

Singapur ile Türkiye’de Okul Yöneticisi ve Öğretmen Seçme ve Yetiştirme Sistemlerinin Karşılaştırılması*


Comparison of School Administrator and Teacher Selection and Training Systems of Turkey and Singapore

Bertan Akyol, Yasemin Yeşilbaş Özenç

Yazar Bilgileri

Bertan Akyol 

Doç. Dr., Adnan Menderes
Üniversitesi, Eğitim Bilimleri,
bertanakyol@yahoo.com

Yasemin Yeşilbaş Özenç 

Uzman, Adnan Menderes
Üniversitesi, Eğitim Bilimleri,
yasemin.yesilbass@gmail.com

ÖZ

Farklı ülkelerdeki eğitim sistemlerinin benzerliklerinin ve farklılıklarının ele alındığı karşılaştırmalı eğitim ile ülkenin mevcut eğitim sistemine eleştirel bir gözle bakılmakta, buna ilişkin eğitimde politika yapıcılara ve uygulayıcılara öneriler getirilmektedir. Karşılaştırmalı eğitim araştırmalarında sıklıkla OECD tarafından her üç yılda bir yapılan PISA sınavı sonuçları değerlendirilmekte olup sınav sonuçlarına göre, son yıllarda eğitimde yakaladığı başarıyla dikkat çeken Singapur’un diğer ülkelere kıyasla üst sıralarda yer aldığı görülmektedir. Karşılaştırmalı eğitim araştırma yöntemlerinden biri olan analitik yöntem (Bereday, 1964) ile yürütülen araştırmada, Singapur ve Türkiye’deki okul yöneticisi öğretmen seçme ve yetiştirme sistemlerine ilişkin veriler; ülkelerin eğitim bakanlıkları, YÖK Ulusal Tez Merkezi, TÜBİTAK ULAKBİM Sosyal ve Beşerî Bilimler Veri Tabanı, ERIC, EbscoHost, Google Akademik veri tabanlarından elde edilmiştir. Ardından veriler karşılaştırılarak eğitim sistemleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konmuş, nitelikli okul yöneticisi ve öğretmen yetiştirme sistemine sahip olan Singapur’daki bazı uygulamalar göz önünde bulundurularak Türk eğitim sistemine ilişkin öneriler getirilmiştir. Bu bağlamda Singapur eğitim sisteminin Türk eğitim sisteminde okul yöneticisi ve öğretmen seçme ve yetiştirme sistemlerinin iyileştirilmesinde yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

Makale Bilgileri

Anahtar Kelimeler

Türkiye
Singapur
Karşılaştırmalı Eğitim
Okul Yöneticileri
Öğretmenler

Keywords

Turkey
Singapore
Comparative Education
School Administrators
Teachers

Makale Geçmişi

Geliş: 19.04.2021
Düzeltilme: 08.05.2021
Kabul: 23.05.2021

ABSTRACT

Comparative education, which investigates the similarities and differences among the education systems from various countries, approaches our current education system with a critical perspective; hence it makes suggestions for policy makers and practitioners. Results from PISA test, which takes place every three years in OECD countries, are frequently analysed in comparative education research. The analyses point to the fact that Singapore is ranked among the top countries thanks to its current achievements in education. In the research conducted with the analytical method (Bereday, 1964), which is one of the comparative education research methods, the data related to school administrators, teacher selection and training system in Turkey and Singapore were reached through the databases; The Ministry of Education of the countries, YÖK National Thesis Center, TÜBİTAK ULAKBİM Social and Humanities Database, ERIC, EbscoHost, Google Academic. Then, by comparing the data, the similarities and differences between the education systems were revealed and suggestions were made regarding the Turkish Education System by considering some practices in Singapore, which has a qualified school administrator and teacher training system. It is thought that the Singaporean education system, can provide guidance for the sub-systems of selecting and training teachers and administrators within the Turkish education system.

*Bu çalışma, 17-21 Kasım 2020 tarihlerinde çevrim içi düzenlenen 11. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu’nda (EYFOR) sunulmuştur.

Makale Türü

Araştırma

Önerilen Atıf

Akyol, B. & Yeşilbaş-Özenç, Y. (2021). Singapur ile Türkiye’de okul yöneticisi ve öğretmen seçme ve yetiştirme sistemlerinin karşılaştırılması. *TEBD*, 19(2), 904-925. <https://doi.org/10.37217/tebd.919484>

Giriş

Eğitimde kalite arayışının yaşandığı günümüzde, ülkeler mevcut eğitim sistemlerini iyileştirmek ve eğitimin niteliğini artırmak amacıyla karşılaştırmalı eğitim araştırmaları yürütmekte ve bunun sonucunda yeni eğitim politikaları geliştirmektedir. Karşılaştırmalı eğitim, bir ya da daha fazla ülkenin eğitim uygulamalarının incelenerek diğer ülkelerdeki eğitim sistemleri ile karşılaştırıldığı bilim dalıdır (Cowen ve Kazamias, 2009). Eğitim bilimlerinin tüm alanlarından yararlanan karşılaştırmalı eğitim; kültürel, ekonomik, politik ve toplumsal ilişkileri irdeleyerek dünya ölçeğinde iki ya da daha çok bölge, ülke ya da kıtaların benzerliklerini ve farklılıklarını karşılaştırmaktadır. Bu eğitimin esas amacı, eğitime ilişkin sorunları çözmektedir (Türkoğlu, 2012, s. 5).

Farklı kültürlerin ve farklı eğitim sistemlerinin tanınmasına ve karşılaştırılmasına olanak sağlayan karşılaştırmalı eğitim (Ada ve Baysal, 2008) ile toplumlardaki eğitim sorunları belirlenerek bunların nedenleri incelenmekte ve yorumlanmaktadır (Neff, Lauwerys ve Varış, 1979). Karşılaştırmalı eğitimin farklı ülkelerdeki eğitimin etkilerine yönelik uluslararası tutarlı veriler sağlamak, diğer ülkelerdeki eğitsel uygulamaların etkililiğini araştırmak ve bu uygulamaların altında yatan temel varsayımları sorgulamak gibi işlevleri vardır (Alexander, Broadfoot ve Phillips, 1999, s. 21). Bunun yanı sıra bu tür araştırmalar, ülkelerin geleceği öngörerek önemli adımlar atmasında yol gösterici olmaktadır (Erdoğan, 2003).

Singapur'da eğitim, üretken iş gücünü sağlamada ve çeşitli etnik / kültürel gruplar arasındaki sosyal uyumu gerçekleştirerek güçlü bir ulus inşa etmede öncelikli rol oynamaktadır (Tan, Koh ve Choy, 2016). Çok uluslu bir yapıya sahip olan Singapur'da, etnik ve kültürel çeşitliliğin ön planda olduğu çok yönlü eğitim sistemi mevcuttur. Ülkede, okullara daha fazla yetki verilerek eğitim kalitesini artırmak amaçlanmakta, bu nedenle eğitimde âdemimerkeziyet politikası uygulanarak okullarda esneklik ve yenilik üzerinde durulmaktadır (Fadlia, 2017).

2000'li yıllardan itibaren Singapur'da Yeteneğe Dayalı Eğitim kapsamında "Düşünen Okullar - Öğrenen Ulus (Thinking Schools – Learning Nation)" politikası uygulanmaya başlanmış, bu doğrultuda yaratıcı düşünen ve yaşam boyu öğrenmeyi gerçekleştiren bireyler yetiştirmeyi amaçlayan (Tan, 2005), eğitim programlarını teknoloji ile bütünleştiren yeni bir model benimsenmiştir (Saravanan, 2005). Ayrıca bu dönemde "Okul Mükemmellik Modeli (School Excellence Model [SEM])" uygulanmaya geçilmiş, okulların kendi denetimlerini gerçekleştirdikleri eğitim modeli uygulamaya koyulmuştur. Bu süreçte eğitim niteliğinin artırılmasına yönelik iyileştirmelere gidilmiştir (Ng, 2003). Singapur'da son 15 yıldır eğitim politikası, yeteneğe dayalı eğitim sistemine göre oluşturulmaktadır. Ülkede küreselleşmenin bir getirisi olarak rekabetçi, yenilikçi, girişimci ve yaratıcı bireylerin yetiştirilmesi amaçlanmaktadır (Aksoy ve Gözütok, 2014).

Eğitimin niteliğinin artırılmasına ilişkin 2000’li yıllardan itibaren yeni eğitim politikaları geliştiren ve nitelikli öğretim personelinin seçimi ve yetiştirilmesine önem veren Singapur eğitim sisteminin, Türk eğitim sisteminde okul yöneticisi ve öğretmen seçme ve yetiştirme sistemlerinin iyileştirilmesinde yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmada, Türkiye ve Singapur’da okul yöneticisi ve öğretmen seçme ve sistemlerinin karşılaştırılması ve Türk eğitim sistemine yönelik öneriler getirilmesi amaçlanmıştır.

