



FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI

TUZLA İLÇESİ EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN
YÖNETİCİ NORM KADROLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

DÖNEM PROJESİ

SERHAT SEYYAR

İSTANBUL, 2022



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**TUZLA İLÇESİ EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN
YÖNETİCİ NORM KADROLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

DÖNEM PROJESİ

**SERHAT SEYYAR
200512024**

**Danışman
PROF. DR. HASAN BACANLI**

İSTANBUL, 2022

BEYAN/ ETİK BİLDİRİM

Bu projenin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, projenin herhangi bir kısmının bağı olduğum üniversite veya bir başka üniversitedeki başka bir çalışma olarak sunulmadığını beyan ederim.

Serhat SEYYAR
İmza

TEŐEKKÜR

Bu projenin yazılmasında katkı sağlayan danışman hocam Prof. Dr. Hasan BACANLI'ya ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen eőim Elif Derya SEYYAR'a çok teőekkür ederim.

Serhat SEYYAR

TUZLA İLÇESİ EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİ NORM KADROLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Serhat Seyyar

ÖZET

Bu araştırmada eğitim yöneticilerinin norm kadro sayılarının yeterli olup olmadığına, yaşanan sorunların neler olduğuna, norm kadro planlamasına yönelik algıların incelenmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma desenlerinden biri olan durum çalışması uygulandığı çalışmanın verileri yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. 2021-2022 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Tuzla ilçesindeki ilkökul, ortaokul, anadolu lisesi ve meslek lisesinde görev yapan 10 okul müdürü, 22 okul müdür yardımcısıyla görüşülerek çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda yönetici norm kadrolarının yeterli olmadığı; “öğrenci sayı kriterinin düşürülmesi”, “iş yüküne göre kadro”, “sabit yönetici kadrosu”, “müdür başyardımcılığı kadrosu açılması” görüşleri ortaya çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: Norm Kadro, Okul Müdürü, Okul Müdür Yardımcısı

**THE OPINIONS OF THE EDUCATION ADMINISTRATORS OF
TUZLA DISTRICT ON THE STANDARD STAFF OF
ADMINISTRATORS**

Serhat Seyyar

ABSTRACT

The efficiency of the standard staff of administrators, the problems encountered, the perceptions on the planning of standard staff are aimed to study in this research. The data of the study which is one of the methods of qualitative research by using the structured interviewer form. The study is performed by interviewing with 10 school managers and 22 assistant managers working in primary, secondary, anatolian and vocational schools of İstanbul, Tuzla district in 2021-2022 academical year. As a result of the study the following opinions are revealed; the inefficiency of the standard staff of the Administrative staff, the requirement of reducing the criteria of the number of students, suitable standard staff for the workload, stable executive staff and the need of staffing of the head-assistant manager position.

Key words: Standard Staff, School Manager, Assistant Manager

İÇİNDEKİLER

ÖZET	V
ABSTRACT	VI
GİRİŞ	1
1. ARAŞTIRMA BASAMAKLARI	5
1.1. Araştırmanın Amacı	5
1.2. Araştırmanın Alt Amaçları	5
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Sınırlılıklar	5
1.5. Varsayımlar	6
2. YÖNTEM	7
2.1. Araştırmanın Modeli	7
2.2. Araştırmanın Çalışma Grubu	7
2.3. Veri Toplama Araçları	10
2.4. Verilerin Analizi	11
3. BULGULAR	12
3.1. Eğitim Yöneticisi Norm Kadro Oluşturulmasında Kullanılan Ölçütler Hakkında Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri	12
3.2. Eğitim Yöneticisi Norm Kadrolarının Yeterliliği Hakkında Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri	15
3.3. Eğitim Yöneticisi Norm Kadro Sorunları Hakkında Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri	17
3.4. Eğitim Yöneticisi Norm Kadroları ile İlgili Yaşanan Sorunların Eğitim-Öğretime Etkisi Hakkında Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri	21
3.5. Eğitim Yöneticisi Norm Kadrolarının Yeniden Planlanması Hakkında Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri	24
SONUÇ-TARTIŞMA	29
KAYNAKÇA	31
EKLER	34

GİRİŞ

Yönetimin temel ögelerinden birisini insan kaynakları planlaması oluşturmaktadır. İnsan gücünün planlanması, küçük veya büyük örgütün üretim sürecini belirleyeceği için hedeflenen çıktılara ulaşma açısından çok önemlidir (Karakütük, Özbal, & Türedi, 2020). Örgütlerin hedefleri doğrultusunda insangücünden en verimli ve etkili biçimde faydalanmak için formül bulmaya insangücü planlaması diyebiliriz. İnsangücü planlaması, uygun zamanlarda doğru sayıda ve nitelikte insan bulmayı sağlayacak plan ve programlardır. İnsangücünün doğru planlanmasının örgütün performansına olumlu katkısı olacaktır (Saatçioğlu, 1987)

Planlamada örgütlerin yapısına göre kadro saptamanın doğru yapılması gerekmektedir. Örgüt içindeki birimlerin görevlerini gerektirdiği biçimde yerine getirebilmesi için kadroların (personel sayısının) saptanması önemlidir. Görevini yerine getirme kavramı bu süreçteki en önemli boyuttur. İnsanların görevlerini gerektirdiği gibi yerine getirebilmesi için kadro doğru saptanmalıdır. İş yükünün belirlenerek ölçülmesi gerekir. İş yüküne göre oluşacak performansların doğru kadro sayısı ile ilişkilendirilmesi gerekir (Saatçioğlu, 1987).

Hedeflerine ulaşmak isteyen örgütler yer, zaman, para, malzeme ve personel gibi farklı kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Okul gibi bir örgüt söz konusu olduğunda bu kaynakların en önemlisi insan kaynağıdır. Kaynakların etkin ve verimli kullanılması için yeterli nicelikte ve nitelikte personel ihtiyacı vardır (Baki & Acar, 2020). İnsangücü planlaması bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için insangücü girdisinin sağlanması ve kararlaştırılmasıdır. Birçok yazar insan kaynakları planlaması ile norm kadro kavramlarını eş anlamlı olarak kullanmaktadırlar (Düzgün, 2004).

Eğitim örgütlerinin de en önemli girdilerinden biri insan kaynağıdır. Eğitim yöneticileri, öğretmenler, müfettişler, eğitim bilimleri uzmanları, memurlar ve teknik elemanlar eğitim sistemindeki insan kaynaklarıdır (akt. Sever, 2006). Bütün hizmet türlerinde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de personelin sayı ve nitelik olarak tespit edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi, uzmanlık açısından değerlendirme yapılarak

planlama yapılırken iş yüküne göre sayı belirlenmesi eğitim örgütü için etkin bir insan planlaması yapıldığını gösterir. Eğitimde nicelik bakımından planlama uygulamalarından biri “norm kadro” uygulamasıdır. Norm kadro uygulaması örgütteki iş yüküne göre görevlendirilmesi gereken işgörenlerin sayı ve nitelik olarak belirlenmesidir. Eğitim örgütlerinin yaşamını sürdürmesi için norm kadro uygulaması önemlidir. Bu planlama Milli Eğitim Bakanlığınca yürütülür (Karakütük, Özbal, & Türedi, 2020).

“Norm kadro düzeni, görev tanımları ve iş yüküne dayanılarak yapılan değerlendirmeler sonucunda, kurumların hizmet birimleri ve yerleri itibariyle ihtiyaç duydukları kadroların sayısal ve niteliksel açıdan belirlenmesi, standart bir ölçüye bağlanmasıdır” (akt. Düzgün, 2004).

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

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

Belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş topluluklar iyi organize olmak zorundadırlar. Yönetim, bu organizasyonu sağlar. Örgütlerin sahip olduğu kaynakları hedefler doğrultusunda doğru kullanma sanatına yönetim denir. Disiplin

ve düzen için yönetim gereklidir. Verimli ve etkili yönetimin en önemli ögesi yöneticilerdir (Karaca, Özcan, & Karaca, 2021). Tarım toplumlarından sanayi toplumlarına kadar tarihin her döneminde toplumlar yönetim ve yöneticiye ihtiyaç duymuşlardır. Literatürde yönetimle ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Şişman (2011)'a göre yönetim; kurumların sahip olduğu madde ve insan kaynaklarının örgütün amaçları doğrultusunda kullanılmasıdır. Başka bir tanımda Özden (2005) örgütlerde çalışanların ortak değerler etrafından organize edilerek örgütün amaçları doğrultusunda performanslarının geliştirilmesi olarak ifade etmiştir. Yönetim alanının önde gelen isimlerinden olan Bursalıoğlu (2010:17) ise yönetimi, örgütün var olan kültürünü yeniliklere açık hale getirerek örgütün gelişmesine katkı sunan ve toplumun beklentilerine cevap vermek için insan sermayesini en üst düzeyde geliştirip örgütün amaçları doğrultusunda organize etmek olarak ifade etmiştir (Tutan, Tuna, & Demir, 2020).

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

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

Okul yöneticisi, okulların sıkıntısız çalışmasını sağlamak için idari birçok görevi yerine getiren kişidir. Bağımsız anaokulları, ilkokullar, ortaokullar ve liseler okul müdürü tarafından yönetilir ve ona bağlı müdür yardımcıları vardır. Okul yöneticisinin görevleri çalıştığı okulun türüne ve büyüklüğüne göre değişir. Güvenli bir öğrenme ortamından bütçe oluşturmaya kadar okul yöneticilerinin birçok görevi vardır (Çelik, 2021). İlköğretim Kurumları Yönetmeliği ve Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nde belirtilen okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları "EKLER" bölümündedir. Bu yönetmeliklerdeki görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek için okul yöneticileri için norm kadro planlamasının doğru yapılması gerekmektedir.

