

RASYONEL KARAR KURAMI VE EĞİTİM YÖNETİMİNDE UYGULAMASI

Nejla TURAL*

I. GİRİŞ

İnsanlık tarihi ile birlikte başladığı belirtilen yönetsel eylemler örgütlenmiş bir insan grubunun belli amaçlarla belli işleri gerçekleştirme çabalarının olduğu her yerde sözkonusu olmuştur¹. Buradan yönetimin en eski bilim olduğu söylenebilir. Tarih boyunca insanlar, yaşam sahnesinde ya yöneten ya da yönetilen rollerini oynamışlardır².

Yönetim yalnız ve ayrı kalmış bir bilim olmaktan çıkmış, çeşitli alan ve tekniklerden yararlanan ve aynı zamanda kendisinden de yararlanan bir bilim olmuştur. Yönetime yardımcı olan bu alanlar politika, ekonomi, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, tarih gibi sosyal bilimler, felsefe, matematik, doğal bilimler, edebiyat ve sonunda çok yeni olan bilgi kuramı, siberetik, operasyonel araştırma, karar kuramı ve sistem kuramı olarak sayılabilir³. Bu alanların yardımıyla zenginleşen yönetim biliminde yeni kuramlar geliştirilmiştir.

Yönetimin çeşitli alanlar içinde geçerli olan genel bir yanı vardır. Kamu yönetimi, eğitim yönetimi, sağlık yönetimi, asker yönetimi gibi alanların ortak yönleri bu genel yanda toplanmıştır⁴. Bu çalışmada yeni kuramlar kapsamında bulunan rasyonel karar kuramının gelişimi, kavramları ve özelliklerinin genel yanları verildikten sonra bunların eğitim yönetiminde uygulanma olanakları tartışılacaktır.

II. RASYONEL KARAR: HERBERT A. SİMON

2.1. Kuramın Gelişimi

Bu yüzyılın ilk çeyreğinde, genellikle bilimsel yöneticilik görüşü egemendi, ikinci çeyreğinde ise genellikle insan ilişkileri denilen görüş egemen olmuştur. Bilimsel yöneticilik görüşünde örgütteki insanlar

* Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü Araştırma Görevlisi.

1 Kaya, s. 23.

2 Bursalıoğlu, s. 1.

3 Aynı, 1987, s. 8.

4 Aynı, s. 8.

birkaç fizyolojik ya da basit psikolojik görüşleri açısından betimlenebilen "araçlar" olarak görülüyordu. İnsan ilişkileri görüşünde ise bu insanlara duygular ve güdüler verilmiştir. Ancak "uyarlayıcı düşünen varlıklar olarak özelliklerine" çok az dikkat edilmiştir. Simoncu düşünce böyle bir ortamda doğmuştur. Bu kuram ilk yaklaşımların yerine geçmektedir. Ama onları tanımlayarak geniş bir örgüt kuramı çerçevesi içinde sokmak amaçlanmıştır⁵.

Simon siyasal bilim, iş yönetimi ve psikoloji alanlarında yetişmiş ve üniversite profesörü olarak görev yapmıştır⁶. Simon yönetimde karar verme konusunda ilk akla gelen yazarlardandır. Simon'a yönetim biliminde saygın bir yer kazandıran çalışması "Administrative Behavior" adlı kitabıdır. Yazar bu kitabın da örgütteki insan davranışını çözümlemiş ve karar verme sürecini incelemelerinin odak noktası yapmıştır. Kitabının birinci baskısında (1945) rasyonel kararlardan söz eden Simon, daha sonra (1947) yönetsel kararların doyurucu kararlar olması gerektiğini savunmuştur⁷.

2.2. Rasyonel Karar Kuramının Yönetime Kazandırdığı Bazı Kavramlar

2.2.1. Yönetici ve Karar Verme

Simon'a göre "karar verme" ve "yönetme" eş anlamlı iki sözcüktür. Yönetici yerine "karar veren" de denilebilir⁸. Yönetim işlerin yapılmasını sağlama sanatıdır ve bu yüzden bir yönetim kuramı yapma kadar karar verme süreci ile de ilgilenmelidir. Zira karar verme yönetimin kalbidir. Simon'un karar verme konusunda savunduğu konular şunlardır⁹.

a) Yönetim kuramı etkili eylemi sağlayacak ilkelere önem vermeli ancak onun kadar doğru karar vermeyi sağlayacak örgüt ilkelerine de geniş bir yer vermelidir,

b) Karar vermeden hiçbir yönetsel eylemde bulunulamaz, dolayısıyla karar vermek yapmak kadar önemlidir,

c) Karar verme sürecinin nasıl oluştuğu bilinmeden örgüt ve yönetimi anlamak güçtür.

5 March, Simon, s. 235.

6 Bursahoğlu, s. 32.

7 Kaya, s. 68, 70.

8 Simin, Herbert. "Yönetimde Karar Verme" s. 10:

9 Kaya, s. 35, 70.

Simon'a göre karar vermenin aşamaları şunlardır¹⁰:

- a) Karar verilmesi gerekli konu ile ilgili ekonomik, teknik, sosyal ve siyasal koşulların gözlemlenmesi, yani bilgi toplama,
- b) Olası eylem seçeneklerinin bulunması, geliştirilmesi ve doğuracakları sonuçlar açısından değerlendirilmesi yani planlama,
- c) Eylem seçeneklerinden birinin seçimi,

Simon'a göre yöneticinin yukarıda geçen üç etkinlikten herbirine ayırdığı zaman farklı olabilmektedir. Bu ayrılan zaman farkı bir örgüt kademesinden ve bir yöneticiden diğerine değişmekle birlikte, genel olarak ilk iki etkinlik daha fazla zaman alabilmektedir¹¹.

Genel olarak bilgi toplama çalışması planlamadan, planlama seçimden önce gelir. Ancak karar verme aşamaları düzenli bir biçimde birbiri arkasına gelmez¹².

Simon'a göre kararın uygulanması da yine bir karar verme etkinliğidir. Geniş kapsamlı bir politika kararının uygulanabilmesi planlama ve belli bir eylem seçeneğinin seçimini gerektirir. Bu yüzden politikanın uygulanması demek daha ayrıntılı bazı politika kararlarının verilmesini gerektirir¹³.

