

Bilimsel Yönetim Anlayışında Denetim Supervision for Scientific Management Approach

Asiye TOKER GÖKÇE*

Özet

Denetim sürecinde örgütün planlanan amaçlarına ulaşmasını gerçekleştirmede önüne çıkan sorunlar belirlenir ve düzeltme yolları aranır. Denetim, örgütte hem performans belirleme hem de bir gelişim aracıdır. Alan yazında denetim, temel aldığı felsefi görüşlere göre, bilimsel denetim, sanatsal denetim, klinik denetim, öğretimsel denetim gibi, farklılaşmaktadır. 80'li yıllara kadar bilimsel yönetim anlayışının beslediği denetim anlayışı, iş görenin önceden belirlenen standartlara göre yeterli veya yetersiz biçiminde değerlendirilmesinden ibaretti. Geçen 30 yılda yönetim anlayışındaki değişimler, denetim süreçlerine de yansımıştır. Dolayısıyla denetim süreci de sadece iş görenin eksiklerini belirleme işlevinden uzaklaşarak, iş göreni aynı zamanda değiştirmeyi ve geliştirmeyi de hedeflemiştir. Türkiye'de eğitimcilerin değerlendirilmesinde son yıllarda ortaya çıkan akımlar etkili olsa da, Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) müfettişler aracılığı ile gerçekleştirdiği denetim, teftiş adı altında, bilimsel denetim anlayışını temsil etmektedir. Farklı denetim anlayışları, yeniliklerinden dolayı, alan yazında irdelenmektedir. Türkiye'de tüm eğitimcilerin kariyerleri boyunca her yıl yaşadıkları denetim hakkında birçok akademik çalışma bulunmaktadır. Ancak bilimsel denetimi bir denetim biçimi olarak irdeleyen kaynaklar yeterli değildir. Literatür taraması yöntemi ile oluşturulan bu çalışma söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Anahtar sözcükler: Denetim, bilimsel denetim, eğitim, müfettiş.

Abstract

Organizations apply supervision process to find out problems concerned achieving planned objectives. Supervision is used as both determination and development tool in organizations. In the literature, supervision is differentiated based on his philosophical views, such as scientific supervision, artistic supervision, clinical supervision, and educational supervision. Up to 80's, supervision based on scientific management approach that controls the employees according to standards from the pre-determined evaluation forms to evaluate them. In the past 30 years, changes in management philosophy also reflected the management processes. Therefore, supervision process shifted his mission from evaluation to development of the employees. In Turkey, educators are evaluated by the inspectors, who are appointed by the Ministry of National Education (MONE), and this process named as inspection for years. Different supervision processes are examined in the literature. Besides, there are great deals of studies related to inspection process in Turkey. However, resources examining scientific supervision as a form are not sufficient. This paper, which is formed by survey method, aims to fill this gap.

Key Words: Supervision, scientific supervision, education, inspector.

* Yrd. Doç. Dr. Asiye TOKER GÖKÇE, Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, e-posta:

asitoker@gmail.com

Giriş

Toplumların küresel gelişmelere ayak uydurabilmeleri, öncelikle bireylerinin bu gelişmelere uyum sağlamları ile gerçekleşir. Çocukların ve gençlerin geçen zamana uyumunu sağlamada eğitim kurumlarının rolü büyüktür. Çünkü bu kurumlardan beklenen, gençleri çağın ihtiyaçlarına uygun biçimde eğitmeleridir. Ancak eğitim kurumlarının kendilerinden beklenenleri gerçekleştirebilmeleri için öncelikle kendilerini çağın gereklerine göre yenilemeleri gerekir. Bu da öğretmen ve okul yöneticilerinin mesleki yenilikleri takip etmeleri ve kendilerini bu yönde yenilemeleri ile gerçekleşir. Her aile çocuğunun başarılı bir okulda eğitim görmesini ister. Özellikle ilköğretim çağındaki çocukların en başarılı öğretmen tarafından okutulması için çaba harcanır. Tüm bu çabalar geleceği daha iyi yetişmiş bir nesle bırakma gayretidir. Eğitimin amacı, toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikli bireyler yetiştirmektir. Bu bağlamda en önemli görev öğretmenlere düşmektedir. Öğretmenler öğrencileri en iyi biçimde eğitirken, okul yöneticileri de öğretmenlere görevlerini yerine getirmeleri için en uygun ortamı sunar. Toplumun okuldan, dolayısıyla öğretmen ve okul yöneticilerinden beklediği de budur. Diğer yandan, öğretmenler ve okul yöneticileri, eğitim sürecinin içinde yer aldıklarından, bu süreçte ortaya çıkan yanlışları veya eksiklikleri tam olarak fark edemeyebilirler. Bu nedenle, eğitim sürecinde ortaya çıkan yanlışları veya eksiklikleri belirleyerek ortaya koyacak deneticilere ihtiyaç vardır. Zira denetim, önemli bir yönetim sürecidir. Bir işin yerine getirilmesi kadar, ortaya çıkan işin niteliğinin de iyi olması gerekir. Bu bağlamda denetim, işin istenen şekilde ve sürede yapılmasını, o işten yararlananların da memnun olmalarını sağlamak için gereken bir süreçtir. Denetim sayesinde, ortaya çıkan üründe meydana gelebilecek eksiklikler veya yanlışlıklar kontrol edilir. Bilimsel yönetim anlayışı, bir işin doğru ve verimli yapılabilmesi için, işi yapanın denetlenmesi gereğini vurgular. Eğitim bir hizmettir ve eğitimciler tarafından belirli kurumlarda gerçekleştirilir. Bilimsel yönetim anlayışına göre, eğitimde iş görenler olan öğretmenler ve okul yöneticileri, verdikleri hizmet ile ilgili olarak yakından denetlenmelidir.