Norm kadro uygulamasının hem öğretmenler hem de eğitim yöneticileri açısından fayda maliyet ekseninde doğru bir uygulama olduğunu söyleyebiliriz. Böyle bir uygulama olmasaydı okullarda gereğinden fazla veya çok eksik insan gücü olabilirdi. Bu da eğitim-öğretim faaliyetlerinin aksamasına, iş ve işleyişin bozulmasına, maliyetli olmaya sebep olurdu. Araştırmamızda norm kadro planlamasının eğitim yöneticileri kısmında bir aksaklık olup olmadığı, sorunların ne olduğu ile alakalı eğitim yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Literatürde eğitim yöneticileri odaklı güncel bir norm kadro araştırması bulunmamaktadır.

1. ARAŞTIRMA BASAMAKLARI

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada okul yöneticilerinin norm kadro sayılarının kurumlarının türüne göre yeterli olup olmadığı, bu norm kadro planlamasının yarattığı sorunlar, uygulamanın nasıl yapılması gerektiğine ilişkin önerilerin saptanması amaçlanmıştır.

1.2. Araştırmanın Alt Amaçları

Araştırmada aşağıdaki araştırma alt sorularına yanıt aranmıştır:

- 1- Okullarda yönetici norm kadro oluşturulmasındaki ölçütler hakkındaki okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir?
- 2- Okullardaki yönetici norm kadro yeterliliği hakkında okul yöneticilerinin görüşleri nelerdir?
- 3- Okullardaki yönetici norm kadro ile ilgili yaşanan sorunlar nelerdir?
- 4- Okullardaki yönetici norm kadrolar ile ilgili yaşanan sorunların eğitim-öğretime etkisi nedir?
- 5- Okullardaki yönetici norm kadroların yeniden planlanması ile ilgili eğitim yöneticilerinin görüşleri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Yönetici norm kadrosu, yeterli niteliklerde yönetici sayısının belirlenmesidir. Yönetici sayısının azlığı okulun hedeflerine ulaşmasında zorluğa, eğitim-öğretimin aksamasına neden olmaktadır. Yönetici sayısının fazlalığı ise karar alma noktasında sıkıntılara, verim düşüklüğüne ve kaynakların savurulmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, eğitim-öğretim faaliyetlerinin düzgün işlemesi, yöneticilerin görevlerini etkin ve verimli yerine getirebilmeler için yönetici norm kadrolarının doğru planlanması gerekmektedir (Acar, 2000). Bu araştırma eğitim yöneticilerinin deneyimlerine ve görüşlerine yer verme açısından önem taşımaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırmanın 2021-2022 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Tuzla ilçesi ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürleri ve okul müdür yardımcılarını üzerinde gerçekleştirilmiş olması,

Araştırmada nitel analiz yönteminin tercih edilmiş olması,

Araştırma, okul müdürleri ve okul müdür yardımcılarına uygulanan lme araçlarının maddeleriyle sınırlıdır.

1.5. Varsayımlar

Araştırmaya dhil edilen örneklem sayısının çalışma grubunu temsil ettiği varsayılmıştır.

Araştırmada yer alan görüşme sorularının eğitim yöneticilerinin yönetici norm kadrolarının yeterliliği hakkında görüşlerini ortaya koyacak şekilde olduğu varsayılmıştır.

Araştırmada yer alan okul müdürleri ve okul müdür yardımcılarının görüşme formunda yer alan sorulara samimi ve içten bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

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

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

Bu çalışmada yer verilen nitel araştırmada, İstanbul ili Tuzla ilçesinde bulunan ilkököl, ortaokul, liselerde görev yapan okul müdür ve okul müdür yardımcılarının(araştırma grubu kapsamında) yönetici norm kadrolarının yeterliliği hakkındaki algıları incelenmektedir.

2.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Kullanılan bilgi toplama ve analiz yöntemlerinin özelliği nedeniyle çok sayıda birey araştırma örneğine dahil etmek zordur. Nitel araştırmalarda amaç genellemeden çok bütüncül bir resim elde etmektir. Konuyu derinlemesine, ayrıntılı olarak incelemek için çalışma grubuna yönelik tercihler olmaktadır (akt. Çelik, 2021).

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

Çalışma grubunda 10 okul müdürü ve 22 okul müdür yardımcısı olmak üzere 32 kişi bulunmaktadır. Araştırma kapsamı toplam 32 kişiye ulaşılmıştır. Çalışma gurubundaki okul müdür yardımcıları, okul müdürlerinin okulundan seçilmiştir. Okul müdürleri ulaşılabilirlik göz önüne alınarak rastgele seçilmiştir. Araştırma kapsamında görüşülen okul müdür ve müdür yardımcılarına ait tanımlayıcı bulgular Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1

Katılımcıların Demografik Dağılımları

Kod	Görev	Okul Türü	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Mesleki Deneyim	Yöneticilik Deneyimi
M1	Okul Müdürü	İlkokul	Kadın	Yüksek Lisans	21	15
M2	Okul Müdürü	İlkokul	Erkek	Lisans	23	11
M3	Okul Müdürü	Ortaokul	Erkek	Lisans	10	4
M4	Okul Müdürü	Ortaokul	Erkek	Lisans	25	10
M5	Okul Müdürü	Ortaokul	Erkek	Yüksek Lisans	21	16
M6	Okul Müdürü	Ortaokul	Erkek	Lisans	15	7
M7	Okul Müdürü	Ortaokul	Erkek	Lisans	26	16
M8	Okul Müdürü	Anadolu Lisesi	Erkek	Yüksek Lisans	26	23
M9	Okul Müdürü	Anadolu Lisesi	Erkek	Yüksek Lisans	27	25
M10	Okul Müdürü	Mselek Lisesi	Erkek	Yüksek Lisans	23	15
MY1	Müdür	İlkokul	Erkek	Lisans	14	1

Kod	Görev	Okul Türü	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Mesleki Deneyim	Yöneticilik Deneyimi
	Yardımcısı					
MY2	Müdür	İlkokul	Erkek	Lisans	26	7
	Yardımcısı					
MY3	Müdür	İlkokul	Erkek	Lisans	26	5
	Yardımcısı					
MY4	Müdür	İlkokul	Erkek	Lisans	18	8
	Yardımcısı					
MY5	Müdür	Ortaokul	Kadın	Lisans	10	5
	Yardımcısı					
MY6	Müdür	Ortaokul	Erkek	Lisans	17	8
	Yardımcısı					
MY7	Müdür	Ortaokul	Kadın	Lisans	8	3
	Yardımcısı					
MY8	Müdür	Ortaokul	Kadın	Lisans	25	4
	Yardımcısı					
MY9	Müdür	Ortaokul	Erkek	Yüksek Lisans	17	7
	Yardımcısı					
MY10	Müdür	Ortaokul	Erkek	Lisans	10	3
	Yardımcısı					
MY11	Müdür	Ortaokul	Erkek	Lisans	10	8
	Yardımcısı					
MY12	Müdür	Ortaokul	Erkek	Lisans	9	2
	Yardımcısı					
MY13	Müdür	Ortaokul	Erkek	Lisans	6	3
	Yardımcısı					
MY14	Müdür	Ortaokul	Kadın	Lisans	10	2
	Yardımcısı					
MY15	Müdür	Meslek	Erkek	Lisans	18	8
	Yardımcısı	Lisesi				
MY16	Müdür	Meslek	Kadın	Lisans	22	4
	Yardımcısı	Lisesi				

Kod	Görev	Okul Türü	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Mesleki Deneyim	Yöneticilik Deneyimi
MY17	Müdür Yardımcısı	Meslek Lisesi	Erkek	Lisans	7	3
MY18	Müdür Yardımcısı	Anadolu Lisesi	Kadın	Lisans	21	1
MY19	Müdür Yardımcısı	Anadolu Lisesi	Erkek	Lisans	19	4
MY20	Müdür Yardımcısı	Anadolu Lisesi	Erkek	Lisans	23	3
MY21	Müdür Yardımcısı	Anadolu Lisesi	Erkek	Yüksek Lisans	19	7
MY22	Müdür Yardımcısı	Anadolu Lisesi	Erkek	Yüksek Lisans	17	13

Tablo 1’de görüldüğü gibi katılımcıların demografik dağılımlarına bakıldığında görev türü bakımından 10 katılımcının okul müdürü, 22 katılımcının okul müdür yardımcısı olduğu; görev yapılan okul türü bakımından bakıldığında 6 katılımcının ilkokulda, 16 katılımcının ortaokulda, 4 katılımcının meslek lisesinde, 6 katılımcının anadolu lisesinde görev yaptığı; katılımcıların 7’sinin kadın, 25’inin erkek olduğu; ayrıca katılımcıların 8’inin yüksek lisans düzeyinde, 24’ünün lisans düzeyinde eğitim gördüğü görülmektedir. Mesleki deneyim açısından bakıldığında en az 6 yıl, en fazla görev yapan 27 yıldır. Yöneticilik deneyimi olarak en az 1 yıl, en fazla 25 yıl olması sebebiyle tecrübe yelpazesi geniştir.

2.3. Veri Toplama Araçları

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

Veriler, yapılandırılmış görüşmeler yoluyla alınmıştır. Bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu hazırlanmadan önce literatür taraması yapılarak benzer çalışmalar incelenmiştir. Bu form hazırlanmadan önce, okullardaki

uygulamalarla zıt olmaması, anlaşılabilirliği için bir okul müdürü ve bir okul müdür yardımcısından görüş alınmıştır. Soruların açık ve anlaşılır olması için özenli davranılmıştır.

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

Eğitim Yöneticisi Görüşme Soruları

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

2.4. Verilerin Analizi

Çalışma grubundaki bütün katılımcılarla yüz yüze görüşülmüş, katılımcıların formlarda düşüncelerini yazıya dökmeleriyle veriler toplanmıştır. Bu verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz kullanılmıştır. “Betimsel analiz, verilerin daha önceden belirlenen temalara göre özetlenmesi ve doğrudan alıntılara sık yer verilmesini içerir.” (akt. Karakütük, Özbal, & Türedi, 2020) Araştırma sorularına verilen yanıtlar temalandırılmıştır. Sık sık da alıntılara yer verilmiştir. Katılımcıların gizliliğini sağlamak amacıyla okul müdürleri M1, M2... şeklinde, okul müdür yardımcılarını MY1, MY2... şeklinde kodlanmıştır.

