

## **Teknik Lise Müdürlerinin Döner Sermaye İşlerinin Yönetiminde Karşılaştıkları Riskler ve Yönetme Yöntemleri: Ankara Örneği**

**İlknur Çalışkan Maya\*\***

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

### **Özet**

Bu çalışma, teknik lise müdürlerinin döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları risklerin neler olduğunu ve bu riskleri hangi yöntemlerle yönettiklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma tarama modelinde olup, araştırmada görüşme yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubunu Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan 21 teknik lisenin müdürü oluşturmaktadır. Ancak görüşme yapılabilen müdür sayısı 20'dir. Veriler, nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi kullanılarak çözümlenmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır: 1) Teknik lise müdürleri, bu tür liselerde görülmesi beklenen risklerden bazıları ile karşılaşmadıklarını belirtmeleri nedeniyle, onlar döner sermaye işlerinin yönetimindeki risklerin hepsinin farkında değildir. Ancak yine de müdürler, döner sermaye işlerini yönetirken riskle en çoktan en aza doğru; ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi, malzeme satın alınması ve depolanması, sipariş alınması, döner sermaye hesaplarının tutulması ve döner sermayeden çalışanların pay alması işlerinde karşılaşmaktadırlar. 2) Teknik lise müdürleri, döner sermaye işlerini yönetirken karşılaştıkları risklerin yönetiminde en çoktan en aza doğru riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerini kullanmaktadırlar.

\* Bu makale, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Hüseyin BAŞAR'ın danışmanlığında yapılan doktora tez çalışmasına dayalı olarak yazılmıştır.

\*\*1996'da Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği'nden mezun oldu. Bilim uzmanlığını 1998 'de Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı'ndan aldı. 2008 yılında, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'ndan mezun olarak Dr. oldu. 2009 yılından itibaren Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde Yard.Doç.Dr. olarak çalışmaktadır. Yazarın Kadınlar ve Liderlik, AB Eğitim Sistemleri, Eğitimde Sosyal Adalet ve Eğitim Örgütlerinde Risk Yönetimi konularında uluslararası ve ulusal düzeyde hakemli dergilerde yayınlanmış makaleleri ve uluslararası ve ulusal düzeydeki sempozyumlarda sunulmuş bildirileri bulunmaktadır.

## **Giriş**

Örgütler, her ne kadar insan, enerji, zaman ve para gibi maddi kaynaklara sahip olsalar ve yöneticiler görevlerini yerine getirirler de örgütlerin amaçlarını olumsuz yönde etkileyecek birtakım olayların ya da durumların ortaya çıkma olasılığı her zaman söz konusu olabilir. Bu durum, başta yöneticiler olmak üzere çalışan diğer personelin bilgi ve beceri yönünden yetersizliğinden kaynaklanabildiği gibi örgütsel süreçlerin etkili bir şekilde işletilememesinden, örgüt içindeki ve dışındaki değişimlerden de kaynaklanabilir. Bu durum, risk yönetiminin örgütler için önemini ortaya koymaktadır. Çünkü, örgüt yönetimi temelde karar süreçleridir (Bursalıoğlu, 1998) ve örgütlerde alınan her türlü karar birtakım riskler içerebilir.

Risk kavramı alan yazında, örgütlerde amaçlara ulaşılmasını engelleyen olayların meydana gelme olasılığı ya da kayıpların mümkün olması durumu şeklinde tanımlanırken (Dorfman 2002); risk yönetimi, kurumun karşılaştığı veya karşılaşılabileceği riskleri nasıl ele alacağına ilişkin bilimsel bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Güler, 2004; Vaughan, 1997).

Risk yönetimi, birçok katkıları bulunması bakımından tüm kurum ve işletmeler için önemlidir. Bu katkılara örnek olarak şunlar verilebilir: Amaçları gerçekleştirme olanağı sağlayarak kurumun varlığının sürdürmesini, kendini geliştirmesini ve gelecekte daha çok fırsatlar yakalamasını, güvenli bir çalışma olanağı sunarak insan kaynaklarının korunmasını, sermayenin maliyetini ve olası kayıpları azaltarak gelirlerin çoğalmasını, yarışma üstünlüğü sağlayarak ekonomik gelişme olanağı ve itibarın çoğalmasını sağlama (Fıkrkoca, 2003; Morgan, 2004).

Risk yönetimi, birtakım yöntemlerin kullanılması yoluyla olmaktadır. Bu yöntemler; alan yazında (Ababneh, 2000; Lam, 2003; Sokolow, 2004; Woodlock ve Ross 2001;) riskten kaçınma, riski önemsememe, riskle birlikte yaşama, kaybı önleme veya azaltma, riski kendi kendine finanse etme, riski paylaşma ve riski yönlendirme olarak yedi şekilde belirlenmiştir. Risk yönetim çabalarının tümünün kaybı önlemeye yönelik olduğu, riskten tamamen kaçınıldığında veya yönlendirildiğinde riskin ortadan kalktığı ya da riskten kısmen kaçınıldığında veya yönlendirildiğinde riskin azaldığı düşünüldüğünde kullanılan yöntemler riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma şeklinde üçe indirilebilir.

Riski üstlenme alanyazında, olası kayıpları göz önüne alarak riski kabul etme şeklinde bir davranış gösterme olarak tanımlanmaktadır (Kindler, 1990). Ancak, olası kayıpları göz önüne almaksızın riski kabul etme veya üstlenme durumu da söz konusu olabilir. Oysa ki, bu yöntemin uygulanmasında olması gereken kurumların riskleri bilinçli, verilere dayalı ve riskle baş edebilme yeteneği ölçüsünde üstlenmeleridir. Riski üstlenme yöntemi, hem kayıp şiddetinin hem de olasılığının düşük, riskin insan kaynakları ya da finansal sonuçlarının önemsiz olduğu ve riski üstlenmenin fırsat yarattığı zamanlarda iyi bir seçenek olabilir. Aksi hâlde gerçek bir fırsat yoksa, riski üstlenmenin anlamı yoktur (Fıkrkoca, 2003).

Riskten kurtulma yöntemi, kayıp şiddeti veya olasılığı yüksek olduğunda ya da riskin kuruma kazanç sağlama fırsatı getirmemesi durumunda kullanılması uygun olan yöntemlerden biridir (Dorfman, 2002; Sokolow, 2004). Kayıp olasılığı bütünüyle ortadan kaldırıldığında, risk yok olacağı için bu yöntem, risk yönetiminde istenilir sonuca ulaştıran yöntemlerden biridir. Bu yöntemi kullanan yönetici, riskin yaratacağı potansiyel kayıplara uğramayacağını bilmektedir (Coccia, 2005; Hillson, 2002; Kallman, 2003; Little, 2005).

Riskten kurtulma yöntemi, her türlü riski ele almak için uygun bir yöntem olmayabilir. Çünkü, beklenmeyen kayıpların ortaya çıkma olasılığı her zaman mevcut olabildiği gibi, bazı durumlarda bu yöntemin kullanılması yeni riskler yaratabilir ya da bazı riskler kurum için temel olup kaçınılmaz olabilir. Örneğin tünelin çökmesi riski, madencilik işletmeleri için kaçınılmaz türden bir risktir (Williams ve Heins, 1989).

