

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İÇ DENETİME İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Şenol Büyüктаş

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi YL Programı

İstanbul
Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Aralık 2016

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İÇ DENETİME İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Şenol Büyüктаş

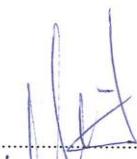
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi YL Programı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Münevver Çetin**


**İstanbul
Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Aralık 2016**

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

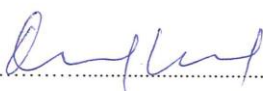
19.12.2016 tarihinde tezinin savunmasını yapan Şenol BÜYÜKTAŞ'a ait "Okul Yöneticilerinin İç Denetime İlişkin Görüşleri" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak ~~Oy Birliği/Oy Çoğunluğu~~ Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Münayver ÇETİN
Üye-Danışman



Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ
(Üye)-



Yrd. Doç. Dr. M. Onur CESUR
(Üye)

ETİK SÖZLEŞME

Bu tezde görsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgilere tezde kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Adı Soyadı: Şenol Büyüктаş

İmza:

ÖNSÖZ

Araştırmacısı olduğum bu tez çalışmasında, her zaman yanımda olan, emeği ve yardımını geçen başta ailem, arkadaşlarım ve tabii ki hocalarıma iletiyorum.

Bu yola beni teşvik eden ve her koşulda yanımda olup bana destek olan annem, babam ve kardeşlerime,

Araştırma boyunca bana her türlü desteği veren, inanan ve her daim zamanını ayıran danışman hocam Sayın Prof. Dr. Münevver Çetin'e ve çalışmanın başlangıcından bitimine kadar hem teorik hem teknik bilgilerini benimle paylaşan arkadaşım Sayın Arş. Gör. R. Şamil Tatık'a,

Yüksek lisans boyunca her türlü cefamı çekip bana yardımcı olan ve her daim beni başarıya iten, cesaretlendiren arkadaşlarım; Dünder Zenderlioğlu, Ahmet Aksoy, Damla Yıldız, Semra Akman, Nilay Okyay, Murat Çakmak, Gülşah Deniz, Çağdaş Özkan Duman, Tülay Yılmaz, Burcu Boğar Yılmaz, Huriye Akdağ, Erol Kurt, Mehtap Yüksek, Taner Günel, Cihan Kaya, Onur Kaya ve Nurcan Çatak'a

Eğitim sürecinde bize çok değerli katkılar sunan Sayın Prof. Dr. Niyazi Karasar, Yrd. Doç. Dr. Ali Temel ve Yrd. Doç. Dr. Z. Çiğdem Özcan'a

Katkıları ve yardımları için sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Şenol Büyüктаş

Aralık 2016

Öz

Bu araştırma, okul yöneticilerinin iç denetime ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Nitel araştırma ile yapılan bu çalışmada olgubilim deseni kullanılmıştır. Bu doğrultuda İstanbul ili Ümraniye İlçesi'nde okul mevcudu 1500'den fazla olan okullardaki yöneticiler ile yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak kaynak kişiler ile yüz yüze görüşme yapılmış, veriler ses kaydı yöntemi ile kayıt altına alınmıştır. Araştırmaya 24 okul yöneticisi gönüllü olarak katkı sunmuştur. Araştırmada elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Bulgular ışığında okul yöneticilerinin büyük kısmı denetimin rehberlik etme boyutuna kaydığını, İstanbul şartlarından kaynaklı olarak maarif müfettişlerinin belli periyotlarla okula gelemediğini, yapılması gereken denetimin okula dayalı denetim olması gerektiğini belirterek, iç denetim modelinin uygulanabileceğini fakat bunun için eğitim sisteminin biraz daha olgunlaşmasını ve iç denetim için gerekli yasal çerçeve ile pilot uygulamaların yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kaynak kişilerin iç denetim modelinin uygulanmasının eğitim öğretim kalitesini arttıracığı, okul denetimine katkı sunacağını belirterek iç denetim modelinin okullarda uygulanmasını istedikleri sonucuna ulaşılabilir.

Anahtar Kelimeler: *Denetim, Yönetici, İç Denetim*

The Opinions of the School Administrators on Internal Audit

ABSTRACT

This research aims to evaluate school administrators' perceptions regarding internal audit. This research made with the qualitative research model, the phenomenology description is used. According to that aim, face-to-face interviews with semi-structured interview form were conducted and data was registered via the voice recording method with the administrators of schools which their population size were more than thousand five hundred children and located in the Ümraniye District of Istanbul province. 24 school administrators contributed voluntarily to the survey. The data obtained in the study were analyzed by content analysis method. In the light of forgoing, the majority of school administrators have mentioned that the great part of the audit is done as guidance, the inspectors cannot visit the schools periodically as a result of İstanbul conditions, the audit should be made school-based. They also defined internal audit can be applied but to realize this our education system should be matured and legal framework and pilot applications should be done first. The participants who participated in the study can reach the conclusion that the internal audit model would like to implement in the schools by stating that the implementation of the internal audit model will contribute to the school audit, which will increase the quality of education and training.

Key Words: *Administrator, Audit, Internal Audit,*

İçindekiler

ETİK SÖZLEŞME.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
Öz.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
TABLolar LİSTESİ.....	xv
BÖLÜM 1.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç.....	6
1.3. Önem.....	7
1.4. Varsayımlar.....	8
1.5. Sınırlılıklar.....	8
1.6. Tanımlar.....	8
BÖLÜM 2.....	9
YÖNTEM.....	9
2.1. Araştırma Deseni.....	9
2.2. Çalışma Grubu.....	9
2.3. Veri Toplama Aracı.....	10
2.4. Veriler ve Toplanması.....	10
2.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	11
BÖLÜM 3.....	12
KURAMSAL ÇERÇEVE.....	12
3.1. Denetim Kavramı.....	12
3.2. Denetimin Amacı.....	19

3.3. Denetimin Unsurları	21
3.4. Denetimin Türleri	23
3.4.1. Konumuna Göre Denetim	25
• İç Denetim	25
• Dış Denetim	25
• Bağımsız Denetim	25
• Kamu denetimi	25
• Yüksek Denetim	25
3.4.2. Denetim Yapan Birime Göre Denetim	26
• Yönetmel Denetim	26
• Kamuoyu Denetimi	26
• Yasama Denetimi	26
• Yargı Denetimi	26
• Uluslararası Denetim	27
• Kamu Denetçisi (ombudsman)	27
3.4.3. Kapsamına göre Denetim	27
• Genel Denetim	27
• Özel Denetim	27
3.4.4. Yapılış Nedenine Göre	28
• Zorunlu Denetim	28
• İsteğe Bağlı Denetim	28
3.4.5. Uygulama Zamanına Göre	28
• Aralık ve Sürekli Denetim	28
• Önleyici ve Sonradan Denetim	29
• Anında Denetim	29

3.4.6.	Amaç ve İçerik Yönüne Göre.....	29
•	Uygunluk Denetim.....	29
•	Performans Denetim.....	30
•	Muhasebe Denetim.....	30
•	Finansal tablolar denetim	30
•	Mali uygunluk denetim	30
•	Özel Amaçlı Mali Denetim	30
•	Faaliyet Denetim	30
3.5.	İç Denetim.....	31
3.6.	İç Denetim Unsurları	33
3.7.	İç Denetimin Amaçları.....	36
3.8.	İç Denetimin Yararları	38
3.9.	İç Denetim Uygulama Alanları.....	40
3.9.1.	Uygunluk denetimi	40
3.9.2.	Performans denetimi	41
3.9.3.	Mali denetim	41
3.9.4.	Bilgi teknolojisi denetimi (BT Denetimi).....	42
3.9.5.	Sistem denetimi.....	42
3.10.	İç Denetimin Kapsamı.....	43
3.11.	İç Denetimin Standartları	44
3.11.1	Nitelik Standartları.....	45
3.11.2.	Performans Standartları	47
3.12.	İç Denetim İhtiyacına Neden Olan Faktörler	53
3.13.	İç Denetçi	55
3.14.	İç ve Dış Denetim İlişkileri	57
BÖLÜM 4	61

BULGULAR VE TARTIŞMA	61
1. Denetime Genel Bakış	62
1.1. Mevcut Denetim Sisteminin Güçlü Yönleri	63
1.1.1. Dönüt verme	63
1.1.2. Rehberlik.....	64
1.1.3. İşbirliği.....	65
1.2. Mevcut Denetim Sisteminin Zayıf Yönleri	66
1.2.1 Kirtasiyecilik.....	67
1.2.2. Denetimin Süresi.....	68
1.2.3. Merkeziyetçilik	70
1.2.4. Açık Arama.....	71
1.2.5. Müfettiş Sayısının Yetersizliği	72
1.3. Mevcut Denetim Sistemine Öneriler.....	73
2. İç Denetime Genel Bakış	75
2.1. Olası Güçlü Yönler	76
2.1.1. Eğitim-Öğretim Kalitesi	76
2.1.2. Okul Denetim Kalitesi	77
2.1.3. Rehberlik ve Danışmanlık	78
2.1.4. Raporlarla Dönüt verme.....	79
2.2. Olası Zayıf Yönler	80
2.2.1. Baskı	80
2.2.2. Çift Başlılık.....	81
2.2.3. Gruplaşma	81
2.3. Olası Duruma Öneriler	82
2.3.1. Kurul Oluşmalı	82
2.3.2. Müfettiş ve İç Denetçi İşbirliği Yapmalı	83

2.3.3. Pilot uygulama	84
3. Müdürlerin Denetim Yetkisi	84
3.1. Mevcut Güçlü Yönler	85
3.1.1. Gözleme Geniş Zaman Ayırma	85
3.1.2. Anlık Dönüt	87
3.1.3. Yerellik	88
3.2. Mevcut Zayıf Yönler	88
3.2.1. İş yoğunluğu	89
3.2.2. Öznel Tutum	90
3.2.3. Baskı ve Tehdit	91
3.2.4. Müdürlerin Denetim Yetersizliği	92
3.3. Mevcut Duruma Öneriler	93
4. Okulların Yapısına İlişkin Görüşler	94
4.1. Mevcut Durum	94
4.1.1. Eğitim- öğretim dışı işler	94
4.1.2. Mevzuatın Sık Sık Değişimi	95
4.1.3. Personel Yetersizliği	96
4.1.4. Bütçe Yetersizliği	97
BÖLÜM 5	99
ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER	99
Özet	99
Yargı	101
Öneriler	101
KAYNAKÇA	103
EKLER	114
Sözleşme	114

Okul Yöneticileri Görüşme Formu	115
Özgeçmiş	117
İzin Belgesi	117



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Bir Kamu Kurumunda Denetim Yapısı	4
Şekil 2. Denetimin Türleri	24
Şekil 3. İç Denetimin Uygulama Alanları	40



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. İç Denetçi ve Dış Denetçi Özellikleri.....	59
Tablo 2. Kaynak Kişilere Ait Demografik Bilgiler	61
Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Denetime Genel Bakışı.....	63
Tablo 4. Okul Yöneticilerinin İç Denetime Genel Bakışı	75
Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Müdürlerin Denetim Yetkilerine İlişkin Görüşleri.....	85
Tablo 6. Okul Yöneticilerinin Okulların Yapısına İlişkin Görüşleri	94



EKLER

Sözleşme.....	114
Okul Yöneticileri Görüşme Formu.....	115
Özgeçmiş.....	117
İzin Belgesi.....	118



Okul Yöneticilerinin İç Denetime İlişkin Görüşleri

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde, problem, amaç, önem, sınırlılıklar, varsayımlar, tanımlar adlı başlıklar yer almaktadır.

1.1. Problem

Yönetime ilişkin kuram ve uygulamalar güncellenirken denetim fonksiyonu da kendini güncellemektedir. Yönetimin yeni kuram ve uygulamalarına getirdiği kural, ilke ve unsurlara göre denetimde de bakış açıları farklılaşmaktadır (Aydın, 2014 s. 1). Denetim, kurumun uyguladığı hizmet ve işlemlerin, kurumun önceden belirlediği amaçlar doğrultusunda, benimsenen ilke ve kurallara uygunluğunun belirlenmesidir. Denetimde asıl amaç, kurum amaçlarının gerçekleştirilme derecelerini saptayarak kurumun etkililik, ekonomiklik ve verimlilik düzeylerini yükseltmek ve onun geliştirilmesini sağlamaktır (Gönülaçar, 2007, s. 2). Denetim, denetim konusu olan durum, olay, işlemlerin doğruluk, geçerlilik ve uygunluk yönlerinden belirlenen kurallar ve yöntemler çerçevesinde inceleyip araştırarak gerçekleri yansıtıp yansıtmadıkları hakkında bir sonuca varılmasıdır (Baklavacıoğlu, 1992, s. 23). Denetim, bütün kurum ve kuruluşların vazgeçilmez ögesidir. Denetimin işlevi sayesinde kurumların ne düzeyde eylemlerini gerçekleştirdikleri tespit edilir. Böylece olası aksaklıklar giderilerek kurum, işlevsel hale getirilmeye çalışılır.

Birçok kurum ve kuruluşta iç denetim bölümü bulunmaktadır. İç denetim bölümünün kapsamı ve standartları önemli ölçüde farklılaşabilir. Profesyonel olma ve güvence verme fonksiyonlarının olması iç denetimi ilgi çekici hale getirmiştir (Paula, 1970, s. 19). İç denetim modeli, 1990'lı yıllardan sonra Türkiye'de, özellikle kamu kurum ve kuruluşlarında, banka ve diğer özel şirketlerde verimliliği, etkinliği ve işlevselliği arttırmak için kullanılmaya başlanan bir denetim modeli olmuştur. Kamu kurum ve kuruluşlarında, banka ve diğer özel şirketlere bakıldığında iç denetim başkanlığının kurulması ve iç denetçi alımları göze çarpmaktadır.

İç denetim, danışmanlık hizmeti ve güvence verme fonksiyonlarından oluşmaktadır. Güvence verme fonksiyonu, kurum içerisinde etkin bir iç kontrol sisteminin var olduğuna, kurumun risk yönetimi, iç kontrol sistemi ve işlem süreçlerinin etkin bir şekilde işlediğini gösterir. Üretilen bilgilerin doğruluğuna ve tamlığına, varlıklarının korunduğuna, faaliyetlerinin etkili, ekonomik, verimli ve mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirildiğine dair kurum içine ve kurum dışına yeterli güvencenin verilmesidir. Danışmanlık hizmeti verme fonksiyonu ise, idarenin hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerinin ve işlem süreçlerinin sistemli ve düzenli bir şekilde değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunulmasıdır (Soydan, 2008, s. 3). Modern kurumlarda iç denetim üst yönetime bağlı olarak görev yapan bir bölüm olarak hizmet vermektedir. Zaman zaman iç denetimin şu faaliyetleri yerine getirmekle görevli olduğu ve bu şekilde düzenlenmesi gerektiği düşünülmektedir (Yılancı, 2003, s. 3) :

- Finansal, muhasebe ve diğer faaliyetlerle ilgili kontrollerin sağlığını, yeterliliğini ve uygulamasını dikkatle gözden geçirerek değerlendirmek ve uygun maliyetli etkin kontrol sistemlerini geliştirmek ve uygulamak,
- Faaliyet ve işlemlerin belirlenmiş politikalara, planlara ve yönergelere uygunluğunu sorgulamak,
- İşletmenin varlıklarının her türlü zararlara karşı korunmakta olduğunu araştırmak,
- Yönetimin düzenleyip sunduğu her türlü bilginin doğruluk ve güvenilirliğini araştırmak,
- Üstlenilen sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili faaliyetlerin (başarının) kalitesini araştırmak,
- Faaliyetlerle ilgili gerekli iyileştirme önlemlerini yönetime tavsiye etmektir.

İç denetimin devlet yönetimindeki görevi; hataları önlemek, risk ve eksiklikleri belirlemek, iyi uygulama örneklerini yaygınlaştırmak, yönetim sistemlerini geliştirmek, yönetime yardımcı olmak ve değer katmaktır. Kişiler, birimler ve özellikli denetimler yerine sistem ve süreç odaklı ve de geleneksel teftiş yapılarının bıraktığı olumsuz denetim imajını silmek üzere, iç denetim 2004 yılından itibaren Türk bürokrasisinde yerini almaya başlamıştır (Gönülaçar, 2008, s. 1). İç denetimin bürokraside ve kamuda

yerini alması, iç denetimin temel faydaları, etkinliği ve verimliliği sayesinde olduğunu söylenebilir. Pehlivanoğlu (2014, s. 18), İç denetimin en temel faydalarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Güvenilir bilgi sağlama ihtiyacı karşılanır,
İç denetim etkinliği bir anlamda iç kontrol sisteminin etkinliği ile direk olarak ilişkilidir. Kurumda etkin bir iç kontrol ortamı mevcutsa iç denetimde de etkinlik yüksek olacaktır. Sonuç olarak da bu durum işletme hakkında bilgi edinmek isteyen tarafların güvenilir bilgiye ulaşmalarını kolaylaştıracaktır.
- Kurum varlıklarının ve kayıtlarının korunması ihtiyacı karşılanır,
Etkin bir iç denetim sisteminin varlığı halinde kurumların varlıkları ve kayıtları yüksek seviyede korunur.
- Verimliliğin artırılması ihtiyacı karşılanır,
İç denetim kapsamına faaliyetlerin etkinliği de dâhildir. Bu kapsamda iç denetim etkin çalışma halinde verimsiz faaliyetler elimine edilebilecektir.
- Üst yönetim tarafından belirlenen politikalara uyum sağlanır.

Kamu idarelerinde gerçekleştirilecek iç denetim faaliyetinin uygulanacağı temel beş alan şunlardır: Uygunluk denetimi, performans denetimi, mali denetim, bilgi teknolojisi (IT) denetimi ve sistem denetimidir (Gönülaçar, 2007, s. 5). İDKK (2015) kendi internet sitesinde, iç denetimin uygulama alanlarını şöyle açıklamıştır:

a) Uygunluk denetimi: Kamu idarelerinin faaliyet ve işlemlerinin ilgili kanun, tüzük, yönetmelik ve diğer mevzuata uygunluğunun incelenmesidir.

b) Performans denetimi: Yönetimin bütün kademelerinde gerçekleştirilen faaliyet ve işlemlerin planlanması, uygulanması ve kontrolü aşamalarındaki etkililiğin, ekonomikliğin ve verimliliğin değerlendirilmesidir.

