

YÖNETSEL YAPI *

By Gary R. Johnson

Çev: Ümit KARAMAN **

Şirket ya da kurumunuzun yönetsel yapısının merkezi ya da yerel olup olmadığını biliyor musunuz? Örgütün yönetim yapısında sizin bölümünüz nerede yer almaktadır? Üniteleriniz diğer ünitelerle ilişkili olarak ne derecede karar alma gücüne sahiptir?

Bu soruların cevapları, kurumunuzun yönetim yapısını tanımanıza yardım edecektir. Şirketinizde ne gibi kararları kimin aldığı ve kontrol biriminin nerede olduğu hakkında size iyi bir fikir vereceği için bu yapıyı anlamak önemlidir.

Çok az şirket aynı problemlere, çevreye, tarihe, güçlere, zayıf yönlere ve işçilere sahip olduğundan dolayı aynı yönetim yapısına sahiptir. Bu nedenle bir kurum için geçerli olan yönetim yapısı, diğeri için geçerli olmayabilir. Sonuç olarak bir kurumu yapılandırmanın tek doğru yolu yoktur. İçinde bulunduğu örgütü en iyi işleten yapı, yalın olarak doğru olanıdır.

Bir kurum statik bir yönetim yapısı da sürdürmemelidir. Bir kurumun büyümesi ve gelişmesi için, kuruluşun her zaman en üst etkinlik düzeyinde işlevini sürdürebilmesini sağlamada karar verme gücünün dağılımı değiştirilmeli veya farklılaştırılmalıdır.

Bir kurum içinde, çeşitli yönetim yapıları da olabilir. Büyük bir imalatçı şirket, örneğin, merkezi yönetim yapıları bölümler, departmanlar veya daha küçük şirketlere sahip olan ayrıntılı bir yerel yapıya sahip olabilir. Tek bir ünitenin yapısını belirleyen unsur, onun işleme gereksinimleri kadar bağımsızca performans gösterme yeteneğidir.

(*) Johnson, Gary R. «What the Supervisor Should Know About Administrative Structure,» **Supervisory Management** Vol. 19, No. 3 (march 1974) : 28-34.

(**) Eğitim Yönetimi ve Planlaması bölümü Araştırma Görevlisi.

Çoğunlukla bir kurumun yaşı ondaki yapının çeşidini belirleyecektir. Genç bir kurum, kuruluş yıllarında örgüt içinde tek bir felsefe ve işlevsel bütünlüğü sağlamak amacıyla merkezi bir yönetim yapısına gereksinme duyabilir. Şirket çalışma işlemleri ile politikalarını başarılı şekilde yerleştirdiği ve olgunlaştırdığı zaman, yerellik kendi birimlerini oluşturması için çok etkin bir yöntem olabilir.

Çeşitli nedenler, merkezi ya da yerinden yönetim yapısının seçimini zorunlu kılar. Kendi kurumunuzun yapısını daha iyi anlayabilmeniz ve sizin için böyle bir yönetim kararı alma zamanı geldiğinde söz konusu problemleri ve bunların doğurgularını anlamanız için her birinin üstün ve zayıf yönlerini tartışacağım.

Merkezileşme : Üstün Yönleri

Merkezileşmiş bir yönetim yapısının en büyük üstünlüklerinden biri mali olamdır. Bir merkezi kurumun işletme maliyetleri, çoğunlukla yerel olanın işletme maliyetlerinden daha düşüktür. Neden? Çünkü merkezi yapıda, iş akışı yakın bir şekilde merkezi bir noktadan düzenlenir ve bilgi hızla ve tümüyle yayılır. Merkezi bir kurumda daha az personele gereksinim vardır ve yönetimin harcamalar üzerinde daha çok kontrolü vardır.

Örneğin bir pasta imalathanesinde yönetim, parakende alım satım firmalarının alabileceğinden daha ucuz fiyatlarla un, yumurta ve şekeri bir merkezi alım satım biriminin satın alabileceğine karar vermiştir. Bir birim birkaç çeşit birimin yerini aldığı zaman, alım satımın yönetsel maliyetleri de azalmıştır.

Merkezileşmenin diğer üstün yanı, işlemler ve fonksiyonların kontrolünü kolaylaştırır. Katı kalite standartlarını sürdürmek zorunda olan bir şirkette, merkezi yapı etkinliklerin ve ürünlerin yakından denetimine olanak verir. Örneğin şirketin biri, merkezi memurlar brans raporlarını görebilsinler ve hatta brans yöneticisi bizzat kendisi bilmeden önce bir bransın mali bakımından nasıl çalıştığını bilebilsinler diye, daha önceden bağımsız branslarda yapılmış olan muhasebe ve defter tutma işlemlerini merkezileştirmiştir.

Merkezileşme : Zayıf Yönleri

Eğer hâlâ gerçekleşmemişse, merkezileşmenin esas zayıf tarafı kendisinin sınırlandırılmış kontrol alanıdır. Bir merkezi nokta

örneğin, merkezde çalışanlar, günlük sorunlarla uğraşmak zorunda kalan yerel yönetimde çalışan personelle bağlantısını koparabilir. Asıl merkezi bir büro, günlük çalışan personelle tam iletişim sürdüremedikçe ve onların gereksinmelerine tepkide bulunarak bunları karşılamadıkça merkezi yapı, kontrolsüz, sorumsuz ve çalışamaz hale gelecektir.

Merkezileşmenin diğer bir zayıf yönü, çok az yöneticinin bütün kararları almak ve şirketin bütün gereksinimlerine cevap vermek için bol zamana sahip olmasıdır. Bir şirket büyüdüğü ve geliştiği zaman kesinlikle etkin kararlar ve çözümleri gerektiren bir yığın problemler ve durumlarla karşılaşacaktır. Karar verme yetkisi ergeç ilgili yöneticilere devredilmelidir. Gittikçe artan oranda karar verme gücünün dağıtılma zorunluluğu olduğu zaman, şirket yerel olmak zorunda kalacak, aksi halde kendi etkinliği temelinden azalacaktır.

Yerinden yönetim : Üstün Yönleri

Yerinden yönetimin başlıca üstünlüklerinden biri, önemli karar vericileri uzun süreli mali tasarımı veya planlama gibi büyük kararlar üzerinde yoğunlaşmaları ve şirketin büyüme ve gelişmesini yönlendirmeleri için serbest bırakmasıdır.

Aynı zamanda, yerinden yönetim yerel veya branş düzeyinde karar vermeyi geliştirebilir. Neden? Çünkü ünite yöneticileri kendi ünitelerinin problemleri ile doğrudan ilgilidirler ve bir problem ya da durum olduğu zaman onu karşılamaya hazırdırlar. Bağımsızlık veya karar alma yetkisinin verilmesi durumunda yöneticiler, karşılaşılan durum daha büyük bir problem haline gelmeden veya gerçek nedenler anlaşılabilir hale gelmeden önce derhal devreye girebilirler.

Ünite seviyesinde yerinden yönetimin yöneticilere nasıl yardım edeceği ile ilgili bir örnek olarak, bir süt şirketi branş yöneticileri tarafından gösterilmiştir. Önceleri merkez büro süthane için süt ve kremayı satın alırdı. Bu sütlerin karakteristiği incelendiğinde bazen az yağlı ve bozuk oldukları görülürdü. Satın alma yerel duruma getirildikten sonra, branş yöneticileri kendi bölgelerindeki çiftçilerle doğrudan ilişkiye girebilmişlerdir. Hatta bazıları süt ve kremayı çiftçilerin getirmesi yerine, çiftliklerden kendileri toplamışlardır. Bir süre sonra, yöneticiler çiftçilerle iyi ilişkiler geliştirmişler ve nisbeten düşük fiyatlarla fazla miktarda

süt alabilmişlerdir. Buna ek olarak, sütlerin kalitesi bütün ülkede aynı düzeyde iyileşme göstermiştir.

Anlık kayıt kurtarma yine yerinden yönetimin bir üstün yönüdür. Yerinden yönetim her ünitenin gereksinmelerini karşılayacak bir kayıt kurtarma sistemine olanak vermesi nedeniyle her bir yönetici kararları zamanında almak için gerekli bilgileri hemen elde edebilir. Böylece işlemlerin akışı bir düzgünlük kazanır.

Yerinden yönetim, bir ünitedeki dar envanter kontrolünü de kolaylaştırabilir. Envanterin merkezi büro kontrolü bir şirkete bırakıldığı zaman her bir fabrikada iyi eğitilmiş bir depocu bir kontrol listesiyle dolaşmış ve gereksinim duyulan verileri elde etmek için odaları ve ambalajlanmış kutuları incelemiştir. Bu basit pahalı olmayan uygulama, merkez bürodan yapılan pahalı ve etkili olmayan envanter kontrolünün yerini aldı.

Yerinden Yönetim : Zayıf Yönleri

Yerinden yönetimin büyük eksikliği üretim işlemlerinin maliyetidir. Önceden tek bir kişi ya da ünite tarafından yönetilen örgüt, birkaç ünite ya da insan tarafından yönetilmeye gerek duyar. Kurum yerinden yönetildiğinde ortaya çıkarılan her yeni görev veya işlem için personele ödeme yapılması zorunluluğu vardır.

Diğer büyük problem, farklı bölümlerde aksaklık meydana geldiği zaman bütün işlemleri kontrol etmektir. Yerinden yönetilen kurumda bilgi ve talimatlar birçok kontrol noktalarından geçer. Eğer bu aşamalardan biri zayıf veya etkisizse bütün kurum bundan zarar görecektir.

Eğer iletişim bozulursa, brans ya da ünite yöneticileri tüm kuruluşa zarar verecek kararlar verebilirler. Kanada, Güney Amerika ve Avrupa'da şubeleri olan büyük bir kuruluşta kurum personeli önemli sorunlarda merkez bürodaki uzmanlara danışmayı ihmal edebilirler. Gerçekte, bu memurlar sorunları kendi başlarına çözebilirler. Örneğin, bir elektrik şirketinde bir yönetici, merkezi araştırma kurumundan gelen her araştırmayı komisyona getirmenin bir şirket kuralı oluşunu bildiği halde dışardaki bir firma ile bir araştırma raporu için anlaşma yapmıştır. Raporun sonucu olarak, kablo bağlamanın değişik bir yöntemini kendi çalışmasına uygulamıştır. Merkez bürodaki memurlar bunun farkına vardıklarında öfkelenmişler ve yönetici neredeyse işini kaybedecekti. Yetkisinin sınırlarını aşması nedeniyle ona çok kızmışlardı. Ye-

rinden yönetilen şirkette yanlış ve hatalı davranma oldukça sık olmaktadır. Eğer yöneticinin yargılanması bitmiş olsaydı, şirketin prestijini ülkenin bütününde sarsmış olabilecekti.

Yerinden yönetimde birçok insan problemleri de vardır. Örneğin bir havacılık şirketinde büro elemanları uygulamaların yönlendirilmesi için güçlü bir aday olarak titiz bir yerel yöneticiyi seçerler. Bu yönetici yalnızca diğer branş yöneticilerinin aldıklarının iki katını almakla kalmayıp, özel ayrıcalıklar ve yetki de aldı. Diğer yöneticiler bunu anladığında moral düştü ve sermaye spekülasyonu hemen iki katına çıktı. Çünkü onlar açıkça taraf tuttuğunu gördüklerinden güvenmişlerdi.

Yerinden yönetim aynı zamanda branş yöneticileri için bir insan ikilemi gösterebilir: Yöneticiler astlarını iyi bir iş eğitimi-ne tabi tutmak yoluyla kendi yerel örgütlerini kurmalı mıdır? -yalnız anları merkez bürolara kaptırmak korkusu vardır- Merkez büro yöneticileri, üst edimde bulunanları yerel örgüte en değerli oldukları zaman çekip alırlar ya da bir transfere girişirlerse gücenirler.

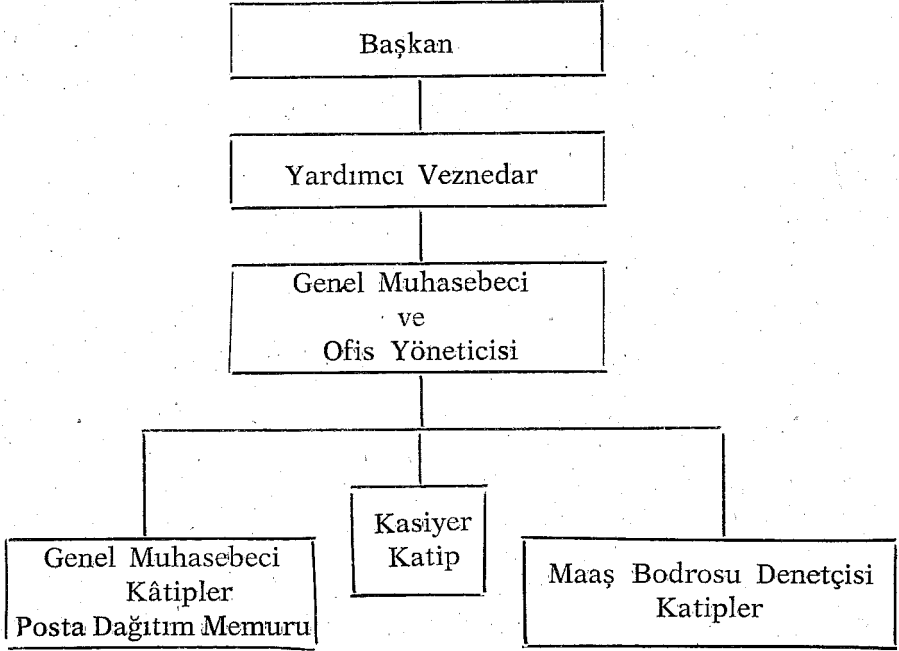
Birini veya Diğerini Seçmek :

Bir kurumun merkezden mi yoksa yerinden mi yönetilmesi için çeşitli kararlar verilebilir. Önce bütün örgüt yapısını belirlemekle sorumlu kişi veya grup, tek bir kontrol, yetki ya da sorumluluk noktasının olup olmamasına karar vermelidir. Tek ürün üreten bir şirket katı kalite ve üretim kontrolünü sürdürmek için ağır derecede merkezleşmiş bir yapıya gereksinim duyabilir. Fakat pek çok durumlarda, bu açık seçik bir karar değildir. Aynı şirket bünyesinde ne merkezleşme ne de yerinden yönetim karşılıklı olarak birbirlerini dışlayamazlar. Bir şirket gereksinmelerine göre her iki yapıyı bütünleştirebilir.

Diğer önemli düşünce, kararlardan hangi personel etkilenecektir? Bağımsız olarak işlevde bulunmak için yeterince iyi eğitilmişler midir? Hem merkezleşme ve hem de yerelleşmedeki bir değişiklik, rekabet ve direnmenin hangi çeşitlerini tamamen harekete geçirebilir? Bu değişiklik herhangi bir rol veya grup anlaşmazlıklarına sebep olabilir mi? Böyle bir değişimin gelecek iş gücü planlaması ve kestirimi için doğurguları nelerdir? Yönetim felsefesinin tipi konusundaki karar personel kullanım tipi ile farklı grupları koordine etme veya dağıtmanın olası sonuçlarına ge-

niş ölçüde bağlı olacaktır. Örneğin, iki şirket arasında bir ortaklık oluşturulduğunda her iki gruba uygulamak için aynı kuralları kabul etmek mantıksız olabilir. Bir otel grubu topluluğunun diğer oteller üzerinde hakimiyet kurduğunu söyleyelim. Bir gelenek içinde eğitilmiş otel yöneticileri, diğer gelenekler içinde eğitilmiş otel yöneticileri gibi, aynı durumda iş yapmaya muktedir olmayabilirler veya yöneticilerden bir grup, daha üst yönetimden gelen yardım ve emirlere alışkın olabilirler. Onların ani ve bağımsız olarak iş yapacaklarını beklemek mantıksız olabilecektir.

Muhasebe bölümü



YERELLEŞTİRİLMİŞ MUHASEBE İŞLEVİ

Yerinden yönetimin derecesi, yönetim hiyerarşisi daha düşük düzeyde verilen kararların sayısı ve önemi ile artmaktadır. Örneğin, bu kuruluşta herhangi bir diğer kişiye danışmaksızın ofis yöneticisi tarafından onaylanabilen her harcamanın para sınırları ne kadar büyük olursa, yerinden yönetimin etkinlik derecesi de o kadar büyük olacaktır.

Bu durumda, söz konusu personel tipleri için, merkezi ya da yerel uygulamaların olup olmayacağı tayin edilmelidir.

İlkönce yetkinin nereye aktarılabilceğini veya aktarılması gerektiği ve kimin bunu ele alacağını incelemeyen yönetsel yapı hususunda bir karar verilemez. Bu yüzden önemli bir soru: Merkez bürodaki bir bölüm başkanı, bir branş ofisindeki bir ünite yöneticisi veya bir ünite bölüm yöneticisi üzerinde ne kadar yetki kullanılmalıdır? Örneğin, merkez bürodaki şef R ve D yöneticisi branş araştırma şeflerine karşı yalnızca bir danışman olarak mı hareket etmeli veya bilfiil tüm seviyelerdeki araştırma etkinliklerini yönlendirmeli midir? Bu kişi bir projeye girişmeden önce daha üst seviyedekilerine danışmalı mı veya özerk mi olacaktır?

Burada açıklığa kavuşturulması gereken diğer bazı sorular vardır: Merkezi kurum branş, yöresel veya işlem bölüm üniteleri ile ne çeşit ilişkilere sahip olacaktır? Örneğin, genel satış yöneticisi belli bir bölgeye ait veya yöresel satış yöneticileri ile doğrudan ilgilenen mi veya belli bir bölgeye ait yöneticiler, yukarıdan gelen müdahale olmaksızın, yerel satış yöneticilerini denetleyecek mi?

Yönetmel yapı hakkında en önemli tek karar, iktisadi ve rekabet yönünden şirket için en iyi işleyecek modeldir. Cevap, ağırlıklı olarak endüstrinin ve rekabetin doğasına, pazar tipine ve şüphesiz kuruluşun amaçlarına bağımlı olmaktadır. Örneğin, ekmek endüstrisinde hangi ürünün hergün ne kadar pişirileceğine doğru şekilde karar vermek önemlidir. Bunu başarılı şekilde yapabilmek için karar vericiler, yerel zevkleri ve hava koşullarını gözönüne almak zorundadırlar. Bunun ulusal seviyede başarıyla uygulanamayacağı ortadadır. Bu nedenle, ekmek endüstrisi için en etkili yönetsel yapı, bu özgün düşünceler tarafından etkilenir.

Bu örgütün merkezi mi yoksa yerinde yönetim biçimi mi olacağı, diğerlerine olduğu kadar ağırlıklı şekilde yukarıda belirtilen tüm etkenlere bağılı olmaktadır. Burada tüm olanakları ve gözönüne alınan hususları ayrıntılı olarak incelemek olanaksız olacaktır. Bir yönetsel felsefe seçilmesi konusunda hatırlanacak en önemli nokta, doğru sistemin her bir ayrı şirket için en iyi işleyen sistem olduğudur. Kendinize şöyle bir soru sorun: Sistem bugün için çalışmakta mıdır ve gelecekte bu sistem nasıl değiştirilebilecektir?

A.Ü. EĞİTİM BİLİMLERİ FAKÜLTESİ YAYINLARI

| Yayın No. | Kitabın Adı | Yazarı | Fiyatı |
|-----------|---|----------------------------|--------|
| *1 | A.Ü. Eğitim Fakültesi Bülteni | Müşterek | |
| 2 | A.Ü. Eğitim Fakültesi | Müşterek | |
| *3 | Çocuk Hukuku | Doç. Dr. Ali Naim İnan | 13.00 |
| 4 | Biyoloji (Temel Bilgi) | Prof. Dr. Mihri Mimioğlu | 25.00 |
| *5 | Ergenin Gelişi, Etki Yapan Etken. | Doç. Dr. Fatma Varış | 17.00 |
| 6 | Türk Sosyolojisi Bibliyografyası | Doç. Dr. Mahmut Tezcan | 57.00 |
| 7 | 1918 Yılı Öğrenci Hareketleri (Dünyada ve Türkiye'de) | Symposium | 32.00 |
| *8 | Türkiyede Eğitim Eşitsizliği | Dr. Sevim Tunç | 10.00 |
| *9 | Okul İdaresinde Yapı ve Davranış. | Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu | 15.00 |
| *10 | İlim Felsefesi | Prof. Hilmi Ziya Ülgen | 23.00 |
| *11 | Halk Eğitimine Giriş | Prof. Dr. Cevat Geray | 15.50 |
| *12 | Birey. Toplum. Faktör. Göre. Lise Öğr. Meslek Seçimleri | Doç. Dr. Şefik Uysal | 19.20 |
| *13 | Mukayeseli Eğitim | Doç. Dr. Fatma Varış | 20.00 |
| *14 | Eğitim Sosyolojisi | Prof. Dr. Hamide Topcuoğlu | 24.00 |
| *15 | Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar | Doç. Dr. Ziya Bursalıoğlu | 16.00 |
| 16 | Sün Köyünün Etnolojik Tetkiki | Prof. Dr. Nermin Erdentuğ | 5.50 |
| *17 | Eğitim Yönetiminde Teori ve Uy. | Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu | 11.50 |
| *18 | Çocuk Psikolojisi 1. Cilt (Çev.) | Prof. Dr. Gülseren Günçe | 13.00 |
| *19 | Eğitim Tarihi (İlk Çağ) I | Prof. Dr. H. Ali Koçer | 20.00 |
| *20 | Eğitimde Program Geliştirme | Prof. Dr. Fatma Varış | 21.00 |
| *21 | Konuşma Özürlü Çocuklar ve Eğitim. | Yahya Özsoy | 18.00 |
| *22 | Çocuk Psikolojisi II cilt (Çev.) | Prof. Dr. Gülseren Günçe | 24.00 |
| 23 | Türkiye'de Lisans Üstü Eğitim (Pozitif Bil. Temel ve Uyg.) | Prof. Dr. Fatma Varış | 20.00 |
| 24 | Kan Gütmeye İlişkin Sosyolojisi | Doç. Dr. Mahmut Tezcan | 24.00 |
| *25 | Eğitim Ekonomisi | Prof. Dr. Necdet Serin | 12.50 |
| *26 | Yazılı ve Sözlü Anlatım | Dr. Enise Kantemir | 16.00 |
| *27 | Çocuk Psikolojisi III. cilt | Prof. Dr. Gülseren Günçe | 12.00 |
| *28 | Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar | Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu | 12.00 |
| 29 | Türkiye Türk Toplum. Kültürel Antropolojik (Etnolojik) İncele. | Prof. Dr. Nermin Erdentuğ | 9.00 |
| 30 | Görme Özürlüler Gelişim | Dr. Mitat Enç | 12.00 |
| *31 | Eğitim Yöneticisinin Dav. Etken. | Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu | 9.00 |
| 32 | Türkiye'de Yüksek Öğretim Bib. | Doç. Dr. M. Ali Kısakürek | 6.00 |
| *33 | Eğitim Yöneticisinin Sistemi Değerlendirmesi | Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu | 11.00 |
| 34 | Türkiye'de Lisans Üstü Eğitim | Prof. Dr. Fatma Varış | 27.00 |
| *35 | Üstün Beyin Gücü | Dr. Mitat Enç | 26.00 |

Not : * İle İşaretli Olan Yayınların Mevcudu Tükenmiştir.

| Yayın No. | Kitabın Adı | Yazarı | Fiyatı |
|-----------|---|---|--------|
| 36 | 50. Yıla Armağan | Müşterek | |
| 37 | Sosyal Bilimsel Öğretimi (Üniversite Lisans Seviye. İlişkin Sor.) | Prof. Dr. Şefik Uysal | 30.00 |
| 38 | Liselerde Sosyal Bilim. Öğret. | Doç. Dr. S. Çetin Özoglu | 44.00 |
| *39 | Geri Zekalı Çocuk. Eğitimi | Doğan Çağlar | 52.40 |
| 40 | Üniversiteye Girişin Yen. Düz. | Prof. Dr. Cemal Mihçioğlu | 8.00 |
| 41 | II. Meşrutiyet Devrinde Edebi. | Doç. Dr. Cahit Kavcar | 47.60 |
| 42 | Eğitim Yönetiminde Teori ve Uyg. | Prof. Dr. Ziya Bursahoğlu | 13.00 |
| *43 | Çocuk Psikolojisi I. II. Cilt (Çev.) | Prof. Dr. Gülseren Günce | 35.00 |
| 44 | Türklerle İlgili Stereotipler | Doç. Dr. Mahmut Tezcan | 60.00 |
| *45 | Uyumsuz Çocukların Eğitimi | Dr. Doğan Çağlar | 30.00 |
| *46 | Çağdaş İnsanda Normal Dışı Dav. | Prof. Dr. Engin Gençtan | 20.00 |
| *47 | Türk Milli Eğitim Teşkilatı | Prof. Dr. H. Ali Koçer | 60.00 |
| 48 | Hal Köyünün Etnolojik Tetkiki | Prof. Dr. Nemmin Erdentuğ | 25.00 |
| 49 | Özel Eğitime Giriş | Doç. Dr. Mitat Enç Dr. Yahya Özsoy | |
| 50 | Encümen-i Danış | Dr. Doğan Çağlar | 35.00 |
| *51 | Eğitim Yöneticisinin Yeterli. | Prof. Dr. Kenan Akyüz | 16.20 |
| 52 | İşe Giriş Yarışma Sınavları | Prof. Dr. Ziya Bursahoğlu | 25.00 |
| *53 | Eğitimde Program Geliştirme | Prof. Dr. Cemal Mihçioğlu | 15.00 |
| *54 | Üniversitelerimizde Yenileşme | Prof. Dr. Fatma Varış | 30.00 |
| 55 | Öğretmen Yetiştiren Kurumlarda Öğretmenlerin Tutumu | Doç. Dr. M. Ali Kısaktirek | 45.00 |
| 56 | Ortopetik Özürlü Çocuklar | Doç. Dr. Leyla Özyürek | 55.00 |
| 57 | Fakülte Rehberi 10. Yıl. Yay. 1 | Dr. Doğan Çağlar | 15.00 |
| 58 | 10 Yıla Armağan 10. Yay. 2 | Müşterek | 10.00 |
| 59 | A.Ü.E.F Araş. İnceleme Bibli. 10. Yıl Yayınları No. 3 | Müşterek | 10.00 |
| 60 | A.Ü Eğitim Fakültesi Mezunları 10. Yıl Yayınları No: 4 | Müşterek | 20.00 |
| *61 | Mesleki ve Teknik Eğitim Pren. | Prof. Dr. Hıfzı Doğan Doç. Dr. Cevat Alkan | |
| *62 | Çocuk Psikolojisi I. II. III. (Çev.) | Dr. İlhan Sezgin | 35.00 |
| *63 | Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Dav. | Prof. Dr. Gülseren Günce | 75.00 |
| 64 | Ülkemizde Endüstrileşme ve Tek. Eğt. | Prof. Dr. Ziya Bursahoğlu | 25.00 |
| 65 | Küder İlgil Alanları Ter. Envant. | Prof. Dr. Hıfzı Doğan | 60.00 |
| 66 | Programlı Öğretim (Çev.) | Doç. Dr. Çetin Özoglu | 10.00 |
| *67 | Eğitimde Rehberlik | Dr. Alişan Hızal | 25.00 |
| *68 | Eğitim Planlaması | Doç. Dr. Çetin Özoglu | 20.00 |
| *69 | Çağdaş İnsanda Normal Dışı Dav. | Doç. Dr. Mahmut Adem | 30.00 |
| | | Prof. Dr. Engin Gençtan | 45.00 |