Yöntem

Araştırmada Bereday (1964) tarafından geliştirilen karşılaştırmalı eğitim araştırma yöntemlerinden biri olan “analitik yöntem” tercih edilmiştir. Analitik yöntem ile eğitimde etkili olan faktörler arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır (Phillips ve Schweisfurth, 2006, s. 104). Farklı ülkelerdeki eğitim sistemlerinin karşılaştırılması amacıyla geliştirilen analitik yöntemde sırasıyla; *betimleme, yorumlama, yan yana koyma ve karşılaştırma* aşamaları gerçekleştirilmektedir. İlk adım olan tanımlama aşamasında çeşitli ülkelerle ilgili veriler toplanır ve bu veriler tablo ve grafikler aracılığıyla sunulur. Sonraki aşamada farklı ülkelerle ilgili araştırmalar sonucunda elde edilen veriler tarihsel, felsefi, sosyal, coğrafi, politik ve ekonomik açıdan değerlendirilir ve yorumlanır. Yan yana koyma aşamasında karşılaştırılan ülkelerdeki benzerlik ve zıtlıkları ortaya koymak için bulgular arasında ön karşılaştırma yapılır. Son aşama olan karşılaştırma aşamasında ise ülkeler arasında yapılan karşılaştırmalardan sonra eylem planı yapılır ve / veya sonuçlara dayalı olarak öneriler getirilir (Bereday, 1964).

Analitik yöntemle yürütülen araştırmada öncelikle Singapur ve Türkiye’de okul yöneticisi öğretmen seçme ve yetiştirme sistemlerine ilişkin veriler; ülkelerin eğitim bakanlıkları, YÖK Ulusal Tez Merkezi, TÜBİTAK ULAKBİM Sosyal ve Beşerî Bilimler Veri Tabanı, ERIC, EbscoHost, Google Akademik veri tabanlarından elde edilmiştir. Ardından veriler karşılaştırılarak eğitim sistemleri arasındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konmuştur. Son aşamada ise nitelikli okul yöneticisi ve öğretmen yetiştirme sistemine sahip olan Singapur’daki bazı uygulamalar göz önünde bulundurularak Türk eğitim sistemine ilişkin öneriler getirilmiştir.

Bulgular

Araştırma kapsamında ilk olarak Türkiye ve Singapur’daki okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve değerlendirme sistemi, ardından öğretmen seçme, yetiştirme ve değerlendirme sistemi ele alınmıştır.

Okul Yöneticisinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde Türkiye ve Singapur eğitim sistemindeki okul yöneticisi seçme, yetiştirme ve değerlendirme sistemlerine yer verilmiştir. Aşağıda Tablo 1’de okul yöneticisi seçimi, yetiştirilmesi ve değerlendirilmesine ilişkin kriterler ifade edilmiş, ardından tablodaki bu kriterler açıklanmıştır.

Tablo 1. Türkiye ve Singapur'da Okul Yöneticisinin Seçimi, Yetiştirilmesi ve Değerlendirilmesi

	<i>Türkiye</i>	<i>Singapur</i>
Okul Yöneticisinin	Seçimi	<ul style="list-style-type: none"> • Yazılı ve sözlü sınavda başarılı olma, • Eğitim Yönetimi Sertifikasına sahip olma, • Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirmede başarılı olma
	Yetiştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Kariyer basamaklarını tamamlamış olma, • Yönetim ve Liderlik Çalışmaları ile Eğitimde Liderlik programlarına katılma ve bu programları başarıyla tamamlamış olma, • Liderlik potansiyelinin değerlendirilmesinde, bakanlığın öğretmen ve okul yöneticileriyle görüşmeleri sonucundaki değerlendirmesi
	Değerlendirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Kıdemli okul müdürlerinden danışmanlık ve mentorluk hizmeti • Mentor okul müdürlerinin bulunduğu okullarda Yaratıcı Eylem Projesi'ne, grup öğrenmelerine ve meslek gelişim programlarına katılma • 360 derecelik geri bildirim programı ile değerlendirilme

Okul Yöneticisinin Seçimi:

Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği'ne göre (MEB, 2021), Türkiye'de okul yöneticilerinin seçiminde; (1) Yükseköğretim mezunu olmak, (2) Bakanlık kadrolarında öğretmen olarak görev yapıyor olmak, (3) Eğitim Yönetimi Sertifikasına sahip olmak, (4) yazılı sınav başvurusunun son gününden itibaren son dört yıl içinde adli ya da idarî soruşturma geçirerek yöneticilik görevinden alınmamış olmak, (5) görevlendirileceği eğitim kurumu ile aynı türdeki eğitim kurumlarından birine öğretmen olarak atanabilecek niteliklere sahip olmak ve bu eğitim kurumlarından birinde aylık karşılığında okutabileceği ders bulunmak, (6) zorunlu çalışma gerektiren yerler dışındaki eğitim kurumu yöneticiliklerine görevlendirileceklerde ilgili mevzuata göre zorunlu çalışma yükümlülüğünü tamamlamış, erteletmiş veya bu yükümlülükten muaf olmak şartları aranmaktadır. Ayrıca okul müdürü olarak görevlendirilecek adayların a) müdür olarak görev yapmış olmak, b) kurucu müdür, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı, müdür yetkili öğretmen olarak ayrı ayrı ya da toplam en az bir yıl görev yapmış olmak, c) bakanlığın şube müdürü veya daha üst unvanlı kadrolarında asaleten görev yapmış olmak şartlarından en az birini taşıması beklenmektedir. Mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları, imam hatip liseleri ve özel eğitim kurumlarına yapılacak görevlendirmeye ilişkin özel şartlar ise yönetmelikte belirtilmektedir.

İlgili yönetmeliğe göre, ilk defa yönetici olarak görevlendirilecek adaylar, yazılı ve sözlü sınav ile Ek 1 değerlendirme formuna göre değerlendirilmektedir. Yazılı sınavda mevzuat bilgisi ağırlıklı olmak üzere, Atatürk ilkeleri ve inkılap tarihi, değerler eğitimi, genel kültür, eğitimde ve öğretimdeki etik ve eğitim bilimleri konuları yer almaktadır. Yazılı sınavda 100 üzerinden 60 ve üzerinde puan

alan adaylar başarılı sayılmaktadır. İlk defa yönetici olarak görevlendirilecek adaylardan yazılı sınavda başarılı olanlar Ek-1'de yer alan Değerlendirme Formu, yeniden yönetici olarak görevlendirilecek adaylar ise Ek-2'deki Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden değerlendirilmektedir. Ek 1 ve Ek 2 değerlendirme formunda ise adayın aldığı lisansüstü eğitimler, hizmetler, akademik ve mesleki deneyimler, araştırma ve geliştirme deneyimi, okul geliştirme deneyimi ve cezalar yer almaktadır (MEB, 2021).

Yazılı sınav puanı ve Ek-1 Değerlendirme Formu üzerinden yapılacak değerlendirmenin aritmetik ortalaması alınmakta, puan sıralamasına göre en yüksek puan alandan başlamak üzere, eğitim kurumlarında boş bulunan yönetici kadrosunun üç katı aday sözlü sınava çağrılmaktadır. Sözlü sınavda her biri aynı ağırlıkta olmak üzere, mevzuat ve genel kültür; özgüven, ikna kabiliyeti, inandırıcılık; temsil kabiliyeti, liyakat, tutum ve davranışların göreve uygunluğu; bir konuyu kavrayıp özetleme yeteneği, ifade yeteneği ve muhakeme gücü; bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklık yönlerinden adaylar değerlendirilmektedir. Sözlü sınavda 100 üzerinden 60 ve üzerinde puan alan adaylar başarılı sayılmaktadır. Sözlü sınavda başarılı olan adaylardan müdür olarak ilk kez görevlendirilmek üzere başvuruda bulunan adayların görevlendirmeye esas puanları; yazılı sınav puanının %50'si, değerlendirme sonucu alınan puanın %30'u ve sözlü sınav puanının %20'si dikkate alınarak belirlenmektedir (MEB, 2021).