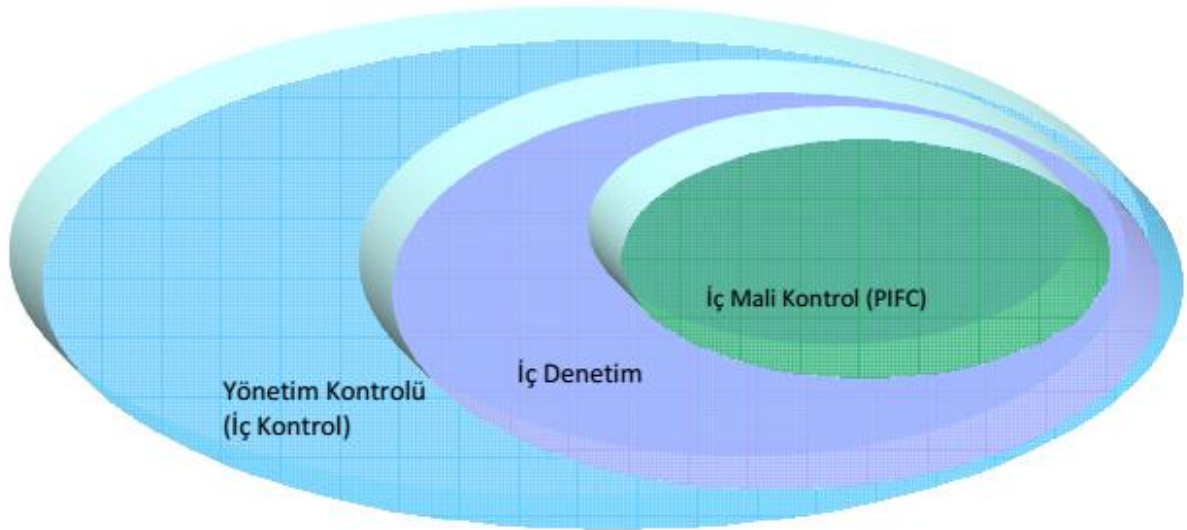
c) Mali denetim: Gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerle ilişkin hesap ve işlemlerin doğruluğunun; mali sistem ve tabloların güvenilirliğinin değerlendirilmesidir.

ç) Bilgi teknolojisi denetimi: Denetlenen birimin elektronik bilgi sistemlerinin sürekliliğinin ve güvenilirliğinin değerlendirilmesidir.

d) Sistem denetimi: Denetlenen birimin faaliyetlerinin ve iç kontrol sisteminin; organizasyon yapısına katkı sağlayıcı bir yaklaşımla analiz edilmesi, eksikliklerinin tespit edilmesi, kalite ve uygunluğunun araştırılması, kaynakların ve uygulanan yöntemlerin yeterliliğinin ölçülmesi suretiyle değerlendirilmesidir.

İç denetim, denetim uygulamalarından bir veya birkaçını kapsayacak şekilde risk odaklı olarak yapılır. Ayrıca, bir faaliyet veya konu tüm birimlerde denetim kapsamına alınabilir. 5018 sayılı Kamu Malı Yönetimi ve Kontrol Kanunu 63'üncü maddesinde iç denetim: Kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti olarak tanımlanmaktadır.

Şekil 1'de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamuda oluşan yeni denetim yapısı görülmektedir (Gönülaçar, 2008, s. 3).



Şekil 1. Bir Kamu Kurumunda Denetim Yapısı

Kaynak: Gönülaçar, Şener. "İç Denetimin Bürokratik Serencamı," **Mali Hukuk Dergisi.** 135: 1-22, 2008.

5018 sayılı kanunun getirdikleri

- Hesap verilebilirlik,
- Mali saydamlık,
- Kamu mali yönetiminin yeniden dizaynı,
- Bütçeleme anlayışı ve sürecinin değişmesi
 - ✓ Çok yıllık bütçeleme
 - ✓ Performans esaslı bütçeleme
- Mali disiplin,
- Harcama sürecinin değişmesi,
- İç kontrol ve dış denetim

İç kontrol ve iç denetim kavramları birbirleri ile yakından ilişkili ancak ayrı iki kavramdır. İç kontrol: Yöneticilerin kurumu çalışmalarına ve amaçlarını süreklilik temelinde gerçekleştirmelerine yardımcı olmak üzere alt yapının bir parçası olarak inşa edilen bir yönetim kontrolüdür. İç denetim ise iç kontrolün önemli ancak farklı bir boyutunu oluşturur. İç kontrolün incelenip değerlendirilmesi ve en üst yöneticiye güvence sağlanması iç denetim fonksiyonları kapsamındadır. Başka bir deyişle iç denetim, iç kontrollerle ilgili olarak yönetime bilgiler sağlar, değerlendirmeler yapar ve önerilerde bulunur (Soydan, 2008). Küçük ölçekli kurumlarda yöneticiler günlük faaliyetleri ve çalışanları etkin bir şekilde yönetebilecek ve takip edebilecek yeterliliktedir. Kurum ölçeğinin büyümesi, karmaşıklaşan işlemler ve piyasa ilişkileri içinde organizasyonun etkin yönetilmesi için kontrol ihtiyacının arttığı hissedilir. Yönetimin iç kontrol sistemi kurulması ve işlerliğinin sağlanması ile ilgili sorumlulukları öncelik kazanır. İç kontrol sistemi ile ilgili, bağımsız ve tarafsız olarak yönetime güvence sağlayan ve kuruma değer katan özelliğinden ötürü iç denetim faaliyetinin başlatılmasına ihtiyaç duyulur. Bu ihtiyacı duyan yönetim, kurumun ölçek ve faaliyetlerinin türü, mali kaynakları ve risk faktörlerini dikkate alarak iç denetim faaliyetinin nasıl organize edileceğine karar verir (TÜSİAD, 2008, s. 6).

İç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacı güden, bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım geliştirerek kurumun

amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur (TİDE, 2007, s. 7). Kurumlarda iç denetim, kurum varlıklarının korunması, muhasebe verilerinin sağlığının ve geçerliliğinin sağlanması, işlemlerde etkinliğin gerçekleştirilmesi ve kurumun belirlenen yönetim politikasına uyumunun gerçekleştirilmesi için meydana getirilen organizasyon planı ve eşgüdüm yöntem ve önlemleri olarak tanımlanabilir (“N. Jenhart, Deflise ve Montgomery, 1957, s. 73” Aktaran: Baklavacıoğlu, 1992, s. 23-24).

Okulların daha verimli ve düzenli işleyişi için iç denetimin bir etkisi olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin iç denetim ile ilgili görüşlerinin bilinmesi, iç denetim uygulanmasında ne gibi olumlu ve olumsuz etkiler yaratacağı, uygulanacak sistemin başarıya ulaşp ulaşmayacağı ve okullara ne tür katkı sağlayacağıın bilinmesi yararlı olacaktır.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin iç denetim modeli hakkındaki görüşlerini tespit etmektir. Bu amaçla aşağıdaki sorular cevaplandırılacaktır.

1. Okul yöneticilerinin;
 - 1.1. Denetim ile ilgili görüşleri nelerdir?
 - 1.2. İç denetim ile ilgili görüşleri nelerdir?
2. Yöneticiler, denetim yetkileri hakkında neler düşünmektedirler?
3. İç denetim modelinin okullarda uygulanması yararlı olur mu?
4. İç denetim modelinin uygulanması eğitim öğretim üzerinde bir etki yaratır mı?
 - 4.1. Yaratırsa ne tür etkileri olabilir?
5. Yöneticiler okullarda ne tür denetim modeli istemektedirler?
6. İç denetimin okullarda örgütlenmesinde sorunlarla karşılaşılabilir mi?
 - 6.1. Muhtemel sorunlar neler olabilir?
7. Okul yöneticilerinin 2014 yılı öncesi denetim ile 2014 yılı sonrası denetim yetkileri arasındaki farklar nelerdir?
 - 7.1. Bu yetkilerin yararları ve sınırlılıkları nedir?

1.3. Önem

Denetim, kurum ve kuruluşların işleyişinde olmazsa olmaz öğelerinden biridir. Denetimin düzenli ve bağımsız işlemesi organizasyonların gelişmesi, değişmesi ve yönetilmesini de kolaylaştırır. Bu bağlamda organizasyonda uygulanan denetim türü de önemlidir. 21. Yüzyılda özellikle iç denetim modeli, denetim türlerinden en çok göze çarpan ve konuşulanlar arasındadır. Özellikle banka, belediye, kurumsallaşmış özel sektör kuruluşlarında yaygınlaşmıştır. Bu yaygınlaşma iç denetimin yararlı olduğunu düşündürmekte, hatta bu alanda yapılan araştırmalar iç denetim modelinin uygulandığı organizasyonların daha verimli ve etkin hale geldiğini ortaya koymaktadır.

Okul, yapısı ve kuruluşuyla bir organizasyondur. Bu organizasyonda uygulanan denetim modelinin hem eğitim öğretimi hem de okul personelini etkilediğini söylenebilir. Bu sebeple okul yöneticileri bir denetici ve gözlemci olarak iç denetim modeline ilişkin görüşlerinin neler olduğunu, bu modelin uygulanabilirliği hakkındaki düşüncelerini tespit etmekte yarar vardır. İç denetimin MEB Merkez Teşkilatında uygulandığı ancak maarif müfettişlerinin 2014 Mart ayından itibaren ders denetimi yapmamaları nedeniyle denetim mekanizmasının bir yönüyle iç denetim biçiminde yürüdüğünü bu tür çalışmalarla da süreç içerisinde iyice yerleşecek olan iç denetim uygulamalarının işlevselliğinin artırılmasının amaçlanması için bu çalışma yapılmıştır. Bu amaçla araştırmada elde edilecek verilerin okul yöneticilerinin ne tür denetim istedikleri, iç denetim modelinin okullarda uygulanmasının neler getireceği, denetim mekanizmasının nasıl daha işlevsel hale getirilebileceğine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Bu amaçla araştırmada toplanacak verilerin özellikle;

1. Okul yöneticilerinin, okullarda istedikleri denetim modeli,
2. Mevcut uygulamadaki denetim modeli konusunda daha gerçekçi değerlendirileceği,
3. Okul yöneticilerinin iç denetim modeli ile öğretmenler ve yönetim arasında daha olumlu ve yapıcı bir bağ oluşturabileceği umulmaktadır.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

1. Okul yöneticilerinin iç denetime ilişkin görüşleri gerçek düşüncelerini yansıtılmaktadır.
2. Okul yöneticilerinin i denetim hakkında bilgi sahibi olduğu ve görüşmede yer alan sorulara cevap verebilecek düzeyde mesleki yeterliliklere sahip oldukları kabul edilmiştir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2015-2016 eğitim ğretim yılı,
2. Görüşme yapılan okul yöneticilerinden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

İç Denetim: Üst yönetim tarafından oluşturulmuş, okulun kendi çalışanı veya dışarıdan uzman kişilerce denetim faaliyetini yapan ve yönetime yardımcı olan denetçi veya denetçiler grubu.

İ Kontrol: Kurumun çalışmasını sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için yardımcı olan yönetimin kontrolü.

BÖLÜM 2

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma için izlenen süreç başlıkları yer almaktadır. Bunlar: Araştırma Deseni, Çalışma Grubu, Veri Toplama Aracı, Veriler ve Toplanması, Verilerin Çözümü ve Yorumlanması'dır.

2.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında görev yapan okul yöneticilerinin iç denetime ilişkin görüşlerini almayı amaçlamaktadır. Nitel araştırma yöntemi ile yapılan bu çalışmada olgubilim deseni kullanılmıştır.

Olgubilim (phenomenology) deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular yaşadığımız dünyada olaylar, deyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşılaşılabiriz. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim deseni uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 78).

2.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örneklem türlerinden ölçüt örneklem yöntemi ile oluşturulmuştur.

Ölçüt örnekleme, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Burada sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 140).

Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul ili Ümraniye ilçesinde okul mevcudu 1500'den fazla olan okullarda çalışan yöneticiler oluşturmuştur. (Bu sayı 15 Aralık 2015 tarihinde Mili Eğitim Bakanlığının resmi sitesinde Ümraniye ilçesinde yer alan okulların mevcut sayılarına göre alınmıştır). Bu okullardaki yönetici(müdür, başmüdür yardımcısı ve müdür yardımcısı) sayısı 42'dir. Araştırmaya 24 okul yöneticisi gönüllü olarak katkı sunmuşlardır. Okul yöneticilerinin isimleri Y1, Y2, Y3... Y24 şeklinde kodlanarak veriler toplanmıştır.

Okul öğrenci sayısının fazla olması, kurumda yer alacak öğretmen ve diğer personel sayısının da fazla olacağı anlamına gelmektedir. Personel sayısının fazlalığı, okul yöneticilerinin okulu kontrolü ve denetimini zorlaştıracaktır. Bu sebeple özellikle öğrenci sayısı yüksek yerlerde iç denetim modelinin uygulanabileceği, uygulanması durumunda yönetim ve denetim mekanizmalarına yardımcı olacağı, böylelikle okul yönetimini kolaylaşacağı düşünülmektedir. Bu amaçla öğrenci sayısı bin beş yüzü aşkın yerler tercih edilmiştir.

Bu sayı araştırmacı tarafından okul öğrenci sayısı azami bin beş yüz olarak belirlenmiştir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Görüşme tekniğinde, olgulara ilişkin yaşantıların ve anlamları ortaya çıkarmak için görüşmenin araştırmacılara sunduğu etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla irdeleme özelliklerinin kullanılması gerekmektedir. Araştırmanın görüşülen bireyle güven ve empatiye dayalı bir etkileşim ortamı oluşturabilmesi önemlidir. Böyle bir ortam içinde bireyler kendilerinin bile daha önce farkında olmadıkları ya da üzerinde düşünmedikleri yaşantıları ve anlamları dışa vurabilir, ortaya koyabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013. s. 80-81).

Görüşmeler, yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere üç'e ayrılır. Yarı yapılandırılmış görüşme, görüşme sırasında sorulacak soruların bazılarının önceden belirlenmesi ve görüşme esnasında görüşmecinin yapılandırmadığı bazı soruları da o an da kaynak kişiye yöneltebilme şansı olan görüşme tekniğidir (Karasar, 2014, 168).

Araştırma verilerinin toplanması, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla araştırmacı tarafından alan yazı tarandıktan sonra yarı yapılandırılmış görüşme formu geliştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun güvenilirliği ve kapsam geçerliği için uzman görüşüne başvurulmuştur. Bu form EK' te verilmiştir.

2.4. Veriler ve Toplanması

Araştırmada, denetim sisteminin var olan durumu belirleyen olgusal veriler ile iç denetime ilişkin kaynak kişilerden elde edilen veriler yer almaktadır.

Ölçüt örneklem için seçilen okullar devlet ve özel okul ayrımı ile ele alınmış ve devlet okullarında araştırma yapılmıştır. Araştırmaya giren okullar: İlkokul, ortaokul ve lise yöneticileri olarak belirlenmemiş, okul öğrenci sayısı 1500'den fazla olan okullardaki müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları ile görüşülmüştür. Bu amaçla yöneticilere yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu araştırmacı tarafından, araştırmaya gönüllü olarak katkı sunan yöneticilere, yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Toplanan veriler ses kaydı ile kayıt altına alınmıştır.

2.5. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Yöneticilerden elde edilen veriler içerik analizi yönetimi kullanılarak çözümlenip yorumlanmıştır. Elde edilen veriler ışığında bir genelleme yapılmamıştır. Bu araştırma olgubilim deseni olduğundan sadece ulaşılan yöneticiler ile sınırlıdır.

İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Betimsel analizde özetlenen, yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel bir yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temalar bu analiz sonucunda keşfedilir. Görüşme tekniği ile veri toplanan araştırmalarda verilerin çözümü, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu amaçla yapılan içerik analizinde verinin kavramlaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılması çabası vardır. Sonuçlar betimsel bir anlatım ile sunulur ve sık sık doğrudan alıntılara yer verilir. Bunun yanında ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular açıklanır ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013. s. 81- 259).

BÖLÜM 3

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde denetim ve iç denetim kavramları ile ilgili yurtiçi ve yurtdışında yer alan teorik bilgiler yer almaktadır.

3.1. Denetim Kavramı

Denetim, bir kurum veya kuruluşun önceden tasarlanan plan, proje ve programın yapısının, çalışması ve işlem sonuçlarının önceden belirlenmiş mevzuata uygunluk derecesinin, araştırma, gözlemlene ve sorgulama gibi yöntemlerle tespit edilmesidir (Köse, 2007, s. 1). Denetim tahmin edilmiş mevzuata uygunluk derecesini saptamak ve sonuçları ilgili taraf ve taraflara sunulması maksadıyla bulguları bağımsız toplayan ve bunları tarafsız değerlendiren bir süreçtir (Yakar, 2015, s. 252).

Klasik anlayışta denetim, yapılmış iş ve işlemlerin, daha önceden belirlenmiş ölçüt, standart veya mevzuata uygun olarak yapıp yapılmadığının kontrol edilerek sonuçların ilgili taraf veya taraflara bildirilmesi olarak tanımlanmış olmasına rağmen, farklı olarak algılanıp değerlendirilebilmektedir. Bu anlayış doğrultusunda, denetim bir değer oluşturma işlevi olarak algılanmaktadır (Özoğlu, Mercan ve Çakıroğlu, 2010, s. 3). Bu bağlamda denetim, işlemin istenen şekilde ve zamanda yapılmasını, o işlemde yararlananların da memnun olmalarını sağlamak için gereken bir süreçtir. Denetim sayesinde, işlem çıktısında meydana gelebilecek eksiklikler veya aksaklıklar kontrol edilir (Gökçe, 2009, s. 75).

Denetim ekonomik faaliyet ve olaylarla ilgili beyan edilen bilgilerin önceden oluşturulmuş kıstaslara uygunluk derecesini belirlemek için bu ekonomik faaliyet ve olaylara ilişkin bilgilerle ilgili bilgilerin objektif olarak elde edilmesi, değerlendirilmesi ve sonuçların bu bilgilerle ilgilenen taraflara iletişimi sağlayan sistematik bir süreçtir (Yılcı, 2003, s. 7-8).