3. BULGULAR

Raporun bu bölümünde okul müdürleri ve okul müdür yardımcıları ile yapılan görüşmeler neticesinde alt sorulara yanıt oluşturacak şekilde katılımcılardan elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Eğitim Yöneticisi Norm Kadro Oluşturulmasında Kullanılan Ölçütler Hakkında Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri

Okul müdürlerine ve okul müdür yardımcılarına yönetici norm kadrolarının belirlenmesindeki ölçütler ve sürecin nasıl işlediği hakkında görüşleri sorulmuştur. Bu görüşlerin dağılımından elde edilen kategoriler Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2
Norm Kadro Ölçütleri Hakkındaki Görüşler

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

Katılımcıların görüşleri sonrası 5 farklı kategori ortaya çıkmıştır. Farklı okul türlerinden yöneticilerin çalıştıkları okul türüne göre norm kadro ölçütlerine verdikleri cevaplar; “Öğrenci sayısı”, “öğrenci sayısı, öğrenim şekli, iş yükü”,

“yönetici atama yönetmeliği”, “her 500 öğrenciye 1 idareci”, “öğrenci sayısı, işletmeye giden öğrenci sayısı, açık öğretim lisesi” şeklindedir.

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

- “Öğrenci sayılarıdır.”(M3)
- “Öğrenci sayısı baz alınarak norm kadro oluşturulmaktadır.”(MY3)
- “Okulda bulunan, eğitim-öğretim gören öğrenci sayısına göre oluşturulmaktadır.”(MY8)

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

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

Norm kadro ölçütleri hakkında 3 okul müdürü, 2 okul müdür yardımcısı “yönetici atama yönetmeliği” şeklinde görüş bildirmiştir. Bu yönde görüş bildiren okul müdürleri ortaokul ve meslek lisesinde görev yapmaktadırlar. Okul müdür yardımcıları ise ilkökul ve ortaokulda görev yapmaktalar. Örnek olarak aşağıdaki görüşler gösterilebilir:

- “MEB’in yönetici atama yönetmeliğine göre belirleniyor.”(M4)
- “Norm kadro yönetmeliğinde belirlenen ölçütlere göre yapılmaktadır.”(M10)
- “Norm kadrolar, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yönetici ve öğretmenlerin norm kadrolarına ilişkin yönetmelikle belirlenmiştir.”(MY4)

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

- “Çalıştığım okul türü Anadolu Lisesi. Bu okulların yönetici norm kadro oluşturulmasındaki ölçütler, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumları yönetici ve öğretmenlerin norm kadrolarına ilişkin yönetmelik gereği düzenlenmektedir. Buna göre 501 öğrenciye kadar , 501’den 1001’e kadar 2, 1001’den 1501’e kadar 3 müdür yardımcısı normu verilmektedir. Bizim öğrenci sayımız 1049 olduğundan dolayı 3 müdür yardımcısı normu vardır.”(M8)
- “500 öğrenciye 1 müdür yardımcısı normu verilmektedir.”(MY6)
- “Her 500 kişi için 1 müdür yardımcısı normu veriliyor. 4’ten fazla da verilmiyor.”(MY12)
- “Yönetmelik gereği 500’de 1 yönetici ölçütü uygulanıyor.”(MY19)

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

- “Okulumuzda her 500 kişiye 1 müdür yardımcısı kadrosu vardır. Mevcudumuz 520 kişi olduğu için 2 müdür yardımcısı kadrosu mevcuttur. Açık lisemiz için 1 müdür yardımcısı görevlidir. Son olarak koordinatörlük için 1 müdür yardımcısı, toplamda 4 müdür yardımcısı görev yapmaktadır.”(MY16)
- “Öğrenci sayısı, işletmelerde beceri eğitimine giden öğrenci sayısı, mesleki açıköğretim lisesi mevcudiyeti.”(MY17)

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

3.2. Eğitim Yöneticisi Norm Kadrolarının Yeterliliği Hakkında Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri

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

Tablo 3
Norm Kadro Yeterliliği Hakkındaki Görüşler

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

Katılımcıların görüşleri sonrası 2 kategori ortaya çıkmıştır. Yönetici norm kadroları hakkında 14 okul yöneticisi “yeterli” diye görüş belirtirken 18 okul yöneticisi “yetersiz” şeklinde görüş belirtmiştir.

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

- *“İlkokullarda yönetici norm kadrolarının yeterli olduğunu düşünüyorum.”(M2)*

- *“Yönetici norm kadrosu yeterlidir ancak okullarda mutlaka kadrolu memur olmalı, masa başı memurların yapabileceği işler yöneticilere kalmamalıdır. Yöneticiler daha çok eğitim-öğretim işlerine odaklanmalıdır.”(M10)*
- *“Yönetmelikte belirtilen sayılara uygun yönetici bulunduğu ilkokullar için yeterli düzeydedir.”(MY4)*
- *“Okulumuz uhdesindeki faaliyetler için norm belirleme kriterleri yeterlidir.”(MY17)*
- *“Kadromuzun mevcut kurumumda yeterli olduğunu düşünüyorum. Genel olarak 3 müdür yardımcısı olabilir.”(MY18)*
- *“Okulumuzda yönetici normu yeterlidir.”(MY21)*

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

- *“Çalıştığımız okul kademesi olan ortaokullar, bu süreçte yönetsel anlamda birçok zorlukla karşılaşılabilen okul türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Çocukluk ve gençliğe geçiş basamağı olması hasebiyle ortaokullarda davranışsal sorunlar sıkça yaşanmakta. Dolayısıyla yönetici norm yönetmeliğinde 501’e 1 müdür yardımcısı sayısı bu durumlara istinaden güncellenip sayı arttırılabilir.”(M7)*
- *“Yönetici normunun güncellenmesi gerekir. 500 öğrenci sayısına 2 müdür yardımcısı olmalıdır. İş yükü neredeyse aynı olmasına rağmen tek müdür yardımcısı olarak çalışılıyor.”(M9)*
- *“Norm kadrolarının yetersiz olduğunu düşünüyorum. Gözle görülmeyen baya işimiz var. Günde binlerce soruya maruz kalıyoruz. Angarya ve ıvır zıvır işleri saymıyorum bile. Bölgelere ve okulların durumuna göre norm verilmeli diye düşünüyorum.”(MY6)*
- *“Müdür yardımcısı okulda derse girmek de dahil çok fazla evrak işi ve okulun finansal işlemlerini yürütmekle görevli olduğundan bazı kurumlarda*

olduğu gibi; insan kaynakları, finansal işlemler, eğitim-öğretim gibi alt görevlendirmeler yapılmalıdır. Bu görevlendirmeler için de norm kadrosunun artırılması gereklidir.”(MY9)

Katılımcılardan alınan görüşlere bakıldığında ilkökul, anadolu lisesi ve meslek lisesi yöneticilerinin büyük çoğunluğu norm kadroların yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Ortaokulda görev yapan 5 okul müdürü, 10 okul müdür yardımcısının tamamı norm kadroların yetersiz olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir.

3.3. Eğitim Yöneticisi Norm Kadro Sorunları Hakkında Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri

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

Tablo 4
Norm Kadro Sorunları Hakkındaki Görüşler

Kategori	Katılımcılar
Herhangi bir sorun yok	M1, M3, MY1, MY2, MY9, MY10, MY16, MY18
Norm kadro kriterleri değişmeli	M2, M8, MY6, MY11, MY21, MY22
İş yükü fazlalığı	M4, M6, MY3, MY5, MY12, MY13, MY14
Farklı okul türünde farklı özlük hakları olmaması	M5
Müdür yardımcısı sayısının yetersiz oluşu	M7, M9, MY7, MY8, MY19, MY20
Yöneticiliğin ek görev olarak yapılması	M10

Kategori	Katılımcılar
Liyakatsizlik	MY4
Uzmanlık gerektiren işlerin olması	MY15, MY17

Katılımcılardan alınan görüşlere göre 8 farklı kategori ortaya çıkmıştır. Bu kategoriler; “herhangi bir sorun yok”, “norm kadro kriterleri değişmeli”, “iş yükü fazlalığı”, “farklı okul türünde farklı özlük hakları olmaması”, “müdür yardımcısı sayısının yetersiz oluşu”, “yöneticiliğin ek görev olarak yapılması”, “liyakatsizlik”, “uzmanlık gerektiren işlerin olması” şeklinde oluşmuştur. 8 okul yöneticisi norm kadrolarla ilgili bir sorun görmezken 24 okul yöneticisi norm kadro planlamasıyla ilgili sorun olduğunu belirtmiştir.