Riski azaltma yöntemi, kaybın potansiyel şiddetini azaltmayı amaçlamaktadır. Bu şekilde, riskin kurum için kabul edilebilirlik düzeyinin yükselmesi sağlanmaktadır. Riski azaltma, kaybın şiddeti yüksek ve kayıp birtakım önlemler alınmasına rağmen kaçınılmaz olduğunda uygun bir yöntem olabilir (Athearn ve diğerleri, 1989; Dorfman, 2002; Little, 2005). Bir kurumda riski azaltma yöntemi; riski paylaşma, riski yayma ve riskin bir bölümünü yönlendirme gibi etkinliklerle uygulanabilir (Dean ve diğerleri, 2000; Malecki ve Flitner, 2001).

Risk ve risk yönetimi kavramlarının, kâr amaçlı çalışan fabrika ve banka gibi işletmeler ile finans piyasalarında sıkça kullanılması, bu iki kavramın ekonomi sektörü ile bütünleşmesine yol açmaktadır. Oysa eğitim kurumları da birtakım risklerle karşılaşabilmekte ve risk yönetimi bu kurumlarda başarı ile uygulanabilmektedir (Williams ve Heins, 1989). Nitekim Whitfield (2003) yaptığı araştırmada, kârâ dayanan sektörden türetilmiş olan girişimci çaplı risk yönetimi modellerinin yükseköğretimde uygulanabileceğini göstermiştir.

Risk yönetiminin, eğitim kurumları için iki yönden önemli olduğu söylenebilir. Birincisi, eğitim kurumlarının, karar süreçleri ile kurulup işlevselliğini sürdürmesi ve işleyişi boyunca birtakım sorunlarla karşı karşıya kalmasıdır (Başaran, 1996). Çünkü alınan her kararın doğru olduğu kadar, yanlış olma ihtimali de olabileceği (Erdoğan, 1996) için eğitim yöneticisi, aldığı kararın yanlış olması durumunda oluşabilecek riski önceden üstlenmiş demektir. Bu durumda eğitim yöneticisinin, okulun amaçlarını olumsuz yönde etkileme olasılığı bulunan risklerle her zaman karşı karşıya kaldığı söylenebilir. İkincisi, eğitim kurumlarının temel ögesinin insan olması ve eğitsel etkinliklerin maliyetinin yüksekliğidir. Tüm bu nedenlerle eğitim yöneticisi, kurumunda karşılaştığı veya karşılaşabileceği riskleri belirlemeli ve yönetebilmelidir (Katz, 1998; Parry, 1983; Sokolow, 2004).

Risk yönetimi, eğitim örgütleri içerisinde işletmecilik işlerinin yoğun olarak görüldüğü teknik öğretim kurumlarında başarıyla uygulanabilir. Döner sermayesi bulunan teknik liselerin amaçlarının ve yönetim şeklinin işletmelerle büyük ölçüde benzerlik gösterdiği söylenebilir. Öte yandan, teknik liselerin eğitim sistemi içerisinde yer alan diğer okul türlerine göre hem maliyetlerinin, hem de eğitim programlarının uygulanması sırasında tehlikeli sonuçlar ortaya çıkma olasılığının yüksek olması, bu okullardaki risklerin yönetilmesinin önemini ortaya koymaktadır.

Okul işletmeciliği işlerinden biri olan döner sermaye işleri, mesleki ve teknik öğretim okullarında öğrencilerin, döner sermaye aracılığı ile alınan siparişler ve hazıra yapılan işler üzerinde fiilen çalışarak meslekleri ile ilgili konuları daha iyi öğrenmelerine ve öğrendiklerini kalıcı bir şekilde pekiştirmelerine yardımcı olmak; piyasa ve sanayinin ihtiyaç duyduğu eğitilmiş ara insan gücünün iş hayatı şartlarına göre yetiştirilmesine katkı sağlamak; okullardaki mevcut atölye kapasitesi, makine parkı ve teknik insan gücü potansiyelini ekonomiye kazandırmak, uygulamalı eğitim için genel bütçeden ve aile bütçesinden harcanan giderleri azaltmak amaçları ile yapılmaktadır. Bu işler yasal-yönetimsel metinler dikkate alınarak beş alt iş dilimine ayrılabilir. Bu iş dilimleri şunlardır: a) Sipariş alınması, b)

Malzeme satın alınması ve depolanması, c) Ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi, d) Döner sermaye hesaplarının tutulması ve e) Döner sermayeden çalışanların pay alması.

Türkiye’de eğitim yönetimi alanında, lise müdürlerinin döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları riskler ve bunları hangi yöntemlerle yönettiklerine ilişkin bir araştırmaya rastlanmamış olması nedeni ile bu araştırmanın yöneticiler ve araştırmacılar için başvuru kaynağı olabileceği düşünülmüştür. Bu nedenle çalışma, teknik lise müdürlerinin döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları risklerin neler olduğunu ve bu riskleri hangi yöntemlerle yönettiklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranacaktır: 1) Teknik lise müdürleri, a) sipariş alınması, b) malzeme satın alınması ve depolanması, c) ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi, d) döner sermaye hesaplarının tutulması, e) döner sermayeden çalışanların pay alması işlerinde hangi risklerle karşılaşmakta ve bunları hangi yöntemlerle yönetmektedirler?

### **Yöntem**

Araştırma, teknik lise müdürlerinin döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları risklerin neler olduğu ve bu riskleri hangi yöntemlerle yönettikleri konusunda derinlemesine bilgi elde etmeyi amaçladığından araştırmada görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmelerde sorulacak sorular, önceden belirlenmiştir. Ancak, görüşmede açıklanması istenilen durumlara göre ek sorular yöneltilmiştir. Bu nedenle kullanılan görüşme türü, yarı yapılandırılmış görüşmedir.

### **Çalışma Grubu**

Araştırmada, evren ve onu temsil edici bir örneklem almak yerine araştırmanın amaçları ve araştırmacının olanakları düşünülerek Ankara ili merkez ilçelerde bulunan ve MEB Erkek ve Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü’ne bağlı olan yirmibir teknik lisenin müdürü çalışma grubu olarak alınmıştır. Ancak yirmi teknik lise müdürü ile görüşme yapılabilmektedir. Araştırmanın merkez ilçelerdeki teknik liselerle sınırlandırılmasının nedeni, bu liselerdeki döner sermaye çalışmalarının merkez dışı ilçelerdeki teknik liselere göre daha yoğun ve bu liselerin çeşitli alanlarda ürün / hizmet üretmeleri nedeniyle döner sermaye işlerinde pek çok okulu temsil edecek özellikler taşıyor olmasıdır. Bu nedenle merkez ilçelerdeki teknik liselerin, risk ile daha çok karşılaşılacak ve bunun sonucunda risk yönetimi ile daha çok ilgili liseler olduğu ve araştırmanın amacına hizmet ettiği söylenebilir.

### **Verilerin Toplanması**

Görüşmeler, araştırmacının önceden randevu alıp, belirlenen gün ve saatlerde müdürleri liselerinde ziyaret etmesi ile yüzyüze ve bireysel olarak gerçekleştirilmiştir. Veriler, görüşme esnasında akıcılığı sağlamak, veri kaybını önlemek ve zaman kazanmak açısından lise müdürlerinin izni alınarak ses kayıt cihazına kaydedilmiştir.