Bu tanımın ana noktalarını şöyle irdeleyebiliriz:

- Sistematik bir süreç olma özelliği: denetimin mantıksal, planlanmış ve örgütlenmiş basamaklar veya prosedürler serisi olmasını ifade etmektedir.
- Objektif olarak delil toplama ve değerlendirilmesi, bilgilerin ölçütlere uygunluğu konusundaki incelemenin ve sonuçların değerlendirilmesinin peşin hükümsüz ve tarafsız olmaksızın yapılması gerektiğini belirtir.
- Ekonomik faaliyet ve olaylar hakkındaki bilgiler, bireysel veya işletmeler tarafından ilgili taraflara sunulan bilgilerdir. Bunlar denetim konusunu teşkil eder. Bilgiler; finansal tablo, iç faaliyet raporları, vergi raporları vb. oluşur.
- Oluşturulmuş kriter, bilgilerin yargılanacağı standartlardır. Kriter, kanun koyucu bir merci tarafından emredilmiş kurallar, yönetim tarafından oluşturulan bütçe veya diğer ölçümler veya mesleki organizasyonlarca oluşturulan genel kabul görmüş muhasebe prensipleridir.
- Somutların iletimi beyan edilen bilgiler ve oluşturulan kriter arasındaki uygunluk derecesini gösteren yazılmış bir raporla başılır. Sonuçların iletimi, beyan edilen güvenilirliğini artırır veya azaltır.
- İlgili kullanıcılar denetçinin bulgularından yararlanan bireylerdir. Bunlar ortaklar, yönetim, kreditorler, devlet ve halktan oluşur.

Yönetimin planlama, örgütlenme, yöneltme ve koordinasyon fonksiyonlarının birleşmesi sonucunda ortaya çıkan değerlendirmeye denetim diyebiliriz. Denetim, kurumun yeni yol haritasını, yönetim felsefesini ve uygulamalarının geribildirimini sağlayan ve kurum yapısını dinamik bir yapıya kavuşmasında katkı sağlayan bir fonksiyondur. (Aslan, 2010, s. 64). Denetim fonksiyonu kurumların olmazsa olmaz ögesidir. Denetimsiz çalışan bir yönetim olamaz. Denetim ve yönetim birbirlerini tamamlayan iki alt sistem olduğunu söyleyebiliriz. Bu iki alt sisteminin birbirlerine birçok yararı dokunur. Denetimden umulan yararlar şunlardır (Başaran, 1981, s. 231-232):

- Kurumun halka verdiği hizmetin ya da ürünün hatalı ve üstün yönlerinin objektif olarak değerlendirmesi,

- Değerlendirme sonuçlarının ardından, sunulan ürünün ya da hizmetin geliştirilmesinde kullanılmak üzere somut geribildirimlere dönüştürülmesi,
- Hizmetin ya da ürünün yetersiz ve sağlıksız üretilmesinde sorumlu olan işgörenlere kusur düzeltici danışmanlığın ve eğitimin sunulması,
- Hizmetin ya da ürünün verimli ve düzenli olarak üretilmesinde katkıda bulunanların ödüllendirilmesi,
- Kurumun, yönetimin ve işgörenlerin etkililiğini ve verimli çalışmasını sağlayacak değer ve normlar sunması,
- Yönetimsel kararların daha güvenilir ve geçerli olması için kurum tabanından yukarıya doğru geribildirim sağlaması umulur.

Tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da etkililiğin sağlanması ancak planlanan ve ulaşılan durum arasındaki farkın saptanması, bunun sonucunda da eğitim-öğretim çalışmalarının geliştirilmesi ile mümkün olabilecektir. “Kurumun amaçlarına ne ölçüde ulaştığı, kaynaklarını ne derecede etkili kullanabildiği ve hizmet sürecinin nasıl geliştirilebileceği” gibi soruların yanıtlanabilmesi için eğitim-öğretim sürecinin denetlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle denetim, eğitim sistemlerinin vazgeçilmez bir süreci olagelmıştır (Demirkasımoğlu, 2011, s. 1). Eğitimde denetim sisteminin genel amacı, eğitim-öğretim etkinliklerinin geliştirilmesidir. Çünkü okulların varlık sebebi önce öğretmenler ve yöneticiler değil öğrenciler ve toplumdur. Bundan dolayı denetim etkinliklerinin ilk amacı, daha iyi bir eğitime ulaşılabilmesi için gerekli olan yolların araştırılması olmalıdır (Yılmaz, 2004, s. 294). Bir eğitim yöneticisi, okulunun nasıl işlediğini bilmeden amaçlarını gerçekleştiremez. Okulun veya herhangi bir kurumun işlemesine dair bilgileri denetim fonksiyonu verir (Başaran, 1996, 73).

TEM-SEN İstanbul Şubesi tarafından 8 Mayıs 2004 tarihinde İstanbul’da düzenlenen Milli Eğitim Bakanlığı’nda Yeniden Yapılanma ve Eğitim Denetiminde Yeni Yaklaşımlar konulu panelde sunulan bildiriye, Eğitimde ve özellikle okullarında yürütülen denetleme ve değerlendirme etkinliklerini içsel ve dışsal olarak iki grupta ele almışlardır. Bunlar:

- İçsel değerlendirme: Okul ile doğrudan ilişkisi olan okul müdürü, öğretmen, öğrenciler ya da okul faaliyetlerinden doğrudan etkilenen veliler veya yerel topluluklar tarafından yapılan denetleme ve

değerlendirmedir. Özellikle 2010 yılından sonra okullarda performans değerlendirme çalışmaları kapsamında içsel değerlendirme etkinlikleri giderek büyük önem kazanmaktadır.

- Dışsal denetleme ve değerlendirme ise, okulun etkinlikleri ile doğrudan herhangi bir bağlantısı olmayan, ancak okulların değerlendirilmesinden yerel, bölgesel ya da merkezi eğitim otoritelerine karşı sorumlu olan denetmenler tarafından yapılan denetleme ve değerlendirmelerdir.

Denetimin eğitim sistemindeki işlevi, belirlenen eğitsel ve öğretimsel amaçlara ulaşıp ulaşamadığını belirlemek, eğitsel ve öğretimsel uygulamaların amaca ne ölçüde hizmet ettiklerini ortaya koymak ve eğitim-öğretim ortamlarının amaçlara uygun şekilde düzenlenmesini sağlamaktır (Köse ve Döş, 2014, s. 50). Aydın (2014, s. 1), Kimbrough ve Burkett (1990, s. 170)'in görüşüne katılarak, okul sistemi, diğer toplumsal sistemlerle etkileşim içindedir. Sistemle açıklık, kapalılık, görevdeşlik, yenilikçilik ve diğer özellikleri açısından birbirinden farklılık gösterirler. Denetim süreci öğrenci başarısını iyileştirmeye yardım konusunda aracılık eden bir işlev görür. Denetimi gerekli kılan birinci unsur, yönetim literatüründe 'entropy' olarak bilinen kurumun güç kaybetmesini önlemektir. Sistem denetim aracılığı ile parçaları arasında açıklık eğilimine girer. Sistem denetimsiz kalırsa yalnızlık, düzensizlik, kapalılık ve durağanlığa gömülür ve güç yitimi ortaya çıkar.

Denetim, kendi içinde üç boyuta ayrılır, bunları şöyle sıralayabiliriz: ("Wiles ve Bondi, 1996, s. 10-12" Aktaran: Aydın, 2014, s. 12):

Denetimin Yönetim Boyutu

1. **Amaç ve önceliklerin belirlenmesi:** Kurumun amaçları belirlenerek, amaçları hiyerarşik olarak sıralayıp, herkesin ürün ve hizmet almasının sağlanması
2. **Politikaların geliştirilmesi ve standartların belirlenmesi:** Belirlenen amaçların beklentilere uygun standartlara dönüştürülmesi, bu standartlara ulaşabilmek için gerekli ilke ve düzenlemelerin oluşturulması
3. **Uzun dönemli planın yapılması:** Zaman içinde başarılması gereken amaçların ve etkinliklerin düzenli bir şekilde planlanması
4. **Organizasyon yapının oluşturulması:** Kurumun hizmet bölgeleri içinde yer alan bireyler ve gruplar arasında yapısal bağların oluşturulması

5. **Kaynakların belirlenmesi ve sağlanması:** Çeşitli organizasyonlardan sağlanabilecek kaynakların aranması ve gerekli yerlere dağıtılmasının sağlanması
6. **İşgören kadronun seçilmesi:** Kurumda çalışacak bireylerin, program ve hizmette uyum sağlanacak şekilde seçilmesi
7. **Gerekli donanımın sağlanması:** Hizmet için gerekli olan donanımın sağlanması ve güncellenmesi için çaba sarf edilmesi
8. **Gerekli finansal kaynağın sağlanması:** Finans kaynağının sağlıklı olması için gerekli paranın temin edilmesi
9. **Öğretimin örgütlenmesi:** Öğretim ve organizasyon yapısını işletecek olan işgörenlerin atanması
10. **Okul-çevre ilişkilerinin geliştirilmesi:** Eğitim programlarına destek olması istenen çevre grupları ile iletişim kurulması ve sürdürülmesi.

Denetimin Program Boyutu

1. **Öğretimsel amaçların belirlenmesi:** Genel amaçların özel öğretim hedeflerine dönüştürülmesi
2. **Gereksinimlerin belirlenmesi ve araştırma yapılması:** Çıktıların ne derece kurum amaçlarına uygun olup olmadığının araştırılması
3. **Planın değişme ve program geliştirme:** Öğretimin içeriğinin oluşturulması ve mevcut programların kapsamlı biçimde gözden geçirilmesi
4. **Programların çeşitli özel hizmetlerle ilişkilendirilmesi:** Hem okul içinde hem okul dışındaki çeşitli öğretimsel etkinliklerin birbiri ile ilişkili hale getirilmesi
5. **Materyalin seçilmesi ve kaynakların dağıtılması:** Mevcut öğretimsel kaynakların analizi ve uygun programlara tahsisi
6. **Öğretim kadrosunun uyumunun sağlanması:** Okul programının yeni öğretmenlere tanıtılması ve deneyimli öğretmenlerin becerilerinden yararlanmalarının sağlanması
7. **Donanımdaki değişikliklerin önerilmesi:** Olanakların öğretim programına uygun hale getirilmesi için yeniden yapılandırılması için gerekli planlamanın yapılması

8. **Öğretim için gerekli olan yatırımın kestirilmesi:** Öğretim için ayrılması gereken kaynakların maliyetinin hesaplanması ve uygulamalar için gerekli yatırımın önerilmesi
9. **Öğretim programlarının hazırlanması:** Öğretimin geliştirilmesi için gereken hizmet içi eğitim fırsatlarının sağlanması, öğretim programlarının yeniden biçimlendirilmesi
10. **Okul programlarının geliştirilmesi ve dağıtılması:** Okul programlarının doğru biçimde yazılarak okullara dağıtılması ve başarılı etkinliklerin kamuoyuna duyurulması

Denetimim Öğretim Boyutu

1. **Öğretim planının geliştirilmesi:** Öğretim programlarının planlarının oluşturulması ve uygulamasında öğretmenlerle birlikte çalışılması
2. **Programların değerlendirilmesi:** Öğretim programlarının beklenen standartları karşılayıp karşılamadığının saptanması amacıyla, testler ve diğer değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi
3. **Yeni programların tanıtılması:** Yeni programların uygulanabilmesi için öğretmenlere yeni öğretim tekniklerin gösterilmesi
4. **Öğretim örgütlenmesinin yeniden düzenlenmesi:** Öğretimin mevcut örgütlenme biçiminin etkililiğinin gözden geçirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması
5. **Öğretimsel kaynakların dağıtılması:** Öğretmenlere gereksinim duydukları öğretimsel kaynakların sağlanması ve gelecekte gereksinim duyacakları kaynakların belirlenmesi
6. **Öğretmenlere danışmanlık ve yardım sağlanması:** Öğretmenlere rollerini gerçekleştirmelerini sağlayacak danışmanlık hizmetinin sağlanması
7. **Olanakların değerlendirilmesi ve gerekli değişikliklerin sağlanması:** Okullara ziyaretler düzenlenerek öğretime uygun olanakların olup olmadığını değerlendirilmesi ve gerekli olanakların planlara uygun biçimde sağlanması
8. **Dağıtılan parasal kaynakların kullanımının değerlendirilmesi:** Parasal kaynakların amaçlanan programlar için kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi

9. **Hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi ve eşgüdümünün sağlanması:** Öğretimsel gereksinimleri karşılayacak olan hizmet içi eğitim programlarına kılavuzluk yapılması
10. **Toplumsal gereksinimlere ve düşüncelere yanıt verilmesi:** Okul programlarına ilişkin olarak toplumdan dönüt alınması, öğrencilerin ailelerine bilgi verilmesi

Denetim ve teftiş kelimesi zaman zaman birbiri ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Teftiş kelimesi Arapça bir kavram olup, inceleme, araştırma, soruşturma, doğruyu bulmak için arama, tarama, muayene ve kontrol etme anlamına gelir (Erdem, 1987, s. 12). TDK (2015), resmi internet sitesindeki Büyük Türkçe Sözlüğü bölümünde teftiş kelimesini, denetim olarak açıklamıştır. Aynı sitede Medeni Hukuk Terimleri Sözlüğü'nden (1966) aldığı açıklamada da “denetim-etmek: denetlemek. Makamı: denetim katı, orunu” ifadesini kullanmaktadır. Baklavacıoğlu (1992, s. 22) Teftiş kelimesini şöyle açıklamıştır, teftiş Latince "Inspecere" sözcüğünden gelme, Fransızca ve İngilizce inspection sözcüğünün Osmanlıca Türkçesi olup işlerin yöneticilerle doğru ve düzgün yürütülüp yürütülmediğini inceleme, araştırma ve değerlendirme anlamına gelmektedir. Kurumlarda mal teslim alımında yapılan kontroller de "inspection" deyimiyile ifade edilmektedir. Türk dilinde teftiş deyimini esas olarak resmi organizasyonların faaliyet ve hesapları üzerinde yapılan inceleme ve değerlendirmeleri kapsayan denetim işlemleri hakkında kullanılmaktadır. Türk Hukuk Lügatinde "teftiş, ve murakabe, gerek devlet daire ve teşkilatının ve gerek hususi hukuk hükümlerini göre kurulmuş müesseselerin amme menfaati noktasından kanun, nizamname ve statülerine göre çalışıp çalışmadıklarının tetkik edilmesi" olarak tanımlanmıştır.

Demirkasımoğlu (2011, s. 24-25) denetim ve teftişi, makalesinde şöyle karşılaştırmıştır;

Literatürde “denetim” ve “teftiş” kavramlarının bazen eş bazen de farklı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Bu noktada bazı denetim ve teftiş tanımlarına bakmakta yarar olacaktır. Başaran'a göre (2000, s. 137) denetim, planlanan örgütsel amaçlardan sapmayı önlemek için, organizasyonun işlemlerini izleme ve düzeltme sürecidir. Sullivan ve Glanz'e göre (2000, s. 24) ise denetim, öğretmenlerin öğrenci

başarısını yükseltmek ve öğretimi geliştirmek amacıyla öğretimsel diyaloga katılması sürecidir. Bursalioğlu'na (2002, s. 126) göre teftiş, "kamu yararı adına davranışı kontrol etme yöntemi" olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre teftiş, istenilen ve gereksinim duyulan yer ve zamanda sağlanan, eğitimin her düzeyinde uygulanabilen bir mesleksi rehberlik ve yardım iken denetim, eğitim programlarının birçok yönünü etkileyen eşgüdümlemiş bir teknik ve sosyal süreçtir (Aydın, 1986, s. 7). Balcı'ya göre (2005, s. 48) eğitimde değerlendirme, teftiş/denetim adını alır. Denetim (supervision) kavramı, teftiş (inspection) ile aynı anlamda kullanılmaktadır.

3.2. Denetimin Amacı

Denetim, büyüklüğü veya küçüklüğü fark etmeksizin bütün kurum ve kuruluşlarda gerçekleştirilen bir faaliyettir. Yapılacak olan bu faaliyetin kurum ve kuruluşlarının, kendi koydukları hedeflere ulaşmak için gittikleri yoldan nasıl geçtiklerini, bu yolun kurum için etkin ve verimli olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılır. Bakır (2007, s. 146) denetimin amacını şöyle açıklamaktadır, "Kurum ve kuruluşların gelir giderlerini, hukuk çerçevesinde işlerin yürütülüp yürütülmediğini, kurumun kendi amaçları doğrultusunda hedefe ulaşp ulaşmadığını incelemek ve görmek için yapılır. Bu sayede işlerin ne derece doğru ve eksiksiz yürütüldüğü anlaşılır". Arnold (1964, s. 2), denetimi yapacak kişinin amacının bağımsız ve tarafsız olarak kurumun mali ve finansal tabloları ile yapmış olduğu diğer bütün işlemleri gözlemleyip inceleyerek bu işlerin yönetimin koymuş olduğu kural ve amaçlara uygun olup olmadığını rapor halinde sunması, olduğunu belirtmiştir.

Kurumların; faaliyetleri hukuk düzenine uygun yürütüp yürütülmediğini incelemek, açıkladıkları bilgilerin ve iddiaların doğru ve güvenilir olup olmadığını araştırmak ve kurum yöneticilerinin kurumla çıkar ilişkisi içinde bulunan kişilere/kurumlara, topluma ve devlete hesap verme yükümlülüklerini yerine getirmelerini sağlanmalıdır. Tarafsız ve bağımsız bir kişiler veya kurumlar tarafından denetlenmeleri hukuk devletinde zorunlu tutulmaktadır. Gerek bireysel gerek toplumsal faaliyetlerin, belirli bir amaca yönelik olarak gerçekleştirildiği kabul edilirse, amaçlanan sonucun elde edilip edilmediği ve bu amaca ulaşmak için izlenen yöntemlerin önceden bilinen norm ve standartlara uygun olup olmadığını saptanmasına yönelik yapılan araştırma ve muhakeme, denetimle sağlanır (Özoğlu, Mercan ve Çakıroğlu, 2010, s. 37).

Organizasyonların varoluş nedenleri olan amaçların, gerçekleşip gerçekleşmediği organizasyonun varlığını sürdürmesi açısından son derece önemlidir. Denetim, organizasyonel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir. Denetimin temel amacı, organizasyon amaçlarının gerçekleştirme derecesini saptamak, daha iyi sonuç alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci gerçekleştirmektir (Aydın, 1993, s. 1).

Denetimin temel amacı, var olanı ortaya koyup olması gerekenle karşılaştırmaktır. Bu niteliğiyle denetim, standartlara uygunluk arayışı olarak tanımlanabilir. Klasik yaklaşımlarda denetimin birincil işlevi, hata ve yolsuzlukların önlenmesi olarak değerlendirilir. Farklı bir yaklaşıma göre ise denetim bir meslek olmaktan çok, kalkınmanın, çağdaşlaşmanın, toplumsal refaha ulaşmanın vazgeçilmez bir halkası, ülkeyi geliştiren girişimlerin itici gücü, bir yerde kalkındıran unsurların birbiriyle pekişmesi ve kaynaşması için gerekli harçtır (“Aytuna, 1986, s. 9” Aktaran: Köse, 1999, s. 66).

