

Milli Eğitim Bakanlığında Norm Kadro Uygulaması: Isparta İlinde Okul Yöneticileri Üzerinden Bir Değerlendirme*

Fatma BAKI**
Osman Kürşat ACAR***

ÖZ

İnsan faktörü, örgüt amaçlarına ulaşmada kullanılan en önemli kaynaklar arasında yer almaktadır. Örgütlerin amaçlarına ulaşmak için gerekli personelin bulunması ve bu personelden en etkin ve verimli şekilde yararlanılması için gerekli örgütsel faaliyetlerin tümünü içeren personel yönetimi kavramı 1980'li yıllardan itibaren yerini daha kapsamlı olan insan kaynakları yönetimi kavramına bırakmaya başlamıştır. Türkiye'de kamu personel yönetiminde kariyer sistemi esasının benimsenmiş olmasına rağmen 1950'li yıllardan bu yana iş sınıflandırması yani kadrolama sistemine geçiş için öneriler getirilmiştir. 1990'lı yıllarda getirilen norm kadro uygulamasıyla birlikte esasta değişiklik yapma ve tüm yapıyı kadrolama sistemine göre düzenleme politikası yeniden gündeme gelmiştir. İnsan kaynağı yönetimi konuları arasında yer alan norm kadro örgütlerde, insan faktöründen etkin ve verimli şekilde yararlanarak, emeğin verimliliğini artırmayı hedeflemektedir. Bu hedefini ise örgüt için optimum nitelik ve nicelikteki kadroyu saptayarak gerçekleştirir. Bu kadro saptama işlemi ile örgütün fayda maksimizasyonunda önemli derecede pozitif artış görülmektedir. Norm kadro uygulaması ile çalışanların sayısı ve vasfına göre belirlenen kadro standartları oluşturularak kıyaslama yapılabilecek objektif veriler elde edilmektedir. Bu sayede çalışanların performansları daha hızlı ve hakkaniyete uygun olarak değerlendirilebilmesi, gereksiz unvan ve fazla istihdamın önlenmesi, çalışan ihtiyaçlarının tespitinin kolaylaşması sağlanabilmektedir. Bu çalışmada Isparta Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı eğitim kurumlarındaki yöneticilerin norm kadro çalışmaları hakkındaki görüş ve önerileri nitel araştırma yöntemiyle tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada Isparta merkezindeki 21 okul yöneticisi örneklem olarak seçilmiş ve elde edilen bulgular içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda norm kadro uygulamasının yöneticiler açısından düzensiz kadrolaşmayı önleyen, nesnel veriler sunarak güvenilirliği arttıran, kaynakların dengeli kullanımı bakımından gerekli ve yararlı bir çalışma olarak görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte hızlı norm dalgalanmaları ve eğitim bölgelerinin düzenlenmesi, çalışma körlüğünün engellenmesi gibi geliştirilmesi gereken alanlarında bulunduğu saptanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerle genele bakıldığında, norm kadro uygulamasının gözden geçirilmesi gereken alanları bulunmasına rağmen Milli Eğitim Bakanlığı açısından faydalı bir uygulama olduğu ve yöneticiler tarafından büyük ölçüde kabul gördüğü söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Norm Kadro, Milli Eğitim Bakanlığı, İnsan Kaynağı Planlaması, Isparta, Nitel Analiz

Norm Staff Practice in Ministry of National Education: A Qualitative Research Sample in Isparta Province

ABSTRACT

Human factor is one of the most important sources which use of achievement for organizational goals. Norm staff aims to increase the efficiency of labor by taking advantage of the human factor in organizations effectively and efficiently. This aim is accomplished by determining the optimal quality and quantity of staff for the organization.. With the norm staff practices, objective data that can be compared are obtained by creating staff standards that are determined according to the number and quality of the employees. For this reason, the performance of employees can be evaluated faster and more equitable. In this study, the opinions and suggestions of managers who is working in educational institutions affiliated to Isparta National Education Directorate regarding norm staff work were determined by qualitative research method. The target population of the study is Isparta province. Directors are identified as examples in Isparta downtown. The results were analyzed by content analysis method. As a result of the interviews in this context, it was concluded that the implementation of the norm staff was seen as a necessary and useful work by the managers. However, it has been found that there are areas that need to be developed such as regulation of rapid norm waves and education areas. Considering the data obtained as a result of the research, it can be said that although the norm staff practice has areas that need to be revised, it is a beneficial practice for the Ministry of National Education and has been widely accepted by the administrators.

Keywords: Norm Staff, Ministry Of National Education, Human Resource Planning, Isparta Province, Qualitative Research

* Bu makale, IV. Yıldız Sosyal Bilimler Kongresi kapsamında sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

** Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans, orcid no: 0000-0002-4481-7552, av.fatmabaki@outlook.com

*** Dr. Öğr. Üyesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, orcid no: 0000-0002-1961-645X, osmanacar@sdu.edu.tr

Makalenin Gönderim Tarihi: 30.05.2020; Makalenin Kabul Tarihi: 16.06.2020

1. Giriş

Örgütler amaçlarına ulaşmada yer, zaman, para, malzeme ve personel gibi farklı kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynaklardan en önemlisi hele okul gibi bir örgüt söz konusu olduğunda insan kaynağıdır. Yeterli nitelik ve nicelikteki personel istihdamı, kaynakların etkin ve verimli kullanımında vazgeçilemeyecek bir öneme sahiptir. C. Nortchote Parkinson “İş her zaman bitirilmesi için verilen zamanı dolduracak kadar uzundur ve daha çok görevli her zaman daha çok zaman kaybıdır.” (Parkinson, 1996) diyerek norm kadronun önemini dolaylı olarak belirtmiştir. Buradan hareketle örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için optimum nitelik ve nicelikteki personel istihdamının tercih edilmesi gerekliliği her zaman için ifade edilebilir.