Denetim, bir örgütün planlanan örgütsel, yönetsel ve ürünsel amaçlarından ayrılmasını önlemek için, izlenerek düzeltilmesi sürecidir. Denetimin amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaktır. Denetleme görevi öncelikle örgütün alt sistem yöneticilerine, daha sonra da en üst yönetime aittir. Örgütlerde en üst yönetim, bir denetleme alt sistemi kurarak denetimi gerçekleştirir. Denetleyen alt sistemdir, ancak karar en üst yönetime aittir. Denetim sürecinde, denetimi yapan müfettişe, denetleyebileceği kadar çalışan veya iş alanı verilmesi gerekir. Denetim sürecinde iş görenler önceden belirlenmiş iş ölçütlerine göre denetlenir. Böylece çalışanlar, hangi konularda denetleneceklerini bilir ve içten güdülenirler. Denetim sürecinde her görev için ölçütler geliştirilir. Her görev, belirlenen bu ölçütlere uygun olarak ölçülür ve sonuçta ortaya çıkan kusurlar düzeltilir. Böylece denetim aracılığı ile çalışanlarda özdenetim geliştirilir (Başaran, 2000, 283-287). Türkiye'de eğitim kurumlarında gerçekleştirilen denetim, teftiş adı altında, Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından görevlendirilen müfettişlerce gerçekleştirilir.

Eğitim kurumlarında yapılan denetimin hedefi, eğitim-öğretimin amaçlarına en uygun değer ve işlemleri ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle de denetim, amaçlar bakımından yapılmalıdır. Denetimde mantık ve pratik zekâ önem taşır. Mantık, eğitim-öğretim amaçlarının belirlenmesi için, pratik zekâ ise eğitim ve öğretimde yer alan kişilerin bu amaçları yerine getirmeleri için önemlidir. Denetim sürecinde yer alması gereken öğeler; denetlenecek görevin ölçütlerinin belirlenmesi, ölçme araçlarının hazırlanması, görevin işlem ve eylemlerinin ölçülmesi, düzeltme ve sonucun çalışanlarla birlikte düzeltilmesidir (Bursalıoğlu, 1994, 129; Başaran, 2000, 289). Buna göre, denetlenen görevin işlem ve eylemlerinin ölçülmesinden sonra, düzeltme aşamasına geçilir. Düzeltme sonucu, ölçme araçlarının ve ölçütlerin geliştirilmesi yoluyla, denetim sürecine yeniden başlanır. Böylece denetim, bir döngü halinde süreklilik kazanır.

Türkiye’de öğretmen ve okul yöneticilerinin denetlenmesi, yıllardır ‘teftiş’ adı altında, eğitim öğretim yılı içerisinde belirli zamanlarda müfettişler aracılığı ile gerçekleştirilir. Teftiş, plânlama ve uygulamaların hedefe ulaşip, ulaşmadığının belirlenmesini, varsa eksiklerin düzeltilmesini, kurumun ve çalışanların sürekli gelişimini sağlamaya yönelik stratejilerin belirlenmesini hedefler (MEB, 2005, 7).

“Teftiş genel olarak yapılmakta olan işlerin; kaynaklar, imkân ve şartlar dikkate alınarak, yasal çerçeve ile belirlenen amaç, öngörülen temel ilke ve hedeflere uygunluğunu, doğruluğunu, düzenliliğini, verimliliğini, ekonomikliğini, etkinliğini; objektif, geçerli, güvenilir ölçütlere göre karşılaştırma yapabilme, ulusal standartlara ve plânlanan esaslara göre durumunu ortaya koyma; giderilebilir eksiklikler için rehberlikte bulunma; değişim ve gelişim için misyon ve vizyon kazandırmaya ilişkin öneriler getirme sürecidir” (MEB, 2005, 7).

ABD’de 1960’lı yıllarda ‘kontrol’ (inspection) anlayışı ile gerçekleştirilen denetim süreci, yerini daha sonra ‘denetim’ (supervision) anlayışına bırakmıştır. Kontrol anlayışında gerçekleştirilen denetimde, özel eğitimli denetçiler belirli zamanlarda okullara gelerek, öğretmenleri, önceden belirlenen ölçütlere göre değerlendirmekteydi. 1985’ten sonra eğitim ile ilgilenen hemen herkesin birbirini geliştirmeyi amaçladığı farklı denetim anlayışları yerleşmiştir. İngiltere ve İskoçya’da ise denetimin öncelikli amacı, denetim sürecinin tanımlanmasıdır. Bu ülkelerde, okulların denetim raporları ailelerin erişimine açıktır. Böylece aileler, bu raporlara göre, çocukları için en uygun okulu seçerler (Learmonth, 2000, 6; Kimbrough ve Burkett, Akt: Aydın, 2005, 10-11). İngiltere ve İskoçya örneği, denetimin amacının sadece çalışanları denetlemek olmadığını ortaya koymaktadır. Müfettişlerin denetim sonucu oluşturdukları raporlar, okullarda eğitimin niteliğinin artırılmasında ve ailelerin okul seçiminde önemli kaynak görevi görebilir. Bu anlayışa göre, okulda belirlenen eksiklikler, denetim sonunda giderilir. Aileler de denetim raporları doğrultusunda, yetersiz yönlerini bilerek çocuklarını okullara gönderirler ve söz konusu eksiklerini gidermede okullara destek olurlar. Denetime bu açıdan bakıldığında, süreç içinde kullanılan yöntemlerin çeşitliliği, geçerliliği ve güvenilirliği de önem kazanır.