Çağdaş eğitim denetimi, etkili bir öğrenme ve öğretmeyi sağlamalı, eğitim sürecini geliştirmelidir. Çağdaş eğitim denetimi, öğretmeni geliştirerek, öğrenme ve öğretme sürecini geliştirmek ister (Aydın, 1987, s. 243). Eğitim sisteminde denetimin amacı, eğitsel etkinliklerin ve eğitim amaçlarına ulaşma durumlarının düzeltilmesi ve geliştirilmesi (Başar, 1996, s. 1), eğitimi üreten okulun etkililiğini sağlamak ve sürdürmektir. Denetim ister okul yönetimince yapılsın isterse üst düzey yönetmen ve müfettişlerince yapılsın, denetiminde tek amaç okulun etkililiğidir. Bir okulun etkili olabilmesi için şu beş koşulun yerine getirilmesi gerekmektedir (Başaran, 1996, s. 74).

1. Okul, öğrencilerinin başarılarını ve başarılı öğrencilerinin sayılarını sürekli yükseltebilmelidir (verimlilik).
2. Eğitim işgörenlerinin arasındaki çatışmaları en aza indirerek okulda güç birliği sağlanmalıdır (sağlık).
3. Okul, toplumun gereksinimleri ile eğitim teknolojileri ve eğitim bilimlerindeki yenilikleri yeni bulguları araştırarak bunları eğitime katabilmelidir (diriklik).
4. Okul, çevresine yararlı olmalıdır (yararlılık).
5. Ayrıca okul, işgörenlerin emeklerinin karşılığını ödeyebilmelidir (işten doyum).

Özetle denetimin amacı, kurumların veya organizasyonların kendi hedef ve amaçları doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğini saptamasıdır. Denetimin amacı kurumdaki çalışanlara veya yöneticilere baskı yapmak, açıklarını bulmaya çalışmak değil, işlerin yolunda gidip gitmediğini görmek, çıkan sorunları çözmek ve bir daha sorun çıkmaması için neler gerektiğini belirlemek için yapılır.

3.3. Denetimin Unsurları

Geleneksel denetimin unsurları, doğruluk, yasaya uygunluk ve düzenlilik gibi uygulamalardan türeyen işlerin, kurum amaçlarına hizmet etmesidir. Doğruluk, kaydedilen bilgilerin doğru olmasını, yasallık, yapılan işlerin mevzuata yani yasalara uygun olmasını, düzenlilik ise yapılan her türlü işlerin mevzuata uygun olarak düzenli şekilde kaydedilmesidir (Kubalı, 1999, s. 34). Kurumların belirli hesap dönemleriyle ilgili bilgilerinin önceden tespit edilmiş ölçütlerle doğruluğunu belirlemek üzere, tarafsızlık ilkesine uygun olarak kanıtların toplanması ve toplanan kanıtların değerlendirilecek bir rapor halinde ilgililere sunulması denetim sürecidir. Denetimin unsurlarını şöyle sıralayabiliriz (Bakır, 2007, s. 2):

Denetim çalışmaları,

1. Kurumların belirli hesap dönemlerindeki bilgilerin doğruluğunun tespitiyle,
2. Denetlenecek dönemlerdeki bilgilerin önceden belirlenmiş ölçütlere uygunluğunun tespit edilmesiyle,
3. Hiçbir etki altında kalmaksızın ve objektif davranışla,
4. Denetlenecek dönemlerdeki bilgilerin doğruluğuyla ilgili kanıtların toplanmasıyla,
5. Denetim sonucu toplanan kanıtların değerlendirilmesiyle ve
6. Denetim sonucunda elde edilen sonuçların rapor halinde ilgililere sunulmasıyla ilgilidir.

Denetimin unsurlarını, denetim işlevinin yapılabilmesi için bir denetim yetkisinin ve bir denetleme konusunun olması gerektiğini belirtmektedir. Denetim yetkisi, bir denetçinin, hukuksal işlemler yapabilmesi için kamu otoritesi tarafından verilen yetkidir. Bu yetki ile denetçi, gerekli işlemleri yapar. Yapılan işlemin sonunda denetçi, bağlayıcı bir görüşle, ya da bir saptama ile denetimi bitirir. Denetim konusu ise,

örgütlemiş olan toplumun, siyasal denetimi, hukuksal düzenleme, sosyal ve ekonomik örgütleme, ekonomik ve mali araçlar, sosyal yardımlar, gelir dağılımı, iş alanı yaratma, kısacası demokratik, sosyal ve hukuksal her alan denetimin konusu olur (Atay, 1999, s. 26- 28). Yapılan bu çalışmaları denetlemek, değerlendirmek, daha verimli ve etkili hale getirmek amacıyla yapılan denetimin, sistemi geliştirmek için ilgililere önerilerde bulunmaktan, çalışanlara rehberlik etmek, onların hizmet içerisinde yetiştirilmesine katkıda bulunmaya kadar geniş bir işlevi vardır (TEM-SEN, 2004, s. 1).

Altuğ (2000, s. 3) farklı tanımlardan yola çıkarak denetimin unsurlarının şöyle olduğunu söylemektedir:

1. İlk aşamada denetim etkinliği için gereken kanıt ve bilgiler tarafsızca toplanmalıdır, genellikle bu bilgiler yönetim tarafından hazırlanıp denetçiye sunulur, yanı sıra denetlenenlerin sözlü yazılı bildirimlerine başvurulur.
2. İkinci aşamada, elde edilen bilgiler önceden belirlenmiş ve genel kabul görmüş ölçütlere değerlendirilir. Birim başına insan gücü gibi fiziki, halkla ilişkiler, teşkilata bağlılık gibi manevi, işlemlerde matematiksel doğruluk, yasalara uygunluk gibi biçimsel, düşük maliyet, yüksek fayda gibi ekonomik nitelikteki ölçütlerle karşılaştırma sonucunda denetlenen konuyu yasalara, alınmış kararlara vb. uygun bulup bulmama gibi, bir denetim görüşü oluşur.
3. Bu denetim görüşü, üçüncü aşamada yazılı şekle dönüştürülür, yani denetim raporu hazırlanır. Denetçi ulaştığı sonucu, raporu aracılığıyla ilgili birimlere veya ilgi duyanlara iletir.
4. İlgili birim, denetimin kimin adına yapıldığına bağlıdır, hiyerarşik üstler, kamuoyu gibi denetimi yaptırınlar, denetim sonucunda birtakım kararlar verecektir. Ayrıca bu son aşamada, hedeften sapmalar, hata ve eksiklikler varsa düzeltilip tamamlanması gerekir.

Denetim süreci bağımsız ve tarafsız olmak zorundadır. Daha önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde denetçiler, denetleme işlemini sürdürürler. Bunlar yasaya uygunluk, kurum amacına uygunluk gibi birçok etkenle ile belirlenir. Denetmenler denetimi bittikten sonra gözlenmelerini ve saptamalarını bir rapor haline getirerek gerekli mercilere iletirler. Böylece denetleme işini sonlandırırlar. Bunları yaparken de bazı unsurlara dikkat etmelidirler. Başaran (1996, s. 74), eğitim

yönetiminde, denetimin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kimi temel unsurlar şunlardır:

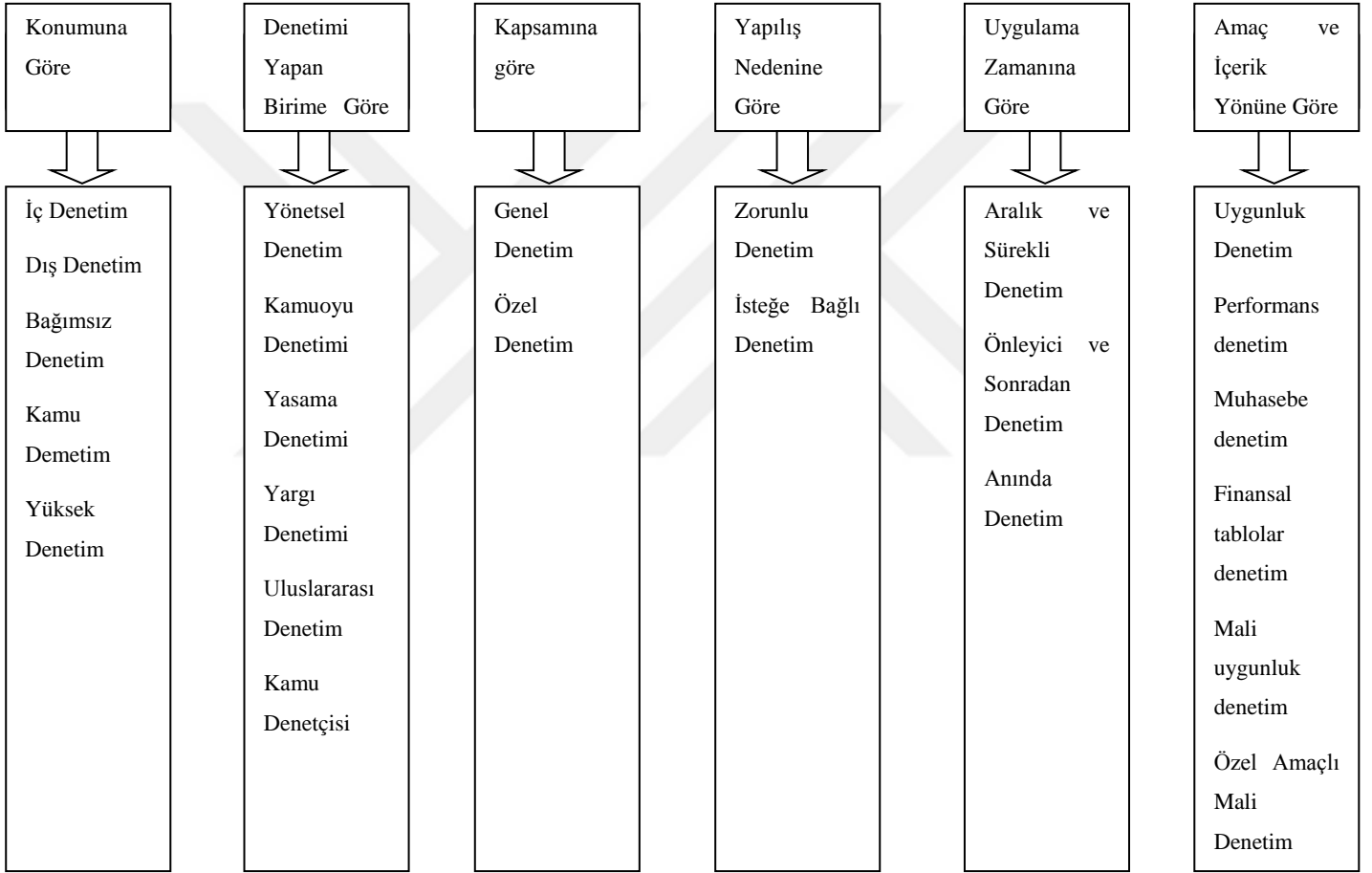
1. Eğitim işgörenleri değerlidir. Denetim, bunların daha iyi görev yapması için yardım eden bir iştir. Eğitim işgörenlerinin yaralayan, küstüren ve ketleyen bir iş değildir.
2. Denetim bir takım çalışmasıdır. Eğitim yönetiminde denetleyen denetlenen ilişkisinden çok yaptıklarının değerini saptamaya çalışan bir takımın üyeleri arasındaki ilişkiler söz konusudur.
3. Denetimde demokratik özerklik geçerli olmalıdır. Eğitim işgörenlerinin eğitim düzeyleri ve nitelikleri, demokratik önderliği gerektirmektedir.
4. Denetim her üyeye kendini geliştirme ve kanıtlama, işinde başarılı olma olanağı sağlamalı, eğitim işgörenlerinin bireysel ayrılıklarının gelişmesine yardım edebilmelidir.
5. Denetim planlı ve sürekli olan bir süreçtir. Yönetimin bir parçası olarak, yönetim var olduğu sürece, denetleme sürecinin işlenmesi gerekmektedir.

Özetle, faaliyetlerin planlanması, programının yürütülmesi ve denetçi bulgularının raporlanmasıyla denetim, bilgi üretme ve denetimi yaptıran tarafından karar verme şeklinde bir süreçtir. Bu arada ölçütlerin de zaman içinde ayrıca gözden geçirilmesi gerekir. Ölçüt toplum hayatında sosyal, siyasal, ekonomik açıdan oluşabilecek değişiklikleri kavrayarak nitelikli olmalı, genelde toplumun ve özelde denetimin yaptıranların beklentilerini karşılamak için zaman boyunca geliştirilmeli veya gerekiyorsa değiştirilmelidir (Altuğ, 2007, s. 3-4).

3.4. Denetimin Türleri

Denetim, denetleyen kurumlar, denetlenen kurumlar, denetimin amacı ve kapsamı ile denetimin kamusal veya özel sektör nitelikli oluşu vb. yaklaşımlarla çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Denetimi; konumuna göre, denetimi yapan birime, kapsamına, yapılış nedenine, uygulama zamanına, amaç ve içerik yönüne göre 6 başlık altında toplayabiliriz (Özoğlu, Mercan ve Çakır, 2010, s. 49):

DENETİMİN TÜRLERİ



Şekil 2. Denetimin Türleri

Kaynak: Özoğlu, Bülend, Ceyhan Mercan & Sabri Çakıroğlu. **Bir Güvence ve Danışmanlık Hizmeti: İç Denetim** (İstanbul: İç Denetim Birimi Başkanlığı Yayınları, 2010) den uyarlandı.

3.4.1. Konumuna Göre Denetim

Konumuna göre denetim; iç denetim, dış denetim, bağımsız denetim, kamu denetim ve yüksek denetim olmak üzere 5 alt başlıkta sıralanabilir.

- **İç Denetim**

İç denetim faaliyetleri, çok çeşitli hukuki ve kültürel ortamlarda, amacı boyutu, karmaşıklığı ve yapısı çok farklı kurumlarda, kurum içinden ve dışından kişiler tarafından gerçekleştirilmesidir (TİDE, 2007, s. 15).

- **Dış Denetim**

Dış denetim, iç denetim sisteminden hariç, şirket veya kamu idaresi dışından ayrıca yapılan denetim türüdür. Kamu düzeni, kamu yararı ve özel mevzuatları gereği yetkili kılınmış merciler tarafından yerine getirilmektedir (Önder, 2008, s. 11).

- **Bağımsız Denetim**

Bağımsız denetim, muhasebe denetiminin, denetimin ilke ve kurallarına göre yapılıp yapılmadığını, finans tablolarının doğruluğunu, objektif olarak belirleyen denetim türüdür (Erdoğan, 2002, s. 59).

- **Kamu denetimi**

Bu denetim, kamu kurum ve kuruluşları ile bunlara bağlı birimler tarafından yapılır. Bu tür denetimi yapanlar da söz konusu kurum ve kuruluşlar bünyesinde görev yapan belli başlı organlar; Maliye Bakanlığı, Sayıştay, Devlet Denetleme Kurulu, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Sermaye Piyasası Kurulu ve Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu'dur (Bakır, 2007, s. 21).

- **Yüksek Denetim**

Yüksek denetim, yargısal yetkilere sahip, yetkisini anayasadan alan, denetim görevini parlamento adına yapan denetimdir. Bağımsız bir kuruluş tarafından yapılması zorunludur (Köse, 2007, s. 18).

3.4.2. Denetim Yapan Birime Göre Denetim

Denetim yapan birime göre denetim türleri şunlardır:

- **Yönetsel Denetim**

Yönetsel denetim, yönetimle ilgili eylem ve işlemlerin ya da hukuksal nitelikli kararların, yönetsel birimler tarafından, yönetsel araç ve yöntemlerle yapılan denetim türüdür. Yönetsel denetleme, yönetimin etkiliğini, iyi ve doğru işlemlerini sağlamaya yönelik bir çeşit otokontrol yöntemidir. Yönetsel denetim bizzat yönetim tarafından gerçekleştirilir. (Özoğlu, Mercan ve Çakıroğlu, 2010, s. 51).

- **Kamuoyu Denetimi**

Yönetimin üzerindeki denetim yollarından birisi de kamuoyu denetimidir. Kamuoyu denetimi, sivil toplum kuruluşları, sendikalar gibi örgütlenmiş halk kitlelerinin, yönetimin yaptığı yanlış eylem ve uygulamalara karşı yapmış olduğu eylemlerdir.

- **Yasama Denetimi**

Demokratik sistemlerde yönetsel kurum ve kişiler halk adına hareket ederlerken, siyasal organlar tarafından kendilerine verilen yetkileri kullanırlar. Gerçek yetkinin sahibi olan siyasal organlar, bu yetkinin nasıl kullanıldığını denetlemek ve yetkiyi yeniden düzenlemek ya da geriye almak hakkına da sahiptirler. Bir başka deyişle, ulusal iradenin temsilcisi sıfatıyla hukuk kurallarını koyan siyasal organların, bu kuralları uygulamakla yükümlü bulunan yönetimi sürekli gözetim ve denetimi altında bulundurması, asli işlevlerinin bir parçasıdır (Köse, 2007, s. 9).

- **Yargı Denetimi**

Yönetimi hukuk sınırları içinde tutmayı amaçlayan yargısal denetim, hukuk devleti anlayışının zorunlu bir sonucudur. Demokratik bir toplumda, yönetimin kendini hukuk kurallarına bağlı sayması, bu kuralların dışına çıktığında kendini bir “yaptırım” karşısında bulması, “hukuk devleti” anlayışının zorunlu bir ögesi ve aynı zamanda doğal bir sonucudur (Gözübüyük, 2004, s. 358).

- **Uluslararası Denetim**

Küreselleşme ile birlikte ülkeler arası ilişkiler yoğunlaşmıştır. Ülkelerin karar almalarında ve bu kararları uygulamalarında iç dinamiklerle birlikte dış faktörler de önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla içte cereyan eden hadiselerle muhtelif kesimler, yabancı devletler veya uluslararası kuruluşlar müdahil olması uluslararası denetimdir (Kulukçu, 2006, s. 8).

- **Kamu Denetçisi (ombudsman)**

Kamu denetçiliği (ombudsman), Türkiye’de 6328 sayılı kanununda görevi şu şekilde belirtilmiştir: Kurum, idarenin işleyişi ile ilgili şikâyet üzerine, idarenin her türlü eylem ve işlemleri ile tutum ve davranışlarını; insan haklarına dayalı adalet anlayışı içinde, hukuka ve hakkaniyete uygunluk yönlerinden incelemek, araştırmak ve idareye önerilerde bulunmakla görevlidir

3.4.3. Kapsamına göre Denetim

Kapsamına göre denetim,

- Genel denetim ve
- Özel denetimdir.