Norm kadro, örgütte iş analizi çalışmaları sonucu ortaya konulan ödev, iş tanımlamaları, yetki ve sorumluluklar ile veyine iş gerekleri çalışmaları sonucunda bulunması gereken nitelikleri gösterir. Dolayısıyla norm kadro, belli özellikleri taşıyan bireylerin belirli görev, yetki ve sorumlulukları yerine getirmek için işgal edebilecekleri hizmet yerini ifade eder (Bilgin ve Aytürk, 2003; 159). Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında uygulanacak norm kadro ise “Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarında bulunması gereken yönetici ve öğretmen sayısını ifade eder.” (Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik, 2014; madde 4). Bugün kamu personel sayısı genel olarak değerlendirildiğinde belediyeler, millî eğitim ve üniversite akademik kadroları çıkarıldığında kamu personel sisteminde hala çok önemli sayıda takribi %70 civarında kamu çalışanının norm kadroya tabi olmadığı söylenebilir. Bu kamu yönetimi ve kamu personel sistemi için önemli bir eksikliklerdir.

Bu çalışmada Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında görevli olan yöneticilerin norm kadro düzenlemesi hakkındaki genel kanılarını öğrenerek, yapılan görüşmeler doğrultusunda uygulamada yaşanan sorunların tespiti ve çözümüne yönelik önerilerin sunulması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler sonucunda norm kadro uygulamasının gerekli ve faydalı bir uygulama olduğu tüm yöneticiler tarafından kabul görmüştür. Yöneticiler genel olarak norm kadronun faydalı yönlerini, düzensiz kadrolaşmayı önlemesi, kaynakların dengeli kullanımının sağlanması ve objektif ölçütleri içermesi sebebiyle güvenilirliği arttırması şeklinde ifade etmişlerdir. Ancak hızlı norm dalgalanmalarının düzenlenmesi, eğitim bölgelerinin düzenlenmesi gibi geliştirilmesi gereken alanlarında bulunduğu saptanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Genel Olarak Norm Kadro

İnsan kaynakları yönetim fonksiyonu olan iş analizi ve insan kaynağı planlaması kapsamında değerlendirilen norm kadro, en geniş anlamda bir örgütün veya alt biriminin işlevlerini, görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için örgütün altyapısı göz önünde tutularak ihtiyaç duyduğu kadronun optimal biçimde nitelik ve nicelik olarak belirlenmesidir (Ömürgönülşen ve Öktem, 2004; 251). Bir başka tanımlamada bir işletme, bir kuruluş ya da bir birimin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için uyguladığı teknoloji de dikkate alınarak amacı doğrultusunda yapması gereken işlerin yıllık iş yüküne göre orada istihdam edilmesi gerekli personel sayısının nitelikleri itibarıyla saptanmasıdır (Timur, 2004; 203). İdeal insan kaynağının saptanmasını sağlayan norm kadro sisteminin fazla istihdamın önlenmesi, işgücü verimliliğinin arttırılması, eşit işe eşit ücret ilkesinin işlerlik kazanması, gereksiz unvan oluşumunu engellemesi, liyakatın esas alınması, hızlı ve güvenilir kararlar alınması gibi amaç ve yararlarının bulunduğu söylenebilir (Timur, 2004; Kalkandelen, 1997; Bilgin ve Aytürk, 2003; Yüceyılmaz, 2016).

Kadro saptama faaliyetleri, kaynakların dengeli kullanımının sağlanması sadece günümüzde değil, geçmiş dönemlerde de kullanılan bir uygulama olmuştur. Karahanlılar Döneminde devlet yapısında yer alan çalışanlar için örgüt şemaları ortaya konulmuş ve yine bu dönemde Yusuf Has Hacıp, eserlerinde kadrolaşmaya yönelik bakış açısını yansıtmıştır. Selçuklular Döneminde ise Nizamülmülk, eserinde her seviyedeki kadrolar ve bu kadrolarda çalışacakların nitelikleri konusuna değinmiştir (Kalkandelen, 1997; 42-45). Bugünkü anlaşıldığı hali ile batı tipi memurluğun ilk uygulamaları Tanzimat Dönemi ile başlamıştır. Cumhuriyet döneminde ise kamu personel rejimi için birçok düzenleme yapılmıştır. Başta Memurin Kanunu ile birtakım düzenlemeler yapılmış, ardından 1961 Anayasası'nın koyduğu ilkeler doğrultusunda, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, TBMM'de 10 ay aralıklı süren görüşmeler sonucunda 1965 yılında kabul edilmiştir. Ancak, maliyeci bakış açısıyla hazırlanması, birçok düzenlemeyi tüzük ve yönetmeliklere

birakması, ülkenin kültürel ve idari kodlarını bilmeyen yabancı uzmanlar etkisinde çıkarılması, yürürlüğe girdikten sonra 5 yıl askıda kalması ve kısa süre içinde çok ciddi değişikliklere uğraması gibi birçok eleştiri bu kanun için yapılmıştır. Bu yönü ile bugün norm kadro başta üzere kamu personel sisteminde yaşanan sorunların temelinde kamu personel tarihindeki olumsuz birikim vardır (Acar, 2019). 1980 sonrası Türk kamu personel sistemine önemli bir kavram olan esneklik, etkinlik, verimlilik dahil edilmiştir. Bu kavram ile birlikte memurluk nicel ve nitel olarak değişmiştir (Aslan, 2014; 21-33).

Kamuda 1980 öncesi hâkim olan personel yönetim anlayışı yerine etkinlik ve verimlilik eksenli insan kaynakları yönetimi anlayışına doğru kamunun statükocu yapısına rağmen geçildiği yönünde görüşü literatürde ağır basmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, yeni bir kavram olarak sunulmasına rağmen önem kazanmasında etkin olan unsurların temelinin oldukça geçmişe dayandığı söylenebilir (Can, 2012; 15-16). Personel yönetimi kavramı, örgütlerin amaçlarına ulaşmak için gerekli kişilerin bulunması ve bu kişilerden en etkin ve verimli bir şekilde yararlanılması için gerekli örgütsel etkinliklerin tümü iken (Kayar, 2011; 2) kamu yönetimi açısından bakıldığında kamu personel yönetimi ise devletin istihdam ettiği personelin çalıştırılma rejimi olarak tanımlanabilir (Aslan, 2005; 1). İnsan kaynakları yönetimi ise klasik personel yönetiminin bordrolama ve özlük dosyasına dayanan anlayışının ötesinde bir kavram olarak ele alınabilir. İnsan kaynakları yönetimi iş analizi, insan kaynağı planlama, performans yönetimi, kariyer yönetimi, iş değerlendirme ve ücret yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, uluslararası insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemi, endüstri ilişkileri ve sendikacılık, disiplin ve motivasyon gibi işe girişten işten ayrılmaya kadar çalışana, memura çok daha geniş perspektiften bakan bir sistem ve anlayıştır.

