



## “Düşünen Okullar Öğrenen Ulus: Singapur’da Yaratıcılık ve Eleştirel Düşünme” Girişimi

MAKALE TÜRÜ	Başvuru Tarihi	Kabul Tarihi	Erken Görünüm Tarihi
Derleme Makalesi	29.01.2018	24.06.2018	29.06.2018

Ali Balcı  <sup>1</sup>  
Ankara Üniversitesi

### Öz

Bu makalede, özellikle de son PISA sınavlarında ülkelerarası ligde ilkler arasında yer alan Singapur’un, bilgi çağında ayakta kalabilmesi için geliştirdiği bir vizyon olarak gelecek için eğitim hareketi konu edilmektedir. Bu vizyon bir model olarak, öğrencilerde eleştirel ve yaratıcı düşünmeyi geliştirmek üzere özünde Gardner’in modelini dayanak almıştır. Bu vizyon temelde okuma, matematik ve fen alanlarını İngilizce ifade etmeyi ve teknoloji yardımıyla bütünleştirmeyi öngören bütünleşik bir öğretim modeli projesidir. Başlangıçta eğitim sistemi için öngörülen bu vizyon, zamanla ülkenin diğer sektörlerinde de esas alınmıştır. Zira Singapurlular bilgi çağında ayakta kalabilmenin ve rekabet edebilmenin, eğitimle gerçekleşebileceğine; bilgi toplumunda kritik farkın ancak eğitim yoluyla yaratılabileceğine inanmışlardır. Ülke bu vizyon sayesinde 40 yıl gibi bir sürede en gelişmiş ülkeler ligine girmeyi başarmış; uluslararası sınavlarda da öğrencileri ilk sıralarda yer almıştır. Makalede, “Düşünen Okullar Öğrenen Ulus” hareketinin artalanı ve nasıl doğduğu, “düşünen okullar” ve “öğrenen ulus” kavramlarının ne anlama geldiği, sonrasında hareketin nasıl bir gelişme gösterdiği, uygulamaya nasıl konulduğu ayrıntılı olarak tartışılmıştır. Makalede son olarak bu vizyonun yaşama geçirilmesinde kritik iki öge olarak öğretmen ve yöneticilerin nasıl yetiştirildiği de açıklanmıştır. Makale tartışma, sonuç ve önerilerle bitirilmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Düşünen okul, öğrenen ulus, bütünleşik öğretim modeli, yaratıcılık, eleştirel düşünme.

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar: Prof. Dr., Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, E-posta: alibalci@ankara.edu.tr, https://orcid.org/0000-0003-2025-3796

### **Düşünen Okullar Öğrenen Ulus Hareketinin Gereçesi**

Gelecekte zenginlik, ulusların öğrenme kapasitesine bağlı olacaktır. Takdir edilir ki 21. Yüzyıl bilgi çağı olarak ulusların bilgi toplumu olmasını, dolayısıyla ulusal öğrenme kapasitelerini geliştirmelerini gerektirmektedir. Zira bilgi çağında ulusların ayakta kalabilmesi, bilginin sermaye olarak algılanması ve bu algının yaşama geçirilmesine bağlıdır. Bu kapsamda Singapur'da ulusu oluşturan yurttaşların yaratıcı imgeleri, yeni teknolojileri arama yeteneği ve onları uygulamaları, ekonomik büyümenin kaynağı olarak algılanmıştır. Dolayısıyla bu çağda toplam-kolektif öğrenme kapasitesinin, Singapur ulusunun iyiliğini tayin edeceğine inanılmıştır. Gelecekle ilgili üç şeyin belirleyici olduğu söylenebilir (Tong, 1997): (1) Mal, hizmet ve bilgi akışını hızlandıran bir küresellik. Bu bağlamda uluslararası, şehirlerarası hatta bir örgütteki alt sistemlerarası rekabet çok zorlu yaşanmaktadır ve yaşanacaktır. Artık sürekli üstün durumda olmaktan söz edilememektedir. (2) Bilgi ve yeniliğin mutlak vazgeçilmez faktörler olmaları. Bu bağlamda şirketler ve uluslar kendilerini yeni teknolojiler ve fikirler üretmek, bunları paylaşmak ve uygulamak üzere örgütlemek zorundadırlar. (3) Artan oranda hızlı değişim. Değişimin önemi, yaşamın tek değişmez gerçeği olarak işte, toplumda ve evde yaptığımız her şeyi etkilemesidir. Bu demektir ki kendimizi yoğun rekabetçi bir geleceğe hazırlamak durumundayız. Yoğun rekabetçi geleceğe hazırlanma pek tabii ki eldeki kaynakların sürdürülebilirliğini sağlama girişim ve çalışmalarına engel oluşturmaz. Belki de eldeki kaynakların sürdürülebilirliği çalışmalarına, rekabetçi geleceğe hazırlanmanın ilk aşaması olarak bakmak daha uygun olacaktır. Bu gelecekte üstünlüklerin sürekli olmayacağı, teknoloji ve kavramların yerinin doldurulacağı tahmin edilebilir. Bu koşullarda eğitim ve yetiştirme, ulusların böylesi bir gelecekte nasıl yol alacaklarını tayin eden merkezi kavramlar olacaktır. Güçlü uluslar ve güçlü toplumlar, yurttaşlarının iyi öğrenmeleri ve değişime uyum yapmaları ile fark yaratabilmektedirler. Tabii ki öğrenme okulda, hatta üniversitede son bulmayacak; bilginin çoğu, belki de örgün eğitimi tamamladıktan sonra öğrenilecektir. Hatta bazı mesleklerde, örneğin bilgi teknolojisi alanında eskimişlik, çok daha hızlı olacaktır. Bu nedenle eğitimin görevi gençlere, öz (core) bilgiyi, öz becerileri ve öğrenme alışkanlıklarını kazandırmak olmalıdır. Zira onların yaşamları boyunca öğrenebilmeleri bu kazanımlara bağlıdır. Sonuç olarak gençler, tahmin edilemeyen bir gerçek için donatılmalıdır (Tong, 1997).

Bilgi toplumunda ayırt edici farkın, ancak eğitim yoluyla yaratılabileceği anlaşılmaktadır. Dünyada pek çok ülke, eğitimin yapacağı ayırt edici farkın önemini kavramıştır. Bu doğrultuda bu ülkeler eğitim sistemlerini kökten yeni bir bakışla incelemekte; güçlü yönlerini, zayıflıklarını değerlendirmekte ve gençlerini geleceğe hazırlamak üzere reformlara girişmektedirler. Bunlar arasında Amerika Birleşik Devletleri iyi bir örnektir. Bu ülke, yurttaşları, yaratıcı, girişimci bireyler olma yetenekleri bakımından üstün sayılmazken; farklı ve zor bir eğitim programı ile yenilikçi öğrenciler yetiştirebilmektedir. Görünen o ki Amerika Birleşik Devletleri'nin akademik kurumları ve araştırma laboratuvarları, en yeni fikirleri ve bilimsel bulguları girişim ruhuna da sahip olarak üretebilmektedir. Bu kurumlar üniversite ile endüstri, toplum ve hükümet arasında güçlü bağlar geliştirmişlerdir.

Yine de Amerika Birleşik Devletleri’nde işverenler ve hükümet, düşük okuryazarlık ve sayısalılık (numeracy) düzeyi üzerinde derin kaygı duymaktadırlar. Bu çerçevede Başkan Clinton 21.Yüzyıl Amerikan eğitimi için eylem çağrısında bulunmuştur. Zira mevcut eğitim, düşük beklentilere yanıt verir niteliktedir; eğitim programı da çağ dışıdır. Başkanın Eylem Planı, ulusal bir plandır; okuma ve matematikte ulusal standartların ve ulusal testlerin 1999’a dek yaşama geçirilmesini öngörmüştür. Ayrıca da plan her sınıfta 2000 yılına dek internete bağlamayı böylece de öğrencilerin teknoloji okuryazarı olmasını sağlamayı hedeflemiştir (Tong, 1997).

Benzer şekilde İngiliz Hükümeti de eğitimi, en önemli öncelik olarak almıştır. Onlar da Amerikalılar gibi eğitimde standartları gözden geçirip yükseltmişlerdir. Yeni Hükümet yeni bir on yılda her çocuğun temel eğitimi, en azından 11 okuma yaşında bırakmasını öngören bir hedefi benimsemiştir. Bugün onların yarısının bu hedefi gerçekleştirdiği görülmektedir. Yeni strateji, öğrencilerin, çok amaçlı (comprehensive) okullarda yetenek farklılıklarına göre tanınmasını ve gelişmesini maksimize etmek üzere farklı sınıflara ayrılmasını öngörmektedir. Öte yandan Japon vatandaşlarının, deyim yerinde ise sistemin öteki ucunda yer aldıkları görülmektedir. Japon okullarının, çocukları, diğer gelişmiş ülkeler çocuklarına göre daha üst ortalama öğrenme düzeyinde yetiştirdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca Japon şirketlerinin ve Japon toplumunun öğrenme kapasitesi, başka ülkelerin öğrenme kapasiteleri üzerindedir. Savaş sonrası Japonya, yoğun örgütsel yenileşmeyi gerçekleştirmiş bir ülkedir. Bu yenileşme, bilginin, tüm çalışanlar, özellikle de işçiler arasında paylaşılması ve güçlendirilmesini sağlamıştır. Kitle yönelimli okul sistemi, sıkı, merkezi kontrollü eğitim programı ve hazır içeriğe ilişkin öğrenci bilgisinin sınanması, başarılı olmanın nedenleri olmuştur. Yine de Japon işverenlerine göre eğitim sistemi, bireysel yaratıcılığı üretmekte, temel bilgide özgünlük (orijinallik) sağlamada ve buluşçulukta yetersiz kalmaktadır. Dolayısıyla Japon işverenleri program (software) ve bilgi sürümlü gelecek endüstrisinde rekabet edememe kaygısı içindedirler (Tong, 1997).

Bu oluşum ve gelişmeler Singapur hükümetinin, uluslararası arenada rekabet üstünlüğü sağlama kapasitesine sahip olabilmenin, ancak bilgi toplumu olmaya bağlı olduğunu görmesine; bunun için de eğitim sistemini bilgi toplumu anlayışı doğrultusunda değiştirmesine neden olmuştur.

### **Düşünen Okullar Öğrenen Ulus Hareketinin Doğuşu**

“Düşünen Okullar, Öğrenen Ulus (Thinking Schools Learning Nation), kısaca TSLN yukarıdaki ve benzer gerekçelere dayalı olarak Singapur Başbakanı Goh Chok Tong ve Eğitim Bakanı Teo Chee Hean tarafından, herkes için bir öğrenme sitesi, bir model olarak ilan edilmiştir. Bu model, öğrencilerde eleştirel ve yaratıcı düşünmeyi geliştirmek üzere özünde Gardner’in modelini dayanak almıştır. Bu model bütünlük bir proje olarak, bir okulda öğretim ve öğrenme yaklaşımlarını; eğitim programı, matematik ve bilim içerik alanlarını İngilizce ile bütünleştirme ve öğretim teknolojisinin desteğiyle değiştirmeyi hedeflemiştir (Saravanan, 2005).

1977’de Singapur’da düzenlenen ‘‘Uluslararası Düşünce Konferansı’’nda Başbakanın, katı, merkezi kontrollü eğitim programı ve öğrenci bilgisini test etmeye aşırı vurgu getiren kitle yönelimli okul sisteminden, öğrenmenin asıl olduğu, bireyi potansiyelinin ötesine götüren bir eğitim programına geçmeyi esas alan bir incelemesi açıklanmıştır. Başbakan, bir ulusun kültürü ve sosyal çevresinin, öğrenmenin ne anlama geldiğini ve etkisini tayin edeceğini belirtmiştir (Tong, 1997). Bu açıklama, Singapur okullarında uygulanacak eğitim programının, bir ‘‘TSLN’’ modeli kavramlaştırılmasıyla gözden geçirilmesine temel oluşturmuştur. Bu ilan ayrıca tüm enstitüleri, öğretmenleri, ebeveyn ve endüstriyi içeren toplam öğrenme çevresine bir vizyon sunmuştur (Chang, 2004; Saravanan, 2005).

Bu gelişmelerden sonra 1977’de bir ‘‘Eğitim Programı İnceleme Komitesi’’ kurulmuştur. Komite, öğrencilerin öğrenme stillerini, öğretme yöntemini ve eğitim programı değerlemesi yaklaşımlarını incelemeye almıştır. İnceleme sonunda öğrenme ve öğretmede farklı uygulamalar görülmüştür. Örneğin bazı okullarda öğrencinin program içeriğini ezberlemesine ağırlık verilirken bazı okullarda öğrenciyi, yılsonuna hazırlamayı esas alan tekrarlı cevaplar ve denemelerin, yüksek oranlı sınavların esas alındığı saptanmıştır. Bazı sınıflarda dil öğretiminin, bazen heceleme denemelerini azaltarak üst ilköğretimde, gramerde sık denemelerle dilin söz dizimine (sentaksına) hâkimiyet sağlanmasına yoğunlaştığı saptanmıştır. Bu sınıflarda öğretim ve sıkça dönüt verme, öğretmenlerin değerlendirme isteklerini tatmin eden adeta ‘‘çalışma kitapları olma’’ konularını azaltmıştır. Bu sistemde derece ya da not verme, bir sonraki akademik düzeye geçmenin bir gereğidir. Bu uygulamalar takdir edilir ki öğretmenlere, yaratıcılık esaslı öğretmeye ve öğrenme stratejilerine göre yetiştirmeye çok zaman bırakmamaktadır. Bazı sınıflarda ise aşırı öğretim eğiliminin, doğru yanıtla ulaşmada yeterlik kazandırma ihtiyacını gidermekte olduğu görülmüştür. Görüleceği üzere yaratıcılık ve esneklik bu yaklaşımlarla pek mümkün olmamaktadır. Ayrıca eğitim programının bu bağlamda dil becerilerinde, matematik ve bilim içerik alanlarında yeterlik kazandırma eğilimi, sıkı ve katı bir öğretim yapılanmasına yol açmıştır (Saravanan, 2005).

Bu saptamalar sonucu Komite, ‘‘Bütünleşik Proje Çalışması’’ için aşağıdaki amaçların inşasını tavsiye etmiştir: (1) Öğretim ve öğrenimde iletişimci olma, (2) yenilikçi ve etkileşimli yaklaşımların cesaretlendirilmesi, (3) öğrencilerin bilim, matematik ve İngiliz dili programlarında içerik alanlarını çalışmasına olanak sağlayan disiplinler arası proje çalışması getirme ve (4) rol oynama ve akran/grup etkinlikleri yoluyla sosyal sorumluluğu kazandırma.

Bu gelişmeler Eğitim Bakanlığının, öğretmenlere has, Bütünleştirilmiş Proje Çalışması (IPW) gereği öğretimde yeterlik kazandırıcı bir yetiştirme programı geliştirmesine ışık tutmuştur. Projenin amaç ve hedefleri, öğrencilerin kaynaklık edici (resourceful), iletişimci ve yenilikçi olmalarını, grup/takım yoluyla etkileşimli yaklaşımlarla sağlamayı gerektirmiştir. Disiplinlerarası proje çalışması, öğrencileri bilim, matematik ve İngiliz dilinde geniş bir konu alanını kapsayıcı eğitim programı içerik alanlarını okumaya özendirilmesini hedeflemekte idi. Amaçlardan biri de akran/

grup ortaklaşması etkinlikleri yoluyla öğrenciye sosyal sorumluluğu kazandırmaktır. Bu çerçevede öğrencilerin kütüphane ve internette kaynaklara bakması ile öz yönlendirici öğrenmeye yönelmeleri sağlamak hedeflenmiştir (Chang, 2004; Saravanan, 2005).

Yapılan ampirik araştırma sonunda, “Bütünleşik Proje Çalışması” (IPW) yaklaşımlarının, öğretimin örgütlenmesi biçiminde değişmeye yol açtığı gözlenmiştir. Bu yaklaşımların öğretmenlerin katı, bölmeli-kompartımanlı bir yapıdan bütünleşik bir eğitim programına hareket etmesini sağladığı gözlenmiştir. Ayrıca IPW, öğretmenlerin güvenle yaklaşabilecekleri bir yapı sağlamıştır. Bu arada Eğitim Bakanlığının rehber ilkelerinin, uygun yapıyı sağlamada yardımcı olduğu saptanmıştır. Öğretmenler, öğrenci öğrenme stilleri konusunda haftalık dönüt veren bir yetiştirme ve dönüt sistemi sağlayan bir yapı ve ilkelerini kabullenmişlerdir. Öğretmenler, eğitim programının anlamlı öğrenme deneyimleri sağlamak üzere bütünleştirileceğini anlamışlardır. Öğrencilerin öğrenme biçimlerinde değişme sağlamak üzere öğretim teknolojisinin kullanılması sonucu, IPW yaklaşımları, bilim, matematik ve İngilizce becerilerinin öğretiminde anlamlı değişmelere temel oluşturmuştur. İşbirlikli öğrenmenin, akranlarıyla anlamlı etkileşim, akran öğrenmesi ve paylaşmaya yol açması, içsel bir ödül olarak değer kazanmıştır.

IPW yaklaşımı öğretmenlere, geçmişte sahip ve yeterli olmadıkları bir şans vermiştir. Zira akranları önünde IPW sunumuna resmi-formel yapı ve açılışla katılmak, onlara akranlarıyla etkili iletişimde bulunma olanağı vermiştir. Bu da sırasıyla onlarda güven artışı sağlamıştır. Kurumsal ödüller, özellikle de sınava dayalı derecelere göre daha anlamlı görülmüştür. Grup ve birey dereceleri, dönem sonu-final derecesinin % 40 gibi önemli bir parçası olmuştur (Chang, 2004; Saravanan, 2005).

### **Gelecek İçin Eğitim: Düşünen Okullar, Öğrenen Ulus Hareketinin Betimlenmesi**

TSLN, Singapur Eğitim Sisteminde büyük ölçekte bir gelişme yolculuğunun bir kilometre taşıdır. Bu vizyon, tüm Singapurluları kucaklayıcı “toplam öğrenme çevresi” olarak ilan edilmiştir. TSLN özünde, mevcut uygulamaların, geleceğin istek ve zorluklarını ne derecede karşılayabildiğinin sınanmasını öngören bir girişimdir. TSLN, Singapur okul sisteminin iyi performans göstermesi için radikal değişimler yapmayı gerektirmiştir. Diğer bir deyişle TSLN Singapur Eğitim Sistemini geleceğe hazırlanmak için geliştirilmiştir. Pek tabii ki gençleri geleceğe hazırlamak, eğitimin, bilgi kazandırmak yerine süreç becerilerini kazandırmayı merkeze almasını gerektirmiştir. “Düşünen okullar” ifadesi okulların, sadece eğitim politikalarını uygulamasını değil sürekli öz geliştirme ihtiyacı içinde olmasını gerektirmiştir. TSLN vizyonu, beyin kapasitesinin (brainware) önemini görmüş ve öğrenme tutkusunu ateşlemeye vurgu getirmiştir. Hedef, gelecek neslin, kendisi için düşünmesini ve zorluklarla bu neslin uğraşısından farklı bir baş etme stratejisi geliştirmesini sağlamaktır (Singapore Ministry of Education, 2010).

TSNL vizyonu gereği Bakanlık, amaçları ve eğitimde hedefleri, dolayısıyla eğitim sistemini yeniden sınamaya girişmiştir. Bu sınama, özellikle de Singapur'un kendisini, bilgi temelli ekonominin eşiğine getirmesini sağlamıştır. Bu yeni sınama ayrıca "Arzu Edilen Eğitim Ürünleri (Desired Outcomes of Education)" Hareketinin doğumuna zemin oluşturmuştur. Bu gelişmeler çocuğun bütüncül gelişme ihtiyacının yeniden ifadelendirilmesini sağlamıştır. Arzu Edilen Eğitim Ürünleri Hareketi, akademik standartların izlenmesi ötesinde eğitim sisteminin, başarması gerekli temel kazanımlar hakkında düşünmesini öngörmüştür. Bireyin öz farkındalık duygusuna, sağlam bir ahlaki çerçeveye ve geleceğin zorluklarıyla baş etmesini sağlayacak bilgi ve beceri birikimine sahip olması, aile, toplum ve milletine karşı sorumluluk duyması, çevresindeki dünyanın güzelliğini takdir edebilmesi, akıl ve beden sağlığına sahip olarak hayattan zevk alabilmesi bu kazanımlardır ("Building Blocks for Education", 2010). TSNL vizyonu ve Arzu Edilen Eğitim Ürünleri Hareketi doğrultusunda pek çok girişim, kitlesel olarak eğitim sisteminin geleceğin gereksinimlerini karşılamak üzere yeniden inşasını sağlamak üzere uygulamaya konulmuştur.

TSLN hareketi çerçevesinde okul öncesinden başlayarak tüm eğitim sisteminde örgün ve yaygın eğitim programları ve üniversite kabul ölçütleri gözden geçirilmiştir. Öğrenciler arasında bağımsız çalışma alışkanlığının ve yaratıcılığın gelişmesini sağlamak üzere gözden geçirme, özellikle de eğitim programı ve değerlendirme alanlarında yapılmıştır. Bu gözden geçirmede üniversite öğretim elemanları yanında diğer eğitim personeli özellikle de okul müdürleri yoğun bir rol üstlenmiştir. Ayrıca gözden geçirmede diğer bakanlıkların eğitim kurumlarının ve endüstri liderlerinin görüşleri de alınmıştır. Bu gözden geçirme sonunda Eğitim Bakanlığı, Eğitimde Bilgi ve İletişim Teknolojisinin (BİT) uygulanması, kapsamlı bir ulusal eğitim stratejisinin geliştirilmesi ve okul yönetim yapılarının güçlendirilmesi için bir master planı uygulamaya koymak üzere harekete geçmiştir. Eğitim arenasında radikal girişimlerin devreye sokulmasının, eğitimcilerde, rollerinin değişen beklentilerini yönetebilmek üzere hızlı değişim duygusu yaratmaya yol açacağına inanılmıştır. Öte yandan öğretmenler ve okul liderleri, ilgili politika değişimleri hakkındaki görüşlerini paylaşmaları için cesaretlendirilmiştir. Bu girişimler, okul toplumunun tüm üyelerinin bir düşünme sınaması arenası olarak eğitime katılmasına imkân sağlamıştır. TSNL vizyonu, okul özerkliğini önemli bir payanda olarak görmüştür. Zira düşünen okullar, kararların en alt düzeylerde verilmesini gerektirmiş ve böyle olması için de okullara ek destek yapıları sağlanmıştır. Örneğin bir ek destek olarak bölüm başkanları makamı (pozisyonu) her okulda yaratılmıştır. Bu makamlar, akademik olmayan programların eşgüdümlemesini, her öğrencinin etkinlik ağına katılmasını sağlayıcı mekanizmaların geliştirilmesi için oluşturulmuştur. Bu harekete göre okul liderleri ve öğretmenler, okulda yenilemeleri uygulamaya koymakta özerktiler. Bu girişimleri Bakanlıkça da desteklenmiştir. Sonunda eğitim sistemi evrimleşirken TSNL ruhu, sistemi iyileştirmeyi ve geliştirmeyi sürdürmüştür (Singapore Ministry of Education, 2010).

Bu gelişmeler sonucu Singapur'da farklı ilgi ve yeteneklerdeki öğrencilerin yüksek düzeyde başarılı olmasını sağlayan güçlü bir eğitim sistemi kurulmuştur. Bu

sistemin kurulması öncesi öğrencileri geleceğe hazırlamada ABD, Japonya gibi ülkelerin eğitim sistemleri, değerli dersler çıkarılmak üzere incelenmiş; nelerin çalıştığı nelerin çalışmadığı saptanmıştır. Bu güçlü sistemin oluşumunda ayrıca Singapur’un kendi Eğitim Sisteminin güçlü yönleri ve kendi sınırlılıkları göz önünde bulundurulmuştur. Bu inşa yoluyla Singapur ulusunun kendi geleceğini şemalandırması arzu edilmiştir. Bunun için de gençlerin yeni koşullara ve yüzleşecekleri yeni sorunlara hazırlaması hedeflenmiştir. Bu bağlamda gençlerin, kendileri için düşünebilecekleri böylece de gelecek neslin kendi çözümlerini bulabileceği şekilde yetiştirilmesi benimsenmiştir. Kısaca TSLN vizyonu eğitimin tüm paydaşları (öğrenciler, öğretmenler, ebeveynler, çalışanlar, şirketler, toplum örgütleri ve hükümet) için toplam öğrenme çevresi olarak hizmet vermek üzere geliştirilmiştir (Tong, 1997).

### **Düşünen Okullar**

“Düşünen okullar” kavramı, bu vizyonun merkezidir. Bu harekete göre okullar, geleceğin düşünen neslini yetiştirip geliştirmelidir. Okullar bir başka deyişle, Singapur’u gelecekte başarılı ve değişken kılacak, iyi kararları verebilecek adanmış yurttaşları yetiştirmelidir. Bu anlayışla Singapur Eğitim Bakanlığı, eğitim programı ve değerlendirme sisteminin, öğrencilerde yaratıcı düşünme ve genel becerileri ve geleceğin gerektirdiği öğrenme becerilerini ne derecede geliştirdiği konusunda ciddi bir inceleme- gözden geçirme sorumluluğu üstlenmiştir. Bu inceleme sonunda bu becerileri geliştirmek ve öğrencilerin projelere yönelmelerini sağlamak üzere eğitim programında içerik azaltılmasına gidilmiştir. Zira inceleme, özellikle de iletişim becerileri ve bağımsız öğrenme alışkanlıklarının, öğrencilerin geleceğin gereksinim duyuracağı öz bilgi ve kavramlarda ustalaşmalarının bu kesintiyi gerektirdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca eğitim programlarında örgün eğitim derslerinin sınıf dışı deneyimlemelerle güçlendirilmesi benimsenmiş; öğrencileri geren ve onları mükemmelliğe götüren yüksek standartlar korunmuştur. Öğrencilerde iyi not alma hatırına çalışmak yerine öğrenme tutkusunu ateşlemenin ayırt edici olduğu görüşü benimsenmiştir. Bu doğrultuda öğrencilerde okuldan sonra da yeni bilgi üretimini (buluşunu) sürdürme arzu ve yeteneği geliştirmenin esas olduğu vurgulanmıştır. Sonuç olarak gelecekte mükemmelliği tanımlayacak öğrenme kapasitesinin böyle yaratılacağı düşüncesine varılmıştır. Düşünen okullar, sınıf içinde ve dışında sorgulama ve araştırma yapılmasını, öğrenme tutkusunun gençler arasında oluşturulmasını yaşamsal görmektedir.

Girişte de belirtildiği üzere bu hareket öğrencilerde eleştirel ve yaratıcı düşünmeyi geliştirmek üzere özünde Gardner’in (1983) modelini dayanak almıştır. Hareket ayrıca Peter Senge’nin (2006) Beşinci Disiplin adlı eserinde önemle vurguladığı “öğrenen örgüt”ün fiilen pratikte uygulanması olarak görülebilir.

Düşünen okullar, öğretmen ve yöneticilerin rollerini de yeniden tanımlamaktadır. Bu felsefeye göre her okul, model bir “öğrenen örgüt” olmalıdır. Öğretmen ve yöneticiler sürekli yeni fikir ve uygulama arayışı içinde olmalı ve kendi bilgilerini sürekli yenilemelidirler. Öğretmenliğin kendisi de diğer bilgi dayanaklı

geleceğin meslekleri gibi pek tabii ki bir öğrenme mesleğidir. Bu düşünce, okul programını gözden geçirmede hesaba katılmalıdır. Öğretmenlere yansıtma, öğrenme ve güncelleme için zaman verilmelidir. Öğretmenler, ders kitaplarını, interneti ve diğer öğrenilenleri, öğrencileriyle son olay ve sorunlarla ilişkilendirebilmelidir. Ayrıca öğretmen ve müdürlerin sorunlara kendi çözümlerini getirebilmeleri için okullara daha fazla özerklik verilmelidir. Düşünen okullar, eğitim politikasını şekillendirenler için, herkes için öğrenme yerleri olacaktır. Okullar, politikaların nasıl uygulandıkları, ne derecede işe yarar oldukları konusunda önemli dersler sağlayabilir; politikalarda değişimleri işaret ederek dönütler verebilir. Bilginin sistemde yukarı aşağı salınımı, bir süreç olarak eğitimin geleceğini tanımlayacaktır (Tong, 1997).

### **Öğrenen Ulus**

Geliştirilen TSLN vizyonu Singapur'un bir öğrenen ulus yapılması; bunun içinde deyim yerinde ise okulların ve eğitim kurumlarının ötesine geçme, her yer ve zamanda öğrenme hedeflenmiştir. Öğrenme pek tabii ki bir bireyin potansiyelini en çoklaştırmaktan daha fazlasıdır. Takdir edilir ki bir ulusun kültürü ve onun toplumsal çevresi, öğrenmenin anlamını şekillendirme yanında etkisini de kararlaştırır. Öğrenme doğru öğrenme olmalı ki toplumun değişmesine etkide bulunabilsin. Toplumun bir bütün halinde değişmeye iyi yaklaşması ve öğrenmeye yatırımda isteklilik derecesi, sürekli bir etkinlik olarak belirsiz bir gelecekle baş etmeyi sağlayabilecektir. Bu yüzden öğrenme, ulusal bir kültür olmalıdır. Öğrenme eğitimin, bir süreklilik olarak okul öncesinde başlayıp yaşam boyu süren bir olgu olduğunun farkına varılmasıyla başlar. Beyin gelişimiyle ilgili araştırmalar, bir çocuğun erken çocukluk yıllarının, onun gelecek entelektüel ve sosyal gelişmesinde ayırt edici olduğunu göstermektedir. Bu nedendir ki ebeveynleri, çocuklarının gelişmesine, özellikle de okul öncesi yıllarında yardımcı olabilsinler, onlara zengin deneyimler sağlayabilsinler diye yetiştirmek gereklidir. Ayrıca da nitelikli bir okul öncesi eğitim sunabilmesi için bu hizmeti veren kişi ve kurumlara yardımcı olunmalıdır. Bu gerekçelerle Singapur'da erken yıllarda öğrenmeye ve etkileşime çok önem verilmiş, bir aciliyet anlayışı geliştirilmiştir (Tong, 1997).

Öğrenen ulus, toplumun her düzeyinde yenileşmeyi (innovation) gerektirmektedir. Bu nedenle de toplumda her bireyin, her örgütün, statüsünden bağımsız olarak örgütünün gelişmesine katkısının olacağına farkında olunması sağlanmıştır. Hemen tüm Japon şirketlerinin, insan kaynaklarının öğrenmesi ve gelişmesini, yönetim felsefelerinin merkezine koydukları esastır. Bu anlayış politik ya da dini bir ilke değildir; aksine insan kaynaklarına, verimlilikte beklenenin üstünde bir gelişme yapmaları için sunulan bir yaklaşımdır. Ayrıca bu durum şirketlerin, gençlerin eğitimine toplam öğrenme çevresinin bir parçası olarak daha fazla katılmasını da gerektirmektedir. Liderlik eden pek çok Amerikan şirketine profesyonel çalışanların zamanlarının azımsanmayacak bir kısmını eğitimsel fark yaratıcı etkinliklere ayırdığı malumdur. Örneğin öğrencilere gerçek dünya teknolojilerinde birinci elden deneyim yaşatma bunlar arasındadır. Bu gerçekler, her bireyin öğrenmeyle aşırı ilgilenmesi için özendirilmesinin bir gereklilik olduğunu



göstermektedir. İyi eğitilmiş bir çalışan bile, becerilerini ve bilgisini geliştirip güncellemezse durgunluğa düşebilir. Bu durum örgüt çalışanlarının, iş yaşamlarının rutin bir parçası olarak düzenli öğrenmelerini gerektirir. Bu nedenle her çalışan işini nasıl daha iyi yapabileceği konusunda etkin olarak düşünmeye cesaretlendirilmeli hatta zorlanmalıdır.

Bu anlayış Singapurlularını bir zihniyet değişimine götürmüştür. Artık “sadece tepedekiler düşünmeli, kalanlar da onların dediklerini yapmalı” fikrinden uzaklaşmış; bir yenileşme ruhu yaratılmıştır. Bu bağlamda yeni bir öğrenme ruhu olarak “yaparak öğrenme”nin, toplumun tüm kesimlerine yayılması planlanmıştır. Sonunda herkesin kendi düzeyinde işini nasıl daha iyi yapabileceğini kendisine sorduğu bir ruh yaratmak için harekete geçilmiştir. Görüleceği üzere bu yaklaşım, daima işin amacının ne olduğunu, bu amacı gerçekleştirme yolunun nasıl daha iyi olabileceğini sorgulamayı ve gelişmeyi amaçlamaktadır. Böylece mükemmellik arzusunun yakalanması hedeflenmiştir.

Bu bağlamda çalışanların ve öğrencilerin daima nasıl gelişebileceğini düşünmesini sağlayan bir çevreye sahip olmak için harekete geçilmiştir. Böylesi bir ulusal tutuma sahip olmanın, ülkenin zenginliğini sürdürülebilir kılacağına inanılmıştır. Sonuç olarak TSLN Eğitim Bakanlığının bir sloganı değil; aksine Singapur’u rekabette önde kalmasını sağlayan bir formüldür. Bu formül Tong’un (1997) deyiimiyle bireylere, yeniliği deneme, birey, toplum ve ülke yaşamında gelişmeye katılma özgürlüğü veren bir formüldür. Sonuç olarak; Dünyanın inanılmaz bir hızda değişmekte olduğu günümüzde Singapurlular, bireysel ve bir ulus olarak öğrenme kapasitesinin, geleceği belirleyeceğine inanmışlar ve bu doğrultuda gerekli düzenlemelere gitmişlerdir.

### **TSLN’in Uygulamaya Konulması**

Singapur gelecekte başarılı olmayı, matematik ve bilimde yeterli olmak kadar yaratıcılıkta da başarılı olmak olarak tanımlamaktadır. Ayrıca Dünyanın hızla değişiyor olması, bu arada Çin’in gereğinden fazla üretimde bulunurken Singapur’un üretiminin yeterli olmaması, Singapur’un eğitim sistemini dönüştürmesini sağlamıştır. Bu dönüştürmede şu ilke esas alınmıştır: Eğitim, hem sınavda başarılı olmayı hem de bir şeyde öğrenme ustalığı kadar esnek ve yaratıcı olmayı da sağlamalıdır. İşte 1977’de Singapur TSLN vizyonu ile eğitim sistemini dönüştürmeye girişmiştir. Bu bağlamda Eğitim Bakanlığı bu vizyonu 21. yüzyılda gerçekleştirmek üzere aşağıdaki politikaları uygulamaya koymuştur (Jackson, 2010):

1. Biyomedikal, nanoteknoloji ve diğer bilim alanlarında araştırma ve geliştirmeye milyonlarca dolar yatırma,
2. Eğitim Sisteminin yerinden yönetimine ağırlık verme. Bu hareket büyük ölçüde özerk bağımsız okulların (Amerika Birleşik Devletlerdeki charter okullarına çok benzerdir) yaratılmasını gerektirmiştir.

3. Akademik başarının yükseltilmesi kadar öğrencilerin kendi kendine öğrenmesine, okul ve eğitime aşırı vurgu.
4. Özellikle de sanatları içeren özel alanlara odaklanan Niçe okulların (niche schools) açılmasına vurgu. Bu okullar; tüm alanların (subjects) öğretiminde spor, sanat, müzik ve teknoloji gibi temaların vurgulanmasını gerektirmektedir.
5. Öğrencilere ve velilere, çocukların başarısı için farklı patikaları seçebilme, daha fazla seçim yapma, değişkenlik ve esneklik olanağı verme.
6. Ders çalışması gibi işbirlikli süreçler yoluyla mesleki öğrenme topluluklarının gelişmesini de içeren öğretmen öğrenmesine büyük yatırım yapma.

Özetle 40 yıl gibi bir sürede Singapur Eğitim Sistemi arzu edilen başarıyı yakalayabilmiştir. Yine de Singapur, Eğitim Sisteminin gereksinimlerinin daha iyi karşılaması için eğitime anlamlı yatırımlarını sürdürmektedir. Öte yandan Singapur, belirtilen eğitim politikaları yanında modern dünyada rekabet edebilecek başarılı bir toplum geliştirmek üzere aşağıda sıralanan beş öz (core) ilke geliştirmiştir (Jackson, 2010):

1. Yurttaşlarına, eşit ürünleri değil de eşit olanakların güvencesini veren meritokratik bir sistem sunma.
2. Sosyal dayanışma ve tutarlılığı oluşturan bir eğitim sisteminin geliştirilmesi. Singapur etnik ve kültürel olarak birçok alt kültürü ve ırkı barındırmaktadır. İşte okullar Singapur kimliği ve yurttaşlığını inşa etmek, dinsel ve etnik hoşgörüyü yükseltmek üzere desenlenmiştir.
3. Kişisel ve toplumsal sorumluluk arasında bir denge. Singapur bir refah devleti değildir. Bireyler sorumluluğu kabul etmeli ve kendi kişisel başarısının ya da başarısızlığının hesabını vermelidir. Bu, bir duvar yazısında belirtildiği üzere “Singapur’un sana hiçbir borcu yoktur” demektir.
4. Yüksek nitelikte eğitim ve öğretmen yetiştirmeyi güvence altına almak üzere büyük bir kaynak bağımlılığı. Singapur’da eğitimin önemini, başbakan ve hükümet liderlerinin çoğunun bir zaman eğitim bakanı olması gösterebilir.

Bu politika ve ilkeler Singapur okul sisteminin üç anahtar boyutu benimsemesine neden olmuştur (Jackson, 2010):

1. Eşit muamele. Temel okul (ilköğretim) yıllarında çok dillilik nedeniyle asıl öğretim dili olarak İngilizce, ikinci dil olarak da Mandarin, Tamil ve Malay öğrenilir. İki dillilik önemlidir. Takdir edilir ki asıl olan anadilde eğitilirdi. Ancak çok dilli bir ülke olmanın yanında farklı dil konuşanlara eşit davranmak üzere Singapur ortak bir öğretim dili olarak İngilizceyi benimsemiştir.

2. Matematik ve fene (science) vurgu. Modern toplum teknolojiye dayandığından öğrenciler matematik ve fende yeterli olmalıdır. Ne var ki teknoloji 3-5 yılda bir hızla değiştiğinden öğrencilerin ihtiyacı olan teknik becerilerde de büyük değişme vardır. Singapur eğitim programlarında bu disiplinlerin ağırlığını artırmış, daha önemlisi de bütünlüklük programının iki temel ögesini bu disiplinler oluşturmuştur.
3. Zorluk (rigor) ve standartların önemi. Singapur’un iyi tanımlanmış ve katı bir eğitim programı ve her düzeyde beklentileri vardır. Başarı, yeterlik (merit) ve çabaya bağlanmıştır.

Singapur’un 35 yıl içinde göstermiş olduğu gelişme, adeta iyi yağlanmış bir makine gibi nitelendirilebilir. Kaynakların etkili kullanımı, yüksek nitelikte ortaöğretim okulları ve kolej mezuniyet oranları bu gelişmeyi gösterir niteliktedir. Öyle ki % 1 gibi bir ortaöğretim başarısızlığı bile Singapur’da bir sorundur. Zira başarısız her çocuk bir ilgidir (Jackson, 2010).

### **Singapur’da Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi**

Bir eğitim sisteminin, onun asıl üretim yeri olan okulların, dolayısıyla da öğrencilerin başarısında öğretmen ve okul yöneticileri önemli roller üstlenir. Bu bağlamda başarılı bir eğitim sistemi olan Singapur’da öğretmen ve okul yöneticisinin yetiştirilmesi tartışılmaktadır.

**Öğretmenlerin yetiştirilmesi.** Singapur’da öğretmen yetiştirme aşağıdaki başlıklar altında verilmiştir:

**Öğretmen adaylarının başvurmasını sağlama.** Üniversite mezunu öğretmenler ortaöğretim okullarına (7. ve 10. sınıflara) ve Junior Kolejlere (11. ve 12. sınıflara) atanırlar. Bunların öğretmenlik branşlarında bir dereceleri olmalıdır. Derece programlarından mezun olanların ilköğretim okullarına öğretmen olmak üzere başvurmaları (recruitment) gerekmektedir. Singapur’da yaklaşık her yıl öğretmen adaylarının % 10 - 15’i, Eğitim Bakanlığı (MoE) bursunu ve öğretim ödülünü kazanmaktadır. Burs ve ödüller, eğitimde kariyer yapmada en yeteneklileri seçmek için geliştirilmiştir. Öğretmenliğe başvuran adaylar deneyimli okul müdürleri paneli tarafından mülakata alınır ve özenle seçilirler. Ulusal Eğitim Enstitüsü’nde (NIE) yetiştirme sırasında öğretmenlere, öğrenimlerine iyi yoğunlaşmaları için maaş ödenir. Bu maaş, öğretmenliğe orta kariyer olarak girişin çekiciliğini sağlamak üzere geliştirilmiştir. Aksi halde öğretmen yetiştirme sırasında gelir kaybı, maliyeci, banker, mühendis, hukukçu ve yöneticilerin öğretime başvurusunda önemli bir engel oluşturacaktır. Görüldüğü üzere öğretmen kaynağında alışılmışın ötesinde diğer meslek üyeleri de yer almaktadır.

**Yetiştirme.** Singapur’da diğer sivil hizmet üyeleri gibi öğretmenler de her yıl 100 saatlik bir yetiştirme programına alınır. Öğretmenlerin kapsamlı bir yetiştirme, mesleki gelişme ve akademik yükseltme olanakları bulunmaktadır. NIE mezuniyeti ardından yeni öğretmenler, ilgi ve isteklerine göre göreve kabul programına alınır ve

okullarında yapılandırılmış bir mentörlük programına atanırlar. Mesleki ağ ve topluluklar, bilgi paylaşımını ve en iyi uygulamalara ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Eğitim çalışanları (officier) da hizmet içi kurslara katılmaya özendirilirler. Bu çalışanlar, öğretim mesleğine yönelmeleri ve kariyerlerinde miltaşı programları izlemeleri için özendirilirler. Bu amaçla onlara tam ödemeli mesleki gelişme izni verilmektedir. Ayrıca olağanüstü başarılı lisansüstü mezunlara, prestijli üniversitelerde yerel ve uluslararası çalışmalarını izleyebilmeleri için burs verilir. Öte yandan okul müdürlüğünde altı yıl hizmeti olanlara altı yıl (sabbatical) izni verilir ve onlara iki aya kadar tam ödeme yapılmaktadır.

**Kariyer gelişimi.** Singapur, öğretmenliğin çekiciliğini artırmak üzere öğretmenler için “Kariyer Gelişimi ve Telafisi (Compensation) Planı”nı uygulamaya koymuştur. Bu bağlamda “Eğitim Hizmeti Mesleki Gelişme ve Kariyer Planı”, 2001’de uygulamaya konulmuştur. Bu plan öğretmenliğe katılmada büyük bir başvuru havuzu oluşmasına zemin oluşturmuştur. Bu plan ayrıca orta kademedeki alan dışı programlarda yetişip öğretmenliğe başvuran meslektaşlarda, önceki kazancı ile şimdiki öğretim hizmeti kazancı arasında iyi bir dengenin kurulmasını sağlamıştır. Eğitim hizmeti içinde de farklı kariyer politikaları, farklı yetenek ve istekleri karşılayıcı liderlik, öğretim ve kıdemli uzmanlık gibi kadrolama olanakları sağlanmıştır. Ayrıca çalışanların farklı kariyer yollarında ilgilerine ve örgütsel gereksinimlere göre yatay hareketliliği de mümkün kılınmıştır. Kariyer gelişimini desteklemek üzere çalışanların öğretim kadrolarına başvurularını sağlamak için Eğitim Bakanlığınca açık pozisyon çerçevesi geliştirilmiştir. Bu çerçeve çalışanlara, eğitim sisteminin farklı düzeyleri arasında hareket edebilmeleri, hatta uluslararası kampüslerde ya da Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde çalışma ya da NIE’de çalışma olanağı sağlamıştır (Singapore Ministry of Education , 2010).

**Okul müdürlüğü ve liderlik geliştirme.** Singapur’da eğitimde liderlerin tanımlanmasına ve gelişmelerine ayrı bir önem verilmektedir. Bu bağlamda yüksek potansiyelli çalışanlar bir mentorluk planına yerleştirilmektedirler. Potansiyel öğretmenler ise okul müdürü olmaları için okullarında bölüm başkanlığı, zümre başkanlığı gibi orta düzey yönetim görevlerine atanırlar. Bazı çalışanlar da Eğitim Bakanlığı’nda, belli bir süre daha kapsamlı politika konularıyla uğraşmaları için görevlendirilirler. Bu çalışanların, yönetim makamlarına daha iyi hazırlanmaları için NIE’de tam zamanlı dört aylık miltaşı niteliğindeki programlara katılmaları sağlanır. Program “Okullarda Yönetim ve Liderlik” adıyla anılır ve orta düzey yöneticilere özgüdür. Müdür yardımcılığı pozisyonunda çalışanlar okul müdürlüğü için tanımlanırlar ve bir değerlendirme (assessment) merkezine, liderlik yeterliklerine ne derecede sahip olduklarının saptanması için gönderilirler. Bu program sonucu değerlendirmeler toplanır ve okul müdürü seçme girdileriyle bütünleştirilir. Okul müdürü adayları altı aylık hazırlama programına devam ederler. Bu programın adı “Liderler Eğitim Programında (Leaders in Education Program)”dır.

Okul müdürü yardımcılarını ve eşit çalışanlar, liderlik potansiyelleri varsa bu altı aylık programa katılırlar. Programda onlara ağa katılma, uluslararası eğitim

sistemlerini ziyaret, yenileşme projeleriyle ilgilenme, liderlik hakkında dış ve uluslararası örgütlerde öğrenme olanağı sağlanır. Bu programın, ayrıca iş yönetimi okullarındaki tepe yöneticisi kursları gibi bir nitelikte; ancak eğitime odaklanan tepe yöneticileri (executives) ürümü vardır (Singapore Ministry of Education, 2010).

Okul toplumunda gerçeği yaşayarak liderlik gelişimini sağlama, anahtar bir öğrenme olanağı sağlamaktadır. Örneğin “Yaratıcı Eylem Projesi” bir okulda üç ya da dört kişilik bir ekiple iki aylık bir çalışmayı öngörmekte, okulun anlık geleceğe göre dönüşümüne rehberlik etmeyi hedeflemektedir. Pek tabii ki bu dönüşümün bir boyutu da çalışılabilir. Öğrenme ve öğretim, Bilgi ve İletişim Teknolojisi (ICT), sosyal - duygusal öğrenme gibi çalışmalar okulun ve okul deneyiminin (liderlik ve örgüt gereksinimleri, öğretmen geliştirme, pedagoji, eğitim programı ve paydaşlarla ilişkiler gibi) tüm yönlerinin anlaşılmasına yardımcı olabilmektedir. Ayıca 2007’de okul liderliğini güçlendirmek üzere yeni atanan okul müdürleri bir mentorluk planı altında daha deneyimli olanlarla eşleştirilmişlerdir. Mentorler, özellikle de okulun yönetimi ve insanların yönetimi hakkındaki yaşayarak kazandıkları deneyim bilgisini (tacit) adaylara aktarırlar. Beceri gelişimi ve değer eğitimi, liderlik temel programlarıyla bütünleştirilebilmektedir. Okulun yönetiminde Eğitim Bakanlığı özerklikle hesap verebilirlik arasında bir denge kurulması gerektiğini belirtmiştir (Singapore Ministry of Education, 2010).

#### **Tartışma, Sonuç ve Türk Eğitim Sistemi için Bazı Çıkarımlar**

Bu çalışma, Singapur’un PISA gibi uluslararası sınavlarda önlerde olmasının bir tesadüf olmadığını göstermektedir. Uluslararası Matematik ve Fen Eğilimleri (TIMSS) Araştırması 2015 sonuçlarında ilk sırada yer alan Singapur, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü’nün (OECD) yürüttüğü, Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı (PISA) Araştırmasının 2015 raporunda da bütün alanlarda (matematik – fen - okuma) birincilikleri ile dikkat çekmiştir (“PISA Result in Focus”, 2015). Singapur’un bu sonuca ulaşmasındaki temel faktörler şöyle sıralanabilir: Son derece kaliteli bir öğretim gücü, öğrencilerin yoğun çabaları ve ebeveynlerinin onlara sunduğu destekler, eğitime yoğun bir şekilde yatırım yapan bir Eğitim Bakanlığı ve dünyayla uyum sağlayan bir eğitim sisteminin varlığı (Lee, (n. k). Singapur’da eğitim, yeterli, uyarlanabilir ve üretken bir işgücü üreterek ve çeşitli etnik gruplar arasında sosyal uyumu gerçekleştirerek güçlü bir ulus inşasının aracı olmuştur (Tan, Koh ve Choy, 2016). Bununla birlikte, Singapur’da kırk yıl gibi bir sürede devlet eğitim yoluyla vatandaşlarıyla bütünleşebilmiş, daha ötesinde uluslararası toplumun sağlıklı bir üyesi olmayı başarabilmiştir (Gopinathan, 2007).

Singapur bu gelişimini, 1977’lerden başlayarak eğitim sisteminin, özellikle de amaçlar ve eğitim programı bakımından, geleceğin gereksinimlerini karşılayabilme potansiyelini saptamak üzere kapsamlı bir incelemeye girişerek başlatmıştır. Bu incelemeye akademisyenler ve bürokratların, özellikle de okul müdürlerinin çok yoğun bir katılımı olmuştur. Bu inceleme yanında kimi gelişmiş ülkelerin eğitim sistemleri de gözden geçirilmiştir. Sonunda ülkenin kendi eğitim sisteminin güçlü yanları ile dış ülke eğitim sistemlerinin yararlı boyutları birleştirilerek bir vizyon

ortaya konulmuştur. Bu vizyonun Singapur'a bir taraftan gençliğin geleceğe hazırlanmasını, öte yandan da ülkenin uluslararası rekabet edebilmesini sağlaması öngörülmüştür. Bu vizyon dört sözcükten oluşan bir formül olarak kısaltılmıştır. Bu dört sözcük şöyledir: "Düşünen Okullar Öğrenen Ulus". Bu formül, sözü edilen vizyonun İngilizce sözcüklerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle, TSLN olarak ifade edilmiştir. Burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta, bu yenileşmenin arkasında Eğitim Bakanlığı ve bizzat Eğitim Bakanı Tong'un bulunmasıdır. Uluslararası deneyimler de bir yeniliğin tutunabilmesi için arkasında siyasal iradenin desteğinin zorunlu olduğunu ortaya koymaktadır.

Singapur'da öğrencilerinin başarılı olmasında Bütünleşik Proje Çalışmalarının (IPW) büyük etkisi olmuştur: Singapur eğitim sisteminde 2000 yılından bu yana tüm ilk ve orta dereceli okullarda en az bir düzeyde IPW yürütülmektedir. IPW'nin amaçları şöyledir: (1) Öğrencilere, farklı disiplinlere birbirinden kopuk yaklaşımdan uzaklaştıran entegre bir öğrenme deneyimi sağlama, (2) Öğrencilere, konu özel alan bilgisinin kendi boyutları arası ve yakın alanlarla karşılıklı ilişki ve bağlantısını keşfetme fırsatı sağlama. Bu amaçlar doğrultusunda öğrencilerin; (a) yaratıcı ve eleştirel düşünme becerilerini uygulaması, (b) iletişim becerilerini geliştirmesi, (c) işbirlikli öğrenme becerilerini geliştirmesi ve (d) öz sorgulama ve yaşam boyu öğrenme becerilerini geliştirmesi hedeflenmiştir ("Project Work in Singapore", (n.k.).

Uzmanlar eleştirel düşüncenin son gelişmeler doğrultusunda iki boyutu içerdiği konusunda görüş birliğine varmış gibidirler. Bunlardan bilişsel boyutta; yorumlama, analiz, değerlendirme, çıkarım, açıklama ve özdüzenleme gibi beceriler içerilmektedir. Duygusal (affective) boyutta ise; hakikat arayışı, açık görüşlülük, analitiklik, sistematiklik, yargılamada olgunluk, biliş ihtiyacı, meraklılık ve belirsizliğe hoşgörü gibi beceriler kapsamaktadır (Ennis, 1987; Facione ve Facione, 1992, Chiam, Hong, Ning ve Tay 2014). Öte yandan son gelişmeler yaratıcı düşünmeye çok disiplinli yaklaşma eğilimindedir. Bu yaklaşımda yaratıcılık kuramı içsel motivasyon ve sosyal çevrenin kavramsallaştırılmasına odaklanmaktadır. Sosyal çevrenin dış bileşeni ve üç birey içi bileşen birlikte yaratıcılıkta etkili olabilmektedir. Bu bileşenler şöyledir: (a) Alanla ilgili beceriler; uzmanlık, teknik beceri ve ilgili alanda doğuştan gelen yetenekler, (b) yaratıcılık ile ilgili süreçler; esnek bilişsel stil, kişilik özelliklerini yaratıcılıkta kullanma vb., (c) içsel iş motivasyonu. Bu bileşenler ancak bir bütünlük içinde yaratıcılıkta etkili olabilmektedir (Amabile ve Pillemer, 2012; Chiam, Hong, Ning ve Tay, 2014).

NIE araştırması ve okul temelli çalışmalar, öğretmenlerin yeterliliklerini ve mesleki gelişimlerini, değerlendirme modellerini ve stratejilerini, okul temelli düşünme programlarının müdahale ve değerlendirme çalışmalarını ve enformasyon ve iletişim teknolojisi destekli girişimlerin ve uygulamaların etkililiğini incelemeye odaklanmıştır. Araştırma, Singapur'da öğrencilerde eleştirel düşünme ve yaratıcılığı geliştirmede şu faktörlerin etkili olduğunu ortaya koymuştur (Chiam, Hong, Ning ve Tay, 2014):

*Destekleyici okul kültürü.* Küçük sınıf, yeterli fiziksel alan, kaynaklar, ders programlarını tamamlamak için yeterli zaman ve hazırlık, öğrencilerin teşvik edilmesini sağlayan faktörler arasındadır.

*Öğretmenin rolü.* Öğretmenler bu amaçla aşağıdaki anlayış ve uygulamalara sahip olmalıdır.(1) Yaratıcılığın her bireyde olduğuna ve günlük hayatta gerçekleştiğine inanma, (2) yaratıcılığın motivasyon, zeka, bilgi, beceri, birey ve çevresi gibi önkoşul bileşenleri sağlandığında beslenebilir olmasına inanma, (3) yaratıcı süreçlerin ve gelişimin kişi içi ve kişilerarası alanlarla ilgili olduğuna inanma, (4) planlama, derslerinde uygun öğretim modellerini seçme ve yönetme, yaratıcılığı teşvik etme ile ilgili eğilimleri geliştirmek için çaba gösterme gibi pedagojik yeterlikler.

*Eğitim programının örgütlenmesi ve değerlendirme.* Eğitim programı en uygun öğrenmeyi sağlamak üzere örgütlendiğinde öğrencilerde eleştirel ve yaratıcı düşünce geliştirebilir. Bunun için de öğrencide esneklik sağlayacak çeşitli türde davranışlarda bulunmaya ve alışılmamış sınıf ortamlarına açık olmaya özen gösterilmelidir. Eğitim programı yaratıcı ve eleştirel düşünme becerilerini, deneyimleri teşvik etmeli, öz-yönelimli ve bağımsız öğrenim ve öz başlatıcı proje çalışmalarını geliştirici olmalıdır. Öte yandan değerlendirme ürün odaklı olmaktan, sürece dayalı ve eğitim programı odaklı olmaya değişme göstermelidir (Chiam, Hong, Ning ve Tay, 2014). Bu bulgular, Singapur eğitim sisteminde TSLN’in uygulanmasında kanıt odaklı kararların, diğer bir deyişle araştırma ürünü bilginin esas alındığını gösterir niteliktedir.

Sonuç olarak Singapur’un eğitim ve öğretimde başarısı yanında hemen her sektörde uluslararası rekabet edebilirliğinde, genelde TSL’nin, özelde de onun temel bileşenleri olan; bütünlük projeleri çalışmalarının, öğretmenlerin özellikle de yaratıcı düşünme ile eleştirel düşünmede ve bu alanlardaki müdahale araçları konusunda yetişmelerinin, güçlü bir eleştirel düşünme ve yaratıcılığı özendirme kültürünün yaratılmasının, eğitim programlarının bu becerileri kazandırıcı olarak geliştirilmesinin etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Singapur bu vizyonu yaşama geçirmek üzere 1997’lerde çoğulcu bir komisyon oluşturarak eğitim sisteminin dayanağı eğitim politikalarını geliştirmiştir. Bu politikalara göre öğrencilerin, sadece matematik, okuma yazma alanında değil sanatta da ilgi ve yeteneklerine göre yeterlik kazanmaları gerekir. Bunun için de eğitim programında içerik azaltmasına gidilmiş; bilgiden çok süreçlerin kazanılmasına ağırlık verilmiştir. Burada ayırt edici olan şudur: “düşünen gençlik” yetiştirmek üzere hem öğrencilerin hem de iş yaşamında çalışanların karşılaştıkları sorunlara bizzat kendilerinin çözüm bulmalarının cesaretlendirilmesidir. Bu çok anlamlı bir gelişmedir. Bir iş planında üç öge asıldır. Bunlar, işin planlanması, işin yapılması ve işin değerlendirilmesidir. Yirmi birinci yüzyılda öğrenme aşamasındaki öğrenciler bir yana, iş dünyasında nitelikli işçiler, acaba bu üç ögeye ne derecede katılmaktadır? Ne yazık ki işçi, işin planlanmasına genelde katılmamaktadır. Ona adeta “Sen bu deneyim ve akla sahip değilsin” denmektedir. Bu yüzden işçi sadece Taylor’dan gelen bir

anlayışla örgütte yukarıda planlanan işi yapmakla yükümlüdür. İşçi ikinci ögenin tam katılımcısıdır yani işi yapandır. Ancak bu yaptığını birinin gözetiminde yapmak durumundadır. Burada şu söylenebilir: Robot da işi yapmakta. İnsan robot mu ki aynı muameleye maruz kalmakta? Ayrıca şu soru sorulabilir: Planlanmasına katılmayan bir işçi, işi ne denli sahiplenir? Üçüncü öge olarak çağdaş dünyada işin değerlendirilmesine işçi ne denli katılmaktadır? Bu soruya belki de “Hiç!” diye yanıt vermek gerekir. Zira işçiye “Sen çıkarını gözetir, nesnel kalmazsın, bu yüzden sana güvenilmez.” denmektedir. Oysa işin bu üç boyutuna da çalışanın katılması herhalde büyük farklılıklara neden olacaktır. İşte Singapur’un hem ekonomi hem de eğitimde başarısının altında öğrencilerin ve çalışanların işlerinde karşılaştıkları sorunlara kendilerinin çözüm bulmalarının özendirilmesi yatmaktadır. Öyle ki ilgi ve başarılarına göre onlara yurtiçi ve yurt dışı seçkin üniversite ve merkezlerde yetişme olanağı sağlanmaktadır.

Eğitimin başarısında olmazsa olmaz iki öge, öğretmen ve yöneticidir. Bunun bilincinde olarak Singapur’da öğretmen yetiştirmeye çok önem verilmektedir. Bunun için ortaöğretimde, ilgili ve başarılı öğrenciler belirlenmekte ve onlara burs verilmektedir. Öğrenci ortaöğretimin ardından NIE’de alanında güçlü bir şekilde yetiştirilmektedir. NIE’yi bitirdikten sonra aday öğretmen olarak bir okula atanmasının ardından sınıf dışı güçlü bir programa (Temel Miltaş Programı) alınmaktadır. Bu programda da tam zamanlı ödeme yapılmaktadır. Programın ardından aday bir mentorluk mekanizmasına sokulmaktadır. Böylece seçkin bir öğretmen olarak yetişmesi sağlanmaktadır. Burada ilginç bir nokta öğretmenlik mesleğine giriş için alan dışı büro çalışanlarının da özendirilmesidir. Onlar başvuru ardından sözü edilen program ve uygulamalara tabi tutulmaktadır. Öte yandan öğretmenlerin, kariyer yolları olarak yöneticilik, liderlik, danışmanlık gibi pozisyonlara hazırlanması özendirilmektedir. Orta kademe (ilköğretim ve orta öğretim) yöneticilerine de daha üst pozisyonlara yükselmeleri için gerekli yurt içi ve yurt dışı olanaklar sağlanmaktadır.

Okul müdürlüğü ve liderliğine de hem öğretmenlerin hem de büro çalışanlarının başvurması özendirilmektedir. Okul müdürleri de yönetim alanında bir programı bitirmek ve bir mentorle çalışmak durumundadırlar.

Türk Eğitim Sisteminin gelişmesinde Singapur deneyiminden yararlanılabilir. Benzeri bir girişim olarak Türk Eğitim Sistemi, öğrencileri geleceğe hazırlama, Ülkenin rekabet üstünlüğü sağlama bakımından güçlü bir incelemeye tabi tutulabilir. Bu inceleme eğitim sisteminin güçlü, devam ettirilmesi gerekli öğelerini gösterebilir. Ayrıca Dünya ölçeğinde başarılı ülkelerin eğitim sistemleri, onlardan yararlı sonuçlar çıkarmak üzere incelenebilir. Pek tabii ki bu incelemeleri akademisyen, bürokrat ve toplumun değişik katmanları temsilcilerinden oluşan bir ekip yapmalıdır. Bu incelemeler sonunda gerçekten gençliği, gelecekte yaşama hazırlayacak, ülkeye rekabet üstünlüğü sağlayacak bir vizyon geliştirilebilir. Bu vizyon Singapur’da olduğu gibi mevcut anlayış ve uygulamalarda değişimleri sağlamalıdır. Öğrenci ve yetişkinlere, inisiyatif kullanma olanağı verilmesi,



kendilerine en iyi öğrenme olanağı veren yolu önermeleri gibi haklar verilebilir. Pek tabii ki bu vizyon gençleri geleceğe hazırlama aracı olan eğitim programının gözden geçirilmesini gerektirecektir. Eğitim programının içeriğinde kısaltmaya gidilmelidir. Zira toplumumuzda zaman zaman tartışıldığı gibi eğitim programında gençlere gereksiz bilgi yüklemesi yapılmaktadır. Oysa eğitim programında beceri kazandırmaya, sonuç yerine sürece odaklanmaya ağırlık verilmelidir. Bu vizyonu yaşama geçirmek üzere eğitim politikaları ve onlara somutluk kazandıracak öğretim ilkeleri geliştirilebilir. Takdir edilir ki özellikle de ilköğretim ve ortaöğretim programlarında matematik ve okuma başarısı yanında, bunlar kadar önemli olan sanatta yeterliğe önem verilmelidir.

Yukarıda da vurgulandığı üzere öğrenci başarısında dolayısıyla eğitim sisteminin başarısında vazgeçilmez iki temel öge, öğretmen ve yöneticidir. Bu bağlamda güçlü potansiyel ve kapasiteye sahip adayların öğretmenlik programlarına başvurması sağlanmalıdır. Bunun için de bir zamanlar Türk Eğitim Sisteminde uygulanmakta olan “Yüksek Öğretmen Okulu Deneyimi” gibi uygulamalardan yararlanılabilir. Bu çerçevede güçlü kapasitesi ve motivasyonu olan adaylar ortaöğretimde belirlenerek onlara burs verilebilir. Ortaöğretimden sonra da başarılı adayların, başarılı merkezi eğitim fakültelerinde yetiştirilmesi sağlanabilir. Bu fakültelerin mezunlarının öğretmenliğe seçilmesi için yazılı sınav yanında mülakat yapılabilir; adayların portfolyolarından yararlanılabilir. Sınavlarda başarılı olan adayların hizmet öncesi temel öğretmen hazırlama programına katılması, başarılı olduklarında ardından bir mentorluk programına alınması sağlanabilir. Bu dönemde öğretmenlere tam zamanlı ödeme yapılabilir. Öğretmenlere kariyerlerinde ilerlemeleri için kariyer patikaları olarak okul müdürlüğü, liderlik, danışmanlık gibi pozisyonlar sağlanabilir. İstekli ve başarılı olanların daha üst makamlarda olmalarını sağlamak üzere çeşitli yurt içi ve yurt dışı olanaklar sağlanabilir. Bu çerçevede okul müdürlüğü için de pozisyona girişte hem istekli ve yetenekli öğretmenler hem de büro çalışanları teşvik edilebilir. Adayların okul yöneticiliğine seçilmelerinde mülakat, örnek olay uygulaması, portfolyo, panel gibi uygulamalara gidilebilir. Seçilmelerinin ardından da tıpkı öğretmenlerde olduğu gibi okul müdürü adayları da güçlü bir temel eğitim programına ve ardından mentorluk programına alınabilir. Bu yetişmenin ardından görevine fiilen başlayan okul müdürlerine görece daha fazla yetki, inisiyatif kullanma ve takdir hakkı verilebilir; ancak bu haklarla hesap verebilirlik dengesi arasında bir denge gözetilmelidir. Orta kariyerden daha üst pozisyonlara yükselme arzusu ve yeterliği olan okul müdürlerine, kendilerini hazırlamaları adına yurt içi ve yurt dışı üniversitelerde belli programlara katılma, Bakanlık Merkez Örgütü üst düzey pozisyonlarında görevlendirme gibi olanaklar sağlanabilir.

### Kaynakça

- Amabile, T. M. ve Pillemer, J. (2012). Perspectives on the social psychology of creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3–15.
- Chang, A. (2004). Promoting Thinking Skills through Project Work, unpublished manuscript. ERAS, Annual general Meeting.
- Chiam, C. L., Hong; H., Ning, F. K. ve Tay, W. Y. (2014). *Creative and critical thinking in singapore schools* (NIE working paper series No.2). Singapore: National Institute of Education.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Goh Chok Tong (1997). *Speech by prime minister goh chok tong at the opening of the 7th international conference on thinking. at the suntec city convention centre ballroom.* <http://ncee.org/wp-content/uploads/2017/01/Sgp-non-AV-2-PM-Goh-1997-Shaping-Our-Future-Thinking-Schools-Learning-Nation-speech.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Gopinathan, S. (2007). Globalisation, the Singapore developmental state and education policy: atthesis revisited. *Globalisation, Societies and Education*, 5(1), 53-70.
- Jackson, B. (2010). *Singapore's transformation in education the creativity and critical thinking initiative.* <http://www.thedailyriff.com/2010/09/thinking-schools-learning-nation-singapores-education-initiative.php> adresinden erişilmiştir.
- Lee, S. K. (n. k.) *Pisa sonuçlarına göre Singapur'un doğruları.* <https://oggito.com/pisa-sonuclarina-gore-singapurun-dogrulari-12201622488> adresinden erişilmiştir.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2018). *Pisa 2015 pisa results in focus.* <https://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Project Work in Singapore (n.k.). <http://www.bobpearlman.org/BestPractices/ProjectWorkSingapore.htm> adresinden erişilmiştir.
- 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
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York, NY: Currency Doubleday.

Singapore Ministry of Education (2010). *Building blocks for education: whole system Reform Toronto, september 2010 Building a national education system for the 21st century: the Singapore experience.* [http://www.edu.gov.on.ca/bb4e/Singapore\\_CaseStudy2010.pdf](http://www.edu.gov.on.ca/bb4e/Singapore_CaseStudy2010.pdf) adresinden erişilmiştir.

Tan, C., Koh, K. ve Choy, W. (2016). The education system in Singapore. S. Juszczyk, (Ed.), In *Asian education systems* (pp. 129-148). Toruń: Adam Marszalek Publishing House.



## “Thinking Schools, Learning Nation”: The Creativity and Critical Thinking Initiative in Singapore

ARTICLE TYPE	Received Date	Accepted Date	Online First Date
Review Article	01.29.2018	06.24.2018	06.29.2018

Ali Balci <sup>1</sup>  
Ankara University

### Abstract

In the present study, Singapore’s vision on the movement for the future is dealt with. Singapore is among the firsts in the international league especially in the last PISA examinations. This vision is based on the Gardner's model in essence to develop critical and creative thinking in students. This vision is essentially an integrated teaching model project that envisions integrating reading, mathematics and science fields in English and integrating them with technology. This vision, which was initially envisaged for the education system, was based on other sectors of the country over time. Singaporean citizens believe that education has a critical role in empowering them and enabling them to compete in the information age and a critical difference in the information society can only be possible through education. Thanks to this vision, the country was able to enter the league of the most developed countries in a period of 30-35 years; students took their first place in international exams. The article discusses in detail how the "Thinking Schools Learning Nation" movement was born and how it originated, what the concepts of "thinking schools" and "learning nation" mean, how the movement developed afterwards, and how it was put into practice. Finally, it is explained how teachers and administrators were prepared as critical two items in the implementation of this vision. The article was finished with discussion, conclusions and suggestions.

**Keywords:** Thinking school, learning nation, integrated teaching model, creativity, critical thinking.

<sup>1</sup> *Corresponding Author:* Prof. Dr., Faculty of Educational Science, Department of Educational Administration, E-mail: alibalci@ankara.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2025-3796>

### **Purpose and Significance**

In this study, it is aimed to make some inferences for the Turkish Education System by introducing the "Thinking Schools Learning Nation: Creativity and Critical Thinking" attempt developed by Singapore to innovate the education system, which has broken grounds in a short time with the success on international exams like PISA. Moreover, in the study, it is desired to indicate how the teachers and administrators are trained and prepared for their profession as two indispensable factors in the success of the Singapore Education System. The study is also important in that it shows how a small country with 719,9 km<sup>2</sup> territory and a population close to three million has broken the grounds in a short time of 30-35 years through an original renovation. In this sense, it can serve as a model for other countries.

### **Method**

The study is an analytical conceptual study, so it is important to specify the data sources that are the basis of the study. The data sources of the work consist of particularly the report of the TSLN Movement founder-Goh Chok Tong, who is the Minister of Education, the texts of Singapore's Ministry of Education, some meeting reports formed by the Ministry, and a variety of research articles published by some authors.

### **Discussion and Conclusions**

The study suggests that it is not a coincidence that Singapore is ranked top in international exams such as PISA. Singapore initiated this attempt starting from 1977 by undertaking a comprehensive study to determine the potential of the education system to meet the needs of the future. In addition to this aspect, the education systems of some developed countries have also been extensively analysed. As a result of this endeavour, a vision was put forward by combining the strengths of the country's own education system as well as the positive experiences of international education systems. An important point to be set out here is that there is an institution as National Ministry of Education and a person, Goh Chok Tong who is Minister of Education, behind this innovation. International experience also reveals that the support of political will is essential to be able to hold an innovation.

Singapore has developed a sustainable education policy for the education system by establishing a pluralistic commission in 1997 to implement this vision. According to this policy, students need to gain proficiency not only in mathematics and literacy, but also in art in compliance with their interest and talents. Therefore, the training program has been shortened; it is put emphasis on the process acquisition rather than knowledge. The distinguishing feature here is to encourage both students and human resources to find solutions to problems collaboratively faced by themselves in order to raise "thinking youth". This is a very significant development. Here, Singapore's success in both economy and education underlies in encouraging students and their employees themselves to find solutions to the problems they face in their work.

Singapore's practice can be a beneficial experience for the development of the Turkish Education System: As a similar attempt, the Turkish Education System can be put to a strong review in order to prepare students for the future and enable the country to provide a competitive advantage. In addition, the education systems of successful countries across the world can be examined to draw beneficial conclusions from them. As a result of these reviews, a vision can be developed that will truly prepare youth for life in the future, and provide the country with competitive advantage. This vision should give students and adults the opportunity to use initiative and give them rights, such as suggesting for the best way to learn. An emphasis should be put on the curriculum to upskill and to focus on process rather than the outcome. Education policies to implement this vision and instructional principles that will make them concrete can be developed.

The two basic factors that are indispensable for the success of the education system in connection with the success of student are the teacher and the administrator. In this context candidates having strong potential and capacity should be able to apply for teaching programs. For this, it is possible to benefit from practices such as "Experience of Higher Teacher School - Yüksek Öğretmen Okulu" which is once applied in Turkish Education System. Within this scope, candidates having strong capacity and motivation can be awarded scholarships in secondary education. After secondary education, successful candidates can be trained in successful central education faculties. Job interviews can be done in addition to the written examination for the graduates of these faculties to be selected as teachers; candidates' portfolios can be utilized. Candidates who are successful in the exams can be admitted to the pre-service basic teacher training program, and when they achieve, they could be included in a mentoring program. During this period, full - time payments can be made for teachers. There must be positions in the schools such as head teachers, positions related to the leadership and counselling which provide teachers with career planning, motivation for their career advancement and professional development. Teachers must be promoted to the positions such as career plateau for advancement in their career, head teacher, positions related to the leadership and consultancy.

In this context, teachers who are willing and capable of being administrator should also be encouraged. While selecting the candidates for the position of a head teacher, employment procedures such as an interview, background of the candidates, a portfolio, and a panel can be conducted. After a school principal is employed, like teachers, the principle could be included in a strong basic education program and then in a mentoring program. After this training, more authority, initiative and discretionary power can be given to school principals but there should be a balance between these rights and the accountability.