Araştırmada veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu ile toplanmıştır. Hazırlanan form hakkında uzman görüşü alınmış ve aracın geçerliliği uzman görüşleriyle desteklenmiştir. Bundan başka, teknik lise müdürleri ile liselerinde karşılaştıkları riskler ve bu riskleri nasıl yönettikleri konusunda ön görüşme yapılmıştır. Yirmi lise müdürü ile yapılan görüşmelerden sonra da, görüşme aracının güvenilirliği için kura ile belirlenen beş lise müdürü ile bir ay sonra ikinci bir görüşme daha yapılmıştır. Birinci görüşmedeki soruların yanıtlarının anlamları ile ikinci görüşmedeki soruların yanıtlarının anlamları arasında fark

olup olmadığı cümleler esas alınarak bakılıp, karşılaştırmalar yapılmış ve sonuçların tutarlı olduğu görülmüştür. Bu durum, aracın güvenilirliğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Görüşme aracının geçerliliği için bilimsel yayınlar ve yasal-yönetmelik metinler taranmış ve araç, liselerdeki döner sermaye işlerinin hepsine ilişkin soruları içerecek şekilde, lise döner sermaye işlerinin beş alt basamağı ile ilgili sorulardan oluşturulmuştur. Bu nedenle, aracın geçerliliğinin olduğu söylenebilir. Araştırmanın nitel boyutunda iç geçerlilik "inandırıcılık" veri kaynakları ve araştırmacı çeşitliliğine gidilerek sağlanmaya çalışılmıştır (Cohen, Manion ve Morrison, 2000; Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Araştırmacı çeşitliliği için, nitel araştırma deneyimi olan üç uzmandan görüş ve önerileri alınmıştır. Araştırmanın iç geçerliliği için yapılan işlemler, "tutarlılık incelemesi" olarak araştırmanın iç güvenilirliğine katkı sağlamıştır. Diğer taraftan, araştırmanın dış geçerliliği için "aktarılabirlik" gerçekleştirilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu nedenle, araştırmanın raporlaştırılması sırasında teknik lise müdürlerinin ifadelerinden bazı örnekler olduğu gibi aktarılmıştır.

### ***Verilerin Çözümlemesi***

Tüm veriler, araştırmacı tarafından anlamı bozulmadan ve herhangi bir yorum katılmadan sorular esas alınarak olduğu gibi yazıya geçirilmiş ve nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Böylece her bir soruya verilen yanıtlar, içeriklerine göre anlamlı gruplar haline getirilmiştir. Her riskin ve yönetme yönteminin kaç lise müdürü tarafından söylendiğine bakılarak, sıklığına göre o riske ve yönetme yöntemine bir sayı verilmiştir. Böylece, risk ve yönetme yöntemleri sayıları ve bunların toplamları bulunmuştur.

Araştırmada, teknik lise müdürlerinin belirttikleri ifadeler bir özelliğe göre risk ve yönetme yöntemleri bakımından kodlanmıştır. Bu kodlamalardan, araştırmaya katılan müdürlerin görüşlerinin benzerliklerine göre temalar ve kategoriler belirlenmiştir.

Risk yönetimi ile ilgili bilimsel yayınlar ve döner sermaye işlerinin yönetimi ile ilgili yasal-yönetmelik metinler esas alınarak bir ölçüt geliştirilmiş ve müdürlerin, riski üstlenme, riskten kurtulma veya riski azaltma yöntemini kullandıkları şu davranışlarına bakılarak belirlenmiştir:

*Riski Üstlenme Davranışları:* Riski önlemek ya da azaltmak adına hiçbir girişimde bulunmama, MEB'i sorumlu tutma, lisenin çeşitli mekânlarını depo amaçlı kullanma, teknolojik araç – gerece yatırım yapma, olası kayıpların sonuçlarına katlanma.

*Riskten Kurtulma Davranışları:* Ürün / hizmet çeşitlendirme, piyasa araştırması yapma, reklâm yapma, personeli eğitme, satış sonrası montaj yapma, belirli bir süre garanti hizmetleri sunma, ürün / hizmet veya hazır üretiminden kaçınma, hesaplama yaparak kullanılacak malzemeyi doğru tahmin etme, üretim programına uyulup uyulmadığını denetleme, stok yönetimini uygulama, döner sermaye çalışmalarına deneyimli öğrencilerin katılımını sağlama, döner sermaye çalışmalarının denetlenmesi, ürün tasarlama ve geliştirme çalışmalarında bulunan personel ve öğrencileri bilinçlendirerek ürün pazara sunuluncaya kadar yapılan işlemlerin gizli tutulmasını sağlama, teknolojik araç – gereçlerin düzenli bakımının yapılmasını sağlama, lisede tehlike çözümlemesi yaptırma, güvenlik elemanı / gece bekçisi

bulundurma, kamera / alarm sisteminin kurulmasını sağlama, güvenlik güçleri ile sürekli iletişim kurulmasını sağlama, personel ve öğrencilerin kişisel koruyucuları kullanmasını sağlama, üretimi istenen ürün / hizmetin ilk örneğini siparişi veren kişi / kurumdan isteme, üründe / hizmette oluşabilecek hatalara yönelik tasarım aşamasında hata veya güvenilirlik çözümlerinin yapılmasını sağlama, üretiminde kaliteli malzeme kullanılmasını sağlama, teknik el kitaplarının hazırlanmasını sağlama, ürünün belli ölçütleri taşıyan işletmeler yoluyla taşınmasını sağlama, taşıma işleminin siparişi veren kişi ya da kurum tarafından yapılmasını sağlama, ürünün uygun şekilde paketlenmelerini sağlama, üretimden önce işi projelendirme ve maliyetleri hesaplama.

*Riski Azaltma Davranışları:* Üst yönetimlerle iyi ilişkilerde bulunma, iknâ yeteneğini kullanma, başka işletmelerle veya liselerle ürün / hizmet üretiminde riskleri paylaşma, piyasadan yarı mamul ürün alma, kayıpları karşılamak için ilgili kurumlara şikâyetle bulunma, fire miktarını azaltacak büyüklükte malzeme satın alma, teknolojik araç – gereç / ürünleri kiralama / sigortalatma, yangın tatbikatlarının yapılmasını sağlama, yangın tüplerinin düzenli bakımını yaptırma, tehlikeli kimyasal maddelerin ayrı ayrı yerlerde depolanmasını sağlama, tehlikeli kimyasal maddelerin üzerine uyarı işaretlerinin konulmasını sağlama, üretim ortamlarının hijyenik olmasını sağlama, döner sermaye çalışmalarından önce velilerden öğrencilerin çalışmalarını onayladıklarına ilişkin dilekçe alma, ürünün / hizmetin istenilen ilk örneğe uyulup uyulmadığını denetleme, düzenlenen sözleşmelerde ürünün / hizmetin ücretinin tesliminde ödeneceğinin belirtilmesi, ücretin ödenmemesi durumunda ürünü ilgili kişi ya da kuruma teslim etmeme ve ürünler üretildikçe liseden alınmasını sağlama.

### **Bulgular ve Yorumlar**

#### ***Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri***

Çizelge 1’de teknik lise müdürlerinin, sipariş alınması işindeki görüşlerinin tema ve kategorilere göre dağılımı verilmektedir. Bu Çizelge müdürlerin, sipariş alınması işinde karşılaştıkları risklerin ve yöntemlerin en çoktan en aza doğru; yeterli sipariş alamama, üst yönetimlerin müdahâlesi / baskısı, üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması ve üst yönetimlere şikâyet edilme riski olduğunu göstermektedir. Teknik lise müdürlerinin, aynı risk için birden fazla risk yönetme yöntemi kullanması, risk ve yönetme yöntemleri sayıları toplamının birbirinden farklı olmasına neden olmuştur. Çağdaş risk yönetimi, herhangi bir risk için tek bir yöntem yerine birden fazla yöntemin uygulanmasının sonuçları bakımından daha sağlıklı olacağını vurgulamaktadır (Williams & Young, 2002). Lise müdürlerinin bu risklerin yönetiminde ise, en çok olası kayıplara katlanmak anlamına gelen riski üstlenme yöntemini kullandıkları anlaşılmaktadır. Özellikle yeterli sipariş alma, teknik liselerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için en öncelikli konulardan olduğu için, bu riskin oluşması durumunda döner sermaye işlerinin kesintiye uğrayarak, teknik liselerin amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebileceği söylenebilir. Bu nedenle teknik lise müdürlerinin, riskleri üstlenmesi beklenen bir durum değildir.