Genel olarak personel sistemlerinin kuruluşu açısından iki çeşit sistem bulunmaktadır. Bunlar kariyer (rütbe) sistemi ve kadro (sınıflandırma) sistemidir. Türkiye'nin dağınık mevzuat yapısı, parçalı, tepkiye dayalı oluşturulan politikalar ile şekillenmiş kamu personel sistemi, kariyer sistemi ve kadro anlayışı arasında sıkışmıştır. Türkiye personel yönetiminde kariyer sistemini benimsemiştir. Ancak 1950'li yıllardan bu yana hazırlanan çeşitli rapor ve yasa tasarılarında, iş sınıflandırması sistemine geçilmesi için birtakım öneriler getirildiği görülür. 1990'lı yıllarda norm kadro uygulamasıyla birlikte temelli değiştirme ve tüm yapıyı kadrolama sistemine göre inşa etme politikası yeniden gündeme gelmiştir (Güler, 2013; 190-195). Geline nokta birkaç kurum hariç norm kadro konusunda belirgin ilerleme sağlanamamıştır.

2.2. Türkiye'de Kamuda Norm Kadro Uygulamaları

Türkiye'de kamu personel sistemi genel olarak bir önceye tepki politikaları ile şekillenmiş, batılılaşma eksenli çok sık değişen, dağınık bir mevzuat yapısı ile şekillenen, maliyeci bakış açısıyla genellikle ücret temelli değerlendirilen, siyasal etkinin sık görüldüğü bir sistemdir. Hukuki açıdan yapısal olarak Kıta Avrupası'na özelde Fransa kökenli idare hukukuna dayanan ama reform noktasında Anglosakson ekseninde bazen ABD bazen İngiltere'den etkilenen bir arayış içinde olagelmıştır. Örgüt kültürü olarak kamu çalışanları açısından genel olarak verimli çalışmanın benimsenmediği bir örgüt iklimi hakimdir. Bu anlamda örgüt kültürünü açıklaması açısından “devlete sırtını dayamak”, “Allah'tan sağlık devletten maaş”, “salla başı al maaş” gibi deyişlerin etkin olduğu bir yapıdan bahsedilebilir. Ayrıca iş güvencesi anlayışının hâkim olduğu, ücretlerin piyasa şartlarına göre iyi olduğu, özel sektöre göre daha az çalışmanın dikkat çektiği bir yapıdan bahsedilebilir (Acar, 2019; 120). Böyle bir kamu personel sistemi içinde norm kadro konusunun çok iyi bir geçmişe sahip olduğunu söylemek pek mümkün değildir.

Türkiye'de norm kadro konusunda öncelikle Millî Eğitim Bakanlığı, belediyeler ve son olarak üniversitelerde akademik personel için çıkartılan norm kadro uygulamaları dikkat çekmektedir. Millî Eğitim Bakanlığında norm kadro çalışmaları 1990 yılında başlamış ve özellikle öğretmen kadrolarına yönelik düzenlemeler ele alınmıştır. Aslında 4 milyonu aşan kamu çalışanı içinde neredeyse 1 milyona yakın kişinin millî eğitim çalışanı olduğu düşünüldüğünde bu çok geç kalınmış bir çalışmadır. 03.08.1990 tarihinde 20594 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren “*Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Öğretmenlerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*” ile bu yönetmelik doğrultusunda belirlenen “*Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumların Standart Kadrolarının Tespitine Dair Esas ve Usuller*” MEB'de norm kadro çalışmalarının temel dayanağı olmuştur (Keskin ve Demirci, 2003; 28-29). Son olarak “*Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik*” 18.6.2014 tarihinde yayımlanarak yürürlüğe girmiştir ve günümüzde MEB'de norm kadro düzenlemesinde bu yönetmelik esas alınmaktadır.

Belediyelerdeki norm kadro çalışmaları da milli eğitim gibi geç başlamıştır. 2005 tarihli 5393 sayılı Belediye ve 2004 tarihli 5216 sayılı Büyükşehir Belediye kanunları ile belediyelerin personel yapısında insan kaynakları eksenli önemli değişimler yaşanmıştır. Yeni kanunlar 657 sayılı DMK'den ayrı bir personel statüsü öngörmemiştir. Ama norm kadro uygulamasına geçilmesi, belediye meclislerine kadro ihdas ve iptal etme yetkisi verilmesi, sözleşmeli personel istihdam edebilme imkanının verilmesi, üst düzey yönetici kadrolara başka kamu kurum ve kuruluşlarından görevlendirilebilme, personele başarı durumuna göre ikramiye verilmesi gibi önemli adımlar atılmıştır. Bu değişimler ile birlikte belediyelerin insan kaynağı yönetimi konusunda önemli yenilikler kazandığı iddia edilmiştir. Ama norm kadro uygulaması ile aslında merkezi hükümet, belediyelerin insan kaynağı yönetimi üzerinde vesayetçi anlayışını devam ettirmiştir. 5393 sayılı Belediye Kanunu madde 49'a göre belediyelerin norm kadro çalışmalarını yapma yetkisi İçişleri Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığına verilmiştir. Belediyenin ve bağlı kuruluşlarının norm kadroları İçişleri Bakanlığı ve Devlet Personel Başkanlığınca belirtilen ilke ve standartlar çerçevesinde belediye meclisi kararıyla belirlenebilmektedir (Peker ve Şen, 2015; 119).

Bu alanda son zamanlarda yapılan düzenlemelerden birisi de üniversitelerin akademik kadrolarına yönelik olarak Yüksek Öğretim Kurulu tarafından 2 Kasım 2018 tarihinde çıkarılan "*Devlet Yükseköğretim Kurumlarında Öğretim Elemanı Norm Kadrolarının Belirlenmesine ve Kullanılmasına İlişkin Yönetmelik*"tir. Bu yönetmelik ile birlikte üniversitelerin akademik kadrolarında bazı durumlar için kadro sınırlaması bazı durumlarda rektörlere daha kolay kadro ihdası sağlama gibi önemli değişimler öngörülmüştür (Karataş ve Avcı, 2019). Bu yönetmelik ile ilgili plansız, programsız hazırlandığı ve üzerinde yeterli çalışılma yapılmadan çıkarıldığı yönünde önemli eleştiriler olmuştur. Tıp Fakültesi veya Fen Edebiyat Fakültesi gibi farklı yapıları olan fakültelerde uygulamalar neticesinde birtakım sorunlar ile karşılaşmış ve üzerinde değişiklikler yapılmıştır.

