

Eğitim yöneticilerinin yönetici norm kadrolarına ilişkin görüşleri

Serhat Seyyar¹

Özet: Bu çalışmada eğitim yöneticilerinin norm kadro sayılarının yeterli olup olmadığına, yaşanan sorunların neler olduğuna ve norm kadro planlamasına yönelik algıların incelenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma desenlerinden biri olan durum çalışmasının uygulandığı bu çalışmada veriler yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Çalışma, İstanbul ili Tuzla ilçesindeki ilkokul, ortaokul, anadolu lisesi ve meslek lisesinde görev yapan 10 okul müdürü, 22 okul müdür yardımcısıyla görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde betimsel analiz kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda yönetici norm kadrolarının yeterli olmadığı; öğrenci sayı kriterinin düşürülmesi, iş yüküne göre kadro, sabit yönetici kadrosu, müdür başyardımcılığı kadrosu açılması görüşleri ortaya çıkmıştır. Okullardaki müdür yardımcısı sayılarının arttırılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Norm kadro, okul müdürü, okul müdür yardımcısı, eğitim yöneticisi, planlama.

The opinions of the education administrators on the norm cadre regulation for school administrators

Abstract: The efficiency of the standard staff of administrators, the problems encountered, the perceptions on the planning of standard staff are aimed to study in this research. The data of the study which is one of the methods of qualitative research by using the structured interviewer form. The study is performed by interviewing with 10 school managers and 22 assistant managers working in primary, secondary, anatolian and vocational schools of İstanbul, Tuzla district. Descriptive analysis was used in the analysis of the data. As a result of the study the following opinions are revealed; the inefficiency of the standard staff of the administrative staff, the requirement of reducing the criteria of the number of students, suitable standard staff for the workload, stable executive staff and the need of staffing of the head-assistant manager position. It is proposed to increase the amount of assistant manager in schools.

Keywords: Standard staff, school manager, assistant manager, education manager, planning.

Başvuru/Submitted

22 May / May 2023

Kabul/Accepted

13 Haz / Haz 2023

Yayın/Published

15 Haz / Jun 2023

Araştırma Makalesi
Research Article

Seyyar, S. (2023). Eğitim yöneticilerinin yönetici norm kadrolarına ilişkin görüşleri. *Okul Yönetimi*, 3(1), 47-58.

Okul Yönetimi
School Administration
Journal
2022, 3/1
Öncü Okul Yöneticileri
Derneği
e-ISSN: 2718-0808

Giriş

Yönetimin temel öğelerinden birisini insan kaynakları planlaması oluşturmaktadır. İnsan gücünün planlanması, küçük veya büyük örgütün üretim sürecini belirleyeceği için hedeflenen çıktılara ulaşma açısından çok önemlidir (Karakütük vd., 2020). Örgütlerin hedefleri doğrultusunda insan gücünden en verimli ve etkili biçimde faydalanmak için formül bulmaya insan gücü planlaması diyebiliriz. Uygun zamanlarda doğru sayıda ve nitelikte insan bulmayı sağlayacak plan ve programların doğru yapılmasının örgütün performansına olumlu katkısı olacaktır (Saatçioğlu, 1987).

Hedeflerine ulaşmak isteyen örgütler yer, zaman, para, malzeme ve personel gibi farklı kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Kaynakların etkin ve verimli kullanılması için yeterli nicelikte ve nitelikte personel ihtiyacı vardır (Baki & Acar, 2020). İnsan gücü planlaması bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için insan gücü girdisinin sağlanması ve kararlaştırılmasıdır. Birçok yazar insan kaynakları planlaması ile norm kadro kavramlarını eş anlamlı olarak kullanmaktadırlar (Düzgün, 2004).

Eğitim örgütlerinin de en önemli girdilerinden biri insan kaynağıdır. Eğitim yöneticileri, öğretmenler, müfettişler, eğitim bilimleri uzmanları, memurlar ve teknik elemanlar eğitim sistemindeki insan kaynaklarıdır. Bütün hizmet türlerinde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de personelin sayı ve nitelik olarak tespit edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi, uzmanlık açısından değerlendirme yapılarak planlama yapılırken iş yüküne göre sayı belirlenmesi eğitim örgütü için etkin bir insan planlaması yapıldığını gösterir. Eğitimde nicelik bakımından planlama uygulamalarından biri “norm kadro” uygulamasıdır. Norm kadro uygulaması örgütteki iş yüküne göre görevlendirilmesi gereken işgörenlerin sayı ve nitelik olarak belirlenmesidir. Eğitim örgütlerinin yaşamını sürdürmesi için norm kadro uygulaması önemlidir. Bu planlama Milli Eğitim Bakanlığınca yürütülür (Karakütük, Özbal, & Türedi, 2020).

16.06.2014 tarih 6459 sayılı “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik”e göre norm kadronun anlamı“h) Norm kadro: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında bulunması gereken yönetici ve öğretmen sayısını ifade eder.” şeklindedir (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik, 2019).

Temel eğitimden yüksek lisans seviyesine kadar tüm eğitim kurumlarında vizyon ve misyon değişmektedir. Bu değişimlerden dolayı insan kaynağının geliştirilmesi giderek önem kazanmaktadır. Etkin ve verimli eğitim örgütleri için asıl unsur insan kaynağıdır (Kara, 2020). Norm kadro planlamaları, eğitim örgütlerinin tüm paydaşlarının sayısını oluştururken üzerinde düşünülmesi gereken bir kavramdır. Bu planlamalar yapılırken eğitim örgütleri açısından hayati önem taşıyan eğitim liderlerinin yani eğitim yöneticilerinin sayısının ve niteliğinin belirlenmesi çok önemlidir. Okul gibi örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için doğru yönetilmesi, yönetenlerinin sayısının ve niteliğinin yeterli olması norm kadro planlamalarında yer alması gereken bir unsurdur.

Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarını daha verimli hale dönüştürebilmek için tüm paydaşlara sahip oldukları yetkinlikleri etkili kullanırma işidir. Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütleri de elindeki insan gücünü etkili kullanarak amaçlarına ulaşabilir. Eğitim kurumlarında da sahip olduğu kaynakları ortak bir amaç doğrultusunda yönetebilecek yeterliliğe sahip yöneticilere ve etkili denetim mekanizmalarına ihtiyaç vardır (Bulut & Karataş, 2020).

Etkili eğitim yöneticileri, etkili okula; etkili okul da etkili öğretmen ve öğrenci başarılarına neden olur. İyi bir eğitim yöneticisinin eğitim-öğretim faaliyetlerine etkisi yadsınamayacak bir durumdadır. Okullardaki hiçbir faaliyet rastlantıya bırakılmayacak kadar önemlidir. Bütün bu faaliyetler özenle planlanmalıdır. Okulların planlanan hedeflerine ulaşmalarında okul yöneticilerinin önemli sorumlulukları vardır. Bu yüzden okul yöneticiliği planlaması iyi yapılmalıdır (Sayan & Yıldırım, 2019). Günümüzde okul yöneticilerinden okulda problemleri çözebilen, öğretmen ve öğrencilerle iyi ilişkiler geliştiren liderler olması beklenmektedir. Öğrencilerin duygusal, fiziksel ve sosyal gelişimleri için müdür yardımcısıyla ve öğretmenleriyle paylaştığı bir sorumluluk vardır. Bu sorumlulukları yerine getirmek için yeterli ve yetkin idareci olması önemlidir (Kazak, 2021).