Yönetmelik kapsamında yönetici görevlendirmelerinde Eğitim Yönetimi Sertifikası Programı'na katılma şartı getirilmiştir. Eğitim Yönetimi Sertifika Programı'nı başarıyla tamamlayan adaylara Eğitim Yönetimi Sertifikası verilmektedir. Eğitim Yönetimi Sertifikası, alındığı tarihten itibaren sekiz yıl geçerli olmaktadır. Görevlendirmesi yapılan, bulunduğu eğitim kurumunda aynı unvanla dört yıllık görev süresini dolduran yöneticiler aynı veya farklı eğitim kurumlarına, buldukları eğitim kurumunda aynı unvanla sekiz yıllık görev süresini dolduran yöneticiler ise farklı eğitim kurumlarına yeniden görevlendirme kapsamında aynı unvanla başvuruda bulunabilmektedir. Yöneticilerin yeniden görevlendirilmeleri ise Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden yapılan değerlendirme sonucundaki puan üstünlüğüne göre yapılmaktadır (MEB, 2021).

Eğitim Bakanlığı tarafından dört coğrafi bölgeye ayrılan Singapur'da ise okullar, buldukları bölgeye göre kümelenmiş olup her kümenin başında bir bölge idarecisi yer almaktadır. Her bölgedeki şube idarecileri ise okulların etkili biçimde yönetilmesinden ve okul gelişiminden sorumlu olmakta, kendi şubesi içindeki okulların birbiriyle etkileşim hâlinde olmasını sağlamak ve kontrol etmektedir (Lim, 2006). Eğitim bölgelerinde ortaya çıkan sorunlar ve çözüm önerileri okul müdürleri aracılığıyla merkeze bildirilmektedir. Aynı zamanda okul müdürleri, okullarında işlevsel karar verme yetkisine sahiptir (Tan ve Dimmock, 2014).

Singapur'da okul yöneticilerinin seçiminde adaylar kademeli olarak ilerlemekte, her bir kademede ayrı bir eğitim ve değerlendirme söz olmaktadır. Ayrıca okul yöneticileri göreve başlamalarının ardından da eğitim almaya devam etmektedir (Levent ve Yazıcı, 2014). Singapur'da okul müdürü olmak için, başvuran adayın sınıf öğretmenliğinden başlayarak sırasıyla branş öğretmenliği, şube müdürlüğü, okul müdür yardımcılığı ve en son kademe olan okul müdürlüğüne doğru yöneticilik kariyer basamakları adı verilen terfi sürecini tamamlaması gerekmektedir (Ministry of Education Singapur [MOE], 2020). Bu aşamaları tamamlayan ve liderlik potansiyelini kanıtlamış okul müdürü adayları, bakanlık tarafından finanse edilen iki eğitim programına katılmaktadır (Kesen, Sundaram ve Abaslı, 2019). Adayların liderlik potansiyelinin belirlenmesinde çok yönlü öğretmen değerlendirmeleri ve değerlendirme sonucunda geri bildirimler göz önünde bulundurulmaktadır. Adayların liderlik kapasitelerini belirlemek amacıyla önce görüşmeler ardından değerlendirmeler yapılmakta, değerlendirmeleri başarıyla tamamlayan adaylar altı aylık liderlik programına katılmaktadır (Jensen, Hunter, Sonnemann ve Burns, 2012).

Yönetici adaylarının katıldığı programlardan ilki, *Yönetim ve Liderlik Çalışmaları* olup katılımcıların güçlü takım çalışması oluşturabilme becerilerini güçlendirmeyi, adayın işlemsel ve yönetsel kapasitelerini geliştirmeyi amaçlamaktadır (Yang-Keo, 2016). Adayların katılması gereken diğer program ise Singapur Ulusal Eğitim Enstitüsü tarafından verilen *Eğitimde Liderlik Programı*'dır. Bu program teknik beceriler yerine liderlik ve eleştirel düşünme konularına odaklanmaktadır. Program, adayların yenilikçi düşünme, karmaşık ortamda çalışma becerilerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca kıdemli okul müdürleri adaylara danışmanlık yapmaktadır (Kesen vd., 2019). Bu programlarda başarılı olan adaylar becerileri doğrultusunda belirli okullara yönlendirilmektedir. Adayların katıldığı liderlik programını, grup öğrenmeleri, profesyonel gelişim programları ve mentorluk faaliyetleri takip etmektedir (Jensen vd., 2012).

Okul Yöneticisinin Yetiştirilmesi:

Türkiye'de okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin henüz resmi olarak belirli bir eğitim bulunmamaktadır. 2003 yılında yayımlanan İlköğretim Kurumları Yönetmeliği ve 2014 yılında yayımlanan Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'nde okul yöneticilerinin yerine getirmesi gereken görevler yer alırken, uygulamada yöneticiliğin nasıl yürütüleceğine ilişkin ifadeler yer almamaktadır. Okul yöneticiliğinde mesleğe hazırlık, mesleğe seçilme, profesyonel mesleki gelişim koşullarının iyileştirilmesi; meslek onurunun korunması, mesleki dayanışmanın sağlanması ve okul yöneticilerinin inisiyatif alabileceği bir sistemin oluşturulması gerekmektedir (Türkiye Okul Yöneticileri Raporu, 2019).

Singapur'da ise Eğitim Bakanlığı okul yöneticiliği adaylık programları için her yıl otuz-kırk arası okul müdürü yardımcısı ya da bakanlık görevlisinin başvurusunu kabul etmektedir. Seçilen

katılımcılar programlara tam zamanlı aday olmak için görev yaptıkları okullardan ayrılmakta, mentor okul müdürlerinin bulunduğu okullarda Yaratıcı Eylem Projesi'ne rehberlik etmektedirler. Bu proje kapsamında adaylar, okullarının gelecek on, on beş yılda nasıl olacağını hayal etmekte, gelecekte karşılaşılabilecek durumlara ilişkin çıkarım yapmakta ve bunu mevcut okula uyarlayarak, bu duruma ilişkin açıklamalar yapmaktadır. Ayrıca adaylar, farklı bakış açıları kazanmak amacıyla yaklaşık iki hafta süren uluslararası düzeyde çalışma ziyaretlerine katılmaktadırlar (Jayapragas, 2016). Singapur'da okul müdürlerinin liderlik özellikleri sergilemelerine ve kendilerini geliştirmelerine destek verilmekte olup, okul müdürlerinin kişisel gelişimleri ve uluslararası iş gezileri bakanlık tarafından finanse edilmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin maaşları, katıldıkları uzun dönemli eğitim programları da dahil olmak üzere tüm eğitim sürecini kapsayacak şekilde verilmekte, okul yöneticisi yetiştirme sürecindeki eğitim masrafları bakanlık tarafından karşılanmaktadır (Yang-Keo, 2016).

Okul Yöneticisinin Değerlendirilmesi:

Türkiye'de henüz okul yöneticisi değerlendirme sistemi bulunmamaktadır. Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmelik Taslağı'nda (MEB, 2018), performans değerlendirmesinin okul yöneticisinin atamaya esas ölçütlerden birini oluşturduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda en az bir kez Öğretmenlik Mesleği Yeterlikleri Sınavı'na girme şartı ile kurum müdürlüğü değerlendirmesi için, son dört yılda yapılan performans değerlendirmelerinden en az ikisinin, müdür yardımcılığı için son iki yılda yapılanlardan en az birinin A başarı düzeyinde olması gerektiği belirtilmiştir. Taslak yönetmelikte yer alan formlar üzerinden müdür, müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığı görevlendirmesi yapılan yöneticilerin performans değerlendirmesi, ilçe milli eğitim müdürü veya görevlendireceği şube müdürü, müdür yardımcıları, öğretmenler, öğrenciler (ilkokul, ortaokul ve lise kademesi), öğrenci velileri ve öz değerlendirme formları ile yapılacaktır.

Singapur'da ise göreve başlayan okul yöneticileri beş-altı yılda bir görev yeri değiştirme (rotasyon) yapmakta olup (Jensen vd., 2012) göreve başlayan okul müdürleri bir yıl okul müdürlüğü yaptıktan sonra 360 derecelik geri bildirim programı aracılığıyla değerlendirilmektedir. Üç yıl görev yapan okul müdürleri de üçüncü yılın sonunda yeniden geri bildirim programına katılarak değerlendirilmektedir (Lim, 2006).

Öğretmen Seçimi, Yetiştirilmesi ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde sırasıyla Türkiye ve Singapur eğitim sisteminde öğretmen seçme, yetiştirme ve değerlendirilme sistemlerine yer verilmiştir. Aşağıda Tablo 2'de her iki ülkedeki öğretmen görevlendirme kriterleri belirtilmiş, ardından tabloda yer alan bu kriterler açıklanmıştır.