3. Isparta Milli Eğitim Müdürlüğünde Norm Kadro Uygulamaları

3.1. Araştırma Deseni, Evren ve Örneklem

Bu çalışmada, okul yöneticilerin sahip oldukları deneyim, düşünce ve görüşlerinden faydalanarak, MEB'de uzun zamandır uygulanan norm kadro hakkındaki genel algı hakkında birtakım çıkarımlar yapmak amaçlanmıştır. Çalışmada yöntem olarak "gözlem, görüşme, doküman analizi ile toplanan verileri, algı ve olayların doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir bakış açısıyla ortaya konması olarak tanımlanabilecek olan nitel analiz yöntemi seçilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016; 41). İlerleyen dönemler için literatüre bir katkı sunmak amacıyla yapılan çalışmada, nitel analiz yöntemi ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler içerik analizi ile değerlendirilmiştir.

Çalışma evrenini Isparta il merkezi ve ilçeleri ile birlikte o dönem için 416 eğitim kurumunda görevli yöneticiler (Bu yöneticilerin yaklaşık sayısı 800) oluşturmaktadır. Örneklemi ise Isparta merkezde Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan yöneticiler arasından seçilmiş olan 21 kişidir. Çalışmamızda amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi seçilmiştir. Hızlı sonuç alınması ve pratik olması nedeniyle bu örnekleme yöntemi tercih edilerek Isparta merkezde yer alan ve erişilmesi kolay olan okul yöneticileri üzerinden çalışma tamamlanmıştır. (Yıldırım ve Şimşek, 2016; 123). Araştırmada elde edilecek olan verilerin anlamlı olabilmesi için katılımcıların konu hakkında bilgi sahibi olmasına önem verilmiştir. Özellikle norm kadro çalışmalarında faaliyette bulunan veya bu çalışmalardan direkt olarak etkilenen kişilerin görüşlerinin alınması norm kadro uygulamasına yönelik algıyı, kurumun etkinlik ve verimliliğine katkısını, uygulamanın olumlu ve olumsuz yanlarını öğrenmek açısından önem taşımaktadır. Bu kapsamda 6 ilkokul müdürü, 6 ortaokul müdürü, 6 lise müdürü, 1 tane il milli eğitim şube müdürü, rehberlik ve araştırma merkezi müdürü ve halk eğitim merkezi müdürü olmak üzere yönetici kesiminde yer alan 21 katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara yönelik verilerin kodlanma biçimi

Katılımcılar	
İlköğretim Müdürü	Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6
Ortaokul Müdürü	Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12
Lise Müdürü	Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18
İl Milli Eğitim Şube Müdürü	Y19
Rehberlik Araştırma Merkezi Müdürü	Y20
Halk Eğitim Merkezi Müdürü	Y21

Çalışmada veri toplama noktasında görüşülen yöneticilerden konu ile alakalı geçmiş deneyimlerine, uygulamalarına dayanarak ayrıntılı, anlamlı bilgiler almak için derinlemesine görüşme yapılmıştır (Aziz, 2010). Bu görüşme yöntemini seçilme amacı, uzun süredir norm kadro uygulamasının içinde olan yöneticilerin düşüncelerini, birikimleri, tecrübelerini, duygularını, norm kadro uygulamasına bakış açılarını ve uzun vade de neler olabileceğini, uygulamanın artılarını ve eksilerini derinlemesine keşfetmektir (Baş ve Akturan, 2008). Görüşme yapılırken görüşme akışına bağlı olarak ilave sorular da sorabilme esnekliği sağlanması nedeniyle yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılmıştır (Türnüklü, 2000).

Araştırma verileri Ocak 2018 ile Şubat 2018 tarihleri arasında toplanmıştır. Sorular ilk olarak 8 okul yöneticisi ve 2 uzman kişi ile görüşülerek tekrardan yapılandırılmıştır. Toplanan verilerin ayrıntılı bir şekilde rapor edilmiştir. Görüşmelerden elde edilen verilere herhangi bir yorum katılmadan verilmiştir. Görüşmelerde yöneticilerin isteğine bağlı olarak ses kaydı alınmış, izin vermeyen görüşmecilerin kayıtları yazılı olarak kaydedilmiştir. Görüşme esnasında yönlendirmeden kaçınılmış ve görüşmeler 30-45 dakika sürmüştür. Daha sonra görüşmeler yazılı hale getirilmiş ardından betimsel şekilde de özetlenen ve yorumlanan verileri anlamlı hale getirmek kavram ve ilişkileri ortaya koymak için içerik analizine tabi tutulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

3.2.Araştırmanın Bulguları

Bu çalışmada, norm kadro uygulamasının MEB’de çalışan yöneticiler gözüyle incelenmesi ve uygulamadaki mevcut eksikliklere önerilerin sunulması amacıyla altı adet araştırma sorusu belirlenmiştir. Bu sorular norm kadro uygulamasının olumlu ve olumsuz yanları, uygulamada kullanılan ölçeklerin yeterliliği, uygulamanın kurumun etkinliği ve verimliliği üzerine etkisi, uygulamanın idareci ve öğretmenler üzerindeki etkileri, son olarak da uygulamaya getirilebilecek öneriler açısından görüşler almaya yöneliktir.