Katılımcılardan 2 okul müdürü, 6 müdür yardımcısı herhangi bir sorun yaşanmadığını belirtmişlerdir. 2 okul müdürü ilkokul ve ortaokulda görev yapmaktadır. 2 müdür yardımcısı ilkokulda, 2 müdür yardımcısı ortaokulda, 2 müdür yardımcısı da meslek lisesinde görev yapmaktadırlar. Örnek olarak aşağıdaki görüşler gösterilebilir:

- “Bir sorun yaşanmamaktadır.”(M3)
- “Okulumda norm kadro ve görev dağılımı konusunda sorun yaşanmamakta, bu biraz da çalışma arkadaşlarının özveri ve iletişim içerisinde olması ile alakalı olduğunu düşünüyorum.”(MY9)

Katılımcılardan 2 okul müdürü, 4 müdür yardımcısı norm kadro kriterlerinin yetersizliğiyle, değişmesi gerektiği ile ilgili sorun yaşadığını belirtmişlerdir. 2 okul müdürü ilkokul ve anadolu lisesinde görev yapmaktadırlar. 2 müdür yardımcısı ortaokulda, 2 müdür yardımcısı ise anadolu lisesinde görev yapmaktadırlar. Örnek olarak aşağıdaki görüşler gösterilebilir:

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

- *“Norm kadro belirlenirken öğrenci sayılarındaki herhangi bir azalma normun düşmesine neden olabiliyor. O nedenle norm düşmesi, öğrenci azalma aralığının biraz daha fazla olmasıyla birlikte çözüme ulaşılabacaktır diye düşünüyorum.”(M8)*
- *“Norm kadro mantığında sorun var. 501 öğrenciye 2 müdür yardımcısı düşüyor ama öğrenci sayısı 499 olduğunda tek müdür yardımcısı tüm işleri göğüslemek zorunda kalıyor.”(MY6)*
- *“Öğrenci sayılarındaki ani artma ve azalma yönetici normunu etkilemektedir. Bu durumlarda normun azalması ile ilgili düzenlemeler yapılabilir.”(MY21)*

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

- *“İş yükü çok fazla, yetişme imkanı çok zayıf: Yazışmalar, ödemeler, okulun fiziki anlamdaki problemleri vb. sebepler dolayısıyla iş ve işlemler aksıyor; eğitime ait konulara zaman ayıramıyoruz.”(M4)*
- *“Sorumluluğumuz altında olan öğrenci ve veli sayısı fazla olduğundan hem herkese yeteri kadar zaman ayıramıyoruz, hem de görev tanımımızda yer alan iş ve işlemlerde zamanında yapma ile alakalı sıkıntılar yaşanmaktadır.”(MY5)*
- *“Gereksiz yazışmalar sebebiyle iş yükü arttığı için okulun diğer iş ve işlemleri aksamaktadır.”(MY14)*

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

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

Katılımcılardan 2 okul müdürü, 4 müdür yardımcısı norm kadroyla ilgili yaşanan sorunun müdür yardımcısı sayılarının yetersiz oluşu olarak belirtmişlerdir. 2 okul müdürü ortaokulda ve anadolu lisesinde görev yapmaktadırlar. 2 müdür yardımcısı ortaokulda, 2 müdür yardımcısı anadolu lisesinde görev yapmaktadırlar. İlkokul ve meslek lisesi idarecilerinin müdür yardımcısı sayısı yetersizliğiyle ilgili bir görüş belirtmediklerini görüyoruz. Müdür yardımcısı sayılarının yetersiz oluşuyla ilgili aşağıdaki örnek görüşler gösterilebilir:

- *“İdareci sayısı azdır.”(M9)*
- *“Öğrenci başına düşen müdür yardımcısı az olduğundan dolayı bu durum eğitim-öğretimi olumsuz etkilemektedir.”(MY7)*

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

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

İlkokulda görev yapan, mesleki deneyimi 18 yıl, yöneticilik deneyimi 8 yıl olan bir okul müdür yardımcısı; yönetici norm kadrolarına atamada bir liyakat sorunu olduğunu belirtmiştir:

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

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

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

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

3.4. Eğitim Yöneticisi Norm Kadroları ile İlgili Yaşanan Sorunların Eğitim-Öğretme Etkisi Hakkında Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri

Okul müdürlerine ve okul müdür yardımcılara norm kadrolarla ilgili yaşanan sorunların eğitim-öğretim sürecine etkileri hakkında görüşleri sorulmuştur. Yapılan görüşme sonucu çıkan kategoriler Tablo 5’te gösterilmektedir.

Tablo 5
Norm Kadro Sorunlarının Eğitim-Öğretme Etkisi Hakkındaki Görüşler

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

Katılımcılardan alınan görüşler doğrultusunda 7 farklı kategori ortaya çıkmıştır.. Norm kadro sorunlarının eğitim-öğretim üzerinde etkilerini katılımcılar; “olumsuz bir yansıma yok”, “bürokratik iş yükü nedeniyle zaman ayıramama”, “görevlendirme nedeniyle motivasyon düşüklüğü”, “öğrenci disiplin sorunları”, “eğitim-öğretim faaliyetlerinde verim düşüklüğü”, “zorunlu derse giriyor olmanın getirdiği zorluk”, “öğrenciyi tanıyamama” şeklinde belirtmişlerdir. 9 okul yöneticisi, eğitim-öğretim faaliyetleri üzerinde norm kadro planlamasının bir yansıması yok derken 23 okul yöneticisi, çeşitli etkilerden bahsetmiştir.

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

- *“Eğitim-öğretimi etkileyen herhangi bir sorunla henüz karşılaşmadık.”(MY1)*
- *“Okulumuzda norm kadro ile ilgili bir sıkıntı yaşanmamaktadır. O yüzden eğitime olumsuz bir yansıması yoktur.”(MY4)*
- *“Sorun yaşanmamaktadır. Eğer olsaydı idari ve eğitim-öğretimdeki işlemlerde gecikmeler olacağını düşünüyorum.”(MY16)*

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

- *“Bürokratik iş ve işlemler sebebiyle öğrencinin eğitim-öğretim anlamındaki gelişimine katkı sağlayacak iş ve işlemlere yeteri kadar zaman ayrılamıyor.”(M4)*
- *“Kurumumuzda sadece idareci bulmakta zorlanıyoruz 1 norm ihtiyacı olduğu halde. Bu da diğer arkadaşların iş yükünü arttırıyor, motivasyonunu olumsuz etkiliyor. İdareci sınıflara, boş derslere evrak ve veli ziyaretlerine cevaptan gidemiyor. Norm sayısı artarsa öğrenci-öğretmen ve veli ile daha sıkı ilişkiler kurulur bu da eğitim-öğretime olumlu etkiler yapar.”(M5)*
- *“Evrak ve prosedür işlerinin yoğunluğu nedeniyle akademik çalışmalara yeterince yönelinememektedir.”(M6)*
- *“Müdür yardımcısı okulun yönetiminde müdüre destek için vardır.Maalesef biz müdür yardımcılarını izin vermekten ve devamsızlık girmekten başka zaman ve fırsat bulamıyoruz. MEB’in dijitalle geçerek yoklama, izin, rapor, devamsızlık gibi iş yüklerini hafifletmesi gerekmektedir.”(MY6)*
- *“Evrak ve diğer işlerin yoğunluğundan akademik çalışmalara yeterince yönelemiyoruz.”(MY10)*
- *“Yetersiz kadro sebebiyle eğitim-öğretim için ayrılan zaman az olduğu için aksaklıklar olmaktadır. Eğitim-öğretime daha fazla vakit ayrılması için iş paylaşımının olması gerekmektedir.”(MY14)*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.5. Eğitim Yöneticisi Norm Kadrolarının Yeniden Planlanması Hakkında Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri

Okul müdürlerine ve okul müdür yardımcılarına norm kadroların yeniden planlanmasıyla ilgili görüşleri sorulmuştur. Yapılan görüşme sonucu çıkan kategoriler Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6**Norm Kadronun Yeniden Planlanması Hakkındaki Görüşler**

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

Katılımcılardan alınan görüşlere göre 8 farklı kategori ortaya çıkmaktadır. Diğer görüşme sorularında mevcut planlamayla ilgili sorun yok diyenlerin sayısı ile mevcut planlamayla devam edilmeli sayısı örtüşmemektedir. Sadece 2 okul müdür yardımcısı mevcut norm kadro planlamasıyla devam edilmesi gerektiği görüşünü belirtmiştir. 30 okul yöneticisi ise yeni bir planlama gerektiğini belirtmiş ve bu saha çalışanları yeni önerilerde bulunmuşlardır.

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

- *“1 müdür, 2 müdür yardımcısı yeterlidir. 694 öğrencimiz var.”(MY4)*
- *“Şu anki uygulamayı doğru buluyorum.”(MY16)*

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

- *“Birden fazla okul olduğu için öğretmen özlük hakları(maaş, ek ders, kademe-derece, izinler) için 1, eğitim-öğretim(ders planı, etkinlik vb.) için 1 müdür yardımcısı olması daha uygun olabilir.”(M4)*
- *“Her okulun sosyo-ekonomik, kültürel vb. şartlara göre normu olması gerek. Tuzla sahildeki bir okulun müdür yardımcısının iş yükü ile Şifa mahallesindeki çalışan bir okulun müdür yardımcısının iş yükü bir olmuyor.”(MY6)*
- *“MEB ortaokullarda müdür yardımcısı için norm kadrolar sayıdan daha çok nitelik olarak değerlendirilmelidir. Yönetici kadrosu oluşturulurken yönetici seçiminde siyasi ve diğer unsurlar göz önünde bulundurulmamalı, okul müdürünün uyumlu çalışacağı yönetici kadroları tercih edilmeli. Yönetici normlarında performans sistemi getirilmeli ve bu sistem tamamen güvenilir olmalıdır. Yönetici sayısı; öğretmen normuna, eğitim bölgesinin yoğunluk ve zorluğuna, performans kriterlerine göre ayarlanabilmelidir.”(MY9)*

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

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

Katılımcılardan 2 okul müdürü, 5 müdür yardımcısı mevcut planlamadaki gerekli öğrenci sayısı kriterinin düşürülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu görüşü belirten okul müdürlerinden biri ilkökulda biri ortaokulda görev yapmaktadır. Müdür yardımcılarında 1 tanesi ilkökulda, kalan 4 tanesi ortaokulda görev yapmaktadır. Örnek olarak aşağıdaki görüşler gösterilebilir:

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

- *“Çalıştığımız okul türü ortaokul ve öğrenciler idareyi zorluyor. Norm kadro ortaokullarda arttırılmalıdır. 400 öğrenciye 1 müdür yardımcısı normu ve yine okul idaresine yardımcı olmaları için rehber öğretmen normu da arttırılmalı ki yöneticilerin dolyısıyla okulun iş ve işleyişi daha sağlıklı yürüsün.”(M5)*
- *“300 öğrenciye 1 norm müdür yardımcısı olması gerekir.”(MY12)*
- *“500’e kadar 3, 750’ye 4,1000’e 5 kişi olmalıdır.”(MY13)*

