

YOKSULLUKTAN KÜRESEL MERKEZE: SİNGAPUR

İmdat Demir — Filozof Kirpi

ÖZET

Singapur'un kalkınma modeli, doğal kaynak kıtlığını, küçük iç pazarı ve jeopolitik kırılganlığı güçlü kurumlar, eğitim, yabancı sermaye, altyapı ve disiplinli devlet kapasitesiyle aşma girişimidir. 1965 sonrasında devlet, piyasanın kendiliğinden işlemlerini beklememiş; EDB, kamu şirketleri ve uzun vadeli planlama aracılığıyla sanayileşmeyi yönlendirmiştir. Çokuluslu şirketler yalnızca sermaye kaynağı olarak değil, teknoloji, yönetim bilgisi ve üretim kültürü taşıyan araçlar olarak kullanılmış; yabancı yatırımın yerli beceri ve tedarik zincirlerine dönüşmesi hedeflenmiştir. Eğitimin rolü bu mimarinin merkezindedir: İngilizce temelli iki dillilik, öğretmen niteliği, teknik eğitim, politeknikler, ITE ve SkillsFuture sistemi ekonomik yapının değişen ihtiyaçlarına göre insan gücü üretmiştir. Buna karşın meritokrasi, erken akademik ayrıştırma, özel ders kültürü ve performans baskısı yeni eşitsizlikler ve psikolojik maliyetler yaratmıştır. HDB ve CPF ise konut, zorunlu tasarruf, şehir planlaması ve yurttaşlık aidiyetini aynı sistemde birleştirerek toplumsal istikrar sağlamış; ancak devletin bireysel tercih ve mülkiyet alanına yoğun müdahalesini de güçlendirmiştir. Liman, Changi, finans, lojistik ve küresel şirket merkezleri Singapur'u dünya ekonomisinin düğüm noktalarından birine dönüştürmüştür. Bunun görünmeyen yüzünde göçmen emeği, sınıfsal statü farkları ve siyasî çoğulculuk sorunları bulunmaktadır. 2026'da düşük doğurganlık, yüksek yaşam maliyeti, yaşlanma ve yabancı emeğe bağımlılık modelin yeni sınırlarını göstermektedir. Singapur'un temel dersi, kalkınmanın kaynak bolluğundan çok kurumları, bilgiyi ve insan sermayesini aynı stratejik doğrultuda örgütleme kapasitesine bağlı olduğudur. Model bu nedenle serbest piyasanın saf zaferi olarak okunamaz. Devlet sermayeyi yönlendirmiş, altyapıyı önceden kurmuş, konutu sosyal politikanın parçası yapmış ve eğitim sistemini sanayi dönüşümüne bağlamıştır. Buna rağmen ekonomik etkinlik ile özgürlük, eşitlik ve hayatın yaşanabilirliği arasındaki gerilim Singapur'un bugünkü büyük sınavı olarak varlığını sürdürmektedir giderek daha belirgin.

1

1. BÖLÜM — ADA, LİMAN VE MECBURİYET: SİNGAPUR'UN KALKINMADAN ÖNCEKİ ANATOMİSİ

Singapur'un kalkınma hikâyesi çoğu zaman fazlasıyla temiz bir başarı anlatısına dönüştürülür. Küçük bir ada, doğal kaynağı yok denecek kadar az, arkasında geniş bir hinterlandı bulunmayan kırılgan bir şehir devleti; karşısında ise disiplinli yönetim, iyi eğitim, yabancı sermaye ve birkaç on yıl sonra dünyanın en zengin ekonomilerinden biri. Bu anlatı etkileyicidir ama eksiktir. Çünkü Singapur 1965'te tarihin ortasına boş bir kâğıt olarak düşmedi. İngiliz sömürgeciliğinin kurduğu liman düzenini, hukukî ve idarî kurumların önemli parçalarını, uluslararası ticaret bağlantılarını, çok etnili bir şehir toplumunu, bölgesel tüccar ağlarını ve coğrafi olarak olağanüstü değerli bir konumu miras aldı. Buna karşılık yüksek işsizlik, ağır konut sıkıntısı, sınırlı sanayi kapasitesi, etnik gerilim, küçük iç pazar, dış güvenlik tehdidi ve ekonomik bağımlılık gibi son derece sert problemlerle karşı karşıyaydı. Singapur'un asıl başarısı "hiçbir şeyi olmayan bir ülkenin mucizesi" değil, elindeki sınırlı fakat stratejik imkânları olağanüstü yoğunlukta örgütleyebilmesidir.

Adanın ekonomik kaderini belirleyen ilk büyük unsur coğrafyadır. Singapur, Hint Okyanusu ile Güney Çin Denizi arasındaki ana deniz yollarının üzerinde, Malakka Boğazı'nın doğu ucuna yakın bir konumda bulunur. Bu mevki, daha sömürge döneminden önce bölgesel ticaret açısından önem taşıyordu. İngilizler açısından Singapur'un değeri de tam burada ortaya çıktı. Stamford Raffles 1819'da adayı İngiliz ticaret sistemi için stratejik bir üs ve serbest liman olarak örgütlemeye yöneldi. Hollanda'nın bölgesel ticaret tekeline karşı kurulan bu liman kısa sürede gemilerin, malların, tüccarların ve göçmenlerin uğrak merkezlerinden biri hâline geldi. Singapur Nehri çevresinde ticaret yoğunlaştı; Çin, Hindistan, Malay dünyası ve Avrupa arasında dolaşan mallar burada yeniden dağıtılıyordu. Singapur'un modern ekonomik tarihinin başlangıcı fabrika değil, limandı.

Fakat liman olmakla kalkınmış ekonomi olmak aynı şey değildir. Antrepo ticareti Singapur'a gelir ve istihdam sağlıyordu; fakat bu yapı dış ticaret hareketlerine, bölgesel hammadde akışına ve dünya fiyatlarına bağımlıydı. Kalay ve kauçuk gibi ürünlerin ticareti önemliydi, ancak ekonomik yapı geniş bir sanayi kapasitesi yaratmıyordu. 1950'lerin sonlarında işsizlik önemli bir toplumsal sorun hâline gelmişti. Hükûmetin önündeki temel meselelerden biri, hızla büyüyen işgücüne yeterli iş yaratabilmektir. Dönemin kalkınma planlamasında on yıl içinde iki yüz binden fazla yeni iş oluşturulması gerektiği hesaplanıyordu. Antrepo ekonomisi bunu sağlayacak kapasiteden uzaktı. Singapur'un sanayileşmeye yönelmesinin arkasında romantik bir "modernleşme ideali" kadar çıplak bir istihdam mecburiyeti vardı.

Sömürge ekonomisinin başka bir mirası İngiliz askerî varlığıydı. Liman, tersaneler, askerî üsler ve İngiliz hizmet sektörü binlerce kişiye iş sağlıyordu. Bu yapı bağımsızlık öncesinde ekonomik güvence gibi görünse de aslında ciddi bir bağımlılık yarattı. İngiltere'nin 1967'de kuvvetlerini çekme kararı, yeni devlet için büyük bir ekonomik şok anlamına geliyordu. İngiliz askerî faaliyetleri ekonominin yaklaşık beşte biriyle ilişkilendiriliyor ve on binlerce kişiye doğrudan iş sağlıyordu. Üstelik İngiliz üsleri güvenlik açısından da önemliydi. Birkaç yıl önce bağımsız olmuş, henüz kendi savunma kapasitesini kurmakta olan Singapur hem istihdam hem güvenlik bakımından bir sütunun çekilmesiyle karşı karşıya kaldı.

Bu nedenle Singapur'un erken kalkınma psikolojisinin merkezinde rahatlık değil, kırılganlık vardı. Devlet kendisini geniş doğal kaynaklara, büyük iç pazara veya güvenli bir jeopolitik çevreye sahip görmüyordu. Ada küçüktü; su, gıda ve enerji bakımından dış dünyaya bağımlıydı. Ekonomik hinterland meselesi bu yüzden 1960'ların siyasî tartışmalarında merkezî bir yer işgal etti. People's Action Party, Malezya ile birleşmeyi yalnızca siyasî bağımsızlığın tamamlanması olarak değil, daha geniş bir ortak pazar ve ekonomik yaşama alanı elde etmenin yolu olarak da görüyordu. Singapur 1963'te Malezya Federasyonu'na katıldı. Fakat ekonomik anlaşmazlıklar, siyasî rekabet ve giderek etnikleşen gerilimler birlik projesini kısa sürede aşındırdı. 1964'te meydana gelen ölümcül etnik olaylar kırılmayı daha da ağırlaştırdı. Birleşme yalnızca yirmi üç ay sürdü ve Singapur 9 Ağustos 1965'te Malezya'dan ayrılarak bağımsız bir devlet hâline geldi.

Bu ayrılığı sonradan yazılmış milliyetçi bir destan gibi okumak doğru değildir. Singapur'un bağımsızlığı başlangıçta kendinden emin bir kurtuluş sahnesinden çok, belirsizlik taşıyan zorunlu bir ayrılıktı. Ada, arzuladığı ekonomik hinterlandın dışında kalmıştı. İç pazarı küçüktü, doğal kaynakları sınırlıydı, savunma kapasitesi zayıftı ve bölgesel siyasette kırılgan bir konumdaydı. Bağımsızlık bu nedenle Singapur yönetimine bir ideolojik lüks değil, ekonomik gerçekçilik dayattı. İç pazarı koruyarak kendi kendine yeten bir ekonomi kurmak ölçek bakımından son derece zordu. Dış dünyaya kapanmak, ülkenin temel coğrafi üstünlüğünü kendi eliyle etkisizleştirmek anlamına gelecekti. Singapur'un ilerleyen yıllardaki olağanüstü dışa açıklığının arkasında yalnızca liberal iktisat tercihi değil, küçük ülke olmanın zorunluluğu bulunuyordu.

Sosyal yapı da kolay değildi. Çin kökenli çoğunluk, Malaylar, Hintliler ve başka topluluklar aynı kentsel alanda yaşıyordu; dil, din, sınıf ve etnik kimlikler birbirine eklenilebiliyordu. 1964 olayları, etnik gerilimin devletin bekası açısından ne kadar tehlikeli olabileceğini göstermişti. Yeni hükûmet ekonomik kalkınmayı bu nedenle

yalnızca gelir artırma meselesi olarak görmedi. İstihdam, konut, eğitim ve ortak yurttaşlık yaratılması siyasî istikrarın araçları hâline geldi. Çok etnili toplumun birlikte yaşayabilmesi için devletin yalnızca vergi toplayan ve güvenlik sağlayan bir aygıt olması yeterli görülmedi; gündelik hayatın birçok alanına müdahale eden güçlü bir düzenleyici yapı kurulmaya başlandı.

Konut krizi bunun en çıplak örneklerinden biriydi. 1950'lerin sonu ile 1960'ların başında nüfusun önemli bölümü kalabalık, sağlıklı veya altyapısı yetersiz yerleşimlerde yaşıyordu. Housing & Development Board 1960'ta ağır konut açığını çözmek amacıyla kuruldu ve ilk üç yılda yirmi bir binden fazla konut inşa etti. Bu hamle salt sosyal yardım değildi. Konut, sağlık, şehir planlaması, toplumsal düzen ve ilerleyen dönemde mülkiyet üzerinden yurttaş-devlet ilişkisinin kurulması bakımından stratejik öneme sahipti. Singapur kalkınmasının sonraki yıllarında konut politikası, ekonomik modelin sessiz sütunlarından biri olacaktı.

