**T.C.**

**SİVAS VALİLİĞİ**

**İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ**

**YÖNETİCİ AKADEMİSİ PROJESİ**

**(YAP)**

**Projenin İçeriği**

Günümüz dünyası, çok hızlı bir değişim ve dönüşümün olduğu, bilginin üretilmesi, kullanılması ve aktarılmasına yönelik her alanda (sosyal, siyasal, ekonomik vb.) değişmelerin yaşandığı bir dönem içerisindedir. Bu değişimlerden etkilenen alanların başında da eğitim gelmektedir. Toplumların gelişmişlik ve kalkınma seviyelerinin en önemli göstergesi eğitimdir. Bu açıdan bakıldığında eğitimin çağdaş dünya koşullarına uyması için ihtiyaçları karşılayabilecek bir yapıda olması, mikro kalkınma ile makro bir düzeyde kalkınmayı sağlayacak en kestirme ve en verimli yoldur. Gelişmiş ülkelerin eğitim sistemleri incelendiğinde; topyekün, sadece örgün olarak planlanmış ders saatleri içinde bir eğitim değil; daha bireyselleştirilmiş ve hem bireyselleşmiş, hem de öğrencinin yanı sıra eğitimcilerin eğitimini de içine katan eğitim yaklaşımları çerçevesinde topluma yön verdikleri görülmektedir.

Toplumsal, teknolojik ve siyasal gibi birçok alanda hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde, bireysel niteliklerin de değeri değişmekte ve yenilenmeye muhtaç hale gelmektedir. Eski bilgiler ve ilişkiler anlamını yitirmeye başlamakta, değişen yaşam koşullarına uygun yönelimli ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda toplumsal hayatın en önemli dayanaklarından olan eğitim de içyapısı ve dinamikleri itibariyle çeşitli değişimler geçirmiş ve geçirmeye devam etmektedir. Eğitim yönetiminin de bu değişen koşullara uyum sağlayabilecek bir yönetim anlayışı sergilemeleri oldukça önemlidir.

Geleneksel yönetim anlayışları daha çok sınırları belirlenmiş ve önceden planlanmış süreçlerin kontrol ve koordinasyonunu sağlamak olarak özetlenebilir. Oysa ki çağdaş ve yeni paradigmalara göre yönetim artık bir koordinasyon ve izleme durumunun ötesindedir. Konu ile ilgili literatür; son zamanlarda yapılan bilimsel çalışmalardaki yönetim paradigmalarının daha çok “lider” ve “yönetici” kavramları arasında şekillendiğini göstermektedir. Bu kapsamda “lider yönetici” kavramı öne çıkmaktadır.

“Liderlik sözcüğü Latin “lira” kelimesinden gelir. Lira, saban izi anlamına gelmektedir. Bu mecazi ifadeye göre liderlik, kendi kendini örgütleme ya da öğrenmenin meydana gelebileceği şartların yaratılmasıdır” (Hurst, 2000: 175). Yönetim sürecinde üstlerin astlarında uyandırdıkları duygular, astların işi yaparken sergileyecekleri davranışların en önemli temelini oluştururlar (Özgür, 2011: 215). Yani klasik yönetici kavramı değişen dönemle birlikte tarihe karışmakta, yeni ihtiyaçlar yeni yönetim tarzları gerektirmektedir. Bu anlamda artık lider yöneticiler bulundukları kurumların değişen koşullara uyum sağlamasında etkin rol almak durumundadırlar. Bu kapsamda son zamanlarda birçok gelişmiş ülkenin de eğitim hizmetiyle bütünleştirdiği bir süreç olarak, eğitimde hem öğrenciyi hem de eğiticiyi içine katan bir performans yönetim sistemi olarak bu proje mevcut ihtiyaca cevap verebilecek niteliktedir.

**Projenin Gerekçesi**

Türkiye kamu yönetimi sistemi; motivasyon, iş tatmini, stresle başa çıkma yolları, kalite geliştirme, MIS[[1]](#footnote-1), bilgi teknolojilerini kamu yönetiminde uygulama becerileri ve tatbiki, eşgüdüm, takım çalışması yapmak, iletişime önem vermek, toplantılara ve kararlara her düzeyden personelin katılımı vb. açılardan, gelişmiş ülkelerin hatta ülkemizdeki özel sektör kuruluşlarının gerisinde bir yerde kalmıştır. Küreselleşme sürecinde enformasyon ve bilgi teknolojilerinden çok daha artan oranda yararlanılarak; gelişmiş ülkeler düzeyinde bir kamu personel sistemine ve kamu yönetimi örgüt yapısına sahip olabilmek artık çok önemli bir gereklilik durumundadır (Özsalmanlı, 2005: 137). Bu kapsamda Milli Eğitim Bakanlığı ve ona bağlı taşra teşkilatlarındaki üst düzey yönetici pozisyonundaki, geleceğin nesillerinin yetişmesinden sorumlu olan eğitimcilerin öncelikle kendi bireysel gelişimlerini sağlamaları gerekmektedir.