- **Genel Denetim**

Genel denetim, bir yönetimin tüm işlem, eylem ve kayıtlı belgelerinin tamamını kapsayan bir denetim şeklidir. Bu tarz denetim, denetim, denetimin en geniş ve en kapsamlı şeklidir. Genel denetim yönteminde, yönetimin her türlü iş ve işlemleriyle muhasebe çalışmaları denetlenir (Özoğlu, Mercan ve Çakıroğlu, 2010, s. 57).

- **Özel Denetim**

Özel denetim, yönetsel işleyişin hukuk boyutunu denetlemek amacıyla, belirli bir konuda yapılan ve sadece bu konuda değerlendirme ve görüş açıklayan denetim türüdür (Gözübüyük, 2004, s. 357).

Belli başlı özel amaçlı denetim türleri şunlardır (Haftacı, 2007, s. 10):

- Mahkemelerce yaptırılan özel incelemeler
- Satınalma, devir ve işletme birleşmelerinde yapılan incelemeler
- Bir kuruma ortak almadan önce yapılan incelemeler
- Kredi açmadan önce yapılan incelemeler

- Hisse senedi ve tahvillere yatırım yapmadan önce yapılan incelemeler
 - Ortaya çıkarılan yolsuzluk ve ihmalin araştırılması
 - Vergi incelemeleri
 - Devlet kuruluşları tarafından yapılan teftiş ve incelemeler.
- Şeklinde özetlenebilir.

3.4. 4. Yapılış Nedenine Göre

Yapılış nedenine göre denetim hukuksal olarak düzenli olması gereken ‘Zorunlu Denetim’ ile isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen ‘İsteğe Bağlı Denetim’ olmak üzere ikiye ayrılır.

- **Zorunlu Denetim**

Hukuksal olarak yapılması gereken denetimdir. Bu denetim nasıl yapılacağı kanun koyucular tarafından kanun ile belirlenmiştir. Zorunlu denetim düzenli olarak yapılır.

- **İsteğe Bağlı Denetim**

Yöneticinin veya yöneticilerin isteği doğrultusunda, kurumun yaptığı işlerin yolunda gidip gitmediğini, hukuk veya mali işlemlerin incelendiği, denetlendiği denetim türüdür.

3.4.5. Uygulama Zamanına Göre

Uygulama zamanına göre denetim 3 başlık altında toplamak mümkün bunlar:

- Aralık ve Sürekli Denetim
- Önleyici ve Sonradan Denetim
- Anında Denetim

- **Aralık ve Sürekli Denetim**

Aralık denetimi, kurum faaliyetlerinin belirli aralıklarla denetlenmesi işlemidir. Bu tür denetimler yılın belirli dönemlere ayrılması (üç aylık, altı aylık gibi) ve bu dönemler itibari ile denetlenmesi iken, Sürekli denetim, denetim çalışması yapılan kurumun, bütün yıl boyunca denetlenmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılmasıdır (Bakır, 2007, s. 22-23).

- **Önleyici ve Sonradan Denetim**

Önleyici denetim, işlerin düzenli gitmesi için, yanlışlıkların önceden bulunarak önlem alınmasını amaçlayan denetim türüdür. Devlet ihalelerinde uygulanan vize sistemi bu tür denetime örnek verilebilir. Sonradan denetim ise, denetlenen birimin faaliyet dönemi sonrasında, hedeflerden sapmaları belirlemeyi ve düzeltici önlemlerin alınmasını amaçlayan denetim türüdür. Vergi denetimi bu tür denetime örnek gösterilebilir (Özoğlu, Mercan ve Çakıroğlu, 2010, s. 58).

- **Anında Denetim**

Denetim, belirli bir eylem ve işten önce gerçekleşiyorsa buna ön denetim denir. Başka bir ifadeyle organizasyon yönetimince alınan kararları uygulamaya geçmeden yapılan denetimdir (Ergun ve Polathoğlu, 1984, s. 345).

3.4.6. Amaç ve İçerik Yönüne Göre

Amaç ve içerik bakımından denetim;

- Uygunluk Denetimi
- Performans Denetimi
- Muhasebe Denetimi
- Finans Tablolar Denetimi
- Mali Uygunluk Denetimi
- Özel Amaçlı Mali Denetimi
- Faaliyet Denetimi

Olmak üzere 7 başlık altında ayrılır.

- **Uygunluk Denetim**

Uygunluk denetiminin amacı yetkili bir üst makam tarafından saptanmış kurallara uyulup uyulmadığının saptanmasıdır. Bir üst makam kurum içinden olabileceği gibi, kurum dışından da olabilir. Özellikle devlet müdahalesinin arttığı durumlarda uygunluk denetimlerinin kapsamı da genişlemektedir. İster özel kesimde isterse kar amaçsız kesimde olsun belirlenmiş politikalara, yazılı sözleşmelere ve yasal düzenlemelere uygunluk, denetçiler tarafından araştırılan bir denetim türüdür (Güredin, 1986, s. 14).

- **Performans Denetim**

Performans denetimi; denetlenen kurum kaynaklarının verimlilik, etkinlik ve tutumluluk esasları çerçevesinde yönetilip yönetilmediğini anlamak için faaliyetlerin bağımsız bir şekilde değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Sayıştay, 2002, s. 1). Bu denetim sadece amaç ve hedeflere ulaşmadaki başarıyı değil, aynı zamanda verimlilik, tutumluluk ve etkinlik ilkelerine uygunluk yönünden yapılan incelemeleri de içermektedir (Candan, 2007, s. 53).

- **Muhasebe Denetim**

Muhasebe denetimi, kaydedilmiş olan bilgilerin yapıldığı tarihte meydana gelip gelmediğini ve ekonomik olayları doğru yansıtmayı yansıtmadığının araştırılmasıdır (Çömlekçi, 2004, s. 9).

- **Finansal tablolar denetim**

Finansal tablolar denetiminde amaç, finansal tabloların bir bütün olarak saptanmış ölçütlerle uyum içinde bulunup bulunmadıklarını araştırmaktır. Genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri doğrultusunda hazırlanmaları ve denetim kapsamına giren finansal tablolar bilanço, gelir tablosu, dağıtılmayan karlar tablosu ve finansal durumdaki değişimler tablosudur (Güredin, 1986, s. 14).

- **Mali uygunluk denetim**

Mali uygunluk denetimi, kamu mal-hizmetleri, kamu harcamaları, kamu harcamaları, kamu giderleri ve kamu malvarlığının mali mevzuatın ve maliye biliminin önceden belirlediği amaç ve kurallara uygunluğunu araştırır (Altuğ, 2000, s. 7).

- **Özel Amaçlı Mali Denetim**

Bir kuruluşun, yetkili organlarınca, belli bir konuda yarın tıllı bilgi edinmek ve gerekli tedbirleri almak amacıyla önerilerde bulunmak için, hesapların ve bunların dayanağını teşkil eden belgelerin incelenmesidir (Özoğlu, Mercan ve Çakıroğlu, 2010, s. 62).

- **Faaliyet Denetim**

Faaliyet denetimi, kurum faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğini denetlemeye yöneliktir. Kurumda yapılan her türlü faaliyet önceden belirlenmiş usul ve yöntemler

çerçevesinde yapılır. Mevcut kurum faaliyetlerinin belirlenmiş usul ve yöntemlere uygun olup olmadığı faaliyet denetiminin konusudur (Bakır, 2007, s. 20).

3.5. İç Denetim

Denetim işletme yönetimlerinin vazgeçilmez bir unsurudur. Bu vazgeçilmezlik, denetimin farklı boyutlarını ortaya çıkarmıştır. Bu boyutlardan biri de iç denetimdir (Dinç ve Gerekan, 2008, s. 68). İç denetim, kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur (TİDE, 2008, s. 7).

İç denetim, işletme faaliyetlerinin kuruluş amaçları doğrultusunda, verimlilik ve rekabet gücünü artıracak biçimde yönlendirilmesini, işletme varlıklarının rasyonel olarak yönetilmesini, yatırım ve yönetim danışmanlığını, işletmede hata ve hilelerin önlenmesini sağlamaya yönelik ve yönetime bağlı ancak yürüttüğü faaliyet yönünden bağımsız denetçiler tarafından yürütülen denetimdir. Bu tanımda iç denetimin standartlara uygunluğu sağlamanın ötesinde hedefler taşıdığından söz edilmektedir (Yılcı, 2003, s. 9). Bir organizasyon içinde çeşitli operasyonlar ve kontrol sistemlerinin bağımsız, yönetimin kabul edilebilir politikaları ve prosedürleri takip ederek, belirlenen standartların karşılanmasını, kaynakların korunmasını, etkin gerçekleştirilmesini ve kuruluşların amaçlarının güvenilir olup olmadığını tespit etmesi iç denetimin kapsamındadır (Sawyer, 1983, s. 1)

İç denetim uygulaması diğer denetim türlerinde olduğu gibi bir alana yoğunlaşmaz. İç denetim, kurumun bütün faaliyet alanlarını denetleyerek kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda oluşan eksiklikleri veya olumsuzlukları yönetime bildirerek yönetime yardımcı olan bir uygulama olduğunu söyleyebiliriz.

İç denetim, kuruluşa yönelik bir hizmet olarak o kuruluşun faaliyetlerini incelemek ve değerlendirmek amacıyla kuruluşun bünyesinde oluşturulan bağımsız bir değerlendirme fonksiyonudur. İç denetimin hedefi, kuruluşun sorumluluklarının etkin olarak yerine getirilmesinde, kuruluşun mensuplarına yardımcı olmaktır. Sonuçta, iç denetim, kuruluşun elemanlarına gözden geçirilen faaliyetlerle ilgili analizler,

değerlendirmeler, tavsiyeler, görüşler ve bilgiler sağlar (Özoğlu, Mercan ve Çakıroğlu, 2010, s. 76). İç denetçiler, denetim yaptıkları organizasyonun bir parçası olmalarına rağmen bağımsızlıklarının sağlanması önemlidir. Uluslararası İç Denetim Enstitüsü tarafından belirlenmiş olan iç denetim standartlarının nitelik başlığı altındaki 1100 No'lu standart, iç denetçinin bağımsızlığı ve objektifliği hakkındadır (Erdoğan, 2009, s. 58). 1100 No'lu standartta göre iç denetim faaliyeti bağımsız olmalıdır ve iç denetçi görevini yaparken objektif olmalıdır (TİDE, 2007, s. 19).

İç denetimde öne çıkan ana noktalar şunlardır (Pehlivanoglu, 2010, s. 8):

- Bağımsızlık ve Objektiflik: İç denetimin kurum içinde oluşturulmuş olması veya kurum dışından sağlanmış olması ayrımı gözetilmeksizin, denetçiler görev alanlarına giren konularda ve alacakları kararlarda bağımsız ve objektif hareket etmelidirler.
- Güvence ve Danışmanlık: Bu faaliyetlerin de dahil olmasıyla iç denetimin kapsamı genişletilmiştir. Bu eklemelerle birlikte iç denetim birimi sorun çıkmadan sorunu halletme ve müşteri odaklı hale gelmiş ayrıca, risk yönetimi ve kurumsal yönetim sorunları hakkında yönetime danışmanlık ve güvence hizmeti vermeye başlamıştır.

Modern iç denetim uygulamalarının kapsamının ilk unsuru kurumsal yönetim süreçlerinin değerlendirilmesini içermektedir. Bu süreçlerin denetim ağırlıklı olarak kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi ve stratejik hedeflere ulaşması için oluşturduğu organizasyonel yapının yeterliliğinin, üst düzey yöneticilerinin çalışmalarının yönetim kurulunca belirlenen sınırlar içerisinde ve aynı doğrultuda olup olmadığının değerlendirilmesini içermektedir. Yönetim kurulunun ve üst yöneticilerin bu görevini yerine getirmede en önemli yardımcıları ise söz konusu sistemlerin işlerlik ve yeterliliğe dair yapacağı bağımsız değerlendirmelerle iç denetim birimleri olmaktadır. Kurumsal yönetim prensiplerinin de ötesinde kurumsal organizasyonun yapısının ve işlerliğinin kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesi için yeterli olup olmadığının değerlendirilmesi iç denetimin kapsamına girmektedir (Özbek, 2012, s. 21)

İç denetim temel olarak, hizmetin doğrudan doğruya denetlenmesini kapsamaz. Organizasyonun-işin ve personelin denetimi yoluyla dolaylı olarak hizmetinde denetlendiği varsayımına dayanır. Dolayısıyla, denetlenen nesne temel olarak

organizasyon-iştir. Bu açıdan bakıldığında kamu veya özel sektör bakımından bir farklılık içermez. İç denetim bu içeriği itibariyle kamu yönetiminde aynı şekilde yapılandırılır ancak kamu yönetimin farklılığı bu içeriğin yapılandırılması bakımından ortaya çıkmaktadır (Akbulut ve arkadaşları, 2012, s. 7).

Kurumlarda sunulan hizmetin veya işin kalitesini dolaylı olarak iç denetim fonksiyonunun varlığı ile ne şekilde yapıldığı tespit edilebilir. Bu tespit sayesinde kurum kendi öz değerlendirmesini ve öz eleştirisini yaparak daha verimli ve daha etkili bir şekilde faaliyet gösterebilir.

Küçük ölçekli kurumlarda yöneticiler günlük faaliyetleri ve çalışanları etkin bir şekilde yönetebilecek ve takip edebilecek yeterliliktedir. Kurum ölçeğinin büyümesi, karmaşıklaşan işlemler ve piyasa ilişkileri içinde organizasyonun etkin yönetilmesi için kontrol ihtiyacının arttığı hissedilir. Yönetimin iç kontrol sistemi kurulması ve işlerliğin sağlanması ile ilgili sorumlulukları öncelik kazanır. İç kontrol sistemi ile ilgili, bağımsız ve tarafsız olarak yönetime güvence sağlayan ve kuruma değer katan özelliğinden ötürü iç denetim faaliyetinin başlatılmasına ihtiyaç duyulur. Bu ihtiyacı duyan yönetim, kurumun ölçek ve faaliyetlerinin türü, mali kaynakları ve risk faktörlerini dikkate alarak iç denetim faaliyetinin nasıl organize edileceğine karar verir (TÜSİAD, 2008, s. 6).

Özetle iç denetim, için şöyle bir benzetme yapmak mümkün olabilir. İnsan hasta olduktan sonra doktora gider ve çeşitli ilaçlar veya tedaviler olarak sağlığına kavuşabilir. Fakat asıl amaç hasta olmamak için gerekli önlemleri alarak, hayatınızdaki amaç ve hedefler doğrultusunda aksiliklerle karşılaşmadan devam etmektir. İşte iç denetim kurumlarda veya organizasyonlarda hasta olmadan gerekli önlemleri almak için vardır diyebiliriz.

3.6. İç Denetim Unsurları

İç denetim, danışmanlık faaliyeti ve güvence verme hizmeti sürecine değer katmak için büyük bir şanstır. Danışmanlık faaliyeti ve güvence verme hizmeti kurumsal yönetim çerçevesi içinde oluşacak riskleri en aza indirebileceğini varsayabiliriz (Hall, 2007, s. 6). Uluslararası İç Denetim Enstitüsü tarafından yapılan iç

denetim tanımı incelenecek olursa, iç denetimin, güvence ve danışmalık faaliyetlerinin fonksiyonel anlamda bağımsız ve tarafsız yürütülmesi gereken ve sistematik ve disiplinli bir yaklaşım işletmenin hedef ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan bir faaliyet olduğu sonucuna varılır. İç denetim tanımından anlaşılacağı üzere, iç denetim faaliyetini oluşturan temel unsurlar (Adiloğlu, 2011, s. 9):

- Bağımsız ve tarafsız bir faaliyet olması
- Güvence ve danışmanlık fonksiyonu olması,
- İşletmeyi bir bütün olarak ele alması,
- Sistematik ve disiplinli bir yaklaşım olmasıdır.

Özoğlu ve arkadaşları (2010, s. 82) iç denetimin temel unsurlarını şunlar olduğunu söylemektedirler:

- Objektif olma
- Risk yönetimi,
- Güvence ve danışmanlık hizmeti vermek,
- Kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve değer kazandırmak,
- Kurumun hedeflerinin geliştirilmesine yardımcı olmak,
- İç kontrol süreçleri ve yönetim süreçlerini denetlemek, değerlendirmek,
- Sistematik ve disiplinli bir çalışma ortaya koymak.

Objektif olma: İç denetim faaliyeti bağımsız olmalı ve iç denetçiler görevlerini yaparken objektif davranmalıdır. İç denetim yöneticisinin, kuru içinde, iç denetim faaliyetlerinin sorumluluklarını yerine getirmesine imkân sağlayan bir yönetim kademesine bağlı olması gerekir. Aynı zamanda iç denetçilerde tarafsız ve önyargısız bir şekilde davranması ve her türlü çıkar çatışmasından kaçınması gerekir. İç denetim faaliyeti, iç denetimin kapsamının tayin edilmesi, iç denetim işlerinin yapılması ve sonuçların raporlanması konularında her türlü müdahaleden uzak ve serbest olmalıdır (TİDE, 2008, s. 19)

Risk yönetimi: İç denetim eylemi, organizasyonun kurumsal, faaliyetsel ve bilgi sistemiyle ilgili risk alanları ortaya çıkarabilmek için değerlendirmeler yapmalıdır. Bunlarında ötesinde iç denetçiler yaptıkları tüm faaliyetlerde, yaptıkları faaliyet amaçlarıyla tutarlı fakat risklere yönelecek biçimde hareket etmelidir. İşletmenin

risklere karşı uyanık olması sağlanacak biçimde faaliyetlerini planlamalı ve yürütmelidirler (Yılancı, 2003, s. 159)

Kurumun etkin bir risk yönetimi sistemine sahip olması kurumun faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmesinin önündeki engelleri tanımlayacak, etkin bir iç kontrol sistemi ise bu risklerin olumsuz etkilerinin giderilmesine ve yönetilmesine yardımcı olacaktır (Özbek, 2012, s. 102).

Güvence ve danışmanlık hizmeti verme: ‘Güvence sağlama’ fonksiyonu, iç denetim faaliyetinin en temel unsurlarından biridir. Güvence hizmetleri (Assurance services), kurumun risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerine dair bağımsız bir değerlendirme sağlamak amacıyla bulguların objektif bir incelemesidir (TİDE, 2008, s. 36).

İç denetim, işletme amaçları, faaliyet ve kaynakları etkileyebilecek risk unsurları ile ilgili kontrollerin yeterliliği ve etkinliği hakkında incelemeler yaparak güvence verir, ancak tam bir garanti veremez. Yapılan bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, iç denetim ‘tam güvence’ değil, ancak ‘makul ölçüde güvence’ sağlayabileceği göz önünde bulundurulmuştur. İç denetimin güvence fonksiyonu kapsamında, işletmeyi büyük zarara uğratabilecek risklerin tespit edilmesi, bu risklerin engellenmesi mümkün olabilecektir. Özellikle finansal ve operasyonel riskler konusunda, işletmenin yönetime yapılan raporlamalar bu tür risklerin azaltılması bakımından büyük önem taşımaktadır (“Spender, 2005, s. 119” Aktaran: Adiloğlu, 2011, s. 10).

Kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve değer kazandırmak: Kurum faaliyetlerinin geliştirilmesi ve değer katılması fonksiyonu iç denetim anlayışının en önemli odak noktasıdır. “Değer katma” Standartlar’ın terimler sözlüğü bölümünde

‘iç denetim faaliyeti tarafsız ve ilgili güvence sağladığına ve yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin etkiliği ve yeterliliğine katkı sağladığında değer katmış olur’

şeklinde açıklanmıştır.

İç denetim faaliyetleri ile geleneksel denetim faaliyetleri arasındaki en önemli fark, iç denetimin kapsamının uygunluk denetimin ötesine geçerek bünyesine kurumsal yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin değerlendirilmesini ilave etmesidir. Bakış

açısını geçmişte tamamlanmış işlemlerin mevzuata uygunluğunu değerlendirilmesinin ötesine taşıyarak kapsamına gelecekte kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmayı da ilave etmiş olmasıdır. (Özbek, 2012, s. 101-102).

Sistematik ve disiplinli bir çalışma ortaya koymak: İç denetim, sürekli ve disiplinli, risk değerlemesine dayanan bir denetim anlayışını benimsediğinden işletmede etkin bir risk yönetiminin kurulmasına yardımcı olur. Denetim süresinde iç denetçiye, yönetime ve çalışanlara düşen birçok hükümlülük bulunmaktadır. Bu hususlar Uluslararası İç Denetim Standartlarında detaylı olarak belirlenmiştir. İç denetçiler, iç denetim faaliyetlerini, İç Denetim Mesleki Uygulama Standartlarına uygun olarak sistematik bir şekilde yürütmekle yükümlüdürler (Adiloğlu, 2011, s.11).

3.7. İç Denetimin Amaçları

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 63. maddesinde iç denetimin amacını şu şekilde belirtmişlerdir; İç denetim, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Bu faaliyetler, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile malî işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilir.

İç denetimin amacı, organizasyona yararlı olmak için denetim faaliyetlerini sürdürmek ve organizasyonda çalışanların sorumluluklarını etkin bir şekilde yerine getirmelerinde onlara yardımcı olmaktır. İç denetim bu yardım faaliyetini güvence vermek ve danışmanlık hizmetleri ile yerine getirmektedir. Elbette ki iç denetim bu faaliyetleri yerine getirirken, amaçlarını uygun bir maliyetle gerçekleştirmeli ve organizasyonun tamamında etkin bir kontrol sisteminin oluşmasını teşvik etmektedir (Özoğlu, Mercan ve Çakıroğlu, 2010, s. 80- 81). İç denetim, güvence ve danışmanlık hizmetleriyle, kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi için kurum faaliyet ve fırsatlarını geliştirerek, değişim imkânı sunar. Ayrıca risk düzeyini en aza indirerek kuruma değer katar (İDKK, 2013, s. 3).

İç denetim, bir kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasına dönük olarak kuruma değer

katmaya çalışır. Bu amaçla kurumun amaçlarına yönelik yeni hedefler belirlemede ve geliştirmesinde yardımcı olur. İç denetçiler yönetimin dışında ve yönetim fonksiyon ve işlem sürecinden ayrı olarak kurum üst yönetimine danışmanlık yapmak amacıyla, düzenlediği raporlarda iyileştirici ve geliştirici önerilere yer verir (Kaya, 2005, s. 98). İç denetim faaliyeti işletme ve idarelerdeki tüm alanlarla ilgilidir. İşletme ve idarelerde ki tüm faaliyetler iç denetimin alanına girmektedir. Özetle iç denetim faaliyeti, işletme veya kamu idarelerinde (Türedi, 2015, s. 27);

- a) Amaç ve hedeflerin belirlenmesinde,
- b) Hedeflenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının ve/veya ulaşım düzeyinin belirlenmesinde,
- c) Sorumlular ve sorumluluk alanlarının belirlenmesinde,
- d) Kurum değerlerinin korunup korunmadığının, işletmeye değer katılıp katılmadığının belirlenmesinde işletme, kurum ve kamu idarelerine katkıda bulunur.

Kurumların hedeflerine ulaşmasının, kurumsal yönetim kalitesinin sağlanmasını ve işletmenin karşılaştığı risklerin yönetilmesine yardımcı olan iç kontrol sistemine ilişkin bağımsız ve tarafsız güvence sağlamaktır. Aynı zamanda işletme kültürü, sistemleri ve süreçleri ile ilgili bilgi ve deneyim sahibi profesyonellerce yürütülen iç denetim faaliyeti yönetime, risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçlerini gelişiminde görüş ve önerileri ile yardımcı olur (TÜSİAD, 2011, s. 8). Gerek şirketler için gerekse kamu idareleri için iç denetimin amaçlarından da anlaşılacağı üzere iç denetim bir gerekliliktir ve aşağıda sıralayacağımız ihtiyaçlara cevap vermektedir (“Sawyer, 1988, s. 11” Aktaran: Önder, 2008, s. 20):

- Hesap verme ve sorumluluğun ortaya çıkarılması,
- Yönetime danışmanlık ve yardım etme,
- Hatalı ve hileli işlemlere karşı korunma,
- Vekâlet teorisi,
- Tasarruf imkânı sağlanması,
- Etkinlik ve verimliliğin sağlanmasıdır.

3.8. İç Denetimin Yararları

İç denetim, risklerin belirlenmesinde yönetime yardımcı olmak ve iç kontrollerin etkinliği ve yerindeliliğini değerlendirerek iş süreçlerinde verimliliği sağlamak, risklerin neden olabileceği kayıpları azaltmaktadır. İç denetim, verimlilik ve katma değer açısından üst yönetim için değerli bir kılavuzdur (TÜSİAD, 2011, s. 6). İç denetimin en temel faydaları aşağıda sıralanmaktadır (Pehlivanoğlu, 2014, s. 18):

- Güvenilir bilgi sağlama ihtiyacı karşılanır,
İç denetim etkinliği bir anlamda iç kontrol sisteminin etkinliği ile direk olarak ilişkilidir. Kurumda etkin bir iç kontrol ortamı mevcutsa iç denetimde de etkinlik yüksek olacaktır. Sonuç olarak da bu durum işletme hakkında bilgi edinmek isteyen tarafların güvenilir bilgiye ulaşmalarını kolaylaştıracaktır.
- Kurum varlıklarının ve kayıtlarının korunması ihtiyacı karşılanır,
Etkin bir iç denetim sisteminin varlığı halinde kurumların varlıkları ve kayıtları yüksek seviyede korunur.
- Verimliliğin artırılması ihtiyacı karşılanır,
İç denetim kapsamına faaliyetlerin etkinliği de dâhildir. Bu kapsamda iç denetim etkin çalışma halinde verimsiz faaliyetler elimine edilebilecektir.
- Üst yönetim tarafından belirlenen politikalara uyum sağlanır.

Bağımsız denetim de bilgi kullanıcıları için güvenilir bilgi sağlamaktadır. Fakat bağımsız denetimden verimliliği arttıracak önerilerde bulunması beklenemez. Kurum yönetimi tarafından oluşturulmuş politika ve prosedürlere uyulması için çaba harcamaz. Kurum varlık ve kayıtlarının korunması işlemini gerçekleştirmez, sadece denetler (Yıldırım, 2014, s. 31). İç denetim ise kurumun politika ve yol haritasına uyulmasını sağlar ve teşvik eder. Yeni yol haritaları belirlemek adına yönetime yardımcı olarak kurum varlık ve kayıtlarının korunmasını sağlar.

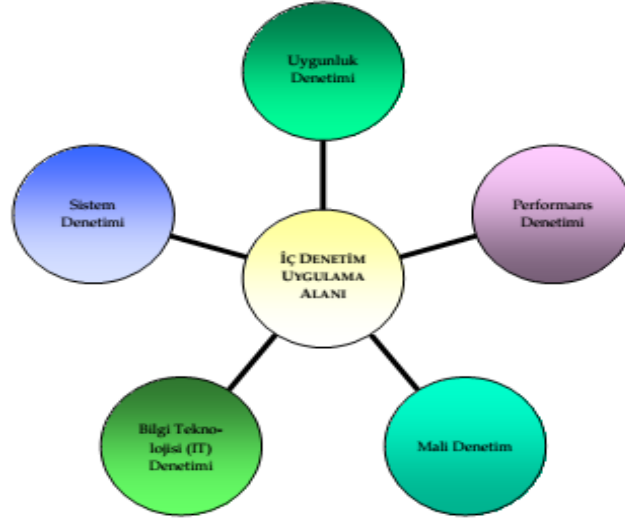
İç denetimin en önemli yararı ve özelliği, kurumu ‘geliştiren’, ona ‘değer katan’ bir faaliyet olmasıdır. Bu iç denetim faaliyetlerinin kurumlardaki en önemli işlevidir. Yapılan iç denetim faaliyetleri, proaktif bir yaklaşımla kurumun faaliyetlerini geliştirici, onlara değer katıcı nitelikte olmalıdır (Uzun, 2014, s. 61). Son olarak, iç denetim faaliyetinin yerine getirilmesi ile birlikte iç denetim faaliyetinin muhtemel getirilerini şu

şekilde sıralayabiliriz (“European Commission, 2004, s. 12” Aktaran: Kesik, 2005, s. 101-102):

- İdarenin faaliyetlerini yıl boyunca izler, üst yönetime değerlendirmeler yapar ve tavsiyelerde bulunur. Yönetimin de gerekli önlemleri alması için imkan sağlar,
- İdarenin faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği hakkında ilk elden bilgiler elde eder ve belirlenmiş amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi konusunda değerlendirmelerde bulunur,
- İdarenin kalite güvencesine katkıda bulunur; faaliyetler yürütülürken belirlenmiş politikalara, esas ve usullere, ilke ve standartlara uyulup uyulmadığı konusunda güvence sağlar,
- İç denetçiler, yaptıkları analizler, değerlendirmeler ve tavsiyeler ile yönetime çok önemli katkılarda bulunurlar ve dolayısıyla idarenin faaliyetlerine değer katarlar.

Ayrıca iç denetim kalitesinin artmasının, yüksek denetim kurumlarınca yapılacak dış denetimi kolaylaştırılacağı unutulmamalıdır. Yönetime sağladığı bu yararlarından dolayı kamu kurumlarında iç denetim yoğun bir şekilde ihtiyaç duyulmakta ve iç denetim kamu sektöründe her geçen gün geniş bir uygulama alanı bulmaktadır (Bilge, 2014, s. 26).

3.9. İç Denetim Uygulama Alanları



Şekil 3. İç Denetimin Uygulama Alanları

Kaynak: Gönülaçar, Şener. "İç Denetimde Hedefler ve Beklentiler," **Mali Hukuk Dergisi**. 135: 1-21, 2008.

3.9.1. Uygunluk denetimi

Kamu idarelerinin mevzuata uygun hareket edip etmediklerini inceleyen denetleyen, denetim türüdür (İDKK, 2015). Bir organizasyonun mali işlerinin ve faaliyetlerinin, belirlenmiş yöntemlere, kurallara veya mevzuata uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan denetim şekli uygunluk denetimi olarak da tanımlanabilir. Kamu yönetiminde yaygın biçimde bu denetim şekli uygulanmaktadır. Bu denetim esnasında işlemlerin veya harcamaların yerindeliği yerine mevzuata uygunluğu denetlenmektedir (Özoğlu, Mercan ve Çakıroğlu, 2010, s. 59). Bir kurumun mali işlemlerinin ve diğer faaliyetlerinin belirlenmiş yöntemlere, kurallara ve mevzuata uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla incelenmesidir. Bu denetim türünde belirlenmiş kriterler farklı kaynaklar tarafından oluşturulur. Uygunluk denetimi, iç denetçiler ve dış denetçiler ile kamu denetçileri tarafından yürütülür. Bu tür denetimin yürütümü görece olarak daha kolay olduğundan daha az deneyimli denetçiler tarafından yerine getirilmesi mümkündür (Alptürk, 2008, s. 22).

3.9.2. Performans denetimi

Yönetimin bütün kademelerinde gerçekleştirilen faaliyet ve işlemlerin planlanması, uygulanması ve kontrolü aşamalarındaki etkililiğin, ekonomikliğin ve verimliliğin değerlendirilmesidir (İDKK, 2015). Kurum aktiflerinin olası herhangi bir kayıp veya zarar riskine karşı korunması performans ve karlılık hedeflerinin gerçekleştirilmesini de içerecek şekilde kurumların her türlü operasyonlarının etkililiğine ve verimliliğine yönelik güvence hizmeti sunulmasıdır. Kurumların stratejik hedefleri gerçekleştirmek için kurdukları organizasyon yapıları içerisinde bulunan tüm operasyonel iş süreçlerinin, birimlerin, faaliyet merkezleri gibi unsurların işlerlik, etkinlik ve verimliliklerinin değerlendirilmesidir. Bu unsurlar arasında muhasebe, finansman, insan kaynakları gibi genel yönetim birimleri, satın alma, stok yönetimi, üretim planlama, üretim, lojistik, satış, pazarlama, müşteri hizmetleri, araştırma ve geliştirme gibi temel faaliyetler, fabrika, üretim tesisi, şube, bölge gibi lokasyonlar ve bu birimlerdeki işlem süreçleri sayılabilir. Tüm bu unsurlardaki faaliyetlere sırasında hedeflenen verimlilik yapısının değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi veya artırılması için öneriler geliştirilmesi operasyonel denetim kapsamı içerisindedir (Özbek, 2012, s. 153).

Performans denetimi, kurum ya da kuruluşun görevleri yerine getirirken kullandığı fiziki, mali ve beşeri kaynakların ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik derecelerinin değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme yapılırken, riske dayalı maliyet unsuru ile kaynakların etkin ve etkili şekilde kullanımı göz önünde bulundurulmalıdır. Uygulama zorluğu dolayısıyla bu denetimin kıdemli denetçiler tarafından yerine getirilmesi daha doğru olur (Alptürk, 2008, s. 23).

3.9.3. Mali denetim

Gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerle ilişkin hesap ve işlemlerin doğruluğunun; mali sistem ve tabloların güvenilirliğinin değerlendirilmesidir (İDKK, 2015). İç denetçiler, söz konusu mali denetimleri kendi üst yönetimine bir görüş ve değerlendirme sağlamak amacıyla bir kurum içi faaliyet olarak yapmaktadır. İç denetçiler tarafından gerçekleştirilen finansal denetimlerin amacı sadece kurum operasyonlarının mali tabloları doğru aktarıp aktarılmadığı veya muhasebeleştirme süreçlerindeki kontrollerin yeterliliği ve etkinliği ile sınırlı değildir. Kurumun bütün

gelir ve gider kalemlerinin etkinliği ve yönetsel muhasebe kapsamında yöneticilere sağlanan bilgi ve raporların doğruluğu ve yeterliliğinin değerlendirilmesini de kapsamaktadır (Özbek, 2012, s. 153). Mali raporlardaki verilerin, denetlenen birimin varlık ve hükümlülüklerinin gerçek değerleriyle, finansman kaynaklarıyla, varlıklarının yönetimiyle ve tahsis edilen bütçe ödenekleriyle uyumlu olup olmadığının değerlendirilmesidir. Yapılan denetimde çok sayıda işlemsel kusur tespit edilirse kayıtların doğruluğu, mevzuata uygunluğu ve düzenliliği üzerine daha fazla hesap denetimi yapılmasında fayda vardır (Alptürk, 2008, s. 22).

3.9.4. Bilgi teknolojisi denetimi (BT Denetimi)

Denetlenen birimin elektronik bilgi sistemlerinin sürekliliğinin ve güvenilirliğinin değerlendirilmesidir (İDKK, 2015). BT denetimi kurumun tüm teknolojik altyapısının, donanım, yazılı, güvenlik ve bilgiye erişim konularının belirli prensipler doğrultusunda ve bir kurumsal BT yönetimi perspektifiyle sistematik olarak denetime tabi tutulmasıdır. Kurumsal teknoloji kullanımındaki kontrol uygulamaları ile operasyonel süreçlerdeki kontrol uygulamaları gerek uygulama ve teknoloji gerekse metodoloji açısından bazı farklılıklar göstermektedir. Bilgi teknolojileri süreçlerindeki kontroller genel IT kontrolleri (General IT Controls) ve uygulama kontrolleri (Application Controls) olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. Bilgi teknolojileri denetimi ise bahsedilen genel kontroller ile uygulama kontrollerinin dizaynı ve işletilmesine ilişkin güvence hizmeti sunulmasıdır (Özbek, 2012, s. 152-153). Denetlenen birimin bilgi sistemlerinin güvenli olup olmadığının değerlendirilmesidir. Bu denetim türü ayrıca denetlenenin bilgi sisteminde depolanan veri ve bilgilerin yeterliliğini ve doğruluğunu değerlendirmek için kullanılır. Bilgi sisteminin güvenliği, depolanmış bilgilerin yanlış kullanılmasının, zarara uğratılmasının ya da yok edilmesinin önlenme derecesi olarak tanımlanabilir (Alptürk, 2008, s. 23).

3.9.5. Sistem denetimi

Denetlenen birimin faaliyetlerinin ve iç kontrol sisteminin; organizasyon yapısına katkı sağlayıcı bir yaklaşımla analiz edilmesi, eksikliklerinin tespit edilmesi, kalite ve uygunluğunun araştırılması, kaynakların ve uygulanan yöntemlerin yeterliliğinin ölçülmesi suretiyle değerlendirilmesidir (İDKK, 2015).

Operasyonel, mali veya mevzuata uygunluk alanlarına ilişkin önemli kontrol faaliyetlerinin dizaynı ve işlerliğine yönelik sunulan güvence hizmetleridir. Diğer bir deyişle, sistem denetimlerini, tamamen, her türlü ve her seviyedeki iç kontrol faaliyetlerinin denetimi olarak adlandırmak mümkündür ve denetim planının ağırlıklı bir kısmının bu tür görevlerden oluşması olağan bir durumdur. Sistem denetimleri ağırlıklı olarak bu konuda yaygın veya genel kabul görmüş bir modelin baz alınarak kurum uygulamalarının bu modele göre karşılaştırılması yoluyla yapılmaktadır (Özbek, 2012, s. 151).

Denetlenen birimin mali yönetim usullerinin eksikliklerini tespit etme ve giderme konusunda etkili olup olmadığının değerlendirilmesidir. Sistem denetimi ayrıca mali işlemlerin ekonomiklik, etkinlik ve verimliliklerinin yanı sıra genel bağlayıcı hukuki düzenlemeler ve iç yönergelerle uyumunu içerir (Alptürk, 2008, s. 23).

3.10. İç Denetimin Kapsamı

İç denetim, bir kurumun faaliyetlerinin inceleyip değerlendirerek, kurumun amaç ve hedef doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğini, bağımsız ve tarafsız şekilde değerlendiren fonksiyondur. Stačiokas ve Rupšys (2005, s. 22), iç denetim fonksiyonunun genellikle sorumlulukları şunlardır:

- Varlık güvencelerin değerlendirilmesi,
- Yolsuzluk soruşturması yapabilmesi,
- İç kontrolün değerlendirilmesi,
- İşletim sürecinin incelemesi ve değerlendirmesi,
- Muhasebe ve finansal bilgilerin kontrolü,
- Uyum (prosedürler, politikalar, hukuki işlemler, vb) denetimleri ve
- Kaynakların etkin kullanımı ve değerlendirilmesidir.

İç denetim, kuşkusuz kurumla ilgili denetim fonksiyonunun ayrılmaz ve bütünüleyici parçasıdır. İç denetimin kurumda sadece denetim ve kontrolün desteklenmesi olarak değil tüm faaliyetlerin desteklenmesi olarak algılanması, kabul edilmesi gerekmektedir (“Marx vd., 2009, s. 49” Aktaran: Ceran, 2009, s. 24). İç denetim, üstlendiği sorumlulukların yerine getirilmesinde, performans kalitesinin ve

kuruluşun iç kontrol sistemlerinin verimliliğinin ve kalitesinin incelenmesi ile değerlendirilmesi faaliyetlerini kapsar. İç denetim elemanları (Özeren, 1999, s. 3):

- Finansal ve operasyonel bilgilerin ve bu bilgilerin tanımlanmasında, ölçülmesinde, tasnif edilmesinde ve raporlanmasında kullanılan yöntemlerin doğruluğunu ve güvenilirliğini araştırmalı;
- Kuruluşun faaliyetleri ve raporları üzerinde önemli etkileri olan politikalara, planlara, prosedürlere, kanunlara ve yönetmeliklere uygunluğu sağlamak amacıyla oluşturulan sistemleri incelemeli ve kuruluşun bunlarla uygunluk içinde olup olmadığını belirlemeli;
- Varlıkları koruma yöntemlerini gözden geçirmeli, uygun olduğunda, aynı tür varlıkların mevcudiyetini kontrol etmeli;
- Harcanan kaynakların tutumlu ve verimli kullanılıp kullanılmadığını değerlendirmeli;
- Sonuçların saptanan amaçlara ve hedeflere uygun olup olmadığını ve faaliyet ve
- Programların planlandığı gibi yürütülüp yürütülmediğini araştırmak üzere faaliyet ve programları incelemelidir.

3.11. İç Denetimin Standartları

İç denetim mesleki uygulama standartları

1. Nitelik (Attribute) standartları ve
2. Çalışma (Performance) standartları

olmak üzere iki temel gruba ayrılır. Her iki standart da genel olarak iç denetim hizmetlerine uygulanır. Nitelik standartları iç denetim faaliyetlerini yürüten organizasyonların ve bireylerin özelliklerini belirtir. Çalışma standartları ise, iç denetim

faaliyetlerinin yapısını tanımlar ve bu hizmetlerin ölçülebilmesi için kalite kriteri oluşturur (Doyrangöl, 2001, s. 61).

3.11.1 Nitelik Standartları

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (2008), Uluslararası İç Denetim Nitelik Standartlarını şu şekilde açıklamıştır:

1000 – Amaç, Yetki ve Sorumluluklar

İç denetim faaliyetinin amaç, yetki ve sorumlulukları, İç Denetimin Tanımı, Etik Kuralları ve Standartlarla uyumlu olan bir iç denetim yönetmeliğinde resmi olarak tanımlanmak zorundadır. İç Denetim Yöneticisi iç denetim yönetmeliğini dönemsel olarak gözden geçirmek ve üst yönetime ve Yönetim Kuruluna onay için sunulmalıdır.

1100 – Bağımsızlık ve Objektiflik

İç denetim faaliyeti bağımsız olmak zorundadır ve iç denetçiler görevlerini yaparken objektif davranmalıdır.

1110 – Kurum İçi Bağımsızlık

İç Denetim Yöneticisi, kurum içinde, iç denetim faaliyetinin sorumluluklarını yerine getirmesine imkân sağlayan bir yönetim kademesine bağlı olmalıdır. İç Denetim Yöneticisi, en az yılda bir, yönetim kuruluna iç denetim faaliyetinin kurum içi bağımsızlığını teyit etmelidir.

1120 – Bireysel Objektiflik

İç denetçiler, tarafsız ve önyargısız bir şekilde davranmak ve her türlü çıkar çatışmasından kaçınmalıdır.

1130 – Bağımsızlık veya Objektifliğin Bozulması

Denetçilerin bağımsızlığı veya objektifliği fiilen bozulduğu veya bozulduğu izlenimi doğduğu takdirde, bozulmanın ayrıntıları ilgili taraflara açıklanmalıdır. Bu açıklamanın kapsamı, bozucu etkenin niteliğine bağlıdır. Yorum: Kurum içi bağımsızlığın ve bireysel tarafsızlığın bozulması, aşağıdakiler dâhil olarak ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere kişisel çıkar çatışması, kapsam sınırlamaları, kayıtlara, personele ve varlıklara erişim kısıtlamaları ve fonlama gibi kaynak sınırlamalarını içerebilir. Bağımsızlık ya da tarafsızlığın ne derece bozulduğunun ayrıntılarının

açıklanmak zorunda olduğu tarafların belirlenmesi, iç denetim faaliyetinin beklentilerine ve iç denetim yönetmeliğinde açıklandığı gibi iç denetim yöneticisinin üst seviye yönetim ve yönetim kuruluna karşı sorumluluklarına ve aynı zamanda da bozulmanın içeriğine bağlıdır.

1200 – Yeterlilik ve Azamî Meslekî Özen ve Dikkat

Görevler, yeterlilik ve azamî meslekî özen ve dikkat ile yerine getirilmelidir.

1210 – Yeterlilik

İç denetçiler, kişisel olarak, sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmak zorundadır. İç denetim faaliyeti de, toplu olarak, kendi sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmalı veya bunları edinilmedir.

1220 – Azamî Meslekî Özen ve Dikkat

İç denetçiler, makul sınırlar içinde tedbirli ve ehil bir iç denetçiden beklenen beceriye sahip olmak ve azamî özen ve dikkati göstermek zorundadır. Azamî meslekî özen ve dikkat, hiç hata yapılmayacağı anlamına gelmez.

1230 – Sürekli Meslekî Gelişim

İç denetçiler, mevcut bilgi, beceri ve diğer vasıflarını sürekli meslekî gelişimle artırmak ve güçlendirmek gerekmektedir.

1300 – Kalite Güvence ve Geliştirme Programı

İç denetim yöneticisi, iç denetim faaliyetinin tüm yönlerini kapsayan bir kalite güvence ve geliştirme programı hazırlamalı ve bunu sürdürmelidir

1310 – Kalite Güvence ve Geliştirme Programının Gereklilikleri

Kalite güvence ve geliştirme programı, hem iç hem de dış değerlendirmeleri ihtiva etmelidir.

1311 – İç Değerlendirmeler

İç değerlendirmeler:

- İç denetim faaliyetinin performansının devamlı izlenmesini,

- Dönemsel öz değerlendirmeleri veya kurum içinde, iç denetim uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip kişilerce yapılan değerlendirmeleri kapsamak zorundadır.

1312 – Dış Değerlendirmeler

Dış değerlendirmeler, kurum dışından vasıflı ve bağımsız bir değerlendirme uzmanı veya ekibi tarafından en azından beş yılda bir yapılmak zorundadır. İç denetim yöneticisi aşağıdaki hususları Yönetim Kurulu ile tartışmak ve değerlendirmek zorundadır:

- Dış değerlendirmenin şekli ve sıklığı, ve
- Çıkar çatışması ihtimali de dikkate alınarak dış değerlendirme uzmanı veya ekibinin sahip olması gereken vasıflar ve bunların bağımsızlığı meseleleri

1320 – Kalite Güvence ve Geliştirme Programı Hakkında Raporlama

İç Denetim Yöneticisi, uygulanan kalite güvence ve geliştirme programının sonuçlarını üst yönetime ve yönetim kuruluna iletmek zorundadır.

1321 – “Uluslararası İç Denetim Meslekî Uygulama Standartlarına Uygundur” İbaresinin Kullanılması

İç Denetim Yöneticisi, yalnızca Kalite Güvence ve Geliştirme Programının sonuçları desteklerse, iç denetim faaliyetinin (biriminin) Uluslararası İç Denetim Meslekî Uygulama Standartlarına uygun olduğunu belirtebilir.

1322 – Aykırılıkların Açıklanması

İç Denetimin Tanımına, Etik Kurallarına ya da Standartlara aykırılık, iç denetim faaliyetinin genel kapsamını ve faaliyetini etkilediği zaman, İç Denetim Yöneticisi, aykırılığı ve etkilerini üst yönetime ve yönetim kuruluna açıklamak zorundadır.

3.11.2. Performans Standartları

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (2008), Uluslararası İç Denetim Performans Standartlarını şu şekilde açıklamıştır;

2000 – İç Denetim Faaliyetinin Yönetimi

İç Denetim Yöneticisi, iç denetim faaliyetini, faaliyetin kuruma değer katmasını sağlayacak etkili bir tarzda yönetmek zorundadır.

2010 – Planlama

İç Denetim Yöneticisi, kurumun hedeflerine uygun olarak, iç denetim faaliyetinin önceliklerini belirleyen bir risk esaslı plan yapmak zorundadır.

2020 - Bildirim ve Onay

İç Denetim Yöneticisi, önemli ara değişiklikler de dâhil, iç denetim faaliyetinin planlarını ve kaynak ihtiyaçlarını, gözden geçirme ve onay için üst yönetime ve yönetim kuruluna bildirmek zorundadır. İç Denetim Yöneticisi, kaynak kısıtlarının etkilerini de bildirmek zorundadır.

2030 – Kaynak Yönetimi

İç Denetim Yöneticisi, onaylı planın uygulanabilmesi için, iç denetim kaynaklarının uygun ve yeterli olmasını ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamak zorundadır.

2040 – Politika ve Prosedürler

İç Denetim Yöneticisi, iç denetim faaliyetini yönlendirmek amacına yönelik politika ve prosedürleri belirlemek zorundadır.

2050 – Eşgüdüm (Koordinasyon)

İç Denetim Yöneticisi; aynı çalışmaların gereksiz yere tekrarlanmasını asgarîye indirmek ve işin kapsaması gereken hususları kapsadığından emin olmak amacıyla, güvence ve danışmanlık hizmetlerini yerine getiren diğer iç ve dış sağlayıcılarla, mevcut bilgileri paylaşmalı ve faaliyetleri bunlarla eşgüdüm içinde sürdürmelidir.

2060 – Üst Yönetim ve Yönetim Kuruluna Raporlamalar

İç Denetim Yöneticisi, iç denetim faaliyetinin amacı, yetkileri, görev ve sorumlulukları ve plana kıyasla performansı konularında, üst yönetime ve yönetim kuruluna dönemsel raporlar sunmak zorundadır. Bu raporlar, yolsuzluk risklerini, yönetim sorunlarını ve üst yönetimin ve yönetim kurulunun ihtiyaç duyabileceği veya

talep edebileceği başka konuların da dâhil olduğu önemli riskleri ve kontrol sorunlarını içermek zorundadır.

2070 – İç Denetime Yönelik Dış Hizmet Sağlayıcı ve Kurumsal Sorumluluk

İç denetim faaliyeti bir dış hizmet sağlayıcısı tarafından sunulduğunda söz konusu hizmet sağlayıcısı o kurumun etkili bir iç denetim faaliyeti sürdürülmesi sorumluluğunun farkında olmasını sağlamak zorundadır.

2100 – İşin Niteliği

İç denetim faaliyeti; sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla, yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerini değerlendirmek ve bu süreçlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmak zorundadır.

2110 – Yönetişim/Kurumsal Yönetim

İç denetim faaliyeti, aşağıdaki amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla yönetim sürecini değerlendirmek ve iyileştirilmesi için gerekli tavsiyelerde bulunmak zorundadır:

- Kurum içinde gerekli etik ve diğer değerlerin geliştirilmesi,
- Etkili bir kurumsal performans yönetiminin ve hesap verebilirliğin sağlanması,
- Risk ve kontrol bilgilerinin kurumun gerekli alanlarına iletilmesi,
- Yönetim kurulunun, iç ve dış denetçilerin ve üst yönetimin faaliyetleri arasında eşgüdüm sağlamak ve bunlar arasında gerekli bilgilerin iletimini sağlamak.

2120 – Risk Yönetimi

İç denetim faaliyeti; risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirilmesine katkıda bulunmak zorundadır.

2130 – Kontrol

İç denetim faaliyeti, kontrollerin etkinlik ve verimliliğini değerlendirmek ve sürekli gelişimi teşvik etmek suretiyle, kurumun etkin kontrollere sahip olmasına yardımcı olmak zorundadır.

2200 – Görev Planlaması

İç denetçiler, her görev için, amaçları, kapsamı, zamanlama ve kaynak dağılımı hususlarını da dikkate alan ayrı bir plan hazırlamak ve yazılı hâle getirmek zorundadır.

2201 – Planlamada Dikkate Alınması Gerekenler

Bir görevi planlarken, iç denetçiler şu noktaları dikkate almak zorundadır:

- Denetlenecek olan faaliyetin hedefleri ve faaliyetin kendi performansını kontrol etmesinin araçları,
- Faaliyet ve hedeflerine, kaynaklarına ve operasyonlarına yönelik önemli riskler ve bu risklerin potansiyel etkilerini kabul edilebilir bir seviyede tutmanın yol ve araçları,
- İlgili bir çerçeve veya modele kıyasla, ilgili faaliyetin yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinin yeterlilik ve etkinliği,
- Faaliyetin yönetim, risk yönetimi ve kontrol süreçlerinde önemli gelişme sağlama imkânları.

2210 – Görev Amaçları

Amaçlar, her bir görev için belirlenmek zorundadır. İç denetçiler, denetlenen faaliyetle ilgili risklerin ön değerlendirmesini yapmak zorundadır. Görevin amaçları, bu risk değerlendirmesinin sonuçlarını yansıtmak zorundadır. Görevin amaçlarını belirlerken, önemli hataların, suiistimallerin, aykırılıkların ve diğer risklerin meydana gelme ihtimalini göz önüne almak zorundadır.

2220 – Görev Kapsamı

Görevin kapsamı, görevin amaçlarını karşılayacak seviyede olmak zorundadır. Görevin kapsamı, üçüncü tarafların sahip oldukları dâhil, ilgili sistemlerin, kayıtların, personel ve maddî varlıkların dikkate alınmasını da içermek zorundadır. Bir güvence görevi sırasında önemli danışmanlık fırsatları çıkarsa, görevin amaçları, kapsamı, karşılıklı sorumluluklar ve diğer beklentilerle ilgili yazılı bir anlaşma hazırlanmalı ve danışmanlık görevinin sonuçları, danışmanlık standartlarına uygun olarak raporlanmalıdır.

2230 – Görev Kaynaklarının Tahsisi

İç denetçiler, görevin niteliği, karmaşıklığı, zaman kısıtlamaları ve mevcut kaynakları dikkate alarak görevin amaçlarına ulaşmak için uygun ve yeterli kaynakları tespit etmek zorundadır.

2240 – Görev İş Programı

İç denetçiler, görev amaçlarına ulaşacak iş programları hazırlamak ve kayıtlı hâle getirmek zorundadırlar

2300 – Görevin Yapılması

İç denetçiler, üstlendikleri görevin hedeflerine ulaşmak için yeterli bilgileri tespit etmek, analiz etmek, değerlendirmek ve kayıtlı hale getirmek zorundadır.

2310 – Bilgilerin Tespiti ve Tanımlanması

İç denetçiler, görev amaçlarına ulaşmak için yeterli, güvenilir, ilgili ve faydalı olan bilgileri tespit etmek ve tanımlamak zorundadır.

2320 – Analiz ve Değerlendirme

İç denetçiler, vardıkları kanaatleri ve görev sonuçlarını uygun analiz ve değerlendirmelere dayandırmak zorundadır.

2330 – Bilgilerin Kayıtlı Hâle Getirilmesi

İç denetçiler, vardıkları kanaatlere ve görev sonuçlarına dayanak teşkil eden bütün bilgileri kayıtlı hale getirmek zorundadır.

2340 – Görevin Gözetim

Görevler; görev amaçlarına ulaşılmasını, kalitenin güvence altına alınmasını ve personelin geliştirilmesini sağlayacak bir tarzda gözetlenmek zorundadır.

2400 – Sonuçların Raporlanması

İç denetçiler, görev sonuçlarını raporlamak zorundadır.

2410 – Raporlama Kıstasları

Raporlamalar, varılan sonuçlar, tavsiyeler ve eylem planlarının yanında görevin hedeflerini ve kapsamını da içermek zorundadır.

2420 – Raporlamaların Kalitesi

Raporlamalar, doğru, objektif, açık, özlü, yapıcı, tam olmak ve zamanında sunulmak zorundadır.

2421 – Hata ve Eksiklikler

Eğer nihaî raporlama önemli bir hata veya eksiklik içeriyorsa, İç Denetim Yöneticisi, hatalı ve eksik raporu alan bütün taraflara düzeltilmiş bilgileri iletme zorundadır.

2430 – “Uluslararası İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları’na Uygun Olarak Yapılmıştır” İbaresinin Kullanılması

İç denetçiler, yalnızca kalite güvence ve geliştirme programının sonuçları desteklerse, görevlerine ilişkin olarak “Uluslararası İç Denetim Meslekî Uygulama Standartları'na Uygun Olarak Yapılmıştır” ibaresine raporlarında yer verebilirler.