Bu başlangıç tablosuna bakıldığında "Singapur hiçbir şeyi olmayan bir ülkeydi" önermesinin niçin yanıltıcı olduğu açıkça görülür. Singapur'un petrolü, geniş tarım arazileri veya büyük maden rezervleri yoktu; fakat dünyanın en önemli deniz yollarından birinin üzerindeydi. Liman altyapısı, ticaret kültürü, İngiliz hukuk ve idarî mirasının önemli parçaları, İngilizceyle kurulan uluslararası bağlantılar ve kozmopolit bir tüccar toplumu mevcuttu. Bir ülkenin kaynağı yalnızca toprağının altında bulunmaz. Konum, kurum, dil, ağ, güvenilirlik ve ulaşım altyapısı da ekonomik kaynaktır. Singapur'un farklılığı, bu görünmez kaynakları maddî sermaye kadar ciddiye almasıdır.

Fakat coğrafi konumu kader hâline getirmemek gerekir. Dünyada stratejik boğazlara, limanlara veya ticaret yollarına sahip olduğu hâlde yoksul kalan birçok ülke vardır. Liman tek başına sanayi yaratmaz; geminin geçmesi, toplumun zenginleştiği anlamına gelmez. Singapur'un yaptığı şey, transit avantajını üretim, finans, teknoloji, eğitim ve lojistik kapasiteyle birleştirmek oldu. Gemilerin uğradığı bir limandan şirketlerin karar aldığı, mühendislerin çalıştığı, finansın aktığı ve yüksek katma değerli ürünlerin üretildiği bir ekonomik düğüme dönüşmenin başlangıç şartı buydu.

Erken Singapur yönetiminin belki de en önemli zihinsel özelliği, kırılganlığı kalıcı bir mazeret hâline getirmemesiydi. Küçüklük bir gerçektir ama kader değildi. Kaynaksızlık bir sınırlamaydı ama siyasî retoriğin arkasına saklanılacak bahane değildi. Malezya'dan ayrılmak ciddi bir darbe olmuştu; İngiliz askerî çekilişi ise başka bir şoktu. Buna karşılık devlet her krizi yeni bir kapasite kurma problemi olarak ele almaya yöneldi. İngiliz üslerinin boşalması işsizlik tehdidi yaratırken, bu alanların bir bölümü daha sonra tersane, havalimanı, sanayi ve başka sivil kullanımlara dönüştürüldü. Böylece sömürge düzeninin fizikî mirası yeni devletin ekonomik altyapısına çevrildi.

Singapur kalkınmasının başlangıç sırrı bu nedenle "mucizevi liderlik" değildir. Daha derinde, zorunlulukların dikkatle okunması vardır. Küçük iç pazar dışa açıklığı, yüksek işsizlik sanayileşmeyi, etnik gerilim ortak yurttaşlık siyasetini, konut krizi şehir planlamasını, kaynak yoksunluğu insan sermayesini, İngiliz çekilişi ise ekonomik çeşitlenmeyi zorladı. Singapur'un ilk büyük başarısı problemlerini inkâr etmek değil, onları birbirinden koparmadan yönetilecek bir sistem kurmaya başlamasıdır. Bir sonraki aşamada bu sistemin merkezine EDB (Economic Development Board), profesyonel bürokrasi, kamu işletmeleri, yabancı sermaye ve son derece müdahaleci bir devlet yerleşecektir.

Filozof Kirpi: "Coğrafya bir ülkeye imkân verir; kalkınma ise o imkânı tesadüften çıkarıp kuruma dönüştüren aklın eseridir."

2. DEVLETİN ŞİRKET GİBİ ÇALIŞTIĞI ÜLKE: LEE KUAN YEW, EDB VE KALKINMACI DEVLET

Singapur kalkınmasının merkezinde piyasanın kendiliğinden işleyişini bekleyen bir devlet bulunmaz. 1959'dan itibaren People's Action Party yönetiminin ve özellikle Lee Kuan Yew ile ekonomi politikalarının önemli mimarlarından Goh Keng Swee'nin oluşturduğu yapı, ekonominin yönünü belirlemeyi devletin asli görevlerinden biri olarak gördü. Fakat Singapur devletçiliği, fabrikaların tamamını kamulaştıran klasik sosyalist model değildi; özel sermayeyi başıboş bırakan liberal laissez-faire düzeni de değildi. Devlet araziyi düzenledi, altyapıyı kurdu, sanayi bölgeleri oluşturdu, yatırımcı aradı, işgücünü eğitti, finansman mekanizmaları geliştirdi, kamu işletmeleri kurdu ve ekonomik öncelikleri tayin etti. Piyasa çalışıyordu; ancak piyasanın üzerinde, onun nerede ve hangi şartlarda çalışacağını tasarlayan güçlü bir siyasî ve bürokratik mimari vardı. Singapur modelini ilginç kılan tam da bu melezliktir.

1961'de kurulan Economic Development Board, bu mimarinin en önemli kurumlarından biri oldu. EDB'nin kuruluşu, kalkınmanın sıradan bir bakanlık dosyasından çıkarılarak sürekli yatırım arayan, yatırımcının önündeki engelleri çözen ve sanayi politikasını uygulayan uzmanlaşmış bir kuruma teslim edilmesi anlamına geliyordu. Singapur'un o yıllardaki temel problemi açıktı: liman ticareti hızla büyüyen nüfusa yeterli iş sağlayamıyordu. Birleşmiş Milletler destekli değerlendirmelerde on yıl içerisinde iki yüz binden fazla yeni iş yaratılması gerektiği hesaplanmıştı. EDB'nin görevi bu nedenle soyut biçimde "büyüme sağlamak" değil, fabrikayı, yatırımı ve istihdamı ülkeye fiilen getirmektir. Jurong'da kurulan sanayi bölgesi başlangıçta riskli görülen bu politikanın laboratuvarına dönüştü. Tekstil, oyuncak ve basit üretimle başlayan sanayileşme, birkaç yıl içerisinde elektronik şirketlerinin gelişine açılacaktı.

Jurong örneği Singapur devletinin ekonomik davranışını anlamak açısından önemlidir. Devlet yatırımcının gelip fabrika kuracağı günü beklemedi; önce arazi hazırladı, yollar yaptı, elektrik ve su altyapısı oluşturdu, sanayi alanını planladı, sonra şirketleri bu hazırlanmış mekâna davet etti. Böylece altyapı, yatırımı takip eden bir kamu hizmeti olmaktan çıkarılıp yatırımı cezbeden bir ön koşula dönüştürüldü. Bu yaklaşım Singapur kalkınmasının ilerleyen dönemlerinde liman, havaalanı, telekomünikasyon ve dijital altyapıda da görülecekti. Devletin temel varsayımı şuydu: özel şirket uzun vadeli millî altyapıyı kendiliğinden kurmaz; fakat nitelikli altyapı varsa sermaye onun üzerine hızla yerleşebilir.

Kurumsal uzmanlaşma ilerledikçe EDB'nin bazı görevleri başka yapılara devredildi. 1968'de Jurong Town Corporation sanayi alanlarının geliştirilmesi için, Development Bank of Singapore ise sanayi yatırımlarının finansmanına katkı sağlamak amacıyla kuruldu. Böylece tek bir dev bürokrasi yerine belirli fonksiyonlara odaklanan kurumlar ağı oluştu. Kalkınmacı devletin gücü yalnızca merkezî karar vermesinde değil, kararlarını gerçekleştirecek kurumlar yaratabilmesindeydi. Gelişmekte olan ülkelerde sık rastlanan problem, iyi hazırlanmış kalkınma planlarının uygulama kurumlarının zayıflığı nedeniyle kâğıt üzerinde kalmasıdır. Singapur'un farklılığı, hedef ile icra arasındaki mesafeyi kısaltmasıydı.

Devletin ekonomik rolü kamu şirketlerinde daha da belirginleşti. Liman, hava taşımacılığı, bankacılık, tersane, telekomünikasyon ve enerji gibi stratejik alanlarda devlet bağlantılı şirketler ortaya çıktı. Fakat bunların her biri klasik anlamda zarar etse de bütçeden beslenen kamu iktisadî teşebbüsleri olarak tasarlanmadı. Ticari performans ve uluslararası rekabet giderek temel ölçüt hâline getirildi. 1974'te kurulan Temasek, hükûmetin elindeki 35 şirket ve yatırımı devralarak devletin düzenleyici rolüyle şirket sahipliği rolünü kurumsal olarak birbirinden ayırmaya çalıştı. Başlangıç portföyünde DBS, Singapore Airlines ve çeşitli sanayi işletmeleri bulunuyordu. Temasek'in kuruluş mantığı, devletin ekonomide stratejik mülkiyete sahip olabileceği fakat şirketlerin günlük işletmesini doğrudan bakanlık bürokrasisi içinde yürütmemesi gerektiği düşüncesi idi.

Bu yapı Singapur modelinin sıkça yanlış anlaşılan taraflarından birini açığa çıkarır. "Devlet şirket gibi çalıştı" sözü etkileyicidir, fakat dikkatli kullanılmalıdır. Devlet şirket değildir. Bir şirket kâr amacıyla faaliyet gösterir; devlet güvenlikten eğitime, eşitlikten kamu sağlığına kadar piyasanın fiyatlandıramayacağı sorumluluklar taşır. Singapur'un başarısı devleti bir anonim şirkete dönüştürmesinde değil, ekonomik faaliyetlerinde hedef,

maliyet, performans ve sonuç ölçümünü güçlü biçimde kullanmasında yatıyordu. Kamu politikalarının önemli bölümü "kaynak harcadık" diye değil, "ne sonuç elde ettik?" sorusuyla değerlendirildi. Bürokratik disiplin bu nedenle kalkınma stratejisinin görünmeyen sermayelerinden biri hâline geldi.

Yolsuzlukla mücadele de bu sistemin kurucu unsurlarından biriydi. Corrupt Practices Investigation Bureau sömürge döneminde, 1952'de kurulmuştu; PAP iktidarı ise bağımsızlık öncesi ve sonrasında yolsuzlukla mücadeleyi devletin güvenilirliğinin merkezine yerleştirdi. 1960 tarihli Prevention of Corruption Act soruşturma ve yaptırım mekanizmalarını güçlendirdi. Singapur'un başarısını yalnızca "kültürel dürüstlük" ile açıklamak bu nedenle yanlıştır. Sömürge döneminde yolsuzluk ciddi bir sorun olduğuna göre sonraki düşük yolsuzluk düzeyleri değişmez bir millî karakterin sonucu olamazdı; kurumsal denetim, yaptırım ve siyasî irade yaratılmıştı. PIB'nin kendi tarihçesi dahi sömürge dönemindeki yaygın yolsuzluğu ve bununla mücadele için kurumsal düzenlemelerin gelişimini açık biçimde kaydeder.

