

Makalenin Türü / Article Type : Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Date Received : 13.10.2019
Kabul Tarihi / Date Accepted : 27.11.2020
Yayın Tarihi / Date Published : 15.12.2020



 <https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2020.20.58249-632617>

İNSAN GÜCÜ PLANLAMASI KAPSAMINDA OKULLARDA NORM KADRO UYGULAMALARIYLA İLGİLİ OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ*

Kasım KARAKÜTÜK¹, Ece ÖZDOĞAN ÖZBAL², Âdem TÜREDİ³

ÖZ

Bu çalışmada okullardaki norm uygulamalarına ilişkin durumun, uygulamalarda karşılaşılan sorunların ve sorunların çözümüne yönelik önerilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma desenlerinden temel yorumlayıcı desenin kullanıldığı çalışmada sekiz okul müdürü ve on öğretmen olmak üzere onsekiz kişiye ulaşılmıştır. Okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerine göre elde edilen veriler betimsel ve içerik analizi tekniği ile düzenlenmiştir. Araştırma sonucunda norm kadronun planlanmasında “ders saati”, “öğrenci sayısı”, “derslik sayısı”, “seçmeli dersler” ve “yönetmelikte yer alan ölçütler” gibi ölçütlere yer verildiği belirlenmiştir. Norm kadro belirlemede ise müdürlerin daha etkin bir role sahip olduğu, öğretmenlerin ise sürece çok katılmadığı görülmüştür. Norm kadro takvimi, seçmeli ders, öğrenci sayısındaki değişiklikler, norm fazlası olma konularında sorunlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okulun tüm üyelerinin görüşlerini ve sistemin tüm değişkenlerini dikkate alarak norm kadro planlanması yapılabilir. Ayrıca norm dışı yığılımların azalmasını önlemek için il içi il dışı nakil yönetmelikleri güncellenebilir. Ders saatlerinde yapılacak olan değişikliklerden kaynaklı norm fazlası olacak öğretmenler için ise ayrı planlamalar sunulabilir.

Anahtar Kelimeler: Norm kadro, istihdam, okul yöneticisi, öğretmen, insan gücü planlaması


THE VIEWS OF SCHOOL PRINCIPALS AND TEACHERS RELATED TO NORM STAFF APPLICATIONS AT SCHOOLS IN THE SCOPE OF HUMAN PLANNING


ABSTRACT


In this study, it is aimed to determine the situation related to norm practices at schools, problems encountered in practices and their suggestions for solution of the problems. Eight school principals and ten teachers were reached in the study, in which the basic interpretive pattern, one of the qualitative research patterns, was used. The data obtained according to the opinions of the school principals and teachers were arranged with the descriptive and content analysis technique. As a result of the research, it was determined that the criteria such as “course hours”, “number of students”, “number of classrooms”, “elective courses” and “criteria in the regulation” were mentioned in the planning of the norm staff. It was observed that principals have a more effective role in determining norm staff but teachers do not participate in the process much. It has been concluded that there are problems in the norm staff calendar, elective courses, changes in the number of students, and becoming excess norms. According to the results of the research, considering the opinions of all members of the school and all the variables of the system, the staff can be planned for the norm. In addition, in order to prevent the reduction of out-of-norm accumulation, intra-provincial transfer regulations can be updated. Separate plans can be offered for teachers who will be more than the norm due to the changes to be made during lesson hours.

Keywords: Norm staff, employment, school principal, teacher, manpower planning

* Bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 20-21 Eylül 2018 tarihlerinde Başkent Öğretmenevinde gerçekleştirilen İnsan Gücü Planlamasının Değerlendirilmesi Çalıştayı'nda sunulmuştur.

¹ Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, karakut@education.ankara.edu.tr,  <https://orcid.org/0000-0003-3136-1979>

² Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, eozdogan@ankara.edu.tr,  <https://orcid.org/0000-0002-6876-183X>

³ Milli Eğitim Bakanlığı, ademturedi@gmail.com,  <https://orcid.org/0000-0002-5262-9463>

1. GİRİŞ

“İnsan kaynakları yönetiminde” temel konulardan birisini “insan kaynaklarının planlanması” oluşturmaktadır. Bir toplumun ya da örgütün gelecekteki üretim sürecini biçimlendireceğinden ve üretim sürecinin en önemli girdisi olduğundan insan gücünün planlanması, hedeflere ulaşılması açısından önemlidir.

İnsan gücü planlaması en küçük örgütten toplumsal düzeyde planlamaya kadar geniş bir alanı kapsar. İnsan sermayesinin planlanması kurumun hedeflerine ulaşmada ve stratejisinin gerekliliklerini yerine getirmede gereken yeteneklerin belirlenmesi, ihtiyaç duyulan kişi sayısının belirlenmesi, boşlukların belirlenmesi ve bununla ilgili olarak gelecekte gerekli olacak kapasitenin belirlenmesi, hangi önlemlerin ve yatırımların yapılması gerektiğine dair etkin bir şekilde karar verebilmeyi sağlamaktadır (Brush & Ruse, 2005). Bu süreç, ekonomik ve toplumsal kalkınmanın zorunlu kıldığı insan gücünün, daha etkili ve verimli biçimde kullanılması amacıyla bilimsel yöntemlerle yetiştirilmesini kapsar (Adem, 1997). Eğitim sisteminden çıkışlar ve örgün eğitim programları da dahil olmak üzere gelecekteki insan gücü kaynakları tahminleri; katılım oranları ve ölüm, emeklilik veya net göç nedeniyle iş gücü ile ilgili varsayımlar yapılmalı (Colclough, 1989), planlamalar gerçekleştirilmelidir.

İnsan gücünün planlanması; etkili, verimli, nitelikli, hızlı bir mal ve/veya hizmet sunumu için son derece önemlidir, hatta zorunludur (Akçakaya, 2008). İnsan gücünün planlanmaması durumunda toplumun ya da örgütün gereksinimleri ile sunum arasında dengesizlik durumu oluşacaktır. İnsan gücü planlamasının amacı, insan gücü istemi (talebi) ile sunumunu (arzını), olması gereken ile olan insan gücünü nicelik, nitelik, zaman ve yer yönünden dengeleyerek en uygun işlendirmeyi (istihdamı) sağlamaktır (Karakütük, 2018, s. 356). İnsan gücünden en etkin biçimde yararlanabilmek için öncelikle akılcı bir insan gücü planlaması yapılmalı ve hangi alanda ne kadar elemana gerek duyulduğu belirlenerek gereksinim duyulan alana ağırlık verilmelidir. Böylece kimi meslek ve uzmanlık dallarında insan gücü yetersizliği giderilirken, kimi alanda gereğinden fazla sayıda işgören (personel) olmasının önüne geçilebilir (Bilgiç, 2003).

Tüm hizmet türlerinde olduğu gibi eğitim hizmetinde gereken işleri yapacak işgörenlerin (personelin) sayı ve nitelik olarak saptanmasına gereksinim duyulmaktadır. Gereksinim duyulan insan gücünün sayılarının belirlenmesinin yanı sıra çalışanların beşeri sermayeleri (Becker, 1993) de bilgi, uzmanlık ve becerilerini ortaya koyduğundan, planlamalarda mutlaka değerlendirmeye alınmalıdır. Eğitim kurumlarını değerlendirdiğimizde insan gücü planının başarıya ulaşabilmesi için okulun parasal kaynaklarında, işgörenin siyasasında, yönetim planında, yasalarında, büyümesinde, küçülmesinde ve yapısında olabilecek değişimler kestirilmelidir (Başaran, 2000). Etkili iş gücü planlaması, güçlü yönetici liderliği, açıkça ifade edilen vizyon, misyon ve stratejik hedefler ve çeşitli fonksiyonel alanlarda personelin destekleyici çabalarını gerektirir (Venkateswaran & Sivaraman, 2005). İnsan gücü planlamasının etkin biçimde yapılabilmesi için eğitim örgütünün insan gücü planlamasının yapılması gerekir. Eğitim örgütlerinde insan gücü planlaması uygulamalarından birisi “norm kadro” uygulamasıdır. Norm kadro, bir örgütün amacına ulaşabilmesi için gereken işlerin iş yüküne oranla işlendirilmesi gereken işgörenlerin sayı ve nitelik olarak saptanmasıdır (Timur, 2004). Eş deyişle norm kadro, kamu eğitim örgütlerinin, görevlerini etkin ve verimli biçimde yerine getirebilmeleri için (Yılmaz & Özdem, 2004) olması gerekenden ne daha az ne daha fazla kadronun nitelik ve nicelik yönüyle saptanmasıdır (Acar, 2000). Bu nedenle insan gücünün belirlenmesi ve norm kadro planlaması eğitim örgütlerinin yaşamını sürdürmesi açısından önem taşır. Bu planlama gerek okullarda gerekse yönetsel boyutta eğitim hizmetinin sürdürülebilmesi için Milli Eğitim Bakanlığınca gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmada norm kadro planlaması kavramı, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okulöncesi eğitim, ilköğretim ve ortaöğretim düzeylerini içerir; kamu yükseköğretim örgütleri araştırmanın sınırları dışındadır.