Bilimsel Denetim ve Bilimsel Yönetim İlişkisi

Bilimsel denetim, Taylor'un öncülük ettiği ve Fayol'un katkı getirdiği bilimsel yönetim anlayışından doğmuştur. Bu nedenle, bilimsel denetimin esasları, bilimsel yönetimin ilkelerine göre düzenlenir ve yürütülür. Taylor'un ve Fayol'un bilimsel yönetim ilkeleri aşağıdaki gibi şekilde sıralanır (Daughtry & Ricks, 1989, 9; Başaran, 2000, 51-55; Morgan, 1986, 29-30; Lunenburg & Ornstein, 1996, 5);

1. Örgütün tüm sorumluluğu yöneticidedir. Yönetici ve çalışan arasında iş bölümü kesin olarak belirlenmelidir. Yönetici, işin planlanması ve düzenlenmesi ile ilgili düşünsel her türlü işi yerine getirmek zorundadır. Böylece çalışana sadece uygulama görevi kalır.
2. İş yapmada en etkili yol bilimsel yöntemlerin uygulanmasıdır. Buna göre her görev tanımlanmalı, gözlemlerle veri toplanmalı ve dikkatli bir ölçmeyle çözümlenmelidir. Böylece bir işin ne kadar sürede yapılacağı belirlenmelidir. Her görevin ne kadar sürede, ne düzeyde verimle yapılacağı ölçülebilmelidir.
3. İş için en iyi olan kişi seçilmelidir. Çalışanları işe alma, önceden belirlenen ilkelere göre, bilimsel yöntemlerle yapılmalıdır.
4. Çalışanlar işlerini iyi yapabilmeleri için eğitilmelidirler.
5. Fonksiyonel denetim olmalıdır. En uygun iş sürecinin uygulandığından ve en uygun sonuçlara ulaşıldığından emin olmak için çalışanlar gözlenmelidir.
6. Otorite ve sorumluluk arasında bir denge sağlanmalı ve bunlar birbiri ile eşit olmalıdır.
7. İtaati, uygulamayı, enerjiyi ve saygıyı geliştirmek için disiplin gereklidir.
8. Emir verme yetkisi tek kişidedir. Bir çalışan yalnızca bir yöneticiden emir almalıdır.
9. Örgütte yöneticiden çalışanlarına doğru giden yol, yukarıdan aşağıya doğrudur. Bu zincir, iletişim ve karar verme kanalı olarak kullanılmalıdır.
10. Kişisel çıkarlar örgüt çıkarlarına dâhildir. Kişi veya grupların çıkarları örgütün çıkarlarının önünde olamaz.
11. Ödüller ve hak adaletli olarak verilmelidir.
12. Örgütün yönetimi merkezidir.
13. Kontrol zinciri vardır. Bir yöneticinin kontrolü altında olanların sayısı fazla olmamalıdır.
14. Düzen. Etkililiğin ve koordinenin sağlanması için, belli bir işte çalışanlar ile o işle ilgili tüm malzemeler aynı yerde, düzen içinde olmalıdır.
15. Çalışanlara eşit, nazik ve adaletli davranılmalıdır.
16. İş güvencesi olmalıdır. Gereksiz devirler kötü yönetimin hem nedeni hem de etkisidir.
17. Çalışanlar örgütün her düzeyinde desteklenmelidir.
18. Yöneticiler takımlar arasında uyum oluşturmalıdır.

Taylor'un ve Fayol'un bilimsel yaklaşımı, ortalama bir performans için detaylı bir gözlem ve tüm rutin görevlerin ölçümünü gerektirir. Taylor örgütleri makineleştirmeye çalışmıştır. Ona göre çalışanlar,

robotlar gibi etkili, güvenilir ve tahmin edilebilir olmalıdırlar (Morgan, 1986, 30). Taylor'un ve Fayol'un bilimsel yönetim anlayışı, denetim anlayışında da kendini göstermiştir.

Denetimin bilimsel yönü yeniliklere ve alan araştırmalarına dayanır. Kurumun amaçlarına ulaşmak üzere kaynakların en etkili şekilde kullanılması ve ürünün nitelik ve niceliğinin artırılması için öncelikle bilimsel yöntem ve araçları uygulanmalıdır. Bilimsel denetim, uygun ve yeni yöntem ve araçları olan, araştırmalara dayalı verileri olan, teorilere dayalı, yeniliklere açık olan, belirli yasa ve ilkelere göre olan, planlı yapılan, kesinlikten uzak ve olasılık içeren disiplinler arası niteliklere uygulanabilen denetimdir. Bilimsel denetimde bilimin temel olması gerektiği vurgulanır. Bu nedenle, okullarda öğretmen ve denetmen arasındaki denetim ilişkisi bilimsel bir temelde olmalıdır (Aydın, 1986, 3; Taymaz,2002, 157). Bu anlayışa göre yapılan denetim modelinde öğretmenden beklenen davranışlar standartlar halinde belirlenmiştir. Öğretmenden beklenen, bu standartları karşılamasıdır. Müfettiş de önceden belirlenmiş bu standartlara göre denetim yaptığından, denetim sırasında standartlar dışında bir şey aramaz. Böylece denetim, bilimsel temele dayalı ve nesnel kurallarla yapılmış olur. Bu nedendir ki bilimsel denetim anlayışında yer alan 'bilim', denetimde öğretmen ve denetmen arasındaki nesnel ilişkiyi ve denetimin standartlar çerçevesinde yapılmasını ifade eder.

Diğer yandan, bilimsel denetim öğrenci merkezlidir. Amacı çocuğu geliştirmektir. Bireysel farklılıklara önem verir ve bu farklara uygun standartlar belirler. Bilimsel denetimde çocuğun kendinden ne beklediğini bilmesi önemlidir. Buna göre çocuk önce kendinden ne beklediğini bilmeli, sonra da nasıl çalışacağını öğrenmelidir. Ayrıca çocuğun kendinden beklenen çabayı göstermesi için güdülenmesi gerekir. Bilimsel denetim, yapılacak işler için 'doğru yol'u belirlediği ve ortada gizli bir şeyin kalmasına izin vermediği için oldukça popüler olmuştur. Bilimsel denetim bu yönü nedeniyle 'kural koyucu denetim' olarak da adlandırılır (Aydın, 1986, 4; Hopkins & Moore,1993, 93).