Yönetici olarak norm kadro uygulamasını nasıl değerlendiriyorsunuz şeklindeki soruyu cevaplandıran 21 yöneticiden 8’i norm kadronun tamamen doğru, olumlu ve yararlı bir uygulama olduğunu, 13 tanesi ise uygulamayı olumlu görmekle birlikte bazı sorunlu alanların bulunduğunu ve bunları iyileştirmeye yönelik düzenlemelerin yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Norm kadro uygulamasının doğru olduğunu ifade eden yöneticilerden 8’i uygulamayı tam anlamıyla doğru kabul etmektedirler. Bu açıdan bakan yöneticilerden Y3 ve Y19 norm kadro uygulamasını tasarruf ve ekonomi açısından, Y9 ve Y13 verimlilik ve etkinlik bakımından, Y16 ve Y20 rasyonellik sağlaması bakımından, Y5 ve Y10 ise nedenini belirtmeden uygulamayı olumlu gördüklerini ifade etmiştir. Norm kadro uygulamasına olumlu ancak eksiklikler mevcut olduğunu belirten yöneticiler kurumdaki norm dalgalanmalarına dikkat çekmişlerdir. İlköğretim müdürü olan Y1 “Norm kadro uygulaması siyasi etkileri azaltır, güvenilir bir ortam oluşturup çalışma huzurunu destekler” demekle birlikte bunun sağlıklı bir şekilde uygulandığında yararlı olacağını ifade etmiştir. Y2 ise “Norm kadro çalışması tam manasıyla uygulanırsa olumludur. Ancak ihtiyaç olmadığı halde mahkeme kararıyla gelen öğretmen kurumun çalışan dengesini bozabilmektedir. Bu durumun düzeltilmesi gerekir.” demiştir. Y4 “Uygulama yararlı ve gereklidir.” demekle beraber norm kadro çalışmalarının uzun vadede planlanarak yapılmasının daha faydalı olacağını, bunun da Merkezi Nüfus İdaresi Sistemi’nden alınacak doğum oranı ile yapılabileceğini, bu sayede öğrencilerin daha uygun imkanlarda ders yapabileceğini ifade etmiştir. Y6 “Norm kadro standardı saptamak açısından önemli ve olumludur. Ancak objektif olmalıdır.” demiştir.

Ortaokul müdürlerinden Y7 “Gerçekten yönetmelik uygulanabilirse sistem çok iyi. Ancak seçmeli ders gibi etkenler durumu etkileyebiliyor.” demiştir. Y8 “Norm kadro uygulamasında beden eğitimi, görsel sanatlar gibi derslerin ders yükü ile matematik, Türkçe gibi derslerin ders yükü miktarı arasındaki farklılık sebebiyle bazı öğretmenlerin gözünde adaletsiz bir durum var gibi gözükmektedir.” demiştir. Y11 ise “Norm kadro uygulaması yararlıdır ve devam etmelidir. Ancak öğretmen için hizmet puanı ölçütünün yanında performans değerlendirme sistemi de getirilmelidir. Bu sayede kurumda verimliliği arttıran öğretmen öncelik kazanacak ve oluşacak rekabet durumundan dolayı öğretmenlerin verimliliği dolayısı ile de kurumun verimliliği daha da artacaktır. Bu şekilde çalışma körlüğü durumu aşılabılır.” demiştir. Y12 “Norm kadro gerekli ve yararlı bir çalışmadır. Ancak küçük okullarda norm sağlanamaması sebebiyle bazı alan hocalarında eksiklik yaşanabilmektedir. Bağımsız köy okullarında 6 ders saatine 1 norm verilirken eğitim bölgesi içindeki okullarda 21 saate 1 norm verilmektedir. Dolayısıyla merkezde olup şube sayısı az olan okullara norm verilememektedir. Ayrıca özellikle ortaokullarda rehber öğretmenlerin önemi çok fazladır. Bu sebeple rehber öğretmenlere yönelik norm kadrolarda iyileştirmeler yapılması gerektiğini düşünüyorum.” şeklinde ifade etmiştir.

Tablo 2. Yöneticilerin MEB’e bağlı eğitim kurumlarındaki yönetici ve öğretmen norm kadro uygulaması ile ilgili belirttikleri sorunlar ve çözümler

Kod	Sorun Temalar	Görüş Sayısı	Çözüm Temalar	Görüş Sayısı
Norm kadro sorun ve çözüm bulguları	Hızlı norm dalgalanmaları	11	-İl emrine atamalar merkeze yakın çevrede de istihdam edilebilmeli -Norm sınırlarında esnekleşme -Uzun vadeli planlar yapılmalı -Norm fazlası çalışan bir süre daha kurumda istihdam edilmeli	6 4 2 2
	Çalışma körlüğü	10	-Belirli bir süreden sonra çalışma yeri değişikliği sağlanmalı	10
	Eğitim bölgesi	6	-Okul ihtiyaçlarına öncelik verilmeli -İl milli eğitim normu oluşturulmalı	6 1
	Norm işlemleri ve atama zamanı	6	-Eğitim öğretim yılı başlamadan yapılmalı	4
	Seçmeli derslerdeki inisiyatifler	5	-Seçmeli derslerde yöneticilere tanınan esnekliğin sınırlandırılması	3
	Kadro ihtiyacı	5	-Müdür başyardımcısı kadrosu için sınır azaltılabilir -İlköğretimlerde müzik, beden eğitimi öğretmenliği kadrosu sağlanmalı -Rehber öğretmeni ihtiyacına önem verilmeli	1 3 3
	Çalışma süreleri	4	-Makul miktarda arttırılabilmeli -8-5 çalışma süresi getirilmeli	2 2
	Destek eğitim	4	-Sürekli eğitimi sağlama	4

Performansın dikkate alınmaması	1	-Performans değerlendirmeye önem verilmeli	1
--	---	--	---

Lise müdürü olan Y14 “Norm kadro uygulamasını olumlu karşılıyorum. Norm kadro, kadroların dengeli kullanılmasını sağlayan mümkün olduğunca atıl beklentileri önlemeye yarayan öğretmenlerin çalışma ortamlarını düzenleyen bakanlığın uyguladığı bir kadro biçimidir.” demiş ve şunları eklemiştir. “Uygulamada branş öğretmenleriyle ilişkilendirebileceğimiz seçmeli ders saatleri çok fazla ve bazı seçmeli dersleri atarken belirli bir kural yok. Bu durum norm değişikliği yaratabileceğinden dolayı inisiyatifte bırakılmamalıdır.” Yönetici Y15 “Norm kadro olumlu, yararlı ve gerekli bir uygulamadır. Ancak normun daha dengeli saptanabilmesi için bölge normu yerine il milli eğitim normunun oluşturulması gerektiği kanaatindeyim.” demiştir. Y17 “Norm kadro uygulaması insan kaynağının dengeli kullanımı verimliliğin artırılması yığılmaların önlemesi açısından olumludur. Lakin çok sık oluşan norm dalgalanmaları motivasyonu olumsuz etkilemektedir.” demiştir. Yönetici Y18 ise “Norm kadro uygulaması mükemmel bir çalışma olmakla birlikte norm kadroyu belirleyen ölçütler yeterli değildir.” şeklinde görüşünü belirtmiştir.