## Çizelge 1

### *Sipariş Alınması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri*

Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri			Toplam
		Riski Üstlenme	Sayısı		
			Riskten Kurtulma	Riski Azaltma	
1 Yeterli sipariş alamama riski	17	13	5	2	20
2 Üst yönetimlerin müdahâlesi / baskısı riski	14	13	----	1	14
3 Üst yönetimlerin görevini kötüye kullanması riski	6	6	----	----	6
4 Üst yönetimlere şikâyet edilme riski	3	3	----	----	3
<b>Toplam</b>	<b>40</b>	<b>35</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>43</b>

Üst yönetimlerin müdahâlesi / baskısı riski, MEB örgütünde görev yapan yöneticilerin otoriter yönetici anlayışını benimsemelerinden veya astlarına güvensizliğinden kaynaklanıyor olabilir. Kaldı ki, MEB'in çok bürokratik bir yapıda örgütlenmiş olduğu ve iletişimin merkezden okullara tek yönlü olarak emir şeklinde gerçekleştiği söylenebilir (Şimşek ve Yıldırım, 2000). Bu temada birkaç teknik lise müdürünün görüşleri şöyledir:

*Biz okul olarak, daha çok MEB'den sipariş almaktayız. Çünkü özel sektör ile rekâbet edemiyoruz. Bu anlamda yeterli sipariş alamama riski ile karşılaştığımızı söyleyebiliriz. Bu riskin yönetimi konusunda MEB'in gerekli düzenlemeyi yapması ve üst yönetimlerin adil davranarak her okula sahip olduğu donanımlar veya olanaklar ölçüsünde sipariş vermesi gerektiği düşüncesindeyim.*

*Siparişler alınırken, bize genellikle emir şeklinde yazı ile bildirilir. Bakanlığın belirlediği ücrete, ürünü yapmak durumunda kalıyoruz. Bazen de üretim için bize tanınan süre çok az olabiliyor. O nedenle zaman zaman üst yönetimlerin müdahâlesi / baskısı riski ile karşılaşıyoruz.*

*Üst yönetimlerin bize baskısı / müdahalesi çeşitli şekillerde olabiliyor. Bir çok projemiz olmasına rağmen, MEB'ten baskı gelmemesi için hepsini birden sunmuyoruz.*

*MEB, bizim okulun daha ucuza mâl ettiğim bir ürünü, daha pahalı bir ücret teklifi veren özel sektöre yaptırabiliyor. Halbuki biz yapsaydık, MEB daha çok kazanmış olurdu. Tüm bunlar değerlendirildiğinde, üst yönetimlerin görevini kötüye kullanma riski ile de karşı karşıya kaldığımızı söyleyebiliriz. Bu risk ile karşılaşmamız durumunda bizim yapabileceğimiz bir durum bulunmuyor. Bu risk, üst yönetimlerce yapılacak denetimlerle çözümlenebilir.*

*Zaman zaman özel sektörden sipariş alabilmek için yaptığımız mücadelelerde cezalandırılmak durumunda kalabiliyoruz. Bir seferinde, ihâleye girdik, ancak "Siz nasıl olur da ihâleye girersiniz" diye üst makamlara şikâyet edildik. Bu nedenle sipariş almada üst makamlara şikâyet edilme riski ile karşılaşabilmekteyiz. Bu risk ile karşılaşılması durumunda ise, sadece getireceği kayıplara katlanmak durumunda kalabiliyoruz.*

### ***Malzeme Satın Alınması ve Depolanması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri***

Teknik lise müdürlerinin, malzeme satın alınması ve depolanması işindeki görüşlerinin tema ve kategorilere göre dağılımı Çizelge 2'de sunulmaktadır. Buna göre müdürlerin, en çok karşılaştıkları risklerin, ihâle işlerinin yönetiminde zaman kaybı, malzemenin taşıma

esnasında kaybolması/hasar görmesi, firmaların okul yönetimini üst yönetimlere şikâyet etmesi, piyasadaki firmalara borçlanma, alınan malzemenin depolanması ve taşıma esnasında komisyonun trafik kazası yapma riskleri olduğu görülmektedir. Yine müdürler, malzeme satın alınması ve depolanması işindeki risklerin yönetiminde çoğunlukla riski üstlenmeyi seçmektedirler.

#### Çizelge 2

##### *Malzeme Satın Alınması ve Depolanması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri*

Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri			Toplam
		Riski Üstlenme	Sayısı Riskten Kurtulma	Riski Azaltma	
1 İhâle işlerinin yönetiminde zaman kaybı riski	17	11	5	1	17
2 Malzemenin taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riski	17	7	11	----	18
3 Firmaların okul yönetimini üst yönetimlere şikâyet etmesi riski	15	8	7	----	15
4 Piyasadaki firmalara borçlanma riski	14	13	1	----	14
5 Alınan malzemenin depolanması riski	14	11	2	3	16
6 Taşıma esnasında komisyonun trafik kazası yapma riski	14	6	9	----	15
7 Firmanın kalitesiz malzeme göndermesi riski	8	4	4	1	9
8 Firmanın malzemeyi zamanında göndermemesi riski	8	6	2	----	8
9 Alınan malzemenin elde kalması riski	4	4	----	----	4
10 Personelin görevini kötüye kullanma riski	3	3	----	----	3
<b>Toplam</b>	<b>114</b>	<b>73</b>	<b>41</b>	<b>5</b>	<b>119</b>

İhâle işlerinin yönetiminde zaman kaybı riski müdürlerin, malzemeyi ihâle yoluyla alması ve bu sürecin uzun olmasından; malzemenin taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riski ise, malzemeyi okul teslimi almamalarından kaynaklanabilir. Ancak müdürlerin, çoğunlukla taşıma işlemini üstlenmedikleri ve riskten kurtuldukları görülmektedir.

Piyasadaki firmalara borçlanma riski ile teknik lise müdürlerinin çoğunluğu karşılaşırken diğerlerinin karşılaşmama nedeni, bu liselerdeki döner sermaye çalışmalarının yoğun olması ve bu çalışmalardan elde ettikleri kârı kullanarak malzeme satın almaları ya da üst yönetimlerle olan iyi ilişkiler nedeniyle üretimden önce ücretlerini almaları olabilir. Alınan malzemenin depolanması riski ise, teknik liselerin üretimden çok eğitim amaçlı kurulmuş olmasından kaynaklanabilir.

Teknik lise müdürlerinin taşıma esnasında komisyonun trafik kazası yapma riski için, en çok riskten kurtulma yöntemini kullandıkları görülmektedir. Bunun temel nedeni bu riskin sonucunda başta personelin ölmesi, yaralanması ve satın alınan malzemelerin hasarı gibi çok önemli kayıplara neden olmasından kaynaklanabilir.