Okul yöneticisi, okulların sıkıntısız çalışmasını sağlamak için idari birçok görevi yerine getiren kişidir. Okul yöneticisinin görevleri çalıştığı okulun türüne ve büyüklüğüne göre değişir. Güvenli bir öğrenme ortamından bütçe oluşturmaya kadar okul yöneticilerinin birçok görevi vardır (Çelik, 2021). İlköğretim Kurumları Yönetmeliği ve Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği’nde belirtilen okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek için okul yöneticileri için norm kadro planlamasının doğru yapılması gerekmektedir.

Norm kadro uygulamasının hem öğretmenler hem de eğitim yöneticileri açısından fayda maliyet ekseninde doğru bir uygulama olduğunu söyleyebiliriz. Böyle bir uygulama olmasaydı okullarda gereğinden fazla veya çok eksik insan gücü olabilirdi. Bu da eğitim-öğretim faaliyetlerinin aksamasına, iş ve işleyişin bozulmasına, maliyetli olmaya sebep olurdu. Araştırmamda norm kadro planlamasının eğitim yöneticileri kısmında bir aksaklık olup olmadığı, sorunların ne olduğu ile alakalı eğitim yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Literatürde eğitim yöneticileri odaklı güncel bir norm kadro araştırması bulunmamaktadır. Araştırmamın son norm kadro yönetmeliğinin okul işleyişi üstündeki etkilerini ortaya koyarak başka araştırmaların yapılmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin yönetici norm kadrolarının yeterliliği hakkındaki görüşlerinin incelenmesini amaçlayan bu çalışma nitel araştırma desenlerinden biri olan “durum çalışması”dır.

Nitel araştırmalarda araştırmacılar, dokümanları inceleyerek, davranışları gözlemleyerek veya katılımcılarla görüşerek kendileri veri toplarlar. Başkaları tarafından geliştirilen ölçeklere güvenmeme eğilimindedirler. Görüşme, gözlem, doküman analizi gibi farklı veri toplama kaynakları kullanılabilir. Katılımcıların fikirlerini rahatça ifade ettikleri açık uçlu veri formları kullanılmaktadır. Araştırmacılar, nitel yöntemlerde veriyi gözden geçirir, anlamlandırır, kodlar ve temalar halinde organize eder (Creswell & Creswell, 2021).

Araştırmanın Çalışma Grubu

Bu araştırmada çalışma grubu İstanbul ili Tuzla ilçesinde görev yapan okul müdürleri ve okul müdür yardımcılardır. Okul müdürleri ve okul müdür yardımcılarını gönüllük esasına dayalı olarak seçilmiştir. İlkokul, ortaokul, meslek lisesi ve anadolu lisesi olmak üzere 4 okul türünde görev yapan okul müdürleri ve okul müdür yardımcılarının çalışmaya dahil edilmesi sayesinde görev yapılan okul türü açısından maksimum çeşitlilik sağlanmıştır.

Çalışma grubunda 10 okul müdürü ve 22 okul müdür yardımcısı olmak üzere araştırma kapsamı toplam 32 kişiye ulaşılmıştır. Çalışma grubundaki okul müdür yardımcılarını, okul müdürlerinin okulundan seçilmiştir. Okul müdürleri ulaşılabilirlik göz önüne alınarak rastgele seçilmiştir. Araştırma kapsamında görüşülen okul müdür ve müdür yardımcılarında ait tanımlayıcı bilgiler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1.

Katılımcıların Demografik Dağılımları

<i>Kod</i>	<i>Görev</i>	<i>Okul Türü</i>	<i>Eğitim Durumu</i>	<i>Mesleki Deneyim</i>	<i>Yöneticilik Deneyimi</i>
M1	Okul Müdürü	İlkokul	Yüksek Lisans	21	15
M2	Okul Müdürü	İlkokul	Lisans	23	11
M3	Okul Müdürü	Ortaokul	Lisans	10	4
M4	Okul Müdürü	Ortaokul	Lisans	25	10
M5	Okul Müdürü	Ortaokul	Yüksek Lisans	21	16
M6	Okul Müdürü	Ortaokul	Lisans	15	7
M7	Okul Müdürü	Ortaokul	Lisans	26	16
M8	Okul Müdürü	Anadolu Lisesi	Yüksek Lisans	26	23
M9	Okul Müdürü	Anadolu Lisesi	Yüksek Lisans	27	25
M10	Okul Müdürü	Meslek Lisesi	Yüksek Lisans	23	15
MY1	Müdür Yardımcısı	İlkokul	Lisans	14	1
MY2	Müdür Yardımcısı	İlkokul	Lisans	26	7
MY3	Müdür Yardımcısı	İlkokul	Lisans	26	5
MY4	Müdür Yardımcısı	İlkokul	Lisans	18	8
MY5	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	Lisans	10	5
MY6	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	Lisans	17	8
MY7	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	Lisans	8	3
MY8	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	Lisans	25	4
MY9	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	Yüksek Lisans	17	7
MY10	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	Lisans	10	3
MY11	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	Lisans	10	8
MY12	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	Lisans	9	2
MY13	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	Lisans	6	3

<i>Kod</i>	<i>Görev</i>	<i>Okul Türü</i>	<i>Eğitim Durumu</i>	<i>Mesleki Deneyim</i>	<i>Yöneticilik Deneyimi</i>
MY14	Müdür Yardımcısı	Ortaokul	Lisans	10	2
MY15	Müdür Yardımcısı	Meslek Lisesi	Lisans	18	8
MY16	Müdür Yardımcısı	Meslek Lisesi	Lisans	22	4
MY17	Müdür Yardımcısı	Meslek Lisesi	Lisans	7	3
MY18	Müdür Yardımcısı	Anadolu Lisesi	Lisans	21	1
MY19	Müdür Yardımcısı	Anadolu Lisesi	Lisans	19	4
MY20	Müdür Yardımcısı	Anadolu Lisesi	Lisans	23	3
MY21	Müdür Yardımcısı	Anadolu Lisesi	Yüksek Lisans	19	7
MY22	Müdür Yardımcısı	Anadolu Lisesi	Yüksek Lisans	17	13

Tablo 1’de görüldüğü gibi katılımcıların demografik dağılımlarına incelendiği görev yapılan okul türü bakımından katılımcıların 6’sı ilkokulda, 16’sı ortaokulda, 4’ü meslek lisesinde, 6’sı anadolu lisesinde görev yapmaktadır. Ayrıca katılımcıların 8’inin yüksek lisans düzeyinde, 24’ünün lisans düzeyinde eğitim gördüğü görülmektedir. Mesleki deneyim açısından bakıldığında en az 6 yıl, en fazla görev yapan 27 yıldır. Yöneticilik deneyimi ise 1 yıl ile 25 yıl arasındadır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda çok sık başvurulan görüşme tekniği nitel yöntemin en güçlü tekniklerinden biridir. Bu teknik kişilere kendilerini birinci elden ifade etme imkanı verir (Tekin, 2006).