16.06.2014 tarih 6459 sayılı “Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik” ile Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda-kurumlarda görev yapacak müdür, müdür yardımcısı ve dallara (branşlara) göre öğretmen sayıları belirlenmiştir. Bu yönetmelikte müdür kadrosu için “Birleştirilmiş sınıf uygulaması yapılan okullar hariç olmak üzere, eğitim kurumlarının her biri için müdür norm kadrosu verilir”ken öğretmenlerin norm kadrolarına ilişkin farklı sınıflamalar yapılmaktadır. Yönetmelik ve uygulamasında “Öğrenci sayısı 10’dan az, 20’den fazla olmamak üzere anaokulu, ana sınıfı ve uygulama sınıflarında oluşturulan her grup için 1 okul öncesi öğretmeni norm kadrosu verilir”ken sınıf öğretmeni için “İlkokullarda, öğrenci sayısı 10’dan az olmamak şartıyla açılan her şube için 1 sınıf öğretmeni norm kadrosu verilir.” Diğer yandan genel bilgi ve meslek dersleri öğretmeni ile atölye ve laboratuvar öğretmenlerinin norm kadrosu için ders yükü temel alınarak hesaplama yapılırken rehberlik öğretmenlerinin norm kadrosunun belirlenmesinde okulun toplam öğrenci sayısı ölçüt alınmaktadır. Okulların norm kadrosunun belirlenmesinde seçmeli dersler de normun belirlenmesinde başvuru önemli bir -belki en önemli- ölçüttür. Milli Eğitim Bakanlığınca 2019 yılında yayımlanan 2023 Vizyon belgesinde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimi başlıklı bölümde öğretmenlerin ve okul yöneticilerin atanmaları ile mesleklerinin geliştirilmesine yönelik çalışmaların sürdürüleceğine yönelik belirlemelere vurgu yapılmıştır. Bu durum eğitim örgütlerinin insan gücü istemi ile sunumu arasında dengenin kurulmasına yönelik bir çaba olarak değerlendirilebilir. Yükseköğretim Kurulu tarafından ise 2019 yılı üniversite kontenjanları (www.yokatlas.yok.gov.tr) belirlenirken eğitim

fakültelerin kontenjanlarında %10 oranında bir azaltma yapılmıştır. Kontenjanın azaltılma zorunluluğu, atanmayan öğretmen sayısına ek işlendiremeyecek insan gücünde aşırı yığılma gerçeğidir.

Gerçekçi planların yapılabilmesi, nitelikli eğitimin kesintiye uğramadan sürdürülebilmesi için norm kadro ile ilgili ölçütlerin gerek sayı gerekse nitelik açısından sürekli değerlendirilmesi gerekir. Okullarda yeterli sayıda yönetici ve öğretmenin görev yapmaması, öğretim süreci yanında yönetim sorunları, iletişim sorunları, kaynakların verimli kullanılmaması ve eğitim hizmetinin sunulmasına ilişkin sorunlara da neden olabilir. Özellikle öğretmenlerin atanmamasının (Aydın vd., 2014; Çinkır & Kurum, 2017) toplumsal açıdan önemli sorunlar oluşturduğu bilinmektedir. Öğretmen adaylarının atanma konusunda kaygı yaşadıkları (İnce-Aka & Yılmaz, 2018) ya da atanamama gibi nedenlerden dolayı farklı mesleklere yönelmeleri (Toker Gökçe, 2012) ise bir meslek alanında yetişmiş bir kişinin kendi alanında işlendirilmemesi dolayısıyla ona yapılan eğitim harcamalarında savurganlık edilmesidir. Bu nedenle insan gücü istemi ile sunumunun dengelenmesine yönelik insan gücü planlamasının sağlıklı biçimde oluşturulması, norm kadro planlamalarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Norm kadro konusunda özellikle öğretmenlik mesleğine yönelik çalışmalar dikkati çekmektedir. Norm kadronun mevzuat, yönetmelik ve uygulanmasına ilişkin yapılan bir araştırmada (Sever, 2006) okul yöneticilerin Norm Kadro Yönetmeliği'ni daha fazla benimsediği belirlenirken, bir başka araştırma (Düzgün, 2004) Milli Eğitim Bakanlığında (MEB) 1999 yılından 2004 yılına kadar uygulanan norm kadro düzenlemesi değerlendirilmiş ve Ankara ili içerisinde norm kadro uygulamalarının etkili olmadığı, öğretmenlerin norm fazlası olarak birikmesine yol açtığı belirlenmiştir. Bir başka araştırmada ise (Gülbahar, 2004) norm kadro uygulamasının doğru bir karar olduğu fakat gerekli altyapının oluşturulmadan bu uygulamaya geçildiği belirtilmiştir.

Kamu örgütlerinde görev yapan memurların en büyük bölümünü Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin oluşturduğu (Karakütük & Özdoğan Özbal, 2019) değerlendirildiğinde bu büyüklükteki bir insan gücünün istem ve sunumunun kestirilmesi, hem bu alanda yetiştirilecek insan gücü hedeflerinin gözden geçirilmesi hem de işlendirileceklerle ilgili planlamanın yapılması açısından çok önemlidir. Yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde son yıllara ilişkin güncel araştırmalara gereksinim olduğu görülmüştür. Bu araştırmanın problemi, eğitim örgütlerinde insan gücü; norm kadro konusunda okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerini ortaya koyan güncel bir çalışmanın bulunmamasıdır.

1.1. Araştırmanın amacı

Bu araştırmada okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerine göre okullarındaki norm uygulamalarına ilişkin durumun ortaya konulması, uygulamalar sırasında karşılaşılan sorunlar ve sorunların çözümü için norm kadro uygulamalarının nasıl yapılması gerektiğine ilişkin önerilerinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırmada aşağıdaki araştırma alt sorularına yanıt aranmıştır:

- 1- Okullardaki norm kadroların yeterliği konusunda okul müdürü ve öğretmen görüşleri nelerdir?
- 2- Okullarda norm kadro oluşturulmasında kullanılan ölçütler nelerdir?
- 3- Okullardaki norm kadro sürecinde okul müdürü ve öğretmenlerin kadro sürecine katılım sağlayan kişilere ve kendi rollerine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 4- Okullarda norm kadro ile ilgili yaşanan sorunlar nelerdir?
- 5- Norm kadro konusunda yaşanan sorunların eğitim-öğretime etkisi nedir?
- 6- İdealde norm kadro planlaması ile ilgili süreç nasıl planlanmalıdır?

1.2. Araştırmanın önemi

Norm kadro, eğitim örgütünün gerekli niteliklerde insan gücü (yönetici-öğretmen) gereksiniminin belirlenmesidir. Belirlenen insan gücü sayısının azlığı eğitim örgütünün hedeflerine ulaşmasında sorunlar oluşturabilmekte ya da sunulan eğitim hizmetinin aksamasına neden olabilmekte, insan gücü fazlalığı ise verim düşüklüğü ve kaynakların savurganlığına neden olmaktadır. Bu nedenle eğitim örgütlerinde, görevlerini etkin ve verimli biçimde yerine getirebilmeleri için yeterli sayı ve nitelikteki insan gücünün; yönetici ve öğretmenin saptanması (Acar, 2000) ve işlendirilmesi gerekir. Kuşkusuz, insan gücü planlaması çalışmaları yanında bu planlamaya temel oluşturmak ya da uygulamadaki sorunların belirleyip çözmek için bu durumu yaşayan kişilerin deneyimlerinin ve görüşlerinin değerlendirilmesi önem taşır. Makro düzeyde yapılan planlamalarda bireylerin eşit koşullarda olduğu var sayıldığından, okulda norm kadro kaynaklı hangi değişkenlerin sorun oluşturduğunun özellikle norm kadronun planlamasında görev alan yöneticilerin ve norm kadro sürecinden etkilenmekte olan öğretmenlerin görüşleri alınarak sorunların belirlenmesi bir gereklilik oluşturur. Belirlenen sorunlar doğrultusunda norm kadro belirlenmesinde dikkat edilen ölçütler yeniden gözden geçirilerek, gerek insan kaynağına ilişkin savurganlığın önüne geçilmiş olur gerekse eğitim hizmetinin verimli bir şekilde sürdürülmesi sağlanabilir. Bu nedenle bu araştırma norm kadro sürecine ilişkin deneyim sahibi olan okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine ve yaşam deneyimlerine yer vermesi açısından önem taşımaktadır.

