan bilgiler ışığında aşağıdaki sorulara cevap aramaktır.

1. Yükseköğretim kurumlarının resmî web sitelerinde verilen bilgilere göre; araştırma geliştirme birimi yönergeleri mevcut mudur ve erişilebilirlik durumu nedir?
2. Yükseköğretim kurumlarının resmî web sitelerinde verilen bilgilere göre; araştırma geliştirme birimi yönergelerinin belirledikleri amaçları nelerdir?
3. Yükseköğretim kurumlarının resmî web sitelerinde yer alan araştırma geliştirme birimi yönergelerinin belirledikleri birimin yönetim organları ve görevleri nelerdir?
4. Yükseköğretim kurumlarının resmî web sitelerinde yer alan araştırma geliştirme birimi yönergelerinin belirledikleri faaliyet alanları nelerdir?

## 2. YÖNTEM

### 1.1.Araştırmanın Deseni

Bu araştırmada yüksek öğretim kurumlarının akademik gelişim yönergeleri incelendiğinden, yöntem olarak doküman incelenmesi seçilmiştir. Doküman incelemesi, araştırılması amaçlanan olgu ve olaylar hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar. Nitel araştırmalarda doküman incelemesi tek başına bir veri toplama yöntemi olabileceği gibi diğer veri toplama yöntemleri ile birlikte kullanılabilir. Hangi dokümanların önemli olduğu ve veri kaynağı olarak kullanılabilmesi araştırma problemi ile ilgilidir, araştırmacı ihtiyacı olan veriyi, gözlem ve görüşme yapmaya gerek kalmadan elde edebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Yukarıdaki araştırmada yükseköğretim kurumlarının web sayfalarında mevzuat bölümünde yer alan akademik gelişim yönergesi incelenerek araştırma verileri toplanmıştır.

### 1.2.Çalışma Grubu

Bu araştırmanın evreni Türkiye'de 2019 yılı itibariyle faaliyette olan 207 Üniversite'dir. Bunlardan 129' u devlet üniversitesi, 78'i vakıf üniversitesidir. İlk aşamada 2019 yılı itibariyle faaliyette olan 207 üniversitenin resmî web sitelerinde var olan mevzuatlar incelenmiş ve inceleme sonucunda 2 üniversitenin resmî web sitesinin mevzuat bölümünde akademik gelişim yönergesine ulaşılmış ve 5 üniversitenin ise farklı isimlerle gelişim yönergeleri hazırladığı tespit edilmiştir.

Bu araştırmanın örneklem grubunu, gelişim yönergelerine ulaşılan 7 üniversite oluşturmaktadır.

**Tablo 1:** Akademik Gelişim Birimi Yönergesi Olan Üniversiteler

Üniversite Adı	Yönergenin İsmi
1 Aydın Üniversitesi	Akademik Değerlendirme Ve Kalite Geliştirme Yönergesi
2 AREL Üniversitesi	Akademik Değerlendirme ve Kalite Güçlendirme Yönergesi
3 ODTÜ	Akademik Gelişim Programı
4 Akdeniz Üniversitesi	Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönergesi
5 Galatasaray Üniversitesi	Araştırma Geliştirme Koordinasyon Komisyonu Yönergesi

Tablo 1’de akademik gelişim yönergesi olan üniversiteler, Tablo 2’de ise farklı isimlerle adlandırılan gelişim yönergesi olan üniversiteler yer almaktadır.

**Tablo 2:** Araştırma Gelişim Birimi Yönergesi Farklı İsimlerle Olan Üniversiteler

	Üniversite Adı	Yönergenin İsmi
1	Marmara Üniversitesi	Akademik Gelişim Birimi Yönergesi
2	Van Yüzüncü yıl Üniversitesi	Akademik Gelişim Birimi Yönergesi

### 1.3.Verilerin analizi

Araştırmada, 2 üniversitenin resmî web sitesinin mevzuat bölümünde akademik gelişim yönergesine ulaşılmış ve 5 üniversitenin ise farklı isimlerle gelişim yönergeleri hazırladığı tespit edilmiştir. Ulaşılan akademik gelişim yönergelerine doküman incelenmesinden sonra, içerik analizi uygulanmış ve veriler içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. Araştırmacı dokümanları dört aşamada analiz edebilir, öncelikle analize konu olan veriden örneklem seçme, daha sonra kategorilerin geliştirilmesi ve analiz biriminin saptanması, son olarak da sayısallaştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s.197). İçerik analizinde temel amaç, metinlerin içerisinden güvenilir ve geçerli çıkarımlar yaparak daha az içerik kategorisine ayrılmasıdır. Ayrılan kategoriler yardımıyla metinden geçerli çıkarımlar yapılarak, sistematik bir sınıflandırma yapılmasıdır. Dikkat edilmesi gereken husus farklı araştırmacıların aynı sınıflandırmayı yapabilir olmasıdır (Weber, 1990, s.12).

Yapılan çalışmada doküman analizi gerçekleştirilmiştir. Türkiye’deki üniversitelerin web sitelerinde yer alan mevzuat incelenmiş ve 2 üniversitenin akademik gelişim yönergesine ulaşılmıştır. Tespit edilen akademik gelişim yönergelerinin sadece devlet üniversitelerinde bulunduğu ve vakıf üniversitelerinde ise başka isimlilerle mevzuatlarında yer aldığı tespit edilmiştir. Ulaşılan 7 üniversitenin akademik gelişim yönergelerinde yer alan amaç, faaliyet alanı, yönetim organları ve görevlerinin incelenmesi hedeflenmiştir.

### 3. BULGULAR

Bu bölümde Türkiye'de 2019 yılı itibariyle faaliyette olan 7 üniversitenin akademik gelişim yönergelerinin incelenmesi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Yapılan bu çalışmada Türkiye'de faaliyette olan 207 üniversitenin, 129' u devlet üniversitesi, 78' i vakıf üniversitesidir. Bu üniversitelerin web sitelerindeki mevzuat incelendiğinde sadece 2 üniversitenin akademik gelişim yönergesi hazırladığı ve 5 üniversitenin ise farklı isimlerle gelişim yönergeleri hazırladığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular üniversitelerin yönetmeliklerine ilişkin doküman analizi yapılarak elde edilmiştir. Tespit edilen 7 üniversitenin amaç, faaliyet alanı, yönetim organları ve görevleri bakımından analiz edilmiştir. Bu yönetmelikler arasındaki farklılıklar ve benzerlikler ortaya konulmuştur. Araştırmada 2019 yılı itibarıyla Türkiye'de bulunan 207 üniversitenin “web” siteleri incelenmiştir. Sitelerde mevzuat bölümünde yönergelerin bulunduğu tespit edilmiştir, fakat yönergelere ulaşmada zorluk çekilmiştir. Yapılan doküman analizinde sadece 3 devlet üniversitesinin akademik gelişim yönergesine sahip olduğu, 3 vakıf üniversitesinin ve 1 devlet üniversitesinin farklı isimlerle gelişim yönergelerinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan üniversiteler tablo 1’de gösterilmiştir. Tabloda üniversitelere verilen kodlar, diğer tablolardaki üniversiteleri ifade etmektedir.