Müdürler, en az ise firmanın kalitesiz malzeme göndermesi, firmanın malzemeyi zamanında göndermemesi, alınan malzemenin elde kalması ve personelin görevini kötüye kullanma riskleri ile karşılaşmaktadırlar. Söz konusu riskler, lisenin ürünü / hizmeti kaliteli ve zamanında teslim edebilmesi ve zarar etmemeleri için etkili şekilde yönetilmesi gereken risklerdendir. Bu temada bir kaç teknik lise müdürünün görüşleri şöyledir:

*Malzeme temininde, genellikle 4734 sayılı İhâle Kanunu çerçevesinde işlemleri yürütüyoruz. İhâlenin Resmi Gazete’de ilân edilmesi, onaylanması, ihâlenin yapıp sonuçlandırılması iki ay sürmekte ve bu zaman kaybı riskini ortaya çıkarmaktadır. Bu riske uğramamak için gerekli malzemeyi tek kalemde (seferde) değil de, kalem kalem alma yoluna gidiyoruz.*

*Malzemenin taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riski ile karşılaşmamak için, malzemeyi genellikle il içinden temin etmeye bakarız ve malzemenin okul hatta ambar teslimi olmasını isteriz. Ödemeler de malzemeler, okul ambarına muayene teslim alma komisyonu tarafından alınmasından sonra yapılır.*

*Malzeme satın alırken, yerel çevredeki esnaf “İhâlede bizim niye haberimiz olmadı ve biz duymadık” diye bizi şikâyet etti. Bu anlamda, firmalar tarafından şikâyet edilme riski ile karşılaşabiliyoruz. Bunun sonucunda soruşturma geçirdik ve zaman, emek ve enerji gibi birtakım kayıplara katlanmak durumunda kaldık.*

*Piyasadaki firmalara borçlanma riski, malzeme satın alınması sırasında karşılaşılabilecek bir risktir. Ancak elimizde bu tür döner sermaye çalışmaları olmasaydı, o zaman piyasaya borçlanırdık. Malzeme satın alırken piyasaya borçlanma riski ile karşılaşmamızın nedeni diğer nedeni ise üst yönetimle olan sıcak ilişkilerdir.*

*Satın alınan malzemenin depolanması riski ile de karşılaşabiliyoruz. Ancak, bizim mantığımızdan bakarsanız her yer depodur. Depo, ilgililerin gönlünün istemesine bağlıdır.*

*Satın alma komisyonunun taşıma esnasında trafik kazası yapması riski ile karşılaşabiliriz. Bu risk ile karşılaşmamak için, malzemenin okul teslimi olmasını istiyoruz.*

### **Ürünün / Hizmetin Üretilmesi ve Teslim Edilmesi İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri**

Çizelge 3’te teknik lise müdürlerinin ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi işindeki görüşlerinin tema ve kategorilere göre dağılımı verilmektedir. Buna göre, müdürlerin en çok karşılaştığı görülen dört riskten, öğrencilerin ve personelin kaza yapması ve yangın riskleri insan kaynaklarının can güvenliğini tehlikeye sokmaktadır. Bu nedenle söz konusu risklerin, müdürler tarafından önemli görüldüğü söylenebilir. Kaldı ki, bu liselerin tehlikeli araç-gereç kullanımına dayalı olarak üretim yapan liseler olması, söz konusu risklerin görülme olasılığını artırabilir. Diğer taraftan, teknik liselerde pahalı makine, araç-gereç ve bilgisayar donanımlarının olması ve müdürlerin kendilerinin ya da başka liselerin yaşadıkları deneyimler onların hırsızlık riskinin en çok karşılaşılan risklerden biri olarak görmelerine yol açmış olabilir. Üretilen ürünün depolanması riski ise, siparişi veren kamu kurumlarının ya da özel kurum / kişilerin üretimi tamamlanan ürünleri liselerden almamasından veya liselerin üretimi tamamlanan ürünleri koyacak depolarının olmamasından kaynaklanabilir.

Çizelge 3  
Ürünün / Hizmetin Üretilmesi ve Teslim Edilmesi İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri

Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri			Toplam
		Riski Üstlenme	Sayısı Riskten Kurtulma	Riski Azaltma	
1 Öğrencilerin ve personelin kaza yapması riski	20	17	3	1	21
2 Hırsızlık riski	20	5	15	2	22
3 Yangın riski	20	1	3	19	23
4 Üretilen ürünün depolanması riski	20	19	1	----	20
5 Üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riski	19	10	5	6	21
6 Teknolojik araç-gereçlerin hasar görmesi / bozulması riski	19	19	----	----	19
7 Hazıra yapılan ürünlerin satılamaması / pazarlanamaması riski	18	----	17	1	18
8 Öğrencilerin ve personelin kaza yapması nedeni ile lisenin tazminat ödemesi riski	18	14	----	5	19
9 Teknolojik araç-gereçlerin gereksinimi karşılayamaması riski	15	14	1	1	16
10 Üretilen ürünün / hizmetin zamanında bitirilememesi riski	13	6	5	4	15
11 Üretilen ürünün taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riski	10	2	7	1	10
12 Üretilen ürünün / hizmetin ücretinin ödenmemesi riski	8	7	1	----	8
13 Malzemenin beklenenden fazla fire vermesi riski	6	5	1	----	6
14 Personelin görevini kötüye kullanması riski	5	4	1	----	5
15 İlk kez üretilen ürünün tasarımının rakip işletmelere geçmesi riski	4	1	3	----	4
16 Üretilen ürünün işletme hatası nedeni ile geç iletilmesi riski	4	1	3	----	4
17 Patlama riski	3	----	2	1	3
18 Zehirlenme riski	2	----	2	----	2
19 Artık malzemenin depolanması riski	2	2	----	----	2
<b>Toplam</b>	<b>226</b>	<b>127</b>	<b>70</b>	<b>41</b>	<b>238</b>

Teknik lise müdürlerinin en çok karşılaştığı ikinci sıradaki risklerin, üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi ve teknolojik araç-gereçlerin hasar görmesi / bozulması riskleri olduğu görülmektedir. Üretilen ürünün / hizmetin beğenilmemesi riski, üretimde kalitesiz malzeme kullanımından, müşterilerin ihtiyaç veya beklentilerine uygun ürün / hizmet üretilmemesinden veya ürünün uygun paketlenmemesi nedeniyle taşıma sırasında çevresel etkilerden zarar görmesinden kaynaklanabilir. Diğer taraftan teknolojik araç-gereçlerin hasar

görmesi / bozulması riski ise, araç-gereçlerin yanlış kullanımı veya kullanım ömürlerinin dolması nedeniyle oluşabilir.

Teknik lise müdürlerinin en çok karşılaştığı üçüncü sıradaki risklerin, hazıra yapılan ürünlerin satılamaması / pazarlanamaması ve öğrencilerin ve personelin kaza yapması nedeni ile lisenin tazminat ödemesi riskleri olduğu anlaşılmaktadır. İlk risk lise müdürlerinin, müşterilerin veya piyasanın istek ve gereksinimlerini tam olarak belirleyememesinden, liseyi ürünleri / hizmetleri konusunda çevresine yeterince tanıtamamasından ya da vizyon yetersizliği ile büyük miktarda hazıra üretim yapmasından kaynaklanabilir. Diğer risk ise, öğrencilerin ve personelin kaza yapması ile ilgili olduğu için bu tür liselerde kaçınılmaz ama birtakım önlemler almak yoluyla önlenebilir risklerden biri olduğu söylenebilir. Bu önlemlere örnek olarak, personel ve öğrencilerin (gözlük, baret, eldiven, kulaklık, maske, tulum, dizlik gibi) kişisel koruyucuları kullanmasını sağlama, döner sermaye çalışmalarını denetleme ve döner sermaye çalışmalarına deneyimli öğrencilerin katılımını sağlama verilebilir.