Yönetme, karar verme anlamında alınca, bir yönetici için en önemli niteliğin karar verme ustalığı olduğu ortaya çıkar. Nedense iyi karar verenlerin doğuştan böyle olduklarına inanılmaktadır. Bir gerçek şu ki biyolojik güç ve zeka gibi doğuştan sahip olunan özellikler insanlar arasında eşitlik ilkesine göre dağıtılmamıştır. Fakat doğuştan sahip olduğumuz yetenekleri, uygulama, öğrenme ve deneyimle geliştirmemiz gerekmektedir. Karar verme ve yöneticilik için de durum aynıdır. Yani bilgi toplama planlama ve tercih etkinlikleri öğrenilebilir ve öğretilirliklerdir¹⁴.

Simon'a göre yönetici yalnız kendi verdiği kararlarla yetinemez; başında bulunduğu birimin ya da örgütün etkin kararlar almasını da sağlamak zorundadır. Yazara göre, örgüt dediğimiz karar verme sistemini kurup işletme ustalığının sezgiye pek dayandırılmaması, onun eğitim yoluyla kazandırılabilceğini göstermektedir¹⁵.

10 Simon, Herbert. "Yönetimde Karar Verme" s. 10.

11 Simon, Herbert. "Yönetimde Karar Verme" s. 10.

12 Aynı, s. 10.

13 Aynı, s. 10.

14 Aynı, s. 10.

15 Aynı, s. 10.

2.2.2. Eğitim

Simon'a göre örgüt içinde eğitim, örgütsel etkilerin kişinin "içine işlemesini" sağlar. Kişiyi istenen davranışları sürekli olarak verilen yönergelerin etkisi altında değil, kendiliğinden yapacak biçimde değiştirir. Yazara göre, üyelerinde kendi kendini yönetme yeteneği ile örgütün ortak çabasına katkıda bulunacak, bağımsız eylemde bulunabilme isteği olmayan bir örgüt var olamaz. Kişide örgütün öbür üyelerinin davranışlarıyla uyumlu olarak bağımsız eylemde bulunabilme yeteneği eğitimle artırılabilir¹⁶.

Örgüt "ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere işbirliği eden bir bireyler kümesi" dir. Gerek hizmetöncesi, gerek hizmet içi eğitimin yararı, üyelerini örgüt amacının gerçekleştirilmesinde daha etkili kılmasıdır. Örgüt üyeleri, örgüt amacını gerçekleştirebilmek için, eğitimin sağladığı bir takım kişisel "araçlarla" bazı yeteneklere gereksinim duyarlar¹⁷:

a) Örgüt amacının gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilmek için üyelerin bazı el ya da gövdesel becerilere sahip olması gerekir. Hizmet öncesi eğitim kurumlarında beceri kazanmış kişilerin örgüte alınması kazançlıdır. Bu sağlanamazsa, örgüt içinde beceri kazandırılır.

b) Örgütün yücelttiği değerleri (örgütün amacı, verimli çalışma değeri gibi) üyelerin anlamaları ve onamaları gerekir. Hizmet içi eğitim programlarının önemli bir bölümünü bu benimsetme amacı oluşturur.

c) "Örgütün sağladığı değerlerin belirlediği çevre içinde, amacı en iyi gerçekleştirecek araçlarla eylemi seçebilmek için bilgiye—gerçeğe ilişkin karar öncülleri— gereksinime duyarlar. Bunlar bilimsel çözümler, görevle ilgili yeni bilgiler, günün değişen koşullarına ilişkin bilgilerdir. Bunların bir kısmı okullarda kazanılır fakat bu bilgilerin geçerliğinin korunması ise örgüt içinde sağlanmalıdır¹⁸.

2.2.3. Karar Verme ve Doyumcu Davranış

Simon Kararı şöyle tanımlamıştır¹⁹:

"Bireylerin eylemleri ikiye ayrılabilir. Düşünüp taşınma, tartma ve hesaplama sonucu girilen (eylemlerle), bilinçsiz

16 Simon, Smithburg, Thompson, s. 290.

17 Aynı, s. 292.

18 Simin, Smithburg, Thomson, s. 292-293.

19 Onaran, s. 37.

(ya da yarı bilinçli) kendiliğinden, yanıtsal (responsive) olanlar; bu sonuncular, şimdiki zamandaki ya da geçmişteki iç ya da dış koşulların sonucu olarak meydana gelirler. Genellikle ilk türden eylemlerden önce yer alan süreçler ne olursa olsun, bunların hepsi “karar” teriminin altında toplanabilir.”

Yukarıda verilen karar verme davranışı ile ilgili olarak karar sürecini incelemek gerekir. Bireyin örgüt içi davranışları salt “ussal” ya da “us-dışı” diye ayrıştırılamaz. Örgütlerde ussallıkla us-dışılık birlikte vardır²⁰.

Örgüt içinde insan davranışını sınırlayan bazı etkenlere karşın, son tahlilde birey amaç-gözetici veya doyum-arayıcı biçimde davranır. Bireyin örgüt içinde belli amaçları gözönünde bulundurmasını normal karşılamak gerekir, zira örgütte girdiği anda “bilinçli üyelerinin eylemlerini belli amaçlar doğrultusunda eşgüdümleyen bir karmaşanın ayrılmaz bir parçası olmuştur.” Sürekli doyum araması da doğal karşılanmalıdır, çünkü belli amaçlara yönelen kişiler, ister istemez bu amaçları gerçekleştirecek belli yolları izlemek ve birden fazla yolla karşılaştığında en uygununu ya da en çok doyum verenini benimsemektedir²¹.

Karar verme olgusunu daha çok bilinçli kararlar anlamında kullanan ve “bireyin belli bir amaca ulaşmak için bilinçli olarak belli bir yolu seçmesi” diye tanımlayan Simon, karar vermeyi örgütlemenin temel süreci, kararın kendisini de yönetimin amaç ve yönlendiricisi olarak almıştır. Simoncu düşüncenin temel eylemi karar verme, bu eylemin dayanağı da doyumdur. Aynı çerçeve içinde birey duygu ve dürtülerin kölesi değil, karar-verici, doyum-arayıcı, sorun-çözücü niteliği ile ortaya çıkar²².

2.2.4. Yönetmel İnsan Davranışı ve Sınırlı Ussal İnsan Davranışı

İnsan zihni karşısına çıkan bir sorunu tüm karmaşıklığı ile kavrayamaz. Önce bu sorunun basit, yaklaşık ve sınırlı bir modelini yapar, sonra seçimini bu modele dayar. Simon’a göre bu “durumun tanımı”dır. Bu sorunun sınırlı ve yaklaşık tanımında bütün karar öğeleri, tüm seçenekler, sonuçlar ve bunlara verilen değerler bulunmaz²³.