Not : * İle İşaretleli Olan Yayınların Mevcudu Tükenmiştir.

| Yayın No. | Kitabın Adı | Yazarı | Fiyatı |
|-----------|--|--|--------|
| *70 | Eğitim Bilimine Giriş | Prof. Dr. Fatma Varış | 20.00 |
| 71 | Eğitim Yönetiminde Teori ve Uy. | Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu | 10.00 |
| 72 | Eğitim Yön. Sis. Değerlendirme | Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu | 10.00 |
| 73 | Halk Eğitimi I. II. III. Cilt | Prof. Dr. Cevat Geray | 50.00 |
| 74 | Le Français Par Les Vocabulaires | Gkutman H. Kaya Öztas | 25.00 |
| 75 | Eğitimde Program Geliştirme | Prof. Dr. Fatma Varış | 40.00 |
| 76 | Sosyal Sapma Sos. Kontrol | Doç. Dr. Alzan Eserpek | 35.00 |
| 77 | Eğitim Ekonomisi | Prof. Dr. Necdet Serin | 25.00 |
| 78 | Okul Yönetiminde Yeni Ya. Dav. | Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu | 50.00 |
| 79 | Çocuk Psikolojisi I. II. III. (Çev.) | Prof. Dr. Gülseren Günçe | 100.00 |
| 80 | Üniversite Yönetiminin Uluslar- arası Sorunları Sempozyumu | Müşterek | |
| 81 | Analiz ve Program Hazırlama | Prof. Dr. Hıfzı Doğan | 45.00 |
| 82 | Geri Zekalı Çocuklar ve Eğitimi | Doç. Dr. Doğan Çağlar | 90.00 |
| 83 | Üstün Beyin Gücü | Doç. Dr. Mitat Enç | 50.00 |
| 84 | Mukayeseli Eğitim | Prof. Dr. Fatma Varış | 115.00 |
| 85 | Eğitim Ortamları | Doç. Dr. Cevat Alkan | 40.00 |
| *86 | Öğretmen Örgütlenmesi | Prof. Dr. Yahya Akyüz | 75.00 |
| 87 | Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri | Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu | 30.00 |
| 88 | Akademik Başarımın Kestirilmesi | Doç. Dr. İlhan Akhun | 115.00 |
| 89 | Eğitim Tarihi | Prof. Dr. H. Ali Koçer | 120.00 |
| 90 | Mesleki Teknik Eğitim Prensipleri | Prof. Dr. Hıfzı Doğan Doç. Dr. Cevat Alkan Doç. Dr. İlhan Sezgin | 175.00 |
| 91 | Eğitim Sosyolojisine Giriş | Doç. Dr. Mahmut Tezcan | 200.00 |
| 92 | Atatürk Devrimleri ve Eğitim Sempozyumu | Müşterek | |
| 93 | Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri | Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu | 100.00 |
| 94 | Hizmet İçi Eğitim | Doç. Dr. Haydar Taymaz | 100.00 |
| 95 | Özel Eğitime Giriş | Doç. Dr. Doğan Çağlar | 180.00 |
| 96 | Uyumsuz Çocuklar ve Eğitimi | Doç. Dr. Doğan Çağlar | 130.00 |
| 97 | Toplum Bilimine Giriş | Doç. Dr. Mine Tan | 90.00 |
| 98 | Eğitim Bilimine Giriş | Prof. Dr. Fatma Varış | 110.00 |
| 99 | Kan Davaları | Doç. Dr. Mahmut Tezcan | 80.00 |
| 100 | Sosyal Bilimlerde Lisans Program Modelleri | Doç. Dr. M. Ali Kısakürek | 160.00 |
| *101 | Öğrenci El Kitabı (EFAM) | Müşterek | |
| 102 | Öğretmenlere Yönelik Hizmetiçi Eğitim Programlarının Etkinliği | Doç. Dr. Leyla Özyürek | 120.00 |
| 103 | Türk Milli Eğitim Teşkilatı | Prof. Dr. H. Ali Koçer | 165.00 |
| 104 | Liselerde Öğrencilerin Akademik Başarılarının Değerlendirilmesi | Dr. Nizamettin Koç | 70.00 |
| 105 | Yazılı ve Sözlü Anlatım | Dr. Enise Kantemir | 150.00 |

Not: * İle İşaretli Olan Yayınların Mevcudu Tükenmiştir.

| Yayın No. | Kitabın Adı | Yazarı | Fiyatı |
|-----------|--|----------------------------|--------|
| 106 | Önlisans Eğitim ve Teknik Eğitimde Uygulanabilirliği | Doç. Dr. Niyazi Karasar | 140.00 |
| 107 | Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış | Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu | 200.00 |
| 108 | Örgütsel Davranış | Doç. Dr. İ. Ethem Başaran | 170.00 |
| 109 | Kalkınma Planlarında Eğitimimizin Hedefleri ve Finansmanı | Doç. Dr. Mahmut Adem | 200.00 |
| 110 | Hipotez Testi İle İlgili Bir Araştırma | Doç. Dr. İ. İlhan Akhun | 150.00 |
| 111 | Temel Eğitim Yönetimi | Doç. Dr. İ. Ethem Başaran | 175.00 |
| 112 | Örgütsel Davranışının Yönetimi | Doç. Dr. İ. Ethem Başaran | 240.00 |
| 113 | Teftiş | Doç. Dr. Haydar Taymaz | 125.00 |
| 114 | Türk Eğitim Tarihi | Prof. Dr. Yahya Akyüz | 230.00 |
| 115 | Ortopedik Özürlü Çocukların Eğitimi | Doç. Dr. Doğan Çağlar | 200.00 |
| 116 | Boş Zamanların Değerlendirilmesi | Doç. Dr. Mahmut Tezcan | 285.00 |
| 117 | Programlı Öğretim Yönteminin Etkenliği | Doç. Dr. Alişan Hızal | 430.00 |
| 118 | Mesleki Rehberliğin Bireylerin Yetenek ve İlgilerine Uygun Meslekleri Tanımlarına Etkisi | Doç. Dr. Yıldız Kuzgun | 285.00 |
| 119 | Edebiyat ve Eğitim | Doç. Dr. Cahit Kavcar | |

EĞİTİM FAKÜLTESİ DERGİLERİ

| YIL | CİLT | SAYI | FİYATI |
|-------|------|------|--------|
| *1968 | 1 | 14 | 10.00 |
| *1969 | 2 | 14 | 21.00 |
| *1970 | 3 | 14 | 12.00 |
| *1971 | 4 | 14 | 20.00 |
| *1972 | 5 | 1-2 | 18.00 |
| *1972 | 5 | 3-4 | 16.00 |
| *1973 | 6 | 1-4 | 30.00 |
| *1974 | 7 | 1-4 | 40.00 |
| *1976 | 8 | 1-4 | 20.00 |
| *1977 | 9 | 1-4 | 20.00 |
| *1978 | 10 | 1-4 | 20.00 |
| *1979 | 11 | 1-4 | 20.00 |
| *1980 | 13 | 1-2 | 10.00 |
| 1981 | 14 | 1-2 | 10.00 |
| 1982 | 15 | 1 | 100.00 |