Singapur bürokrasisinin niteliği de burada önem kazanır. Devlet memurluğuna girişte akademik başarı, meslekî yeterlilik ve performansın öne çıkarılması, üst düzey kamu yönetimini teknik bilgi sahibi bir elitin elinde yoğunlaştırdı. Mühendisler, ekonomistler, şehir plancıları ve idareciler kalkınma sisteminin temel aktörlerine dönüştü. Kamu sektöründe yetenekli insanların tutulması amacıyla ücretlerin özel sektörle rekabet edebilir düzeylere taşınması ilerleyen dönemlerde daha belirgin bir politika hâline geldi. Bu yaklaşımın mantığı, düşük ücretli fakat yüksek yetkili bürokrasinin yolsuzluk ve yetenek kaybına açık olacağı varsayımıydı. Fakat meritokrasi burada hem çözüm hem yeni bir problem doğurabilecek nitelikteydi. Sınavlarda ve seçme mekanizmalarında başarılı insanların yönetime alınması kapasite yaratırken, aynı sistem zamanla kendisini toplumun geri kalanından daha rasyonel gören teknokratik bir elit de üretebilirdi.

Singapur kalkınma devletinin önemli özelliklerinden biri ideolojik dogmatizme mesafesiydi. Devlet gerektiğinde kamu şirketi kurdu, gerektiğinde yabancı sermayeyi davet etti, gerektiğinde piyasa mekanizmalarını kullandı, gerektiğinde araziye ve konuta ağır biçimde müdahale etti. "Devlet mi piyasa mı?" sorusunu teorik bir iman problemine dönüştürmek yerine, "hangi araç hangi problemi çözer?" sorusuna öncelik verildi. Bu pragmatizm Singapur modelinin olağanüstü uyarlanabilirliğini açıklayan unsurlardan biridir. Ekonomik araç kutsallaştırılmadı; sonuç kutsallaştırıldı. Fakat sonuç odaklılığın kendi tehlikesi vardı: verimlilik, insanî ve siyasî değerlerin üzerinde mutlak ölçüte dönüştüğünde devlet toplumu yönetilecek bir mühendislik nesnesi gibi görmeye başlayabilirdi.

Nitekim ekonomik kapasite ile siyasî merkezleşme aynı dönemde güçlendi. PAP'ın uzun süreli hâkimiyeti, zayıf muhalefet alanı, basın ve kamusal tartışma üzerindeki sınırlamalar, güçlü kamu düzeni mevzuatı ve devletin toplumsal davranışlara kadar uzanan paternalist müdahaleleri Singapur modelinin demokratik bilançosunu tartışmalı hâle getirdi. Kalkınma başarısı yönetimin meşruiyetini büyük ölçüde güçlendirdi; devlet vatandaşla adeta bir performans sözleşmesi kurdu: siyasî alanı sıkı denetleyen yönetim karşılığında güvenlik, konut, eğitim, istihdam ve giderek yükselen yaşam standardı sundu. Böyle bir sözleşme ekonomik başarı devam ettiği sürece son derece dayanıklı olabilir. Fakat yurttaşlığı yalnızca iyi yönetilmenin karşılığında siyasî itaat şeklinde kurmak, insanı müşteriye; demokrasiyi ise hizmet memnuniyetine indirgeme tehlikesi taşır.

Bu nedenle Lee Kuan Yew'i tek başına Singapur mucizesinin yaratıcısı olarak göstermek de tarihî gerçekliği küçültür. Güçlü liderlik kuşkusuz önemlidir, fakat Lee'nin kalıcı başarısı aldığı tek tek kararlardan çok, kendisinden sonra da çalışabilecek kurumlar yaratılmasına öncülük etmesinde aranmalıdır. Goh Keng Swee gibi güçlü ekonomi yöneticileri, EDB kadroları, şehir plancıları, eğitim bürokratları ve kamu şirketlerinin profesyonel yöneticileri olmadan bir liderin vizyonu şehir devletini dönüştüremezdi. Kalkınmayı kişiye bağlamak, kurumların emeğini görünmez kıldığı gibi modelin başka toplumlarda anlaşılmasını da güçleştirir. Singapur'un asıl sermayesi bir lider kültüründen çok, yüksek uygulama kapasitesine sahip kurumsal devlettir.

Singapur'un kalkınmacı devleti böylece piyasanın alternatifi değil, onun mimarı oldu. Sermayeyi yasaklamadı; nerede ve hangi altyapı üzerinde çalışacağını belirledi. Kamu şirketlerini kurdu; fakat onları ticari performansla karşı karşıya bıraktı. Yabancı sermayeyi davet etti; fakat ülkenin yalnızca ucuz üretim alanı olarak kalmaması için insan gücü ve altyapı yatırımlarını geliştirdi. Yolsuzluğu "toplumun kültürü" diye kabullenmedi; kurumsal yaptırımla bastırdı. Fakat aynı devlet kapasitesi siyasî ve toplumsal alan üzerinde son derece yoğun bir denetim de yarattı. Singapur modelinin büyük paradoksu burada doğar: **devleti güçlü kılan merkezî kapasite, ekonomik rasyonalite açısından olağanüstü sonuçlar üretirken özgürlük ve çoğulculuk açısından sürekli sorgulanması gereken bir iktidar yoğunlaşmasına dönüşebilir.**

Filozof Kirpi: "Kalkınma için güçlü devlet gerekir; fakat devletin gücü yurttaşın iradesinden büyük olduğunda, düzen kurulurken özgürlüğün odaları küçülebilir."

3. YABANCI SERMAYEYİ SÖMÜRGEYE DEĞİL OKULA ÇEVİRMEK: SANAYİ, ÇOKULUSLU ŞİRKETLER VE TEKNOLOJİ TRANSFERİ

Singapur'un kalkınma modelini Güney Kore'den ayıran en önemli özelliklerden biri, sanayileşmenin taşıyıcısı olarak büyük yerli sermaye gruplarına değil, başlangıçta çokuluslu yabancı şirketlere yaslanmasıdır. Güney Kore devleti Samsung, Hyundai ve LG gibi şirketleri büyütürken millî sermayeyi dünya pazarına taşıırken Singapur'un elinde benzer ölçekte yerli sanayi burjuvazisi bulunmuyordu. Küçük iç pazar, sınırlı sermaye birikimi, teknolojik yetersizlik ve yeni bağımsız olmuş devletin acil istihdam ihtiyacı, Singapur'u başka bir güzergâha yöneltti. Devlet yabancı sermayeyi kalkınmanın tehdidi olarak görmek yerine, doğru şartlar altında teknoloji, yönetim bilgisi, ihracat bağlantısı ve insan yetiştirme aracı olarak kullanmaya çalıştı. Bu tercih geliştirmekte olan ülkelerde sık görülen "yabancı sermaye ya kurtarıcıdır ya sömürgecidir" ikiliğinin dışına çıkıyordu. Singapur'un asıl sorusu yabancı sermayenin gelip gelmemesi değildi; geldiğinde ülkeye ne bırakacağıydı.

6

1960'ların ortasında Singapur'un sanayi yapısı son derece sınırlıydı. Jurong Industrial Estate'in ilk fabrikalarında tekstil, giysi, oyuncak, peruk, kibrit, balık oltası ve sivrisinek kovucu gibi düşük teknoloji gerektiren ürünler üretiliyordu. Bu başlangıç küçümsenmemelidir. Yeni sanayileşen bir ülkenin ilk problemi dünya çapında teknoloji üretmek değil, fabrika disiplini, üretim organizasyonunu ve ihracat kültürünü öğrenmektir. Singapur'un erken fabrikaları yüksek katma değer üretmiyordu; fakat tarım veya antrepo ticaretinin dışında yeni bir ücretli sanayi işgücünün doğmasını sağlıyordu. EDB'nin tarihsel değerlendirmesine göre 1960'larda emek yoğun üretimle başlayan sanayileşme, kısa sürede elektronik alanına yöneldi ve 1968'de National Semiconductor'ın gelişi önemli bir dönüm noktası oldu. Ardından Fairchild, Texas Instruments, Hewlett-Packard ve General Electric gibi şirketler Singapur'da üretim faaliyetleri kurdu.

Bu gelişmeler Singapur'un tesadüfen keşfedilmiş ucuz işgücü üssüne dönüşmesiyle açıklanamaz. EDB yabancı şirketleri aktif biçimde arıyor, yatırımcılarla görüşüyor, bürokratik engelleri azaltıyor, sanayi arazisi ve altyapı hazırlıyor, vergi teşvikleri sağlıyor ve ihtiyaç duyulan insan gücünü yetiştirmeye çalışıyordu. Devletin yatırım politikası "kapımız açık, isteyen gelsin" şeklinde pasif bir liberalizm değildi. Hangi sektörlerin ülkeye çekileceği, hangi becerilerin geliştirilmesi gerektiği ve sanayinin bir sonraki aşamasının ne olacağı üzerine sürekli düşünülüyordu. Böylece yabancı doğrudan yatırım, kalkınma politikasının yerine geçen bir güç değil, kalkınma devletinin kullandığı araçlardan biri hâline geldi.

Çokuluslu şirketlerin Singapur'u tercih etmesinin çeşitli nedenleri vardı. Siyasî istikrar, öngörülebilir hukuk düzeni, düşük yolsuzluk, İngilizcenin yaygın kullanımı, iyi liman bağlantıları, yatırımcı dostu bürokrasi ve giderek gelişen teknik işgücü önemli avantajlardı. Fakat ücretlerin görece düşük olması başlangıçta kuşkusuz

belirleyiciydi. Amerikan ve Japon şirketleri üretimlerinin emek yoğun aşamalarını daha düşük maliyetle gerçekleştirebilecekleri Asya ülkelerine taşıyordu. Singapur bu küresel üretim hareketini erken fark etti ve kendisini bilinçli biçimde bu zincirlere yerleştirdi. Dünya Bankası değerlendirmeleri, ülkenin sermaye, teknoloji ve büyük yerli girişimci kapasitesi yetersiz olduğu için sanayileşmesini çokuluslu şirketler ve yabancı doğrudan yatırım üzerine kurduğunu, fakat bunun için eğitim ve teknik becerilere yoğun biçimde yatırım yaptığını vurgular.

Burada kritik nokta, Singapur'un düşük ücret avantajını kalıcı kimlik hâline getirmemiş olmasıdır. Bir ülke yalnızca ucuz emek sunduğu sürece başka bir ülke daha ucuz olduğunda sermaye kolayca yer değiştirebilir. Singapur yönetimi bunu erken gördü. Bu nedenle 1970'lerde meslekî eğitim, teknik yetiştirme programları ve şirketlerle ortak eğitim merkezleri genişletildi. Yatırımcıya artık yalnızca ucuz işçi değil, daha nitelikli teknisyen ve güvenilir üretim altyapısı sunulmaya başlandı. Böylece üretim hattının niteliği değişti. Basit elektronik montajdan daha karmaşık elektronik bileşenlere, hassas mühendisliğe, ilaç sanayisine ve havacılık ekipmanlarına geçildi. 1972'de Beecham'ın ilaç üretim tesisi, 1973'te Hewlett-Packard'ın Singapur'da hesap makinesi üretmesi ve 1974'te Sundstrand'ın havacılık ekipmanı yatırımı bu merdivenin işaretleriydi.