Veriler, yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu hazırlanmadan önce literatür taraması yapılarak benzer çalışmalar incelenmiştir. Bu form hazırlanmadan önce, okullardaki uygulamalarla zıt olmaması, anlaşılabilirliği için alanında uzman kişilerden ve okul yöneticilerinden görüş alınmıştır. Soruların açık ve anlaşılır olması için özenli davranılmıştır.

Görüşme formu, eğitim yöneticileri norm kadrolarının yeterliliği ve bunun getirdiği sorunları saptama hakkındaki görüşlerine yönelik sorulardan oluşmaktadır. Görüşme formunda eğitim yöneticilerine yöneltilen 5 açık uçlu soru vardır:

Eğitim Yöneticisi Görüşme Soruları

1. Çalıştığınız okul türünde yönetici norm kadro oluşturulmasındaki ölçütler nelerdir?
2. Çalıştığınız okul türünde yönetici norm kadroların yeterliliği konusundaki görüşleriniz nelerdir?
3. Çalıştığınız okul türünde yönetici norm kadro ile ilgili yaşanan sorunlar nelerdir?
4. Çalıştığınız okul türünde yönetici norm kadro ile ilgili yaşanan sorunların eğitim-öğretime etkisi nedir?
5. Çalıştığınız okul türü için norm kadro planlaması nasıl olmalıdır?

Verilerin Analizi

Çalışma grubundaki bütün katılımcılarla yüz yüze görüşülmüş, katılımcıların formlarda düşüncelerini yazıya dökmeleriyle veriler toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz kullanılmıştır. “Betimsel analiz, verilerin daha önceden belirlenen temalara göre özetlenmesi ve doğrudan alıntılara sık yer verilmesini içerir.” (Karakütük vd., 2020). Araştırma sorularına verilen yanıtlar temalandırılmış ve doğrudan alıntılarla katılımcı görüşlerine yer verilmiştir. Katılımcıların gizliliğini sağlamak amacıyla okul müdürleri M1, M2... şeklinde, okul müdür yardımcısı MY1, MY2... şeklinde kodlanmıştır.

Bulgular

Bu bölümde okul müdürleri ve okul müdür yardımcısı ile yapılan görüşmeler neticesinde alt sorulara yanıt oluşturacak şekilde bulgular sunulmaktadır.

Eğitim yöneticisi norm kadro oluşturulmasında kullanılan ölçütler hakkında eğitim yöneticilerinin görüşleri

Çalışmada ilk olarak katılımcılara norm kadrolarının belirlenmesindeki ölçütler ve sürecin nasıl işlediği hakkında görüşleri sorulmuştur. Bu görüşlerin dağılımından elde edilen kategoriler Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2.

Norm Kadro Ölçütleri Hakkındaki Görüşler

Kategori	Katılımcılar
Öğrenci sayısı	M1, M3, M9, MY1, MY2, MY3, MY8, MY20
Öğrenci sayısı, öğrenim şekli, iş yükü	M2, M7
Yönetici atama yönetmeliği	M4, M6, M10, MY4, MY14
Her 500 öğrenciye 1 idareci	M5, M8, MY5, MY6, MY7, MY9, MY10, MY11, MY12, MY13, MY18, MY19, MY21, MY22
Öğrenci sayısı, işletmeye giden öğrenci sayısı, açık öğretim lisesi	MY15, MY16, MY17

Katılımcılardan 3 okul müdürü, 5 okul müdür yardımcısı kendi okul türündeki norm kadro ölçütünün “öğrenci sayısı” olduğunu ifade etmiştir. Bu cevabı veren okul müdürleri ve müdür yardımcıları ilkökul, ortaokul ve anadolu lisesinde görev yapmaktadırlar:

-“Öğrenci sayısı baz alınarak norm kadro oluşturulmaktadır.”(MY3)

-“Okulda bulunan, eğitim-öğretim gören öğrenci sayısına göre oluşturulmaktadır.”(MY8)

Katılımcılardan 2 okul müdürü norm kadro ölçütlerine “öğrenci sayısı, öğrenim şekli, iş yükü” şeklinde cevap vermiştir. Bu yönde görüş bildiren okul müdürleri ilkökul ve ortaokulda görev yapmaktadırlar:

-“Norm kadro oluşumunda Milli Eğitim Bakanlığının belirlediği ölçütler olan okulun öğrenci sayısı, okulun öğrenim şekli, okul-öğrenci işlerinin yoğunluğu gibi ölçütler dikkate alınmaktadır.”(M2)

Norm kadro ölçütleri hakkında 3 okul müdürü, 2 okul müdür yardımcısı “yönetici atama yönetmeliği” şeklinde görüş bildirmiştir. Bu yönde görüş bildiren okul yöneticileri ortaokul ve meslek lisesinde görev yapmaktadırlar:

-“Norm kadro yönetmeliğinde belirlenen ölçütlere göre yapılmaktadır.”(M10)

-“Norm kadrolar, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yönetici ve öğretmenlerin norm kadrolarına ilişkin yönetmelikle belirlenmiştir.”(MY4)

En çok belirtilen “her 500 kişiye 1 idareci” şeklindeki görüş 2 okul müdürü, 12 müdür yardımcısıdır. Bu yönde görüş bildiren okul müdürleri ve müdür yardımcıları ortaokul ve anadolu lisesinde görev yapmaktadırlar:

-“Çalıştığım okul türü Anadolu Lisesi. Bu okulların yönetici norm kadro oluşturulmasındaki ölçütler, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yönetici ve öğretmenlerin norm kadrolarına ilişkin yönetmelik gereği düzenlenmektedir. Buna göre 501 öğrenciye kadar , 501’den 1001’e kadar 2, 1001’den 1501’e kadar 3 müdür yardımcısı normu verilmektedir. Bizim öğrenci sayımız 1049 olduğundan dolayı 3 müdür yardımcısı normu vardır.”(M8)

- “500 öğrenciye 1 müdür yardımcısı normu verilmektedir.”(MY6)

-“Her 500 kişi için 1 müdür yardımcısı normu veriliyor. 4’ten fazla da verilmiyor.”(MY12)

Katılımcılardan 3 okul müdür yardımcısı da ölçütler hakkında “öğrenci sayısı, işletmeye giden öğrenci sayısı, açık öğretim lisesi” şeklinde görüş belirtmiştir. Bu yönde görüş belirten müdür yardımcıları meslek lisesinde görev yapmaktadırlar:

-“Okulumuzda her 500 kişiye 1 müdür yardımcısı kadrosu vardır. Mevcudumuz 520 kişi olduğu için 2 müdür yardımcısı kadrosu mevcuttur. Açık lisemiz için 1 müdür yardımcısı görevlidir. Son olarak koordinatörlük için 1 müdür yardımcısı, toplamda 4 müdür yardımcısı görev yapmaktadır.”(MY16)

Yönetici norm kadro ölçütleri hakkında verilen görüşlerde öğrenci sayısı öne çıkmaktadır. İlkokullarda 600 öğrenciye 1 müdür yardımcısı normu, ortaokul ve anadolu liselerinde 500 öğrenciye 1 müdür yardımcısı normu verildiği belirtilmiştir. Bunun bir üst sınırı olduğu da görüşler arasında belirtilmiştir. Meslek liselerinin her 500 öğrenciye 1 müdür yardımcısı normuna ilave kurumun iş ve işleyişine göre müdür yardımcısı normu açıldığı görüşlerde belirtilmiştir.