Diğer yandan seçenekler karar verenin önünde hazır değildir. Birey bunları arar ve eler. Yalnız bu arama ve eleme dönemlerinde

20 Fişek, s. 180-181.

21 Aynı, s. 181

22 Fişek, s. 182.

23 Onaran, s. 54.

rastgelelik vardır. Karar veren birey “durumun nesnel gereklerine, kendi psikolojik niteliklerine, toplumsal çevresiyle olan ilişkilerine göre” davranışını düzenler. Seçeneklerden birinde karar kılar²⁴.

Klasik “iktisadi-ussal” insan modelinde kararlar optimal kararlar olmakta, karar veren bütün seçenekleri ve sonuçlarını bilip bunları değerlendirebilmektedir. Oysa “doyurucu karar” da ancak doyurucu seçenekler bulunup, bunlar arasında bir seçim yapılmaktadır. Böylece karar verenin davranışındaki ussallık, sınırlı bir ussallıktır²⁵.

Bireyler bir örgütün üyesi olarak karar verdiklerinde, içinde bulunulan örgüt onların kararlarını etkiler. Simon örgütün etkilerini inceleyerek ussal insan modelinin karşısında bir “yönetmel insan” modeli geliştirmiştir. Bir örgüt içindeki insanların çalışmalarını sınırlayan iki etken vardır: Birincisi onların iş görme yeteneklerindeki sınırlılıklar, ikincisi ise doğru karar verme yeteneklerindeki sınırlılıklardır. Üyelerinin bu eksik taraflarını örgütün kapatması ve üyeleri “ussal” davranışa yönlendirmesi gerekir²⁶.

Simon’ın “yönetmel insan” davranışı, “sınırlı ussal” davranışa da uyar. “Yönetmel insan”da durumun basit modelini yapar. Bu modele göre ilgili tüm etkenleri dikkate alarak doyurucu olanı seçer. Bu seçimde onun değer, güdü, inançları ve diğer psikolojik özellikleri etkili olur²⁷.

2.2.5. Programlı ve Programsız Kararlar

Simon’a göre “programlı kararlar” belli bir yonteme dayanılarak verilen, sık sık yinelenen, rutin nitelikteki kararlardır. Örnek verilirse; büro malzemesi siparişi, hasta olan memurlara ne kadar ücret verileceğinin tayini vb. “Programsız kararlar” ise yeni, bir temele oturtulamayan ve önemli sonuçlar doğurabilecek nitelikte olan kararlardır. Çünkü daha önce karşılaşılmamış, niteliği ve yapısı karmaşık ve önemli bir sorunu çözmek için belirli bir yöntemin bulunmaması bu tip kararı gerektirmektedir. Simon programsız kararlara bir örnek olarak General Eisenhower’in Çıkarma Günü Kararı’nı vermiştir²⁸.

Simon program deyimini “iç bütünlüğe sahip bir düzenin (sistemin), kendisine verilen karmaşık nitelikteki bir işe birbiri arkasına göstermesi

24 Aynı, s. 54.

25 Aynı, s. 56.

26 Onaran, s. 56.

27 Aynı, s. 57.

28 Simon, Herbert. “Yönetimde Karar Verme” s. 10.

gereken tepkileri sıraya koyan bir durum" olarak tanımlamıştır. Bu program deyimi veri-işlem bilgisinden alınmıştır. Fakat örgütün tepkilerini düzenleyen programlar, elektronik hesap makinesi programları kadar açık ve ayrıntılı olmamaktadır. Ama amaç bellidir: Verilen iş ya da belli bir duruma uygun bir tepki gösterilmesini sağlamak²⁹.

Simon'a göre yukarıdaki program tanımına dayanılarak, bir sistemin bir duruma ne zaman programsız tepkide bulunacağı açıklanabilir. Mademki "önceden konulmuş usul kurallarının toplamına program diyoruz" öyle ise bir sistem bu kurallarla çözemediği bir durumu, sahip olduğu genel yeteneğe dayanarak, programsız bir tepki gösterir. İnsan, bazı ustalık ve bilgilerden başka genel nitelikte bir sorunu çözme yeteneğine de sahiptir. Bir sorun ne kadar yeni ve karmaşık olursa olsun, amaç ve araçlar açısından onu ele alıp, üzerinde düşünebilir³⁰. "Programlı kararlar" ve "programsız kararlar" diye bir ayırım yapmanın nedeni, Simon'a göre, karar vermenin bu iki yanı için farklı tekniklerin kullanılmasındır³¹. Simon, programlı ve programsız kararları vermede kullanılan teknikleri tabloştürmüştür³².

Programlı kararların verilmesinde kullanılan geleneksel yöntemlerden en genel ve yaygın olanı "alışkanlık"tır. Bu alışkanlıklardan bir kısmı "örgütün kollektif belleği" yoluyla örgüt tarafından bireye verilir. Bir kısmı da eğitim ve öğretim kurumlarından bireye aktarılacak örgüte gelir. Standart çalışma usulleri resmi, yazılı ve kayda geçmiş programlar niteliğindedir. Bunlar da birey kararlarına kaynak olur. Örgüt yapısı da kısmen belirli bir karar verme programıdır. Kimlerin hangi çeşit kararları vereceklerini gösterir³³.

Programlı kararların yeni tekniklerinden birisi operasyonel araştırmadır. Operasyonel araştırma bilimsel yöntemin yönetim problemlerine uygulanmasıdır. Yine Simon'a göre programlı kararların verilmesinde çeşitli matematik tekniklerinden ve elektronik hesap makinelelerinden yararlanılabilir³⁴.

Simon'a göre programsız kararların verilmesinde belirli tekniklere rastlanılmamaktadır. Bir yöneticiye programsız kararların nasıl verildiği sorulsa cevabı genellikle "durumu muhakeme ediyorum" tarzında

29 Simon, Herbert. "Yönetimde Karar Verme", s. 10.

30 Aynı, s. 10.

31 Aynı, s. 10.

32 Simon, Herbert, "Decision Making and Organizational Design" s. 197.

33 Simon, Herbert, "Yönetimde Karar Verme" s. 10.

34 Simon, Herbert. "Yönetimde Karar Verme" s. 11.

olmaktadır. Bu cevaba aslında kimse yabancı değildir. Diğer yandan böyle programsız karar verilebilen mevkilere iyi karar veren bireylerin seçimine özen gösterilir. Ve yönetici seçme teknikleri hizmet öncesi ve hizmetçi eğitimle tamamlanır. Simon'a göre örgüt yapısının iyi planlanması da önemlidir. Bir örgütte kendisine hem programlı hem de programsız karar verme sorumluluğu yükselenmiş bir yönetici daha çok programlı kararları vermekle yetinecektir. Bu durum programsız kararları verecek özel birimlerin kurulması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Böylece araştırma birimleri gibi "programsız" kararların alınmasında yardımcı olacak birimler kurularak yönetici "programlı" kararların baskısından kurtarılabilir³⁵.

Programsız kararların verilmesinde kullanılan yeni teknikler insanın problem çözme yeteneğinin önemli bir ölçüde nasıl geliştirileceği üzerinde durmaktadır. Problem çözümünde araştırmanın büyük bir yeri vardır. Problemi çözerken genellikle soyutlamaya gidilir ve küçük ipuçları çözümü çok kolaylaştırır. Problem çözme süreci "sezgi", "anlayış" ve "muhakeme" ile açıklanmaya çalışılır. Simon'a göre operasyonel araştırma ve elektronik veri işlem, "programsız" olan bazı kararları "programlı" karar aşamasına götürmüş ve "programsız" karar verebilmeyi otomatikleştirebilmiştir³⁶.

Simon örgütü üç katlı pastaya benzetmiştir. Alt kat asıl işin yapıldığı yerdir. Orta katta programlı kararlar verilmektedir. Üst kat ise programsız kararların katıdır: Sistemin planlanması amaç ve hedeflerin saptanması ve örgütü faaliyete geçirme³⁷.

2.2.6. "Karar Verme" Sınırlılıkları

a) Simon ve arkadaşlarına göre bir örgüt içinde çalışanların davranışlarını dayandırdıkları öncüller vardır. Bu öncüller bilinçli ve ussal davranışlar için sözkousudur. Bu öncüller gerçek öncülleri ile değer öncülleri değildir. Değer öncülleri ile gerçek öncülleri amaçlarla araçlar arasındaki ayırım gibidir. Fakat bu ayırım da güçtür. Burada bir kararın doğruluğunun önce ulaşılacak amaçlara, sonra da bu amaçlara erişmek için tutulan yolun elverişlilik düzeyine bağlı olduğunu bilmek yeterlidir³⁸. Simon'a göre hiyerarşinin alt düzeylerinde olgular, üst düzeyle-

35 Aynı, s. 11.

35 Aynı, s. 11

36 Aynı, s. 12.

37 Simon, Herbert. "Yönetimde Karar Verme" s. 13.

38 Simon, Smithburg, Thompson, s. 48.

Karar Vermenin Geleneksel ve Modern Yöntemleri.

Kararların Tipleri	Karar Vermede Geleneksel Yöntemler	Karar Vermede Modern Yöntemler
Programlı Rutin, yinelenmeli kararlar, örgüt gelişiminde belli bir yönetime dayanılarak verilen kararlar.	1. Alışkanlık. 2. Örgütün alışılmış işiyle ilgili; standart çalışma usulleri. 3. Örgüt yapısı: Genel beklentiler, Alt amaçlar düzeni Bilgi kanallarını doğru tanımlama.	1. Operasyonel Araştırma. Matematik teknikler. Modeller. Bilgisayar taklit. 2. Elektronik bilgi toplama ve aktarma işlemi.
Programsız Yapısı belirsiz ya da karmaşık, Politika kararları.	1. Yargı, içe doğru ve yaratıcılık. 2. Pratik işgörme yöntemi	Keşfe yarayan problem çözme yöntemlerine başvuru. a. Karar veren insanları yetiştirme. b. Keşfe yarayan bilgisayar programları kurma.
Genel olarak problem çözme yöntemlerini ele alan kararlar.	3. Yöneticilerin seçim ve yetiştirilmesi.	

Simon, H.A. Decision Making and Organizational Design, s. 197.

rinde ise değerler etkindir. Böylece üst düzey kararları genel amaç ve politikalarla, alt düzey kararları da uygulamalarla ilgilidir³⁹.

b) Alınacak kararlardaki "ussallık" payını azaltan, bir başka deyişle karar verme sürecini olumsuz yönde etkileyerek ussal bir karara varılmasını engelleyen bazı değişkenler vardır⁴⁰.

Birinci değişken kümesi "kahtsal ya da edinilmiş bazı nitelik, alışkanlık ve refleksleri içeren "fizik ve fizyolojik" etkenleri kapsamaktadır". Fizik ya da fizyolojik özelliklerini kişi, örgüte birlikte getirir. Ve davranış ve eylemlerinde bunların etkisinde kalma olanağı yüksektir⁴¹.

İkinci değişken kümesi üyesi bulunduğu işyeri topluluğunun bireye benimsettiği değerleri kapsamaktadır. Bireyin tutum ve davranışları genellikle üyesi bulunduğu birincil kümenin değerlerince belirlenmektedir. Böylece kümenin değerleriyle örgütün amaçları çeliştiğinde birey örgütsel amaçlara göre ussal olmayan davranışlar gösterebilmektedir⁴².

Üçüncü değişken kümesi insanların elindeki veri, bilgi simgeleme hesaplama olanaklarının kısıtlılığıdır. Bir kararın ussallık derecesi kararı veren kişinin elindeki veri, bilgi ve diğer olanaklara bağlıdır⁴³.

39 Kaya, s. 70.

40 Fişek, s. 183.

41 Aynı, s. 183.

42 Fişek, s. 183.

43 Aynı, s. 184.

c) Bireysel karar ve davranışlar örgütlerce belli biçim ve yöntemlerle masedilirler. Bireylerin tutum, davranış, karar ve eylemleri örgütsel amaç ve eylemlere uygun hale getirilirler. Bunun sağlamanın *ilk yaptırımı* “en otoriter yöneticiden daha despot olan işletme-içi işbölümü planıdır.” Bu plana göre birey kendi görevinin biçimsel yapısı sınırları içinde kararlar alır. *İkinci yaptırım* otorite yapısının kademeleşmesi yüzünden hiyerarşinin üst kademelerinden alınan kararlar, alt kademelerin kararları için “değer öncülü” olmasıdır. Birey önüne çıkacak her konuda uzun uzadıya düşünmez. Belli bazı konularda değer öncülleriyle belirlenen karar ya da davranış kâhplarına uyar. *Üçüncü yaptırım* olarak etkin haberleşme değer öncüllerinin yukarıdan aşağıya ve veri öncüllerinin de aşağıdan yukarıya hareketini kolaylaştırarak bireysel değerlerin örgüt amaçlarına uyulmasını sağlamaktadır⁴⁴.

2.2.7. Örgüt Anatomisi ve Fizyolojisi

Simon örgüt anatomisi ve fizyolojisi kavramlarını getirmiştir. Buna göre örgüt anatomisi karar yetkilerinin dağılımına dayalıdır. Üyelerinin kararları etkileme yolları örgütün fizyolojisini oluşturmaktadır. Simon etki yollarını iç ve dış olarak iki grupta toplamıştır. Etkinin iç yolları karar sürecine katılma üye gereksinimlerinin karşılanması, örgütün benimsenmesidir. Etkinin dış yolları ise yetki, bilgi, iletişim, ve hizmet içi eğitimidir⁴⁵. Anlaşıldığı gibi örgütün hem anatomisi hem de fizyolojisi karar süreci ve karar verme durumunda olan yöneticiye dayanmaktadır. Aslında yönetim süreci karar ile başlayıp karar ile sonuçlanmaktadır⁴⁶.

2.2.8. Yetki ve İşbölümü

Simon'a göre yetki, “örgüt içinde üyelerin davranışına yön veren kararları alabilme kuvveti” dir. Bir diğer tanıma göre yetki, “üst-ast ikilisi arasındaki ilişkidir.” Üst, ast tarafından kabul edileceği beklentisiyle kararlar alır ve iletir, ast ise bu kararları bekler. Böylece astın davranışları üst tarafından belirlenmiş olur. Fakat astın emirleri kabule hazır oluşu, onun davranışlarının tamamen emirler tarafından kontrol edilebileceği anlamına gelmemelidir⁴⁷.

44 Aynı, s. 184.

45 Bursalıoğlu, s. 33.

46 Aynı, s. 33.

47 Kaya, s. 69.

Simon yetkinin hiyerarşik bakımdan verilebileceği gibi işlev bakımından da verilebileceğini belirtmiştir. Hiyerarşik bakımdan yetkide her üst belli sayıdaki astlar grubu üzerinde etkilidir. İşlev bakımından yetkide her üye uzmanlık bakımından belli bir iş üzerinde yetkilidir⁴⁸.

Yetki grup eylemlerini eşgüdümleyer. Bu yüzden üç önemli işgörisü vardır:

- a) Yetki kullanan kişiye *sorumluluk* yükler,
- b) Yetki kararlarının verilmesinde *uzmanlığa* yer verir,
- c) Yetki eylemlerin *eşgüdümünü* kolaylaştırır⁴⁹.

a) *Sorumluluk*: Yetkiyi kullanan kişinin sorumluluk yüklenmesi grup tarafından ileri sürülen normlara bu kişinin zorunlu olarak uyması biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bu normlara uyumsuzluk gösteren asi üyeye uygun ceza verilir. Simon'a göre bir çok toplumsal kurumların özünü yetki sistemi ile onun zorla kabulünü sağlayan cezalar oluşturur. Fakat cezaların önemi abartılmamalıdır. Yasal yetkiyi alan bir kişi ceza alma korkusundan çok ahlaki eğilimleri ile güdülenir⁵⁰.

b) *Uzmanlık*: Yetkinin işgörülerinden biri de ussal (rasyonel) kararlar alınmasını sağlamaktır. Böyle olunca uzmanların katkısına değer vermek gerekmektedir. Uzmanlaşma işlerin yapılmasında, kararların alınmasında önemli yararlar sağlar. Bu da karar verme sorumluluğunun o konuda gerekli bilgi ve becerilere sahip kişilere verilmesini gerektirir. Uzmanların biçimsel hiyerarşide stratejik konumlara getirilmesi onların karara katılımını kolaylaştırır⁵¹.

c) *Eşgüdüm*: Simon'a göre eşgüdüm uzmanlık rolünden belirgin olarak ayrılmalıdır. "Uzmanlık iyi kararın (good decision) kabulü ile ilgilidir. Eşgüdüm ise aynı kararın (same decision) grubun tüm üyeleri tarafından kabul edilmesini sağlamayı amaçlar". Anlaşılacağı gibi eşgüdüm örgütte herhangi bir etkinliğe katılanların birbirinin eylemlerinden haberli olmasını sağlamaktadır⁵².

Simon ve arkadaşlarınınca işbölümü ve uzmanlaşma sözcükleri yakın anlamda kullanılmıştır. Ortada yapılacak bir işle, onu yapacak kişiler varsa iş bölünür, işin çeşitli öğeleri görevlilere dağıtılır. Böylece

48 Aynı, s. 69.

49 Aynı, s. 69.

50 Aynı, s. 69.

51 Kaya, s. 70.

52 Aynı, s. 70.

ticilerin her zaman rasyonel kararları bulamamaları doğaldır⁵⁸. Böylece yazarın doyurucu çözümler önermesi ile bu kuramın eğitim yönetimine uygulanma olanağı artmaktadır.

Simon'a göre kararın uygulanması da yine bir karar verme etkinliğidir⁵⁹. Böylece yönetim süreçlerinin her birinde karar verme etkinliği sürmektedir. Planlama bir seçme eylemi ise karar verme eylemi sürmektedir. Örgütlemeye yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemlerinde dik ya da yatık modelin işletilmesi bir karar sorunudur. İletişim sürecinde amacın, kapsamın, kanalın, alıcının seçimi bir karar verme etkinliğinin sonucunda olur. Etkinin hedefi zaten karar sürecidir. Eşgüdümleme "örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemler" ise bir karar verme etkinliğidir⁶⁰. Uygulamanın başarı derecesini belirleyen değerlendirmeye, diğerlerine oranla karar sürecine daha çok katkıda bulunur⁶¹. Böylece Simoncu düşüncede karar verme ve yönetme eş anlamda alınmıştır. Eğitim yönetimine uygulamaya bu açıdan bakıldığında, eğitim yönetimi süreçlerinin her birinde karar verme etkinliği sürer. Fakat bu süreçlerden herbiri eğitim yöneticisinin davranışlarının farklı yönlerini tanımlamaktadır. Bu yüzden eğitim yöneticisinin davranışını karar vermenin üç aşamasına indirmek, durumu basitleştirmek olur.