Singapur'un teknolojik öğrenme modeli burada Güney Kore'den farklılaşır. Kore, yabancı teknolojiyi çoğu zaman lisanslayarak veya ithal ederek yerli şirketlerin içinde özümsemeye çalıştı. Singapur ise teknolojinin sahibi şirketi doğrudan ülkeye getirerek bilgiye işyerinin içinde temas etti. Bu yöntemin avantajı hızlıydı: Singapurlu işçi, teknisyen ve mühendis dünya standardında üretim süreçleriyle doğrudan karşılaşüyor; kalite kontrol, lojistik, yönetim, bakım ve mühendislik bilgisi şirketlerin gündelik faaliyetleri içinde aktarılıyordu. Fakat dezavantajı da açıktı. Teknolojik kararın ve fikrî mülkiyetin merkezi yurtdışında kalabiliyor, yerli ekonomi çokuluslu şirketlerin stratejik tercihlerine bağımlı hâle gelebiliyordu. Bu nedenle yabancı fabrikanın ülkede bulunması ile ülkenin teknolojik olarak bağımsızlaşması aynı şey değildir.

7

Singapur'un çözmeye çalıştığı mesele tam da buydu: yabancı yatırımın çevresinde yerli bir ekosistem oluşturmak. Küçük ve orta ölçekli Singapur şirketleri zamanla çokuluslu firmalara parça, bakım, mühendislik ve üretim hizmetleri sunmaya başladı. Bu tedarik ilişkileri yerli işletmeler için bir kalite okulu işlevi gördü. Küresel bir elektronik şirketine parça satabilmek, yalnızca düşük fiyat sunmayı değil, belirli kalite standartlarını, teslimat sürelerini ve teknik yeterliliği karşılamayı gerektiriyordu. Böylece çokuluslu şirketin Singapur'daki varlığı, kendi fabrika duvarlarının ötesinde bir sanayi becerisi üretebildi. EDB'nin sonraki değerlendirmelerinde Singapur KOBİ'lerinin 1970'lerden itibaren çokuluslu şirketlerin tedarikçisi olarak üretim ekosisteminde önemli rol oynadığı özellikle vurgulanmaktadır.

Bu dönüşümü açıklayan en kullanışlı kavramlardan biri "absorpsiyon kapasitesi"dir. Bir ülkeye yabancı sermaye, makine ve teknoloji girebilir; fakat bunları anlayacak, uyarlayacak ve geliştirecek insan yoksa teknoloji ülkenin üretim kültürüne yerleşmez. Singapur'un başarısı teknoloji ithalatıyla eğitim politikasını birbirine bağlamasında yatıyordu. Yeni bir sektör ülkeye çekildiğinde yalnızca fabrikası düşünülüyor; o fabrikada çalışacak teknisyenler, mühendisler, yöneticiler ve tedarikçiler de hazırlanıyordu. İşte bu nedenle Singapur kalkınma modelinde eğitim ekonomik sistemin yan sektörü değildir. Eğitim, yabancı sermayeyi kalıcı kalkınma kapasitesine dönüştüren tercüme mekanizmasıdır. Bir sonraki bölümde ayrıntılı biçimde göreceğimiz büyük eğitim seferberliğinin ekonomik mantığı burada doğar.

1980'lere gelindiğinde Singapur artık düşük ücretli bir montaj merkezi olarak kalmak istemiyordu. Ücretlerin yükselmesi ve bölgedeki Malezya, Tayland ve daha sonra Çin gibi daha ucuz üretim merkezlerinin güçlenmesi, Singapur'u üretim merdiveninde yukarı çıkmaya zorladı. Hükûmet ücret politikalarını bile bu dönüşümün aracı olarak kullandı; işgücünü pahalılaştırarak şirketleri otomasyona, teknoloji yoğun üretime ve daha yüksek verimliliğe yöneltmeye çalıştı. Dünya Bankası'nın Singapur bilgi endüstrisi incelemesi, 1979 sonrasında ücret artışlarının düşük teknoloji montaj faaliyetlerini başka ülkelere iterken daha teknoloji yoğun

yatırımları teşvik eden politikanın parçası olduğunu belirtir. Buradaki mantık cesurdu: ülke düşük ücret avantajını kaybetmekten korkmak yerine onu bilinçli biçimde terk etmeye çalışıyordu.

Daha sonraki yıllarda petrokimya, hassas mühendislik, biyomedikal üretim, yarı iletkenler ve havacılık Singapur sanayisinin temel sütunlarına dönüştü. 1990'larda ülke dünya sabit disk üretiminin yaklaşık üçte birini gerçekleştiriyordu; sonraki yıllarda yarı iletken üretim ve ekipman ekosistemi daha ileri bir konuma taşındı. Bu dönüşümün anlamı basittir: Singapur'un sanayi politikası belirli fabrikaları sonsuza kadar korumak yerine, ekonomik yapıyı sürekli daha yüksek katma değerli alanlara itmeye çalıştı. Bir sektör işgücü maliyetleri nedeniyle başka ülkelere kaydığında bunu mutlaka yenilgi olarak görmedi; eğer onun yerini daha verimli ve bilgi yoğun faaliyetler alıyorsa bu kalkınma merdiveninin doğal basamağı sayıldı.

Fakat bu modelin kırılganlıklarını da görmezden gelmemek gerekir. Çokuluslu şirketlere yüksek bağımlılık, küresel talep şoklarını ve şirketlerin yatırım kararlarını Singapur ekonomisi açısından son derece önemli hâle getirir. Küresel bir şirket üretimini başka ülkeye taşıdığına bunun etkisi yerel istihdama hızla yansiyabilir. Ayrıca teknoloji yaratımının en değerli aşamalarının —temel araştırma, fikrî mülkiyet, küresel strateji— şirket merkezlerinde kalması, ülkenin gerçek teknolojik egemenliğini sınırlandırabilir. Singapur bu açığı Ar-Ge yatırımları, üniversiteler, kamu araştırma kuruluşları ve yerli girişimcilik politikalarıyla kapatmaya çalışmıştır; ancak yabancı sermaye bağımlılığı modelin kalıcı tartışma alanlarından biridir.

Singapur deneyiminin sert dersi burada ortaya çıkar: yabancı sermaye tek başına ne kalkınmadır ne sömürü. Sonucu, onu karşılayan ülkenin kurumsal kapasitesi belirler. Yabancı şirket yalnızca vergi avantajı, ucuz emek ve doğal kaynak buluyorsa üretimini yapar, kârını alır ve ayrılabilir. Fakat karşısında eğitim politikasını, tedarik zincirini, altyapıyı ve teknoloji öğrenmesini yöneten bir devlet varsa yabancı yatırım bir üretim okuluna dönüşebilir. Singapur'un başarısı yabancı sermayeyi ülkeye sokmak değil, onun çevresinde yerli yetenek üretmekti. Yine de son hüküm ihtiyatlı olmalıdır: bir ülke başkasının fabrikasında çok iyi üretim yapabilir; gerçek teknolojik olgunluk ise bir gün başkasının henüz kurmadığı fabrikayı tasarlayabildiğinde başlar.

Filozof Kirpi: "Yabancı sermaye kapından girdiğinde mesele kimin parası olduğu değildir; giderken senin ülkende ne kadar bilgi, maharet ve üretme kudreti bıraktığıdır."

4. BÖLÜM — DEVLETİN İNSAN ÜRETİM SİSTEMİ: SINGAPUR'DA EĞİTİMİN BÜYÜK OTOPSİSİ

Singapur kalkınmasının gerçek merkezini ararken limana, EDB'ye, yabancı sermayeye veya güçlü bürokrasiye bakmak gerekir; fakat bütün bu kurumların çalışabilmesini sağlayan temel mekanizma eğitimidir. Singapur'un eğitim sistemini yalnızca yüksek sınav başarısı, matematik yetkinliği veya PISA sonuçları üzerinden değerlendirmek bu nedenle meseleyi küçültür. Eğitim, burada ekonomik sistemin insan üretme, seçme, yönlendirme ve yeniden yetiştirme mekanizmasıdır. Devlet hangi sanayi sektörlerine geçmek istiyorsa eğitim sistemi birkaç yıl sonra o sektörlerin ihtiyaç duyacağı insan gücünü hazırlamaya çalışmıştır. 1960'ların emek yoğun fabrikaları temel eğitimli işçi isterken 1970'lerin ve 1980'lerin elektronik ekonomisi teknisyen, 1990'ların bilgi ekonomisi mühendis ve üniversite mezunu, günümüzün yapay zekâ ve ileri teknoloji ekonomisi ise sürekli yeniden öğrenebilen insan istemektedir. Singapur eğitim sisteminin esas özelliği kusursuzluğu değil, ekonomik yapıyla birlikte sürekli biçim değiştirebilme kapasitesidir.

Bağımsızlığın ilk yıllarında problem bugünkü anlamda yaratıcılık veya yapay zekâ okuryazarlığı değildi. Yeni devlet geniş nüfus kesimlerine temel eğitim vermek, farklı dillerde eğitim alan toplulukları ortak bir sistem içinde toplamak ve ekonomik dönüşümün ihtiyaç duyduğu asgari becerileri hızla üretmek zorundaydı. Çok etnili Singapur'da dil politikası bu nedenle pedagojik olduğu kadar siyasî ve ekonomik bir meseleydi. İngilizce zamanla eğitim sisteminin ortak öğretim dili hâline getirilirken öğrencilerin kendi resmî ana dillerinden birini

de öğrenmeleri esas alındı. Bugün de Singapur Eğitim Bakanlığı iki dilliliği sistemin temel taşlarından biri olarak tanımlamakta; İngilizceyi ortak eğitim ve küresel ekonomi dili, Çince, Malayca ve Tamilceyi ise kültürel aidiyet ve ana dil bağının taşıyıcıları olarak görmektedir. Bu tercih, yalnızca iletişim kolaylığı yaratmadı. Çinli, Malay ve Hint topluluklarının ortak kamusal alanını güçlendirdiği gibi Singapur'u İngilizce çalışan uluslararası şirketler açısından da son derece elverişli bir işgücü merkezine dönüştürdü.

İngilizce politikasını kültürel nötrlük olarak görmek yine de yanıltıcıdır. Bir dili eğitim sisteminin merkezine yerleştirmek, ekonomik fırsatların dağılımını da o dil üzerinden yeniden kurar. İngilizce küresel ekonomiye açılmayı kolaylaştırdı; fakat ailelerin dilsel sermayesi arasındaki farklılıklar eğitim başarısına yansıyabildi. Devlet bunu ana dil politikalarıyla dengelemeye çalıştı. Singapur eğitim sisteminin karakteristik tarafı burada görülür: kültürel çoğulculuk bütünüyle serbest bırakılmamış, devlet tarafından belirlenmiş kurallar içinde yönetilmiştir. Eğitim, etnik toplulukların birbirinden kopmasını engelleyen bir yurttaşlık laboratuvarı hâline gelirken ortak değerler, disiplin ve millî aidiyet de müfredat aracılığıyla üretildi.