Y21 “Norm kadro kurumdaki ideal çalışana sağlama açısından gerekli ve olumlu bir uygulama iken yöneticilerdeki yetkinin olumsuz kullanılması halinde normun değişebiliyor olması uygulamadaki sorunlu bir kısımdır.” demiştir.

Kurum yöneticilerinin norm kadro ile ilgili belirttikleri sorun ve çözüm yolları ile görüş sayılarına yönelik bilgiler Tablo 2’de verilmektedir. Tablo 2’deki temalar oluşturulurken Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmeliklerde meydana gelen değişimler de incelenmiştir. Tabloda da görüldüğü üzere en fazla görüş norm kadrodaki hızlı dalgalanmalar konusunda gerçekleşmiştir. Belirtilen bu tema içerisinde il emrine atamaların sadece il merkezinde değerlendirilmesi konusu en fazla görüş birliği oluşturan sorun olmuştur. Yöneticilerden 6 tanesi il emrine atamaların sadece merkeze atanmasını norm dalgalanmasına sebep olduğunu belirtmektedir. Yöneticilerden Y6 “Bu atamalar sebebiyle ilçelerde bulunan yüksek hizmet puanlı öğretmenler merkeze geçişte öğretmen ihtiyacı oluşmadığı için sorun yaşamaktadır. Yapılacak olan özür grubu atamalarının mümkün mertebede norm fazlası oluşumunu engelleyecek şekilde yapılması gerekir.” demektedir. Esnekleşme çözüm teması içerisinde değerlendirilen yöneticiler ise, norm kadro yönetmeliğindeki sınırların çok net olması sebebiyle kısa süreli değişikliklerin meydana geldiğini ifade etmiş ve sınırlara bir miktar esneklik tanınmasının yararlı olacağını belirtmişlerdir. Yöneticilerden Y7, “Okulun ve çevrenin niteliğine göre norm kadro sınırlarında bir miktar esnekleşmenin getirilmesi hızlı değişiklikleri engelleyecektir.” diye ifade etmiştir. Çözüm temalar altındaki diğer bir tema ise uzun vadeli planların yapılmasıdır. Yöneticilerden Y4 bu konu hakkında “MEBBİS sisteminden alınacak doğum oranlarına göre uzun vadeli planların hayata geçirilmesi gerek, böylelikle ileriye yönelik daha net adım atma imkanı oluşur.” demektedir. Hızlı norm dalgalanmalarına bağlı son çözüm tema ise norm fazlası duruma gelen çalışana bir süre daha kurumda istihdam etmedir. Bu konuda görüşte bulunan yönetici Y17 “Norm kadro fazlasına düşen öğretmen arkadaşlarımız kurumdan ayrıldıktan kısa bir süre sonra yeni norm ihtiyacı oluşabiliyor ve kuruma yeni bir öğretmen geliyor. Bu durumda gidecek olan öğretmende tedirginlik oluşuyor ve öğrencilerin de yeni bir öğretmene alışması gerekiyor. Bu süreç taraflar açısından yıpratıcı olabiliyor. Buna çözüm olarak norm fazlası olan öğretmenin belirli bir süre daha kurum içerisinde istihdamına devam edilip gelecek dönemlerde de norm fazlası durumun devamı halinde başka bir kurumda çalışması yoluna gidilebilir.” demektedir.

Sorun temalar altındaki diğer tema ise çalışma körlüğüdür. Çalışma körlüğü her ne kadar norm kadro ile doğrudan bağlantılı olmasa da katılımcı yöneticilerin önemle üzerinde durduğu bir konu olması sebebiyle kayda değer görülerek tablo içerisine eklenmiştir. Yöneticilerden 10 tanesi uzun süre aynı kurumda çalışmaya devam edilmesi halinde çalışma körlüğünün oluştuğunu belirtmiş ve çözüm tema olarak da belirli bir süre çalışma sonrası yöneticilerde olduğu gibi öğretmenlerinde çalışma yerlerinin değişmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Sorun temaları altında yer alan eğitim bölgesi başlığında ise 6 yönetici, okul ihtiyaçlarının, eğitim bölgesinden daha öncelikli tutulması gerektiğini ifade etmiştir. Yöneticilerden Y15 “Eğitim bölgesi

bakanlıkça belirlenmektedir. Ben bunun yerine il milli eğitim normunun oluşturulması gerektiğini düşünüyorum. Böylelikle ihtiyaçlar yerel düzeyden daha net saptanacaktır.” demektedir.

Norm işlemleri ve atama zamanı sorun temasında 6 yönetici görüş bildirmiş ve 4’ü yönetici norm işlemlerinin ve atamalarının eğitim öğretim yılı içerisinde değil, eğitim öğretim yılı başlamadan yapılması gerektiğini ifade etmiştir.

Diğer bir sorun temasını ise seçmeli derslerdeki inisiyatifler oluşturmaktadır. 5 Yönetici bu alanda yöneticilerin inisiyatif sahibi olduğunu ifade etmekte ve yöneticilerden 3 tanesi seçmeli derslere yönelik aralıkların bakanlıkça daraltılması gerektiğini belirtmektedir. Yöneticilerden Y14 “Norm fazlası olan öğretmenlerin gözünde yönetici olarak sanki biz buna sebep olmuşuz, onları sevmiyormuşuz gibi olumsuz etkiler de mutlaka oluyor. Burada bakanlık seçmeli derslere yönelik çok geniş aralıklar değil de daha dar aralık verirse bu sorunun azaltılabileceği kanaatindeyim. Bu şekilde öğretmenlere karşı norm kadro açısından daha izah edilebilir verilerle durumun açıklanması sağlanabilir.” demektedir.

Yöneticilerden 4 tanesinin görüş bildirdiği destek eğitim sorun temasında ise destek eğitime ihtiyacı olan öğrencilere yönelik düzenli öğretmen ihtiyacı sağlanamadığı belirtilmiştir. Çözüm tema olarak bu öğrencilere sürekli eğitimin sağlanması gerektiği ifade edilmiştir. Yöneticilerden Y2 bu durumu şu şekilde ifade etmektedir. “Destek eğitim grupları yani kaynaştırma öğrencilerine de norm atanması gereklidir. Boş ders saati olan öğretmenlerin bu özel öğrencilerin derslerine girmeleri düzenlenmiştir. Ancak bu öğrencilere devamlı surette eğitimin sağlanabilmesi için norm atanması gereklidir.”

Yöneticilerden 4 tanesi öğretmenlerin çalışma sürelerinin azlığına değinmiştir. Yöneticilerden 2 tanesi çalışma sürelerinin makul miktarda arttırılabileceğini ifade ederken diğer 2 yönetici ise öğretmenlere de sekiz-beş mesai sürelerinin getirilebileceğini belirtmiştir.

5 yöneticinin görüş bildirdiği kadro ihtiyacı sorun temasına yönelik ise çözüm tema olarak bir lise müdürü olan Y16 “150 kadar öğrencisi olan bir okul yatılı yurdu varsa yurdun olması sebebiyle müdür başyardımcısı kadrosu verilirken, fiziki mekânı kapasitesi yüksek olan 950 kişilik okulda müdür başyardımcısı kadrosu verilmiyor. Bu gibi durumlarda bir esneklik getirilebilir.” demiştir. İlkokul müdürü olan Y1, Y2 ve Y3 ise ilköğretimde de müzik ve beden eğitimi gibi kadrolara norm atanması gerektiğini ifade etmiştir. Kadro ihtiyacı sorun teması altındaki son çözüm tema rehber öğretmeni ihtiyacının sağlanması konusudur. Burada Y1, Y2 ve Y9 okullara yeterli rehber öğretmenin sağlanması gerektiğini ifade etmiştir. Y9, Bir okulda rehber öğretmeni varken o okula görevlendirme yapma imkanının bulunmama sebebiyle bir okulumuzda sürekli izin kullanan rehberöğretmeniyerine yeni birinin görevlendirilememesi durumuna değinmiş, bu halde çocuklara yeterli desteğin sağlanamadığını belirtmiştir.

Tablo içerisindeki son sorun teması olan performansın dikkate alınmamasına yönelik yönetici Y11, “Norm kadro uygulaması yararlıdır ve devam etmelidir. Ancak kurumda çalışan yönetici ve öğretmenler için performans değerlendirme sistemi de getirilmelidir. Bu sayede kurumda verimliliği arttıran çalışan öncelik kazanacak ve oluşacak rekabet durumundan dolayı öğretmenlerin verimliliği dolayısı ile de kurumun verimliliği daha da artacaktır. Bu sayede çalışma körlüğü hali de aşılabılır.” demiştir.

Görüşmeye katılan 21 yöneticiye yöneltilen MEB’de norm kadro uygulamasıyla birlikte görülen olumlu veya olumsuz yönlerin neler olduğuna yönelik şu bulgular elde edilmiştir. Olumlu sonuç olarak MEB’de norm kadro düzenlemesiyle birlikte, uygulama öncesinde mevcut olan düzensizliğin ve belirsizliğin önüne geçilmiş ve daha objektif kadrolaşma sağlanmıştır. Bu objektif ortam sayesinde de kurumlara ve şartlara olan güvenilirlik artmıştır. Norm kadro siyasi etkileri azaltarak her açıdan eşitlik ortamının oluşmasını desteklemiştir. Norm kadro öncesinde görülen belirli okullardaki kadro yığılmaları oluşumu önlenmiş, diğer açıdan ise öğretmen ihtiyacı olan okulların ihtiyaç tespiti basitleşerek, gerekli çalışan desteği sağlanmıştır. Ayrıca norm kadro sistemi ile hem devletin kaynakları ekonomik kullanılmış hem de personel ihtiyacı asgari düzeyde dengeli olarak karşılanmıştır.

Yöneticiler, norm kadro uygulamasının olumsuz yönlerini ise norm fazlası olma durumunun veya ihtimalinin öğretmenlerde motivasyon azalmasına sebep olduğunu ve bir kısım öğretmenlerin bu durumdan müdürleri sorumlu tuttuğunu ifade etmişlerdir. Yöneticiler norm fazlası olma halinin öğretmenlere bildirmenin kendileri açısından da zor bir işlem olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticilerden biri bu durumu şu şekilde izah etmiştir; “Bu işin doğası gereği hiç kimse bulunduğu kurumdan başka bir kuruma yer değiştirmek istemiyor. İnsan bulunduğu kurumdan ayrılınca geçeceği kurumda nelerle karşılaşacağını bilmediği için öğretmenlerin tedirginlik yaşamasını normal bir insani hal olarak

değerlendiriyorum. Aynı zamanda öğretmen olma yeterliliğine sahip olan bir bireyin de norm kadro düzenlenmesinin mevzuatla gerçekleştiğini ve bizlerden kaynaklanmadığını anlayabileceğini düşünüyorum. Yöneticilerin seçmeli ders ataması işleminin kapsamı biraz daha daraltılırsa öğretmenlerdeki müdürleri suçlama ihtimalinin azalabileceği kanaatindeyim.”

4. Sonuç

Türkiye’de norm kadro sisteminin uygulanarak ihtiyaç kadar personel istihdamının sağlanması ve bu şekilde kamu sektöründeki personel yığılmalarının önüne geçilmesi gerektiği yönünde birçok plan ve proje önerisi bulunmasına rağmen tam anlamıyla norm kadro uygulamasına ancak 2000’li yıllarda geçiş sağlanmıştır. 2000’li yıllara kadar sistemli bir personel ataması gerçekleştirilememiş, bunun sonucunda da merkezi bölgelerde yığılma gerçekleşirken diğer alanlarda personel ihtiyacı hissedilmiştir.