Bilimsel Denetimin Özellikleri

20. y.y.ın ilk yarısında çalışma standartları bulunmamaktaydı. Okulun bir amacı yoktu. Okulun amacı olmadığı için okulda verilen eğitim gelişi güzel olmaktadır ve yetersiz olmaktadır. Öğrenci kendinden neyin beklediğini, öğretmen de öğrenciden neler beklemesi gerektiğini bilmiyordu. Yöneticiler de öğretmenlerin neler yapması gerektiğini bilmiyordu. Denetmenler de belirlenmiş standartlar olmadığından etkili olamıyordu. Bu durum karışıklığa yol açıyordu. Yaşanan bu karışıklığı gidermek amacıyla, Bobbit (1913) bilimsel yönetimin örgüt ilkelerini, döneminde okul denetiminde uygulamıştır (Akt: Aydın, 1986, 3-4). Bilimsel yönetim anlayışına göre okullarda uygulanan bilimsel denetimin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Morgan, 1986, 30; Hopkins & Moore, 1993, 93; Lunenburg & Ornstein, 1996, 7; Başaran, 2000, 51; MEB, 2005, 11);

1. Bilimsel denetim anlayışında, denetlenecek davranışlar önceden belirlenir. Öğretmenin öğretim içinde yapacağı davranışlar zaten belirlidir. Bu davranışların ölçülebilir olması önemlidir.
2. Bilimsel denetime göre okulu geliştirmenin en etkili yolu öğretmenin rolünü geliştirmektir. Öğretmenin rolünü geliştirmek, onun yaptığı faaliyetlerin kategorilendirilmesi ile başarılabilir. Bu kategorilendirme, öğretmenlerden beklenen davranışların önceden sınırlarıyla birlikte belirlenmesi anlamına da gelmektedir. Bu faaliyetler şu şekilde sıralanmaktadır;
 - a. Teşhis etme. Genel hedefler tanımlanır ve öğrencinin bu hedeflere o anki ulaşma derecesi değerlendirilir.
 - b. Teşhisi temel alarak günlük plan için özel hedefler belirlenir.
 - c. Tahmini durumu belirleme. Dikkate odaklanılır, önceki ders gözden geçirilir ve geleceğe hazırlanılır.
 - d. Öğrenciler için bir hedef belirlenir. Belirlenen hedefin amacı açıklanır ve bu hedef önceki öğrenmelerle ilişkilendirilir.
 - e. Öğrencilerin hedeflere ulaşmasına yardımcı olacak öğretme fırsatları seçilir.
 - f. Model olunur. Öğrenilmesi gereken konu ile ilgili sözel ve görsel örnek sağlanır.
 - g. Öğrenilen konunun öğrenilip öğrenilmediği kontrol edilir. Öğrenciler hedeflere ulaşma durumları bakımından değerlendirilir.
 - h. Öğrencilere öğrendiklerini uygulamaları için rehberlik edilir ve yapılan uygulamalar kontrol edilir.
 - i. Öğrencilere yeni becerileri kendi kendilerine uygulamaları için fırsat verilir.
3. Taylor'a göre çalışanların istenen sonuca ulaşmalarını sağlamak için performanslarının gözlenmesi gerekmektedir. Bilimsel denetim anlayışında müfettiş denetleyen, öğretmen de denetlenendir. İkisinin rollerinin çakışması düşünülemez. Buna göre öğretmenin denetim sürecinde müfettiş ile birlikte karar vermesi, yani kendi kendini değerlendirmesi veya denetime ilişkin görüş bildirmesi düşünülemez.
4. Taylor için en verimli şekilde yapılıp yapılmadığını belirlemek için bilimsel yöntemler önerir. Bilimsel denetimde, öğretmenin denetlenecek davranışları ölçülebilir ve gözlenebilir olarak ifade edilir. Böylece müfettiş, neyi gözleyeceğini ve ölçeceğini somut olarak bilir. Denetlenecek davranışlar, genelde bir gözlem formunda somut ve ölçülebilir şekilde, müfettişlerde bulunur.
5. Bilimsel yönetimde kişilere değil, işe önem verilir. Bu açıdan bilimsel denetimde, öğretmenin bireysel farklılıkları veya farklı becerilere sahip olması önemli değildir. Önemli olan öğretmenin önceden belirlenmiş, kendinden istenen davranışları göstermesidir.
6. Bilimsel yönetim anlayışında çalışanların eğitilmeleri ve kendilerini geliştirmeleri önemlidir. Bu anlayışla, bilimsel denetimde, öğretmenin eksik olan veya geliştirilmesi gereken yönleri belirlenerek, o konularda hizmet içi eğitim görmeleri önerilir.
7. Bilimsel yönetim anlayışında iş bölümü vardır ve çalışanlar önceden belirlenmiş standartlara uygun olarak çalışırlar. Öğretmenlerin sahip olmaları gereken özellikler ve beceriler önceden belirlenmiş olduğundan, gözlem en uygun ve temel denetim aracıdır.

8. Bilimsel yönetim anlayışında, işin verimli yapılabilmesi için çalışanların eğitilmesi gerektiği vurgulanır. Denetim sonunda, iyi olduğuna karar verilen öğretmene ödül, teşekkür vb. verilir. Ama bu ödül müfettişin kendisi tarafından verilmez. Çünkü böyle bir durum, denetleyen ile denetlenen arasında kişisel ilişkiyi hoş görmeyen bilimsel denetim anlayışına uygun düşmez. Öğretmene ödülü okul müdürü teslim eder.
9. Denetim sonucu, ödül veya ceza söz konusu değilse, öğretmene müfettiş tarafından bildirilmez. Türkiye’de denetim sonunda ödüllendirilmesi düşünülen eğitimciye bu durum açıklanmaz. Öğretmen denetim sonucunu, iyi işleyen bir okul sisteminde çalışıyorsa, sonradan öğrenir. Genellikle de hiç öğrenemez.
10. Bilimsel denetimde iş görenin performansının gözlenmesi esastır. Bilimsellik önemlidir ve bilimsel olmanın göstergesi somut olayların gözlenmesidir. Öğretmenin denetlenmesinde nicelik ve gözlem önemlidir. Yani, öğretmenin yapması gereken planlar vb.nin yapılıp yapılmadığı önemlidir. Bunun dışında, öğretmenin ne derece iyi olduğu, gözlem ile belirlenir. Öğretmeni değerlendirmede bunların dışında nitel yöntemlere başvurulmaz.