Tablo 2. Türkiye ve Singapur'da Öğretmen Seçimi, Yetiştirilmesi ve Değerlendirilmesi

	<i>Türkiye</i>	<i>Singapur</i>
Seçimi	<ul style="list-style-type: none"> • Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) • Yazılı ve sözlü sınav 	<ul style="list-style-type: none"> • Yazılı ve sözlü sınav
Yetiştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Adaylık sürecinde eğitim (sırasıyla temel, hazırlayıcı ve staj eğitimi) • Görev süresince hizmet içi eğitim 	<ul style="list-style-type: none"> • Başlangıç öğretmen hazırlık programları, • Özel eğitim veya okul danışmanlığı alanında eğitim, • Mesleki gelişim çalışmaları, • Tezli/ tezsiz yüksek lisans eğitimi, • Liderlik programları, • Yılda 100 saatlik hizmet içi eğitim
Değerlendirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Okul müdürleri tarafından yapılan ders denetimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim Performansı Yönetim Sistemi tarafından takip sistemi, • Uzman eğitim yetkilileri, bölüm başkanları ve okul yöneticileri tarafından değerlendirme

Öğretmen Seçimi:

Türkiye'de, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî eğitim kurumlarında görevlendirilecek aday öğretmenlerin ataması "Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" hükümlerine göre gerçekleştirilmektedir. Bu yönetmeliğe göre, devlet okullarında öğretmenlik mesleğine aday öğretmen olarak başlanmaktadır. Aday öğretmenliğe atanacaklarda, 657 sayılı Kanununun 48'inci maddesinde belirtilen genel şartların yanında aşağıdaki özel şartlar da aranmaktadır. Bunlar (MEB, 2015): (1) mezun olunan yükseköğretim programının Bakanlığın atama yapacağı alana uygunluğu, (2) Bakanlıkça uygun görülen pedagojik formasyon eğitiminin başarıyla tamamlanmış olması (öğretmenliğe kaynak teşkil eden yükseköğretim programlarından mezun olanların ihtiyacı karşılamadığı alanlara atanacaklar dışında), (3) ilk atama kapsamında atanacak adayların KPSS sınavından atanacakları alanlar için belirlenen taban puan ve üzerinde puan almış olmaları, (4) yurt dışındaki yükseköğretim kurumlarından mezun olanların Yükseköğretim Kurulu Başkanlığınca yükseköğrenimlerinin ve / veya pedagojik formasyon belgelerinin yurt içindeki yükseköğretim kurumlarına / programlarına denkliğinin kabul edilmiş olması, (5) devlet memurluğundan ya da öğretmenlik mesleğinden çıkarılmaya neden olacak bir cezanın alınmamış olmasıdır.

Aday öğretmenliğe atanacaklar, ilgili yönetmelik ve bakanlığın duyurusunda belirlenen şartları taşımaları durumunda, aynı alandan başvuran adaylar arasından KPSS sonuçlarına göre belirlenmektedir. Aday öğretmenlerin yazılı ya da yazılı ve sözlü sınava girmeye hak kazanması için en az bir yıl fiilen çalışması ve performans değerlendirmesini başarıyla tamamlamış olması gerekmektedir. Aday öğretmenler göreve başladığı kurumda, ilk dönemde bir, takip eden dönemde ise iki kez olmak üzere değerlendiriciler (maarif müfettişi, aday öğretmenin görev yaptığı okulun müdürü ve danışman öğretmen) tarafından toplamda üç defa değerlendirilmektedir. Aday öğretmenlerden performans değerlendirme puanı 100 üzerinden en az 50 ve üzerinde olanlar başarılı

sayılır ve sınava girmeye hak kazanmaktadır. Bu değerlendirmede başarılı olan aday öğretmenlere öncelikle yazılı sınav, ardından sözlü sınav yapılmaktadır. Yazılı sınavda 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, bakanlık teşkilatı ve görevlerine ilişkin kanunlar ve öğretmenlik uygulamasına ilişkin sorular yer almaktadır. Sözlü sınavda ise sınav komisyonu tarafından adayın bir konuyu kavrayıp özetlemesi, ifade kabiliyeti, iletişim becerisi gibi nitelikleri değerlendirilmektedir. Her biri 100 tam puan üzerinden değerlendirilen yazılı ve sözlü sınav sonucunun aritmetik ortalaması alınarak adayın başarı puanı oluşturulmaktadır. Başarı puanı 60 ve üzerinde olan aday öğretmenler başarılı sayılır. Sınavda başarılı olan aday öğretmenler, valiliklerce öğretmen olarak atanmaktadır (MEB, 2015).

Singapur'da öğretmenlerin istihdamı Singapur Eğitim Bakanlığı tarafından yapılmaktadır. Bu doğrultuda çok dilli eğitim veren Singapur'da öğretmenliğe giriş sınavı; İngilizce, Malayca, Tamil ve Çince dillerinin yanı sıra fiziksel yeterlik gibi alanlarda yapılmaktadır (Çınkır ve Kurum, 2017; MOE, 2020). Çeşitli etnik ve kültürel grupları bünyesinde barındıran Singapur'da, öğretmen seçimleri liyakate göre yapılmaktadır (National Institute of Education [NIE], 2020). Singapur'da öğretmenlerin seçimi birçok eleme süreci sonunda gerçekleşmektedir. Ülkede, hükûmet her yıl istihdam edeceği öğretmen sayısına göre eğitim fakültelerine alınacak öğrenci sayısını belirlemektedir. Okullara ortalama her sekiz kişiden birinin başvurusu kabul edilmektedir. Çünkü adayların bu süreçte belirli sınavları başarıyla geçmesi beklenmektedir. Bunun yanı sıra, adaylar mülakat ve görüşmelere alınmakta; iyi bir öğretmen olmanın gerektirdiği kişisel yetenekleri, önceki okullarındaki başarıları, akademik kayıtları ve dokümanları, girişkenlikleri ve katkıları gibi birçok konuda incelemeler yapılmaktadır (NCEE, 2012'den aktaran Saracaloğlu ve Ceylan, 2016). Singapur'da öğretmenlerin seçim sürecinde öncelikle eğitim düzeyi (farklı düzey ve branşlarda öğretmenlik) ve akademik performans kriterlerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu şartları yerine getiren adaylar, Singapur Eğitim Bakanlığının sayfasında yer alan başvuru formunu doldurmakta, başvurusu kabul edilen adaylar okul müdürü ve Ulusal Eğitim Enstitüsü üyelerinin yer aldığı jüri tarafından görüşmeye alınmaktadır. Görüşmede adayların öğrenme isteği, iletişim becerileri ve ilgi alanları gibi konularda değerlendirmeler yapılmakta, adayların bir farklılık yaratabilecek yeterliliğe ve inanca sahip olup olmadığı gözlenmektedir. Öğretmen hazırlık programı için uygun görülen adaylar, asil öğretmenlik sürecine kadar kıdemli öğretmenlerin rehberliğinde okullarda sözleşmeli öğretmen olarak görevlendirilmektedir (Çınkır ve Kurum, 2017; Goodwin, 2012).

Öğretmen Yetiştirilmesi:

Millî Eğitim Bakanlığı Aday Memurlarının Yetiştirilmelerine İlişkin Yönetmeliğe göre (MEB, 2019), adaylık sürecindeki öğretmenlerin alacağı eğitim; temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staj eğitimi olmak üzere birbirini takip eden üç aşamadan oluşmaktadır. Aday memurların asli memurluğa atanabilmeleri için adaylık eğitimlerinin her aşamasını başarı ile tamamlamış olmaları gerekmektedir.

Adaylık sürecinde verilen *temel eğitimin* hedefi, adaylara devlet memurlarının ortak özellikleriyle ilgili temel bilgileri vermektir. Temel eğitim süresince adaylara; Atatürk ilkeleri, T.C. Anayasası, genel olarak Devlet teşkilatı, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, yazışma ve dosyalama usulleri, Türkçe dil bilgisi kuralları ve insan hakları gibi konularında eğitim verilmektedir. *Hazırlayıcı eğitim*, adayların yerleşecekleri kadro ve yerine getirmeleri gereken görevleri göz önünde bulundurarak bu görevlerin yürütülmesinde gereken bilgi ve becerileri kazandırmayı ve adayların görevlerine uyum sağlamalarını amaçlamakta; bakanlığın yapısı, görevleri, ilgili mevzuat, diğer kurumlarla ilişkiler, aday memurun atandığı kadro ve görevleriyle ilgili konuları içermektedir. *Staj eğitimi* ise adaylara hazırlayıcı eğitim döneminde verilen teorik bilgiler ile atandıkları kadro ve görevleri ile ilgili uygulama yaptırmak kaydıyla beceri ve tecrübe kazandırmayı amaçlamakta olup yazışma ve dosyalama kuralları, görevi ile ilgili mevzuatı bilme ve bu kurallara uyma, sorumluluğuna verilen araç-gereçleri kullanma ve bunların bakımını yapma, çevre ilişkileri, insan ilişkileri, ast-üst ilişkileri gibi konularda verilen eğitimi kapsamaktadır. Temel ve hazırlayıcı eğitim sonunda yapılan sınavlarda puanlama 100 tam puan üzerinden değerlendirilmekte, bu değerlendirmede 60 ve üzeri puan alanlar başarılı sayılmaktadır. Aday memur, staj eğitimi sonunda her amir tarafından Aday Memurlar Staj Değerlendirme Belgesi üzerinden 100 tam puan üzerinden değerlendirilmekte, değerlendirme sonucunda 60 ve üzeri puan alan adaylar başarılı sayılmaktadır.

MEB’de adaylık dönemini başarıyla tamamlayan bireyler, göreve başladıktan bir yıl sonra asli memurluğa geçmektedir. Asli memurluk süresince öğretmenlerin kişisel, mesleki ve yönetsel bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi amacıyla hizmet içi eğitim programları düzenlenmektedir. Bakanlığın ilgili birimlerince yürütülen hizmet içi eğitim faaliyetleri arasında en çok pedagojik formasyon, Atatürk ilke ve inkılapları, öğretim ilke ve yöntemleri, eğitim yönetimi, araştırma yöntem ve teknikleri gibi programlara yer verilmektedir (Özdemir, 2014, s. 105).

Singapur’da Ulusal Eğitim Enstitüsü, öğretmenlik eğitiminin yanı sıra öğretmenlerin yetkinliklerini ve bilgilerini geliştirmek amacıyla yüksek lisans, liderlik ve mesleki gelişim programları ve kursları vermektedir (NIE, 2020). Lisans mezunlarına 2-4 yıllık programlar sunulmakta, öğretmenler tezli ya da tezsiz yüksek lisans yapabilmektedir (Aksoy ve Gözütok, 2017). Singapur’da öğretmenlerin mesleki gelişim çalışmaları Ulusal Eğitim Enstitüsü (NIE) tarafından gerçekleştirilmekte olup mesleki gelişim kapsamında öğretmenlerin araştırma becerilerinin geliştirilmesi ve kazanılan becerilerin yaşam boyu öğrenme ile kalıcı hâle gelmesi hedeflenmektedir. Singapur’da öğretmen maaşları, sahip olunan mesleki yeterlilikler ile diploma ve sertifikalara göre artış gösterdiğinden mesleki gelişim programlarına yoğun bir katılım olmaktadır. Mesleki gelişim kapsamında alan bilgisinin yanı sıra psikoloji, özel eğitim ve danışmanlık gibi konulara ağırlık verilmektedir. Ayrıca dil, din, ırk ve etnik köken bakımından farklılık gösteren öğrencilere yönelik

farklılıkların yönetimi konusunda eğitimler önceliklidir. Ulusal Eğitim Enstitüsü tarafından verilen diplomalar öğretmenlik kariyeri için ilk adım olmakla birlikte öğretmenlerin kariyerleri için akademik ve profesyonel gelişimlerini takip etmelerine olanak sağlamaktadır (NIE, 2020). Singapur'un akademik başarısının altındaki temel etkenlerin biri, öğretmen kalitesini artırmaya yönelik uyguladığı öğretmen yetiştirme politikalarıdır. Ülkede, öğretmenlerin seçimi ve yetiştirilmesinde iyileştirilmelere gidilmiş ve bunun etkileri de doğrudan gözlenmiştir. Örneğin, Singapur'da öğretmenlere yılda 100 saatlik hizmet içi eğitim verilerek onların profesyonel gelişimlerine önemli kaynaklar ayrılmaktadır (Levent ve Yazıcı, 2014).

Öğretmen Değerlendirmesi:

Türkiye'de, okul müdürü tarafından öğretmenin ders içi ve ders dışı çalışmaları her dönem en az bir kez izlenmekte ve değerlendirilmektedir (MEB, 2011). Bunun yanı sıra Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği Taslağına (MEB, 2018) göre, öğretmenin performans değerlendirilmesi; görev yaptığı eğitim kurumu müdürü, görev yaptığı eğitim kurumundaki zümre öğretmenler, görev yaptığı eğitim kurumundaki zümre öğretmenler haricindeki öğretmenler, öz değerlendirme, sorumlu olduğu öğrencilerin velileri ve sorumlu olduğu öğrenciler tarafından yönetmelikle belirtilen formlar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Ancak henüz öğretmen performans değerlendirmesine ilişkin bu uygulamanın resmî olarak yürürlüğe girmediği görülmektedir.

Singapur'da ise öğretmenlerin daha iyi performans göstermelerini ve mesleki gelişimlerini sağlamak amacıyla uzman eğitim yetkilileri, bölüm başkanları ve okul yöneticileri tarafından öğretmen değerlendirilmesi yapılmaktadır. Değerlendirme aşamasında, öğretmenlerin bireysel olarak gelişim hedefleri belirlenmekte ve bu doğrultuda öğretmenler yönlendirilmektedir. Öğretmenlerin değerlendirilmesi, performans ikramiyesi, terfi ve kariyer yollarının belirlenmesi şeklinde sonuçlanabilmektedir (Maya ve Yılmaz, 2017).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

OECD tarafından her üç yılda bir yapılan PISA sınavı sonuçlarına göre Singapur, son yıllarda eğitimde yakaladığı başarıyla dikkat çekmektedir. Dolayısıyla Singapur Eğitim Sisteminin karşılaştırmalı eğitim yöntemleriyle ele alınması, ülkedeki eğitim sisteminin Türkiye'deki eğitim sistemi ile karşılaştırılması ve buna yönelik çıkarımlarda bulunulması önemlidir. Nitelikli okul yöneticisi ve öğretmen seçimine önem verilen Singapur eğitim sisteminde diğer ülkelerin eğitim sisteminden farklı olarak okul yöneticisi adayları önce eğitilmekte ardından seçim yapılmaktadır (Bakioğlu ve Göçmen, 2013). Türkiye'de ise okul yöneticileri öncelikle ilgili yönetmelik kapsamında yazılı ve sözlü sınav ile değerlendirme formları aracılığıyla seçilmektedir. Yönetmelikte değişikliğe gidilerek okul yöneticisi adaylarına Eğitim Yönetimi Sertifikasına sahip olma şartı getirilmesinin okul

yöneticilerinin seçiminde yeterliğin göz önünde bulundurulmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yöneticilerin sahip olması gereken becerileri tanımlayan Katz (1974), yöneticinin planlama, problem çözme gibi süreçlerde stratejik düşünebilmesini *kavramsal beceriler* olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla okul yöneticilerinin seçiminde Eğitim Yönetimi Sertifikasına sahip olma şartının getirilmesinin okul yöneticisi adaylarının Eğitim Bilimleri alanında kavramsal becerilerini güçlendirmesi beklenmektedir.

Singapur'da okul yöneticisi seçiminde, değerlendirme aşamasına geçmeden önce, adayların liderlik potansiyellerini geliştirmek amacıyla yönetim ve liderlik eğitimleri verilerek adayın gelişimi amaçlanırken Türkiye'de okul yöneticilerine ilişkin hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkili olmadığı görülmektedir. Yapılan araştırmalarda Türkiye'de okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerine kendilerini geliştirmediğini öne sürerek isteksiz biçimde katıldıkları (Kıranlı ve Yıldırım, 2014), hizmet içi eğitim programlarının okul yöneticilerinin eğitime ihtiyaç duydukları konularda yapılmadığı (Madden, 2003), eğitimin akademisyenler veya eğitim uzmanları tarafından verilmediği (Saykal ve Sağır, 2020), hizmet içi eğitimin sonunda güdüleyici ödüllerin / belgelerin yer almadığı (Özkan ve Baydemir, 2020) gerekçesiyle bu eğitimlerin etkili olmadığı görüşü hâkimdir (Kanlı ve Yağbasan, 2001; Uztosun, 2017).

Örgütsel amaçlara ulaşmak için örgütün çalışanlarını hazırlamayı amaçlayan hizmet içi yetiştirme ve geliştirme programları (Dessler, 1977), öğretmen ve okul yöneticilerinin kendi niteliklerini artırmaları, dolayısıyla kendilerini geliştirmeleri açısından önemli bir süreçtir (Seferoğlu, 2004). Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yayımlanan 2023 Vizyon Belgesi'nde okul yöneticilerinin eğitimi üzerinde önemle durulmuştur (MEB, 2020). Dolayısıyla Vizyon Belgesi kapsamında okul yöneticilerinin yönetim ve liderlik becerilerinin geliştirilmesinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin iyileştirilmesinin gerekli olduğu söylenebilir. Mintzberg (1973), yöneticilerin yerine getirmesi gereken rolleri; kişilerarası roller, bilgi işleme rolleri ve karar verme rolleri olarak üç grupta sıralarken yöneticinin sahip olduğu liderlik becerilerinin kişilerarası rollerden önemli bir yere sahip olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda bir öğretim lideri olarak okulun etkililiğini sağlamak ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için (Şişman, 2014) okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin güçlendirilmesine yönelik eğitimlerin verilmesinin önemli olduğu söylenebilir.

Türkiye ve Singapur'da öğretmen seçiminde yazılı ve sözlü sınav yapılması benzerlik gösterse de öğretmen yetiştirme sistemlerinin birbirinden oldukça farklı olduğu görülmektedir. Singapur'da başlangıç öğretmen hazırlık programları, mesleki gelişim kursları, liderlik programları ve yüksek lisans eğitimi gibi öğretmen yetiştirmeye yönelik uygulamalar (NIE, 2020), nitelikli öğretmenlerin yetiştirilmesinde etkili olmaktadır. Türkiye'de ise Singapur'daki çok yönlü öğretmen yetiştirme sisteminin aksine aday öğretmen yetiştirme sistemleri ve hizmet içi eğitim faaliyetleri mevcuttur. Bazı

araştırmalar Türkiye’de aday öğretmenlerin mesleki eğitime ihtiyaç duyduklarını ve bu bağlamda aday öğretmen yetiştirme sistemini etkili bulduklarını ifade ederken (Balkar ve Şahin, 2014; Gökulu, 2017; Gül, Türkmen ve Aksel, 2017; Kozikoğlu ve Soyalp, 2018; Köse, 2016; Ulubey, 2018), kimi araştırmalarda adaylık eğitimi programının içeriğindeki konuların aday öğretmenlerin gereksinmelerini karşılayacak ölçüde kapsamlı olarak ele alınmaması (Özonay, 2004), adayların dışlanması ve tek bir sınıfta gözlem yapma mecburiyetinde bırakılması (Sarıkaya, Samancı ve Yılar, 2017), okul müdürlerinin aday öğretmenlere yönelik iş başında yetiştirmeye ilişkin sağladığı rehberliğin yetersiz olması (Ekinci, 2010) gibi nedenlerle aday öğretmen yetiştirme sürecinin etkili bulunmadığı (Sarıca ve Turan-Özpolat, 2016) görülmektedir.

Nitelikli okul yöneticisi ve öğretmen yetiştirilmesinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin ne derece önemli olduğu göz önünde bulundurulduğunda Singapur eğitim sisteminde yer alan okul yöneticisi ve öğretmen yetiştirme sistemlerinin Türkiye’nin koşullarına uygun hâle getirilerek uyarlanmasının etkili olabileceği düşünülmektedir. Türkiye’de öğretmenlere yönelik mesleki gelişim faaliyetleri, etkililikten uzak biçimde yapıldığı birçok araştırma ile ortaya koyulmuş olan seminer veya çalıştay faaliyetlerinden oluşmaktadır (İlğan, 2013). Dolayısıyla hizmet içi eğitim çalışmalarının diğer bir deyişle mesleki gelişim faaliyetlerinin öğretmenlerin mesleki gelişim aşamaları dikkate alınarak düzenlenmesi önemlidir (Aydın, 2018). Yapılan bazı araştırmalar (Borko, 2004; Darling-Hammond, 2000), nitelikli mesleki gelişim programlarının öğretmenlerin uygulamalarını değiştirebileceği ve öğrenci öğrenmesini olumlu yönde etkileyebileceği sonucuna ulaşmıştır. Mesleki gelişimin bir öğretim personelinin hizmet öncesinden emekliliğine kadar geçen sürede formel ve informal öğrenmelerinin toplamını oluşturduğu (Fullan ve Stiegelbauer, 1991) göz önünde bulundurulduğunda Türkiye’de okul yöneticisi ve öğretmenlerin hizmet öncesi eğitim faaliyetlerinden başlayarak görev yaptıkları süre boyunca mesleki gelişim programları ile yönlendirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yanı sıra Singapur’da, örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmada önemli bir güdüleme aracı olarak kullanılan kariyer yönetimine (Tunçer, 2012) yönelik programlar yer alırken Türkiye’de okul yöneticileri ve öğretmenlere yönelik kariyer fırsatlarının olmayışı dikkat çekmektedir. Yapılan araştırmalarda, Türkiye’de eğitim kurumlarında kariyer yönetimi uygulamalarının yetersiz ve eksik olduğu, bunun da öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlamadığından onların örgütsel performanslarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Delipoyraz, 2009; Taşçıoğlu, 2006).

2023 Eğitim Vizyonu Belgesi’nde (MEB, 2020), öğretmen mesleki gelişiminin yeniden yapılandırılması kapsamında, okul yöneticileri ve öğretmenler için yatay ve dikey kariyer uzmanlık alanları yaratılarak kariyer basamaklarına yönelik lisansüstü düzeyde mesleki uzmanlık programları

açılması, lisansüstü mesleki gelişim programlarının yapılandırılması ve üniversitelerde hizmet öncesi eğitimin yeniden yapılandırılması hedeflenmiştir. Belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinin okul yöneticileri ve öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlaması ve onların örgütsel performanslarını artırması beklenmektedir. Bu uygulamalar hem okul yöneticileri hem de öğretmenler için güdüleyici olabilmekte ve okul etkililiğinin sağlanmasında önemli rol oynayabilmektedir.

Singapur'da öğretim personellerini güdüleyici kariyer basamaklarının oluşturulması, okul yöneticisi ve öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerine yönelik eğitimlerin bakanlık tarafından finanse edilmesi gibi uygulamaların Türkiye koşullarına uygun hâle getirilmesinin ve buna ilişkin politikalar geliştirilmesinin okul yöneticisi ve öğretmenleri güdüleyebileceği ve onların performanslarını artırabileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda yapılacak düzenlemelerin eğitimin niteliğini de doğrudan etkileyerek eğitimde kaliteyi yakalamaya yönelik amaçlara ulaşılmasını sağlayabileceği söylenebilir.

Kaynaklar

- Ada, S. & Baysal, Z. N. (2008). Türkiye ve Avrupa Birliği'ne üye bazı ülkelerin eğitim yapıları ve yönetimleri açısından karşılaştırılması. *Avrupa Araştırmaları Dergisi*, 16(1-2), 1-23. <https://dergipark.org.tr/pub/maruaad/issue/328/1599> sayfasından erişilmiştir.
- Aksoy, E. & Gözütok, D. (2014). Amerika Birleşik Devletleri, Finlandiya, Singapur ve Türkiye'de öğretmen eğitimindeki dönüşümler. *Journal of Educational Sciences & Practices*, 13(25), 23-46. <https://www.idealonline.com.tr/IdealOnline/lookAtPublications/paperDetail.xhtml?uId=5937> & sayfasından erişilmiştir.
- Aksoy, E. & Gözütok, F. D. (2017). Farklı öğretmen eğitimi programları ve paradigmalarının karşılaştırmalı analizi. *İlköğretim Online*, 16(4), 1672-1688. doi: [10.17051/ilkonline.2017.342984](https://doi.org/10.17051/ilkonline.2017.342984)
- Alexander, R., Broadfoot, P. & Phillips, D. (Ed.). (1999). *Learning from comparing: new directions in comparative education research: volume 1: contexts, classrooms and outcomes*. Oxford: Symposium.
- Aydın, İ. (2018). Teacher career cycles and teacher professional development. *Journal of Human Sciences*, 15(4), 2047-2065. <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/5450> sayfasından erişilmiştir.
- Bakioğlu, A. & Göçmen, G. (2013). Karşılaştırmalı eğitim yönetimi. A. Bakioğlu (Ed.), *Singapur eğitim sistemi* içinde (s. 127-155). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Balkar, B. & Şahin, S. (2014). The opinions of educators on implementing mentorship program for novice teachers. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 29(3), 83-100. doi: [10.9761/JASSS2547](https://doi.org/10.9761/JASSS2547)
- Bereday, G. Z. (1964). *Comparative method in education*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

- Borko, H. (2004). Professional development and teacher learning: mapping the terrain. *Educational Researcher*, 33(8), 3-15. doi: [10.3102/0013189X033008003](https://doi.org/10.3102/0013189X033008003)
- Cowen, R. & Kazamias, A. M. (2009). *International handbook of comparative education*. Dordrecht, The Netherlands: Springer.
- Çınkır, Ş. & Kurum, G. (2017). Atanmak ya da atanamamak: Ücretli öğretmenlerin yaşadıkları sorunlar. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 5(3), 9-35. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/373129> adresinden erişilmiştir.
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement: a review of state policy evidence. *Educational Policy Analysis Archives*, 8(1). doi: [10.14507/epaa.v8n1.2000](https://doi.org/10.14507/epaa.v8n1.2000)
- Delipoyraz, M. (2009). *Motivasyon unsuru olarak kariyer yönetimi ve resmi ilköğretim okullarında bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> sayfasından erişilmiştir.
- Dessler, G. (1977). *Management fundamentals: a framework*. Virginia: Reston Publishing Company Inc.
- Ekinci, A. (2010). Aday öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesinde okul müdürlerinin rolü. *Dicle University Journal of Ziya Gokalp Education Faculty*, 15, 63-77. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/zgefd/issue/47950/606697> sayfasından erişilmiştir.
- Erdoğan, İ. (2003). Karşılaştırmalı eğitim: Türk eğitim bilimleri çalışmaları içinde önemsenmesi gereken bir alan. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(3), 265-282. https://www.researchgate.net/publication/334848728_KARSILASTIRMALI_EGITIM_TURK_EGITIM_BILIMLERI_CALISMALARI_ICINDE_ONEMSENMESI_GEREKEN_BIR_ALAN sayfasından erişilmiştir.
- Fadlia, F. F. (2017). Singapore's school excellence model and Hong Kong's school-based management. *Seuneubok Lada*, 4(1), 46-56. <https://ejurnalunsam.id/index.php/jsnbl/article/view/1090> sayfasından erişilmiştir.
- Fullan, M. & Stiegelbauer, S. (1991). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College.
- Goodwin, A. L. (2012). Quality teachers, Singapore style. L. Darling-Hammond & A. Lieberman (Ed.), *Teacher education around the world: changing policies and practices* içinde (s. 22-43). London: Routledge.
- Gökulu, A. (2017). Aday öğretmenlerin Türkiye'deki aday öğretmenlik eğitim süreci ile ilgili görüşleri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 3(1), 111-123. doi: [10.24289/ijsser.283593](https://doi.org/10.24289/ijsser.283593)

- Gül, İ., Türkmen, F. & Aksel, N. (2017). Aday öğretmen görüşlerine göre aday öğretmen yetiştirme sürecinin değerlendirilmesi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 365-388. doi: [10.17218/hititsosbil.289419](https://doi.org/10.17218/hititsosbil.289419)
- İlğan, A. (2013). Öğretmenler için etkili mesleki gelişim faaliyetleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(Özel Sayı), 41-56. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/202279> sayfasından erişilmiştir.
- Jayapragas, P. (2016). Leaders in education program: The Singapore model for developing effective principal-ship capability. *Current Issues in Comparative Education*, 19(1), 92-108. <https://www.semanticscholar.org/paper/Leaders-in-Education-Program%3A-The-Singapore-Model-Jayapragas/9d10b6113db8e55b2f453bba108fdfad72be470> sayfasından erişilmiştir.
- Jensen, B., Hunter, A., Sonnemann, J. & Burns, T. (2012). Catching Up: Learning from the Best School Systems in East Asia. Summary Report. Melbourne: Grattan Institute. https://grattan.edu.au/wp-content/uploads/2014/04/129_report_learning_from_the_best_main.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Kanlı, U. & Yağbasan, R. (2001). Fizik öğretmenleri için düzenlenen hizmetiçi eğitim yaz kursları. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(3), 39-46. <http://www.gefad.gazi.edu.tr/tr/download/article-file/77456> sayfasından erişilmiştir.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.
- Kesen, İ., Sundaram, D. T. & Abaslı, K. (2019). Öğretim Lideri vs. Okul Müdürü. SETA, Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı, Ankara. <https://setav.org/assets/uploads/2019/07/R141.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Kıranlı, S. & Yıldırım, Y. (2014). Okul yöneticileri ile öğretmenlerin hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 219-251. https://atif.sobiad.com/index.jsp?modul=makale-detay&Alan=sosyal&Id=AWqh_c8nfKVWzH81liQj sayfasından erişilmiştir.
- Kozikoğlu, İ. & Soyalp, H. (2018). Aday öğretmenlerin, danışman öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin aday öğretmen yetiştirme programına yönelik görüşlerinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(4), 934-952. doi: [10.16986/HUJE.2018037027](https://doi.org/10.16986/HUJE.2018037027)
- Köse, A. (2016). Okul yöneticilerinin görüşlerine göre aday öğretmen yetiştirme sürecinin değerlendirilmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(3), 924-944. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/229548> sayfasından erişilmiştir.

- Levent, F. & Yazıcı, E. (2014). Singapur eğitim sisteminin başarısına etki eden faktörlerin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 39(39), 121-143. doi: [10.15285/EBD.2014397401](https://doi.org/10.15285/EBD.2014397401)
- Lim, Y. H. (2006). *Education in Singapore: preparation for school leadership*. Australian Secondary Principals' Association National Conference'ta sunulmuş bildiri, October, 2006. <https://www.aps.sg/files/Conference%20Participation/0610%20ASPA%20Preparation%20for%20School%20Leadership%20LIM%20YAN%20HOCK.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Madden, T. (2003). *Okul yöneticileri ve öğretmenler için düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> sayfasından erişilmiştir.
- Maya, İ. & Yılmaz, A. (2017). Eğitim denetimi sistemleri bakımından PISA'da başarı gösteren bazı ülkeler ile Türkiye'nin karşılaştırılması. *Turkish Studies*, 12(3), 467-492. doi: [10.7827/TurkishStudies.11438](https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.11438)
- MEB. (2011). Öğretmen Denetim Rehberi, Rehberlik ve Denetim Başkanlığı. http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/61/02/319223/dosyalar/2015_04/15014638_ogretim_en_denetim_rehberi.pdf sayfasından erişilmiştir.
- MEB. (2015). Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/04/20150417-4.htm> sayfasından erişilmiştir.
- MEB. (2018). Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği Taslağı. https://www.yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/egitim_ogretim_dairesi/Meslek-Yuksekokullar%C4%B1/Ogretmen_Performans_Degerlendirme_ve_Aday_Ogretmenlik.pdf sayfasından erişilmiştir.
- MEB. (2019). Millî Eğitim Bakanlığı Aday Memurlarının Yetiştirilmelerine İlişkin Yönetmelik. <http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1843.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- MEB. (2020). 2023 Eğitim Vizyonu. <https://2023vizyonu.meb.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- MEB. (2021). Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/02/20210205-1.htm> sayfasından erişilmiştir.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Happer & Row.
- MOE. (2020). Ministry of Education Singapore. <https://www.moe.gov.sg> sayfasından erişilmiştir.
- Neff, K. A., Lauwerys, J. A. & Varış, F. (1979). *Mukayeseli eğitim*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

- NIE. (2020). National Institute of Education. <https://www.nie.edu.sg/about-us/corporate-information> sayfasından erişilmiştir.
- Ng, P. T. (2003). The Singapore school and the school excellence model. *Educational Research for Policy and Practice*, 2(1), 27–39. doi: [10.1023/A:1024465302953](https://doi.org/10.1023/A:1024465302953)
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi: kuram uygulama teknik* (1. b.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özkan, Ö. A. & Baydemir, M. (2020). Okul müdürlerinin mahalli ve merkezi hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin görüşlerinin analizi. *Black Sea Journal of Public and Social Science*, 4(1), 18-23. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bssocialscience/issue/56923/781284> sayfasından erişilmiştir.
- Özonay, İ. Z. (2004). *Öğretmenlerin adaylık eğitimi programının değerlendirmesi*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı'nda sunulmuş bildiri, 6–9 Temmuz, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya. <https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/352.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Phillips, D. & Schweisfurth, M. (2006). *Comparative and international education. An introduction to theory, method and practice*. London/NY: Continuum International Publishing Group.
- Saravanan, V. (2005). Thinking schools, learning nations' implementation of curriculum review in Singapore. *Educational Research for Policy and Practice*, 4, 97–113. doi: [10.1007/s10671-005-1543-x](https://doi.org/10.1007/s10671-005-1543-x)
- Sarıca, R. & Turan-Özpolat, E. (2016). *Aday öğretmen yetiştirme sürecine ilişkin aday öğretmen görüşleri (Gaziantep-Osmaniye illeri örneği)*. 4th International Conference on Curriculum and Instruction'da sunulmuş bildiri, Antalya. doi: [10.14225/Joh1467](https://doi.org/10.14225/Joh1467)
- Sarıkaya, İ., Samancı, O. & Yılar, Ö. (2017). Aday öğretmen yetiştirme sürecinin aday ve danışman sınıf öğretmenlerinin görüşleri kapsamında değerlendirilmesi: bir karma yöntem çalışması. *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty*, 37(3), 939-989. <http://www.gefad.gazi.edu.tr/tr/download/article-file/393029> sayfasından erişilmiştir.
- Saracaloğlu, A. S. & Ceylan, V. K. (2016). *Farklı ülkelerde öğretmen yetiştirme: ABD, Güney Kore, İrlanda, Singapur ve Türkiye*. The 4th International Congress on Curriculum and Instruction'da sunulmuş bildiri, Antalya. <https://www.researchgate.net/publication/322405095>
[Farkli Ulkelerde Ogretmen Yetistirme ABD Guney Kore Irlanda Singapur ve Turkiye](https://www.researchgate.net/publication/322405095) sayfasından erişilmiştir.
- Saykal, A. & Sağır, Ş. U. (2020). Okul yöneticilerinin katıldıkları hizmet içi eğitimler hakkındaki görüşleri. 8. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi-Sosyal ve Eğitim Bilimleri* içinde (s. 11-29). https://bookcites.com/index.jsp?modul=detay&book=661-20210302-sAnTlp4W9b.pdf&id=sGp_h8ncBiGJ9OmQfiPt2 sayfasından erişilmiştir.

- Seferoğlu, S. S. (2004). Öğretmen yeterlikleri ve mesleki gelişim. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, 58, 40-45. http://yunus.hacettepe.edu.tr/~%20sadi/yayin/Seferoglu_Ogretmen_Yeterlikleri_BAAE_2004-58.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği* (5. b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Tan, C. (2005). The potential of Singapore's ability driven education to prepare students for a knowledge economy. *International Education Journal*, 6(4), 446-453. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ854998.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Tan, C. Y. & Dimmock, C. (2014). How a 'top-performing' Asian school system formulates and implements policy: the case of Singapore. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 743-763. doi: [10.1177/1741143213510507](https://doi.org/10.1177/1741143213510507)
- Tan, C., Koh, K. & Choy, W. (2016). The education system in Singapore. S. Juszczak, (Ed.), *Asian education systems* içinde. Toruń: Adam Marszalek Publishing House.
- Taşçioğlu, C. (2006). *Eğitim sektöründe kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkileri: teori ve bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> sayfasından erişilmiştir.
- Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/188002> sayfasından erişilmiştir.
- Türkoğlu, A. (2012). Karşılaştırmalı eğitim yansımaları. S. Aynal, (Ed.), *Karşılaştırmalı eğitim nedir?* içinde (s. 2-22). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Türkiye Okul Yöneticileri Raporu. (2019). *Öncü Okul Yöneticileri Derneği*. http://ispc.oncuyoneticiler.com/wp-content/uploads/2019/07/Rapor_1_TurkiyeOkul_YoneticileriRaporu_2019_Kucuk.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Ulubey, Ö. (2018). Aday öğretmen yetiştirme programının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(2), 480-502. doi: [10.16986/HUJE.2017031014](https://doi.org/10.16986/HUJE.2017031014)
- Uztosun, M. S. (2017). In-service teacher education in Turkey: English language teachers' perspectives. *Professional Development in Education*, 43, 1-13. doi: [10.1080/19415257.2017.1374989](https://doi.org/10.1080/19415257.2017.1374989)
- Yang-Keo, S. D. (2016). *Changing how schools and the profession are organized: building a foundation for a national system of teacher career ladders at the national center on education and the economy*. (Doctoral Dissertation). <https://dash.harvard.edu/handle/1/27013341> sayfasından erişilmiştir.

Extended Summary

By considering the similarities and differences of the education systems in different countries via comparative education researches, the current education system of the country is critically

examined, and suggestions are made in terms of solving current problems. In these studies, the results of the PISA exam conducted by OECD once every three years are frequently evaluated. According to PISA data, which is an international exam, it is revealed that Singapore has been ranked at the top of the list in recent years compared to other countries. Therefore, it is thought that the Singapore Education System, which has developed new educational policies since the 2000s in an effort to increase the quality of education and attached great importance to the selection and training of qualified school administrators and teachers, can be a guide for improving the current systems in the Turkish Education System.

In the study, the analytical method, which is one of the comparative education research methods, was preferred in the comparison of the school administrator and teacher selection and training systems in the two countries. In the analytical method developed for the purpose of comparing educational systems in different countries, the stages of description, interpretation, juxtaposition, and comparison are carried out consecutively. In the first step, the definition stage, data on various countries are collected and presented through tables and graphs. In the next stage, the data obtained as a result of researches on different countries are evaluated and interpreted in terms of historical, philosophical, social, geographical, political, and economic aspects. In the juxtaposition stage, a preliminary comparison is made between the findings to reveal the similarities and contrasts in the countries being compared. In the comparison stage, which is the final stage, after comparisons between countries, the action plan is made and/or recommendations are made based on the results. In this context, by obtaining data through ministries of education in Singapore and Turkey, TUBITAK ULAKBİM Social Sciences and Humanities Data Base, YÖK National Thesis Center, Google Scholar, ERIC, EBSCOhost, similarities and differences between the two countries' education systems were revealed. As a result of the research, suggestions were made regarding the Turkish Education System, taking into account some practices in Singapore, which has a qualified school administrator and teacher training system.

In Singapore, the candidates in school administrator selection are both trained and elected. The candidates are required to fulfill such criteria as having completed career steps, participating in management and leadership training programs, as well as being successful in the examinations determining their leadership potential. In the process of training administrator candidates, the candidates receive consultancy services from senior school principals and participate in professional development programs. The candidates start their duties when they successfully complete all these processes and are evaluated with a 360-degree feedback program at certain periods. In Turkey, for the selection of school administrators, written and oral exam are required. In addition, candidates must attend the Education Administration Certificate Program. Despite the fact that the selection of

administrators has been improved in Turkey, there are no applications in terms of improving the training and assessing school administrators.

In Singapore, just as in Turkey, it is required to be successful in the written and oral exams in the selection of teacher candidates. Despite some similarities in the selection of teachers, there is a versatile teacher education system in Singapore, which is different from what is now current in Turkey, which is formed of theoretical education and practicum training. In many studies in Turkey, it is revealed that the service training activities for the teachers working actively as well as the candidate training programs are inadequate. Within the framework of the policies developed for training qualified teachers in Singapore; teacher preparation programs for beginners, leadership programs, professional development activities, thesis/non-thesis master's education, and ongoing in-service training activities are continuously performed. The assessment of beginner teachers is performed by the national education authorities, department heads, and school administrators in Singapore, while it is performed by the class supervisions of the school principals in Turkey. In addition to this, the performance of the teachers in Singapore is followed by the Education Performance Management System in Singapore, which is different from what is present in Turkey, and the applications are performed accordingly.

Considering the fact that in-service training activities are of great importance in training qualified school administrators and teachers, it is regarded that tailoring the school administrator and teacher training systems within the education system of Singapore and adapting them according to the circumstances of Turkey can be effective. The fact that the professional development activities for teachers in Turkey are composed of seminars far from effectiveness is revealed in many researches. It can be said that the professional development activities should be reorganized again by considering the teachers' professional development stages.

While there are career management programs in Singapore used as an important motivational tool for organizational effectiveness and productivity, it is notable to mention that there are no such career opportunities for school administrators and teachers in Turkey. In the studies conducted, it is concluded that the career management practices in educational institutions in Turkey are inadequate and rare, which do not contribute to the professional development of teachers and negatively affect their organizational performance.

In Turkey's Education Vision 2023 document (2020), in the context of the restructuring of teacher professional development, creating horizontal and vertical career specialization areas for school administrators and teachers, initiation of postgraduate professional specialization programs for career steps, structuring graduate professional development programs and pre-service training. It is expected that the realization of the goals determined in the vision document will contribute to the

professional development of school administrators and teachers and increase their organizational performance. These practices can be motivating for both school administrators and teachers and can play an important role in ensuring school effectiveness.

It is thought that adapting such implementations in Singapore as creating motivational career ladders for the teaching staff, financing the training sessions for the school administrators' and teachers' professional and personal development by the ministry of education to the conditions of Turkey, and developing policies accordingly can be motivating for school administrators and teachers, and may increase their performance. It can be said that the arrangements to be made accordingly can directly affect the quality of education and ensure the achievement of the goals for the quality of education.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Araştırmanın özet, giriş ve yöntem bölümleri birinci yazar; bulgular, tartışma ve sonuç bölümleri ise ikinci yazar tarafından hazırlanmış ve bu bölümler araştırmada bütünlük teşkil etmesi amacıyla ilişkilendirilerek bir araya getirilmiştir. Tüm bölümler iki araştırmacı tarafından da gözden geçirilmiş, araştırmaya son hâli verilmiştir.

Destek ve Teşekkür Beyanı

Bu araştırmada herhangi bir kurum, kuruluş ya da kişiden destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı

Araştırmacıların araştırma ile ilgili diğer kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.

Etik Kurul Beyanı

Bu araştırma, doküman incelemesi yapılarak yürütüldüğünden etik kurul onayı gerektirmemektedir.