2. YÖNTEM

Norm kadro uygulamalarının, sorun ve çözüm önerilerinin incelenmesi amacıyla tasarlanan araştırmada nitel araştırma desenlerinden temel yorumlayıcı desen kullanılmıştır. Temel bir yorumlayıcı ve tanımlayıcı desen, nitel araştırmaların tüm özelliklerini örneklemektedir. Eş deyişle, araştırmacı katılımcıların bir durum ya da olayı nasıl anlamlandırdığını anlamakla ilgilenmekteyken, bu anlama araştırmacı tarafından bir araç olarak aracılık edilir, strateji uyarıcıdır ve sonuç açıklayıcıdır (Merriam, 2002). Araştırma kapsamında okul müdürlerinin ve öğretmenlerin norm kadroyu anlamlandırmaları ve bu uygulamalara ilişkin görüşleri ortaya konulacağından araştırmada temel yorumlayıcı desen kullanılmıştır.

2.1. Çalışma grubu

Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır. Kolay ulaşılabilir durum örnekleme zaman ve ekonomi açısından da tasarruf sağlamaktadır (Miles & Huberman, 2015). Araştırmacılar Ankara'da görev yaptıklarından çalışma grubunda yer alan okul müdürü ve öğretmenlere de kolay ulaşılabilmesi için Ankara'dan seçilmiştir.

Çalışma grubunda sekiz okul müdürü ve on öğretmen olmak üzere onsekiz kişi bulunmaktadır. Böylece araştırma kapsamında toplam on sekiz katılımcıya ulaşılmıştır. Sayının belirlenmesi, katılımcılardan tekrarlayan yanıtların alınması ile sonlandırılmıştır. Gerek okul müdürleri gerekse öğretmenlerin belirlenmesinde belirli bir düzeyde norm kadro süreçlerine ilişkin bilgi sahibi olması için her iki grupta da en az on yıllık deneyim sahibi olunması ölçüt olarak belirlenmiştir. Ayrıca gerek okul müdürü gerekse öğretmen gruplarında sosyoekonomik düzeyi düşük-orta ve yüksek gruplardan görüşlere yer verilmesine dikkat edilmiştir. Çalışma grubundaki katılımcıların özellikleri değerlendirildiğinde; okul müdürlerinin ikisi kadın, altısı erkek iken öğretmenlerin beşi kadın, beşi de erkektir. Çalışma grubunun oluşturulmasında farklı düzeylerdeki sorunların ortaya konulabilmesi için katılımcıların farklı cinsiyet, ilçe, okul düzeyi ve öğrenim düzeyinde olmasına dikkat edilmiştir. Çalışma grubunda yer alan okul müdürü ve öğretmenlerin özellikleri Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1.

Çalışma Grubunun Özellikleri

Çalışma grubu üyesi	Görev yapılan okulun düzeyi				Öğrenim Düzeyi			Mesleki Deneyim (yıl)				Yöneticilik Deneyimi (yıl)			
	Okul Öncesi	İlkokul	Ortaokul	Lise	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	6-10	11-15	16-20	20 +	6-10	11-15	16-20	20 +
Okul Müdürü	1	3	1	3	3	5	-	-	1	4	3	2	-	5	1
Öğretmen	-	2	6	2	6	3	1	-	3	3	4	-	-	-	-

Tablo 1'de görüldüğü üzere her okul düzeyinde görev yapan okul müdürlerinin görüşü alınmıştır. Görüşme yapılan öğretmenler ise ilkökul, ortaokul ve lise düzeylerindedir. Okulöncesi öğretmeninin seçilmemesinde özel bir neden yoktur. Deneyim açısından değerlendirildiğinde ise tüm okul müdürleri ve öğretmenlerin en az on yıl ve üzeri bir mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin büyük bir çoğunluğu (5) yüksek lisans eğitime sahip olduğu, öğretmenlerin ise büyük bir bölümünün (6) lisans eğitimi aldığı belirlenmiştir.

2.2. Veri toplama araçları

Veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Bu nedenle okul müdürleri ve öğretmenler için araştırmacılar tarafından ayrı ayrı görüşme formları oluşturulmuştur. Oluşturulan görüşme formları araştırmacılarca incelenmiş ve formlara son biçimi verilmiştir. Soruların okullardaki uygulamalar ile ters düşmemesi ve anlaşılabilirliğinin sağlanması için uygulama öncesinde bir okul müdürü ve bir öğretmenden görüş alınmıştır. Bu görüşmelerden sonra, görüşme formlarının anlaşılır olduğu kanısına ulaşılarak çalışma grubuna görüşme formu uygulanmıştır. Okul müdürlerine yönelik hazırlanan form ile okul müdürlerine yedi açık uçlu soru yöneltilmiştir.

2.3. Verilerin toplanması

Araştırma kapsamında verilerin toplanması sürecinde çalışma grubunda yer alan katılımcıların durumlarına göre farklı yollar izlenmiştir. Tüm katılımcılar ile yüz yüze iletişime geçilmiş, ancak katılımcılardan sekizi formları kendileri doldurarak daha sonra elektronik iletiyle iletmek istemiş, on ikisi ise ses kaydı alınmasına izin vermemiştir. Bu nedenle araştırmada ses kaydı alınmasını istemeyen katılımcıların söyledikleri not alınarak, daha sonra iletileceğini belirtenlerinki ise e-posta aracılığı ile toplanmıştır.

2.4. Verilerin çözümlenmesi

Çalışma grubunda yer alan katılımcılardan gerek görüşme gerekse e-posta ile elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz ve içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Betimsel analiz, verilerin daha önceden belirlenen temalara göre özetlenmesi ve doğrudan alıntılara sık yer verilmesini içerir (Yıldırım & Şimşek, 2005). Araştırma sorularına ilişkin yanıtların temalandırılmasından sonra kuvvetlendirilmesi amacıyla sık alıntılara yer verilmiştir. İlk olarak araştırma sorularına göre alt kategoriler oluşturulmuş ve ilgili yanıtlar bu başlıklar altında toplanmıştır. Katılımcı ifadelerinden de alıntılara yer verilerek, yanlış yorumlamaların önlenmesi sağlanmıştır (Maxwell, 2005).

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın alt sorularına yanıt oluşturacak şekilde, katılımcılardan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Norm kadroların yeterliği konusunda okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleri

Okul müdürlerine ve öğretmenlere okullarındaki norm kadronun durumuna ilişkin görüşleri sorulmuştur. Okul müdürlerinin yedisi okullarındaki öğretmen norm kadrosunun yeterli olduğunu belirtirken biri yeterli olmadığını belirtmiştir. Bir okul müdürü de okullarında yönetici normunun yeterli olmadığını konusunda görüş bildirmiştir. Öğretmenlerin görüşleri değerlendirildiğinde, dört öğretmen okullarında yeterli oranda norm kadro bulunduğunu belirtirken, öğretmenlerden altısı okullarında norm fazlası duruma ilişkin sorunlarını dile getirmişlerdir. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin konuya ilişkin görüşlerinden bazıları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2.

Norm Kadroların Yeterliği Konusunda Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Görüşleri

Kategori	Alıntı cümlesi
Yeterli	<p>“Okulumuzda 28 adet norm kadrolu öğretmen üç adet de yönetici bulunmaktadır. Bir öğretmen görevlendirme çalışmaktadır. İki adet müdür yardımcısı normumuz var ve yeterlidir.” (İlkokul müdürü, Erkek)</p> <p>“Okulumuzda norm kadro fazlası olan branşlarımız var. Seçmeli dersler her eğitim öğretim yılında farklı seçildiği için ders saati değişmektedir. Bu da mağduriyet oluşturmaktadır. Üç branşta norm kadro fazlası öğretmen bulunmaktadır. Yöneticilerin branşlarından dolayı norm kadro fazlası olan branş ve öğretmen bulunmamaktadır.” (Ortaokul öğretmeni, Erkek)</p> <p>“Okulumuzda norm, üç idareci 43 öğretmenden oluşmaktadır ve norm kadro sayıları yeterli sayıdadır.” (Ortaokul öğretmeni, Erkek)</p> <p>“Yönetici ve öğretmen sayımız yeterli.” (Lise öğretmeni, Kadın)</p>
Yetersiz	<p>“Okulumuzun öğretmen normu yeterli değil” (Lise müdürü, Erkek)</p>

Okul müdürleri ve öğretmenler, okullarında norm sayılarının yeterli olduğunu ancak norm fazlası gibi durumların oluştuğunu ya da seçmeli dersten kaynaklanan norm sayılarında sıkıntılar yaşandığını belirtmektedirler.

3.2. Norm kadroda kullanılan ölçütlere ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri

Okul müdürlerine ve öğretmenlere okullarındaki norm kadronun belirlenmesindeki sürecin nasıl gerçekleştiği ve norm kadro ile atamada başvuru ölçütlerin (örneğin okutulacak ders saati) ne oranda yeterli olduğu sorulmuştur. Okul müdürleri norm kadro ölçütlerini “ders saati”, “değişen dersler”, “öğrenci sayısı” ve “yönetmelikte yer alan ölçütler” şeklinde belirtmişlerdir. Erkek lise müdürlerinden birisi öğrenci başına yönetici vermek şeklinde bir yöntemle norm kadronun belirlendiğini belirtirken, diğer okul müdürlerinin görüşlerinden birkaçının görüşüne Tablo 3’de yer verilmiştir.