Türkiye’de, okul denetimi merkezden görevlendirilen müfettişler tarafından yapılmaktadır. Bu müfettişler işlerinin büyük bir kısmını buldukları yerden yürütürler. Denetim sürecinde, müfettişler denetlenene karşı güvensizlik içindedir. Bundan dolayı denetlenen öğretmen ile sıkı bir disiplin içinde çalışırlar. Öğretmeni denetleme, önceden belirlenmiş zamanlarda ve genelde gerçek olmayan durumlarda yerine getirilmektedir. Yani denetim sırasında, öğretmen ve öğrenciler, denetim stresi altında olmaktadır. Müfettişler ayrıca özel alan uzmanlarıdır.

Bilimsel Denetimin Sınırlılıkları

Bilimsel denetim, ilgilenilecek konuları kategorize etmesinin ve kural koymasının yanı sıra, bir takım sıkıntıları da beraberinde getirmektedir. Bilimsel denetimin olumsuz veya sınırlı yönleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Hopkins & Moore, 1993, 94; Seçkin, 1998, 210 - 212; Başar, 2000, 17).

1. Bilimsel denetimin sınırları öğretmen ve öğrenciyi gözlemekten öteye gidememektedir.
2. Bilimsel denetim, amaç ve düşünceden çok eylemler üzerine odaklanmaktadır. Daha ileri düzeyde ise bir öğretmenin sınıfı nasıl yönettiği ile ilgilenmektedir.
3. Bilimsel denetimde, öğretmen davranışlarının kararlı, tutarlı ve genellenebilir olduğu kabul edilir. Bu varsayım ile gözlem yapılır.
4. Gözlemde betimleme ve yorumlamanın ayırt edilmesi gereklidir. Örneğin sınıfta öğrenciyi esnerken gören bir müfettiş, o öğrencinin sıkıldığı yorumunu yapabilir. Diğer yandan öğretmenin bir öğrenciyi bağırdığını gören müfettiş, olayı öğretmenin kontrolünü yitirdiği şeklinde algılar. Yargılar, olayların tanımlanmasından veya imajından ortaya çıkar. Bir müfettiş olayları tanımlamadan sadece yorumlarsa başarılı olamaz.

5. Bilimsel denetimde gözlenen kategoriler eşit değerde kabul edilir. Bu kategorilerin toplanmasıyla, yapılandırma, örnek verme, olumlu ve olumsuz pekiştirme gibi öğretim davranışları aynı değerde kabul edilir. Bu yargı ile her bir öğretmen davranışı toplanarak öğretimin niteliği belirlenmeye çalışılır.
6. Bilimsel denetimde, öğretim sürecinin niteliğine karar vermede, öğretmen davranışları yeterli görülür. Gözlenen öğretmen davranışlarına verilen puanlar toplanarak, öğretimin niteliği belirlenmiş olur. Farklı kategoride ve yeterlilikteki öğretmenler birbirine eşit kabul edilir ve her kademedeki öğretmen için, tek tip öğretmen değerlendirme formu kullanılır.
7. Bilimsel denetim anlayışında 'gözlem' temel alındığından, her şeyin gözlenebilir, somut olması gereklidir. Oysa empatik katılım, etkileşim ve anlamı hesaba katmak gereklidir.
8. Bilimsel denetimde, gözlem formları ile bir öğretmenin yeterli olup olmadığına karar verilir. Ancak bu karar verme, esnek olmayan, önceden belirlenmiş sınırlar içinde gerçekleşir. Müfettişler de denetimlerinde, genelde bu formların dışına çıkmamaktadırlar.
9. Bilimsel denetim, öğretmenden öncelikle öğrenci davranışlarını kontrol etmesini bekler. Bu yönü ile bilimsel denetim, öğretim ortamında, her şeyin önceden belirlenmiş ve kontrol edilebilir olmasını ister. Böylece öğretim sırasında sürprizler olmayacaktır. Ancak söz konusu insan olduğunda belirlenen hedeflerin dışına çıkılabilir.
10. Öğretimi belirli hedeflerle sınırlamak eğitim anlayışına uygun değildir. Ders ortamında beklenmedik sonuçlar ve sürprizler de yer almalıdır. Oysa bilimsel denetim, eğitim ve öğretimde her şeyin kesin olarak belirlenmesini ister. Böylece öğretimin değerlendirmesinin daha kolay olacağını savunur.
11. Bilimsel denetimde gözlenen kategoriler eşit değerde kabul edilerek toplanır ve denetlenen öğretmene bu toplama göre puan verilir.
12. Bilimsel denetimde gözlem yapılmasını kolaylaştıracak formlar bulunmaktadır. Bu formlar öğretmenin yeterliliğini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Öğretmenin belirli formlar aracılığı ile denetlenmesi, onun belirlenen ölçütler dışında kalan yönlerinin değerlendirmeye alınmasını engellemektedir.
13. Bilimsel denetim kontrol ve raporlara dayanmakta ve durum belirlemeyle sınırlıdır. Bilimsel denetimde öğretmen ile müfettiş arasında ast üst ilişkisinin dışında bir şey gerçekleşmez

Bilimsel denetimin özellikleri belirlendikten sonra bilimsel denetim anlayışına sahip bir müfettişin sahip olması gereken özelliklere nelerdir sorusu karşımıza çıkar. Bu soruya cevap vermeden önce müfettişin görevlerine göz atmak yararlı olacaktır.