Öğretmen meselesi bu sistemin en güçlü unsurlarından biridir. Singapur, öğretmenliği yalnızca müfredatı sınıfta uygulayan bir memuriyet olarak bırakmamaya çalıştı. Öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimi National Institute of Education üzerinden sistematik biçimde yürütülmekte, meslek içi gelişim ve uzmanlaşma imkânları desteklenmektedir. Eğitim Bakanlığı öğretmenleri sistemin çekirdeği olarak tanımlamakta ve sürekli meslekî gelişimi kurumsal yapının parçası hâline getirmektedir. Buradaki ders basittir fakat birçok eğitim sisteminin uygulayamadığı kadar önemlidir: iyi eğitim yalnızca iyi müfredat yazmakla kurulmaz. Müfredatı hayata geçirecek öğretmenin bilgisi, itibarı, çalışma ortamı ve gelişme imkânı zayıfsa en parlak reform birkaç yıl içerisinde bürokratik kâğıda dönüşür.

Singapur'un eğitim sistemini kalkınmayla bağlayan asıl köprü ise meslekî ve teknik eğitimidir. Sanayi politikası elektronik, hassas mühendislik veya havacılık gibi alanlara yöneldiğinde yalnızca üniversite mezunu mühendis yetiştirmek yeterli değildir. Üretim hattında çalışan, makineyi kuran, bakım yapan, kaliteyi ölçen ve uygulamalı teknik bilgiyi kullanan geniş bir nitelikli işgücü gerekir. 1992'de kurulan Institute of Technical Education, kendisinden önceki meslekî eğitim kurumlarının işlevlerini devralarak bu alanı yeniden yapılandırdı. Bugün ITE gençlere meslek öncesi eğitim vermenin yanında yetişkin eğitimi, işyeri öğrenmesi ve iş-öğrenim programları da yürütmektedir. Böylece meslekî eğitim ekonomik sistemin kenarında bırakılan ikinci sınıf bir güzergâh olmaktan çıkarılmaya çalışıldı.

Burada "çalışıldı" kelimesi önemlidir; çünkü Singapur bile akademik eğitim ile meslekî eğitim arasındaki statü farkını bütünüyle ortadan kaldırılabilmiş değildir. Ailelerin üniversite ve beyaz yakalı mesleklere verdiği prestij, teknik yollar üzerinde sosyal baskı oluşturabilir. Buna rağmen ITE kampüslerine yapılan yatırımlar, modern laboratuvarlar, işverenlerle ortak programlar ve diploma geçiş yolları, meslekî eğitimin toplumdaki itibarını yükseltme stratejisinin parçalarıdır. ITE'nin işverenlerle birlikte müfredat geliştirmesi, staj ve iş-öğrenim programları yürütmesi eğitim ile üretim arasındaki mesafeyi azaltmaktadır. Kurumun binlerce işveren ve sektör paydaşıyla çalışması, eğitimin mezun verdikten sonra ekonomiye ne olacağını düşünmeyen kapalı bir bürokratik alan olmadığını gösterir.

Politeknikler bu mimarinin başka bir katmanını oluşturur. Üniversite ile teknik eğitim arasında uygulamalı yükseköğretim sağlayan bu kurumlar mühendislikten bilişim teknolojilerine, işletmeden sağlık alanlarına kadar sanayinin ihtiyaç duyduğu ara ve ileri becerileri üretmektedir. Singapur'un eğitim modelinde buradaki önemli ayırım, bütün öğrencileri aynı akademik kalıba sokmak yerine farklı eğitim yolları oluşturmaya çalışmasıdır. Fakat bu yönlendirme tarih boyunca tartışmasız olmamıştır. Erken yaşta öğrencilerin farklı akademik kademelere ayrılması, sistemin verimlilik mantığını güçlendirmiş fakat çocukların geleceğinin çok erken yaşta belirlenmesi eleştirilerine yol açmıştır. Devlet sonraki reformlarla katı "streaming" yapısını esnetmeye başlamıştır. 2024'ten itibaren ortaöğretimde Full Subject-Based Banding uygulanmakta;

öğrencilerin tek bir genel kategoriye kapatılması yerine farklı dersleri G1, G2 veya G3 seviyelerinde almasına imkân tanınmaktadır. 2027'den itibaren eski N- ve O-Level sertifikalarının yerini Singapore-Cambridge Secondary Education Certificate alacaktır.

Bu değişiklik tesadüf değildir. Singapur eğitim sistemi kendi başarı mekanizmasının patolojisini fark etmeye başlamıştır. Meritokrasi ilk dönemlerde sınıf, etnik köken veya aile bağlantısı yerine ölçülebilir akademik başarıyı öne çıkararak önemli bir modernleşme işlevi gördü. Yoksul bir ailenin yetenekli çocuğunun eğitim yoluyla yükselmesi, geleneksel ayrıcalıklara karşı güçlü bir toplumsal hareketlilik kanalıydı. Fakat meritokrasi birkaç kuşak sonra kendi aristokrasisini üretebilir. Başarılı aileler daha iyi mahallelerde yaşar, daha fazla eğitim kaynağına sahiptir, çocuklarına özel ders sağlayabilir ve eğitim sisteminin nasıl çalıştığını daha iyi bilir. Böylece "en başarılı olan kazanır" ilkesi, başlangıç çizgilerinin eşit olmadığı gerçeğini örtebilir. Meritokrasi ilk kuşakta ayrıcalığı kırarken üçüncü kuşakta ayrıcalığı başarı diliyle meşrulaştırabilir.

Özel ders ekonomisi bu gerilimin önemli göstergelerinden biridir. Sınav başarısının seçkin okullara, üniversitelere ve yüksek statülü mesleklere erişimde belirleyici olduğu toplumlarda aileler çocuklarının geleceğini piyasanın eğitim hizmetleri üzerinden satın almaya yönelir. Singapur'un yüksek akademik performansının arkasında yalnızca okul sistemi değil, yoğun aile yatırımı ve özel ders kültürü de bulunmaktadır. Bu durum çocuklar üzerinde zaman, rekabet ve başarı baskısı yaratabilir. Devlet son yıllarda "başarının tanımını genişletme", öğrencilerin farklı güçlü yönlerini tanıma ve eğitim yollarını daha geçirgen hâle getirme söylemini özellikle güçlendirmiştir. Full Subject-Based Banding gibi reformların arkasında da tek bir sınav hiyerarşisinin insan kapasitesini bütünüyle ölçemeyeceği fikri vardır.

Singapur modelinin en önemli yeni aşaması ise eğitimi çocukluk ve gençlikle sınırlamamasıdır. 2015'te başlatılan SkillsFuture, eğitimin hayat boyunca devam eden bir ekonomik ve toplumsal süreç olarak yeniden tanımlanmasıdır. Program, başlangıç noktasından bağımsız biçimde yurttaşların becerilerini geliştirmesini, kariyer değiştirmesini ve teknolojik dönüşüme uyum sağlamasını hedeflemektedir. SkillsFuture Credit, kariyer geçiş programları, Work-Study modelleri ve kırk yaş üzerindeki orta kariyer çalışanlarına dönük Level-Up destekleri bu yaklaşımın parçalarıdır. Buradaki düşünsel dönüşüm önemlidir: yirmi yaşında edinilen diploma kırk yıllık çalışma hayatını taşıyamaz. Ekonomi değişiyorsa insanın becerisinin de yeniden üretilebilmesi gerekir.

2026'daki politikalar bu mantığın yapay zekâ çağına taşındığını göstermektedir. SkillsFuture Singapore, çalışanların AI beceri düzeylerini değerlendirebilecek araçlar geliştirmekte ve özellikle orta kariyer çalışanları için eğitim seçeneklerini genişletmektedir. Bu, Singapur'un eski kalkınma refleksinin güncel biçimidir: yeni teknoloji çıktıktan sonra işsizliğin sonuçlarını beklemek yerine, teknoloji işgücü yapısını değiştirmeden insanları yeni becerilere taşımaya çalışmak. Fakat burada da devletin insanı sürekli "yeniden becerilendirilecek ekonomik birim" olarak görmesi eleştiriye açıktır. Eğitimin bütün anlamı istihdam edilebilirlik olduğunda felsefe, sanat, eleştirel düşünce, siyasî bilinç ve insanın dünyayı anlamlandırma ihtiyacı verimlilik cetvelinin dışına itilebilir.

Singapur eğitiminin en ciddi felsefî problemi tam burada ortaya çıkar. Sistem disiplinli, yüksek performanslı, uyarlanabilir ve ekonomik ihtiyaçlara son derece duyarlıdır. Fakat eğitim yalnızca ekonominin istediği insanı mı yetiştirmelidir? Çok iyi matematik bilen, üç dil kullanan, kod yazan, üretim sistemine hızla uyum sağlayan fakat otoriteyi sorgulama, kurulu düzenin dışından problem kurma veya ekonomik değeri olmayan bir fikrin peşinden gitme cesareti sınırlı bir birey gerçekten tam anlamıyla eğitilmiş midir? Singapur Eğitim Bakanlığı bugün yaratıcılık, iş birliği, öğrenme sevinci ve "entrepreneurial dare" (girişimci cesaret) gibi kavramları resmî eğitim hedefleri arasında açıkça saymaktadır. Bu vurgu, sistemin kendisinin de salt sınav başarısının geleceğin ekonomisine yetmeyeceğini gördüğünün işaretidir.

Sonuçta Singapur'un eğitim başarısı yüksek sınav puanlarından daha büyük bir meseledir. Asıl başarı, okul ile fabrika, politeknik ile şirket, üniversite ile araştırma, yetişkin eğitimi ile işgücü dönüşümü arasında sürekli bağlantı kurabilmiş olmasıdır. Fakat bu sistemin ikinci sınavı şimdi başlamaktadır. Birinci kalkınma döneminde ihtiyaç duyulan insan disiplinli, teknik olarak yeterli ve üretim sistemine uyumlu insandı. Yapay zekâ çağına ise mevcut sisteme yalnızca uyum sağlayan değil, sistemi yeniden düşünebilen insan gerekecektir. Singapur'un gelecekteki eğitim başarısı, ne kadar kusursuz öğrenci ürettiğinden çok, kusursuz görünen düzenin yanlışlarını fark edebilecek özgür zihinler yetiştirip yetiştiremediğiyle ölçülecektir.

Filozof Kirpi: "Eğitim ekonominin istediği insanı yetiştirirse kalkınma olur; insanın kendi aklını kurmasına izin verirse medeniyet başlar."

5. EVİ OLMAYANIN DEVLETİ OLMAZ: HDB, CPF, KENT PLANLAMASI VE TOPLUMSAL MÜHENDİSLİK

Singapur kalkınmasının en çok gözden kaçırılan sütunlarından biri konut politikasıdır. Sanayi, liman, yabancı yatırım ve eğitim genellikle kalkınmanın ana motorları olarak anlatılır; oysa bu motorların toplumsal istikrar içinde çalışmasını sağlayan mekanizmalardan biri, geniş halk kesimlerinin düzenli, altyapılı ve erişilebilir konuta kavuşmasıdır. Singapur devleti konutu yalnızca başını sokacak bir çatı olarak görmedi. Konut; sağlık, şehir planlaması, tasarruf, aile kurma, toplumsal aidiyet, sınıfsal istikrar ve siyasî meşruiyetin birbirine bağlandığı bir alan hâline getirildi. Bu nedenle Housing & Development Board, Singapur'un kalkınma tarihinde yalnızca inşaat yapan bir kamu kurumu değildir. O, şehrin fizikî biçimini ve yurttaşın devletle kurduğu ekonomik ilişkiyi yeniden tasarlayan merkezî kurumlardan biridir.