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

- *“İdarecilerin evrak yükünü hafifletmek adına her okula memur görevlendirmesi yapılabilir.”(M6)*
- *“Norm kadromuz yeterlidir ama bir müdür yardımcısının maaş, prim, sigorta alanında uzman olanlar arasından atanmalıdır. Özellikle meslek liseleri için...”(MY15)*
- *“Okul türü fark etmeksizin teknik işlerden sorumlu bir yönetici mutlaka olmalı.”(MY22)*

Katılımcılardan 2 anadolu lisesi müdürü, 1 meslek lisesi müdürü ve 1 anadolu lisesi müdür yardımcısı; görev yaptıkları okul türünde müdür başyardımcısı kadrosunun açılmasının gerektiğini belirtmişlerdir. Örnek olarak aşağıdaki görüşler gösterilebilir:

- *“Çalıştığım kurumda müdür başyardımcılığı kadrosu açılmalıdır.”(M8)*
- *“Meslek lisesinde mutlaka 1 tane müdür başyardımcısı olmalıdır. Mevcut sistem devam edecekse muhasebe, SGK konularında uzman bir memur atanmalı.”(M10)*

Oratokulda görev yapan 2 müdür yardımcısı ve anadolu lisesinde görev yapan 1 müdür yardımcısı; öğrenci mevcudu düşük olsa bile kurumun en az 2 müdür yardımcısı normuyla başlaması gerektiğini belirtmişlerdir. Örnek olarak aşağıdaki görüşler gösterilebilir:

- *“Sağlıklı ve verimli bir şeklide okulların yönetilmesi için en az 2 müdür yardımcısı olması gerekir. İtane müdür yardımcısı hem gelen yazışmalarda hem de eğitim-öğretim sırasında çıkan iş ve işlemlerde yetersiz olacaktır.”(MY14)*
- *“Tüm okul türlerinde öğrenci sayısına bakılmaksızın en az 2 müdür yardımcısı olmalı, öğrenci sayısı arttıkça mevcut sistemdeki haliyle müdür yardımcısı sayısı arttırılmalıdır.”(MY21)*

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

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

SONUÇ-TARTIŞMA

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

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

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

Okul yöneticisinin durduğu yer eğitim-öğretim liderliği yapmak ve rehberlik için büyük bir fırsat olarak görülür (Kazak, 2021). Maalesef ülkemizde eğitim liderliğini yaşayan az okul var. Bunun en temel sebeplerinden birinin yönetici norm eksikliği olması ve okul müdürlerinin liderlikten ziyade memurluk yapmak zorunda olmalarıdır. Bu şekilde ilerleyen okullarda eğitim-öğretim faaliyetlerinde aksamalar, bir takım sorunlar çıkmaktadır. Evrak yükünden ve müdür yardımcılarının 6 saat derse girmek zorunda olmalarından dolayı okulun geneli anlamıyla öğrenci gelişimine katkı sunamayan bir yönetici profili ortaya çıkıyor. Ayrıca okullarda disiplin sorunları da ortaya çıkıyor. Temelde amaç öğrenciye dokunmak olması gerekiyorken masa başı memuriyete dönen bir idarecilik anlayışı okul gelişimini yavaşlatıyor.

Eğitim-öğretimin gelişmesinin önemli etkenlerinden biri olan eğitim yöneticiliği kadro planlamasının mevcut şartlardan ileriye gitmesi gerektiği araştırma sonucuna göre anlaşılıyor. Sahadan alınan görüşlere göre iş yükü-uzmanlığa göre kadro, sabit yönetici kadrosu, müdür başyardımcılığının getirilmesi, sayı kriterinin düşürülmesi ve yöneticiliğın ek görev olmaktan çıkarılması ön plana çıkıyor.

KAYNAKÇA

- Acar, H. (2000). Milli Eğitim Kurumlarına Bağlı Eğitim Kurumlarında Yönetici ve Öğretmenler Bakımından Norm Kadro Uygulaması ve Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Mezunlarının İstihdam Sorunları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 33(1).
- Baki, F., & Acar, O. K. (2020). Milli Eğitim Bakanlığında Norm Kadro Uygulaması: Isparta İlinde Okul Yöneticileri Üzeinden Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(44), 141-150.
- Bulut, T., & Karataş, İ. H. (2020). Milli Eğitim Şuralarında Eğitim ve Okul Yöneticiliği. *Alanyazın*, 1(2), 108-130.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Research Design* (5. Baskı b.). (G. Kayır, Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.
- Çelik, S. (2021). *Okul Müdürlerinin Benimsedikleri Eğitim Felsefelerine, Yönetsel Anlayışlarına ve Davranışlarına Yönelik Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Görüşlerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans , Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi.
- Düzgün, M. E. (2004). *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullarda Norm Kadro Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı.
- Kara, M. (2020). Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Geliştirme. *Akademik Platform Eğitim ve Değişim Dergisi*, 3(2), 130-146.
- Karaca, İ., Özcan, M., & Karaca, N. (2021). 2021 Yılında Yayınlanan MEB'e Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinin 2023 Vizyonu Bağlamında İncelenmesi. *Alanyazın*, 2(1), 26-32.

- Karakütük, K., Özbal, E. Ö., & Türedi, A. (2020). İnsan Gücü Planlaması Kapsamında Okullarda Norm Kadro Uygulamalarıyla İlgili Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1866-1880.
- Kazak, E. (2021). Öğretmenlerin Okul Yöneticiliğini Tercih Etme Nedenleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 9(1), 59-73.
- Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği*. (2014, 07 26). Aralık 7, 2021 tarihinde www.mevzuat.gov.tr:
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=19942&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> adresinden alındı
- Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği*. (2013, 09 07). Aralık 07, 2021 tarihinde www.mevzuat.gov.tr:
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=18812&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> adresinden alındı
- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Norm Kadrolarına İlişkin Yönetmelik*. (2019, 06 26). Aralık 5, 2021 tarihinde www.mevzuat.gov.tr:
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=20146459&MevzuatTur=21&MevzuatTertip=5> adresinden alındı
- Saatçioğlu, Ö. (1987). İnsangücü Planlaması ve Verimliliğe Katkısı. *Makine Tasarım ve İmalat Dergisi*, 1(3), 122-126.
- Sayan, İ., & Yıldırım, N. (2019). Okul Yöneticisi Atama Türlerinin, Öğretmenler, Okul Yöneticileri ve Eğitim Öğretim Süreçleri Üzerine Etkilerinin Nitel Bir Analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 2(1), 13-34.

- Sever, T. (2006). *İlköğretim Okullarında Norm Kadro Yönetmeliği Uygulamasının 2001-2002 ve 2005-2006 Yıllarında Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi (İstanbul İli Kartal İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi.
- Tekin, H. H. (2006). Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 3(13), 101-116.
- Tutan, A., Tuna, C., & Demir, M. (2020). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Yerine Getirme Düzeyi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları*, 1(1).

EKLER

EK 1- MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI OKUL ÖNCESİ EĞİTİM VE İLKÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETMELİĞİ'NDE OKUL YÖNETİCİLERİNİN GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLARI

Okul müdürünün görev, yetki ve sorumluluğu

MADDE 39 – (1) Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları, ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Müdür; okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşınmalı eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve il/ilçe millî eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar.

Müdür başyardımcısı

MADDE 40 – (1) Müdür başyardımcısı, müdürün olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder ve müdürden sonra okulun yönetiminde birinci derecede sorumludur. Müdür başyardımcısı, görev tanımında belirtilen görevler ile müdür tarafından verilen görevleri yerine getirir.

Müdür yardımcısı

MADDE 41 – (1) Müdürün ve müdür başyardımcısının olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder. Müdür yardımcısı, görev tanımında belirtilen görevler ile müdür tarafından verilen görevleri yerine getirir.

Müdür yetkili öğretmen

MADDE 42 – (1) Bağımsız müdürlüğü bulunmayan ilkokullarda sınıf öğretmenlerinden biri müdür yetkili öğretmen olarak görevlendirilir. Müdür yetkili öğretmen, müdürün görev, yetki ve sorumluluklarını üstlenir.

**EK 2 - MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI ORTAÖĞRETİM KURUMLARI
YÖNETMELİĞİ'NDE OKUL YÖNETİMİ VE OKUL YÖNETİCİLERİNİN
GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLARI**

Yönetim

MADDE 77- (1) Okul yöneticileri; öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapar, verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar, okulu hizmete hazır durumda bulundurur. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, verimlilik ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda okulu sürekli yeniler ve geliştirir, zamanı ve tüm imkânları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır.

(2) Okul yönetimi;

- a) Araştırma ve planlama,
- b) Örgütlenme,
- c) Rehberlik,
- ç) İzleme, denetim ve değerlendirme,
- d) İletişim ve yönetim görevlerini yerine getirir.

Müdür, görev, yetki ve sorumlulukları

MADDE 78- (1) Müdür, Türk millî eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak Anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve diğer ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışıyla yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir. Müdür, okulu bünyesindeki kurul, komisyon ve ekiplerle işbirliği içinde yönetir.

(2) **(Değişik:RG-16/9/2017-30182)** Müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı çalışmalarını valilikçe belirlenen mesai saatleri dâhilinde yapar; görevin gerektirdiği durumlarda mesai saatleri dışında da çalışmalarını sürdürür.

(3) Müdür, görevinde sevgi ve saygıya dayalı, uyumlu, güven verici, örnek tutum ve davranış içinde bulunur; mevzuatın kendisine verdiği yetkileri kullanır.