Eğitim yöneticisi norm kadrolarının yeterliliği hakkında eğitim yöneticilerinin görüşleri

Okul müdürlerine ve okul müdür yardımcılara çalıştıkları okul türünde yönetici norm kadrolarının yeterliliği konusundaki görüşleri sorulmuştur. Bu görüşlerin dağılımından elde edilen kategoriler Tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 3.

Norm Kadro Yeterliliği Hakkındaki Görüşler

Kategori	Katılımcılar
Yeterli	M1, M2, M8, M10, MY2, MY4, MY15, MY16, MY17, MY18, MY19, MY20, MY21, MY22
Yetersiz	M3, M4, M5, M6, M7, M9, MY1, MY3, MY5, MY6, MY7, MY8, MY9, MY10, MY11, MY12, MY13, MY14

Katılımcılardan 4 okul müdürü ve 10 okul müdür yardımcısı, yönetici norm kadrolarının yeterliliği hakkında kendi okul türlerinde “yeterli” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu şekilde görüş belirten okul müdürleri, ilkokul, anadolu lisesi ve meslek lisesinde görev yapmaktadırlar. Ortaokul müdürlerinin hiçbiri bu yönde görüş belirtmemiştir. “Yeterli” şeklinde görüş belirten 10 okul müdür yardımcısından 2’si ilkokulda görev yaparken diğer 8 kişi çalışma grubundaki anadolu lisesi ve meslek lisesinde görev yapan müdür yardımcılarının tamamını oluşturur.

–“Yönetici norm kadrosu yeterlidir ancak okullarda mutlaka kadrolu memur olmalı, masa başı memurların yapabileceği işler yöneticilere kalmamalıdır. Yöneticiler daha çok eğitim-öğretim işlerine odaklanmalıdır.”(M10)

–“Yönetmelikte belirtilen sayılara uygun yönetici bulunduğu ilkokullar için yeterli düzeydedir.”(MY4)

–“Okulumuz ubdesindeki faaliyetler için norm belirleme kriterleri yeterlidir.”(MY17)

–“Kadromuzun mevcut kurumumda yeterli olduğunu düşünüyorum. Genel olarak 3 müdür yardımcısı olabilir.”(MY18)maktadır:

Katılımcılardan 6 okul müdürü ve 12 okul müdür yardımcısı, kendi okul türlerinde norm kadrolarının “yetersiz” olduğunu belirtmişlerdir. Bu yönde görüş belirten okul müdürlerinin 1’i anadolu lisesinde, 5’i ortaokulda görev yapmaktadır. Araştırmanın çalışma grubundaki ortaokul müdürlerinin tamamı “yetersiz” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Okul müdür yardımcılarının ise 2’si ilkokulda 10’u ortaokulda görev yapmaktadır. Okul müdürlerinde olduğu gibi ortaokul müdür yardımcılarının tamamı da “yetersiz” şeklinde görüş belirtmişlerdir:

–“Çalıştığımız okul kademesi olan ortaokullar, bu süreçte yönetsel anlamda birçok zorlukla karşılaşılabilen okul türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Çocukluk ve gençliğe geçiş basamağı olması sebebiyle ortaokullarda davranışsal sorunlar sıkça yaşanmakta. Dolayısıyla yönetici norm yönetmeliğinde 501’e 1 müdür yardımcısı sayısı bu durumlara istinaden güncellenip sayı artırılabilir.”(M7)

–“Norm kadrolarının yetersiz olduğunu düşünüyorum. Gözle görülmeyen baya işimiz var. Günde binlerce soruya maruz kalıyoruz. Angarya ve uvr zıvr işleri saymıyorum bile. Bölgelere ve okulların durumuna göre norm verilmeli diye düşünüyorum.”(MY6)

–“Müdür yardımcısı okulda derse girmek de dahil çok fazla evrak işi ve okulun finansal işlemlerini yürütmekle görevli olduğundan bazı kurumlarda olduğu gibi; insan kaynakları, finansal işlemler, eğitim-öğretim gibi alt görevlendirmeler yapılmalıdır. Bu görevlendirmeler için de norm kadrosunun artırılması gereklidir.”(MY9)

Katılımcı görüşleri genel olarak değerlendirildiğinde ilkokul, anadolu lisesi ve meslek lisesi yöneticilerinin büyük çoğunluğu norm kadroların yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Ortaokulda görev yapan 5 okul müdürü, 10 okul müdür yardımcısının tamamı norm kadroların yetersiz olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir.

Eğitim yöneticisi norm kadro sorunları hakkında eğitim yöneticilerinin görüşleri

Okul müdürlerine ve okul müdür yardımcılarında eğitim yöneticisi norm kadro sorunlarıyla ilgili görüşleri sorulmuştur. Bu görüşlerin dağılımından elde edilen kategoriler Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4.

Norm Kadro Sorunları Hakkındaki Görüşler

Kategori	Katılımcılar
Herhangi bir sorun yok	M1, M3, MY1, MY2, MY9, MY10, MY16, MY18
Norm kadro kriterleri değişmeli	M2, M8, MY6, MY11, MY21, MY22
İş yükü fazlalığı	M4, M6, MY3, MY5, MY12, MY13, MY14
Farklı okul türünde farklı özlük hakları olmaması	M5

Kategori	Katılımcılar
Müdür yardımcısı sayısının yetersiz oluşu	M7, M9, MY7, MY8, MY19, MY20
Yöneticiliğin ek görev olarak yapılması	M10
Liyakatsizlik	MY4
Uzmanlık gerektiren işlerin olması	MY15, MY17

Katılımcılardan 2 okul müdürü, 6 müdür yardımcısı herhangi bir sorun yaşanmadığını belirtmişlerdir. 2 okul müdürü ilkökul ve ortaokulda görev yapmaktadır. 2 müdür yardımcısı ilkökulda, 2 müdür yardımcısı ortaokulda, 2 müdür yardımcısı da meslek lisesinde görev yapmaktadırlar:

-“Okulumda norm kadro ve görev dağılımı konusunda sorun yaşanmamakta, bunun biraz da çalışma arkadaşlarının özveri ve iletişim içerisinde olması ile alakalı olduğunu düşünüyorum.”(MY9)

Katılımcılardan 2 okul müdürü, 4 müdür yardımcısı norm kadro kriterlerinin yetersiz olduğunu ve değişmesi gerektiğini belirtmişlerdir. 2 okul müdürü ilkökul ve anadolu lisesinde görev yapmaktadırlar. 2 müdür yardımcısı ortaokulda, 2 müdür yardımcısı ise anadolu lisesinde görev yapmaktadırlar:

-“Yönetici normu belirlenirken sadece öğrenci sayısının dikkate alınması doğru değildir. Zira 600 öğrenciden sonra 2. Müdür yardımcılığı normu verilmektedir. 599 öğrenci var diye norm vermemek doğru değil. 2. Norm verilirken başka kriterlerle birlikte değerlendirme yapılmalıdır.”(M2)

-“Norm kadro belirlenirken öğrenci sayılarındaki herhangi bir azalma normun düşmesine neden olabiliyor. O nedenle norm düşmesi, öğrenci azalma aralığının biraz daha fazla olmasıyla birlikte çözüme ulaşılacaktır diye düşünüyorum.”(M8)

-“Norm kadro mantığında sorun var. 501 öğrenciye 2 müdür yardımcısı düşüyor ama öğrenci sayısı 499 olduğunda tek müdür yardımcısı tüm işleri göğüslemek zorunda kalıyor.”(MY6)

2 okul müdürü, 5 müdür yardımcısı yaşanan sorunun iş yükü fazlalığı olduğunu belirtmişlerdir. 2 okul müdürü ortaokulda, 1 müdür yardımcısı ilkökulda, 4 müdür yardımcısı ortaokulda görev yapmaktadırlar. Anadolu lisesi ve meslek lisesinde görev yapan idarecilerden bu yönde bir görüş gelmemiştir. İş yükü fazlalığı yönündeki görüşün büyük çoğunluğu ortaokul yöneticilerine aittir:

-“İş yükü çok fazla, yetiştirme imkanı çok zayıf: Yazışmalar, ödemeler, okulun fiziki anlamdaki problemleri vb. sebepler dolayısıyla iş ve işlemler aksıyor; eğitime ait konulara zaman ayıramıyor.”(M4)

-“Sorumluluğumuz altında olan öğrenci ve veli sayısı fazla olduğundan hem herkese yeteri kadar zaman ayıramıyoruz, hem de görev tanımımızda yer alan iş ve işlemlerde zamanında yapma ile alakalı sıkıntılar yaşanmaktadır.”(MY5)

Ortaokulda görev yapan, 16 yıllık yöneticilik deneyimi olan bir okul müdürü farklı bir açıdan bakmış, değişik okul türünde görev yapan okul müdürlerinin aynı işi yapmadıklarını ve bu yüzden farklı özlük hakları olması gerektiğini belirtmiştir:

-“200 öğrencilik bir okuldaki yönetici ile 1500 kişilik bir okuldaki yöneticinin özlük hakları aynı olmamalı. Yöneticiyi motive edici özlük hakları olmalı ki böylece işini severek yapan idealist insanlar ile çalışma fırsatları çoğalsın.”(M5)

Katılımcılardan 2 okul müdürü, 4 müdür yardımcısı norm kadroyla ilgili yaşanan sorunun müdür yardımcısı sayılarının yetersiz oluşu olarak belirtmişlerdir. 2 okul müdürü ortaokulda ve anadolu lisesinde görev yapmaktadırlar. 2 müdür yardımcısı ortaokulda, 2 müdür yardımcısı Anadolu lisesinde görev yapmaktadırlar. İlkokul ve meslek lisesi idarecilerinin müdürü yardımcısı sayısı yetersizliğiyle ilgili bir görüş belirtmedikleri görülmektedir:

-“Öğrenci başına düşen müdür yardımcısı az olduğundan dolayı bu durum eğitim-öğretimi olumsuz etkilemektedir.”(MY7)

Meslek lisesinde görev yapan, 15 yıllık yöneticilik deneyimi olan bir okul müdürü yöneticiliğin ek görev olarak yapılmasının sorun olduğunu belirtmiştir:

-“Yöneticilere normlar sabit olarak verilmelidir. Müdür ve müdür yardımcılığı normu ek görev olarak yapılmamalı, müstekail müdür ve müdür yardımcılığı normu olmalıdır.”(M10)

İlkokulda görev yapan, mesleki deneyimi 18 yıl, yöneticilik deneyimi 8 yıl olan bir okul müdürü

yardımcısı; yönetici norm kadrolarına atamada bir liyakat sorunu olduğunu belirtmiştir:

-“Herhangi bir sorun yaşanmamaktadır fakat yönetici atamalarında sendikann belirlediği kişiler istedikleri yerlere yerleştirilir. Sonra istenmeyen, boş kalan, tercih edilmeyen yerlere hasbel kader birileri atanır. Bence sınav ve mülakat bikayedir. Yönetici atamalarında liyakat bitmiştir.”(MY4)

Katılımcılardan 2 meslek lisesi müdür yardımcısı, uzmanlık gerektiren işlerin olmasının bir sorun olduğunu belirtmişlerdir:

-“Okul dışı etkinlikler ve sosyal toplum destekli projelerde daha etkin görev almak adına bir müdür yardımcısının bu işlerde görevlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Ayrıca tüm okul öğrencilerinin sigorta işleri, çalışanların maaş-sigorta işlerinin de müdür yardımcılarının görevi olması; böyle teknik bilgi ve uzmanlık gerektiren görevlerin uzmanlarca yapılması daha doğru olacaktır.”(MY15)

-“Genel rutin işler itibariyle norm kadro planlaması yeterli olsa da mali ödeme işlemleri ve ücretli öğretmen, öğrenci SGK prim ödemeleri için bu konularda güncel eğitimi almış müdür yardımcısı kadrolarının meslek liselerine atanmaları mali ve öznlük kayıplarının önüne geçecektir.”(MY17)

Eğitim yöneticisi norm kadroları ile ilgili yaşanan sorunların eğitim-öğretime etkisi hakkında eğitim yöneticilerinin görüşleri

Okul müdürlerine ve okul müdür yardımcılara norm kadrolarla ilgili yaşanan sorunların eğitim-öğretim sürecine etkileri hakkında görüşleri sorulmuş ve bulgular Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5.

Norm Kadro Sorunlarının Eğitim-Öğretime Etkisi Hakkındaki Görüşler

Kategori	Katılımcılar
Olumsuz bir yansıma yok	M1, M2, M3, M8, MY1, MY2, MY4, MY16, MY20
Bürokratik iş yükü nedeniyle zaman ayıramama	M4, M5, M6, M7, M9, MY3, MY5, MY6, MY9, MY10, MY12, MY13, MY14, MY18, MY19, MY22
Görevlendirme nedeniyle motivasyon düşüklüğü	M10
Öğrenci disiplin sorunları	MY7
Eğitim-öğretim faaliyetlerinde verim düşüklüğü	MY8
Zorunlu derse giriyor olmanın getirdiği zorluk	MY15, MY17
Öğrenciyi tanıyamama	MY21

Katılımcılardan 4 okul müdürü, 5 okul müdür yardımcısı norm kadro sorunlarının eğitim-öğretime etkilemediğini belirtmiştir. Bu yönde görüş bildiren 2 okul müdürü ilkokulda, 1 okul müdürü ortaokulda, 1 okul müdürü de anadolu lisesinde görev yapmaktadır. Aynı görüşe sahip 3 müdür yardımcısı ilkokulda, 1 müdür yardımcısı meslek lisesinde, 1 müdür yardımcısı da Anadolu lisesinde görev yapmaktadırlar. Eğitim-öğretime olumsuz yansımının olmadığını belirtenler arasında ilkokulda görev yapanların daha fazla olduğu görülmektedir:

-“Okulumuzda norm kadro ile ilgili bir sıkıntı yaşanmamaktadır. O yüzden eğitime olumsuz bir yansıması yoktur.”(MY4)

-“Sorun yaşanmamaktadır. Eğer olsaydı idari ve eğitim-öğretimdeki işlemlerde gecikmeler olacağını düşünüyorum.”(MY16)

Katılımcılardan 5 okul müdürü, 11 okul müdür yardımcısı bürokratik iş yükü nedeniyle eğitim-öğretim faaliyetlerine zaman ayıramadıklarını belirtmişlerdir. Bu şekilde görüş belirten 4 okul müdürü ortaokulda, 1 okul müdürü ise anadolu lisesinde görev yapmaktadırlar. Aynı görüşte olan 1 müdür yardımcısı ilkokulda, 7 müdür yardımcısı ortaokulda, 3 müdür yardımcısı da Anadolu lisesinde görev yapmaktadırlar. Çalışma grubundaki ortaokul ve Anadolu lisesinde görev yapan okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun eğitim-öğretim faaliyetlerine zaman ayıramama kaygıları olduğu görülmektedir:

-“Bürokratik iş ve işlemler sebebiyle öğrencinin eğitim-öğretim anlamındaki gelişimine katkı sağlayacak iş ve işlemlere yeteri kadar zaman ayıramıyor.”(M4)

-“Kurumumuzda sadece idareci bulmakta zorlanıyoruz 1 norm ibtiyacı olduğu halde. Bu da diğer arkadaşların iş yükünü artırıyor, motivasyonunu olumsuz etkiliyor. İdareci sınıflara, boş derslere evrak ve veli ziyaretlerine cevaptan gidemiyor. Norm sayısı artarsa öğrenci-öğretmen ve veli ile daha sıkı ilişkiler kurulur bu da eğitim-öğretime olumlu etkiler yapar.”(M5)

-“Müdür yardımcısı okulun yönetiminde müdüre destek için vardır. Maalesef biz müdür yardımcılarını izin vermekten ve devamsızlık girmekten başka zaman ve fırsat bulamıyoruz. MEB’in dijital geçerek yoklama, izin, rapor, devamsızlık gibi iş yüklerini hafifletmesi gerekmektedir.”(MY6)

Meslek lisesinde görev yapmakta olan okul müdürü, görevlendirme olarak görev yapmanın eğitim-öğretim faaliyetleri üzerinde motivasyonsuzluk oluşturduğunu belirtmiştir:

-“Yöneticiler her dört yılda bir sınav, mülakat, değerlendirme gibi işlerle uğraşmak zorunda kalıyor. Bu durumu iş motivasyonunu düşürmektedir.”(M10)

Ortaokulda görev yapan, 8 yıllık mesleki deneyimi ve 3 yıllık yöneticilik deneyimi olan kadın müdür yardımcısı; norm kadroda yaşanan sorunların öğrenci disiplin olaylarına yansıdığını belirtmiştir:

-“Okul düzen ve disiplini açısından sorunlar yaşanmasına sebep olmaktadır.”(MY7)

Ortaokulda görev yapan, 25 yıllık mesleki deneyimi ve 4 yıllık yöneticilik deneyimi olan kadın müdür yardımcısı; norm kadroyla verim arasında doğru orantı olabileceğini belirtmiştir:

-“Norm kadronun daha fazla olması eğitim-öğretim açısından verimi arttırabilir. Daha kontrollü olma konusunda faydalı olabilir.”(MY8)

Meslek lisesinde görev yapan 2 müdür yardımcısı, 6 saat zorunlu derse girmelerinin o sınıflarda olan öğrencilerin eğitim-öğretimleri açısından olumsuz olduğunu belirtmişlerdir:

-“Maaş ve ek ders yönetmeliği uyarınca eğitim kurumlarında görevli yöneticilerin maaş karşılığı olarak haftada 6 saat yüz yüze ders okutması esastır. Yöneticiler üzerindeki olası ek görevlendirmeler, okul dışı faaliyetler nedeniyle bu 6 saate girmeme gibi durumlar, söz konusu sınıflarda eğitim-öğretim faaliyetlerinin aksamasına neden olmaktadır. Yöneticiliğin ayrı bir kariyer basamağı olarak değerlendirilip bu yüz yüze ders görevinin kaldırılması aksamaların önüne geçecektir.”(MY17)

Anadolu lisesinde müdür yardımcılığı görevini devam ettiren 19 yıllık mesleki deneyimi ve 7 yıllık yöneticilik deneyimi olan katılımcı yeteri kadar öğrencileri tanıyamadıklarını belirtmiştir:

-“Yönetici sayısının yeterli olmayışı, müdür yardımcılarının öğrencilerin sorunları ile ilgilenmelerini, öğrencilerin özelliklerini tanımalarını zorlaştırmaktadır.”(MY21)

Eğitim yöneticisi norm kadrolarının yeniden planlanması hakkında eğitim yöneticilerinin görüşleri

Okul müdürlerine ve okul müdür yardımcılara norm kadroların yeniden planlanmasıyla ilgili görüşleri sorulmuş ve bulgular Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6.

Norm Kadronun Yeniden Planlanması Hakkındaki Görüşler

Kategori	Katılımcılar
Mevcut planlama yeterli	MY4, MY16
Öğrenci sayısına göre değil başka kriterlere göre olmalı	M2, M4, MY1, MY2, MY6, MY9, MY20
Sabit 3 müdür yardımcısı olmalı	M3, M7, MY18
Öğrenci sayısı kriteri düşürülmeli	M1, M5, MY3, MY7, MY8, MY12, MY13
Mevcut kadroların yanına uzman bir kadro atanmalı	M6, MY15, MY17, MY22
Müdür başyardımcısı normu açılmalı	M8, M9, M10, MY19
Düşük öğrenci sayısı bile olsa 2 müdür yardımcısıyla başlanmalı	MY5, MY14, MY21
Kadrolu yöneticilik olmalı	MY10

Katılımcılardan 1 ilkokul müdür yardımcısı ve 1 meslek lisesi müdür yardımcısı mevcut planlamanın yeterli olduğunu belirtip yeni bir öneri getirmemişlerdir:

-“1 müdür, 2 müdür yardımcısı yeterlidir. 694 öğrencimiz var.”(MY4)