1960'ta kurulan HDB'nin karşısında ağır bir konut açığı bulunuyordu. Gecekondu, sıkışık mahalleler, altyapısı yetersiz yerleşimler ve kalabalık konutlar hızla büyüyen şehir nüfusunun gündelik gerçeği idi. Devlet problemi piyasanın çözmesini beklemedi. Büyük ölçekli kamu konutu üretimine girişti; yalnızca apartman blokları değil, okulları, sağlık merkezleri, dükkânları, ulaşımı ve kamusal alanlarıyla yeni yerleşim düzenleri kurmaya başladı. HDB'nin tarihsel gelişiminde 1964'te Home Ownership for the People Scheme'in başlatılması, 1967'de Land Acquisition Act'in arazi edinimini kolaylaştırması ve 1968'de CPF tasarruflarının konut alımında kullanılabilmesinin önünün açılması kritik dönüm noktalarıydı. Böylece konut politikası üretim, finansman ve arazi düzenlemesini aynı sistem içinde birleştirdi.

Arazi meselesi özellikle önemlidir. Bir şehir devletinde toprağın sınırlı olması, arsa spekülasyonunu kalkınmanın önündeki büyük tehditlerden birine dönüştürebilirdi. Devlet geniş kamulaştırma yetkileri kullanarak şehir planlamasını piyasa fiyatlarının insafına bırakmamaya çalıştı. Bu müdahale sayesinde sanayi bölgeleri, yollar, toplu taşıma hatları ve kamu konutları uzun vadeli bir mekânsal plan içinde kurulabildi. Burada Singapur modelinin sert tarafı belirgindir: bireysel mülkiyet hakları, kimi dönemlerde kolektif şehir planlaması karşısında sınırlanmıştır. Kalkınmanın hızlanmasını sağlayan bu müdahaleci kapasite, liberal mülkiyet anlayışı açısından önemli tartışmalar doğurur. Fakat aynı zamanda şu gerçeği de gösterir: sınırlı toprağa sahip bir şehir devletinde arazi, yalnızca alınıp satılan meta olarak görülürse konut ve altyapı politikası kısa sürede rant piyasasına teslim olabilir.

HDB sisteminin asıl gücü konut üretimini mülkiyet politikasıyla birleştirmesidir. Devlet uzun süre vatandaşların kiracı olarak kalmasını değil, mümkün olduğunca ev sahibi olmalarını teşvik etti. 1964'te başlayan ev sahipliği programı bu zihniyetin ürünüdür. Ev sahibi vatandaş, yalnızca barınma ihtiyacını karşılamış bir birey değildir; ülkenin ekonomik istikrarıyla kendi malvarlığı arasında doğrudan bağ kurmuş kişidir. Konut böylece siyasî sosyolojinin de parçasına dönüşür. Düzenin bozulması, şehirdeki istikrarsızlık veya ağır ekonomik kriz artık vatandaş için soyut meseleler değildir; sahip olduğu konutun değerini, ailesinin

güvenliğini ve biriktirdiği serveti doğrudan etkiler. Devlet, geniş mülkiyet sahipliği üzerinden toplumsal sistemle maddî çıkarı örtüştüren güçlü bir aidiyet mekanizması kurmuştur.

Bu yapının finansal omurgası Central Provident Fund'dur. CPF aslında 1955'te emeklilik tasarrufu sistemi olarak başlamıştı; fakat 1968'den itibaren üyelerin birikimlerini HDB konutlarının peşinatı ve kredi taksitleri için kullanabilmelerine izin verildi. Daha sonra sistem sağlık ve yaşlılık için farklı hesaplarla genişledi. Böylece Singapur, Avrupa tipi refah devletlerinden farklı bir sosyal güvenlik düzeni geliştirdi. Devlet yüksek düzeyli nakit transferleri üzerinden geniş bir refah sistemi kurmak yerine vatandaşın çalışma hayatı boyunca zorunlu biçimde tasarruf etmesini, bu tasarrufun konut, emeklilik ve sağlık alanlarında kullanılmasını teşvik etti.

Bu modelin arkasında güçlü bir ahlâk anlayışı vardır: birey çalışmalı, biriktirmeli ve kendi geleceğine mali katkı sağlamalıdır. Singapur devleti yurttaş'a yardım eder, fakat onu sürekli transfer alan pasif birey hâline getirmek istemez. Bu nedenle CPF bir sosyal güvenlik mekanizması olduğu kadar davranış düzenleme aracıdır. Tasarruf, ekonomik erdem hâline getirilir. Hanehalkının gelirinin belirli bir kısmı bugünkü tüketim yerine gelecekteki konut ve emeklilik güvenliğine yöneltilir. Devlet böylece sermaye birikimini yalnızca şirketlerin ve bankaların meselesi olmaktan çıkarır; milyonlarca çalışanın ücretinden düzenli tasarruf üretir.

Fakat bu sistemin eleştirel yüzünü de görmek gerekir. Bir insanın emeklilik birikiminin önemli bölümünü konuta bağlaması, konut fiyatlarının toplumsal güvenlik açısından olağanüstü önem kazanmasına yol açabilir. Ev artık yalnızca yaşam alanı değil, aile servetinin ve emeklilik stratejisinin temel parçasıdır. Bu nedenle konut fiyatlarındaki sert değişimler vatandaşların gelecek algısını doğrudan etkiler. Ayrıca konut sahipliği, servet aktarımı bakımından kuşaklar arasında yeni eşitsizlikler yaratabilir. Daha erken dönemde avantajlı konumda ev sahibi olmuş ailelerle konut piyasasına daha geç giren gençler arasında servet farkları büyüyebilir. Kamu konutu başlangıçta eşitlik aracı olarak kurulurken zamanla varlık piyasasının parçasına dönüşebilir.

HDB'nin yalnızca bina değil, mahalle ve yeni kent üretmesi de Singapur modelinin karakteristik tarafıdır. Toa Payoh gibi yerleşimler yalnızca konut bloklarından oluşacak biçimde değil; alışveriş merkezi, okul, klinik, park ve ulaşım bağlantılarıyla birlikte tasarlandı. Bu yaklaşım modern şehircilik bakımından son derece önemlidir. Yoksul insanlara uzak bölgelerde ucuz apartman üretilip onları iş, okul ve sağlık hizmetlerinden koparmak bir konut politikası değildir. Singapur, kamu konutunu ekonomik sistemin içine bağlamaya çalıştı. İşe erişim, toplu taşıma, eğitim ve gündelik hizmetler konut planlamasının parçası oldu. Böylece şehir, ekonomik büyümenin rastgele ürettiği bir mekân olmaktan çıkarılarak devlet tarafından organize edilen bir üretim ve yaşam altyapısına dönüştürüldü.

Fakat şehir planlamasının sosyal mühendislik boyutu 1989'da uygulamaya konulan Ethnic Integration Policy ile çok daha açık hâle gelir. Politika, kamu konutu bloklarında ve mahallelerinde belirli etnik grupların aşırı yoğunlaşmasını engellemek amacıyla kotalar getirdi. HDB bugün de bu uygulamanın amacını etnik gettoların oluşmasını önlemek ve farklı toplulukların aynı yerleşim alanlarında birlikte yaşamasını sağlamak olarak açıklamaktadır. Çinli, Malay ve Hint topluluklarının birbirinden mekânsal olarak kopmasını önlemek, özellikle geçmişte yaşanmış etnik gerilimler düşünüldüğünde devlet açısından ulusal güvenlik ve toplumsal uyum meselesidir.

Fakat burada son derece güçlü bir etik soru ortaya çıkar. Devlet etnik barışı korumak adına vatandaşın evini kime satabileceğine kadar müdahale edebilir mi? EIP kapsamında belirli blok ve mahallelerde etnik kotalar dolduğunda konut alım-satımının hangi etnik gruptan kişiler arasında yapılabileceği sınırlanabilmektedir. Bu sistem bir taraftan etnik gettolaşmayı önlemeye çalışırken diğer taraftan bireysel mülkiyet tasarrufu ve piyasa özgürlüğü üzerinde doğrudan kısıtlama yaratır. Singapur'un toplumsal mühendislik mantığı burada çıplak

biçimde görülür: devlet toplumsal uyumu tesadüfe bırakmaz, gerektiğinde insanların komşuluk coğrafyasına kadar müdahale eder.

Singapur kentinin düzenli, temiz ve işlevsel görüntüsünün arkasında bu nedenle yalnızca iyi belediyecilik yoktur. Yoğun arazi düzenlemesi, kamu konutu üretimi, zorunlu tasarruf, toplu taşıma yatırımları, nüfus yönetimi ve davranış düzenlemeleri iç içe geçmiştir. Kent planlaması, kalkınma siyasetinin fizikî biçimidir. Fabrikanın nerede kurulacağı, işçinin nerede yaşayacağı, çocuğun hangi okula gideceği, ailenin hangi ulaşım hattını kullanacağı ve mahallede hangi etnik gruplarla karşılaşacağı birbirinden bağımsız meseleler olarak görülmemiştir. Devlet şehri yalnızca yönetmemiş, kurgulamıştır.

Bu modelin başarısını küçümsemek mümkün değildir. Singapur ağır konut krizini birkaç on yıl içinde büyük ölçüde kontrol altına almış, yüksek ev sahipliği oranı yaratmış, kamu konutlarını düşük kaliteli yoksul mahallelerine indirgememiş ve konutu toplu taşıma ile kamusal hizmetlere bağlamıştır. Fakat başarının bedeli de açıktır: devlet vatandaşın tasarrufuna, mülkiyetine, mekânsal tercihlerine ve toplumsal ilişkilerine sıradan liberal demokrasilerde alışılmadık ölçüde müdahale etmiştir. Bu nedenle HDB ve CPF sistemi hem sosyal politikanın etkileyici başarısı hem de Singapur paternalizminin güçlü örneğidir.

Singapur'un konut rejimi bize kalkınmanın yalnızca gelir üretmek olmadığını gösterir. İnsan fabrikada çalışırken nerede yaşayacağı belli değilse, çocuk okula giderken aile barınma krizi yaşıyorsa ve ücret artışı bütünüyle arsa rantına gidiyorsa ekonomik büyüme toplumsal istikrara dönüşmez. Singapur devleti bu ilişkiyi erken kavradı. Konutu kalkınmanın sonunda dağıtılan bir ödül değil, kalkınmanın devam edebilmesi için gereken toplumsal altyapı olarak gördü. Fakat buradan çıkan ikinci ders daha serttir: devlet insanın hayatını güvence altına alırken onun hayatını ne ölçüde tasarlama hakkına sahip olabilir? Singapur modelinin en büyük başarısı ile en büyük tartışması aynı kapının arkasındadır.

13

Filozof Kirpi: "Devlet insana ev verdiğinde yurttaşını güçlendirir; hangi hayatı yaşayacağını da belirlemeye başladığında evin anahtarlarından biri hâlâ devletin cebinde kalır."