(4) Müdürün görev yetki ve sorumlulukları şunlardır:

a) Öğretim yılı başlamadan önce personelin iş bölümünü yapar ve yazılı olarak bildirir. Öğretmenlerin gerektiğinde görüşlerini de almak suretiyle okutacakları derslere ilişkin görevlerin dağılımını yapar.

b) Ünitelendirilmiş yıllık planların hazırlanması amacıyla öğretmenler kurulu ve zümre toplantılarının yapılmasını sağlar. Zümrelerden derslere yönelik ünitelendirilmiş yıllık planı ders yılı başlamadan önce alır, inceler, gerektiğinde değişiklik yaptırarak onaylar ve bir örneğini iade eder.

c) Okulun derslik, bilişim teknolojisi sınıfı, laboratuvar, atölye, kütüphane, araç ve gereci ile diğer tesislerini sağlık ve güvenlik şartlarına uygun bir şekilde eğitim ve öğretime hazır bulundurur. Bunlardan imkânlar ölçüsünde diğer okullarla çevrenin de yararlanmasını sağlar. Diğer okul ve çevre imkânlarından da yararlanılması için gerekli tedbirleri alır. Öğrencilerin sürekli eğitimlerini yürütmek için millî eğitim müdürlüğü ve ilgili kuruluşlarla işbirliği yaparak il sınırları içindeki bütün okul ve işletmelerden yararlanması, gerekli durumlarda bina kiralanmasıyla ilgili iş ve işlemleri yürütür.

ç) Eğitim ve öğretim çalışmalarını etkili, verimli duruma getirmek ve geliştirmek, sorunlara çözüm üretmek amacıyla kurul, komisyon ve ekipleri oluşturur. Toplantılarda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerektiğinde üst makama bildirir.

d) Öğretmenlerin performanslarını artırmak amacıyla her öğretim yılında en az bir defa dersini izler ve rehberlikte bulunur.

e) Teknolojik gelişmeleri okula kazandırır. Okulun ihtiyaçlarını belirler, bütçe imkânlarına göre satın alma, bağış ve benzeri yollarla karşılanması için gerekli işlemleri yaptırır. Eğitim araç ve gereciyle donatım ihtiyaçlarını zamanında ilgili birimlere bildirir.

f) Okulun düzen ve disipliniyle ilgili her türlü tedbiri alır.

g) Personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli tedbirleri alır. Adaylık ve hizmetiçi eğitim faaliyetleriyle ilgili iş ve işlemleri yürütür.

ğ) Personelin performans yönetimi ve disiplin işleriyle öğrenci ödül ve disiplin işlerini yürütür.

h) **(Değişik:RG-16/9/2017-30182)** Rehberlik hizmetlerinin yürütülmesini sağlar. Özel eğitim ihtiyacı olan öğrencilerin eğitim ve öğretim süreçlerinin yürütülmesine ilişkin gerekli tedbirleri alır.

ı) Öğrencilere ders yılı içinde gerektiğinde 5 günü geçmemek üzere izin verebilir. Bu yetkisini yardımcılara devredebilir.

i) Öğrencilerin askerlik ertelemesine ilişkin iş ve işlemlerinin 21/6/1927 tarihli ve 1111 sayılı Askerlik Kanunu hükümlerine göre yürütülmesini sağlar.

j) Öğretmenlerin ve öğrencilerin nöbet görev ve yerlerini belirler, onaylar ve uygulamaya koyar.

k) Haftalık ders programlarının düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.

l) **(Değişik:RG-26/3/2017-30019)** Diploma, usta öğreticilik, ustalık, işyeri açma, kalfalık, öğrenim durum belgesi, sözleşme ve benzeri belgeleri onaylar.

m) Eğitim ve öğretim ile yönetimde verimliliğin artırılması, kalitenin yükseltilmesi ve sürekli gelişimin sağlanması için araştırma yapılmasını, bu konularda iyileştirmeye yönelik projeler hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlar.

n) Görevini üstün başarıyla yürüten personelin ödüllendirilmelerini teklif eder. Görevini gereği gibi yapmayanları uyarır, gerektiğinde haklarında disiplin işlemi yapılmasını sağlar.

o) Özürleri nedeniyle görevine gelemeyen personelin yerine görevlendirme yapılması için gerekli tedbirleri alır.

ö) İzinli veya görevli olduğu durumlarda müdür başyardımcısının, müdür başyardımcısının bulunmadığı hâllerde ise bir müdür yardımcısının müdür vekili olarak görevlendirilmesini millî eğitim müdürlüğüne teklif eder.

p) Eğitim ve öğretimle ilgili her türlü mevzuat değişikliklerini takip eder ve ilgililere duyurulmasını sağlar.

r) Stratejik plan ve bütçe önerilerini gerekçeli olarak hazırlar, ilgili makama sunar, yetkisinde bulunan bütçe giderlerini gerçekleştirir, takip eder, giderlerle ilgili belgeleri zamanında düzenletir, harcamalarla ilgili azami tasarrufun sağlanmasına özen gösterir.

s) Okulun bina, tesis, atölye, laboratuvar, salon, bahçe ve benzeri bölümleri ile araç-gerecinin diğer kurum ve kuruluşlarla birlikte kullanılması durumunda, mahalli mülki idare amirinin onayını da alarak ilgili kurumla bir protokol imzalar ve bir örneğini üst makama gönderir.

ş) Harcama yetkilisi olarak, müdür başyardımcısını veya müdür yardımcılarında birini 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre gerçekleştirme görevlisi olarak görevlendirir.

t) 28/12/2006 tarihli ve 2006/11545 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Taşınır Mal Yönetmeliğine göre memuriyet veya çalışma unvanına bağlı kalmaksızın, taşınır kayıt ve işlemlerini yürütmek üzere gerekli bilgi ve niteliklere sahip personel arasından taşınır kayıt ve kontrol yetkilisi görevlendirir.

u) Elektronik ortamda yürütülmesi gereken iş ve işlemlerle ilgili gerekli takip ve denetimi yapar.

ü) 9/2/2012 tarihli ve 28199 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Okul-Aile Birliği Yönetmeliğindeki sorumluluklarını yerine getirir.

v) Öğrenci ve çalışanların sağlığının korunması, okulun fizikî yapısından ve çevreden kaynaklanan olumsuz sağlık şartlarının iyileştirilmesi amacıyla koruyucu tedbirlerin alınmasını sağlar.

y) Okul binası ve eklentilerinin sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı korunması için gerekli koruyucu güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.

z) Okul ve öğrencilerin katılacağı yarışmalar ve sınavlarla ilgili komisyonları oluşturur, bu etkinliklere katılan öğrencilere danışmanlık ve rehberlik yapmak üzere öğretmen görevlendirir.

aa) Görev tanımındaki diğer görevleri de yapar.

bb) 20/6/2012 tarihli ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun 11 ve 12 nci maddesi uyarınca acil durumlara mücadele için gerekli tedbirleri alır.

(5) Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumu müdürleri ayrıca okuldaki eğitim, öğretimle ve işleyişiyle ilgili olarak;

a) Derslik, atölye ve laboratuvarların birer üretim ortamı durumuna getirilmesini; çevredeki işletme, müze, turistik tesis ve benzeri kuruluşlarla işbirliğine gidilerek insan gücü ihtiyacıyla alana/dallara alınacak öğrenci sayılarının belirlenmesini; atölye, laboratuvar, uygulamalı ders, **(Değişik ibare:RG-13/9/2014-29118)** stajının buralarda yapılabilme imkânlarının araştırılmasını, mesleklerinde başarılı olanların ders, seminer ve konferans gibi etkinliklerle eğitime katkıda bulunmalarını sağlar.

b) Mesleki Açık Öğretim Lisesi programlarına katılan öğrencilere yüz yüze eğitim verilmesi için gerekli önlemleri alır. Okulun derslik, atölye ve laboratuvarlarında açılması planlanan yaygın eğitim faaliyetleri konusunda ilgili kurumlarla işbirliği yapar.

c) Mezunların elektronik ortamda izlenmesini, gerektiğinde mezunlar ve işyeri yetkililerine anket uygulanmasını sağlar. Okulun yıllara göre mesleki ve akademik başarısını tespit ederek sonuçlarından yararlanır.

ç) (**Değişik:RG-16/9/2017-30182**) Okulda üretime ilişkin iş ve işlemleri yürütmek üzere atölye ve laboratuvar öğretmenleri arasından atanmış bir müdür yardımcısını, teknik müdür yardımcısı olarak görevlendirir.

d) Sektörle işbirliğine önem verir. Çevredeki sektörel gelişim ve değişimi izleyerek programların, iş hayatının istek ve beklentileri doğrultusunda geliştirilmesi konusunda yapılan çalışmaların, ilgili birimlere iletilmesini sağlar.

e) Döner sermaye iş ve işlemlerinde, 20/10/2006 tarihli ve 26325 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı Döner Sermaye İşletmelerinde Üretimi Teşvik Primi Dağıtımı, Parça Başı Üretim, Atölye ve Tesislerin Özel Sektörle İşbirliği Yapılarak İşletilmesi Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre eğitim ve öğretimi aksatmamak şartıyla gerektiğinde sorumluluğundaki atölye ve laboratuvarlar ile makine ve teçhizatın özel sektörle birlikte kullanılmasına imkân sağlar.

(6) İşletmelerde mesleki eğitimle ilgili olarak;

a) (**Değişik:RG-26/3/2017-30019**) Öğrencilere, yaşına uygun asgari ücretin 3308 sayılı Kanunda belirlenen tutarı kadar ödenecek ücret, ücret artışı ve diğer imkânlar konusunda öğrenci reşitse kendisi; değilse yasal temsilcisiyle birlikte işletmelerle eğitim sözleşmesini imzalar.

b) Eğitimin öğretim programına uygun olarak yürütülmesi ve okul-işletme arasında sürekli işbirliğini sağlamak amacıyla bir koordinatör müdür yardımcısıyla ilgili alandaki öğretmen, öğrenci, işletme sayısı ve işletmelerin okula uzaklıkları dikkate alınarak aynı alanın (**Değişik ibare:RG-5/9/2019-30879**) atölye ve laboratuvar öğretmenleri arasından yeterli sayıda koordinatör öğretmen görevlendirir, rehberlik eder ve denetler. (**Değişik cümle:RG-16/9/2017-30182**) Yönetici ve öğretmenlere, "işletmelerde meslek eğitimi" adıyla verilecek ders göreviyle ilgili programı hazırlar ve millî eğitim müdürlüğünün onayına sunar.

c) İşletmelerde görevli eğitici personel/usta öğreticinin hizmetiçi eğitiminde, okulun personel ve diğer imkânlarıyla yardımcı olur.