Tablo 3.

Norm Kadroda Kullanılan Ölçütlere İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Kategori	Alıntı cümlesi
Ders Saati	<p>“Öğretmen ve öğrenciler için düzenleme sadece ‘ders zamanı’ için yapılıyor...” (İlkokul müdürü, Erkek)</p>
Değişen Dersler	<p>“Derslerin çok sık değişmesi, bu değişimde bazı branşlara ait dersler kaldırılırken bazı branşlara ek ders yükü verilmesi şeklinde...” (Lise müdürü, Erkek)</p>

Tablo 3. (devamı)*Norm Kadroda Kullanılan Ölçütlere İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri*

Kategori	Alıntı cümlesi
Öğrenci Sayısı	<i>“Okulumuzda norm kadro belirleme süreci bakanlığımızın resmi yazısının il ve ilçe milli eğitim müdürlüğümüz aracılığıyla bize ulaşan resmi yazı ile başlar. İlgili müdür yardımcımız ve okul müdürümüz birlikte mevcut durumu ortaya koyar. Öğrenci ve derslik sayısına göre arttırılacak ya da düşürülecek norm olup olmadığına karar verirler. Daha sonra norm durumu öğretmenlere duyurulur ve görüşleri alınır ve son şekli verildikten sonra sisteme girişi yapıp onaylanır.” (İlkokul müdürü, Erkek)</i>
Yönetmelikte yer alan ölçütler	<i>“Norm kadro belirleme süreci yönetmelikte belli...” (İlkokul müdürü, Erkek)</i>

Çalışma grubunda yer alan öğretmenler ise okullarındaki norm kadronun belirlenmesindeki sürecin nasıl gerçekleştiği yönündeki sorulara, “ders yükü”, “öğrenci sayısı”, “derslik sayısı”, “seçmeli dersler” ve “okulun fiziki yapısı” yanıtlarını vermişlerdir. Verilen yanıtlara ilişkin birkaç öğretmen görüşü Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4.*Norm Kadroda Kullanılan Ölçütlere İlişkin Öğretmen Görüşleri*

Kategori	Alıntı cümlesi
Ders Yükü	<i>“Okulun toplam ders yükü branşlar bazında hesaplanıyor. Başta okul müdürü ve yardımcılarını ile zümre başkanları katılıyor. Öğretmen olarak bizde toplam şube sayı ile ders yükümüzü hesaplıyoruz, imzaya sunulduğunda kontrol ediyoruz.” (Ortaokul öğretmeni, Erkek)</i>
Öğrenci Sayısı	<i>“Öğrenci sayısına göre her sene belirleniyor.” (İlkokul öğretmeni, Kadın)</i>
Derslik Sayısı	<i>“Öğrenci sayısına ve derslik durumuna göre sınıflar belirleniyor. Sınıflara göre de norm.” (İlkokul öğretmeni, Kadın)</i>
Seçmeli Dersler	<i>“Norm kadro belirlenmesinde her sene değişiklik gösteren “Seçmeli Dersler” etkili olduğundan öğretmenlerin sayısı, öğrencilerin ve Milli Eğitim Müdürlüğü’nün istekleri dikkate alınarak mağduriyeti en alt seviyeye indirmeyi hedefleyen bir tutum içerisinde ders sayıları belirlenmektedir.” (Ortaokul öğretmeni, Erkek)</i> <i>“Okulumuzun norm kadroları gelecek yıl için tahmin edilen seçmeli dersler dahil edilerek yönetmelikte belirtilen tarihlerde açıklanıyor. Norm kadro sayıları MEBBİS üzerinden çıkarılsada sisteme girilen ders saatleri arasında seçmeli derslerde olduğu için sürece dolaylı yollardan veli ve öğrencide katılabiliyor.” (Ortaokul öğretmeni, Kadın)</i>
Okulun Fiziki Yapısı	<i>“Yöneticilerden ve iki öğretmenden oluşan “Kontenjan Belirleme Kurulu”na sene başı öğretmenler kurulunda üyeler seçiliyor. Okulun fiziki yapısına, derslik sayısına göre, 9. Sınıflara alınacak öğrenci sayısı tespit ediliyor...” (Lise öğretmeni, Kadın)</i>

Norm kadronun belirlenmesindeki sürecin nasıl gerçekleştiği ve norm kadro ile atamada başvuru ölçütlere ilişkin okul müdürleri “ders saati”, “değişen dersler”, “öğrenci sayısı” ve “yönetmelikte yer alan ölçütler” biçiminde süreci tanımlarken öğretmenlerin de benzer biçimde “ders yükü”, “öğrenci sayısı”, “derslik sayısı”, “seçmeli dersler” ve “okulun fiziki yapısı” yanıtlarını verdikleri görülmektedir. Okul müdürleri ve öğretmenlere norm kadro ile atamada başvuru ölçütlerin (örneğin okutulacak ders saati) ne oranda yeterli olduğu sorulduğunda ise okul müdürlerinin altısı belirlenen ölçütleri yeterli bulurken ikisi yetersiz, öğretmenlerin ise yedisi yeterli üçü ise yetersiz bulmaktadır. Yetersiz olduğunu belirten okul müdürü ve öğretmenlerin görüşlerinden bazıları şu şekildedir:

“Norm kadroda ana dersler ve seçmeli dersler dahil edilmesi sonucun her yıl değişmesine sebep oluyor. Ana ders sayıları sabit olduğu için durumu değiştiren seçmeli dersler. Aslında okutulacak ders saati yeterli fakat değişken olmamak şartıyla.” (Ortaokul öğretmeni, Kadın)

“Ders saatine göre bir sorun yok yeterli ancak her şey ders saati mi? 24 kişilik bir sınıf ile 14 kişilik bir sınıf aynı mı? BEP’li bir öğrenciniz var ise iş yükünüz artar mı? 35 öğrenci ile de 30 saat, 11 öğrenci ile de...” (İlkokul öğretmeni, Kadın)

“Hayır. Bu ölçütlere kurumdaki diğer ölçütler de katılmalıdır. Sosyal etkinlikler ve rehberlik faaliyetleri bu duruma belirli ölçülerde dâhil edilebilir...” (Lise müdürü, erkek)

Okul müdürleri ve öğretmenler büyük oranda kullanılan ölçütleri yeterli görmektedirler. Yetersiz görülmesinde ise okulun farklı değişkenlerinin (BEP’li öğrenci, sosyal etkinlik vb) katılmaması yer almaktadır.

3.3. Okullardaki norm kadro sürecine katılım sağlayan kişilere ve kendi rollerine ilişkin okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görüşleri

Çalışma grubunda yer alan okul müdürlerine ve öğretmenlere okullarındaki norm kadronun belirlenmesinde sürece kimlerin katılım sağladığı ve kendilerinin bu süreçteki rollerinin ne olduğu sorulmuştur. Okul müdürlerinin yanıtları değerlendirildiğinde okuldaki norm kadronun belirlenmesinde okul müdürü, öğretmenler, dolaylı olarak veliler ve öğrenciler katılım sağlamaktadır. Okul müdürleri süreçte etkin bir role sahip olduklarını belirtmektedir. Öğretmen görüşlerine göre ise okulun norm kadrosunun belirlenmesinde okul müdürü, müdür yardımcıları, zümre başkanları ve öğretmenler görev almaktadır. Öğretmenlerden biri dışında tümü kendilerinin etkin bir rolü olmadığını da belirtmişlerdir. Katılımcılardan birkaçının görüşleri Tablo 5’de yer almaktadır.

Tablo 5.

Okullardaki Norm Kadro Sürecine Katılım Sağlayan Kişilere İlişkin Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri

Kategori	Alıntı Cümlesi
Okul Yönetimi	<i>“Okulumuzda bu süreç tamamen yönetim tarafından yürütülen bir süreçtir. Olması gereken de budur. Bu süreçte eksiklik ya da yanlışlık olduğu zaman yöneticiden hesap soruluyorsa, sağlıklı olan da yöneticinin süreci başlatıp bitirmesidir. Değişik branşlarda öğretmenin sürece dahil olması bu konuda kaosa sebebiyet verir.” (Lise müdürü, Erkek)</i>
Veli /Öğrenci	<i>“Okulumuzun norm kadroları gelecek yıl için tahmin edilen seçmeli dersler dahil edilerek yönetmelikte belirtilen tarihlerde açıklanıyor. Norm kadro sayıları MEBBİS üzerinden çıkarılsa da sisteme girilen ders saatleri arasında seçmeli derslerde olduğu için sürece dolaylı yollardan veli ve öğrencide katılabilir. Öğretmenler olarak süreci yönlendirmek adına rolümüz bulunmuyor. Sadece sonuçtan bilgi sahibi oluyoruz.” (Ortaokul öğretmeni, Kadın)</i>
Zümre Başkanları	<i>“Okulun toplam ders yükü branşlar bazında hesaplanıyor. Başta okul müdürü ve yardımcılığı ile zümre başkanları katılıyor. Öğretmen olarak bizde toplam şube sayı ile ders yükümüzü hesaplıyoruz, imzaya sunulduğunda kontrol ediyoruz.” (Ortaokul öğretmeni, Erkek)</i>
Öğretmenler	<i>“Yöneticilerden ve iki öğretmenden oluşan Kontenjan Belirleme Kurulu’na sene başı öğretmenler kurulunda üyeler seçiliyor. Okulun fiziki yapısına, derslik sayısına göre, 9. Sınıflara alınacak öğrenci sayısı tespit ediliyor... Benim bir rolüm yok.” (Lise öğretmeni, Kadın)</i>

Bu görüşler, okullardaki seçmeli derslerin okulların insan gücü gereksinimlerini ne kadar etkileyebileceği, dolayısıyla veli ve öğrencilerin de süreç üzerinde etkili olabileceklerini gösteriyor.