Teknik lise müdürlerinin en çok karşılaştığı dördüncü sıradaki risk, teknolojik araç-gereçlerin gereksinimi karşılayamaması riskidir. Bu risk, teknik liselerin döner sermaye çalışmalarında yeterli sipariş alabilmesi, üretim yaparak amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve sanayinin gereksinim duyduğu ara insan gücünü yetiştirebilmesi için etkili olarak yönetilmesi gereken risklerden biridir. Kaldı ki 03.07.2002 tarih ve 24804 sayılı Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği müdürlerin atölye, laboratuvar, makine ve araç-gereci eğitim-öğretime hazır bulundurduğu gibi kurumun gereksinimlerini belirlemesi ve makine ve araç-gereci geliştirmesi gerektiğini belirtmektedir.

Teknik lise müdürlerinin bu riskle karşılaşma nedenleri, MEB'in endüstriden kopuk olması, gerekli olan teknolojik araç-gereçler konusunda lise müdürlerine danışmamış olması ve teknolojik araç-gereçlerin maliyetinin yüksek olması verilebilir. Nitekim Şimşek ve Yıldırım (2000) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre MEB, teknolojik araç-gereç konusunda endüstrinin gerisindedir.

Teknik lise müdürlerinin en çok karşılaştığı beşinci sıradaki risk, üretilen ürünün / hizmetin zamanında bitirilememesi riski olduğu görülmektedir. Bu risk, lise müdürlerinin üretim planlamasını uygun yapmamasından veya stok yönetimini yeterli uygulamamasından kaynaklanabilir.

Teknik lise müdürlerinin en çok karşılaştığı altıncı sıradaki risk, üretilen ürünün taşıma esnasında kaybolması / hasar görmesi riskidir. Bu risk genellikle, müdürlerin taşıma işini üstlenmeleri durumunda yaşanabilecek risklerden biridir. Ancak elde edilen veriler değerlendirildiğinde teknik lise müdürlerinin, üretilen ürünün taşınmasını sağlamadıkları ve okul teslimi olmasını istedikleri görülmektedir. Bu durumda müdürlerin, riskten kurtulma yöntemini kullandıkları anlaşılmaktadır.

Teknik lise müdürlerinin en çok karşılaştığı yedinci sıradaki riskin, üretilen ürünün / hizmetin ücretinin ödenmemesi ve sekizinci sıradaki riskin, malzemenin beklenenden fazla fire vermesi riski olduğu anlaşılmaktadır. İkinci risk, müdürlerin ve döner sermaye çalışmalarında bulunan personelin hesaplama yaparak kullanılacak malzemeyi doğru tahmin etmemelerinden kaynaklanabilir. Oysa ki Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği'ne göre müdürün görevlerinden biri, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili kullanılmasını sağlamak ve verimliliği artırmaktır. Kuşkusuz verimlilik, bir örgütün etkili olması için kısa dönem göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir (Karlı, 2004).

Teknik lise müdürlerinin en az karşılaştıkları risklerin ise, personelin görevini kötüye kullanması, ilk kez üretilen ürünün tasarımının rakip işletmelere geçmesi, üretilen ürünün işletme hatası nedeni ile geç iletilmesi, patlama, zehirlenme ve artık malzemenin depolanması riskleri olduğu görülmektedir. İlk kez üretilen ürünün tasarımının rakip işletmelere geçmesi, patlama ve zehirlenme riskleri ile bu kadar az sayıda lise müdürünün karşılaşmakta olması beklenen bir sonuç değildir.

İlk kez üretilen ürünün tasarımının rakip işletmelere geçmesi riskinin az sayıda lise müdürü tarafından ifade edilmiş olması, teknik liselerde yeni ürün tasarımının ve üretiminin çok az sayıda olmasının bir göstergesi olabilir. Bu durum, lise müdürlerinin ve alandaki öğretmenlerin yeni gelişmeleri izlememelerinden, yaratıcı olmamalarından ve / veya eğitim sisteminin yapısından kaynaklanabilir. Nitekim Şimşek ve Yıldırım (2000) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, Türk mesleki–teknik eğitim sisteminin yenilikçi kapasiteyi engelleyen bir yapıda olduğunu göstermektedir. Bu temada bir kaç teknik lise müdürünün görüşleri şöyledir:

*Öğrencilerin kaza yapması riskine karşı yapılabilecek en iyi uygulama öğrencileri bu tür iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı sigorta etmektir. Ancak, devlet maalesef bunu yapmamaktadır. Tabii bu kazalar konusunda sorumlu olan tek kişi, döner sermaye çalışmalarının başında bulunan sorumlu öğretmendir.*

*Hırsızlık riskine karşı okulumuzda alarm sistemi bulunmaktadır. Yine kendi çabalarımızla kurduğumuz ve okulun değişik bölümlerinde yer alan kamera sistemi bulunmaktadır.*

*Yangın riski konusunda MEB'ten parasal destek almıyoruz. Yılda bir kez o da yapılırsa yangın tatbikatları yapılmakta ve yangın söndürme cihazlarımız bulunmaktadır.*

*Ürün üretildikten sonra da karşılaştığımız en önemli risk, yine depolama riski oluyor. Bu riske yönelik geçici çözümler bulmaya çalışıyoruz. Bu durumda, maalesef atölye veya koridor gibi okulun çeşitli mekânlarını depo olarak kullanmak zorunda kalıyoruz.*

*Üretilen ürün muayene komisyonları tarafından değerlendirilmektedir. Bu anlamda üretilen ürünün beğenilmemesi riski ile karşılaşılabilir. Üretilen ürünün beğenilmemesi riski ile karşılaşılması durumunda hata veya eksiklik bizden kaynaklanması durumunda bunu telâfi etmeye çalışırız.*

*Kullanılan teknolojinin hasar görmesi / bozulması riski söz konusudur ve kaçınılmazdır. Kullanılan teknolojinin hasar görmesi / bozulması riski ile karşılaşılması durumunda okul-aile birliği bütçesinden ya da Bakanlığın araç – gereç bakım bütçesini kullanarak tamir ve bakım işlerinin yürütülmesini sağlarız.*

*Üretilen ürünün / hizmetin satılamaması / pazarlanamaması riski karşılaşılan bir başka risktir. Bu risk ile karşılaşmamak için, piyasanın gereksinim duyduğu ürünleri üretiriz.*

*Personel ve öğrencilerin kaza yapması nedeni ile zarar görmesi sonucunda lisenin dava edilmesi riski okulumuzda karşılaşılabileceğimiz bir başka risktir. Bu risk ile karşılaşılması durumunda devlet, MEB'i para ile cezalandırabilir.*

*Kullanılan teknolojinin gereksinimleri karşılayamaması riski konusunda bizim yapabileceğimiz pek bir şey yok. Elde ettiğimiz kârdan teknolojiye yatırım yapamıyoruz.*

*Ürünün zamanında bitirilememesi riski ile karşılaşmamak için, aynı işi yapan başka okullarla işbirliğine gidilebilir ya da piyasadan ürünü yarı-mamul ürün alınabilir.*

### ***Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri***

Teknik lise müdürlerinin, döner sermaye hesaplarının tutulması işindeki görüşlerinin tema ve kategorilere göre dağılımı Çizelge 4'te sunulmaktadır. Bu Çizelge, müdürlerin döner sermaye hesaplarının tutulması işinde üretilen ürünün / hizmetin beklenen maliyeti aşması, döner sermaye hesaplamalarında hata yapılması ve hesapların tutulma şeklinin üst yönetimlerce beğenilmemesi riskleri ile karşılaşmakta olduklarını ve bu risklerin yönetiminde riskin olası sonuçlarına katlanmayı seçtikleri anlaşılmaktadır.