ç) Eğitimde amaçlanan hedeflere ulaşılması için işletme yetkilileriyle işbirliği yaparak gerekli önlemleri alır. İşletme yetkilileriyle yapılan toplantılara başkanlık eder.

d) Okulda atölye, laboratuvar kurulmaması veya yeterli donanım bulunmaması hâlinde sektörle işbirliği çerçevesinde yapılan protokol kapsamında işletmelerin eğitim birimlerinde (**Değişik ibare:RG-2/9/2020-31232**) meslek/alan/dal derslerinin eğitim ve öğretimi için ilgili alanın (**Değişik ibare:RG-28/10/2016-29871**) atölye ve laboratuvar öğretmeni görevlendirir. Ayrıca uygulamalı derslerin eğitiminin işletmelerde yapılması hâlinde yüz yüze eğitim kapsamında ders okutmak üzere bu işletmelerde öğretmen görevlendirir.

(7) (**Değişik:RG-16/9/2017-30182**) Anadolu imam-hatip lisesi müdürleri, okuldaki eğitim, öğretimle ve işleyişle ilgili olarak okulun çevreyle ilişki kurmasını sağlamak amacıyla mesleki konularda uygulamaya yönelik faaliyetlerde meslek dersleri öğretmenlerinin sorumluluğunda sosyal etkinlikler çerçevesinde hutbe, vaaz ve benzeri programlar düzenler ve bu konularda müftülük, il veya ilçe millî eğitim müdürlükleri, yükseköğretim kurumları ve diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapar. Açık Öğretim İmam Hatip Lisesi öğrencilerine yüz yüze eğitim verilmesi konusunda gerekli önlemleri alır. Ayrıca okulun mescit, kütüphane, kitaplık, laboratuvar ve benzeri eğitim ortamları ve uygulama çalışmalarında kazanılacak bilgi ve becerilerin okulun amaçlarına ve öğretim programlarındaki ilkelere uygun olarak kullanılmasını sağlar.

(8) (**Ek:RG-16/9/2017-30182**) Öğrenci taşıma uygulamasına ilişkin Millî Eğitim Bakanlığı Taşıma Yoluyla Eğitime Erişim Yönetmeliğinde yer alan görevleri yerine getirir.

Müdür başyardımcısı, görev, yetki ve sorumlulukları

MADDE 79- (1) Müdür başyardımcısı, eğitim ve öğretim, yönetim, rehberlik ve denetim işlerinin planlı, düzenli ve amacına uygun olarak yürütülmesinden müdüre karşı sorumludur.

(2) Müdür başyardımcısının görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır:

a) Müdürün izinli veya görevli olduğu durumlarda müdüre vekâlet eder.

b) Okul öğrenci ödül ve disiplin kuruluna başkanlık eder.

c) Müdür yardımcılarının öğrenci devam ve devamsızlıklarıyla ilgili çalışmalarını izler, devamsızlık yapan öğrencilerin velileriyle iletişim sağlar ve gerektiğinde (**Değişik ibare:RG-1/9/2018-30522**) rehberlik öğretmeniyle işbirliği yapar.

ç) Derslerin öğretmenlere dağıtımıyla ilgili programları hazırlar ve müdürün onayına sunar.

d) Müdür yardımcıları, öğretmen ve öğrencilerin nöbet çizelgelerini hazırlayarak müdürün onayına sunar ve nöbet görevlerini kontrol eder.

e) Aylık, ücret ve sosyal yardımlarla ilgili iş ve işlemleri yapar veya yapılmasını sağlar.

f) Müdürün harcama yetkilisi olduğu durumlarda, görevlendirildiğinde gerçekleştirme görevlisi görevini yürütür.

g) Personelin göreve başlama, görevden ayrılma, izin, hastalık ve diğer devam-devamsızlık durumlarını takip eder. Bunlarla ilgili iş ve işlemleri yürütür ve müdürü bilgilendirir.

ğ) Görevlendirildiğinde, muayene-kabul komisyonu ile sayım kuruluna başkanlık eder, bu konulardaki işlemleri mevzuatına göre yürütür.

h) (**Değişik:RG-16/9/2017-30182**) Görevlendirildiğinde, taşınır kayıt veya taşınır kontrol yetkilisi görevini yürütür.

ı) Her türlü tebligat işlemini mevzuatına uygun olarak gerçekleştirir, adli ve idari yargı ile ilgili işlemleri yürütür.

i) (**Ek:RG-1/7/2015-29403**) Pansiyonla ilgili iş ve işlemlerden; uhdesinde yer alanları yürütür, diğer iş ve işlemlerin koordinasyonunu sağlar.

(3) Müdür tarafından verilen görevin gerektirdiği diğer görev ve sorumlulukları yerine getirir.

Müdür yardımcısı, görev yetki ve sorumlulukları

MADDE 80- (1) Müdür yardımcısı eğitim, öğretim ve yönetim işlerinin planlı, düzenli ve amacına uygun olarak yürütülmesinden müdüre ve müdür başyardımcısına karşı sorumludur.

(2) Müdür yardımcısının görev yetki ve sorumlulukları şunlardır:

a) Okulda kullanılan belge, defter, çizelge ve formlarla ilgili iş ve işlemleri yürütür ve gerekli olanları imzalar.

b) Görevlendirildiğinde, ilgili mevzuat kapsamında oluşturulan kurul, komisyon ve ekiplere katılır, başkanlık eder ve bunlarla ilgili iş ve işlemleri yürütür.

c) Kendisine verilen nöbet görevini yürütür, nöbetçi öğretmen ve öğrencileri izler, nöbet raporlarını inceler, varsa sorunları müdür başyardımcısına ve müdüre iletir.

ç) Sorumluluğuna verilen öğrencilerle ilgili iş ve işlemleri müdür ve müdür yardımcısıyla işbirliği içinde yürütür.

d) Elektronik ortamda veri tabanı üzerinden bilgi alış verişle ilgili işlemleri yürütür.

e) Mezunların izlenmesine yönelik iş ve işlemleri yürütür.

(3) Müdür tarafından verilen görevin gerektirdiği diğer görev ve sorumlulukları yerine getirir.

Teknik müdür yardımcısı, görev, yetki ve sorumlulukları

MADDE 81- (1) Döner sermayeli okullarda, (**Değişik ibare:RG-5/9/2019-30879**) atölye ve laboratuvar öğretmenleri arasından atanan bir müdür yardımcısı, mevzuatına göre teknik müdür yardımcısı olarak görevlendirilir. Teknik müdür yardımcısı, müdür ile birlikte döner sermaye işletmesi çalışmalarının tümünden sorumludur.

(2) Teknik müdür yardımcısı:

a) Döner sermaye çalışmalarının piyasa şartlarına göre yürütülebilmesi, iş takibi, malzeme alımı, iş teslimi, sipariş alınması gibi konularda piyasayı günü gününe izler.

b) Döner sermaye işletmesi bütçesinden yapılacak harcamalara ilişkin ödeme emri belgesini düzenlemek görevini yürütür.

c) Döner sermaye işletmesinin nakit, stok ve duran varlık işlemleri ile diğer işlemlerinin ilgili mevzuat hükümlerine uygun, zamanında ve düzenli olarak yürütülmesini sağlar.

ç) Ücretleri döner sermaye işletmesince karşılanan personelin her türlü iş ve işlemlerini izler ve müdüre bilgi verir.

d) Alan/bölüm şeflerince düzenlenen puantajları inceler, imzalar ve onaya sunar.

e) Döner sermayeden veya gerektiğinde genel bütçe ödeneklerinden yapılan satın alma işlerinde ihale komisyonuna başkanlık eder.

f) Döner sermaye işletmesinin verimli çalışmasını sağlamak amacıyla yönetime önerilerde bulunur.

g) Ambarın kontrol ve denetimini yapar.

ğ) Döner sermaye çalışmalarında teknik şartnameye uygun üretim yapılmasını sağlar.

h) Döner sermaye makine, araç-gerecinin bakım ve onarımının yapılmasını, sürekli kullanıma hazır durumda bulundurulmasını sağlar, varsa sorunların giderilmesi için önlem alır.

1) Okulun bakım, onarım ve donatım ihtiyaçlarını belirleyerek müdürü bilgilendirir.

i) Millî Eğitim Bakanlığı Döner Sermaye İşletmelerinde Üretimi Teşvik Primi Dağıtımı, Parça Başı Üretim, Atölye ve Tesislerin Özel Sektörle İşbirliği Yapılarak İşletilmesi Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre gerekli iş ve işlemleri yürütür.

j) Taşınır Mal Yönetmeliğiyle kendisine verilen görevleri yapar.

(3) Müdür tarafından verilen görevin gerektirdiği diğer görev ve sorumlulukları yerine getirir.

Koordinatör müdür yardımcısının görev ve sorumlulukları

MADDE 82- (1) **(Değişik:RG-16/9/2017-30182)** İşletmelerdeki mesleki eğitimde işyerlerinin belirlenmesi, eğitimin planlanması, koordinasyonu, uygulanması ve izlenmesi ile okulun araştırma-geliştirme çalışmalarını yürütmek amacıyla atölye ve laboratuvar öğretmenleri arasından görevlendirilen bir müdür yardımcısı, okul müdürlüğünce koordinatör müdür yardımcısı olarak görevlendirilir.

(2) Koordinatör müdür yardımcısı:

a) İşletmelerde mesleki eğitim uygulamasının planlı bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla alınacak önlemleri belirler ve müdüre bildirir.

b) İşletmelerdeki usta öğretici ve eğitici personelin hizmetiçi eğitim almasını sağlamak amacıyla, işletme yönetiminin görüşünü de alarak gerekli planlamayı yapar, hizmetiçi eğitim programını hazırlar ve müdüre sunar.

c) Mesleki eğitim yaptırılacak işletmelerin, eğitimi yapılacak meslek alanı/dalı ve öğretim programına uygunluğunu belirlemek amacıyla kurulan komisyon çalışmalarına katılır.

ç) **(Değişik:RG-26/3/2017-30019)** Alan eğitimine başlayan öğrenciler ile işletmelerde mesleki eğitim gören, tamamlayıcı eğitime devam eden veya staj çalışması yapan öğrencilerin sigortalılıkla ilgili iş ve işlemlerini yürütür.

d) **(Değişik:RG-26/3/2017-30019)** İşletmelerde mesleki eğitim gören, tamamlayıcı eğitime devam eden öğrencilerin devamsızlıkla ilgili iş ve işlemlerini yapar.

e) Koordinatör öğretmenlerin görevlerini yerine getirmesi, ilgili formların gününde okul yönetimine verilmesi konusunu takip eder, değerlendirir, varsa aksaklıklar konusunda müdürü bilgilendirir.

f) Öğretmenlere koordinatörlük görevinin dağıtılmasında ilgili alan zümreleriyle işbirliği yapar.

g)(**Ek:RG-13/9/2014-29118**) Koordinatör öğretmenlerce mezunlara ve iş yeri yetkililerine uygulanan anketlerin değerlendirilmesi ve elektronik ortama aktarılmasını sağlar.

ğ) (**Ek:RG-26/3/2017-30019**) Koordinatör öğretmenlerce, işletmelerde mesleki eğitim ve staj kontenjanlarının belirlenmesine esas olmak üzere alan taraması yaparak işletme taleplerinin alınmasını sağlar.

(3) Müdür tarafından verilen görevin gerektirdiği diğer görev ve sorumlulukları yerine getirir.

Pansiyondan sorumlu müdür yardımcısı ve görevleri

MADDE 83- (Değişik:RG-26/3/2017-30019)

(1) Pansiyonlu okullarda, müdür yardımcılarında biri yatılılık, bursluluk ve sosyal yardımlarla ilgili iş ve işlemleri yürütmek üzere görevlendirilir. Bunların görevleri, 17/10/2016 tarihli ve 2016/9487 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Resmî Okullarda Yatılılık, Bursluluk, Sosyal Yardımlar ve Okul Pansiyonları Yönetmeliği, 30/4/1995 tarihli ve 22273 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Mesleki Eğitim Merkezlerinde Parasız Yatılı Çıracak Öğrenci Okutma ve Bunlara Yapılacak Sosyal Yardımlar ile Pansiyonların Yönetimi Yönetmeliği ve ilgili diğer mevzuat çerçevesinde okul müdürü tarafından belirlenir.

**EK 3 - MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI EĞİTİM KURUMLARI
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN NORM KADROLARINA İLİŞKİN
YÖNETMELİK'TEKİ YÖNETİCİ NORMU**

Müdür norm kadrosu

MADDE 5- (1) Birleştirilmiş sınıf uygulaması yapılan okullar hariç olmak üzere, eğitim kurumlarının her biri için müdür norm kadrosu verilir.

(2) Özel eğitim kurumları hariç olmak üzere, aynı bahçede farklı binalarda faaliyet gösteren farklı derece ve türdeki eğitim kurumlarının her birine müdür norm kadrosu verilir.

(3) Aynı binada faaliyet gösteren farklı derece ve türdeki eğitim kurumlarından sadece öğrenci sayısı en fazla olana müdür norm kadrosu verilir.

(4) Aynı bahçede faaliyet gösteren farklı derece ve türdeki özel eğitim kurumlarından sadece öğrenci sayısı en fazla olan eğitim kurumu için bir müdür norm kadrosu verilir.

(5) (**Değişik: 30/10/2017-2017/10939 K.**) Eğitim kampüsü için bir müdür norm kadrosu verilir. Eğitim kampüsü içerisinde yer alan eğitim kurumları için ayrıca müdür norm kadrosu verilmez.

Müdür başyardımcısı norm kadrosu

MADDE 6- (1) Eğitim kurumlarından;

a) (**Değişik: 17/10/2016-2016/9488 K.**) Yatılı veya pansiyonlu olanlara,

b) Müdür yardımcısı sayısı altı olan her derece ve türdeki örgün ve yaygın eğitim kurumlarına,

müdür başyardımcısı norm kadrosu verilir.

(2) (**Ek: 30/10/2017-2017/10939 K.**) Eğitim kampüsü içerisinde yer alan eğitim kurumlarına müdür başyardımcısı norm kadrosu verilmez.

Anaokulu müdür yardımcısı norm kadrosu

MADDE 7- (1) Anaokullarında, öğrenci sayısı;

a) 100-501'e kadar 1,

b) 501 ve daha fazlası için 2,

müdür yardımcısı norm kadrosu verilir.

İlkokul müdür yardımcısı norm kadrosu

MADDE 8- (1) İlkokullarda, öğrenci sayısı;

- a) 100-601'e kadar 1,
 - b) 601-1201'e kadar 2,
 - c) 1201-1801'e kadar 3,
 - ç) (**Değişik: 17/10/2016-2016/9488 K.**) 1801-2401'e kadar 4,
 - d) (**Ek: 17/10/2016-2016/9488 K.**) 2401 ve daha fazlası için 5,
- müdür yardımcısı norm kadrosu verilir.

Ortaokul ve imam hatip ortaokulu müdür yardımcısı norm kadrosu

MADDE 9- (1) Ortaokul ve imam hatip ortaokullarında, öğrenci sayısı;

- a) 501'e kadar 1,
 - b) 501-1001'e kadar 2,
 - c) 1001-1501'e kadar 3,
 - ç) (**Değişik: 17/10/2016-2016/9488 K.**) 1501-2001'e kadar 4,
 - d) (**Ek: 17/10/2016-2016/9488 K.**) 2001 ve daha fazlası için 5,
- müdür yardımcısı norm kadrosu verilir.

Ortaöğretim kurumları ile meslekî ve teknik eğitim merkezi müdür yardımcısı norm kadrosu

MADDE 10- (1) Ortaöğretim kurumları ile meslekî ve teknik eğitim merkezlerinde, öğrenci sayısı;

- a) 501'e kadar 1,
 - b) 501-1001'e kadar 2,
 - c) 1001-1501'e kadar 3,
 - ç) (**Değişik: 17/10/2016-2016/9488 K.**) 1501-2001'e kadar 4,
 - d) (**Ek: 17/10/2016-2016/9488 K.**) 2001 ve daha fazlası için 5,
- müdür yardımcısı norm kadrosu verilir.

Özel eğitim kurumu müdür yardımcısı norm kadrosu

MADDE 11- (**Değişik: 17/10/2016-2016/9488 K.**)

(1) Özel eğitim kurumlarında, öğrenci sayısı;

- a) 51'e kadar 1,
 - b) 51-126'ya kadar 2,
 - c) 126'dan sonra gelen her 150 öğrenci için 1,
- müdür yardımcısı norm kadrosu verilir.

(2) Özel eğitim kurumlarından aynı bina veya bahçede farklı kademelerde eğitim verenlerin öğrenci sayıları birlikte değerlendirilerek müdür yardımcısı norm kadrosu öğrenci sayısı en fazla olan eğitim kurumuna verilir.

Meslekî eğitim merkezi müdür yardımcısı norm kadrosu

MADDE 12- (1) Meslekî eğitim merkezlerinde, çırak-kursiyer sayısı;

- a) 401'e kadar 1,
 - b) 401-801'e kadar 2,
 - c) 801-1201'e kadar 3,
 - ç) 1201 ve daha fazlası için 4,
- müdür yardımcısı norm kadrosu verilir.

Rehberlik ve araştırma merkezi müdür yardımcısı norm kadrosu

MADDE 13- (1) Rehberlik ve araştırma merkezlerinde, görev alanlarına giren il veya ilçenin nüfus sayısı;

- a) 600.001'e kadar 1,
 - b) 600.001 ve daha fazlası için 2,
- müdür yardımcısı norm kadrosu verilir.

İlave müdür yardımcısı norm kadrosu

MADDE 14- (1) Rehberlik ve araştırma merkezleri hariç olmak üzere, eğitim kurumlarından;

- a) Yatılı veya pansiyonlu olanlara,
 - b) Döner sermaye işletmesi bulunanlara,
 - c) Tam gün tam yıl eğitim uygulaması ve/veya açık öğretim kapsamında yüz yüze eğitim uygulaması yapılan eğitim kurumlarına,
 - ç) 5/6/1986 tarihli ve 3308 sayılı Meslekî Eğitim Kanunu kapsamında işletmelerde yapılan meslekî eğitime en az 100 öğrenci gönderen meslekî ve teknik eğitim kurumlarına,
 - d) Bünyesinde çıraklık eğitimi programları uygulanan meslekî ve teknik eğitim merkezlerine,
 - e) Öğrenci sayısına bağlı olarak müdür yardımcısı normu verilemeyen taşıma eğitim merkezi durumundaki eğitim kurumlarına,
 - f) (Ek: 30/10/2017-2017/10939 K.) Eğitim kampüsü içerisinde yer alan her bir eğitim kurumuna,
- her özelliğe bağlı olarak ayrı ayrı olmak üzere ilave 1 müdür yardımcısı norm kadrosu daha verilir.

(2) Bir eğitim kurumundaki müdür yardımcısı norm kadrosu hiçbir şekilde 6'yı geçemez.

EK 4 - GÖRÜŞME FORMU

Araştırma Konusu: Tuzla İlçesi Eğitim Yöneticilerinin Yönetici Norm

Kadrolarına İlişkin Görüşleri

Görüşme Yapılan Yöneticinin Adı Soyadı:

Görevi (Müdür/Müdür Yardımcısı):

Görev Yaptığı Okulun Adı:

Öğrenim Düzeyi:

Mesleki Deneyim(Yıl):

Yöneticilik Deneyimi(Yıl):

GÖRÜŞME SORULARI

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

GÖRÜŞME CEVAPLARI