Simon kuramında bizim eğitim örgütlerimizde de yer alan bir sloganı eleştirmiştir. Yönetmeyi karar verme anlamında alan Simon yöneticilik için en önemli niteliğin de karar verme ustalığı olduğunu belirttiikten sonra iyi karar verme ustalığının doğuştan olduğu inancını çürütmek istemiş, bu özelliğin doğuştan olan bazı yeteneklerin yanı sıra eğitimle geliştirilebileceğini belirtmiştir⁶². Türk Eğitim Sisteminde yönetimin okulu ve kitabı olmadığı, yöneticiliğin bir sanat olduğu gibi uydurmalarla eğitim yöneticisinin eğitimine gereksinim duyulmamaktadır. Böylece öğretmenlik ve yöneticilik görevleri birbirine karıştırılmış, eğitim yöneticiliği öğretmenliğe ek bir görev olarak görülmüştür⁶³. Simon'a göre gerek hizmetöncesi gerek hizmetiçi eğitimin yararı, üyelerini örgüt amacının gerçekleştirilmesinde daha etkili kılmaktır⁶⁴. Bizim eğitim örgütümüzde özellikle hizmetiçi eğitim, bırakalım eğitim

58 Bursahoğlu, s. 43.

59 Simon, Herbert. "Yönetimde Karar Verme", s. 10.

60 Bursahoğlu, 1987, s. 143, 161, 174, 176.

61 Aynı, s. 180-181.

62 Simon, Herbert. "Yönetimde Karar Verme" s. 10.

63 Bursahoğlu, s. 15, 104.

64 Simon, Herbert. s. 10.

yöneticilerini, öğretmenler için bile etkili olarak yapılamamaktadır. MEGSB'nın yürüttüğü hizmet içi eğitim çalışmaları genellikle yaz aylarında ve ara tatillerinde açılan ikişer haftalık kurs ve seminerlerin ötesine geçmemektedir⁶⁵.

Okul yöneticisi, örgütün amacını gerçekleştirmek için bir ekip kurma sorumluluğunu taşır. Bu ekipte öğretmenler, uzmanlar ve diğer personel bulunur. Öğretim kadrosu ve uzmanlık alanlarına nitelikli bireylerin atanması gerekir. Yöneticinin bu konudaki sorumluluğu, sadece nitelikli eleman sağlamak değil, aynı zamanda bu personelin işbaşında sürekli olarak gelişimlerini sağlamak, bunun için gerekli önlemleri almaktır. Zira "nitelikli bir hizmet, ancak nitelikli bir personelle olanaklıdır"⁶⁶.

Simon'cu düşüncenin temel eylemi karar verme bu eylemin dayanağı da doyumdur. Bu çerçevede birey duygu ve dürtülerin kölesi değil, karar verici ve doyum arayıcı niteliği ile ortaya çıkmaktadır⁶⁷. Fakat burada geçen "doyum arayıcı birey" tanımlamasındaki "doyumcu davranış" oldukça soyuttur. Bir eğitim örgütünde "doyumun ölçüt ve kapsamı bireyden bireye (ya da örgütten örgüte)"⁶⁸ değişebilecektir. Fakat buradaki bir boşluk Simon tarafından getirilen başka bir kavramın özellikleriyle doldurulabilmektedir. Simon'un "yönetsel insan davranışı" ile "sınırlı ussal insan davranışı" eğitim örgütlerinin yapı ve havasına uygun düşmektedir. Eğitimde karar çözümleri çeşitli ve karmaşıktır. Eğitim yöneticisinin bu çözümlerin tümünü değerlendirebilmesi güçtür⁶⁹. Eğitim yöneticileri bir eğitim örgütünün üyesi olarak karar verdiklerinde örgüt onların kararlarını etkilemektedir. Bu etkiler altında yönetici "yönetsel insan davranışına" ek olarak doyurucu seçenekler arayarak "sınırlı ussal insan davranışını" gösterir. İşte burada Simon'a göre doyurucu seçenekler arayan "sınırlı ussal insana" karar vermede bir yönetim kuramı gerekmektedir⁷⁰. Burada eğitim yönetiminde kuram ve uygulama ilişkisi açıkça ortaya konulmaktadır.

Simon'un "programlı" ve "programsız kararlar" konusundaki görüşleri eğitim yönetimine uygulanabilir niteliktedir. Simon'un benzetmesine uyarlandığında üç katlı bir pastaya benzetilen eğitim örgütü-

65 Kaya, s. 254

66 Aydın, s. 113.

67 Simon, Herbert. s. 10.

68 Fişek, s. 187.

69 Bursahoğlu, s. 44.

70 Aydın, s. 70.

nün en üst katında daha çok programsız kararlar, orta katta programlı kararlar verilir, alt kat ise asıl işin yapıldığı yerdir⁷¹.

Bizim eğitim örgütümüzde programlı kararların verilmesinde en yaygın olarak kullanılan tekniklerin geleneksel teknikler olduğu söylenebilir. Bunlar alışkanlıklar, standart çalışma usulleri, örgüt yapısı ve buna ilişkin beklentilerdir.

Sosyal, ekonomik ve kültürel değişmelerden derhal etkilenen eğitim örgütünün bu değişmelere uyum sağlayabilmesi için, sistemin planlanmasına, amaç ve politikaların saptanmasına ilişkin alınması gereken programsız kararlar büyük önem taşımaktadır. Programsız kararlar niteliği taşıyan kalkınma planları, milli eğitim şuraları, milli eğitimle ilgili yasaların sırasıyla hedef, öneri ve hükümlerinin önemli bir bölümü uygulamaya dönüştürülemediği⁷². Bakanlıkta kimi "programsız karar" alma girişimlerinde dahi "programlı kararlar" başlangıç noktası alınmıştır.

Programlı kararların verilmesinde eğitim örgütümüzde yeni tekniklerden yararlanılmadığı söylenebilir. Özellikle operasyonel araştırma karar verme durumundaki yöneticiye önemli katkılar sağlayabilecek nitelikte bir disiplindir.

Simon'a göre operasyonel araştırma, elektronik veri işleme (örnek olarak, bilgisayar kullanma) gibi yöntemlerle programsız kararlar programlı karar aşamasına götürülebilecektir⁷³. Bu eğitim örgütleri için de geçerlidir. Nitekim eğitim sistemimizde bilgisayar kullanımına geçme çabaları gözükmemektedir.

Simon ve arkadaşları tarafından getirilen değer öncülleri ile gerçek öncülleri kavramları eğitim örgütlerine uygulanabilecek niteliktedir. Gerçekten bir eğitim örgütünün üst düzeylerinde değerler, alt düzeylerinde ise olgular etkindir. Fakat eğitim örgütleri değerlere dayalı örgütler olduklarından değer-olgu ayırımı kesin çizgilerle ayırmak güçtür.

Simon ve arkadaşlarınca getirilen karar vermeyi sınırlayan etkenler bir eğitim örgütü için de geçerlidir. Bir eğitim örgütünde bireylerin kararlarını değer ve gerçek öncülleri, kahtsal ya da edinilmiş alışkanlıklar, küme değerleri, örgüt yapısı, işbölümü planı... vb. etkiler⁷⁴.

71 Simon, Herbert. "Yönetimde Karar Verme" s. 13.

72 Tural, s. 265-266.

73 Simon, Herbert, "Yönetimde Karar Verme" s. 13.

74 Fişek, s. 183-184.

Simon'un eğitim yöneticisine yararlı olacak görüşlerinden biri örgütün anatomisi ve fizyolojisi ile ilgilidir. Bu iki kavramı karar sürecine ilişkin olarak tanımlayan Simon örgütü yönetici gözünde canlandırmayı başarmıştır. Örgüt üyelerinin kararlarını etkileme yolları örgütün fizyolojisini meydana getirmektedir⁷⁵.

Bir eğitim örgütünde başarılı bir yönetici örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede ve eşgüdümlemede çeşitli etkileme yollarını kullanır. Yaygın olan, ancak her geçen gün çekiciliğini yitiren bir etkileme yolu "yetki" dir. Bir eğitim yöneticisi etki konusunda şu noktalara dikkat etmelidir:

- Örgüt üyeleri açısından çekici örgüt amaçlarının saptanması.
- Örgüt üyelerinin gelişimlerinin sağlanması.
- Örgüte olan bağlılığın geliştirilmesi.
- Kullanabilecek herkese gerekli informasyonun sağlanması.
- Yöneticiye ve diğer statü liderlerine verilmiş yetkilerin kullanılması.⁷⁶

Simon'a göre etkinin iç yollarından biri karar sürecine katılmadır. Özellikle bir eğitim örgütünde geniş bir katılımın sağlanması gerekmektedir. Olanaklar elverdiğinde öğretmenler ve uzmanların da sağlıklı kararlar verebileceklerine inanılmalıdır. Katılımın sağlanması öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin mesleki niteliklerini geliştirebilir⁷⁷.

Bir eğitim örgütünde karar vermeye katılımın sağlanması ile çeşitli yararlar elde edilebilir:

- Daha sağlıklı kararlar verilir.
- Verilen kararların anlaşılması, benimsenmesi ve uygulamaya konulmasında daha iyi sonuç alınır.
- Sağlıklı bir katılımın sonucu denetime daha az gereksinim duyulur⁷⁸.

Simon yetkinin hiyerarşik ve işlev bakımından verilebileceğini belirtirken teknik yetki ile hiyerarşik yetki ayırımlarını da benimsemiştir. Böylece bu kavramın eğitim örgütlerinde uygulanma olanağı

75 Bursalıoğlu. s. 33, 43.

76 Aydın, s. 84.

77 Aynı, s. 72.

78 Aynı, s. 72.

artmıştır. Hiyerarşik yetkisi olan bir yönetici yeterli teknik yetkiye sahip değil ise bir boşluk oluşur. Bizim eğitim düzenimizde gitgide büyüyen bu boşluk yetki ile yeterlik dengesizliğinin belirtisidir⁷⁹.

İnformal yanı güçlü olan eğitim örgütlerinin havası derhal değişebilmektedir. Bu da yetkinin çabucak kabul veya reddine, kazanılma veya yitirilmesine neden olmaktadır. Bu yüzden eğitim yönetiminde yetkinin kullanılması özen isteyen bir girişimdir. Simoncu düşüncede yetkinin kişiye sorumluluk yüklemesi, kararların verilmesinde uzmanlığa yer vermesi, eşgüdümü kolaylaştırması, bu kavramın eğitim yönetimine uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Bizim eğitim örgütümüzde uzmanlığa önem verilmemektedir. Uzmanlığın önemini görememiş ve uzmanlığa yer verememiş olan eğitim örgütümüzde uzmanların görevlerinin tümünü yöneticilerin yapması beklenmiştir⁸⁰. Böylece belli bir konuda karar verme sorumluluğu o konuda bilgi ve beceriye sahip olmayan kişilere yüklenmiştir. Diğer yandan çeşitli öğelerin etkilediği eğitim örgütünde bu akıcı güç ve grupları dengeleyebilmek yetkinin eşgüdümü işgörüsünü gündeme getirir. Türk Eğitim Sisteminde Milli Eğitim Bakanlığı genel müdürleriyle yapılan bir görüşmede, bu kişilerin yüzde 75'inin hangi kararlarda hangi yetkiye sahip olduklarını bilmediklerini ortaya çıkarmıştır⁸¹. Böylece Bakanlıkta, kişilerin birbirlerinin eylemlerinden haberli olmalarını sağlayan eşgüdüm sorununun varlığı da ortaya çıkmaktadır.

ÖZET VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada yeni kuramlar kapsamında bulunan rasyonel karar kuramının gelişimi, kayramları ve özelliklerinin genel yanları verildikten sonra bunların eğitim yönetiminde uygulanma olanakları tartışılmıştır.

Simon ve onu izleyenler yönetimin merkezini karar süreci olarak kabul etmiş, diğer süreçlerin ise karara bağımlı olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu yazara göre, karar verme yönetimin kalbidir, karar vermeden hiçbir yönetsel eylemde bulunulamaz.

* Simon karar verme olgusunu daha çok bilinçli kararlar anlamında kullanmıştır. Burada temel eylem karar verme, bu eylemin dayanağı

79 Bursahoğlu, 1987, s. 271.

80 Aynı, s. 261.

81 Aynı, s. 109.

da doyumdur. Bu çerçeve içinde birey duygu ve dürtülerin kölesi olmaktan çıkmış, karar verici, doyum arayıcı bir niteliğe bürünmüştür.

Klasik iktisadi-ussal insan modelinde kararlar optimal kararlardır. Simon ise doyurucu kararlarda ısrar etmiştir. Burada karar verenin davranışındaki ussallık sınırlı bir ussallıktır. Eğitim örgütleri değerlere dayalı örgütlerdir. Böyle örgütlerde karar verenler karşılımları çıkan çözümlere ilişkin tüm seçenekleri araştıramazlar: Sonuçta da rasyonel kararlara ulaşamaz. Böylece yazarın karara ilişkin "doyurucu çözümler" üzerinde durması, bu kuramın eğitim yönetimine uygulanma olanağını artırmaktadır.

Simon'un karar verme ustalığını artırmada yöneticilerin yetiştirilmesi gerektiğini ileri sürmesi, tüm kamu yönetimi açısından olduğu gibi eğitim yönetimi için de geçerli bir öneridir.

Simon ve onu izleyenlerce ileri sürülen karar vermeyi sınırlayan etmenler çok gruplu ve akıcı olan eğitim örgütleri açısından da geçerlidir. Bir eğitim örgütünde bireylerin kararlarını değer ve gerçek öncülleri, kahtsal ya da sonradan edinilmiş alışkanlıklar, informal grupların ve çalışma kümelerinin değerleri, örgüt yapısı gibi etmenleri etkilemektedir.

Yetkiye hiyerarşik ve işlevler açısından yaklaşan Simon'un bu kavrama ilişkin görüşleri insan ilişkilerinin çok yoğun yaşandığı eğitim örgütlerinde uygulanma olanağı bulabilecektir. Bu kavrama yaklaşım astı etkileme bakımından tek yol olarak gözükmektedir. Karara katılma, örgütü benimseme, üye gereksinimlerinin karşılanması, informasyon sağlama, hizmetiçi eğitim gibi değişik yolların denenmesi ileri sürülmektedir. Zira informal yanı güçlü olan eğitim örgütlerinde yetkinin çabucak kabul veya reddi, kazanılma ve kaydedilme durumları yaşanabilmektedir.

Sonuç olarak, örgüt üyelerini güdülerini, dürtülerini olan, gruplar içinde yaşayan ve buradaki değerlerden etkilenen fakat örgütün amaçlarını benimsediğinde sınırlı da olsa ussal davranışlar için çaba harcayan bireyler olarak gören bu kuramın eğitim yönetimine uygulanabilirliği oldukça yüksektir. Bugün eğitim sistemimizde mevcut sorunların azaltılması ya da ortadan kaldırılmasında yararlı olacak pek çok görüşler Simon'un rasyonel karar kuramında yer almıştır.

KAYNAKÇA

- Aydın, Mustafa. *Eğitim Yönetimi Ders Notları*, "Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler." Ankara: İ.M. Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., 1986.
- Bursahoğlu, Ziya. *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Dördüncü Baskı, Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, 1985.
- , *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Genişletilmiş Yedinci Baskı, Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, 1987.
- Fişek, Kurtan. *Yönetim*. Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, 1979.
- Kaya, Yahya Kemal. *Eğitim Yönetimi-Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: TODAİE Yayını, 1979.
- March, James G. Simon, Herbert A. (Çev. Ömer Bozkurt, Oğuz Onaran) *Örgütler*, Ankara: TODAİE Yayını, 1975.
- Onaran, Oğuz. *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, 1971.
- Simon, Herbert A. "Decision Making and Organizational Design." (Ed. D.S. Pugh.) *Organization Theory*, Penquin Books, 1983.
- Simon, Herbert A. Smithburg Donald W., Thompson Victor A. (Çev. Cemal Mihçioğlu) *Kamu Yönetimi*. Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, 1985.
- Simon, Herbert A. "Yönetimde Karar Verme". *Anne İdaresi Bülteni* Sayı: 13, Ağustos 1967.
- Tural, Nejla. *Planlı Dönemde Temel Eğitim ve Ortaöğretimden Yeniden Düzenlenmesiyle İlgili Politikalar ve Uygulamalar*. Ankara: A.Ü. Sosyal Bilimler Ens. Yayınlanmamış YLT, 1987.

bu görevliler, tüm işin kendilerine görev olarak verilen bölümü üzerinde uzmanlaşırlar⁵³.

Simon'a göre örgütte üst düzeyler genel sorunlara, amaçlara ve politikalara ilişkin konularda, alt düzeyler ise uygulama ve yorumlama ile ilgili konularda karar verme yetkisine sahiptir. Böylece bir çeşit dikey işbölümü ortaya çıkmaktadır. Simon dikey işbölümünün yararlarını aşağıdaki biçimde sıralamıştır:

- a) Yönetici ayrıntılı karar verme yükünden kurtulur,
- b) İşlerde gecikmeler olmaz,
- c) Örgüt üyeleri onure edilmiş olur,
- d) İletişim yükü hafifler,
- e) Kararda usallığa yaklaşılr,
- f) Sorumluluk karar verene ait olur⁵⁴.

III. EĞİTİM YÖNETİMİNDE UYGULAMA

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin özel bir alanı olarak düşünülebilir⁵⁵. Eğitim yönetiminin kamu yönetimine göre kendine has özellikleri vardır⁵⁶. Eğitim yönetimi ve onu daha sınırlı bir alanda uygulanması olan okul yönetiminin temel amacı "eğitim örgütünü eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır." Bu amaç ve politikaları gerçekleştirmek için de eğitim yöneticileri insan ve madde kaynaklarını eşgüdümlemek, karar vermek, grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetimin kuram, ilke yöntem ve tekniklerinden yararlanırlar⁵⁷. Çalışmanın bu bölümünde rasyonel karar kuramının eğitim yönetimine uygulanabilirliği tartışılacaktır.

Simoncu düşüncede duygular, güdüler gibi psikolojik özelliklere sahip insanlara, uyarlayıcı, düşünen insan özellikleri de eklenmiştir. Böylece insanlar değerlerinin yanı sıra doyurucu kararlara ulaşabilecekleridir. Eğitim örgütlerinin amaçları genellikle değerlere dayalı bulunmaktadır. Böyle örgütlerde karar çözümlerini araştıran organ ve yöne-

53 Simon, Smithburg, Thompson, s. 106.

54 Kaya, s. 71.

55 Kaya, s. 37.

56 Bursalıoğlu, 1987, s. 8.

57 Kaya, s. 37.