**Tablo 3:** Akademik Gelişim Yönergesine sahip üniversiteler

Kod	Üniversite Adı	Yönerge Adı
1	Marmara Üniversitesi	Akademik Gelişim Yönergesi
2	Galatasaray Üniversitesi	Araştırma Geliştirme Koordinasyon Komisyonu Yönergesi
3	Van Yüzüncüyıl Üniversitesi	Akademik Gelişim Yönergesi
4	Aydın Üniversitesi	Akademik Değerlendirme Ve Kalite Geliştirme Yönergesi
5	AREL Üniversitesi	Akademik Değerlendirme ve Kalite Güçlendirme Yönergesi
6	ODTÜ	Akademik Gelişim Programı
7	Akdeniz Üniversitesi	Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönergesi

Araştırmanın ikinci sorusu olan araştırma geliştirme yönergelerinin belirledikleri amaçlar, tablo 4’te toplanmıştır. Üniversite isimleri olarak tablo 3’teki kodlar verilmiştir.



**Tablo 4:** Amaçlar

	1	2	3	4	5	6	7
<b>Yönergede Yer Alan İfadeler</b>							
Eğitim, öğretim ve araştırmacı gelişimini desteklemek	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Akademik ve idari personelin akademik gelişimlerini desteklemek	✓		✓		✓	✓	✓
Uluslararası saygınlığını arttırmaya yönelik stratejiler geliştirmek ve faaliyetlerde bulunmak.	✓		✓				✓
Öğrencilere ve personele yönelik doğrudan destek çalışmalarını (çalıştaylar, online kaynaklar, eğitimler ve danışmanlık) yürütmek	✓					✓	✓
Üniversitenin stratejik önceliklerini desteklemek	✓	✓					✓
Fakülteler, enstitüler ve diğer destek birimleriyle yakın ve iş birliği içerisinde çalışmak;	✓						
Akademik gelişimin bütün gerekliliklerini dikkate almak.	✓						✓
Faaliyetlerin sonuçlarının iyileştirilmesinde tavsiyede bulunacak komisyonun teşkiline, çalışma ilkelerine ve görevlerine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.		✓					
Üniversitenin kalitesinin geliştirilmesi ve kalite düzeyinin onaylanması için yapılacak her türlü çalışmayı yürütmek,					✓		✓
Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonunun yükseköğretim üst kurullarına hazırlayacağı raporlara destek vermek					✓		

Üniversitelerin akademik gelişim yönergelerine bakıldığında yönergelerinde temel amacın öğretim, öğrenim ve araştırma faaliyetlerinin nitelik ve niceliğini arttırmaya yönelik faaliyetler olduğu, 6 üniversitenin gelişim yönergelerinde temel amacın eğitim, öğretim ve araştırmacı gelişimini desteklemek olduğu, 5 üniversite gelişim yönergelerinde akademik ve idari personelin akademik gelişimlerini desteklemeyi amaçlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Akademik gelişim yönergelerinde amaçlar arasında 3 üniversitenin yönergelerinde uluslararası saygınlığını arttırmaya yönelik stratejiler geliştirmek ve faaliyetlerde bulunmak, öğrencilere ve personele yönelik doğrudan destek çalışmalarını (çalıştaylar, online kaynaklar, eğitimler ve danışmanlık) yürütmek ve üniversitenin stratejik önceliklerini desteklemek olduğu içerik analiziyle ortaya

konulmuştur. Araştırmaya dahil olan üniversitelerin amaçları arasında yer alan akademik gelişimin bütün gerekliliklerini dikkate almak ve üniversitenin kalitesinin geliştirilmesi ve kalite düzeyinin onaylanması için yapılacak her türlü çalışmayı yürütmek, 2 üniversitenin yönergelerindeki amaçlar arasındadır. Yönergelerde elde edilen bulgulara göre fakülteler, enstitüler ve diğer destek birimleriyle yakın ve iş birliği içerisinde çalışmak ve Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonunun yükseköğretim üst kurullarına hazırlayacağı raporlara destek vermek amaçları tek bir üniversitenin yönergelerindeki amaçlar arasındadır.

Araştırmanın üçüncü sorusu olan, araştırma geliştirme yönergelerinin belirledikleri birimin yönetim organları tablo 5’te gösterilmiştir.

**Tablo 5:** Yönetim Organları

Yönetim Organları	1	2	3	4	5	6	7
Birim Koordinatörü	✓	✓	✓	✓			
Birim Koordinatör Yardımcısı	✓		✓				
Birim Yönetim Kurulu	✓		✓	✓			
Akademik Araştırma Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu Başkanı		✓			✓		✓
Akademik Araştırma Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu Üyeleri		✓			✓		✓

Eğitim, öğretim ve araştırmacı gelişimini desteklemek; üniversite öğrencilerinin, akademik ve idari personelin akademik gelişimlerine ve üniversitenin uluslararası saygınlığını arttırmaya yönelik stratejiler geliştirmek ve faaliyetlerde bulunmak amacıyla hazırlanan Akademik Gelişim Birimini oluşturan yönetim organlarının isimlendirilmesi üniversitelere göre değişim göstermektedir. Bu birimi oluşturan yönetim organlarından 4 üniversite birim koordinatörü barındırırken, 3 üniversite, birim yönetim kurulu, akademik araştırma değerlendirme ve geliştirme kurulu başkanı ve kurul üyelerini birimi oluşturmaktadır. Sadece 2 üniversitede birim koordinatör yardımcısı vardır.

Araştırmanın üçüncü sorusu olan, araştırma geliştirme yönergelerinin belirledikleri birimin yönetim organlarının görevleri tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6: Yönetim Organlarının Görevleri**

Yönetim Organlarının Görevleri		1	2	3	4	5	6	7
<b>Birim</b>	Birimi temsil etmek	✓	✓	✓	✓			
<b>Koordinatörü</b>	Birim Yönetim Kuruluna başkanlık etmek	✓		✓				
	Birim çalışmalarının düzenli ve etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamaktır.	✓		✓				
<b>Birim</b>	Birim Koordinatörüne yardımcı olmak	✓		✓				
<b>Koordinatör</b>								
<b>Yardımcısı</b>								
<b>Birim Yönetim Kurulu</b>	Birim Koordinatörü tarafından sunulan işleri görüşmek ve karara bağlamak.	✓		✓				
	Diğer çalışmalarda Birim Koordinatörüne yardımcı olmaktır.	✓		✓				
<b>Akademik Araştırma Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu Başkanı</b>	Üniversitenin stratejik planı ve hedefleri doğrultusunda, akademik ve idari hizmetlerin değerlendirilmesi, kalitesinin geliştirilmesi ve kalite düzeyinin onaylanması için yapılacak her türlü çalışmayı yürütmek.					✓		✓
<b>Akademik Araştırma Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu Üyeleri</b>	Üniversite birimlerinin akademik başarısının hangi sıklıkta değerlendirmeye tabi tutulacağı ve değerlendirme takvimi saptar.				✓	✓		✓
	Üniversitenin stratejik planına ve kalite politikasına uygun araştırma stratejileri, hedefleri ve politikalarının belirlenmesi hakkında tavsiyelerde bulunmak.		✓		✓	✓		✓
	Araştırma faaliyetlerinin belirlenen hedefler ve politikalar doğrultusunda yürütüldüğünü denetlemek, faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirmek ve gerektiğinde iyileştirici tavsiyelerde bulunmak.		✓		✓	✓		✓
	Kurumlar arası, disiplinler arası ve/veya çok disiplinli, yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedefleriyle uyumlu, bölgesel/ulusal/küresel açıdan değerlendirildiğinde ekonomik sosyal ve kültürel alanlarda toplumsal katkısı olan araştırma faaliyetlerini teşvik etmek amacıyla öncelikli araştırma alanları belirlemek.		✓					

Üniversite öğretim elemanları arasından Rektör tarafından görevlendirilen Akademik gelişim birimi üyelerinden birim koordinatörünün 4 üniversitede temel görevinin birimi temsil etmek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 2 üniversitede ise görevleri arasında birim yönetim kuruluna başkanlık etmek ve birim çalışmalarının düzenli ve etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak olduğu tespit edilmiştir. Birim koordinatör yardımcısı iki üniversitede birimlerde yer almakta ve görevi birim koordinatörüne yardımcı olmak olduğu görülmüştür.

Dört üniversitede Akademik Gelişim Birimi yerine, farklı isimlendirilmelerde akademik gelişim yönergelerine ulaşılmış ve bu yönergelerdeki birimlerde, Akademik Araştırma Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu Başkanı ve Akademik Araştırma Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu Üyeleri olduğu tespit edilmiştir. İki üniversitede tespit edilen bu birimlerdeki Akademik Araştırma Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu Başkanının görevi; üniversitenin stratejik planı ve hedefleri doğrultusunda, akademik ve idari hizmetlerin değerlendirilmesi, kalitesinin geliştirilmesi ve kalite düzeyinin onaylanması için yapılacak her türlü çalışmayı yürütmek olduğu tespit edilmiştir.

Aynı şekilde üniversitelerde tespit edilen Akademik Araştırma Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu Üyelerinin görevleri; Üniversite birimlerinin akademik başarısının hangi sıklıkta değerlendirmeye tabi tutulacağı ve değerlendirme takvimi saptar ifadesi 2 üniversitede, üniversitenin stratejik planına ve kalite politikasına uygun araştırma stratejileri, hedefleri ve politikalarının belirlenmesi hakkında tavsiyelerde bulunmak ve araştırma faaliyetlerinin belirlenen hedefler ve politikalar doğrultusunda yürütüldüğünü denetlemek, faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirmek ve gerektiğinde iyileştirici tavsiyelerde bulunmak ifadesi 4 üniversitenin yönergesinde yer almaktadır.

Tek bir üniversitede Akademik Araştırma Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu Üyelerinin görevleri arasında, kurumlar arası, disiplinler arası ve/veya çok disiplinli, yerel/ bölgesel/ ulusal kalkınma hedefleriyle uyumlu, bölgesel/ulusal/küresel açıdan değerlendirildiğinde ekonomik sosyal ve kültürel alanlarda toplumsal katkısı olan araştırma faaliyetlerini teşvik etmek amacıyla öncelikli araştırma alanları belirlemek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın dördüncü sorusu olan, araştırma geliştirme birimi yönergelerinin belirledikleri faaliyet alanları tablo 7'de gösterilmiştir.

**Tablo 7:** Faaliyet Alanları

<b>Yönergede Yer Alan İfadeler</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Uluslararası Üniversiteleri Sıralama (RANKING) Kuruluşlarıyla İlgili Faaliyetler</b>	Üniversitenin uluslararası sıralamalardaki mevcut durumunu tespit etmek, değerlendirmek ve sıralama kuruluşları arasındaki irtibatı sağlamak.	✓						
	Ulusal ve uluslararası sıralamalarda Üniversite'nin yerini iyileştirmeye yönelik planlama yapmak ve faaliyetlerde bulunmak.	✓		✓				
	Akademik personelin başta İngilizce olmak üzere yabancı dil okur-yazarlıklarını geliştirici programlar düzenlemek.	✓						
	Uluslararası tanınırlığı olan bilim insanlarını üniversiteye davet etmek ve öğretim yöntemlerindeki yenilikler ve uygulamalar konularında yenilikleri takip edebilmelerine yardımcı olacak çalıştaylar düzenler.	✓						
	Yurtdışından misafir öğretim elemanı getirilebilmesi için çalışmalar yapar.			✓				
<b>Akademik Gelişime Yönelik Faaliyetler</b>	Kuruma yeni katılan akademik personelin oryantasyonunu ve lisans ve lisans üstü düzeyde ders verme ve tez danışmanlığı faaliyetlerini destekleyici programlar yapmak.	✓		✓				
	Bilimsel çalışma ve yayın yapmayı teşvik etmek üzere bu süreçte sağlanan destekler hakkında bilgi sağlar ve akademik gelişim ve kalite geliştirme disiplini ile alakalı araştırma ve yayın yapmak.	✓		✓			✓	
	Akademik gelişim ve iş birliği yapılmasına yardımcı olmak konusunda ulusal ve uluslararası bilimsel toplantılar düzenleyerek öğretim elemanlarını bir araya getirir.	✓		✓				
	Araştırma faaliyetlerinin belirlenen hedefler ve politikalar doğrultusunda yürütüldüğünü denetlemek, faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirmek ve gerektiğinde iyileştirici tavsiyelerde bulunmak		✓			✓	✓	
	Akademik gelişimin desteklenmesi doğrultusunda öğretim elemanlarından gelen taleplerini değerlendirerek, hayata geçirilmesi için ilgili birimlere önerilerde bulunur.			✓		✓	✓	
	Akademik gelişimin desteklenmesi amacıyla kurs, çalıştay, seminer gibi etkinlikler düzenler. Bu doğrultuda ihtiyaç ve planlara göre gerekçeleri ile birlikte bütçeyi hazırlar.			✓	✓		✓	

	Araştırma-geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli fiziki/teknik altyapının ve mali kaynakların oluşturulması hakkında tavsiyelerde bulunmak.	✓	✓	✓	✓	✓	
	Öğretim elemanlarının araştırma yetkinliklerinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için tavsiyelerde bulunmak	✓	✓	✓	✓	✓	
<b>Kalite Gelişimine Yönelik Faaliyetler</b>	Üniversitenin bilimsel araştırma süreçleri ile ilgili mevzuatının geliştirilmesine yönelik önerileri değerlendirmek, gerektiğinde Rektörün isteği üzerine bu mevzuatı geliştirmek üzere çalışmalar yapmak.	✓		✓			
	Kurumlar arası, disiplinler arası ve/veya çok disiplinli, yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedefleriyle uyumlu, bölgesel/ulusal/küresel açıdan değerlendirildiğinde ekonomik sosyal ve kültürel alanlarda toplumsal katkısı olan araştırma faaliyetlerini teşvik etmek amacıyla öncelikli araştırma alanları belirlemek.	✓					
	Üniversitenin stratejik planına ve kalite politikasına uygun araştırma stratejileri, hedefleri ve politikalarının belirlenmesi hakkında tavsiyelerde bulunmak.	✓		✓	✓		✓
	Her yıl yıllık faaliyet raporu, özdeğerlendirme raporu ve gelecek yılın faaliyet raporunun taslağını hazırlar.	✓	✓				✓
	Üniversitenin "iç ve dış değerlendirme" çalışmalarını yürütmek ve buna bağlı olarak iç değerlendirme raporunu hazırlamak veya hazırlatmak,					✓	✓
	Üniversitenin stratejik planında belirlenen amaçları ve tüm birimlerinde yapılan veya yapılması gereken çalışmaları kapsayan periyodik izleme ve iyileştirme sürecini yürütmek,					✓	✓
	Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu ile yakın ilişkide çalışmak, Komisyonun belirleyeceği usul ve esaslar doğrultusunda çalışmaları yürütmek ve örnek uygulamaları Komisyon ile paylaşmak.					✓	
<b>Araştırmaya Yönelik Faaliyetler</b>	Araştırma merkezlerinin etkinliğini ölçmek ve değerlendirmek, gerekli görüldüğünde merkezlerin açılması, kapatılması ve geliştirilmesi için tavsiyelerde bulunmak.	✓					
	Araştırma faaliyetlerinin Üniversitede öğretim üyeliğine yükseltme ve atama koşullarında nasıl değerlendirilebileceği hakkında tavsiyelerde bulunmak.	✓	✓			✓	
	Araştırma faaliyetlerinin, nitelikli bilimsel yayınların ve başarılı genç bilim insanlarının sistematik biçimde teşvik edilmesi için tavsiyelerde bulunmak.	✓					

	Araştırmalarda bilimsel etik kurallara uyulmasını güvence altına alacak tedbirler hakkında tavsiyelerde bulunmak.	✓			
<b>Eğitim</b>	Eğitim-öğretim yılı süresince gerçekleştirilen araştırma faaliyetlerini takip etmek, değerlendirmek ve raporlamak.	✓	✓	✓	✓
<b>Öğrenim</b>	Eğitim-öğretim bilimsel araştırma sonuçlarının kullanılabilmesi için tavsiyelerde bulunmak.	✓			
<b>Faaliyetleri</b>	Öğrenciye sunulan olanaklar ve öğrenci danışmanlığı ve rehberlik hizmetlerinin takibi ve öğrencilerden derslerle ilgili geri bildirim alır.		✓	✓	✓
	Ders programlarının düzenlenmesi ve verilen derslerin eğitim-öğretim ilgili bilgileri ve öğrenci başarısının takibi			✓	

Birimin faaliyet alanlarını beş temel temada toplayabiliriz. Uluslararası üniversiteleri sıralama (RANKING) kuruluşlarıyla ilgili faaliyetler; akademik gelişime yönelik faaliyetler, kalite gelişimine yönelik faaliyetler, araştırma faaliyetlerinin nitel ve niceliğini arttırmaya yönelik faaliyetler ve eğitim, öğrenim başlıklarıyla toplayabiliriz. İlk tema olan Uluslararası üniversiteleri sıralama (RANKING) kuruluşlarıyla ilgili faaliyetleri yönergesine 2 üniversite almıştır. Bir numaralı üniversitenin biriminin faaliyetleri arasında, üniversitenin uluslararası sıralamalardaki mevcut durumunu tespit etmek, değerlendirmek ve sıralama kuruluşları arasındaki irtibatı sağlamak, akademik personelin başta İngilizce olmak üzere yabancı dil okur-yazarlıklarını geliştirici programlar düzenlemek, uluslararası tanınırlığı olan bilim insanlarını üniversiteye davet etmek ve öğretim yöntemlerindeki yenilikler ve uygulamalar konularında yenilikleri takip edebilmelerine yardımcı olacak çalıştaylar düzenlemek ve yurtdışından misafir öğretim elemanı getirilebilmesi için çalışmalar yapmak yer alır.

Bu bölümde 1 ve 3 numaralı üniversitelerin birimlerinin faaliyetleri arasında ulusal ve uluslararası sıralamalarda Üniversite'nin yerini iyileştirmeye yönelik planlama yapmak ve faaliyetlerde bulunmak yer aldığı tespit edilmiştir. Yönergenin, Akademik Gelişime Yönelik Faaliyetler bölümü madde sayısı bakımından ve üniversitelerin yönergelerinde yer alması bakımından en kapsamlı bölümlerinden biridir. Bu bölümde 7 madde yer almaktadır, en fazla üniversitelerin yönergelerinde yer aldığı madde; beş üniversitenin yönergesinde bulunan, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli fiziki/teknik altyapının ve mali kaynakların oluşturulması hakkında tavsiyelerde bulunmak maddesidir, bu maddeyi 3 üniversitenin yönergesinde yer alan, bilimsel çalışma ve yayın yapmayı teşvik etmek üzere bu

süreçte sağlanan destekler hakkında bilgi sağlar ve akademik gelişim ve kalite geliştirme disiplini ile alakalı araştırma ve yayın yapmak, araştırma faaliyetlerinin belirlenen hedefler ve politikalar doğrultusunda yürütüldüğünü denetlemek, faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirmek ve gerektiğinde iyileştirici tavsiyelerde bulunmak, akademik gelişimin desteklenmesi doğrultusunda öğretim elemanlarından gelen taleplerini değerlendirerek, hayata geçirilmesi için ilgili birimlere önerilerde bulunur maddesi ile akademik gelişimin desteklenmesi amacıyla kurs, çalıştay, seminer gibi etkinlikler düzenler.

Bu doğrultuda ihtiyaç ve planlara göre gerekçeleri ile birlikte bütçeyi hazırlar maddesi izler. Sadece 2 üniversitenin yönergesinde yer alan maddeler ise; kuruma yeni katılan akademik personelin oryantasyonunu ve lisans ve lisans üstü düzeyde ders verme ve tez danışmanlığı faaliyetlerini destekleyici programlar yapmak, akademik gelişim ve iş birliği yapılmasına yardımcı olmak konusunda ulusal ve uluslararası bilimsel toplantılar düzenleyerek öğretim elemanlarını bir araya getirmek olduğu tespit edilmiştir.

Üçüncü tema olan kalite gelişimine yönelik faaliyetler, yönergenin en fazla maddeye sahip temasıdır. 8 maddelik bir tema olan kalite gelişimine yönelik faaliyetlerde 6 üniversite, öğretim elemanlarının araştırma yetkinliklerinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için tavsiyelerde bulunmak maddesini yönergesinde barındırmaktadır. 4 üniversite tarafından yönergelerinde, üniversitenin stratejik planına ve kalite politikasına uygun araştırma stratejileri, hedefleri ve politikalarının belirlenmesi hakkında tavsiyelerde bulunmak maddesini faaliyet alanı olarak almışlardır.

Bu temadaki 3 üniversite tarafından yönergelerinde üniversitenin stratejik planına ve kalite politikasına uygun araştırma stratejileri, hedefleri ve politikalarının belirlenmesi hakkında tavsiyelerde bulunmak, maddesini almışlardır. Faaliyet alanı olarak 2'şer üniversitenin belirttiği maddeler şunlardır; üniversitenin bilimsel araştırma süreçleri ile ilgili mevzuatının geliştirilmesine yönelik önerileri değerlendirmek, gerektiğinde Rektörün isteği üzerine bu mevzuatı geliştirmek üzere çalışmalar yapmak, ikincisi; üniversitenin "iç ve dış değerlendirme" çalışmalarını yürütmek ve buna bağlı olarak iç değerlendirme raporunu hazırlamak veya hazırlatmak ve son olarak da , üniversitenin stratejik planında belirlenen amaçları ve tüm



birimlerinde yapılan veya yapılması gereken çalışmaları kapsayan periyodik izleme ve iyileştirme sürecini yürütmek, maddeleridir.

Temada akademik gelişim yörüngesi barındıran üniversitelerin, sadece birer kez faaliyet alanı olarak bildirilen maddeler ise; kurumlar arası, disiplinler arası ve/veya çok disiplinli, yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedefleriyle uyumlu, bölgesel/ulusal/küresel açıdan değerlendirildiğinde ekonomik sosyal ve kültürel alanlarda toplumsal katkısı olan araştırma faaliyetlerini teşvik etmek amacıyla öncelikli araştırma alanları belirlemek ve Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu ile yakın ilişkide çalışmak, Komisyonun belirleyeceği usul ve esaslar doğrultusunda çalışmaları yürütmek ve örnek uygulamaları komisyon ile paylaşmak, maddesi olduğu tespit edilmiştir.

Yönergenin faaliyet alanlarında yer alan 4. Tema, araştırmaya yönelik faaliyetlerdir. Bu tema 4 maddeden oluşmaktadır, bu temada en fazla üniversitenin yönergesinde bulunan madde; araştırma faaliyetlerinin Üniversitede öğretim üyeliğine yükseltme ve atama koşullarında nasıl değerlendirilebileceği hakkında tavsiyelerde bulunmaktır. Bu madde 3 üniversitenin yönergesinde yer almaktadır. Diğer maddeler ise birer üniversitenin yönergelerinde yer almaktadır. Bu maddeler; araştırma merkezlerinin etkinliğini ölçmek ve değerlendirmek, gerekli görüldüğünde merkezlerin açılması, kapatılması ve geliştirilmesi için tavsiyelerde bulunmak, araştırma faaliyetlerinin, nitelikli bilimsel yayınların ve başarılı genç bilim insanlarının sistematik biçimde teşvik edilmesi için tavsiyelerde bulunmak ve araştırmalarda bilimsel etik kurallara uyulmasını güvence altına alacak tedbirler hakkında tavsiyelerde bulunmak olduğu tespit edilmiştir.

Yönergenin 5. ve son teması olan eğitim, öğrenim faaliyetleri 4 maddeden oluşan faaliyet alanıdır. Üniversitelerin yönergelerinde yer alan bu maddelerden en fazla yer bulan madde; eğitim-öğretim yılı süresince gerçekleştirilen araştırma faaliyetlerini takip etmek, değerlendirmek ve raporlamaktır. Bu madde 4 üniversitenin yönergesinde mevcuttur. Bu temada da 3 üniversitenin yönergesinde bulunan madde ise; öğrenciye sunulan olanaklar ve öğrenci danışmanlığı ve rehberlik hizmetlerinin takibi ve öğrencilerden derslerle ilgili geri bildirim alır maddesidir, diğer maddeler ise birer üniversitenin yönergelerinde yer almaktadır. Bu maddeler; eğitim-öğretim bilimsel araştırma sonuçlarının kullanılabilmesi için tavsiyelerde

bulunmak ve ders programlarının düzenlenmesi ve verilen derslerin eğitim-öğretim ilgili bilgileri ve öğrenci başarısının takibi maddeleri olduğu görülmüştür.

#### 4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Üniversitelerde bulunan akademik personelin etkili olabilmesi, sürekli olarak kendini geliştirmesi ile mümkündür. Çağın dinamiklerine uygun olarak teknolojiyi aktif olarak kullanabilmeli, eğitim-öğretim çalışmalarını bilimsel düşünce eksenin de yürütmeli, gelişmeye ve yeniliklere açık olmalıdır (Şen ve Erişen, 2002, s.99). Üniversiteler kurumlarında çalışan akademik personelin akademik gelişimlerini geliştirmek amacıyla mevzuatlarında akademik gelişim yönergeleri hazırlamışlardır.

Yapılan araştırma sonucunda 2019 yılı itibarıyla Türkiye'de bulunan 207 üniversitenin “web” siteleri incelenmiş ve sitelerinde mevzuat bölümünde yönergelerin bulunduğu tespit edilmiş, fakat yönergelere ulaşmada zorluk çekilmiştir. Yapılan doküman analizinde sadece 2 devlet üniversitesinin akademik gelişim yönergesine sahip olduğu, 3 vakıf üniversitesinin ve 2 devlet üniversitesinin farklı isimlerle gelişim yönergelerinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üniversitelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve uluslararası arenada var olabilmesi, akademik personelin kalitesiyle mümkün olacaktır. Bu nedenle Türkiye’de 1981 yılında Yükseköğretim Yasasında kabul edilen yükseköğretim sisteminde akademik çalışmaların etkililiğini ve verimliliğini artırmak amacıyla merkezlerin ve birimlerin kurulduğu görülmüştür. Bu birimlerin amaçları üniversitelerde eğitim-öğretimi geliştirmenin yanı sıra öğretim elemanlarının mesleki gelişimini desteklemeyi hedeflemiştir (Kürüm, 2007).

Türkiye’deki bütün üniversitelerde akademisyenlerin, akademik gelişimlerine yardımcı olmak için uygun ortamların oluşturulması ve bu konuda üniversite yönetiminin destekleyici imkanlar sunması gerekmektedir. Yapılan araştırmanın sonucuna göre Türkiye’de bulunan 207 üniversitenin içinde sadece 7 üniversitenin akademik gelişim yönergesi bulunduğu tespit edilmiştir. Öğretim üyelerinden yükseköğretim kurumlarının beklentileri büyüktür. Üniversiteler, kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmek için akademisyenlerin etkili çalışmalar ve araştırmalar yapmasını beklerken, yeniliklere ve gelişmelere açık olmalarını ve üniversitelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için etkili planlar geliştirmeye katkıda bulunmalarını beklemektedirler (Lemlech, 1995, s. 20).

Üniversitelerin akademik gelişim yönergelerine bakıldığında yönergelerinde temel amacın öğretim, öğrenim ve araştırma faaliyetlerinin nitelik ve niceliğini arttırmaya yönelik faaliyetler olduğu, 6 üniversitenin gelişim yönergelerinde temel amacın eğitim, öğretim ve araştırmacı gelişimini desteklemek olduğu, 5 üniversite gelişim yönergelerinde akademik ve idari personelin akademik gelişimlerini desteklemeyi amaçlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Akademik gelişim yönergelerinde amaçlar arasında 3 üniversitenin yönergelerinde uluslararası saygınlığını arttırmaya yönelik stratejiler geliştirmek ve faaliyetlerde bulunmak, öğrencilere ve personele yönelik doğrudan destek çalışmalarını (çalıştaylar, online kaynaklar, eğitimler ve danışmanlık) yürütmek ve üniversitenin stratejik önceliklerini desteklemek olduğu içerik analiziyle ortaya konulmuştur.

Araştırmaya dahil olan üniversitelerin amaçları arasında yer alan akademik gelişimin bütün gerekliliklerini dikkate almak ve üniversitenin kalitesinin geliştirilmesi ve kalite düzeyinin onaylanması için yapılacak her türlü çalışmayı yürütmek, 2 üniversitenin yönergelerindeki amaçlar arasındadır. Yönergelerde elde edilen bulgulara göre fakülteler, enstitüler ve diğer destek birimleriyle yakın ve iş birliği içerisinde çalışmak ve Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonunun yükseköğretim üst kurullarına hazırlayacağı raporlara destek vermek amaçları tek bir üniversitenin yönergelerindeki amaçlar arasındadır. Araştırma bulgularından anlaşılacağı üzere gelişim yönergelerinde temel amacın eğitim, öğretim ve araştırmacı gelişimini desteklemek olduğu görülmüştür. 6 üniversitenin temel amaçları arasında olmasına rağmen sadece 3 üniversitenin yönergelerinde uluslararası saygınlığını arttırmaya yönelik stratejiler geliştirmek ve faaliyetlerde bulunmak, öğrencilere ve personele yönelik doğrudan destek çalışmalarını (çalıştaylar, online kaynaklar, eğitimler ve danışmanlık) yürütmek ve üniversitenin stratejik önceliklerini desteklemek olduğu görülmüştür. Üniversitelerin bilimsel ve akademik çalışmaların uluslararası arenada yerinin belirlenmesinde üniversitedeki gelişim birimlerinin katkıları büyüktür, bu nedenle yönergelerinde bu amaçlarda yer vermeleri gerekmektedir. Başkan'ın (2005) yılında yaptığı araştırmasında ülkelerin bilimsel ve akademik çalışmalarının uluslararası arenada yerinin belirlenmesi, üniversitelerin bilimsel niteliklerinin karşılaştırılmasında ve bilim insanlarının uluslararası akademik performanslarının değerlendirilmesinde yaptıkları yayınların atıf indeksleri ve uluslararası dergilerdeki yayın sayılarının önemli olduğunu belirtmiştir.

Akademik gelişim yönergelerinin temel amaçları arasında yer alan bu hususlar, gelişim yönergelerinin akademik gelişime katkısını destekler niteliktedir. Gagne'nin (1998) yaptığı çalışmada öğretim üyelerinin mesleki gelişimlerinde kurumsal ortam, meslektaş ilişkileri ve öğretim elemanlarının eğitime ilişkin bakış açılarının belirleyici olduğunu tespit etmiştir. İçerik analizinde 5 üniversite gelişim yönergelerinde akademik ve idari personelin akademik gelişimlerini desteklemeyi amaçlandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Akademik Gelişim Birimini oluşturan yönetim organlarının isimlendirilmesi üniversitelere göre değişim göstermektedir. Bu birimi oluşturan yönetim organlarından 4 üniversite birim koordinatörü barındırırken, 3 üniversite, birim yönetim kurulu, akademik araştırma değerlendirme ve geliştirme kurulu başkanı ve kurul üyelerini birimi oluşturmaktadır. Sadece 2 üniversitede birim koordinatör yardımcısı vardır. Üniversitelerin gelişimlerini desteklemek amacıyla kurulan bu birimlerdeki yönetim organlarının görevleri üniversitelere göre değişmektedir. Fakat değişmeyen rektörlüğe bağlı olmalarıdır. Üniversite öğretim elemanları arasından Rektör tarafından görevlendirilen Akademik gelişim birimi üyelerinden birim koordinatörünün 4 üniversitede temel görevinin birimi temsil etmek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 2 üniversitede ise görevleri arasında birim yönetim kuruluna başkanlık etmek ve birim çalışmalarının düzenli ve etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamak olduğu tespit edilmiştir. Birim koordinatör yardımcısı iki üniversitede birimlerde yer almakta ve görevi birim koordinatörüne yardımcı olmak olduğu görülmüştür.

Dört üniversitede Akademik Gelişim Birimi yerine, farklı isimlendirilmelerde akademik gelişim yönergelerine ulaşılmış ve bu yönergelerdeki birimlerde, Akademik Araştırma Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu Başkanı ve Akademik Araştırma Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu Üyeleri olduğu tespit edilmiştir. İki üniversitede tespit edilen bu birimlerdeki Akademik Araştırma Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu Başkanının görevi; üniversitenin stratejik planı ve hedefleri doğrultusunda, akademik ve idari hizmetlerin değerlendirilmesi, kalitesinin geliştirilmesi ve kalite düzeyinin onaylanması için yapılacak her türlü çalışmayı yürütmek olduğu tespit edilmiştir.

Aynı şekilde üniversitelerde tespit edilen Akademik Araştırma Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu Üyelerinin görevleri; Üniversite birimlerinin akademik başarısının hangi sıklıkta değerlendirmeye tabi tutulacağı ve değerlendirme takvimi saptar ifadesi 2 üniversitede, üniversitenin stratejik planına ve kalite politikasına uygun araştırma stratejileri, hedefleri ve politikalarının belirlenmesi hakkında tavsiyelerde bulunmak ve araştırma faaliyetlerinin

belirlenen hedefler ve politikalar doğrultusunda yürütüldüğünü denetlemek, faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirmek ve gerektiğinde iyileştirici tavsiyelerde bulunmak ifadesi 4 üniversitenin yönergesinde yer almaktadır.

Tek bir üniversitede Akademik Araştırma Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu Üyelerinin görevleri arasında, kurumlar arası, disiplinler arası ve/veya çok disiplinli, yerel/ bölgesel/ ulusal kalkınma hedefleriyle uyumlu, bölgesel/ulusal/küresel açıdan değerlendirildiğinde ekonomik sosyal ve kültürel alanlarda toplumsal katkısı olan araştırma faaliyetlerini teşvik etmek amacıyla öncelikli araştırma alanları belirlemek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Murray ve Holmes (1997) yaptığı çalışmada, öğretim elemanlarının mesleki ihtiyaçlarını ve gelişimlerini sağlayıcı etkilerin, bölümler arası iş birliği, öğretim elemanlarını güdüleme ve maddi destek sağlama olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma geliştirme birimleri, üniversitelerdeki öğretim elemanlarının akademik yönlerini destekleyici görevleri olduğu yapılan doküman analizinde ortaya konulmuştur.

Araştırmanın dördüncü sorusu olan, araştırma geliştirme birimi yönergelerinin belirledikleri faaliyet alanları nelerdir, yapılan doküman analizi sonucunda 5 tema belirlenmiştir. Birinci tema; uluslararası üniversiteleri sıralama (RANKING) kuruluşlarıyla ilgili faaliyetler, ikinci tema; akademik gelişime yönelik faaliyetler, üçüncü tema; kalite gelişimine yönelik faaliyetler, dördüncü tema; araştırma faaliyetlerinin nitel ve niceliğini arttırmaya yönelik faaliyetler, beşinci tema; eğitim, öğrenim faaliyetleridir. İlk tema olan Uluslararası üniversiteleri sıralama (RANKING) kuruluşlarıyla ilgili faaliyetleri yönergesine 2 üniversite almıştır. Bir numaralı üniversitenin biriminin faaliyetleri arasında, üniversitenin uluslararası sıralamalardaki mevcut durumunu tespit etmek, değerlendirmek ve sıralama kuruluşları arasındaki irtibatı sağlamak, akademik personelin başta İngilizce olmak üzere yabancı dil okur-yazarlıklarını geliştirici programlar düzenlemek, uluslararası tanınırlığı olan bilim insanlarını üniversiteye davet etmek ve öğretim yöntemlerindeki yenilikler ve uygulamalar konularında yenilikleri takip edebilmelerine yardımcı olacak çalıştaylar düzenlemek ve yurtdışından misafir öğretim elemanı getirilebilmesi için çalışmalar yapmak yer alır.

Bu bölümde 1 ve 3 numaralı üniversitelerin birimlerinin faaliyetleri arasında ulusal ve uluslararası sıralamalarda Üniversite'nin yerini iyileştirmeye yönelik planlama yapmak ve faaliyetlerde bulunmak yer aldığı tespit edilmiştir. Uluslararası üniversiteleri sıralama (RANKING) kuruluşlarıyla ilgili faaliyetlerini 7 üniversite içerisinde sadece 1 üniversitenin

faaliyet alanına alması gelişen ve küreselleşen dünyanın dinamiklerine uygun değildir. Bütün üniversitelerin akademik gelişimleri için incelemeleri ve önem vermeleri gerekmektedir. Kabakçı ve Odabaşı'nın (2004) yaptığı çalışması gösteriyor ki öğretim elemanlarının mesleki gelişimlerine yönelik gerçekleştirilen Akademik Gelişim programlarının genel olarak etkili ve verimli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu noktada üniversitelerin yapılan araştırmaların uluslararası boyutta ses getirebilmesi için akademisyenleri desteklemeli ve bununla ilgili çalışmalar ortaya koymalıdır. Birimin faaliyet alanlarının ikinci teması; akademik gelişime yönelik faaliyetler bölümü madde sayısı bakımından ve üniversitelerin yönergelerinde yer alması bakımından en kapsamlı bölümlerinden biridir. Bu bölümde 7 madde yer almaktadır, en fazla üniversitelerin yönergelerinde yer aldığı madde; beş üniversitenin yönergesinde bulunan, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli fiziki/teknik altyapının ve mali kaynakların oluşturulması hakkında tavsiyelerde bulunmak maddesidir.

Yönergenin genel amacının gerçekleştiği bu faaliyetlerde en fazla üniversitenin faaliyet alanına yer verdiği maddedir, bu maddeyi 3 üniversitenin yönergesinde yer alan, bilimsel çalışma ve yayın yapmayı teşvik etmek üzere bu süreçte sağlanan destekler hakkında bilgi sağlar ve akademik gelişim ve kalite geliştirme disiplini ile alakalı araştırma ve yayın yapmak, araştırma faaliyetlerinin belirlenen hedefler ve politikalar doğrultusunda yürütüldüğünü denetlemek, faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirmek ve gerektiğinde iyileştirici tavsiyelerde bulunmak, akademik gelişimin desteklenmesi doğrultusunda öğretim elemanlarından gelen taleplerini değerlendirerek, hayata geçirilmesi için ilgili birimlere önerilerde bulunur maddesi ile akademik gelişimin desteklenmesi amacıyla kurs, çalıştay, seminer gibi etkinlikler düzenler.

Akademisyenleri gelişimlerini sağlayıcı ortamlar ve imkanlar sunmak üniversitelerin başlıca işlevleri arasında yer alması gerekirken sadece 3 üniversitenin yönergesinde yer alması dikkat çekici bir husustur. Bu doğrultuda ihtiyaç ve planlara göre gerekçeleri ile birlikte bütçeyi hazırlar maddesi izler. Sadece 2 üniversitenin yönergesinde yer alan maddeler ise; kuruma yeni katılan akademik personelin oryantasyonunu ve lisans ve lisans üstü düzeyde ders verme ve tez danışmanlığı faaliyetlerini destekleyici programlar yapmak, akademik gelişim ve iş birliği yapılmasına yardımcı olmak konusunda ulusal ve uluslararası bilimsel toplantılar düzenleyerek öğretim elemanlarını bir araya getirmek olduğu tespit edilmiştir.

Aytaç vd., (2001) yılında “Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları” çalışmasında, Türkiye’deki devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin akademik yaşam içerisindeki kariyer sorunlarını incelediğinde, akademisyenlerin içinde buldukları koşulların çok etkili olduğu, maddi ve manevi destekten mahrum olmaktan ve iletişimsizlikten şikâyet ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Üniversitelerimizde yüksek başarı elde etmek istiyorsak, üniversite yönetimlerinin ve karar vericilerin, akademisyenlerin gelişimi için uygun koşulları oluşturmaları ve kurdukları birimlerin yönergelerine dahil etmeleri ulaşılan sonuçlardandır. Üçüncü tema olan kalite gelişimine yönelik faaliyetler, yönergenin en fazla maddeye sahip temasıdır. 8 maddelik bir tema olan kalite gelişimine yönelik faaliyetlerde 6 üniversite, öğretim elemanlarının araştırma yetkinliklerinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için tavsiyelerde bulunmak maddesini yönergesinde barındırmaktadır.

Bakioğlu ve Pekince (2011) yılında gerçekleştirdikleri “Araştırma Görevlilerinin Kariyer Gelişimine Bölümlerindeki Destek Kültürü Etkisi” isimli çalışmaları gösteriyor ki kariyer gelişimini destekleyen örgüt kültüründe araştırma görevlilerin kariyer gelişimi olumlu etkileniyor, bunun sonucu olarak üniversitenin kalite gelişimine yönelik faaliyetleri pozitif etkileniyor. Aynı temanın faaliyet maddelerinde aynı maddeyi 4 üniversite tarafından yönergelerinde yer almaktadır. Bu madde, üniversitenin stratejik planına ve kalite politikasına uygun araştırma stratejileri, hedefleri ve politikalarının belirlenmesi hakkında tavsiyelerde bulunmak maddesini faaliyet alanı olarak almışlardır maddesidir. Yönergelerinde kalite gelişimine önem veren üniversiteler yönergelerinde bu maddeyi almışlardır. Bu temadaki bir diğer madde ise, 3 üniversite tarafından yönergelerinde yer almıştır, bu madde; üniversitenin stratejik planına ve kalite politikasına uygun araştırma stratejileri, hedefleri ve politikalarının belirlenmesi hakkında tavsiyelerde bulunmak, maddesidir.

Faaliyet alanı olarak 2’şer üniversitenin belirttiği maddeler ise şunlardır; üniversitenin bilimsel araştırma süreçleri ile ilgili mevzuatının geliştirilmesine yönelik önerileri değerlendirmek, gerektiğinde Rektörün isteği üzerine bu mevzuatı geliştirmek üzere çalışmalar yapmak, ikincisi; üniversitenin "iç ve dış değerlendirme " çalışmalarını yürütmek ve buna bağlı olarak iç değerlendirme raporunu hazırlamak veya hazırlatmak ve son olarak da , üniversitenin stratejik planında belirlenen amaçları ve tüm birimlerinde yapılan veya yapılması gereken çalışmaları kapsayan periyodik izleme ve iyileştirme sürecini yürütmek, maddeleridir. Temada akademik

gelişim yörüngesi barındıran üniversitelerin, sadece birer kez faaliyet alanı olarak bildirilen maddeler ise; kurumlar arası, disiplinler arası ve/veya çok disiplinli, yerel/bölgesel/ulusal kalkınma hedefleriyle uyumlu, bölgesel/ulusal/küresel açıdan değerlendirildiğinde ekonomik sosyal ve kültürel alanlarda toplumsal katkısı olan araştırma faaliyetlerini teşvik etmek amacıyla öncelikli araştırma alanları belirlemek ve Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu ile yakın ilişkide çalışmak, Komisyonun belirleyeceği usul ve esaslar doğrultusunda çalışmalarını yürütmek ve örnek uygulamaları komisyon ile paylaşmak, maddesi olduğu tespit edilmiştir.

Odabaşı (2003)'nın yaptığı çalışmasında, akademik personeli akademik yönden geliştirmeye yönelik çalışmalara ilişkin görüş ve önerileri almak üzere yapılan araştırma sonucuna göre, akademik personelin geliştirme etkinliklerinde başarılı oluna bilinmesi için, alan uzmanlarınca hazırlanan programların etkili olduğunu, maddi ödül ve sertifikaların personelin gelişimine katkı sağlamadığı ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Bir diğer sonuç ise, akademik personeli geliştirme çalışmalarının bir merkez çatısı altında örgütlenmesini önermişlerdir. Bu çalışmalar bizlere gösteriyor ki akademisyenlerin akademik gelişimleri için akademik gelişim yönergelerinin çok önemli olduğu ve bu çalışmaların tek bir merkezden gerçekleşmesi gerektiğidir. Yönergelerin faaliyet alanlarının 4. teması, 4 maddeden oluşmaktadır, bu temada en fazla üniversitenin yönergelerinde bulunan madde; araştırma faaliyetlerinin Üniversitede öğretim üyeliğine yükseltme ve atama koşullarında nasıl değerlendirilebileceği hakkında tavsiyelerde bulunmaktır. Bu madde 3 üniversitenin yönergelerinde yer almaktadır. Diğer maddeler ise birer üniversitenin yönergelerinde yer almaktadır. Bu maddeler; araştırma merkezlerinin etkinliğini ölçmek ve değerlendirmek, gerekli görüldüğünde merkezlerin açılması, kapatılması ve geliştirilmesi için tavsiyelerde bulunmak, araştırma faaliyetlerinin, nitelikli bilimsel yayınların ve başarılı genç bilim insanlarının sistematik biçimde teşvik edilmesi için tavsiyelerde bulunmak ve araştırmalarda bilimsel etik kurallara uyulmasını güvence altına alacak tedbirler hakkında tavsiyelerde bulunmak olduğu tespit edilmiştir.

Yönergenin 5. ve son teması olan eğitim, öğrenim faaliyetleri 4 maddeden oluşan faaliyet alanıdır. Üniversitelerin yönergelerinde yer alan bu maddelerden en fazla yer bulan madde; eğitim-öğretim yılı süresince gerçekleştirilen araştırma faaliyetlerini takip etmek,



değerlendirmek ve raporlamaktır. Bu madde 4 üniversitenin yönergesinde mevcuttur. Bu temada da 3 üniversitenin yönergesinde bulunan madde ise; öğrenciye sunulan olanaklar ve öğrenci danışmanlığı ve rehberlik hizmetlerinin takibi ve öğrencilerden derslerle ilgili geri bildirim alır maddesidir, diğer maddeler ise birer üniversitenin yönergelerinde yer almaktadır. Bu maddeler; eğitim-öğretim de bilimsel araştırma sonuçlarının kullanılabilmesi için tavsiyelerde bulunmak ve ders programlarının düzenlenmesi ve verilen derslerin eğitim-öğretim ile ilgili bilgileri ve öğrenci başarısının takibi maddeleri olduğu görülmüştür.

Ülkemizde akademik gelişim birimi yönergesi çok yeni ve üniversiteler içerisinde çok yaygınlaşmamış bir konudur. Akademisyenlerin akademik teşvikleri ile ilgili araştırmalar yapılmış fakat, akademik gelişimleri ile ilgili araştırmalar çok sınırlı sayıda kalmıştır. Üniversitelerimizin gelişen ve küreselleşen dünyamızın dinamiklerine uygun bir şekilde yapılması, yönetilmesi ve akademik personelin gelişimine katkı sağlanması beklenmektedir. Bu nedenle üniversite yönetimlerinin akademik gelişim yönergeleri hazırlayarak, üniversitelerinde uygulamaya geçmesi zorunlu bir durumdur.

Bu çalışmaların bulgularından yola çıkılarak araştırmacılara ve uygulayıcılara aşağıdakiler önerilmektedir:

1. Akademik gelişimi desteklemek, ulusal ve uluslararası akademik camiada yer edinebilmek için, her üniversitenin kurumlarının şartlarına göre akademik gelişim birimi yönergesi hazırlamalı ve uygulamaya koymalıdır.
2. Üniversitelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve uluslararası arenada var olabilmesi, akademik personelin kalitesiyle mümkün olacaktır. Bu nedenle üniversitelerin akademik personelinin gelişimi için ortamlar oluşturmalarıdır.
3. Akademik personelin gelişimi ile ilgili araştırmalar çok azdır, bu konuda araştırma ve çalışmalar yapılması gerekmektedir.

## 5. KAYNAKÇA

- [1].Ataünal, A. (1998). *Türkiye’de yükseköğretim*. Ankara: MEB Yükseköğretim Genel Müdürlüğü.
- [2].Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması gelişimi ve sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- [3].Aytaç, M., Aytaç, S., Fırat, Z., Bayram, N., Keser, A, (2001). *Akademisyenlerin çalışma yaşamı ve kariyer sorunları*. Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü Proje No: 99/29, Bursa Türkiye.
- [4].Bakioğlu, A., Pekince, D, (2011). Araştırma görevlilerinin kariyer gelişimlerine bölümlerindeki destek kültürünün etkisi. Uluslararası Yükseköğretim Kongresi Yeni Yönelişler ve Sorunlar, Cilt 2, 1272-1280, İstanbul, Türkiye.
- [5].Başkan, G., A. (2001). Türkiye’de yükseköğretimin gelişimi. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 21-32.
- [6].Bayrak, B. (2007). *Yükseköğretim kurumlarından beklenen hizmet kalitesi ve hizmet kalitesinin algılanmasına yönelik bir araştırma*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- [7].Başkan, G. (1999). Yükseköğretimde performans ölçütleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 130, 41-47.
- [8].Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer yönetimi tanımlar, kavramlar, ilkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- [9].Debowski, S. (2015). Developing excellent academic leaders in turbulent times. *All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 7(1), 2221-2233.
- [10].Dost, M., ve Cenkseven, F. (2007). Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarının mesleki sorunları. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 203-218.
- [11].Gagne, T., A. (1998). *College instructors’ perceptions of instructional skills development activities*. Doktora Tezi. Alberta.
- [12].Kabakçı, I. ve Odabaşı, F., H. (2004). Evaluation of an online faculty development course from the point of view of participants. E-Learn 2004 World

- Conference on E-Learning in Corporate, Government, Healthcare & Higher Education, The Proceeding Book of E-Learn. Washington, DC/ABD.
- [13]. Korkut, H., (2002). *Sorgulanan yükseköğretim*. Ankara: Nobel Yayınları.
- [14]. Kurtoğlu, E., (2010). *Kariyer yönetiminin kamu kurumlarının etkinliği üzerindeki olası sonuçlarının incelenmesi ve Çorum örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Hitit Üniversitesi, Çorum.
- [15]. Kürüm, D. (2007). *Öğretim üyesi adayları için öğretimsel gelişim programının değerlendirmesi*. Doktora tezi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- [16]. Lemlech, J. K. (1995). *Becoming a professional leader*. New York: Scholastic Inc.
- [17]. Murray, P. ve Sheena H. (1997). Partnerships in staff development: An institutional case-study. *Studies in Higher Education*, 22 (1), 67-81.
- [18]. Odabaşı, H. F. (2003). Faculty point of view on faculty development. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 86-89.
- [19]. Sağlam, A., Ç. (2011). Akademik personelin sosyo-demografik özelliklerinin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 407-420.
- [20]. Sorkin, D. J. (1983). Wilhem Von Humboldt: The theory and practice of self-formation. *Journal of the History of Ideas*, 44 (1), 55-73.
- [21]. Şahal, E., (2005). Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- [22]. Şen, Ş. ve Erişen, Y. (2002). Öğretmen yetiştiren kurumlarda öğretim elemanlarının etkili öğretmenlik özellikleri. *G.Ü Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1), 99-116.
- [23]. Weber, R. P. (1990). *Basic content analysis* (Second Edition). CA: Sage.
- [24]. Yükseköğretim Kanunu (1981). 2547 sayılı kanun. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2547.pdf> . Erişim Tarihi: 5.01.2020