6. DÜNYANIN KAVŞAĞINDA BİR ŞİRKET-ŞEHİR: LİMAN, FİNANS, HAVACILIK, EMEK VE KÜRESELLEŞME

Singapur'un kalkınma modelinin ileri aşamasını anlamak için fabrikadan çıkıp dolaşım sistemine bakmak gerekir. Çünkü Singapur'un gücü artık yalnızca bir şey üretmesinden değil, dünyanın ürettiği malların, paranın, insanların, verinin ve kararların kendi üzerinden geçmesini sağlayabilmesinden doğmaktadır. Liman, havalimanı, bankacılık, sigorta, tahkim, lojistik, denizcilik hizmetleri ve şirket merkezleri birbirinden bağımsız sektörler değildir; aynı küresel düğüm ekonomisinin parçalarıdır. Singapur'un yaptığı şey, coğrafi konumunu ulaşım avantajından çıkarıp kurumsal bir ekosisteme dönüştürmektir. Bir geminin limana uğraması tek başına sınırlı değer yaratır; fakat geminin finansmanı, sigortası, yakıt ikmali, hukuku, yük organizasyonu, veri hizmetleri ve şirket yönetimi de aynı şehirde gerçekleşiyorsa liman artık sadece iskele değil, yüksek katma değerli ekonomik sistem hâline gelir.

Singapur Limanı bu dönüşümün merkezindedir. Şehir devleti 2025 yılında 44,66 milyon TEU konteyner elleçleyerek rekor kırdı; gemi varışlarının toplam gros tonajı 3,22 milyara ulaştı ve ülke dünyanın en büyük gemi yakıt ikmal merkezlerinden biri olmayı sürdürdü. 2026 itibarıyla Singapur 600'den fazla limanla bağlantılıdır ve ülkede 200'ü aşkın uluslararası denizcilik grubu faaliyet göstermektedir. Bu rakamların anlamı konteyner sayısından daha büyüktür. Singapur, küresel ticaretin fizikî dolaşımındaki konumunu hukuk, finans, sigorta, gemi yönetimi ve teknoloji hizmetleriyle tamamlamıştır. Limanın rekabet gücü böylece

vinçlerin hızına indirgenemez; güvenilir hukuk, öngörülebilir düzenleme, kesintisiz altyapı ve nitelikli işgücü aynı ürünün parçalarıdır.

Bu yapı Singapur'un coğrafyaya nasıl davrandığını da gösterir. Malakka Boğazı yakınında bulunmak doğal bir avantajdır; fakat coğrafya yalnızca başlangıç sermayesidir. Aynı deniz yolunun çevresindeki her ülke Singapur'un ekonomik sonucunu üretmemiştir. Singapur, transit geçişi durdurup ülkede değer bırakan bir sisteme çevirmiştir. Gemi yakıt alır, bakım yaptırır, finansman bulur, hukuki anlaşmazlığını tahkim ettirir, lojistik hizmet satın alır ve küresel şirket burada bölgesel merkez kurar. Coğrafi rant böylece kurumsal rantla desteklenir. Ülkenin kalkınma sırrı burada yeniden görünür: elindeki avantajı tüketmek yerine onun etrafına başka kapasiteler örmek.

Changi Havalimanı aynı mantığın havadaki karşılığıdır. Singapur büyük bir nüfus pazarına sahip değildir; buna rağmen Changi Asya, Avrupa ve Okyanusya arasındaki önemli aktarma merkezlerinden biri olmuştur. 2026'nın ilk yedi ayında yaklaşık 40,7 milyon yolcu hareketi gerçekleşmiş; aynı dönemde hava kargo hacmi yaklaşık 1,28 milyon tona ulaşmıştır. 2026'nın ilk çeyreğinde son on iki aylık yolcu trafiği 70,4 milyona ulaşarak Changi için tarihî bir yüksek seviyeye çıkmıştır. Havalimanının ekonomik rolü turizmden ibaret değildir. Çokuluslu şirket yöneticilerinin, mühendislerin, finansçıların ve yüksek değerli kargoların hızlı dolaşımı, Singapur'un bölgesel şirket merkezi olma iddiasını destekler. Liman ağır malların, Changi ise zaman hassas malların ve insan sermayesinin kapısıdır.

Singapore Airlines da bu stratejinin sembolik şirketlerinden biri hâline gelmiştir. Havayolu yalnızca yolcu taşıyan ticari işletme olarak görülmemiş; ülkenin bağlantı kapasitesinin ve marka değerinin parçasına dönüşmüştür. Küçük bir ülkenin güçlü havayolu şirketi kurması ilk bakışta ölçek bakımından paradoksal görünebilir. Fakat Singapur için ulaşım ulusal ekonominin yardımcı sektörü değil, ekonomik modelin kendisidir. Dış dünyayla bağlantı kesildiğinde ülkenin iç pazarı ekonomik dinamizmi tek başına taşıyamaz. Bu nedenle hava ve deniz bağlantılarının yüksek kaliteyle sürdürülmesi, Singapur için ulaşım politikası kadar ekonomik güvenlik politikasıdır.

Finans sektörü bu dolaşım ekonomisinin parasal katmanını oluşturur. Singapur bankacılık, döviz işlemleri, varlık yönetimi, sigorta, sermaye piyasaları ve fintech alanlarında Asya'nın önde gelen merkezlerinden biri hâline gelmiştir. Finansın gelişmesi tesadüf değildir. Ticaret merkezi olan bir ülke doğal olarak ödeme, kredi, sigorta ve döviz hizmetlerine ihtiyaç duyar; fakat Singapur bu ihtiyacı yerel hizmet olmaktan çıkarıp uluslararası sektöre dönüştürmüştür. Düzenleyici güvenilirlik, hukukun öngörülebilirliği, sermaye hareketlerine açıklık ve nitelikli insan gücü finansal merkezleşmenin temelini oluşturmuştur. Burada da aynı model karşımıza çıkar: devlet piyasadan çekilmez, fakat piyasanın güven içinde işlemlerini sağlayacak kuralları ve altyapıyı yoğun biçimde kurar.

Singapur'un küresel ekonomiye bu derece bağımlı olması aynı zamanda kırılganlık yaratır. Dünya ticareti yavaşladığında liman etkilenir; havacılık krizi Changi'ye yansır; küresel finansal dalgalanmalar bankacılığı etkiler; jeopolitik gerilimler tedarik zincirlerini bozar. Ülkenin iç pazarı bu şokları bütünüyle absorbe edecek büyüklükte değildir. Singapur bu nedenle küreselleşmenin en büyük kazananlarından biri olduğu ölçüde onun en hassas gözlemcilerinden biridir. Amerika-Çin rekabeti, deniz ticaret yollarındaki güvenlik sorunları veya küresel şirketlerin tedarik zinciri kararları şehir devletinin doğrudan ekonomik meselesine dönüşür.

Bu sistemin çalışmasında emek rejimi özel önem taşır. Singapur uzun süredir devlet, işverenler ve sendikalar arasındaki "tripartizm" (üç taraflı uzlaşma sistemi) modelini çalışma hayatının temel mekanizmalarından biri olarak kullanmaktadır. National Wages Council ücret politikalarında hükûmet, işveren ve işçi temsilcilerini aynı masaya getirir. 2026'da da NWC'nin rolü ücret politikalarında üçlü uzlaşmayı sürdürmek olarak tanımlanmaktadır. Bu modelin avantajı, sert işçi-işveren çatışmalarının yerine müzakereyi yerleştirmesi ve

ekonomik krizlerde ücret ile istihdam kararlarını koordine edebilmesidir. Singapur'un yatırımcılar açısından "istikrarlı işgücü ortamı" yaratmasında bunun önemli payı vardır.

Fakat tripartizmi romantikleştirmek de doğru değildir. Sendikaların devletle ve PAP sistemiyle tarihsel yakınlığı, işçi hareketinin bağımsızlığı konusunda tartışmalar doğurmuştur. Endüstriyel barış ekonomik istikrar sağlarken sınıf çatışmasının siyasî görünürlüğünü azaltabilir. İşçinin devlet ve işverenle aynı masada bulunması, her zaman eşit güçle konuştuğu anlamına gelmez. Singapur modelinin temel karakteri burada yine belirir: çatışmayı ortadan kaldırmaktan çok, onu yönetecek kurumsal kanallar kurar. Bu yöntem üretim açısından verimli olabilir; fakat demokratik çalışma hayatı açısından temsilin bağımsızlığı sürekli sorgulanmalıdır.

Daha sert mesele yabancı işgücünde ortaya çıkar. Singapur ekonomisi yüksek nitelikli yabancı profesyonellerden inşaat, denizcilik, bakım ve ev içi hizmetlerde çalışan düşük ücretli göçmenlere kadar geniş bir yabancı işgücüne dayanır. Bir tarafta finans, teknoloji ve yönetim sektörlerinde çalışan yüksek gelirli expatlar; diğer tarafta Hindistan, Bangladeş ve Güneydoğu Asya ülkelerinden gelen, çoğu zaman Work Permit sistemi altında çalışan işçiler vardır. Bu durum şehir devletinin içinde farklı ekonomik statüler yaratır: vatandaş, daimî ikamet sahibi, yüksek nitelikli yabancı profesyonel ve düşük ücretli göçmen işçi aynı kentte fakat aynı sosyal konumda yaşamaz.

Özellikle inşaat, denizcilik ve proses sektörlerinde çalışan göçmen işçilerin barınma koşulları Singapur kalkınmasının görünmeyen yüzünü oluşturur. 2026 itibarıyla yaklaşık 1.600 lisanslı işçi yurdu bulunmaktadır; bunların önemli kısmı eski standartlara göre işletilmekte ve bazı odalarda 12 ile 16 arasında işçi kalabilmektedir. Hükûmet yeni standartlarla daha geniş yaşam alanı ve daha düşük oda yoğunluğu hedeflemekte, eski yurtların 2040'a kadar yeni standartlara geçirilmesini planlamaktadır. 2026'da yeni büyük işçi yurtları için on binlerce ek yatak kapasitesinin planlanması, ekonominin göçmen emeğe yapısal ihtiyacının devam ettiğini göstermektedir.

Bu tablo Singapur refahının sınıfsal ve küresel bir sorusunu önümüze koyar. Vatandaşın yaşadığı temiz HDB mahallesi, kullandığı metro, yükselen gökdelenler ve kusursuz havaalanı hangi emekle yapılmaktadır? Küresel şehir, düşük ücretli işçiyi ekonomik sistemine dahil ederken onu toplumsal hayatın ne kadarına dahil etmektedir? Göçmen işçiler ülkenin kalkınmasına büyük katkı verirken vatandaşlık, kalıcı yerleşim ve sosyal güvenlik bakımından daha sınırlı haklara sahip olabilirler. Singapur devleti son yıllarda barınma, sağlık ve işçi refahı standartlarını güçlendirmektedir; 2026'da hükümet de göçmen işçileri ülkenin gelişiminin ayrılmaz parçası olarak tanımlamaktadır. Fakat düzenlemelerin iyileşmesi, sistemin temel hiyerarşisini ortadan kaldırmaz.

Singapur böylece küreselleşmenin büyük paradoksunu kendi ölçeğinde yoğunlaştırır. Dünya sermayesine, şirketlerine ve yeteneklerine mümkün olduğunca açık bir ülke, vatandaşlık ve sosyal haklar konusunda güçlü sınırlar çizer. Küresel ekonominin insan dolaşımına ihtiyacı vardır; ulus devlet ise bu insanların hepsine aynı siyasî ve sosyal statüyü vermek istemez. Singapur'un kalkınma başarısı bu seçici açıklık üzerine kuruludur: sermayeye açık, yeteneğe açık, gerekli emeğe açık; fakat bütün gelenleri aynı toplumsal üyeliğe taşımayan bir sistem.

Singapur'un limanından finans merkezine kadar uzanan yapı bu nedenle yalnızca etkinlik hikâyesi değildir. Küresel akışların kesiştiği yerde duran şehir, değer üretmek için dünya ile olağanüstü ölçüde bütünleşmiş; buna karşılık içeride farklı hak ve statü katmanları oluşturmuştur. Limanın konteyneri, havalimanının yolcusu ve finans merkezinin sermayesi kolayca hareket ederken düşük ücretli işçinin hareketi ve toplumsal üyeliği çok daha sıkı düzenlenir. Kalkınmanın büyük başarısı burada güçlü bir etik soruya çarpar: Küreselleşmenin

kazançlarını paylaşan toplum, o küreselleşmeyi ayakta tutan görünmez insanların haysiyetini ne ölçüde paylaşmaktadır?

Filozof Kirpi: "Bir şehrin küreselliği limanına kaç gemi yanaştığıyla değil, o limanı kuran işçinin şehirde ne kadar insan sayıldığıyla ölçülür."

7. KUSURSUZ MAKİNEİN ÇATLAKLARI: 2026'DAN SİNGAPUR MODELİNİN BÜYÜK OTOPSİSİ

Singapur'a 2026'dan bakıldığında karşılaşılan manzara, modern kalkınma tarihinin en etkileyici başarılarından biridir. Küçük bir sömürge limanı, bağımsızlığının ilk yıllarında ciddi işsizlik, konut yetersizliği, etnik gerilim, sınırlı sanayi kapasitesi ve dar iç pazarla karşı karşıyayken birkaç kuşak içinde dünyanın önemli finans, lojistik, teknoloji ve ileri üretim merkezlerinden birine dönüşmüştür. Fakat "Singapur mucizesi" sözü bu dönüşümün mekanizmasını açıklamaz. Liman coğrafyası, profesyonel bürokrasi, yabancı sermaye, EDB, kamu şirketleri, HDB, CPF, eğitim, teknik insan gücü, çokuluslu şirketler ve küresel ticaret aynı kalkınma mimarisinin parçaları hâline getirilmiştir. Singapur'un başarısı herhangi bir tekil politikadan çok, farklı kurumların aynı stratejik istikamette çalıştırılabilmesidir.

Bu ekonomik makine 2026'da hâlâ güçlüdür. Singapur Ticaret ve Sanayi Bakanlığı, 11 Ağustos 2026'da yılın büyüme tahminini yüzde 4,5–5,5 aralığına yükseltti; yılın ilk yarısındaki büyüme yüzde 6,1 olarak gerçekleşti. Özellikle küresel yapay zekâ yatırımlarının hızlanması elektronik, hassas mühendislik ve yarı iletken bağlantılı faaliyetleri destekledi. Bu tablo Singapur'un elli yıl boyunca izlediği üretim merdiveninin mantığını doğrulamaktadır. Ülke peruk, oyuncak ve basit elektronik montajından başlayıp dünya yapay zekâ ekonomisinin ihtiyaç duyduğu yarı iletken ve ileri üretim ekosistemlerine kadar çıkabilmiştir. Ucuz emeğe dayalı rekabet avantajı kalıcılaştırılmamış, ekonomik yapı tekrar tekrar daha yüksek katma değerli alanlara taşınmıştır.

Singapur'un en güçlü kurumsal başarısı belki de değişimi önceden okuyabilmesidir. 1960'larda iş yaratmak için fabrikaya, 1970'lerde teknisyene, 1980'lerde yüksek teknolojiye, sonraki dönemde finans ve bilgi ekonomisine yatırım yapan devlet bugün aynı refleksi yapay zekâ karşısında göstermektedir. Ulusal AI stratejisi yerli yetenek havuzunun genişletilmesini, çalışanların yeniden eğitilmesini, şirket destekli AI akademilerini ve teknoloji çalışanlarının becerilerinin güncellenmesini hedeflemektedir. 2026 bütçesinin merkezî başlıklarından birinin yapay zekâyı stratejik avantaja dönüştürmek ve işgücünü yeni teknolojiye hazırlamak olması, Singapur devletinin eski kalkınma formülünü yeni teknoloji çağında sürdürdüğünü gösterir. Singapur'un başarısının altında "gelecek geldiğinde uyum sağlarız" değil, "gelecek gelmeden insanı ve kurumu hazırlarız" düşüncesi vardır.

Fakat tam burada modelin ilk büyük sınırı belirir. Devlet ekonominin geleceğini olağanüstü maharetle planlarken toplumun bütün insanî ihtiyaçlarını aynı kolaylıkla planlayamamaktadır. Bunun en sert göstergesi demografidir. Singapur'da yerleşik nüfusun toplam doğurganlık hızı 2025'te 0,87'ye düşmüş, kayıtlı tarihin en düşük düzeyine ulaşmıştır. Aynı yıl yalnızca 27.529 yerleşik doğum gerçekleşmiştir. Hükûmet bu eğilimi açık biçimde "varoluşsal" bir mesele olarak değerlendirmektedir. Yaklaşık altmış yıldır insan sermayesini olağanüstü dikkatle yöneten bir devletin şimdi yeterli sayıda yeni yurttaşın doğmaması problemiyle karşılaşması, kalkınmanın ironilerinden biridir.

Bu krizi insanların çocuk istememesiyle açıklamak kolaycılıktır. Evlilik yaşı, konut beklentileri, kariyer rekabeti, çocuk yetiştirmenin maliyeti, eğitim yarışı, kadınların iş ve bakım yükü, zaman yoksulluğu ve yüksek yaşam standardını koruma baskısı aile kararlarını etkilemektedir. Hükûmetin 2026'da evlilik ve ebeveynlik politikalarını yeniden değerlendirmek amacıyla hükûmetler arası yeni bir çalışma grubu kurması, meselenin

para yardımıyla çözülemeyecek kadar yapısal olduğunun kabulüdür. Singapur'un kalkınma makinesi insanı çok verimli çalışan, sürekli beceri yenileyen ve pahalı bir şehirde yüksek performans göstermesi gereken ekonomik özneye dönüştürdüğü aile kurmak daha karmaşık bir hayat projesi hâline gelebilmektedir.

Yaşam maliyeti de sistemin yeni gerilimlerinden biridir. Singapur 2026'da büyümeye devam ederken hükûmet, hanelere nakit destek, CDC kuponları, elektrik-su indirimleri ve başka maliyet destekleri sağlamaktadır. Eylül 2026'da 2,4 milyondan fazla yetişkin vatandaşa 400 ile 600 Singapur doları arasında Cost-of-Living ödemesi yapılması kararlaştırılmıştır. Bu destekler devletin müdahale kapasitesini gösterir; fakat aynı zamanda yüksek gelirli bir ekonomide bile gündelik hayat maliyetlerinin siyasî mesele olmaya devam ettiğini ortaya koyar. Başarılı ekonomi ile rahat hayat aynı kavram değildir. Bir şehir kişi başına gelir bakımından olağanüstü zengin olabilir; fakat konut, çocuk yetiştirme, ulaşım ve kariyer baskıları vatandaşın gündelik refah algısını daha farklı biçimde belirleyebilir.

Modelin başka bir çelişkisi yabancı emeğe bağımlılıktır. Singapur'un yaşlanan ve düşük doğurganlığa sahip nüfusuyla yüksek büyümeyi sürdürmesi yabancı profesyonelleri, teknisyenleri ve düşük ücretli göçmen işçileri ekonomik açıdan gerekli hâle getirmektedir. Fakat bu sistem vatandaşlık, daimî ikamet, yüksek nitelikli yabancı çalışan ve Work Permit kapsamındaki düşük ücretli işçi arasında belirgin statü katmanları üretmektedir. Göçmen emeği gökdelenleri, metroyu, tersaneleri, bakım hizmetlerini ve ev içi emeği desteklerken bu çalışanların toplumsal hakları ve yaşam koşulları Singapur vatandaşlarınınkinden farklıdır. Böylece küresel şehrin temiz yüzeyinin altında küresel emek hiyerarşisi belirir. Kalkınmanın insanî bilançosu yalnızca vatandaşın refahıyla çıkarılamaz; refahı mümkün kılan bütün insanların koşulları hesaba katılmalıdır.

Siyasî sistem de aynı ikili karakteri taşır. PAP, Singapur devletinin süreklilik, planlama ve politika koordinasyonu kapasitesinin oluşmasında tarihî rol oynamıştır. 2025 genel seçimleri de partinin siyasî üstünlüğünün sürdüğünü gösterirken Workers' Party gibi muhalefet aktörleri bazı seçim bölgelerinde güçlü varlıklarını korumuştur. Uzun iktidar sürekliliğinin ekonomik planlama açısından avantajları açıktır: hükûmet beş yıllık seçim döngüsünün ötesinde konut, eğitim, liman, teknoloji ve altyapı stratejileri geliştirebilir. Fakat aynı süreklilik siyasî rekabetin, iktidar değişebilirliğinin, kamusal itirazın ve devlet elitlerinin kendi doğrularını sorgulamasının niteliği hakkında meşru sorular doğurur. İyi yönetim demokrasiyle aynı şey değildir; yüksek idarî kapasite de siyasal çoğulculuğun yerine geçemez.

Singapur modeli başka ülkelere aktarılırken en büyük hata Lee Kuan Yew'in otoritesini taklit edip onun kurduğu kurumları ihmal etmektir. Dünyada güçlü liderler çoktur; Singapur azdır. Otoriterlik tek başına EDB kurmaz, öğretmen yetiştirmez, limanı verimli işletmez, yolsuzluğu azaltmaz veya yabancı sermayeyi teknoloji öğrenmesine bağlamaz. Singapur'dan alınacak ders "güçlü adam kalkındırır" değil, güçlü ve hesap verebilir kurumların uzun vadeli strateji kurabilmesidir. Üstelik 734 kilometrekare civarındaki bir şehir devletinde uygulanabilen yoğun arazi, konut ve nüfus politikalarının yüz milyonluk büyük ülkelere mekanik biçimde taşınması mümkün değildir.

Singapur'un gelecekteki asıl sınavı ekonomik makinesini daha da kusursuzlaştırmak olmayabilir. Daha zor mesele, makinenin içinde yaşayan insanın hayatını genişletmektir. Yapay zekâ üretilebilir, liman daha otomatik hâle getirilebilir, finans daha dijitalleştirilebilir, çalışan yeniden eğitilebilir; fakat bir toplumda insanların aile kurmaya, çocuk yetiştirmeye, eleştirmeye, risk almaya ve ekonomik faydası hemen ölçülemeyen düşünceler üretmeye alanı kalmıyorsa kalkınmanın insanî sınırına ulaşılmış demektir. Singapur ilk kalkınma devriminde kıt kaynakları örgütlemeyi başardı. İkinci devriminin konusu artık yalnızca verimlilik değil, **hayatın yaşanabilirliği** olmak zorundadır.

Filozof Kirpi: "Devlet kusursuz bir sistem kurabilir; fakat kalkınmanın son sınavı sistemin ne kadar iyi çalıştığı değil, insanın onun içinde ne kadar özgür, haysiyetli ve gelecek sahibi yaşayabildiğidir."