Yaşam şartları dahilinde değişme gösteren eğitim de kendi içinde barındırdığı aktörlerin değişim ve yenilenme içine girmesini zorunlu kılmaktadır. Eğitim sistemi içerisindeki etkili değişimler öncelikle eğitim yöneticilerinin kendilerini geliştirmeleri ve yapabileceklerine olan inançları yani öz yeterlikleri ile sağlanabilir. Bandura (1977) öz yeterliği; bir kişinin belli bir bağlamda istenen sonuçları doğurabilecek gerekli davranışları başarılı bir biçimde yapabileceğine olan inancı olarak tanımlanmaktadır. Öz yeterliğin gelişimini destekleyecek bir öğrenme modeli olarak ise probleme dayalı öğrenme (PDÖ) tercih edilecektir. PDÖ'de iletişim becerileri, ekip çalışması, yaratıcı ve eleştirel düşünebilme, problem bulma ve çözme, bilgi paylaşımı gibi çok sayıda istenen özellikleri edinmeye olanak sağlar (Davis, 1999). Bu gerekçelerle, ilimiz üst düzey eğitim yöneticilerinin bireysel gelişim, toplumsal katkıları ve bağlı kurumlarımızın kurumsal kalkınma oranlarının artması için uygulanacak projede kullanılacak yöntem ve teknikler de bahsedildiği üzere belirlenmiştir. İlimiz Müdürlüğümüze bağlı okul/kurumlarımızın oluşturulan formlarla dönemlik denetlemeleri ile karşılaştırmalı değerlendirmeleri yapılacaktır. Yani hem okul/kurumlarımızın somut olarak ihtiyaç analizi yapılacak hem de bu anlamda ortaya çıkan/çıkacak ihtiyaçların çözümüne yönelik yöneticilerin formasyonları eş zamanlı olacak şekilde artırılacaktır.

Oran Kalkınma Ajansı TR72 Bölgesi Sosyal Kalkınma Gündemi Çalıştay Raporu’na (2016: 59) göre bölgesel kalkınmanın 4 ana başlığı bulunmaktadır;

1. Ekonomik süreçler ve alt yapılar

2. Sosyal - kültürel süreçler

3. Karar verme mekanizmalarındaki yapılar

4. Çevre ve ekoloji faktörleri

Bölgesel kalkınma bu dört unsuru düşünerek ele alınmalıdır. 3. Maddede belirtilen ‘karar verme mekanizmalarındaki yapılar’ bu projede tam olarak hedef aldığımız grup olan ilimiz eğitim yöneticilerini karşılamaktadır. Ayrıca Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı’nın sürdürülebilir kalkınma hedefleri (UNDP Türkiye, 21.09.2017) arasında 4. sırada yer alan “Nitelikli Eğitim” başlığındaki koşulları sağlamak açısından da ilimizde öğrenciler, eğitimciler, eğitim yöneticileri ile eğitim kurumlarını içine alan topyekün bir proje çalışması başlatılacaktır.

Genel olarak öğrenci başarısızlıklarının temelinde motivasyon eksikliği yatmaktadır. Özellikle sosyoekonomik düzeyi düşük ailelerden gelen öğrenciler başarı veya sosyal faaliyetler konusunda aileden sağlayamadıkları motivasyonu eğer okulda da doğru bir yönlendirme ile sağlayamıyorsa; hem akademik hem de sosyal hayatlarının diğer alanlarında kendilerini başarısız bir birey olarak görmekte, oluşan düşük özyeterlik ile birlikte geleceğe dair hedefler belirlememektedir. OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) de düşük özyeterliğe sahip olan öğrencilerin derse katılım ve kendini yönetme gibi alanlarda sorunlar yaşadıkları için düşük akademik performans gösterme olasılıklarının artığının altını çizer. Ayrıca düşük özyeterlik de düşük motivasyon gibi öğrencilerin yeteneklerine uygun kariyer planları yapamamalarına yol açabilir (OECD, 2013). Bu durum ise sebepleri eğitime dayanan ancak sonuçları itibariyle toplumsal bir sorundur. Bu bağlamda eğitim ile ilgili uygulanacak projeler sadece ders içerisinde kullanılabilecek yöntem ve teknikler değil, toplumsal bir birey olarak öğrencilerin ve ailelerin vizyon ve toplumsal hayata katılımlarını zenginleştirebilecek türden olmalıdır.

Bu gerekçelerle Sivas ili merkezindeki tüm kurumlarımızı kapsayacak olan bu proje hazırlanmıştır.

**Projenin Kapsamı**

Projenin ana konusunu oluşturan “Yönetici Akademisi” sayesinde İl Milli Eğitim Müdürlüğümüzün yönlendirme ve insan kaynakları yönünün güçlendirilmesi, bu kaynakların verimli kullanımı ve nitelik yönünden geliştirilmesi sağlanacaktır. Eğitim alacak yöneticilerin yeni yöntemlerle, sürdürülebilir nitelikli eğitim hedefi doğrultusunda projeyi yaygınlaştırması ile birlikte il genelindeki öğretmenlerimiz de bu konuda yetkinlik kazanacak, eğitim kalitesinin arttırılması ayrıca öğrencilerin kendilerini uygun şekilde ifade edebilecekleri ortamların sağlanması konusunda katkı sağlanacaktır. Kurumun kapasitesindeki bu gelişme kurumdan hizmet alan öğrencilerin, velilerin dolayısıyla bölge halkının, hizmet alma kalitesinin artmasına da vesile olacaktır. OECD (2014) Türkiye Eğitim Politikası Genel Görünüm Raporu incelendiğinde Türkiye’deki sosyoekonomik statünün öğrencinin okuma ve eğitim performansı üzerindeki etkisi (%19), OECD ortalamasının (%14) üzerinde görünmektedir. Bunun sebebi de sosyoekonomik seviyesi yüksek ailelerden gelen öğrencilerin eğitim performansını güçlendirme noktasında daha fazla destek elde edebilecek imkanlara sahip olmasıdır. Okulda kalabalık sınıf ortamında elde edemediği bireysel desteği maddi imkanları oranında dışarıdan alma yoluna gitmektedirler. Bir devlet kurumu olarak sosyoekonomik seviyesi düşük öğrencilerimize de gereken nitelikli yönlendirmeleri sağlayabilmek; “fiziki altyapı”, “yönetim ve organizasyon”, “eğitim ve öğretimde kalite”, “yabancı dil ve hareketlilik” ve “yarışmalar” başlıkları altında denetimlerden geçen ve performansını artırma çalışmaları yürüten okullardan faydalanmaları suretiyle, bölgesel kalkınmaya kurumsal olarak eğitim boyutundaki desteğimizi artıracaktır.

**Projenin Katma Değer Yaratacak Unsurları**

Sivas İl Milli Eğitim Müdürlüğü olarak bahsi geçen eğitim desteği alanındaki eksik ve ihtiyaçlarımız saptamış olup, gerekli önlemlerin alınması ve dolayısıyla eğitimin kalitesinin artırılması, eğitim yöneticilerimizin idaresinde olan kurumlarımızı geliştirmelerine olanak sağlanacaktır. Hazırlanan bu proje sayesinde öğrencilerimizin ve velilerimizin okul, eğitim ve öğretmen rehberliği konusundaki kaygıları giderilerek güvenleri artırılacak, eğitim-öğretim için sağlıklı bir ortam yaratılmış olacaktır. Eğitim-öğretimden sadece sınıfta değil, nitelikli bir yönlendirme desteği ile öğrencinin birçok alanda faydalanması sağlanarak; kurumumuzun varoluş gerekçesini daha kaliteli bir şekilde gerçekleştirmesi, ilimizde ve ülkemizde yaygınlaştırılabilecek bir çalışmaya başlaması açısından son derece önemlidir.

Okul/kurumlarımızda performans değişikliği izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin tümü Müdürlüğümüze bağlı birim Müdür Yardımcıları/Şube Müdürleri ve Ar-Ge personelleri ile birlikte yapılacaktır.

**Projeden Beklenen Sonuçların Hedef Gruplar Üzerinde Sürdürülebilir Etkisi ve Çarpan Etkileri**

Projenin sürdürülebilirliği kurumumuz tarafından gerçekleştirilecektir. Sivas İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nün kurumsal olarak nitelik ve kurumsal gelişiminin sağlanması ve sistem anlayışının oluşturulması, ilimiz ve ilçelerimizdeki müdürlüklerimize ve kurumlarımıza projenin yaygınlaştırılması, Müdürlüğümüz tarafından sağlanacaktır. Eğitim alan yöneticilerimizin özgüvenleri artırılacak, nitelik kazandırılarak ayrıca kişilik gelişimlerine katkı sağlanacaktır. Bölgedeki tüm eğitim faaliyetlerinin planlanması ve uygulanmasından sorumlu olan kurumumuzun bu tür eğitimlere vesile olması ile okullarımızda öğretmenlerimizin de yönlendirme desteği konusunda görev farkındalıkları artırılacak, ilimizdeki sosyoekonomik seviyesi ne olursa olsun tüm öğrencilerin bu çalışmadan faydalanmaları sağlanacak ve çarpan etkisiyle birlikte çok daha büyük bir kesime yayılacaktır. Bu anlamda proje hedeflerinden en önemlisi sürdürülebilir bir eğitim yönlendirme işlevini okullarımızdaki tüm öğretmenlerin aktif olarak uygulayabileceği bir sistemi oluşturarak tüm il genelindeki öğretmenlerimizin zamanla geleneksel yöntemlerden çağdaş paradigmaların gerektirdiği nitelikli eğitim yönlendiricisi bakış açısına geçişini sağlamaktır.

Proje sonucunda kendilerini geliştirmeye daha istekli olacak eğitim yöneticilerimiz öğretmenlere rehberlik ederek projenin il geneline yayılmasını sağlarken; projenin sağlayacak olduğu altyapı çalışmalarından faydalanan öğrenciler ise başarılı yetişkinler olarak ülke genelinde toplumsal kalkınmanın pozitif göstergeleri olacaktır.

**Projeden Beklenen Sonuçlar**

1. İl Milli Eğitim Müdürlüğümüz bünyesinde görev yapan eğitim yöneticilerimizde yönetişim olgusunun yerleşmesi ve yönetişim olgusunun paylaşılması sağlanacaktır.
2. Eğitim yönetiminde üst-ast ilişkilerinin çağdaş paradigmalar çerçevesinde kurumsal verimlilik kapasitesini artırabilecek bir modelde uygulanması sağlanacaktır.
3. Öğrenme- öğretme sürecinin gerçekleştiği eğitim kurumları yakından izlenecek, geliştirilecek ve bu yolla eğitilmiş insan gücünün nitelikleri artırılacaktır.
4. Proje kapsamında eğitim kurumlarımızın imkanlarını değerlendirmek için oluşturulan kriterlere göre eksik olan kurumlar belirlenerek fırsat eşitliği sağlanması açısından somut çalışmalar yapılabilecektir.
5. Öğrenci gelişimini destekleyen eğitim ortamları yaratılarak; öğrencilerin bedensel, duygusal, zihinsel ve ruhsal, çok yönlü gelişimleri desteklenecektir.
6. Proje yaygınlaştırma faaliyetleri ile ailelerin çocuklarını yönlendirme ve rol model olma konusundaki eksikliklerini gidermeye yönelik eğitici seminer ve çeşitli etkinlikler düzenlenerek, sürece pozitif katılımları sağlanacaktır.
7. İl üst düzey eğitim yöneticilerinin, ildeki sorunlara farklı bir perspektiften bakabilmelerine ortam sağlanması.

**Projede Hedef Gruplar ve Nihai Yararlanıcılar**

**Nihai Yararlanıcılar:** Sivas İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı kurumlarda görev yapan tüm öğretmenler (8.625), öğrenciler **(118.783)** ve velilerle birlikte yaklaşık 237.766 kişi projenin nihai yararlanıcısını oluşturmaktadır. Proje diğer illerdeki İl Milli Eğitim Müdürlüklerine rol model olacak ve çarpan etkisi yaratarak kısa sürede birçok ilde dikkat çekecektir. Bu durum, nihai yararlanıcı sayılarının çok büyük bir kitle olduğunu göstermektedir.

**Hedef Gruplar:** Eğitim doğrudan değil, çeşitli araçlarla dolaylı olarak ölçülebilen bir süreçtir. Gerekçelerde de belirtildiği üzere ulusal düzeyde yapılan öğrenci başarısını belirlemeye yönelik araştırma sonuçları ve uluslararası düzeyde yapılan PISA, TIMMS[[2]](#footnote-2) ve PIRLS[[3]](#footnote-3) projeleri öğrenme çıktılarının yetersiz olduğunu göstermektedir. Bölgesel olarak eğitim konusunda göstergelerin pozitif yönlü değişmesini amaçladığımız bu proje, hem ulusal hem de uluslararası değerlendirmeleri de etkileyecektir. Bu proje ile Müdürlüğümüzün hedefi merkez ve taşra örgütlerinde, her derecedeki okullarda, kamu ve özel kuruluşların eğitim imkanlarını ve yönlendirmelerini sağlamada uygulama ve yönetim eşgüdümü sağlamaktır. Proje kapsamında İl Müdürlüğümüze bağlı 16 İlçe Milli Eğitim Müdürümüz, 54 Şube Müdürümüz, 200 Okul Müdürümüz eğitim alacak ve eğitim yöneticilerimize bağlı çalışan 8.625 öğretmenimiz, 118.783 öğrencimiz ile 237.566 velimiz nihai yararlanıcı olacaklardır.

**Proje Uygulama Adımları**

1. Proje uygulama öncesi Sherer (1982) tarafından geliştirilen Öz Etkililik- Yeterlilik Ölçeği ve Demir (2000) tarafından geliştirilen Vizyon Geliştirme Ölçeği proje hedef kitlesine proje öncesi ve sonrası karşılaştırmalı analizde kullanılmak üzere uygulanacaktır.
2. Projede ölçme-değerlendirme olarak performans değerlendirme ölçekleri uygulanacaktır. Bu değerlendirme kapsamında “fiziki altyapı”, “genel temizlik”, “yönetim ve organizasyon”, “eğitim ve öğretimde kalite-akademik başarı”, “ulusal ve uluslararası projeler-yarışmalar” konu başlıkları altında değerlendirmeler yapılması planlanmaktadır. Performans değişikliği izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin tümü her kademe için oluşturulan form (EK-1) çerçevesinde Müdürlüğümüze bağlı birim Müdür Yardımcısı/Şube Müdürleri ve Ar-Ge personelleri ile birlikte yapılacaktır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda okulların aldıkları dönemlik puanlar toplanıp yılsonu puanı belirlenerek, kurumları ve ilgili idari personelin performans sonuçları raporlandırılacaktır.
3. Proje eylem planı faaliyetleri tamamlandıktan sonra son test ölçekleri uygulanacak, proje analiz raporu hazırlanacaktır.

**KAYNAKÇA**

BANDURA, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifyingtheory of Behavioral Change.Psychological Review, 84 (2), 191-215.

DAVIS MH. (1999). AMEE Medical Education Guide No. 15: Problem-Based Learning: a Practical Guide. Medical Teacher, 21(2):130-40.

DEMİR, K. (2000). Vizyon Geliştirme Tutum Ölçeği, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 33, Sayı:1, s: 165-168.

GÖZÜM S. ve AKSAYAN S. (1999) Öz Etkililik-Yeterlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerliliği Atatürk Ünv. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, s:21-34. (Orijinal Ölçek: Sherer M et aL. (1982). The self-efficacyscaleconstructionandvalidatian, PsychologicalReports, 51,663-71)

HURST, David K. (2000), **Kriz ve Yenilenme**, (Çeviren: Ela Güldemir), Alfa Yayınları, İstanbul.

OECD (2013), PISA 2012 Results: Ready to Learn: Students' Engagement, Drive and Self-Beliefs (Volume III); Paris.

OECD (2013), Eğitim Politikası Genel Görünüm: Türkiye, Ekim.

ÖZGÜR, B. (2011) “Yönetim Tarzları ve Etkileri”, Maliye Dergisi, Sayı: 161, s: 215-230.

ÖZSALMANLI, A. (2005) “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, DEÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 13, s: 137-146.

UNDP Türkiye, http://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/sustainable-development-goals/goal-4-quality-education.html, Erişim Tarihi: 21.09.2017.

TR72 Bölgesi Sosyal Kalkınma Gündemi Çalıştay Raporu, http://oran.org.tr/materyaller/Editor/document/PlanlamaBirimi/Dokmerkezi/TR72%20B%C3%B6lgesi%20Sosyal%20Kalk%C4%B1nma%20G%C3%BCndemi%20%C3%87al%C4%B1%C5%9Ftay%20Raporu.pdf, Erişim Tarihi: 21.09.2017

1. MIS: Management Information System (Yönetim Bilgi Sistemi). [↑](#footnote-ref-1)
2. TIMMS: Trends in International Mathematics and Science Study (Uluslararası Matematik ve Fen Eğilimleri Araştırması). [↑](#footnote-ref-2)
3. PIRLS: Progress in International Reading Literacy Study (Uluslararası Okuma Becerilerinde Gelişim Projesi). [↑](#footnote-ref-3)