Çizelge 4

#### ***Döner Sermaye Hesaplarının Tutulması İşinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri***

Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri			Toplam
		Riski Üstlenme	Sayısı Riskten Kurtulma	Riski Azaltma	
1 Üretilen ürünün / hizmetin beklenen maliyeti aşması riski	16	13	3	-----	16
2 Döner sermaye hesaplamalarında hata yapılması riski	9	8	-----	1	9
3 Döner sermaye hesaplarının tutulma şeklinin üst yönetimlerce beğenilmemesi riski	3	3	-----	-----	3
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>28</b>

Ürünün / hizmetin beklenen maliyeti aşması riskinin en çok karşılaşılan risk olması, ekonomi piyasalarındaki dalgalanmalara bağlı olarak üretim esnasında malzeme ve işçilik maliyetinin artmasından kaynaklanabilir. Türkiye gibi ekonomik istikrarsızlıkların çok fazla yaşandığı bir ülkede bu tür riskin üstlenilmesinin akılcı olmadığı söylenebilir. Diğer taraftan, döner sermaye muhasebe hesaplarının otomatik olarak bilgisayar programı ile tutulmasına rağmen, müdürlerin hesaplamalarda hata riski ile karşılaşmaları beklenen bir durum değildir. Bu temada bir kaç teknik lise müdürünün görüşleri şöyledir:

*Döner sermaye hesaplarının tutulması işinde ürettiğimiz ürünün / hizmetin beklediğimiz ya da hesapladığımız maliyeti aşması riski ile karşılaşmaktayız. Dolayısıyla, bırakın bizim bu işten kâr elde etmemizi zarar etmemiz söz konusu olabiliyor. Bunun sonucunda olası kayıplara katlanmak durumunda kalıyoruz.*

*Hesaplamalarda hata riski az da olsa oluşabilir. Bu riskin oluşmaması için bir saymanımızın olması gerekmektedir. Hatalar oluşursa, bunları düzeltme yoluna gideriz.*

*Hesap tutulması işinin üst birimlerce beğenilmemesi riski ile karşılaşabiliyoruz. Bu risk ile karşılaşmamak için kurumlar arasında iyi bir şekilde koordinenin sağlanması önemlidir.*

### ***Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması İçinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri***

Çizelge 5'te teknik lise müdürlerinin, döner sermayeden çalışanların pay alması içindeki görüşlerinin tema ve kategorilere göre dağılımı verilmektedir. Buna göre, müdürlerin döner sermayeden çalışanların pay alması içinde personele ve öğrencilere ödenen ücrette hata yapılması ve personelin görevini kötüye kullanması riskleri ile karşılaştıkları anlaşılmaktadır. Teknik lise müdürleri, bu risklerin yönetiminde çoğunlukla riski üstlenme yöntemini kullanmaktadır.

Çizelge 5

#### ***Döner Sermayeden Çalışanların Pay Alması İçinde Karşılaşılan Riskler ve Yönetme Yöntemleri***

Karşılaşılan Riskler	Risk Sayısı	Riskleri Yönetme Yöntemleri			Toplam
		Riski Üstlenme	Sayı Riskten Kurtulma	Riski Azaltma	
1 Personele ve öğrencilere ödenen ücrette hata yapılması riski	8	7	1	-----	8
2 Personelin görevini kötüye kullanması riski	4	3	1	-----	4
<b>Toplam</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>-----</b>	<b>12</b>

Teknik lise müdürlerinin personele ve öğrencilere ödenen ücrette hata yapılması riski için çoğunlukla riski üstlenme yöntemini kullanmaları, onların bu riskin ve onun yönetiminin öneminin farkında olmaması ve personele ve öğrencilere ödenen ücretin hesaplanması işinin sorumluluğunu, ilgili atölye şefinde ve saymanda görmesinden kaynaklanabilir. Bu temada iki teknik lise müdürünün görüşleri şöyledir:

*Döner sermayeden pay alması içinde hata oluşma riski ile karşılaşılabilir. Bu risk ile karşılaşmamak için ilgili atölye şeflerinin görevini iyi yapması gerekmektedir.*

*Döner sermaye çalışmaları, kazanç kapısı olarak görülebiliyor. Çalışanlar, bir işi üç günde bitirebilecekken daha fazla ücret alabilmek için bu işi beş güne yayabiliyorlar. Bu nedenle, döner sermayeden çalışanların pay alması içinde personelin görevini kötüye kullanması riski ile karşılaşılmaktadır. Bu riskin ortadan kaldırılması için öğretmenlerin ücretlerinde iyileştirme yapılması ve eğitimcilerin de en azından üç yılda bir eğitimden geçirilmesi gerekmektedir.*

### **Sonuçlar**

1. Teknik lise müdürleri, döner sermaye işlerini yönetirken riskle en çoktan en aza doğru; ürünün / hizmetin üretilmesi ve teslim edilmesi, malzeme satın alınması ve depolanması, sipariş alınması, döner sermaye hesaplarının tutulması ve döner sermayeden çalışanların pay alması işlerinde karşılaşmaktadır. Ne var ki müdürlerin bazıları, bu tür liselerde görülmesi beklenen risklerden bazıları ile karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durum, teknik lise müdürlerinin döner sermaye işlerinin yönetimindeki risklerin hepsinin farkında olmadıklarını göstermektedir.

2. Teknik lise müdürleri, döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları risklerin yönetiminde, riskten kurtulma veya riski azaltma yöntemlerinden çok onu üstlenmeyi

seçmektedirler. Sözü edilen durum lise yöneticilerinin risk yönetimi becerilerinin yetersizliği ile açıklanabilir. Bu nedenle lise müdürlerinin, genel olarak eğitim yönetimi özelde ise risk yönetimi eğitimine ihtiyaçları bulunmaktadır.

### **Tartışma**

Teknik lise müdürleri, döner sermaye işlerinden yönetiminde karşılaştıkları riskler için, riskten kurtulma veya riski azaltma yöntemlerinden çok riski üstlenme yöntemini kullanmaktadırlar. Oysa ki teknik liselerin, sahip olduğu sermayelerin azlığı da göz önüne alındığında ortaya çıkan tablonun beklenen bir sonuç olmadığı söylenebilir. Nitekim yapılan araştırmalar, kamu yöneticilerinin risk yönetiminde özel sektördeki yöneticilerden farklı olarak riski üstlenme yerine, riski azaltma yöntemini kullandığını göstermektedir (Paul and Anthony, 2002). Sözü edilen durum, lise yöneticilerinin risk yönetimi becerilerinin yetersizliği ile açıklanabilir. Bu belirtilen nedenler dolayısıyla, lise müdürlerinin genel olarak eğitim yönetimi alanında, özelde ise risk yönetimi eğitimine ihtiyaçları bulunmaktadır.