Bilimsel Denetime Anlayışına Göre Müfettişlerin Görev ve Roller

Müfettişler, örgütlerde nelerin yapılması gerektiğine karar verir ve bu işlerin diğerlerince yapılmasını sağlar (George, 1985, 4). Bu anlamda müfettişler, örgütün amaçlarına, diğer çalışanların çabalarını kullanarak ulaşmaya çalışan kişilerdir. Bu anlayışa göre, müfettişler çalışanları denetlerken örgütün

amaçlarını temel alır ve bu amaçların gerçekleşmesi için çalışanların en verimli sonucu üretmelerini sağlamaya çalışır. Bu bağlamda Stone (1991, 20) müfettişlerin etrafına yukarıdan bakan kişiler olduğunu öne sürer. Oysa bir müfettiş denetlediği kişileri anlayabilmeli, motive edebilmeli, enerjik bir lider, iyi bir planlamacı, bilge ve doğru karar verebilen, işin teknik boyutu hakkında bilgi sahibi ve en üst yönetici ile en alt çalışanlar arasında etkili bir bağlantı olmalıdır (George, 1985, 5). Bazı yazarlar (Stone, 1991, 22-26; Savedra & Hawthorn, 1990, 17; House & Place, 1993, 38; Schesinger, 1982, 18) müfettişleri, örgüt içinde yönetici yardımcısı olarak tanımlar ve müfettişin görev ve rollerini aşağıdaki gibi sıralar;

1. Hedef belirleme. Müfettişin örgütün hedeflerini belirlemede sorumluluğu vardır. Ayrıca yöneticinin zorluk yaşadığı durumlarda, bu hedeflerin yukarıdan aşağıya yerine getirilmesinden de sorumludur.
2. Tahmin. Örgüt yönetiminde, hali hazırdaki durum ne kadar iyi olursa olsun, yöneticinin geleceğe yönelik tahminlerde bulunması gerekmektedir. Yönetici gelecekte kendini nelerin beklediğini tahmin ederek, gereken önlemleri alma yoluna gider. Müfettiş de yönetici yardımcısı olarak yöneticinin geleceğe yönelik tahmin yapmasına yardımcı olacak bilgi kaynaklarını sağlamalıdır.
3. Planlama. Planlama, önceden olacağı tahmin edilen eylemlerle başa çıkmak için gereklidir. Planlamada da müfettişin görevi, yöneticiye yardımcı olmaktır. Ancak bu aşamada müfettişin kendine ait yönetime ait planının olması gereklidir.
4. Düzenleme-koordine etme. Müfettiş, planda yer alanların gerçekleşmesi için gereken düzenlemeleri yapar.
5. Motivasyon. Müfettiş, kendisi ile çalıştığı kişileri motive etmekle sorumludur.
6. İletişim. İş ile ilgili kişilerle ilgilenir ve onlara neler olup bittiğini bildirir.
7. Problem çözme. Günlük problemlerle başa çıkar.
8. Kendini güncelleme. Güvenlik ve diğer kanuni konularda gelişmeleri takip eder.
9. Kontrol. Çalıştığı grup içinde hem yönetsel hem de operasyonel kontrol aracıdır.

Savendra ve Hawthorn (1990, 17-20) da müfettiş rollerini, yöneticiler, çalışanlar ve müfettişler açısından tanımlamaya çalışmışlar ve aşağıdaki sonuçlara ulaşmışlardır;

1. Yönetici gözünde müfettişler; çalışanlarına örnek olmalı, günlük sorunlarla başa çıkabilmeli, astları ile uyum içinde olmalı, yönetime bağlı ve sorumlu olmalı, bütçeyi tutmalı, hedeflere ulaşmada çaba harcamalı, kendilerine yönetim tarafından söylenenleri yapmalıdır. Burada ifade edilen özellikler şirketlerde çalışan denetimciler için geçerlidir.
2. Denetlenenin gözünde müfettişler; yardımsever, işi bilen, adil, dürüst, zor konuları nasıl çözeceğini bilen, denetlenenlerin sorunlarını dinleyen ve anlayan, kararlı, ne istediğini yanında çalışanlara söyleyen (böylece onlar da kendilerinden isteneni bilirler), baskı altında sakin kalabilen, şakadan anlayan, otorite sahibi, şık görünümlü ve katı olmalıdır.
3. Müfettişlerin kendi gözlerindeki rolleri; iyi iletişim kurabilen, çalışanlarını organize edebilen, liderlik özelliğine sahip, sorumluluk alan, temsil ve kontrol edebilen, motive edebilen, güvenilir, becerilerini

transfer edebilen, sabırlı, örnek olabilen, çalışanlarına karşı adil ve onları dinleyen, anlayışlı, iş standardı belirleyebilen, şakadan anlayan olmalıdır.

Bursalioğlu (1994, 131) da müfettişlerin planlama, yönetim, denetim ve araştırma görevlerini vurgular. Bursalioğlu, diğer yazarlardan ayrı olarak, denetimi eğitim ve öğretimin niteliğini artırmak olarak ele alır. Eğitim-öğretim koşullarını tanıyarak, bu koşullarla ilgili önerilerde bulunmayı da müfettişin araştırma görevi olarak ekler. Benzer biçimde Law ve Glover (2000) da denetimin rolünün okulu geliştirmek olduğunu belirtir. Onlara göre müfettişin rolü 'öğüt verme' değil, örneğin okulun gelişimi için çalışma planı yapma olmalıdır.

Wilcox & Gray (1996, 117) de denetim tiplerini A tipi ve B tipi olarak ayırarak, bilimsel denetimin A tipi denetim olduğunu ifade eder. A tipi denetimin özel uzmanlar tarafından tek ölçüm aracı kullanılarak, nicel yöntemlerle yapıldığını belirtirler. Bu tip denetim biçiminde, örgütün dışındaki kişiler, uzaktan uygulanan yöntemlerle denetimi gerçekleştirirler. Bu nedenle, bu tip denetimde disiplin söz konusudur ve güven düzeyi düşüktür. Son olarak, bu tip denetimde gerçek zamanlı kontrol söz konusu değildir. Bunun yerine önceden ve sonradan kontrol vardır. Wilcox & Gray bu tanımlamayı yaparken müfettişlerin hesap denetimi (auditing) rolüne vurgu yapmıştır. Onlara göre A tipi müfettiş sadece nicel verilere dayanır. Bu nedenle de tek tip ölçüm aracı, gözlem, kullanır. Müfettişler denetleyecekleri örgütün dışından gelirler. A tipi denetim anlayışında, İngiltere'de olduğu gibi öğretmenlerin kendi kendilerini denetlemeleri söz konusu değildir. Son olarak, müfettişin hesap denetimi rolü önemlidir. İngiltere'de Eğitim Standartları Ofisine (OFSTED) göre bir okulun etkili olup olmadığına karar vermede, denetim raporunda finansal planlama ve kontrol süreçleri, kaynakların etkili kullanımı, paranın kullanıldığı yerler gibi konulara bakılır. Ayrıca, müfettişlerden sınıf içinde öğretimi dinleyen kişiler olmaları da beklenir. Böylece değerlendirme yaparken nitel verilerden de yararlanılmış olur.

Sonuç

Bilimsel denetim, bilimsel yönetim anlayışı ile birlikte ortaya çıkmış ve gelişmiştir. Günümüze kadar birçok yönetim teorileri üretilmiş olsa da, kamu kurumlarının yönetiminde genelde bürokrasi anlayışı hâkimdir. Yönetimde bürokrasi, bilimsel yönetim anlayışını, dolayısıyla da bilimsel denetimi öne çıkarmaktadır. Bilimsel yönetim anlayışının öngördüğü denetimin birçok sınırlı yanı bulunmaktadır. Sınırlı yönlerinin çokluğuna rağmen, özellikle okul denetiminde neden hâlâ bilimsel denetim uygulandığı irdelenmelidir.

Bilimsel denetim anlayışına sahip müfettişler öncelikle planlama becerisine sahip olmalıdır. Çünkü bilimsel yönetim tarzında planlılık önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca bu anlayışa sahip müfettişler denetleyeceği kişi ile arasına mesafe koymalıdır. Çünkü bilimsel denetim anlayışına göre denetleyen ile denetlenen konularını bilmek ve konuları gereği davranmak zorundadır. Denetleyen ile

denetlenen arasında denetimin dışında bir bağ veya ilişki olmamalıdır. Denetim resmi bir süreç içinde gerçekleşmelidir. Bilimsel denetim anlayışına sahip müfettişler, denetimde gözlem temel araç olduğu için, ayrıntılı ve önceden belirlenmiş gözlem formu kullanır. Bu formda öğretmenden beklenen davranışlar belirlenmiştir. Müfettiş, eğitimcide bu formda yer alan özellikler dışında gördüğü nitelikleri değerlendirmede kullanamaz veya kullanmaya gerek duymaz. Bilimsel denetim anlayışında müfettişler, denetlediği öğretmeni motive etmek yerine, kontrol etmeye önem verir. Öğretmen de kontrol edildiğini bilir. Bilimsel denetim anlayışına sahip müfettişler, denetleme sırasında kullandıkları iletişim becerilerini, devlet memurları kanunundaki memur davranışları içerisinde geliştirir. Bu nedenle, denetlediği kişilerin de kendilerine mesafeli ve uyumlu olmalarını beklerler. Yılda birkaç kez, önceden belirlenmiş ölçütlere göre, dışarıdan gelen biri tarafından, resmi biçimde gerçekleştirilen denetimin, denetlenen eğitimciler tarafından dirençle karşılanması olasıdır. Bu nedenle, etkili bir denetim yapmak isteyen müfettişlerin, öncelikle denetleyecekleri eğitimcilerin denetime karşı olumsuz yargılarını, dirençlerini hafifletmeleri gereklidir. Çünkü denetimin etkililiği, denetlenenlerin, yani eğitimcilerin denetim sürecine inanmaları ölçüsünde gerçekleşir. Aksi halde denetim, eğitimcileri önceden belirlenmiş ölçütlere göre, belki de tek yanlı değerlendirmenin dışında, rehberlik etme ve geliştirme işlevini tam olarak yerine getiremez.

Diğer yandan, eğitim süreci sonunda ortaya çıkan ürün insandır. Bu nedenle, eğitim öğretim sürecinde, önceden öngörülemeyen durumlar ortaya çıkabilir. Ayrıca günümüzde eğitimciler, bilişim teknolojilerinin de gelişmesiyle, eğitime dönük bilimsel çalışmalar yapabilmekte veya birçok bilimsel projede yer almaktadır. Oysa bilimsel denetim anlayışında, eğitimcinin bu yönleri göz ardı edilmektedir. Bu denetim anlayışında, bir eğitimcinin başarısı, kendisini denetleyen müfettişin elindeki standartların öngördüğü ölçüdedir. Bu standartların öngöremediği konularda veya alanlarda başarıları olan eğitimcilerin değerlendirilmeleri eksik kalmaktadır. Bu doğrultuda, günümüzde eğitimcilerin değerlendirilmesinde, bilimsel denetimin tek başına ne oranda yeterli olduğu da irdelenmelidir. Türkiye’de, müfettişler halen bilimsel denetime bağlı kalarak denetim yapıyorlarsa, bunun nedeni sorgulanmalıdır. Bu sorgulamalar yapılırken, bilimsel denetimin olumlu yanlarının da bulunduğu unutulmamalıdır.

Kaynaklar

Aydın, İ. (2005), Öğretimde denetim, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Aydın, M. (1986), Çağdaş Eğitim Denetimi, (2. Baskı), Ankara: Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş.

Başar, H. (2000), Eğitim Denetçisi, (5. Baskı), Ankara: Pegem Yayınevi.

Başaran, İ. E. (2000), Yönetim, (3. Baskı), Ankara: Feryal Matbaası.