-“Şu anki uygulamayı doğru buluyorum.”(MY16)

2 okul müdürü ve 5 müdür yardımcısı mevcut planlamadaki öğrenci sayısı kriterinin değişmesi gerektiğini, planlamanın iş bölümüne göre yapılmasını belirtmişlerdir. Her bir uzmanlık alanına göre kadro tahsis edilmesini önermişlerdir. Ayrıca çevre şartlarının da bir kriter olabileceğini belirtmişlerdir. Bu görüşü belirten okul müdürleri ilkokul ve ortaokulda, müdür yardımcılarını ilkokul, ortaokul ve anadolu lisesinde görev yapmaktadırlar:

-“Birden fazla okul olduğu için öğretmen özlük hakları(maaş, ek ders, kademe-derece, izinler) için 1, eğitim-öğretim(ders planı, etkinlik vb.) için 1 müdür yardımcısı olması daha uygun olabilir.”(M4)

-“Her okulun sosyo-ekonomik, kültürel vb. şartlara göre normu olması gerek. ... sabildeki bir okulun müdür yardımcısının iş yükü ile ... mahallesindeki çalışan bir okulun müdür yardımcısının iş yükü bir olmuyor.”(MY6)

-“MEB ortaokullarda müdür yardımcısı için norm kadrolar sayıdan daha çok nitelik olarak değerlendirilmelidir. Yönetici kadrosu oluşturulurken yönetici seçiminde siyasi ve diğer unsurlar göz önünde bulundurulmamalı, okul müdürünün uyumlu çalışacağı yönetici kadroları tercih edilmeli. Yönetici normlarında performans sistemi getirilmeli ve bu sistem tamamen güvenilir olmalıdır. Yönetici sayısı; öğretmen normuna, eğitim bölgesinin yoğunluk ve zorluğuna, performans kriterlerine göre ayarlanabilmelidir.”(MY9)

Çalışma grubundaki 2 ortaokul müdürü ve 1 Anadolu lisesi müdür yardımcısı sabit 3 müdür yardımcısı olması gerektiğini belirtmişlerdir:

-“3 müdür yardımcısı norm kadrosu mutlaka olmalıdır.”(M3)

Katılımcılardan 2 okul müdürü, 5 müdür yardımcısı mevcut planlamadaki gerekli öğrenci sayısı kriterinin düşürülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu görüşü belirten okul müdürlerinden biri ilkokulda biri ortaokulda görev yapmaktadır. Müdür yardımcılarında 1'i ilkokulda, kalan 4'ü ortaokulda görev yapmaktadır:

-“500'ün katları baz alınarak norm oluşturulabilir.”(M1)

-“Çalıştığımız okul türü ortaokul ve öğrenciler idareyi zorluyor. Norm kadro ortaokullarda artırılmalıdır. 400 öğrenciye 1 müdür yardımcısı normu ve yine okul idaresine yardımcı olmaları için rehber öğretmen normu da artırılmalı ki yöneticilerin dolayısıyla okulun iş ve işleyişi daha sağlıklı yürüsün.”(M5)

-“300 öğrenciye 1 norm müdür yardımcısı olması gerekir.”(MY12)

-“500'e kadar 3, 750'ye 4, 1000'e 5 kişi olmalıdır.”(MY13)

Katılımcılardan 1 okul müdürü, 3 müdür yardımcısı; mevcut yönetici kadrolarının yanında uzman bir memur veya yönetici kadrosunun mutlaka olmasını belirtmişlerdir. Bu yönde görüş belirten 1 okul müdürü ortaokulda, 1 müdür yardımcısı anadolu lisesinde, 2 müdür yardımcısı ise meslek lisesinde görev yapmaktadır:

-“İdarecilerin evrak yükünü hafifletmek adına her okula memur görevlendirmesi yapılabilir.”(M6)

-“Norm kadromuz yeterlidir ama bir müdür yardımcısının maaş, prim, sigorta alanında uzman olanlar arasından atanmalıdır. Özellikle meslek liseleri için...”(MY15)

-“Okul türü fark etmeksizin teknik işlerden sorumlu bir yönetici mutlaka olmalı.”(MY22),

Katılımcılardan 2 Anadolu lisesi müdürü, 1 meslek lisesi müdürü ve 1 anadolu lisesi müdür yardımcısı; görev yaptıkları okul türünde müdür başyardımcısı kadrosunun açılmasının gerektiğini belirtmişlerdir:

-“Çalıştığım kurumda müdür başyardımcılığı kadrosu açılmalıdır.”(M8)

-“Meslek lisesinde mutlaka 1 tane müdür başyardımcısı olmalıdır. Mevcut sistem devam ederse muhasebe, SGK konularında uzman bir memur atanmalı.”(M10)

Ortaokulda görev yapan 2 müdür yardımcısı ve Anadolu lisesinde görev yapan 1 müdür yardımcısı; öğrenci mevcudu düşük olsa bile kurumun en az 2 müdür yardımcısı normuyla başlaması gerektiğini belirtmişlerdir:

-“Sağlıklı ve verimli bir şekilde okulların yönetilmesi için en az 2 müdür yardımcısı olması gerekir. 1tane müdür yardımcısı hem gelen yazışmalarda hem de eğitim-öğretim sırasında çıkan iş ve işlemlerde yetersiz olacaktır.”(MY14)

-“Tüm okul türlerinde öğrenci sayısına bakılmaksızın en az 2 müdür yardımcısı olmalı, öğrenci sayısı arttıkça mevcut sistemdeki haliyle müdür yardımcısı sayısı artırılmalıdır.”(MY21)

10 yıllık mesleki deneyimi ve 3 yıllık yöneticilik deneyimi olan ortaokul müdür yardımcısı; yöneticiliğin ek görev olmaktan çıkarılması gerektiğini belirtmiştir:

-“Norm kadro planlamalarında kadrolu yöneticilik getirilmelidir. Görevlendirme olayı tamamen kalkmalı ve atamalar performans değerlendirmeli yapılmalıdır.”(MY10)

Sonuç ve Tartışma

Örgütsel bir yapıda insan gücü planlaması çok önemlidir. Eğitim örgütleri için de öğretmen ve yönetici normunun planlanması, kurumun hedeflerine ulaşmasında temel etkenlerden biridir. Araştırmamın hedefindeki kitle olan eğitim yöneticilerinin planlanmasının sağlıklı olması; eğitim-öğretim faaliyetlerinin aksamadan devam etmesi, okuldaki kalite yönetiminin artması, koyulan hedeflere ulaşılması açısından gerekli olabilir.

Daha önce yapılmış bir araştırma kapsamında (Karakütük vd., 2020) öğretmenler ve okul müdürlerinin görüşleri değerlendirildiğinde norm kadroların belirlenmesinde öğrenci sayısı, ders saati, derslik sayısı, seçmeli dersler ve yönetmelikte yer alan ölçütlerin dikkate alındığı sonucuna varılmıştır. Araştırmamda eğitim yöneticileri norm kadroları “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik”e bağlı olarak öğrenci sayısı, işletme, açık lise, mesleki atölye vb. kriterlere göre oluşturulduğu görülmektedir. Öğrenci sayısı ve yönetmelikte yer alan iki araştırmada da sonuç olarak yer alması araştırmamı destekler niteliktedir.

Baki & Acar (2020), okul yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada norm kadro uygulamasının çok doğru bir uygulama olduğu fakat uygulamanın sorunlu ve yeniden değerlendirilmesi gereken alanlarının olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmamızın sonucunda mevcut norm yönetmeliğine göre norm kadroların yeterli olmadığı düşünülmektedir. Bu düşünceye iten nedenlerden biri bürokratik iş yükünün fazla olmasıdır. Bunun sonucunda da müdür yardımcısı sayısının özellikle ortaokul türünde yetersiz olduğu sonucu çıkmıştır. Uzmanlık gerektiren birçok işin olması da eğitim yöneticilerinin sorunlarından biridir. Bu işlere çok fazla zaman ayıran yöneticiler, eğitim liderliği yapamamakta ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin gelişimine katkı sağlayamamaktadırlar. Ayrıca az öğrencili bir okulun yöneticisiyle çok öğrencili, çevre şartları farklı bir okulun yöneticisinin özlük haklarının aynı olması da bir sorun olarak karşımıza çıkıyor. Kazak (2021), araştırmasında yönetici mülakatlarının yöneticiliğin hangi sebeplerle seçildiği üzerinde durulmasını söyleyerek liyakat vurgusu yapmıştır. Araştırmamda norm kadro sorununun yanında çıkan liyakatsiz yönetici sorunu bu araştırmayı destekler niteliktedir.

Okul yöneticisinin durduğu yer eğitim-öğretim liderliği yapmak ve rehberlik için büyük bir fırsat olarak görülür (Kazak, 2021). Fakat ülkemizde eğitim liderliğini yaşayan az okulun var olduğu düşünülmektedir. Bunun en temel sebeplerinden birinin yönetici norm eksikliği olması ve katılımcıların da belirttiği gibi okul müdürlerinin liderlikten ziyade memurluk yapmak zorunda olmalarıdır. Bu şekilde ilerleyen okullarda eğitim-öğretim faaliyetlerinde aksamalar, bir takım sorunlar çıkmaktadır. Evrak yükünden ve müdür yardımcılarının 6 saat derse girmek zorunda olmalarından dolayı okulun geneli anlamıyla öğrenci gelişimine katkı sunamayan bir yönetici profili ortaya çıkmaktadır. Temelde amaç öğrencileri geleceğe hazırlamak iken masa başı memuriyete dönen bir idarecilik anlayışıyla okul gelişiminin yavaşladığı söylenebilir.

Eğitim-öğretimin gelişmesinin önemli etkenlerinden biri olan eğitim yöneticiliği kadro planlamasının mevcut şartlardan ileriye gitmesi gerektiği araştırma sonucuna göre anlaşılmaktadır. Sahadan alınan görüşlere göre norm kadro yönetmeliğinin yeniden oluşturularak okullarımızdaki yönetici sayılarının artırılması sonucu çıkmaktadır. Yönetici sayılarının artırılmasında; iş yükü-uzmanlığa göre kadro, sabit yönetici kadrosu, müdür başyardımcılığının getirilmesi, öğrenci sayısı kriterinin düşürülmesi ön plana çıkmaktadır.

Bu konuyla ilgili daha çok araştırma yapılarak tespitlerin yetkili kişilerle paylaşılması gerekmektedir. Araştırmamdaki görüşlere ve varılan sonuçlara bakılarak yöneticiliğin öğretmenliğe ek görev olmaktan çıkartılıp bir yönetici sınıfına kavuşturulması, müdür yardımcısı sayılarının artırılıp kariyer basamağı haline getirilmesi, müdür yardımcılarının bıraktıkları ders görevlerinin yerlerine yeni öğretmenlerin istihdam edilmesi tarafıma önerilmektedir.

Kaynakça

- Acar, H. (2000). Millî Eğitim kurumlarına bağlı eğitim kurumlarında yönetici ve öğretmenler bakımından norm kadro uygulaması ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi mezunlarının istihdam sorunları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 33(1), 53-66.
- Baki, F., & Acar, O. K. (2020). Millî Eğitim Bakanlığında norm kadro uygulaması: Isparta ilinde okul yöneticileri üzerinde bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (44), 141-150.
- Bulut, T., & Karataş, İ. H. (2020). Millî Eğitim şubalarında eğitim ve okul yöneticiliği. *Alanyazın*, 1(2), 108-130.
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2021). *Research design* (5. Baskı). G. Kayır (Çev.). Nobel Yayınları.
- Çelik, S. (2021). *Okul müdürlerinin benimsedikleri eğitim felsefelerine, yönetsel anlayışlarına ve davranışlarına yönelik okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşlerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi.
- Düzgün, M. E. (2004). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda norm kadro uygulamalarının değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi.
- Kara, M. (2020). Okul yöneticilerinin insan kaynağını geliştirme. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 3(2), 130-146.
- Karaca, İ., Özcan, M., & Karaca, N. (2021). 2021 yılında yayınlanan MEB'e bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinin 2023 vizyonu bağlamında incelenmesi. *Alanyazın*, 2(1), 26-32.
- Karakütük, K., Özbal, E. Ö. & Türedi, A. (2020). İnsan gücü planlaması kapsamında okullarda norm kadro uygulamalarıyla ilgili okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1866-1880.
- Kazak, E. (2021). Öğretmenlerin okul yöneticiliğini tercih etme nedenleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 9(1), 59-73.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2014, 07 26). Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları yönetmeliği. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=19942&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- Millî Eğitim Bakanlığı (2013, 09 07). Ortaöğretim kurumları yönetmeliği. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=18812&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- Millî Eğitim Bakanlığı (2019, 06 26). Eğitim kurumları yönetici ve öğretmenlerinin norm kadrolarına ilişkin yönetmelik. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=20146459&MevzuatTur=21&MevzuatTertip=5>
- Saatçioğlu, Ö. (1987). İnsangücü planlaması ve verimliliğe katkısı. *Makine Tasarım ve İmalat Dergisi*, 1(3), 122-126.
- Sayan, İ., & Yıldırım, N. (2019). Okul yöneticisi atama türlerinin, öğretmenler, okul yöneticileri ve eğitim öğretim süreçleri üzerine etkilerinin nitel bir analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 2(1), 13-34.
- Sever, T. (2006). *İlköğretim Okullarında Norm Kadro Yönetmeliği Uygulamasının 2001-2002 ve 2005-2006 Yıllarında Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi (İstanbul İli Kartal İlçesi Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Tekin, H. H. (2006). Nitel araştırma yönteminin bir veri toplama tekniği olarak derinlemesine görüşme. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 3(13), 101-116.
- Tutan, A., Tuna, C. & Demir, M. (2020). Okul müdürlerinin öğretim liderliği rollerini yerine getirme düzeyi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1(1). <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cypd/issue/55692/677312>