3.4. Okullarda norm kadro ile ilgili yaşanan sorunlar konusunda öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri

Araştırma kapsamında okul müdürleri ve öğretmenlere okullarında norm kadro ile ilgili yaşanan sorunlar sorulmuştur. Okul müdürlerinin altısı norm kadro konusunda sorunlar yaşadıklarını belirtirken iki okul müdürü okullarında konu ile ilgili bir sorunla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin yaşadıkları sorunlar incelendiğinde ise “sistem”, “öğretmen istemleri”, “norm fazlası”, “norm takvimi”, “seçmeli dersler”, “öğrenci sayısı değişikliği” konularında sorunların yaşandığı görülmektedir. Özellikle norm kadro sayılarının belirlenme takvimiyle ilgili sorunlar dikkat çekmektedir. Okul müdürlerinden üçünün konu ile ilgili görüşü Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6.

Okullarda Norm Kadro ile İlgili Yaşanan Sorunlar Konusunda Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Görüşleri

Kategori	Alıntı Cümlesi
Öğretmen İstemleri	<i>“Bazı öğretmenler görevlendirme çıkarıyor. Yerine öğretmen görevlendirmesi geç çıkıyor. Sorun oluyor.” (Ortaokul müdürü, Erkek)</i>
Norm Takvimi	<i>“Okulumuzda norm ile ilgili yaşadığımız sorun norm işlemlerinin ekim ayında yapılıp bitirilmesidir. Yeni kayıtlar yaz aylarında yapılmaktadır. Beklenenin üzerinde ana sınıfı ve birinci sınıf kaydı yapıldığı zaman norm eksik gelmektedir. Öğretmeni belirli olmayan bir sınıfa da veliler kayıt yaptırmak istememektedir. Ekim ayında fazla norm girildiğinde de eğitim öğretim yılı içinde de bir öğretmen tayin olup gelmektedir. Bu durumda da bu öğretmene sınıf verilememektedir. Bu sıkıntıyı gidermek için Norm Düzeltme Formu düzenleyip yeni sınıf açılması için kaymakamlık onayı alıp bakanlığa gönderiyoruz. Bu hem fazladan bir iş yükü oluyor hem de uzun zaman alıyor. Eylül ayı başında yeni oluşturulan fazladan sınıfa öğrenci kaydı yapamıyoruz.” (İlkokul müdürü, Erkek)</i>

Tablo 6. (devamı)*Okullarda Norm Kadro ile İlgili Yaşanan Sorunlar Konusunda Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Görüşleri*

Kategori	Alıntı Cümlesi
Seçmeli Dersler	<i>“Okullarda seçmeli ders ve o yıl alınan öğrencinin tam olarak belirli olmaması öğretmen ve idareci normunu her yıl etkilemektedir. İkinci olarak norm kadro belirleme işlemlerinin eylül ve ekim ayı gibi açılması sıkıntılara neden olmaktadır. Haziran ve Temmuz ayında bir önceki yılın norm kriterlerine göre atama yapılmakta ancak eylül ayı ile birlikte kurumda norm sayıları değişmiş olacağından öğretmenin olmayan norma gelmesi söz konusudur...” (Lise müdürü, Erkek)</i>

Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin norm kadro ile ilgili okullarında sorun yaşanma durumları değerlendirildiğinde ise yalnızca bir öğretmen sorunla karşılaşmadığını; geriye kalan dokuz öğretmen norm kadro konusunda sıkıntılar olduğunu belirtmiştir. Yaşanan sorunlar incelendiğinde ise norm fazlası olma, seçmeli ders, bölge normu hesabı, öğrenci sayısı, öğrenci sınav sistemi gibi konularda norm kadro planlamasının sorunlarının olduğu görülmektedir. Sorun yaşadığını belirten öğretmenlerden dördünün görüşleri birkaçının görüşü Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7.*Okullarda Norm Kadro ile İlgili Yaşanan Sorunlar Konusunda Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Görüşleri*

Kategori	Alıntı Cümlesi
Norm Fazlası Olma	<i>“Norm kadro fazlalığı olarak kadro açığı bulunan bir okula tayin istemek zorunda bırakıldım, ancak son anda vazgeçildi. Başlangıçta yeterli sayıda olan norm kadromuzun mahkeme kararı ile görevine geri gelen öğretmen arkadaşın kadrosuyla fazlalık olması bu sonucu doğurdu. İlerleyen dönemlerde de değişen seçmeli ders sayıları ile durum değişiklik göstererek norm kadro bir dönem yeterli sayıda çıkıp diğer dönem yine fazlalığa dönüştü.” (Ortaokul öğretmeni, Kadın)</i>
Seçmeli Ders	<i>“Okulumuzda norm kadro sorunu vardır. Her sene değişen seçmeli ders sayıları, milli eğitim bakanlığının her sene ders çizelgelerinde yaptığı değişiklikler ve norm kadro gözetmeksizin yapılan pilot uygulamalar nedeniyle norm kadro problemleri sürekli yaşanmaktadır. Norm kadro ile ilgili yaşanan sorunlar öğretmenleri etkilemekte ve eğitim-öğretim sürecinde sergilenen performansın düşmesine neden olmaktadır.” (Ortaokul öğretmeni, Erkek)</i> <i>“Bazı sorunlar var, seçmeli derslerin değişmesinden dolayı. Asıl kaynak seçmeli dersler ve bazen sistemin bölge normu hesabı da sorun oluşturuyor. Bölgede 21 saate ulaşan derse bir norm veriliyor, bu normu da o dersin en fazla görüldüğü okula veriliyor. Bu da norm fazlası problemi doğuruyor.” (Ortaokul öğretmeni, Erkek)</i>
Öğrenci Sayısı	<i>“Önceki okulumda çok sorunla karşılaştım. Öğrenci sayılarındaki öngörülemeyen artış ve azalışlar norm kadroyu en çok etkileyen durumlar. (Lise öğretmeni, Kadın)</i>
Öğrenci Sınav Sistemi	<i>Bakanlığın liselere öğrenci yerleştirme şeklini sık sık değiştirmesinden kaynaklı sorunlar. 2012-2013’te tüm liselerin Anadolu lisesi yapılarak puanla öğrenci almaya başlamasıyla bazı okullar ‘düz lise’ olarak bırakılmıştı. O liselerde bir yıllığına öğrenci patlaması yaşanmıştı...Bir yıllığına ikili eğitim yapan okul ertesi yıl yeniden normal eğitime geçmiş. Bu arada açık görünen kadrolara atanan öğretmenlerin büyük çoğunluğu ertesi yıl norma düşmüş. Okul kapasiteleri ile öğrenci sayılarının orantılı dağılmamasından kaynaklı büyük bir problem...” (Lise öğretmeni, Kadın)</i>

Okul müdürleri ve öğretmenler öğrenci sayısındaki değişiklikler, seçmeli ders ve norm fazlası konularında ortak olarak sorun belirtmişlerdir. Bu sorunlar her iki grubu da etkileyen sorunlardır.

3.5. Norm kadro konusunda yaşanan sorunların eğitim-öğretime etkisi konusunda öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri

Çalışma grubunda yer alan okul müdürü ve öğretmenlere norm kadroda yaşanan sorunların eğitim öğretime etkisinin olup olmadığı sorulmuştur. Okullarında sorun yaşadıklarını belirten okul müdürleri, eğitim öğretimin aksamaması biçiminde bir etki olduğunu belirtmişlerdir. Okullarında norm ile ilgili sorun yaşadıklarını belirten öğretmenler ise norm kadroda yaşanan sorunların eğitim-öğretime olumsuz etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir. Norm kadro sorunlarının eğitim-öğretime etki ettiği görüşünü belirten okul müdürü ve öğretmenlerden birkaçının görüşü şu şekildedir:

“Daha çok sınıf öğretmenliği ve Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi branşlarında sorun yaşıyoruz. Din kültürü ders saati ilkokullarda az oluyor. Bizde 10 saattir. Bu 10 saat bölge normuna dahil olunca 12 saat dersi olan başka bir okula norm veriliyor. Bu nedenle de bizim okulumuz öğretmensiz kalıyor ve başka okuldan tamamlamak

zorunda kalıyoruz. Bu durumda da sağlıklı bir eğitim olmuyor. Her yıl eylül ayında bu iki sorunu yaşıyoruz.” (İlkokul müdürü, Erkek)

“...Bu da norm fazlası problemini doğuruyor. Eğitim-öğretim sürecine de olumsuz yansıyor. Motivasyonu düşürüyor, aynı zümre öğretmenler arasında da olumsuz olaylara sebep oluyor.” (Ortaokul öğretmeni, Erkek)

“Eğitim-öğretim sürecine çok etkisi var. Her şeyden önce başka okula kısa süreliğine görevlendirme giden öğretmen de gittiği okulun yönetiminden öğrencisine hatta velisine kadar herkes birbirini sahiplenmiyor. Öğretmen okulu ve öğrencilerini, öğrenciler, veliler ve idare hatta öğretmenler öğretmeni geçici gözüyle gördüğünden birbirlerine sahip çıkmıyorlar maalesef.” (Lise öğretmeni, Kadın)

“Norm kadro ile ilgili yaşanan sorunlar öğretmenleri etkilemekte ve eğitim-öğretim sürecinde sergilenen performansın düşmesine neden olmaktadır.” (Ortaokul öğretmeni, Erkek)

Gerek okul müdürleri gerekse öğretmenler norm kadro ile ilgili sorunların eğitim-öğretime farklı türden olumsuz etkileri olduğu görülmüştür.

3.6. İdealde norm kadro planlaması ile ilgili yapılanmaya ilişkin öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri

Araştırmaya katılan okul müdürleri ve öğretmenlere “Okulunuzda norm kadro ile ilgili tüm düzenleme yetkisi sizde olsaydı norm kadro belirleme sürecini nasıl gerçekleştirdiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Okul müdürleri okullarındaki norm kadroyu, “üniversite ile işbirliği”, “rotasyon”, “öğretmenle karar verme”, “güncel atama-tayin takvimi”, “okul öğrenci sayısı sabitleme”, “sosyo ekonomik koşullar”, “okulun fiziki durumu”, “ders dışı etkinlikler” gibi konularda düzenleme yaparak planlayacaklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinden birkaçının görüşü Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8.

İdealde Norm Kadro Planlaması ile İlgili Yapılanmaya İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Kategori	Alıntı Cümlesi
Üniversite İle İşbirliği	“Üniversite ile işbirliği içerisinde bu planlamaların yapılması gerekiyor” (Lise müdürü, Erkek)
Rotasyon	“Rotasyon olmadan etkili çalışma olmaz.” (Okul öncesi müdürü, Kadın)
Öğretmenle Karar Verme	“Öğretmenlerin görüşlerini alarak karar verirdim mutlaka...” (Ortaokul müdürü, Erkek)
Güncel Atama-Tayin Takvimi	“Norm kadro güncelleme sürecini tayin döneminden önce bitirir, yaz döneminde boş olan normların doldurulmasını sağladım. Norm fazlası olan öğretmenlerin de kendi açılardan tayin yoluyla oluşacak mağduriyetlerini gidermeye çalışırdım...” (İlkokul müdürü, Erkek)
Okul Öğrenci Sayısı Sabitleme	“Öncelikle okula gelecek öğrenci sayılarını her sene standart hale getiririm. Seçmeli dersleri her okul özelinde belirleyip o okul için uygulanabilir hale getiririm.” (Lise müdürü, Erkek)
Sosyo Ekonomik Koşullar	İdareci normlarını belirlemede sosyo-ekonomik şartlar ve okulların fiziki mekanları ile okullarda yapılan iş çeşitliliğine (ödeme, temizlik, alım satım, eğitim-öğretim gibi) müdür yardımcısı sayılarının yeniden gözden geçirilmesi sağlıklı olacaktır.” (Lise müdürü, Erkek)
Okulun Fiziki Durumu	İdareci normlarını belirlemede sosyo-ekonomik şartlar ve okulların fiziki mekanları ile okullarda yapılan iş çeşitliliğine (ödeme, temizlik, alım satım, eğitim-öğretim gibi) müdür yardımcısı sayılarının yeniden gözden geçirilmesi sağlıklı olacaktır.” (Lise müdürü, Erkek)
Ders Dışı Etkinlikler	“Öğretmen ve öğrenciler için düzenleme sadece ‘ders zamanı’ olarak planlanıyor. Öğretmenler birebir ya da küçük gruplarla yapılacak etkinlikler yazılamıyor. Kulüp gibi çalışmalar için farklı yetenek ve branşlarda norm çalışmıyor. Burada benim bir önerim var. Resim-müzik-beden eğitimi branşlarında ilkokula da öğretmen verilmesi ya da belirli saat başka okuldan ya da dışardan öğretmen alınabilmesi...” (İlkokul müdürü, Erkek)

Öğretmenlerin ise okullarındaki ideal norm kadroyu düzenlemek için “ders dışı etkinlik”, “öğrenci sayısı”, “veli görüşü” gibi konularda düzenlemeler yapacaklarını belirtmişlerdir. İki öğretmenin soruya ilişkin yanıtı aşağıda yer almaktadır.

Tablo 9.**İdealde Norm Kadro Planlaması ile İlgili Yapılanmaya İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri**

Kategori	Alıntı Cümlesi
Ders Dışı Etkinlik	<i>“Eğitim-öğretim sadece ders değil. Ders dışında birçok etkinlik yapılmalı. Proje, performans, etkinlik gibi. Bunlar normalde yeri olsun isterim. Her öğrencisiyle bu tür ekstra çalışmalar yapabilmeli. Bunlar da normda ya da ders ücretinde karşılığını bulmalı. Örneğin ben öğrencilerimden üçüyle ilgileri doğrultusunda bir proje yapmalıyım. Bu da ders yükü olarak görünsün.” (İlkokul öğretmeni, Kadın)</i>
Öğrenci Sayısı	<i>“Liseye geçen öğrenci sayısı (Bölgedeki okul sayısını belirler)...” (Lise öğretmeni, Kadın)</i>
Veli Görüşü	<i>“Okulların kapasiteleri ve mevcutları dikkate alınarak, talep edilirlilik oranlarını belirler ve okul türlerindeki planlamayı belirler ve okul türlerindeki planlamayı ona göre yaptım. Okul türlerini belirlemede öğrencinin, velinin talebini dikkate aldım.” (Lise öğretmeni, Kadın)</i>

Okul müdürleri planlama sürecinde daha sistemsel değişimlere ve işleyişe yönelik düzenlemeler yapacaklarını belirtirken, öğretmenlerin sürece dahil olmadıkları için eğitim-öğretim sürecini etkileyen durumlara ilişkin görüş belirttikleri görülmektedir.

4. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Norm kadro planlamaları eğitim hizmetinin sunumu, kaynakların kullanımı ve gelecekte gereksinim duyulan insan gücünün kestirimi başta olmak üzere birçok konu açısından önem taşımaktadır. Norm kadro planlamasının asıl hedeflerinden birisi de verilecek olan hizmetin birim başına gereksiniminin belirlenmesi ve buna göre karşılanması olarak belirtilebilir. Timur (2004) norm kadroyu, bir örgütün amacına ulaşabilmesi için gereken işlerin iş yüküne oranla işlendirilmesi gereken personelin sayı ve nitelik olarak saptanması olarak tanımlamaktadır. Bu belirleme sürecinde ise bazı ölçütlere gereksinim duyulmaktadır. Araştırma kapsamında gerek öğretmen gerekse okul müdürlerinin görüşleri değerlendirildiğinde norm kadro belirlenmelerinde “ders saati”, “öğrenci sayısı”, “derslik sayısı”, “seçmeli dersler” ve “yönetmelikte yer alan ölçütler”in dikkate alındığı görülmektedir. Öğrenci sayısı, derslik sayısı ve ders saati gibi değişkenler iş yükünün belirleyicileridir. Acar (2000), bu sonucu destekler şekilde eğitim kurumlarındaki olması gereken yönetici ve öğretmen sayısının belirlenmesinde okul ve kurumların tür ve derecelerine göre her bir sınıf, şube veya gruptaki öğrenci sayısının uluslararası normlarda kabul edilen sınırlarda olması gerektiğini vurgulamaktadır. Yine yasal mevzuat açısından değerlendirildiğinde de destekleyici ifadelerin yer aldığı görülmektedir. 16.06.2014 tarih 6459 sayılı *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik*'te de öğrenci sayısı, derslik sayısı biçiminde farklı değişkenlere göre belirlemelerin yapıldığı ifade edilmektedir.

Norm kadro planlamaları yerel ve ulusal düzeyde farklı boyutları içermektedir. Bu süreçte yerel planlayıcılar okul müdüründen, ilçe milli eğitim müdürlüğü ve il milli eğitim müdürlüğü olan aşamaları içerirken, makro düzeyde yapılacak norm kadroya ilişkin planlamalar ise Milli Eğitim Bakanlığı düzeyinde gerçekleştirilmektedir. Okul temelinde deneyimlerin ve norm kadro belirleyicilerinin daha ayrıntılı ortaya konulabilmesi araştırma kapsamında amaçlanmış ve bu doğrultuda okul müdürü ve öğretmenlerin görüşlerine başvurulmuştur. Okul müdürü ve öğretmenlerden alınan görüşler değerlendirildiğinde okul müdürünün norm kadro belirleme sürecinde etkin bir rolü olduğu, öğretmenlerin ise kontenjan belirleme kurulları kapsamında bir görevlerinin olduğu ya da herhangi bir görevlerinin olmadığı belirlenmiştir. Sever'in (2006) araştırması bu sonucu destekler niteliktedir. Norm kadronun mevzuat, yönetmelik ve uygulanmasına ilişkin yürütülen araştırmada (Sever, 2006) yöneticilerin Norm Kadro Yönetmeliği'ni daha fazla benimsedikleri belirlenmiştir.

Norm kadro sürecinde birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bunlar ağırlıklı olarak norm kadro takvimi, seçmeli ders, öğrenci sayısındaki değişiklikler, norm fazlası olma konularındaki sorunlar olarak değerlendirilebilir. Norm takvimi Eylül ayında oluşturulmaktadır. Ancak bu takvim eğitim-öğretim döneminin başladığı bir zaman diliminde olmasından dolayı zamanlamaya ilişkin planlamalar konusunda geç kalmabilmektedir. Öğrenci sayısının net olmaması, seçmeli derslerin belirlenmemesi gibi durumlar da norm kadro ölçütlerinin belirlenmemesine neden olduğundan sorunlar oluşturabilmektedir. Seçmeli ders durumu norm açısından önem taşıyan sorunlardan birisidir. Bir dersin seçmeli ders olup olmaması, ona göre öğretmen planlamasını da gerektirmektedir. Cerit vd. (2014) yönetici ve öğretmenlerin yeni eğitim sistemine geçişle birlikte seçmeli derslerin planlanmasında sorunlar yaşadığını saptamıştır. Seçmeli derslerin seçeneklerinin fazla olması ve buna ilişkin planlamanın yapılmaması, eğitim sürecinde olumsuzlukları ortaya koymaktadır. Norm kadro planlamasında bir başka sorun ise öğrenci sayısındaki değişikliklerdir. Bir okulun sınırlı sayıda kontenjanının olması okulun normunu belirler. Ancak öğrenci sayısındaki değişiklik ise normun yeniden hesaplanmasına neden olabilecektir. Bu nedenle öğrenci sayısının belirlenmesi norm belirlemesinden sonra asgari düzeyde değişikliğe başvurulması sağlıklı olacaktır. Norm

uygulanması doğru bir uygulama olmakla beraber gerekli altyapı oluşturulmadan bu uygulamaya geçilmesi durumunda sorunlarla karşılaşılacağı da açıktır (Gülbahar, 2004).

Norm sürecindeki sorunlardan en önemlilerinden biri norm fazlalığı olarak değerlendirilebilir. Norm fazlası olma durumu gerek öğretmenleri gerekse yöneticileri ve eğitim hizmetini etkileyen bir süreçtir. Bu durum bazı bölgelerde öğretmen fazlalığının olması bazı bölgelere ise yeterli öğretmen görevlendirilememesi şeklinde açık ve net bir şekilde görülmektedir. Zaman zaman öğretmenlerin norm fazlası olma durumlarını alan değişikliği yaparak çözümlenmeye gittikleri görülmektedir (Ersözlü vd., 2014; Gökyer, 2014). Ancak bu durumda geçici bir çözüm olarak görülmektedir. Yapılan bir araştırmada Milli Eğitim Bakanlığı'nda (MEB) 1999 yılından 2004 yılına kadar uygulanan norm kadro düzenlemesi değerlendirilmiş, Ankara ili içerisinde norm kadro uygulamalarının etkili olmadığı, öğretmenlerin norm fazlası olarak birikmesine yol açtığı belirlenmiştir (Düzgün, 2004). Programların planlaması sürecinde eğitim hizmetinin insan gücü kaynağını oluşturan öğretmenlerin de bu nedenle planlamasının yapılması önem taşımaktadır.

Norm kadro planlamalarında ders saati, norm belirleme takvimi, öğrenci sayısı gibi farklı türden ölçütlerin değerlendirilmesinin yanı sıra daha sistemsel değişikliklere gereksinim duyulmaktadır. Bu nedenle şu önerilerde bulunulabilir: Norm kadro süreçlerinin daha kapsamlı araştırmalar yapılmasının ardından tüm değişkenlerin dikkatle incelenerek belirlenmesi sağlanabilir. Norm kadro ölçütleri tüm okul üyelerinin görüşleri göz önünde bulundurularak daha sağlıklı planlanabilir. Norm dışı yığılmaların azalmasını önlemek için il içi il dışı nakil yönetmelikleri güncellenebilir. Ders saati değişiklikleri yapılacağı zaman öğretmenlerin norm sayıları dikkatle değerlendirilerek gerekli önlemler alınabilir. Öğretmenlerin yaş piramidi çıkarılarak emekli olacak öğretmenlerin sayıları ile ilgili kestirimler yapılabilir. Gelecekte eğitim sisteminde öngörülecek değişimler gözönünde bulundurularak teknolojik gelişmelerin etkisiyle farklı dallarda öğretmen yetiştirilmesi gerekliyse bu, insan gücü planlamasına yansıtılabilir. Her öğretim düzeyinde gelecekteki çağ nüfusları kestirilmeli, buna göre öğretmen sayıları incelenmelidir. Öğrenci/öğretmen oranlarıyla ilgili ölçütler açıkça belirlenmelidir. Gelecek yıllardaki eğitim sisteminin öğretmen istemi ile şu andaf yükseköğretimde öğrenim gören öğrenci sayıları karşılaştırılarak yetiştirilecek öğretmen sayıları konusunda önlemler alınmalıdır. İnsan gücü planlaması, eğitim sisteminin çözümlenmelerine dayandırılabilir. İnsan gücü planlaması yapmak kolay bir iş değildir; bununla birlikte insan gücü planlaması yapan örgütler başarıya ulaşabilmektedirler.

KAYNAKÇA

- Acar, H. (2000). Milli Eğitim Bakanlığına 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. https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000031
- Âdem, M. (1997). *Eğitim planlaması* (3. Baskı). Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Akçakaya, M. (2008). *İnsan kaynakları planlamasının bir aracı olarak norm kadro uygulaması* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Aydın, A., Sarier, Y., Uysal, Ş., Aydoğdu-Özoğlu, E. & Özer, F. (2014). Türkiye’de öğretmen istihdamı politikalarının değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(4), 397-420. <https://doi.org/10.14527/kuey.2014.016>
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi (nitelikli okul)*. Feryal Matbaası.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd Ed.). The University of Chicago Press.
- Bilgiç, V. (2003). *Yeni kamu yönetimi anlayışı, kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık.
- Brush, M. C., & Ruse, D. H. (2005). Driving strategic success through human capital planning: How Corning links business and HR strategy to improve the value and impact of its HR function. *Human Resource Planning*, 28, 49-60.
- Çınkır, Ş. & Kurum, G. (2017). Atanmak ya da atanmamak: Ücretli öğretmenlerin yaşadıkları sorunlar. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 5(3), 9-35. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.5c3s1m>
- Colclough, C. (1989). *How can the manpower planning debate be resolved?* [ILO Working Papers, No. 33]. https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1989/89B09_298_engl.pdf
- Düzgün, M. E. (2004). *Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda norm kadro uygulamalarının değerlendirilmesi (Ankara ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Ersöz, Z. N., Maviş, F. Ö., Özel, Ö. & Kürşadoğlu, A. E. (2014). Alan değişikliği yapan sınıf öğretmenlerinin geçtikleri alanla ilgili uyum sorunları ve çözüm önerileri. *Journal of Educational Policy Analysis*, 3(1), 8-23.
- Gökyer, N. (2014). The views of teachers who transferred to a new subject area in 2012 on their new areas and the switch. *Kastamonu Education Journal*, 22(3), 1187-1208.
- Gülbahar, B. (2004). *Milli Eğitim’de norm kadro uygulamasında karşılaşılan sorunlar ve konuyla ilgili çözüm önerileri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- İnce-Aka, E. & Yılmaz, M. (2018). Fen bilimleri öğretmen adaylarının atanamama kaygılarının incelenmesi üzerine bir araştırma. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi (JRES)*, 5(1), 105-123.
- Karakütük, K. (2018). *Eğitim planlaması*. Pegem Akademi Yayınları.
- Karakütük, K. & Özdoğan Özbal, E. (2019). Eğitim sisteminin gelecekteki öğretmen gereksinimi konusunda bir çözümleme. B. Aslan & F. Bıkmaz (Ed.), *Prof. Dr. Mehmet Ali Kısakürek’e armağan: Eğitimde 50 Yıl*. içinde (ss. 41-59). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach*. Sage.
- Merriam, S. B. (2002). Introduction to qualitative research. In S. B. Merriam (Ed.), *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis* (pp. 1-17). Jossey Bass.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2015). *Nitel veri analizi* (Çev. Ed. S. Akbaba Altun & A. Ersoy). Pegem Akademi.
- Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yönetici ve öğretmenlerinin norm kadrolarına ilişkin yönetmelik (2014, Haziran 18). *Resmi Gazete* (Sayı: 29034). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/21.5.20146459.pdf>
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2019). *2023 eğitim vizyonu*. <https://2023vizyonu.meb.gov.tr/>
- Sever, T. (2006). *İlköğretim okullarında norm kadro yönetmeliği uygulamasının 2001-2002 ve 2005-2006 yıllarında yönetici ve öğretmen görüşlerine göre karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi (İstanbul ili-Kartal ilçesi örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Timur, H. (2004). Norm kadro saptama teknikleri ve norm kadro kılavuzunu hazırlama yöntemi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 201-221.
- Toker Gökçe, A. (2012, Mayıs). *Atanamayan öğretmenlerin algılarına göre atanamama nedenleri ve işsizlikle başa çıkma yöntemleri* (Sözlü bildiri). 7. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Malatya, Türkiye.
- Venkateswaran, G. & Sivaraman, N. (2005) Manpower planning in 21st century. In M. S. Reddy (Ed.), *Globalisation and manpower planning* (pp. 48-61). Discovery Publishing House.
- Yılmaz, K. & Özdem, G. (2004). Norm kadro çalışmalarının üniversitelerde uygulanabilirliği: Nitel bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2), 115-136.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (5.Baskı). Seçkin Yayınevi.
- YÖK. (2020). *Yükseköğretim kurulu program atlası*. <https://yokatlas.yok.gov.tr/index.php>

EXTENDED ABSTRACT

1. Introduction

In terms of norm staff, especially the studies related to the teaching profession attract attention. In a study on the legislation, regulations and implementation of the norm staff (Sever, 2006), it was determined that the principals adopted the Norm Staff Regulation more. In another study (Düzgün, 2004), the norm cadre regulation implemented in the Ministry of National Education (MONE) from 1999 to 2004 was evaluated and it was determined that norm cadre implementations were not effective in Ankara province and caused teachers to accumulate as surplus norm. In the study of Gülbahar (2004), it was stated that the implementation of the norm cadre was a correct decision, but the implementation was started before the necessary infrastructure was established. Most of the civil servants working in public organizations are teachers and administrators working in the Ministry of National Education. It is very important to estimate the demand and presentation of a manpower of this magnitude both in terms of reviewing the manpower targets to be raised in this field and planning in relation to those to be processed. When the studies are evaluated, it is seen that recent researches are needed for the recent years. The problem of this research is that there is no current study that reveals the opinions of school principals and teachers about manpower, norm staff in educational organizations.

2. Method

It is aimed to reveal the situation regarding norm cadre practices as a form of manpower planning at schools, to identify problems and to propose norm cadre practices for solving problems according to the opinions of school principals and teachers. Basic interpretative design of qualitative research designs was used in the study.

Easily accessible case sampling, one of the purposeful sampling methods, was used to determine the study group of the study. As the researchers worked in Ankara, the school principals and teachers in the study group were also selected from Ankara for easy access. The study group consisted of eight school principals and ten teachers. Thus, a total of eighteen participants were reached. The determination of the number was terminated by receiving repetitive responses from the participants.

In the process of data collection, different ways were followed according to the status of the participants in the study group. All participants were contacted face-to-face, but eight of the participants wanted to fill in the forms themselves and then forward them by electronic message and others did not allow voice recording. Descriptive analysis technique was used in the analysis of the obtained data.

3. Findings, Discussion and Results

It is aimed to reveal the situation related to the norm applications at their schools, to identify the problems encountered during the practices and to determine the suggestions about how to implement the norm cadre practices to solve the problems according to the opinions of school principals and teachers. It was concluded that norm cadres were determined by taking into account “course hours”, “number of students”, “number of classrooms”, “elective courses” and “criteria in the regulation”. The process of determining the norm staff at schools is determined according to different variables in the form of the number of students and the number of classrooms as stated in the Regulation on the Norm Cadres of Educational Institutions Administrators and Teachers of the Ministry of National Education. One of the main objectives of the standard staff planning is to determine the needs of the services to be provided per unit and to meet them accordingly. Timur (2004) defines the norm staff as the number and qualification of the personnel that should be employed in relation to the workload required for an organization to achieve its purpose. Based on this definition, variables such as the number of students, number of classrooms and course hours are the determinants of the workload. Acar (2000) supports this result; emphasizes that the number of students in each class, branch or group should be within the limits accepted by international norms according to the type and degree of schools and institutions in determining the number of managers and teachers that should be in educational institutions. In addition to these criteria, elective course which is another criterion is also important in terms of norms. After determining the elective courses of the students, there is a need for a teacher. It is not appropriate to allocate teacher norm for each course in terms of efficiency. If the course is not selected, there is a problem such as teacher surplus.

Within the scope of the research, it was tried to determine who took part in the norm staff planning process. As a result of the opinions of the school principal and teachers, it was concluded that the school principal had an active role in the process of determining the norm staff, and that the teachers had a duty or did not have any duties within the quota determination boards.

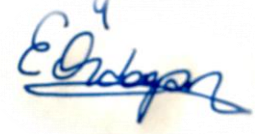
At schools, there are problems about norm staff calendar, elective courses, changes in the number of students and being more than norm. The norm calendar is set in September. However, as this calendar is in a period in which the academic year starts, it may be too late to plan for the schedule. School administrators and teachers state that they have problems due to this situation. Planning before September may cause problems due to the lack of clarity of the number of students and the absence of elective courses. Therefore, following the number of students and elective course planning, it may be appropriate to make norm staff planning. Elective course status is one of the most important problems in terms of norms. Whether a course is an elective course requires teacher planning according to it. Cerit et al. (2014) found that administrators and teachers had problems in planning elective courses with the transition to the new education system. The choice of elective courses is too high and the lack of planning causes adversity in the education process. Another problem in norm staff planning is the changes in the number of students. Norm staff planning is planned by taking into consideration the number of students according to the Regulation on Norms of Administrators and Teachers of Educational Institutions affiliated to the Ministry of National Education. Therefore, changes in the number of students directly affect the norm staff. While some of the teachers' excess norms occur in relation to these changes, the process regarding teacher needs cannot be solved.

Excess norm is a process that affects both teachers, principals and education service. From time to time, it is seen that teachers go to solve the excess norm norms by making changes in the field (Ersözlü et al., 2014; Gökyer, 2014). However, it is seen as a temporary solution in this case. In the planning process of the programs, it is important to plan the teachers who constitute the manpower resource of the education service.

When the opinions of both principals and teachers were examined, it was concluded that there were some problems regarding the norm staff practices at schools, and that these problems were not only caused by the regulations related to course hours but more systematic changes were needed. For this reason, the following suggestions can be made: After more extensive research on norm staff processes, all variables can be carefully examined and determined. Norm cadre criteria can be planned in a healthier way if the opinions of all partners are taken. In order to prevent the reduction of out-of-norm agglomeration, in-province out-of-province transport regulations can be updated. Necessary precautions can be taken by carefully evaluating the number of teachers' norms when course time changes are to be made. By estimating the age pyramid of the teachers, estimates can be made about the number of retired teachers. Considering the changes to be foreseen in the education system in the future, if it is necessary to train teachers in different branches with the effect of technological developments, this can be reflected in manpower planning. At each level of education, future age populations should be estimated and the number of teachers should be examined accordingly. Criteria for student / teacher ratios should be clearly defined. Measures should be taken on the number of teachers to be trained by comparing the teacher demand of the education system in the following years with the number of students currently studying in higher education. Manpower planning can be based on the analysis of the education system. Manpower planning is not an easy task; however, organizations that make manpower planning can succeed.

ETİK BEYANNAME

Bu çalışmanın araştırma ve yazım sürecinde araştırmacılar tarafından bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, farklı eserlerden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, araştırmanın tamamının veya bir kısmının farklı bir akademik yayın platformuna yayımlanmak üzere gönderilmediğini, belirtilen konularda yazarlarının bilgi sahibi olduğunu ve gerekli kurallara uyulduğunu beyan ederim. 29/11/2020



Ece ÖZDOĞAN ÖZBAL
Araştırmanın Sorumlu Yazarı