Bursalıoğlu, Z. (1994), Okul önetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Dokuzuncu Baskı. Ankara: Pegem.

Daughtry, A. S. & Ricks, B. R. (1989), Contemporary Supervision 'Managing People and Technology'. USA: McGraw_Hill Series in Management.

George, C. S. (1985), Supervision in Action 'The Act of Managing Others'. (4th Edition), New Jersey: Prantice Hall.

Hopkins, W. S. & Moore, K. D. (1993), Clinical Supervision. 'A Practical Guide to Student Teacher Supervision'. Oxford: Brown Benchmark Publishmark.

House, A. & Place, A. (1993), Certificate Supervisory Skills. London: BPP Publishing limited.

Law, S. & Glover, D. (2000), Educational Leadership and Learning. Practice Policy and Research. Buckingham – Philedelphia: Open University Press.

Learmonth, J. (2000), Inspection 'What's in it For Schools?'. London: Roudledge Falmer.

Lunenburg, F. & Ornstein, A. (1996), Educational Administration. Washington: Wadsworth Publishing Company

MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı (2005), Ortaöğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları. Ankara.

Morgan, G. (1986), Images of Organization_ New Park London and Delhi: SAGE Publications.

Savendra, M. & Hawthorn, J. (1990), Supervision. Hampshire London: Macmillian Education Ltd.

Schesinger, L.A. (1982), Quality of Worklife and the Supervisor. USA: Praeger Publishers.

Seçkin, N. (1998), Teftişte Yeni Bir Yaklaşım. Türkiye'de Eğitim Yönetimi. Ziya Bursalıoğlu'na Armağan. Edt. Taymaz, E. Hesapçioğlu, M. İstanbul: Kültür Koleji Vakfı Yayınları.

Stone, B. (1991). Supervisory skills, (2th Edition), London: Pitman Publishing.

Taymaz, H. (2002), Eğitim Sisteminde Teftiş. 'Kavramlar, İlkeler, Yöntemler', (5. Baskı), Ankara: Pegem.

Wilcox, B. & Gray, J. (1996), *Inspecting Schools. 'Holding Schools to Account And Helping Schools To Improve'*. Buckingham – Philadelphia: Open University Press.

Summary

Supervision For Scientific Management Approach

In education processes, identifying mistakes or omissions by superintendents is a needed. Supervision is an important management process. The fulfillment of a job, the business must also be good. In this context, supervision is essential for the beneficiaries to be satisfied as well as the work be done in the intended manner and time. Supervision verifies mistakes and deficiencies. Scientific management approach emphasizes checking employees for a job to be done properly and efficiently. Education is a service that is performed in certain institutions by educators. According to the scientific management approach, teachers and school administrators should be closely supervised.

Supervision is a correction process of management. In this process, any deficiency between organization's processes and organization's planned organizational, managerial, and product related goals are to be verified and corrected by monitoring. The purpose of the supervision is having organization's goals is to perform. Primarily the task of supervising belongs to the most senior management, then the organization's sub-system administrators. Most senior managements establish a supervision sub-system to perform in organizations. In this process, sub-system controls, but the decision making belongs to the senior management in organizations. By means of supervising, employees are motivated and internally controlled. Criteria are developed for each task in the supervision process. All tasks are determined in accordance with the criteria, which are measured, and as a result, the defects are corrected. Thus, through supervision, employees improve themselves. Supervision conducted in educational institutions in Turkey is carried out by inspectors appointed by the Ministry of National Education (MONE) under the name of inspection.

Goal of supervision in education is to bring out the most suitable educational values and procedures. Therefore, supervision should be done in terms of objectives. Rationality and practical understanding are necessary for a supervision process. While rationality is important for the determination of educational objectives, practical understanding is crucial for satisfying these objectives by the educators. Accordingly, correction phase begins after the measurement process. As a result of

correction, through the development of measurement tools and criteria, the control process will begin again.

,1960s in the United States inspection performed with an understanding of supervision process, and supervision was replaced by understanding. Inspection emphasizes control and performed by specially trained inspectors at certain times. Inspectors come to school, and the teachers were evaluated according to predetermined criteria by them. After the 80s supervision approach was took on.

Scientific supervision comes out from the scientific management approach. Innovations and scientific aspects of the supervision are based on field researches. In order to achieve the objectives of the most effective use of resources and products to improve the quality and quantity, implementation of scientific methods and tools is priority. Scientific supervision highlights scientific basement in all actions. Therefore, relationship between the teachers and inspectors must be on a scientific basis in schools. Scientific supervision is based on students. The aim of the scientific supervision is to develop children. It emphasis on individual differences and these differences will determine the appropriate standards. The expected effort for the child's self-motivation is required. Scientific supervision is also called as 'regulatory supervision'.

In Turkey, inspectors, which are assigned by the MONE, carry out school inspection. During the supervision process, reliance between inspectors and educators is inadequate. Thus, supervision is processed within a strict discipline. During the inspection, teachers and students are under stress control. Inspectors are also special field experts.

Since scientific management stress planning, inspectors, who have scientific understanding of supervision should have planning ability primarily. In addition, inspectors and educators must not be in relation with anything except for supervision process. Supervision process must be performed within a formal process. Inspectors, who have the scientific understanding of supervision, use detailed and predetermined observation forms. This form includes expected teacher behaviors.

Inspectors having scientific understanding of supervision care of controlling teachers rather than motivating them. Inspectors having scientific understanding of supervision use formal communication skills during the supervision process. Educators may resist inspectors during the supervision process. The educators should lighten their negative attitudes about the inspectors. In order to perform effective supervision process, teachers should believe, and support that process.

The resulting product at the end of the process of education is human being. Therefore, in the process of education, previously unforeseen circumstances may arise. In addition, educators take place a great deal of education-oriented scientific researches. However scientific management understanding

ignore educators' these activities. In this regard, sufficiency of the scientific supervision should be examined.