Norm kadro uygulamasına geçişle birlikte kadrolarda standartlaşma sağlanarak nesnel ölçütlere göre personel istihdamına geçiş sağlanmıştır. Bu şekilde fazla istihdam önlenmiş, eksikliklerin hızlı bir şekilde fark edilmesi sağlanarak ihtiyaç duyulan personelin temin işlemi daha kısa sürede sağlanmıştır. Vatandaşların kamu hizmetinden eşit fırsatta yararlanmasının önü açılmıştır. Ayrıca eşit işe eşit ücret ilkesi desteklenerek personel arasında da eşitlik temin edilmiştir. Yukarıda da bahsedildiği gibi norm kadro uygulamasının yararlarını arttırmak mümkündür. Siyasi yönlendirmeleri engellemeyi sağlama amacı da bu yararlar arasında görülebilir.

Görüşmeler sonucunda tüm yöneticiler norm kadro uygulamasının gerekli ve faydalı bir uygulama olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticiler genel olarak norm kadronun faydalı yönlerini, düzensiz kadrolaşmayı önlemesi, kaynakların dengeli kullanımını sağlaması ve objektif ölçütleri içermesi sebebiyle güvenilirliği artırması şeklinde ifade etmişlerdir. Görüşmelerde norm kadronun olumsuz yanları olarak ise hızlı norm dalgalanmalarının çalışma yaşamını olumsuz etkilediği, öğretmenlerin norm fazlası olma ihtimalinden dolayı tedirginlik yaşadıkları, dönem içi norm fazlalığı yaşanmasının hem öğrenci hem de öğretmen üzerinde negatif etki bıraktığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul müdürlerindeki seçmeli ders atama inisiyatifinin kötü niyetli kullanılması halinde okul bünyesindeki istenmeyen öğretmenin gönderilmesinin sağlanabileceği, müdürlerin bu inisiyatif sebebiyle sistemin günah keçisi olarak görüldüğü, il emrine atanan öğretmenlerin norm dalgalanmalarına sebep olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Gelinen noktada yöneticiler, norm kadro uygulamasının problemlili ve yeniden gözden geçirilmesi gereken alanlarının bulunduğunu ifade etmelerine rağmen, Millî Eğitim Bakanlığı için oldukça olumlu bir uygulama olarak gördüklerini de belirtmişlerdir. MEB’de norm kadro uygulaması konusunda gelecekte yapılması olası çalışmalarda araştırmacılar, bu konuda daha kapsamlı sonuçların elde edilebilmesi amacıyla norm kadro uygulamasının öğretmenler gözünden de incelenmesi ve elde edilen bulguların karşılaştırılması üzerine çalışmaları ele alabilirler.

Elde edilen bulgular sonucunda norm güncelleme, norm planlama ve norm fazla atama dönemi konusunda, hangi öğretmenin norm fazlası olacağı, norm belirlemenin bölge, il-ilçe bazında yapılabileceği, eğitim öğretim yılı içinde yer değişikliği vb. birçok uygulamadan kaynaklı sorunlar olsa da norm kadro uygulaması insan kaynakları yönetimi açısından olması gereken adil bir sistem olduğu düşünülebilir. Uygulamanın eksiklikleri sistemin ana felsefesi değiştirilmeden çok sık olmamakla birlikte uygun zamanlarda giderilmeli ve bu sistem millî eğitim, belediyeler ile yükseköğretim dışındaki birçok kamu kurum ve kuruluşu içinde yaygınlaştırılmalıdır.

Kaynakça

Acar O. K. (2019). “Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Cumhuriyet Dönemi Kamu Personel Yönetim Tarihi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı 1, s.119-146.

Aslan, O.Ender. Kamu Personel Rejimi: Statü Hukukundan Esnekliğe, Ankara, TODAİE Yayınları, 2005.

Aslan, O. Ender. (Ed.). Kamu Personel Hukuku. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2014.

Aziz, Aysel. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem ve Teknikleri Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2010.

- Baş, Türker. ve Akturan, Ulun. Nitel Araştırma Yöntemleri: Nvivo7.0 İle Nitel Veri Analizi, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008.
- Bilgin, K.U. ve Aytürk, N. (2003). “*Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro*”, Türk İdare Dergisi, sayı: 438, s. 157-179.
- Can, Halil., Kavuncubaşı, Şahin ve Yıldırım, Selami. Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2012.
- Güler, Birgül Ayman. Kamu Personeli Sistem ve Yönetim, Ankara, İmge Kitapevi, 2013.
- Karataş, A. ve Avcı, S. B.(2019). “*Yükseköğretimde Norm Kadro Değişikliği Sonucu Aktörlerin Başa Çıkabilme Potansiyelinin Değerlendirilmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*”, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı 2, s.439-460.
- Kalkandelen, Ahmet Hayrettin. Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro, Ankara, Anı Yayıncılık, 1997.
- Kayar, Nihat. Kamu Personel Yönetimi, Bursa, Ekin Yayınevi, 2011.
- Keskin, N. E. ve Demirci, A.G. (2003). “*Eğitimde Çürüyüş*”, KİGEM Özelleştirme Değerlendirmeleri No.1. KİGEM.
- Milli Eğitim Bakanlığı, “*Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik*” (18.06.2014 tarih ve 29034 sayılı R.G).
- Milli Eğitim Bakanlığı, “*Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Öğretmenlerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*” (03.08.1990 tarih ve 20594 sayılı R.G).
- Ömürgönülşen, U. ve Öktem, M. K. (2004). “*Kamu Görevlileri ile Kamu Görevlileri Sendikalarının Kamu Sektöründeki Norm Kadro Çalışmalarına Karşı Tutumları*”, H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı 1, s.249-263.
- Peker, K. ve Şen, M. L. (2015). “*Belediye Yöneticilerinin Norm Kadro Uygulamasına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Alan Araştırması: İstanbul İli Örneği*”, Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı 1, s.106-121.
- Timur, H. (2004). “*Norm Kadro Saptama Teknikleri ve Norm Kadro Kılavuzu Hazırlama Yöntemi*”, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, sayı 2, s.201-221.
- Türnüklü, A. (2000). “*Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme*”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yöntemi Dergisi, sayı 24, s.543-559.
- Parkinson, Cyril Northcote. Parkinson Kanunu (Çev. Ş. Sitembölükbaşı), Ankara, Vadi Yayınları,1996.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2016.
- Yüceyılmaz, H. (2016). “*Yerel Yönetimlerde Personel Temini ve Norm Kadro Uygulaması: Aydın İli Örneği*”. Yayınlanmış Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.