Teknik liselerde müdürlerin, döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaşılabilecekleri risklerin farkında olmaları, bunları nasıl önleyeceklerini veya azaltacaklarını bilebilmeleri ve uygun stratejileri kullanarak yönetebilmeleri için meslekleriyle ilgili yeterliliklere sahip olması gerekmektedir (Ağaoğlu ve diğerleri, 2002; Güçlü, 2003). Bunun için, teknik lise müdürlerinin genel olarak eğitim yönetimi ve özelde ise üniversitelerde görevli işletme ve / veya risk yönetimi alanında uzman kişilerden risk yönetimi konusunda hizmetiçi eğitim almaları sağlanmalıdır.

Lise müdürlerine verilecek eğitimin, kuramın yanında uygulamayı da içermesi önemlidir. Bu şekilde müdürlere, ihtiyaç duydukları yönetsel ve liderlik becerileri kazandırılabilir (Şimşek, 2000). Böyle bir eğitim, risk yönetimi uygulamalarına ilişkin benzetimler, örnekler ya da karşılaşılan sorunların çözümlenmesi yoluyla verilebilir. Günümüzde birçok gelişmiş ülkede, okul yöneticiliği yetiştirme programları, buna benzer yöntemlerin kullanılması ile yürütülmektedir (Aypay, 2002; Balcı, 2002; Çelik, 2002; Şimşek, 2004; Şişman & Turan, 2002).

Lise müdürlerinin riskleri azaltabilmeleri için, diğer liselerle, başka kamu kurumlarıyla ve sanayideki işletmelerle işbirliği yaparak riskleri paylaşmalıdır. Nitekim, günümüzde İngiltere gibi bazı ülkelerde eğitim yöneticilerinin eğitimi ile ilgili reform çalışmalarından biri okul yöneticilerinin sanayi ve ticaret kuruluşlarının yöneticileri ile zorunlu olarak çalışmalarını içermektedir (Şimşek, 2004). Bu şekilde müdürler, döner sermaye işletmelerinin yönetiminde önemli olan bütçe yönetimi, ürün / hizmet üretimi yönetimi, pazarlama ve insan kaynaklarının yönetimi konularında kendilerini geliştirebilirler.

MEB, liselerin piyasa ile rekâbet edebilmesi için teknik lise müdürlerine teknolojik araç - gereç ve sermaye bakımından destek olmalı ve döner sermaye çalışmalarında bulunan personelin ücretlerinde iyileştirmeler yapmalıdır. Bundan başka MEB, müdürlerin depolama risklerini ortadan kaldırabilmeleri veya azaltabilmeleri için liselerin depolama eksikliklerini veya yetersizliklerini gidermelidir.

## Kaynakça

- Ababneh, W. (2000). Yapı risk yönetimi ve değerlendirilmesine bütünlük bir yaklaşım. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Athearn, J., Pritchett S. T. & Schmit, J.T. (1989). Risk management and insurance. USA: West Publishing Company.
- Ağaoğlu, E., Gültekin, M. & Çubukçu, Z.(2002). Okul yöneticisi yeterliklerine dayalı eğitim programı önerisi (Hizmetöncesi-Hizmetiçi eğitim). 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002) Bildiriler. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No:191.
- Aypay, A. (2002). Eğitim yöneticilerinin eğitiminde kullanılan örgütsel davranış modelleri. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002) Bildiriler. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No:191.
- Balcı, A. (2002). Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002) Bildiriler. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No:191.
- Başar, H. (1994). Eğitim Denetçisi. Ankara: Pegem Özel Eğitim Hizmetleri, Önder Matbaacılık Ltd. Şti.
- Başaran, İ. E. (1996). Türkiye Eğitim Sistemi, Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Coccia, R. (2005). Enterprise risk management must be part of companies' culture: Panel. Business Insurance (39, 43). <http://weblinks3.epnet.com/citation.asp>.
- Cohen, L., Manion L. & Morrison, K. (2000). Research Methods in Education, London, UK: Routledge Falmer.
- Çelik, V. (2002). Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002) Bildiriler. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No:191.
- Dean, A., Shepherd J., Evan D. & Mark S. (2000). New venture survival - ignorance, external shocks and risk reduction strategies. Journal of Business Venturing, (September - November, 15) <http://www.sciencedirect.com>.
- Dorfman, M. S. (2002). Introduction to Risk Management and Insurance, USA: Pearson Education, Inc.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- (2001). *Örgütsel Zekâ*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, No:266.
- Fıkırkoca, M. (2003). Bütünsel Risk Yönetimi, Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt.23, Sayı.2, p:61-85.
- Güler, Ç. (2004). Sağlık Boyutuyla Ergonomi, Ankara: Palme Yayıncılık.
- Hillson, D. (2002). Extending the risk process to manage opportunities. International Journal of Project Management (20, 3). <http://www.sciencedirect.com>.
- Kallman, J. (2003). Elimination of risk in systems: Practical principles for eliminating and reducing risk in complex systems. Journal of Risk and Insurance (December, 70). <http://noreply@il.proquest.com>.
- Karlı, M. D. (2004). Yönetimsel Etkililik. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Katz, D. M. (1998). RM failure plagues colleges, study finds. National Underwriter (December,102). <http://www.proquest.umi.com>.



- Kindler, H.S. (1990). Risk Taking. London: Kogan Page.
- Lam, J. (2003). Enterprise Risk Management. New Jersey: Published by John Wiley & Sons.
- Little, R.G. (2005). Risk management and protection strategies for buildings and facilities. *Journal of Urban Technology*, 12 (2), 71-85.
- Malecki, D. & Flitner A. L. (2001). Commercial Liability Risk Management and Insurance, Canada: Donald S. Malecki & Associates, Inc.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2002). Mesleki ve Teknik Eğitim Yönetmeliği, Resmi Gazete: 03.07.2002, Sayı:24804. <http://www.idb.meb.gov.tr>
- Morgan, R. (2004). Protecting your reputation. *Risk Management*. (April, 51) <http://weblinks3.epnet.com/citation.asp>.
- Parry, A. (1983). Risk management-building and equipment risks. *American School and University*,55 (5).
- Paul M. C. & Anthony J. B. (2002). Risk in the process of budgeting. *Management Accounting Research*,13, 273-297.
- Sokolow, B.A. (2004). Risk management in the community college setting. *New Directions for Community Colleges*. (Spring, 125). <http://www.newfirstsearch.oclc.org/images/WSPL/wsppdf1/html/01>.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. <http://ia.metu.edu.tr/tr/as/00020893hasansimsek.htm>
- Şimşek, H. & Yıldırım A. (2000). Vocational schools in Turkey: An administrative and organizational analysis. *International Review of Education*, 46 (3/4), 327-342.
- Şişman, M. & Turan, S. (2002). Dünyada eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs 2002) Bildiriler. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No:191.
- Vaughan, J. E. (1997). Risk Management. Canada: John Wiley & Sons Inc.
- Whitfield, R.N. (2003). Managing institutional risks: A framework. (EdD.), University of Pennsylvania. <http://www.umi.com>.
- Williams, C. A. & Heins, R. M. (1989). Risk Management and Insurance. USA: McGraw-Hill, Inc.
- Williams, M. S. & Young, P. (2002). Risk Management and Insurance. USA: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Woodlock, P. & Ross, R. (2001). Managing risks at the enterprise level. *National Public Accountant* (46, 9). <http://www.newfirstsearch.oclc.org>.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2006). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Güncelleştirilmiş Geliştirilmiş 5. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş.