

Eugenia Potulicka

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Polska

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5644-6616>

**Recenzja książki Inetty Nowosad „Singapur
– azjatycki tygrys edukacyjnych reform.
Fenomen makropolityki oświatowej”
(Kraków: Impuls, 2022) ss. 578**

Kontakt:	Eugenia Potulicka
Jak cytować:	Potulicka, E. (2022). Recenzja książki Inetty Nowosad „Singapur – azjatycki tygrys edukacyjnych reform. Fenomen makropolityki oświatowej” (Kraków: Impuls, 2022) ss. 578. <i>Forum Oświatowe</i> , 35(2), 159–172. https://doi.org/10.34862/fo.2022.2.10
How to cite:	Potulicka, E. (2022). Recenzja książki Inetty Nowosad „Singapur – azjatycki tygrys edukacyjnych reform. Fenomen makropolityki oświatowej” (Kraków: Impuls, 2022) ss. 578. <i>Forum Oświatowe</i> , 35(2), 159–172. https://doi.org/10.34862/fo.2022.2.10

Recenzowana pozycja, która ukazała się na polskim rynku wydawniczym, to niezwykle cenna publikacja z zakresu pedagogiki porównawczej. Wreszcie mamy monografię polityki oświatowej kraju cieszącego się opinią państwa z najlepszym systemem edukacyjnym na świecie. Autorka znakomicie wykorzystała rodzinne możliwości pobytu w Singapurze, których efektem jest powyższa publikacja.

Przypadek Singapuru zasługuje na tym większą uwagę, że „przeprowadził całkowitą transformację systemu edukacji zmieniając fundamenty organizacji i funkcjonowania szkół. Po 40 latach reform edukacyjnych przeszedł drogę od państwa Trzeciego Świata do pozycji lidera pierwszego świata (...), który na arenie międzynarodowej jest dzisiaj wzorem efektywności i symbolem sukcesu” (s. 11). Punkt wyjścia tych reform stanowiła większość jego obywateli, którzy byli analfabetami lub osobami niewykwalifikowanymi. Do roku 1959 system szkolny tego kraju był przeznaczony przede wszystkim dla zamożniejszej części społeczeństwa, stanowiącej mniejszość (s. 233). Stworzenie silnego systemu edukacji, wspieranego przez bardzo profesjonalną kadrę nauczycieli, było kluczem do rozwoju tego miasta-państwa. Skuteczne reformy szkolne cały czas są tam postrzegane jako fundamentalne w uzyskaniu ekonomicznej przewagi konkurencyjnej. Jak pisze Autorka „Singapur stanowi niezwykle interesujące studium przypadku, ukazujące niebywałą umiejętność decydentów prowadzenia polityki adekwatnej do potrzeb i dostosowanej do rodzinnego kontekstu, ale również zorientowanej na rozwój i wyznaczanie nowych trendów” (s. 20).

Zgodnie z wynikami międzynarodowych badań i ekspertyz profesor Nowosad uznaje strategiczny wpływ przywódców edukacyjnych na trajektorię rozwoju systemu szkolnego Singapuru w różnych jego fazach. Postawiła przed sobą ważne pytanie: w jaki sposób interwencje rządu zmieniły codzienne procesy i praktyki edukacyjne od czasu uzyskania przez miasto-państwo niepodległości. Prowadzi dociekania na mało jeszcze rozpoznanym polu analiz uwarunkowań reform edukacyjnych na poziomie systemu szkolnego. Bardziej szczegółowe pytania, dotyczące przede wszystkim polityki oświatowej, wyprowadza z teorii zmiany edukacyjnej Michaela Fullana. Dociekania Autorki zostały sprobmatyzowane w systemie pojęciowym paradygmatu krytycznego, szczególnie teorii postkolonialnej, i oparte zostały na strategii jakościowej z wykorzystaniem studium przypadku. Ważną ich cechą jest unikanie przy tym perspektywy zachodniocentrycznej.

Rozdział I zatytułowany jest „W stronę doskonałości na poziomie systemu szkolnego”. Autorka analizuje rozwój badań i teorii zmian systemu edukacji, a w obrę-

bie tego pola dociekań rozpatruje przejście od rozwoju szkoły do rozwoju systemu szkolnego. Z kolei w tym zakresie analizuje przejście od nauczania do koncentracji na uczeniu się dzieci i młodzieży.

Na drodze do doskonałości systemów szkolnych dąży się do równoważenia reform na dużą skalę. Główni liderzy badający ten obszar przemian to między innymi wspomniany Michael Fullan, Andy Hargreaves, David Hopkins, Yin Cheong Cheng czy Jaap Scheerens. W procesie tworzenia wysokiej klasy systemów szkolnych istotne jest dążenie do kształtowania profesjonalizmu w całym systemie. Wymaga to zmian na poziomie ministerialnym, okręgów szkolnych oraz szkół i ich społeczności. Uwzględnienie tych wszystkich poziomów w reformowaniu systemów edukacji zostało uwzględnione w Finlandii, Singapurze, Kanadzie, Korei Południowej i Hongkongu. W tym paradygmacie reform radykalnie zmienia się podejście do przywództwa, które orientuje się na wyzwalanie potencjału uczenia się wszystkich poziomów i wszystkich elementów systemów edukacji. Twórcy teorii zmian edukacyjnych zgodni są co do tego, że kluczową ich cechą powinno być strategiczne równoważenie zmian inicjowanych odgórnie i oddolnie. W nielicznych krajach praktykowana jest już inna strategia łącząca politykę rządu, zaangażowanie profesjonalistów i zaangażowanie publiczne „wokół inspirującej społecznej i edukacyjnej wizji dobrobytu, możliwości i kreatywności w świecie o większej integracji społecznej, bezpieczeństwie i człowieczeństwie w celu wypracowania przez edukację równowagi oraz interaktywnego partnerstwa między ludźmi” (s. 75-76). Zdaniem profesor Nowosad Azja uczy się chyba szybciej niż pozostałe kontynenty.

Koniecznym warunkiem reformy edukacyjnej na dużą skalę jest też uwzględnienie na etapie jej planowania perspektywy technologicznej, politycznej i kulturowej. Razem stanowią one ramy interpretacyjne rozumienia zmiany w szkołach. Takim warunkiem jest też wielopoziomowe zarządzanie zmianą, bowiem zapewnia ono korzystne przejście od zmiany politycznej do jej wdrożenia w systemie edukacji oraz równoważenie podejścia odgórnego i oddolnego. Skuteczna polityka oświatowa zależy od trafności wyboru interwencji właściwych dla poziomu rozwoju systemu oraz od postaw i zachowań liderów politycznych i pedagogicznych. Autorka analizuje raport McKinsey’a, w którym znajduje się uniwersalny wzorzec interwencji politycznych oraz inne raporty. Dla jaśniejszej prezentacji treści często posługuje się tabelami, czasem jednak prowadzi to do zbyt dużego przeciwstawiania sobie modeli, koncepcji reform czy innych treści. Rozdział stanowi znakomite podsumowanie dotychczasowych wyników badań nad dużymi reformami zmian systemów szkolnych oraz wypływających z nich wniosków. Jego zakończenie rozprawia się z mitami dotyczącymi takich reform. Przykładem jest neoliberalny mit, który zakłada, że wprowadzenie zewnętrznej polityki rozliczania będzie miało pozytywny i trwały wpływ na osiągnięcia uczniów i poprawę pracy szkoły. Rozdział kończy następująca konkluzja – „liczy się jakość, a nie ilość (wysokość) wydatków” (s. 135). Jest to sformułowanie niejasne, co bowiem znaczy jakość wydatków na edukację?

Rozdział II dotyczy kulturowego kontekstu azjatyckich tygrysów. Jest on tym ważniejszy, że w tych państwach „pojawiała się następująca zależność: rozwój eduka-

cji i inwestowanie w nią wyprzedzają rozwój gospodarczy” (s. 140). Ważne jest także przytoczone przez Autorkę zgodne twierdzenie Fonsa Trompernaarsa i Charlsa Hampden-Turnera, że w okresie globalizacji „źródnicowanie wartości, norm i postaw, typowe dla kultur narodowych, wcale nie zanika” (s. 147). Dodam od siebie, że tak dzieje się również w Unii Europejskiej i wiąże się niezwykle silnie z walką jej członków o narodowe interesy.

Rozdział również zaczyna się od wnikliwego przeglądu międzynarodowych badań nad kulturami narodowymi oraz nad cywilizacjami. „Cywilizacja chińska – zwana konfucjańską – jest to najstarsza i jedyna cywilizacja o cechach paternalistycznej organizacji życia zbiorowego, zespołowości, synkretyzmu religijnego i tradycjonalizmu, której udało się przetrwać do współczesności” (s. 160). Większość obywateli Singapuru stanowią Chińczycy.

Trwałość cech przypisywanych tej cywilizacji wynika głównie z taoizmu i konfucjonizmu – systemów filozoficzno-religijnych, które nieprzerwanie odgrywają fundamentalne znaczenie w stosunkach społecznych, determinując mentalność Chińczyków także w Azji Wschodniej, gdzie założyli chińskie wspólnoty. Tao jest najstarszym pojęciem opisującym chińskie poglądy na temat istnienia świata i życia. „Oznacza duchowo-materialną jedność, która manifestuje się w harmonii wszystkich zjawisk, jakie zachodzą w świecie” (s. 165). To również droga postępowania człowieka. Konfucjonizm natomiast wypracował narzędzia wprowadzania pokoju i porządku społecznego w państwie. Rozwój jednostki postrzegany był jako postępujące uspołecznienie, zawsze uznawano prymat grupy, współdziałanie i podmiotowość zbiorową. Potępiano zaś indywidualizm jako prywatę i egoizm. Na gruncie konfucjonizmu i buddyzmu (trzeciej religii występującej w Chinach) jednostki nie mają praw, lecz obowiązki, powinności, zadania. Konfucjonizm skodyfikował zasady moralne dla jednostek, społeczeństwa i polityków, ustanowił także kryteria osądu postępowania i myśli, ewoluował do statusu oficjalnej doktryny państwowej. Cnotą kardynalną było w nim posłuszeństwo rodzicom i państwu tworząc konfucjański model państwa. Ponad wszystko ceniono wartość harmonii społecznej.

Taoizm i buddyzm są w większym stopniu przepełnione ideami indywidualizmu i samorealizacji. Jednak najpopularniejsze wartości w Azji Wschodniej to porządek społeczny oraz utrzymywanie harmonii w grupie. Ideologia Singapuru oparta na wartościach azjatyckich została proklamowana przez pierwszego premiera tego państwa, ojca narodu singapurskiego, Lee Kuan Yewa. Konsekwentnie wdrażał on swoją koncepcję rozwoju kraju powiązaną z autorytarnym stylem rządów. Zmobilizował społeczeństwo do radykalnych zmian dzięki konfucjańskim wzorom kulturowym osiągnięciem pomyślność jednostek przez realizację interesów zbiorowych. Najważniejszym czynnikiem wzrostu gospodarczego jego państwa był postęp w zakresie rozwijania kapitału ludzkiego. „Przyspieszenie ekonomicznej modernizacji było ściśle powiązane z inwestowaniem w edukację” (s. 198-199). Rząd wzmacniał w społeczeństwie priorytet edukacji, a rodzice zapewniali dzieciom bardzo silne wsparcie w uczeniu się. Celem Singapuru jest utrzymanie zdolności do bycia krajem innowacyjnym i konkurencyjnym gospodarczo z wykorzystaniem własnego zaplecza nauko-

wego, co implikuje inwestowanie w naukę i badania. Poziom nakładów w tym zakresie wykazywał skokowy wzrost wydatków – od 24% światowych wydatków na ten cel w roku 1998 do 32% w roku 2009 (s. 216 – dane wydają się aż nieprawdopodobne, ale takie są podane w tekście). Systematycznie zwiększano też wydatki na kształcenie.

Dobrobyt społeczeństwa stanowi priorytet państw Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej. Drogą do tego celu są inwestycje w nowoczesny system edukacji. „Azjatyckie tygrysy jako pierwsze zdały sobie sprawę, że nowoczesne gospodarki stają do wyścigu w edukacji światowej klasy” (s. 221).

Rozdział jest nie najlepiej uporządkowany i zsyntetyzowany, występują dość liczne powtórzenia. Jest to wszakże uwaga natury redakcyjnej, nie merytorycznej.

„Singapur – tygrys w skórze lwa”, to tytuł III rozdziału. Omawiane państwo-miasto uzyskało autonomię w roku 1959. Jego społeczeństwo stanowiło tygiel etniczny, językowy i wyznaniowy: 77% ludności stanowili Chińczycy, 14% grupa malajska i 8% grupa hinduska. Oficjalnymi językami kraju były: chiński (mandaryński), malajski, tamilski i angielski (spuścizna postkolonialna). W sprawach urzędowych i biznesowych najczęściej używano angielskiego. „Brak ziemi i zasobów naturalnych spowodował, że państwo rozwinęło gospodarkę opartą na wiedzy, stawiając na jedyny zasób, jakim dysponowało – ludzi” (s. 230). Edukacja w Singapurze jest wysoko cenionym przedsięwzięciem i kluczowym elementem kształtowania tożsamości narodowej w wieloetnicznym społeczeństwie. Wprowadzono do szkół obowiązkowy język angielski by te grupy zjednoczyć. Znajomość tego języka ułatwiła też transformację gospodarczą. Ważnym aspektem edukacji i kształtowania spójności społecznej było również oficjalne przyjęcie wspólnych wartości. Naczelną wartością jest dobro wspólne, eksponowano też rolę rodziców jako kluczowego podmiotu życia społecznego, deklarowano szacunek dla jednostki oraz pomocy dla niej ze strony wspólnoty, podkreślano również wartość konsensusu i zgody społecznej. Ideologia Singapuru zawiera też apoteozę harmonii społecznej, etnicznej i religijnej.

System edukacji został zorientowany na wyłanianie talentów oraz ich rozwijanie. W różnych światowych rankingach i ocenach edukacja singapurska i osiągnięcia jej uczniów lokowane są na najwyższych pozycjach. Elity tego kraju udowodniły, że miękki autorytaryzm i kolektywna dyscyplina umożliwiły stabilny rozwój gospodarczy i wdrażanie dobrobytu jego obywateli. Ukazały światu, jak decyzje polityczne mogą powiązać rozwój edukacji z rozwojem gospodarki (s. 239). Od lat 60. XX w. politycy Singapuru koncentrowali się na edukacji jako sposobie realizacji swoich celów. Po zapoczątkowaniu rozwoju gospodarczego w roku 1979, by zapewnić dalszy rozkwit, zmieniono kierunek rozwoju systemu szkolnego z ilości (już go upowszechniono) na jakość. Wprowadzono większe zróżnicowanie ścieżek uczenia się uczniów o różnych zdolnościach, z których każda była powiązana z egzaminem kończącym szkołę podstawową. Opracowano też program kształcenia dla uczniów szczególnie uzdolnionych.

Kolejne zmiany w polityce oświatowej wprowadzono pod hasłem „Myślące szkoły, uczący się naród”. Edukacja miała ukształtować zestaw umiejętności życiowych i postaw, których kraj potrzebował, by utrzymać konkurencyjność. Pielęgnowano ducha

innowacji i przedsiębiorczości. Szkoły uzyskały większą autonomię w projektowaniu programów kształcenia i rozwijania swojego specyficznego profilu. Wzmocnieniem tej linii był program z roku 2005 pod hasłem „Nauczać mniej, uczyć się więcej”. Minister edukacji zakładał, że uczniowie będą stanowili nową generację opartą na wiedzy i umiejętnościach, by móc kierować swoim uczeniem się i nadążać za zmieniającymi się wymaganiami. Rola nauczyciela polegała na wspieraniu uczniów w procesie uczenia się przez całe życie i ukształtowaniu ich kluczowych kompetencji. Uczniowie współpracowali ze sobą w realizacji wspólnych celów, a nauczyciel był moderatorem w ich uczeniu się.

Kluczowymi czynnikami w realizacji tych celów były: planowanie strategiczne, silna wola polityczna i stabilny rząd. Kluczowe było też dopasowanie strategii, projektu organizacyjnego i otoczenia między rządem a instytucjami systemu edukacji. Skupiono się na procesach wewnętrznych uczenia się i nauczania. W ostatnich latach badacze i liderzy polityki oświatowej wskazywali na potrzebę lepszego dostosowywania systemów szkolnych do indywidualnych potrzeb uczniów w przygotowywaniu ich do życia. Od roku 2019 ponownie opracowywano ścieżki uczenia się. Punktem zwrotnym było też zniesienie rankingów szkół średnich, aby umożliwić każdej szkole zapewnienie opartej na wartościach holistycznej edukacji każdego ucznia. Istota edukacji pozostała ta sama: wychowanie dziecka i jak najlepsze rozwijanie jego potencjału, by ukształtować dobrego człowieka i pożytecznego obywatela.

Po zarysowaniu poszczególnych koncepcji w rozwoju edukacji singapurskiej Autorka przeszła do dogłębnej analizy złożonego procesu ewolucji systemu szkolnego. Zaczęła od wskazania głównych źródeł sukcesu tego kraju, jego konkurencyjności. Są to: umiejętności skutecznego łączenia różnych podejść oraz wiara w kluczowe znaczenie dobrego wykształcenia dla każdego ucznia i dla narodu; wytrwałe przywództwo polityczne oraz koordynacja teorii z praktyką; skupienie się na kształtowaniu potencjału nauczycielskiego i zdolności przywódczych do przeprowadzenia reform na poszczególnych szczeblach systemu szkolnego; ambitne standardy i system oceny oraz kultura ciągłego doskonalenia i orientacja na przyszłość – konkurowanie z najlepszymi praktykami edukacyjnymi na świecie; wiara, że najważniejszym zasobem decydującym o sukcesie kraju są jego obywatele.

W celu zapewnienia uczniom holistycznej edukacji program w szkole podstawowej podzielono na trzy główne bloki: (1) dyscypliny przedmiotowe, (2) kształtowanie umiejętności nabywania wiedzy i kształtowanie charakteru, (3) początek etapu nadającego kierunek uczenia się w klasach piątych i szóstych. W ramach drugiego bloku rozwija się procesy myślenia i komunikowania się uczniów poprzez pracę nad różnymi projektami i studiowanie przedmiotów. Kształtowanie charakteru jest wspierane przez interakcje nauczycieli z uczniem, edukację obywatelską, zajęcia wychowawcze i wychowanie fizyczne. Na początku klasy piątej następuje podział przedmiotów na realizowane na poziomie podstawowym, średnim i wyższym. Pod koniec tej klasy odbywa się egzamin i na podstawie jego wyników uczniowie mogą przechodzić w klasie szóstej na poziom wyższy, spadać na poziom niższy albo pozostawać na tym samym poziomie. Na podstawie wyniku egzaminu uczeń zostaje przyjęty lub

nie do wybranej szkoły średniej. Te mogą też wcześniej przyjąć ucznia na podstawie szczególnych uzdolnień i osiągnięć.

W szkole średniej dobierany jest dla ucznia adekwatny kurs, dostosowany do jego zdolności, umiejętności i tempa uczenia się. Najzdolniejsi są kierowani do kursów ekspresowych i po czterech latach zdają małą maturę. Pozostali są kierowani do 5-letnich kursów ogólnokształcących lub technicznych i również zdają małą maturę. Istnieją też szkoły średnie specjalizujące się w matematyce, naukach przyrodniczych, sporcie lub sztuce.

W tym miejscu Autorka cofa się do początków państwa singapurskiego, jest to kolejna wada konstrukcyjna monografii. W tym okresie kraj walczył o przetrwanie wśród chaosu gospodarczego i konfliktów etnicznych oraz religijnych. Przetrwanie wymagało od mieszkańców miasta-państwa internalizacji całkowicie nowego zestawu postaw i przekonań społecznych. Rząd wezwał ludność do poświęcenia własnych interesów na rzecz interesów narodowych. Paradoksalnie – ten kryzys był silnym katalizatorem podejmowanych reform systemu szkolnego i dał impuls do wejścia na drogę doskonalenia się. Doświadczenie „konfliktów, biedy i trudna budowa nowego społeczeństwa oraz determinacja rządu w dążeniu do doskonałości wbrew przeciwnościom – wrosły mocno w mentalność Singapurczyków i stanowią dzisiaj o sile tego społeczeństwa” (s. 266).

Premier Lee Kuan Yew stwierdził, że jedyną drogą osiągnięcia przez Singapur dobrobytu mogą być zasoby ludzkie. Uważał jednak, iż jego obywatelom brakowało odruchów lojalności i patriotyzmu, które to cechy należało ukształtować. Patriotyzm, lojalność i świadomość obywatelską uznano za pożądane wartości. Dwujęzyczność stała się zmienną cechą szkolnictwa singapurskiego. Język angielski postrzegano jako niezbędne narzędzie w wysiłkach Singapuru by uczynić świat swoim rynkiem. Od roku 1987 wszystkie szkoły używały angielskiego jako głównego środka nauczania.

Najważniejszą zmianą było grupowanie uczniów odpowiednio do ich zdolności i przygotowanie dla nich adekwatnych programów. Centralizacja i standaryzacja były w tym czasie konieczne. W roku 1980 utworzono Instytut Rozwoju Programów Nauczania, który miał przygotować zestaw materiałów dydaktycznych: plany lekcji, książki dla nauczycieli, zeszyty ćwiczeń dla uczniów, propozycje działań, eksperymentów, czy wideo. Każda dziedzina techniki była wspierana przez przemysł w dokonywaniu stałej oceny zmieniających się technologii. Stale podkreślano dążenie do dobrej jakości edukacji dzięki merytokracji – jakość kształcenia nauczycieli i jakość nauczania były dla ministra edukacji priorytetem. W scentralizowanym systemie szkolnym skupiono uwagę na kształtowaniu odpowiedzialności za kształcenie na poziomie lokalnym i na przeniesieniu niektórych uprawnień decyzyjnych z centrali na szkoły. W roku 1986 kilka placówek zostało szkołami wzorcowymi dla innych w dążeniu do poprawy. W roku 1992 wprowadzono ranking szkół publicznych publikowany w codziennej prasie. Ministerstwo było świadome rosnącej siły rynkowej edukacji. W roku 1995 system szkolny Singapuru był już jednym z najlepiej funkcjonujących na świecie, a uczniowie osiągalni wysokie wyniki z matematyki i nauk ścisłych w badaniach TIMMS.

Nowe otoczenie gospodarcze wymagało nowego rodzaju obywateli, pracowników. Gospodarka oparta na wiedzy potrzebowała koncentrowania się w kształceniu na uczeniu się, innowacyjności, przedsiębiorczości, kreatywności i badaniach. Doszło do strategicznej zmiany paradygmatu w systemie szkolnym – z edukacji zorientowanej na efektywność do edukacji zorientowanej na zdolności ucznia. Premier Goh Chok Tong przygotowywał do zmian cały naród. Temu służył przedstawiany już program „Myślące szkoły, uczący się naród”. Dokonano przeglądu całego systemu edukacji – od przedszkoli po uniwersytety. W ramach wspomnianego programu „Nauczać mniej, uczyć się więcej” priorytetem było zbudowanie struktury technologiczno-informacyjnej-komunikacyjnej. Doksztalcano nauczycieli w zakresie korzystania z tej technologii i promowano nowe sposoby samokształcenia i współkształcenia. Wcześniej opracowano zestaw podstawowych standardów tej technologii, które każdy uczeń musiał opanować na określonym szczeblu edukacji.

W tym miejscu profesor Nowosad przechodzi do wcześniejszego kamienia węgielnego – z roku 1997 – do wizji „Inicjatywy edukacji narodowej” wprowadzonej w tymże roku do szkół (kolejna usterka struktury publikacji). Stwierdzono, że poczucie tożsamości narodowej młodego pokolenia nie jest wystarczająco mocne. Celem było rozwijanie poczucia przynależności ucznia i zakorzenienia w Singapurze – wyposażenia go w postawy, wartości oraz instynkty, które czynią go Singapurczykiem. Rząd konsekwentnie stał przy kształtowaniu tożsamości narodowej.

Przeorientowano podejście do przywództwa, od ministerstwa edukacji począwszy. Liderzy szkolni przechodzą przez bardzo staranny i rygorystyczny system selekcji z oceną potencjału przywódczego. Zorganizowano dla nich 6-miesięczny stacjonarny kurs w Narodowym Instytucie Edukacji (NIE). Szkoły uzyskały większą autonomię z większą odpowiedzialnością i utworzono sieci współpracy nauczycieli z uniwersytetami. Inspekcje zastąpiono szkolną samooceną realizacji wyznaczonych sobie celów, a wyniki są co 5 lat weryfikowane przez Wydział Ewaluacji ministerstwa. Doprowadziło to „do chirurgicznej precyzji w identyfikowaniu, planowaniu i wdrażaniu wewnętrznej polityki (...) przez wysoce skuteczną kadrę kierowniczą, której głównym zadaniem było przekształcenie szkoły” (s. 307).

Inicjatywa „Nauczaj mniej, ucz się więcej” (również już omawiana) oznaczała skoncentrowanie się na wewnętrznej dynamice uczenia się i nauczania. Celem był inteligentny naród i wizja Singapuru jako konkurencyjnego miasta globalnego gotowego na przyszłość. W związku z takim wyzwaniem konieczne było opracowanie bilansu dotychczasowych osiągnięć w ramach reformy „Myślące szkoły, uczący się naród”. Ministerstwo opracowało zestaw podstawowych wartości i kompetencji stanowiących fundamenty holistycznej edukacji dziecka. Składają się na nie cztery pożądane efekty kształcenia: (1) pewna siebie osoba, przekonana o własnej wartości, znająca siebie, z silnym poczuciem dobra i zła, odporna, myśląca samodzielnie i krytycznie oraz skutecznie komunikująca się; (2) samostereowny uczeń biorący odpowiedzialność za własny proces uczenia się, wytrwały w zgłębianiu nauki; (3) osoba potrafiąca współpracować aktywnie w zespole, podejmująca inicjatywy, innowacyjna, podejmująca skalkulowane ryzyko, dążąca do doskonałości; (4) zatroskany obywatel

zakorzeniony w Singapurze, z silną świadomością obywatelską, dobrze rozeznany w realiach społecznych, ulepszający życie innych wokół siebie.

W roku 2019 rozpoczęto fazę polityki oświatowej zwanej przygotowaniem do życia. Wzmocniono orientację na proces uczenia się całościowego i zabezpieczenie startu życiowego, a zmniejszono nacisk na egzaminy. Zdolności przestały być brane pod uwagę jako jedyne kryterium oceny.

Rozdział IV jest zatytułowany „Nauczyciele – siła kształtująca przyszłość Singapuru”. Autorka rozpoczyna od rekomendacji sformułowanej na podstawie badań – jakość kształcenia i doskonalenia nauczycieli powinna mieć w polityce edukacyjnej pozycję strategiczną; kraje, które przyjęły taką orientację, znajdują się dzisiaj w światowej czołówce i mogą się poszczycić światowej klasy edukacją. Badania te wykazują, że jakość nauczycieli jest jednym z najważniejszych (jeżeli nie najważniejszym) czynnikiem wpływającym na uczenie się, osiągnięcia uczniów i poprawę ich edukacji.

W Singapurze dzięki tej grupie zawodowej zrealizowano kolejne cele krajowe, najpierw od przetrwania narodu i kształtowania jego spójności społecznej, a obecnie konkurencyjności w światowej gospodarce. Inwestowanie w nauczycieli zwróciło się z nawiązką w ciągu życia jednego pokolenia.

Reforma „Myślące szkoły, uczący się naród” wyraźnie przeddefiniowała ich rolę. Premier Goh Chok Tong zdecydował, że każda szkoła musi być modelową organizacją uczącą się. Nauczanie samo w sobie będzie zawodem uczącym się, jak każda inna profesja zorientowana na przyszłość. Reforma zmieniła rekrutację kandydatów do zawodu, ich przygotowywanie, wynagradzanie, status i rozwój zawodowy. Kraj ten wypracował rygorystyczny proces rekrutacji kandydatów do zawodu. Większość z nich zdawała najtrudniejszy egzamin singapurski – *Cambridge Advanced Level (A)*. Aplikować o przyjęcie na studia może 30% osób z najlepszymi wynikami z tego egzaminu, mniej niż 50% z nich przechodzi przez rozmowę kwalifikacyjną i tylko jeden z ośmiu kandydatów jest przyjmowany na studia. Do zawodu trafia absolutna elita intelektualna. Premier Lee Kuan Yew wiedział, że przyciąganie dobrych ludzi do tej profesji jest najważniejszym elementem w kształtowaniu jego silnych podstaw. Na tym polu nie uznawał kompromisów. Rząd uważnie śledzi uposażenia nauczycieli w stosunku do wynagrodzenia w innych zawodach i są one równe lub wyższe niż uposażenia lekarzy, prawników czy inżynierów. Efekty takiej polityki lokują ten zawód w grupie najwyżej cenionych (ale status nauczycieli jest jeszcze wyższy w Chinach, Korei Południowej i w Nowej Zelandii).

Przygotowaniem do zawodu zajmuje się wyłącznie NIE. Przyjęci na studia od razu są zatrudnieni w zawodzie i przez cały ich okres otrzymują stypendium w wysokości 60% wynagrodzenia nauczyciela. W przypadku nie podjęcia pracy w szkolnictwie stypendium musi być zwrócone. Najlepsi studenci są wspierani w *Teaching Scholars Programme*, który jest prestiżowym wyróżnieniem najwybitniejszych, z pasją i powołaniem do bycia profesjonalistą, liderem edukacji. Program kształcenia opracowano na podstawie badań w 11 krajach, m.in. w Japonii, Korei Południowej, Tajwanie, Australii, Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Wielkiej Brytanii. Program wychodzi od potrzeb edukacji XXI w. i skupia się na wszechstronnym rozwoju dziecka. No-

vum stanowi to, że jego centralnym filarem są wartości i oczywiście umiejętności oraz wiedza. Wśród wartości zorientowanych na ucznia kształtowane są: empatia, wiara, że każdy uczeń może się uczyć, zaangażowanie w rozwijaniu potencjału każdego dziecka i docenianie różnorodności programów nauczania/uczenia się. Drugą kategorię wartości stanowią te związane z tożsamością nauczyciela, m.in.: dociekliwość, dążenie do doskonałości, pasja zawodowa czy odporność. Ostatnią kategorią są wartości związane ze służbą zawodowi i społeczeństwu, jak np.: wspólne uczenie się, zaangażowanie i odpowiedzialność społeczna, zarządzanie oraz poczucie odpowiedzialności za swój wkład w przyszłość narodu. Autorka wylicza także kategorie umiejętności i wiedzy zawarte w modelu przygotowywania nauczycieli. Dąży się do równowagi między wiedzą teoretyczną a uczeniem się z praktyki.

Model stanowi dla NIE grunt pod proces transferowania intencji na działanie w celu osiągnięcia skoordynowanej synergii doskonalenia we wszystkich aspektach funkcjonowania szkół.

Podjęcie pracy w szkole rozpoczyna dwuletni okres rozwoju i doskonalenia skupiony na konkretnej grupie uczniów prowadzony przez Akademię Singapurskich Nauczycieli. Młodych adeptów zawodu szkolą mentorzy, nauczyciele z wieloletnim doświadczeniem, przygotowani przez NIE. Początkujący nauczyciele uczą w wymiarze 2/3 pełnego wymiaru godzin. Jakość pracy nauczycieli jest corocznie oceniana i brana pod uwagę przy ich premiowaniu.

Drabina szczebli awansu w zawodzie jest strategicznym elementem rozwoju nauczycieli. Rząd co roku finansuje 100 godzin szkolenia każdego pracownika. Mogą się oni doskonalić na trzech ścieżkach kariery: nauczyciela mistrza, który podejmie rolę mentora czy coacha; specjalisty zajmującego się pracą nad programami nauczania i ocenianiem albo na ścieżce administracyjnej przygotowującej do kierowania szkołą. Drabina kariery na każdej ścieżce jest rozbudowana, a przejście na wyższy szczebel tej drabiny wymaga udowodnienia, że aspirujący do niej posiada wymaganą wiedzę, umiejętności i kompetencje. Ocenia się też jego praktyczną efektywność osobistą i zarządzanie przywództwem w przypadku ścieżki administracyjnej. Przywództwo jest postrzegane jako kluczowy czynnik w tworzeniu organizacji uczącej się. W roku 2006 ministerstwo utworzyło w każdej szkole stanowisko opiekuna kadry.

Singapur jako pierwszy kraj na świecie zorganizował Profesjonalne Wspólnoty Uczących się, którzy zdobywali nową jakość wiedzy na temat uczenia się dzieci i młodzieży, inną niż w klasycznych formach doskonalenia zawodowego. W monografii nie ma jednak informacji na temat tego, na czym ta nowa jakość polega.

Praktyka wykazała, że omawiane wspólnoty mogą się rozwijać tylko wówczas, gdy nauczyciele i dyrekcja pielęgnują kulturę uczenia się jako drogę rozwoju zdolności kadry do podjęcia refleksyjnego dialogu i profesjonalizmu. Jest to także sposób tworzenia uczącej się społeczności.

Kończąc rozdział profesor Nowosad przypisuje sukces szkolnictwa w Singapurze takim czynnikom, jak: mądra polityka oświatowa, bardzo dobra jakość nauczycieli oraz wysiłki szkół do poprawiania jakości nauczania i uczenia się, solidarna wspól-

praca ministerstwa edukacji, NIE i szkół. Jasno została określona odpowiedzialność każdego partnera współpracy.

„Przenikanie współodpowiedzialności w realizowaniu inicjatyw jest w Singapurze już czymś codziennym (...). Wzmocnione partnerstwo i zgodność działań NIE, ministerstwa edukacji i szkół jest uznawane za kluczowy czynnik sukcesu. (...) Szkoły stały się «mikroinstytutami badawczymi» powiązanych z rozumieniem zawodu nauczyciela jako zawodu klinicznego», opierającego się na modelu kształcenia medycznego (s. 452-453).

Konsekwencją tego jest bliskie partnerstwo szkół i uniwersytetów. Kluczowa jest rola ministerstwa edukacji jako źródła nadrzędnej strategii politycznej wyznaczającej kierunek modelu kształcenia nauczycieli NIE, jego programu nauczania i priorytetów badawczych.

„Przeniesienie modelu kształcenia nauczycieli na wyższy poziom jest zadaniem, którego żaden z podmiotów nie osiągnie w izolacji. (...) W efekcie powstał mechanizm samonapędzających się zmian, które pozwoliły singapurskim szkołom nie tylko szybko nadążać za zmianami otoczenia, ale także je kreować” (s. 458).

W rozdziale V Autorka analizuje trajektorię sukcesu Singapuru w reformowaniu edukacji. Pierwszy premier tego kraju Lee Kuan Yew zyskał legendarny status twardego, pragmatycznego i nieprzekupnego budowniczego narodu. Jako warunki sukcesów wymieniał: zdecydowane kierownictwo, skuteczną administrację i dyscyplinę społeczną; dobór kadr do rządu oraz instytucji publicznych według kryteriów merytokratycznych połączonych z rekordowo wysokimi zarobkami oraz wielki nacisk na rolę edukacji. W międzynarodowych raportach na temat polityki oświatowej Singapuru wymienia się natomiast następujące kluczowe strategie sukcesu: (1) dalekowzroczność – opracowywanie i wdrażanie polityk, które przyniosą sukcesy za 5-10 lat, a nawet za 20-30 lat; (2) współzależność – ścisłą współpracę ministerstwa edukacji ze szkołami; (3) inwestowanie w edukację, by mogła wspierać rozwój społeczny i gospodarczy; (4) śmiałość; (5) merytokracja; (6) równość; (7) wysokie standardy; (8) kapitał zawodowy, rekrutacja „najlepszych z najlepszych” nauczycieli i dyrektorów szkół, duże inwestycje w ich rozwój zawodowy i zatrzymanie w zawodzie; (9) odpowiedzialne szkoły, dobry system ich samooceny i (10) kształcenie globalne, rozbudowana współpraca z uniwersytetami i badaniami, wnioski prowadzące do zmian praktyk szkolnych i polityki oświatowej.

Źródłem sukcesów Singapuru są też paradoksy, „które należy docenić nie tylko za to, że w rzeczywistości stanowią twórcze napięcia, stają się impulsem do wielkich zmian, ale także dlatego, że oddają specyfikę kształtowania polityki edukacyjnej w Singapurze – swoisty mechanizm leżący u jej podstaw” (s. 466). Pierwszy z tych paradoksów to stałość i zmienność – atrybuty przemian. Jest to kraj pewnych stałych,

ponadczasowych wartości. Niezmienne jest też podejście do zmian: ciągle przewidywanie przyszłości i świadomość zmienności stanu, otwartość na nowe trendy. Jest to zmiana wprowadzana z pozycji siły. Z czasem jednak rząd kraju zdobył umiejętność dostosowywania polityki na podstawie informacji zwrotnych pozyskiwanych z rezultatów prowadzonych badań, ucząc się także z badań międzynarodowych. Singapur kontekstualizuje je i nie zmienia swoich azjatyckich wartości. Wartością nadrzędną są wiedza i umiejętności uczniów. Stałą wartością jest też inwestowanie w nauczycieli jako profesjonalistów w zawodzie zapewniających wysoką jakość edukacji. Stałe warunki zostały też wprężone w system szkolny i program kształcenia nauczycieli. Niezmienione pozostały wartości kształtowania dobrych obywateli oddanych swojemu krajowi; różny jest natomiast sposób realizowania założonych celów. Singapur cechuje też stabilność polityczna przejawiająca się w racjonalnej wizji przywódców, akceptowanej przez kolejne ekipy rządzące. „By wprowadzić szybkie zmiany, trzeba mieć dla nich solidną platformę, która wymaga utrzymania wielu stałych decyzji” (s. 481).

Drugi paradoks wiąże się z merytokracją i współczuciem. Merytokracja jest integralną częścią kultury politycznej i społecznej Singapuru. Władza i przywileje są przyznawane odpowiednio do indywidualnych zasług i kompetencji, ale trwa poгон za uczciwą merytokracją. W tym zakresie tylko do pewnego stopnia odniesiono sukces. Wspólnota wynagradzająca najlepszych zapewnia idealne warunki życiowe tylko garstce zwycięzców. W edukacji istnieją napięcia między systemem merytokracyjnym a dążeniem do pomocy każdemu dziecku w osiąganiu sukcesów. Jak stwierdził minister Goh Chok Tong: „To czego potrzeba, to sprawić, by odnoszący sukcesy zrozumieli, że mają obowiązek pomagać innym (...), odwodzić się społeczeństwu (...) i służyć krajowi” (s. 489). Chodzi o balansowanie między społeczeństwem odnoszącym sukcesy i konkurencyjnym a społeczeństwem spójnym i współczującym. Kluczowym problemem wydaje się wszakże brak jasnych definicji zasług i określonych standardów do osiągnięcia. Niezmienny jednak pozostaje kierunek – model merytokracyjny, który pielęgnuje zarówno harmonię społeczną, jak i szybki wzrost gospodarczy.

Paradoks trzeci można nazwać polityką scentralizowanej decentralizacji. System odpowiedzialności zapewnia wdrażanie polityki i przestrzegania standardów edukacji. Jednak obok skupienia się na realizowaniu wytycznych ministerstwa edukacji szkoły realizują cel, jakim jest osiągnięcie różnorodności, innowacyjności i dostosowania wytycznych do poziomu szkoły dzięki uzyskaniu autonomii w zakresie pracy pedagogicznej. Szkolnictwo centralizuje się, aby osiągnąć synergii; natomiast decentralizuje się, by osiągnąć różnorodność. Ostatecznym celem jest miejsce na indywidualny rozwój ucznia. Potężną siłą stanowi zbiorowa świadomość tego, że reformy nie mają być realizowane kosztem jakości edukacji, lecz mają wzmacniać mistrzostwo w tym zakresie, efektywność i osiągnięcia w uczeniu się.

Osiągnięcie balansu między centralizacją i decentralizacją zapewnia kilka rozwiniętych struktur: solidny system zapewniania jakości, aby zabezpieczyć się przed utratą kontroli a ułatwić komunikację, znaleźć równowagę między odpowiedzialnością

cią a wolnością. Im większa jest decentralizacja w sprawach taktycznych, tym większa centralizacja kierunków strategicznych. Społeczność liderów dba o cały system edukacji. Zapewnianie jakości jest delikatnym procesem równoważenia oddziaływań między standardami a innowacyjnością oraz między zgodnością a różnorodnością.

Paradoks wiąże się też z większym naciskiem na uczenie się kosztem nauczania.

Analizę polityki edukacyjnej Singapuru profesor Nowosad podsumowuje krótko. Jej zdaniem nacisk na uczenie się poprzez odpowiednie zarządzanie zachowaniami ludzkimi przewiduje trendy, co zwiększa szanse decydentów na sukces. Decyduje o nim splot wielu czynników, które wchodzą ze sobą w interakcję i wywołują efekt synergiczny. Przypadek Singapuru powinien skupić uwagę innych krajów na procesie wprowadzania zmian edukacyjnych, także (a może przede wszystkim) w Polsce.

Uczenie się jest postrzegane jako atrybut postępu, a cel stanowi służba narodowi w zapewnianiu dobrobytu. Edukacja w tym kraju stanowi główną strategię osiągania sukcesów, a jej reformy można zrealizować tylko wtedy, kiedy ma miejsce holistyczna koordynacja na wszystkich poziomach systemu szkolnego. Wymaga ona też sojuszu z partiami politycznymi, przedsiębiorcami, organizacjami religijnymi..., bowiem jest dobrem wspólnym, o które musi się troszczyć całe społeczeństwo.

Wiedza jest rozumiana jako całościowa integracja wielu doświadczeń edukacyjnych ucznia, a nie, jak suma informacji z poszczególnych przedmiotów. Szkoły coraz bardziej przekształcają się w ośrodki edukacyjne, a uczenie się jest przedmiotem troski nie tylko ich kadr, ale też rodziców, absolwentów, przedsiębiorców, partnerów społecznych. W związku z holistycznym rozwijaniem uczniów poszerza się znaczenie kategorii jakości jako dążenie do wielu szczytów doskonałości.

Kluczowym atutem systemu edukacji w Singapurze jest zdolność do ciągłej, obiektywnej oceny jego wyników, ich omawiania, w tym uważnego analizowania wyłonionych problemów.

Singapur w Azji stał się czołowym krajem wdrażającym w codzienności szkolnej najnowsze rozwiązania naukowe. Można też edukację w tym kraju uznać za płacenie przyszłym pokoleniom za to, co zawdzięcza się pokoleniom przeszłym. To historyczna i dialektyczna świadomość rozumiejąca ruch i zmianę w szkolnictwie i w świecie.

Moje podsumowanie recenzji monografii Inetty Nowosad brzmi następująco. Stanowi ona znakomitą i bezcenną analizę międzynarodowych badań nad wprowadzaniem dużych reform edukacji i tworzeniem ich teorii. Dobrze osadzone są w najnowszych badaniach i koncepcjach teoretycznych wszystkie rozdziały. Przypadek Singapuru jest tak znakovity, że dzięki niemu podzielam opinię profesora Zbigniewa Kwiecińskiego, że recenzowana monografia stanowi najlepszą polską publikację z obszaru pedagogicznych studiów międzynarodowych, jaka dotychczas ukazała się w powojennej Polsce. Nie mam do niej zastrzeżeń merytorycznych, poza uwagami drobnymi. Autorka mówi często o pedagogice w przypadkach, w których chodzi o pedagogię i mówi używając kalki angielskiej o kształceniu akademickim, podczas gdy chodzi o kształcenie ogólnokształcące. Mam natomiast uwagi dotyczące konstrukcji – nie jest ona najlepsza i w treści znajdują się nierzadkie powtórzenia. Daje

się też zauważyć pewien niedostatek syntezy (trudnej przy tak obfitym materiale), praca jest „przegadana”.

Zapewne konieczne będzie drugie wydanie monografii i w nim proponowałabym sięgnięcie po badania najlepszych światowych systemów szkolnych prowadzonych przez zespół profesor Lindy Darling-Hammond. Prócz przywołanej przez Autorkę pozycji *Empowered Educators* w roku 2019 istniały już monografie dotyczące Finlandii, Australii, Kanady, Chin oraz praca z tej serii *Niezwykły Szanghaj*. Monografię trzeba by też zaopatrzyć w indeks skrótów. Ponadto proponowałabym sprezentowanie książki ministrowi Czarnekowi.