2431 – Görevlendirmelerde Aykırılıkların Açıklanması

İç Denetimin Tanımına, Etik Kurallara veya Standartlara aykırılık belli bir görevi etkilediğinde, görev sonuçları raporlanırken şu hususlar özel durum olarak açıklanmak zorundadır:

- Etik Kod ve Standartların hangi prensip veya kuralı ile tam uyumun sağlanmadığı
- Aykırılığın sebepleri
- Aykırılığın göreve ve görev sonuçlarının raporlanmasına etkisi

2440 – Sonuçların Dağıtımı

İç Denetim Yöneticisi, görev sonuçlarını uygun taraflara dağıtmak zorundadır.

2500 – İlerlemenin Gözlenmesi

İç Denetim Yöneticisi, yönetime rapor edilen sonuçların akıbetinin gözlenmesi için bir sistem kurmak ve uygulamak zorundadır.

2600 – Risklerin Kabul Edildiğinin İletilmesi

İç Denetim Yöneticisi, üst yönetimin kurum için kabul edilemeyecek bir risk düzeyini üstlenmeyi kabul ettiği sonucuna vardığında, konuyu üst yönetimle

tartışmak zorundadır. İç Denetim Yöneticisi konunun çözümlenmediğine hükmederse, konuyu yönetim kuruluna iletme zorundadır.

3.12. İç Denetim İhtiyacına Neden Olan Faktörler

Dış denetim mesleğinin geçmişinin çok eski olmasına rağmen, iç denetim, 1940'lı yıllardan sonra önem kazanmaya başlamıştır. Bu yıllardan sonra iş hayatında ortaya çıkan çeşitli gelişmeler, profesyonellere yetki ve devri nedeniyle iç denetim mesleği hızla gelişmiş ve 1941 yılında ABD'de kurulan İç Denetim Enstitüsü (IIA) ile kurumsal kimlik kazanmıştır (Alptürk, 2008, s. 29). Küresel rekabet ortamında sürekli büyüme ve gelişmeyi hedefleyen şirketler, kurumsal yönetim kalitesini sağlamak amacıyla iç denetime yönelmektedirler (TÜSİAD, 2011, s. 6) Kurumların amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan, kurum faaliyetlerine değer katan, kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendiren iç denetim faaliyeti her geçen gün önem kazanmaktadır. Güçlü bir iç denetim, kurumdaki kontrol mekanizmalarının sağlıklı çalışmasına katkıda bulunur, verimliliği ve rekabet gücünü artırır (Adiloğlu, 2011, s. 21).

İç denetimin hedeflerini ve kapsamını, doğal olarak kurumun yapısı, büyüklük derecesi ve yönetimin bu yöndeki ihtiyaçları belirler. Söz konusu ihtiyaçları, mümkün olduğu ölçüde, kurumun yararına olacak bir biçimde karşılaması gereken iç denetim, aşağıdaki faaliyetleri yerine getirmekten sorumludur ("Thomas ve diğerleri, 1991, s. 1025" Aktaran: Sağlar ve Turan, 2009, s. 345):

- Muhasebe ve iç kontrol sistemini incelemek,
- Finansal bilgilerle faaliyetlere ilişkin bilgileri incelemek,
- İşletmeye finansal olmayan kontroller de dâhil olmak üzere faaliyetlerin etkinliğini, verimliliğini ve yeterliliğini incelemek,
- İşletmenin iç ve dış düzenlemelere, şartlara ve mevzuata uygunluğunu incelemek,
- Belirli aralıklarda özel araştırmalar yapmak.

İç denetim ihtiyacına neden olan faktörler aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür ("Brenda, Simon ve Hatharly, 2006, s. 8" Aktaran: Adiloğlu, 2011, s. 22):

1. Sorumluluk ve Hesap Sorma

Kurumun kendi kapasitesini hedefleri doğrultusunda yönetebilmeleri, kaynakların etkin ve verimli kullanmaları ve temiz bir yönetim uygulaması için kurumun sorumluluk almalıdır. Bu sorumluluğu iç denetim mekanizmasının getirdiği fark ile kolayca iç denetim birimine yüklemek, yöneticiler açısından daha kolay ve güvenle olacaktır. Kamu veya özel kurum yöneticileri kamuoyuna karşı hesap verme sorumluluğu içerisindedir. Dış hesap verilebilirliğin uygun şekilde işlemesi, kurum içi hesap verebilirliğin sağlıklı olması ile ilgilidir.

2. Vekâlet Sözleşmesi

Kurum sahipleri ve kamu idaresi, atadıkları yöneticilerin nasıl çalıştıklarını merak etmektedirler. Bu merakı iç denetim fonksiyonunun işlevi sayesinde yenebilirler. Çünkü iç denetçiler kurumun performansını her zaman denetleyerek nasıl çalıştığını raporlayarak üst yönetime teslim ederler. Böylece iç denetçiler üst yöneticileri vekâleten temsil etmiş olurlar.

3. Danışmanlık

Kurumlarda usulsüzlük ve gayri resmi bir durumun oluşmaması için kurumda bulunan iç denetçi yöneticiye danışmanlık yapabilir. İç denetçi gerekli eğitimi ve deneyimi yöneticiye sunarak, iç denetimin danışmanlık faaliyetini yerine getirir.

4. Tasarruf İhtiyacı

İç denetim, mali açıdan çıkan aksaklıkları bulup belirterek, yapılabilecek tasarrufları yönetime bildirir. Böylece kurum gerekli önlemleri alarak tasarruf sağlamış olur.

5. Hatalı ve Hileli İşlemlere Karşı Korunma

Hileler organizasyonların içerisinde isteyerek ortaya çıkan bir takım düzensizlikler veya yasal olmayan fiiller olarak ortaya çıkar. Bu tür fiiller, bazen bir kişinin, bazen organizasyon içerisinde bir grubun veya bazen de kurum yönetimin dışarıya karşı düzenlediği kendi tarafına menfaat sağlamak amacı güden suiistimlerdir. İç denetçiler, iç kontrol

sisteminin hilelerle ilgili etkinliğini ve uygunluğunu incelemek ve değerlendirmek suretiyle, kurumlardaki hileleri önlemeye yardımcı olmalıdır (Yılcı, 2003, s. 158).

3.13. İç Denetçi

İç denetim, yönetimden bağımsız olmayan bir departmandır ve bir personel işlevidir. İç denetim faaliyeti finansal ve operasyonel denetim ile iç kontrol sisteminin nasıl çalıştığını üst yönetime belirli periyotlarla sunan bir fonksiyondur. Bu fonksiyonu yerine getiren raporu yazan çalışana ise iç denetçi denir (Holmes, 1966, s. 3). İç denetçi, denetim faaliyetlerin yürüten, mesleki bilgi ve deneyime sahip, bağımsız davranabilen ve yüksek ahlaki nitelikleri taşıyan kariyer sahibi uzman kişidir. İç denetim, iç denetçiler tarafından yapılır. İç denetim, mali yönetim ve kontrol süreçlerinin sistem denetimini yapmak ve bu konularda önerilerde bulunmakla hükümlüdür. Denetim sonuçları çerçevesinde iyileştirmelere yönelik önerilerde bulunmak ve denetim sırasında veya denetim sonuçlarına göre soruşturma açılmasını gerektirecek bir duruma rastlandığında, ilgili idarenin en üst amirine bildirmek iç denetçinin başta gelen görevlerindedir (Alptürk, 2008, s. 33-34).

Kurum yönetimi tarafından kurum içinde denetim yapmakla görevlendirilen, kişilere iç denetçi adı verilir. İç denetim çalışmalarının başarılı bir biçimde yapılabilmesi için iç denetçinin sahip olması gereken üç nitelikten söz edilebilir (Haftacı, 2007, s. 149):

İç denetçi,

- Çalışmalarında bağımsız olmalıdır.
- Görevinin gerektirdiği mesleki bilgi ve deneyime sahip olmalıdır.
- Kişisel ve ahlaki yönden kimi nitelikleri taşımalıdır.

İç denetçiler, kişisel olarak, sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmalıdır. İç denetim faaliyeti de, toplu olarak, kendi sorumluluklarını yerine getirmek için gereken bilgi, beceri ve diğer vasıflara sahip olmalı veya bunları edinmelidir. Kuşkusuz iç denetçilerin her alanda uzman olması beklenemez. Kurum iç denetçilerinin yetersiz kaldığı uzmanlık alanlarında dışarıdan

uzmanlık desteği alınabilir (Pehlivanoğlu, 2010, s. 18-19). Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanununun 15. maddesinde iç denetçi aşağıda belirtilen görevleri yerine getirir:

- Nesnel risk analizlerine dayanarak kamu idarelerinin yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek,
- Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından incelemeler yapmak ve önerilerde bulunmak,
- Harcama sonrasında yasal uygunluk denetimi yapmak. d) İdarenin harcamalarının, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının, amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu denetlemek ve değerlendirmek,
- Malî yönetim ve kontrol süreçlerinin sistem denetimini yapmak ve bu konularda önerilerde bulunmak,
- Denetim sonuçları çerçevesinde iyileştirmelere yönelik önerilerde bulunmak,
- Denetim sırasında veya denetim sonuçlarına göre soruşturma açılmasını gerektirecek bir duruma rastlandığında, ilgili idarenin en üst amirine bildirmek.

İç denetimin amacı genel olarak kurumun yöneticilerine sorumluluklarını etkin ve verimli bir biçimde yerine getirmelerinde yardımcı olmaktır. Bu amaca ulaşmak için iç denetçiler şu faaliyetleri yerine getirirler (“Sawyer, 1973” Aktaran: Güredin, 1986, s. 10):

- Finansal, muhasebe ve diğer kontrollerinin faaliyetleri ile ilgili kontrollerin sıhhatini, yeterliliğini ve uygulanmasını dikkatle gözden geçirerek değerlemek ve uygun maliyetli etkin kontrol sistemlerini geliştirmek ve uygulatmak,
- Faaliyet ve işlemlerin belirlenmiş politikalara, planlara ve yönergelere uygunluğunu soruşturmak,
- Kurumun varlıklarının her türlü zararlara karşı korunmakta olduğunu araştırmak,
- Yönetimin düzenleyip sunduğu her türlü bilginin doğruluk ve güvenilirliğini araştırmak,
- Üstlenilen sorumlulukların yerine getirilmesi ile ilgili faaliyetlerin (başarının) kalitesini araştırmak

- Faaliyet ilgili gerekli iyileştirme önlemlerini yönetime tavsiye etmek.

İç denetçinin birinci niteliği bağımsızlığı olup bu niteliğinin gerçekleşmesi iç denetçinin (Haftacı, 2007, s. 149):

- Üst yönetime karşı sorumlu olması,
- Yürütme işlevinden uzak olması,
- Görüşünü çekinmeksizin açıklayabilmesi

koşullarının oluşmasına bağlıdır.

İç denetçi, görevinde bağımsızdır ve iç denetçiye asli görevi dışında hiçbir görev verilemez ve yaptırılmaz. İç denetçiler, raporlarını doğrudan üst yöneticiye sunar. İç denetçiler, denetim konusuyla ilgili elektronik ortamdakiler dahil her türlü bilgi, belge ve dokümanlar ile nakit, kıymetli evrak ve diğer varlıkların ibrazını ve gösterilmesini talep etmelidir. Denetlenen birim çalışanlarından, iç denetim faaliyetlerinin gereği olarak yardım olarak, yazılı ve sözlü bilgi istemek iç denetçilerin yetkileri arasında son derece önemlidir. İç denetçiler, mevzuata, belirlenen denetim standartlarına ve meslek ahlak kurallarına uygun hareket etmelidir. Bu kapsamda, mesleki bilgi ve becerileri sürekli olarak geliştirmeleri beklenir. İç denetçiler, denetim raporlarında kanıtlara dayanmak ve değerlendirmelerinde objektif olmakla yükümlüdür (Alptürk, 2008 s. 34).

3.14. İç ve Dış Denetim İlişkileri

İç denetimin iyi düzenlenmesi ve yürütülmesi halinde dış denetim bundan geniş ölçüde yararlanabilir. Zira her ikisi arasında denetim tekniği ve fonksiyonu yönünden önemli ayrılık yoktur (Arkun, 1980, s. 55). Dış denetim kurumları ile iç denetçilerin farklı ve net bir biçimde tanımlanmış rolleri olmasına rağmen, her ikisinin ortak amacı da kamu kaynaklarının kullanımında saydamlık ve hesap verilebilirliğe katkıda bulunmak suretiyle iyi yönetimi desteklemek ve aynı zamanda verimli, etkin ve ekonomik kamu yönetimini teşvik etmektir. Dış denetim kurumları ile iç denetçiler arasında koordinasyon ve işbirliği sağlanarak her iki tarafın çalışmalarının etkinliği artırılabilir (Akyel, 2010, s. 10).

İç denetim, denetim konusu birimin elemanları tarafından yapılan denetimi, dış denetim ise denetim konusu olan birimin kendi elemanı olmayan denetçiler tarafından

denetlenmesini ifade eder. Dış denetimde denetçi, denetlenen birimin elemanı olmayan bağımsız muhasebe denetçileri olabileceği gibi, bir üst kuruluşun müfettiş, murakıp veya uzmanı, TBMM adına KİT'i denetleyen Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu Uzmanı, bankaları denetleyen bankalar yeminli murakıbı, vergi incelemesi yapan maliye müfettişi, hesap uzmanı, gelir kontrolörü, kontrol memuru v.b. olabilir (Baklavacıoğlu, 1992, s. 23). İç denetim ve dış denetim işlevi yönünden farklılıklar vardır. Örneğin, dış denetim genelde finans tablolarına ağırlık verirken, iç denetim kurumun bütün yönlerine ağırlık verir. Dış denetçi kurumun çıktıları ile ilgilenirken, iç denetim kurumun sistemi ile de ilgilidir ve kurumun geleceği açısından bazı öngörülerde ve kararlarda bulunur.

Dış denetim görevini iç denetim faaliyeti aracılığıyla etkili olarak gerçekleştirebilir. Bu amaçla, iç denetim bölümleri işlevsel olarak denetim komitelerine raporlamaktadır. Bu ilişkide en kritik husus iç denetim yöneticisi ve denetim komitesi arasından doğrudan iletişimidir. Bu iletişim, genellikle iç denetim yöneticisinin denetim komitesi başkanı ile görüşmesi, denetim planını onaya sunmak ev denetim bulgularını raporlamak amacıyla denetim komitesi toplantılarına katılma yetkisi sağlanır. Bunun yanında, denetim komitesi iç denetim faaliyetinin belirlenen hedef ve standartlarda yapılıp yapılmadığını gözetir ve iyileşme önerileri sunar (TÜSİAD, 2011, s. 9). Birçok kurum ve kuruluş dış denetimin ardından iç denetim bölümünü kurmaya başladılar. Fakat iç denetçi ve dış denetçi arasında bazı farklılıklar vardır (Sawyer, 1983, s. 2). Bunlar:

- İç denetçi kurumda çalışan bir personeldir, dış denetçi ise dışarıdan gelen kurumdaki bağımsız biridir.
- İç denetçi, yönetime ve yönetim kuruluna hizmet vermektedir. Dış denetçi güvenilir mali bilgi için üçüncü taraflara hizmet vermektedir.
- İç denetçi, kurumun verimliliği ve etkinliği için kurumun tüm işlemlerini kontrol ederek güzelleştirmeye çalışır. Dış denetçi, incelemenin kapsamını ve finansal verilerin güvenilirliğini belirlemek için işlemleri ve iç kontrol fonksiyonunu kontrol eder.
- İç denetçi, herhangi bir biçimde ve herhangi bir etkinlikte dolandırıcılığın önlenmesi ile doğrudan ilgilidir. Dış denetçi, genel dolandırıcılığın önlenmesi ve

tespiti ile ilgili kişidir ancak finansal tabloların önemli etkilerinden doğrudan ilgilidir.

- İç denetçi, faaliyetlerini yaparken bağımsız denetlemeli ama tüm eleman ve yönetimin ihtiyaçlarına da cevap vermelidir. Dış denetçi yönetimden ve yönetim kurulundan bağımsızdır.
- İç denetçi, işlemleri devamlı yaparken, dış denetçi, yıl içinde periyodik olarak finansal tablolar destekleyen kayıtlarını gözden geçirmektedir.

Dış denetim kurumlarının ihtiyaç duyulan alanlarda güçlü iç denetim birimlerinin mevcudiyetini sağlamada çıkarları bulunmaktadır. Bu yüzden dış denetim kurumları, kurumlarda iç denetim birimlerinin kurulmasını, bağımsızlığını ve güçlenmesini desteklemelidir. Dış denetim kurumu deneyim ve bilgi paylaşabilmek ve göreve karşılıklı biçimde katkıda bulunabilmek ve onu tamamlayabilmek için iç denetim birimleriyle iş ilişkileri geliştirmeye önem verir (Akyel, 2010, s. 9). Ayrıca dış denetçinin desteği ile iç denetim programının planlanması ve iş bölümü yapılmasına dayalı aktif bir işbirliği de oluşabilir (Alptürk, 2008, s. 25).

Haftacı (2007, s. 150) iç ve dış denetçiyi aşağıdaki gibi karşılaştırmıştır:

Tablo 1. İç Denetçi ve Dış Denetçi Özellikleri

Soru	İç Denetçi	Dış Denetçi
Kim Görevlendirir?	Kurum Yönetimi	Ortaklar (Adına Yönetim)
Amacı Nedir?	Yönetimin Gereksinmelerini Karşılama	Finansal Bilgilerin Güvenilir Olup Olmadığını Saptamak
Görev Kapsamı Nedir?	Kurum Yönetimi Belirler	Finansal Tabloları Denetler
Kime Rapor Verir?	Kurum Yönetimine	İlgili Taraflar Adına Kurum Yönetimine
Yetkisini Nerden Alır?	Kurum Yönetiminden	Yasa ve Yönetmeliklerden
Kime Karşı Sorumludur?	Yönetime	Tüm ilgili Taraflara
Bilgi ve Deneyim Düzeyi?	Yönetime Bağlıdır	Uzman Olması ve Belli Sanları Taşınması İstenir

Ne Ölçüde Bağımsızdır?	Yönetime Bağlıdır	Bağımsızdır
Ne Zaman Denetim Yapar?	Genellikle Tüm Hesap Dönemi	Genellikle Dönem Kapandıktan Sonra
Ne Ölçüde Ayrıntılı Çalışma Yapar?	İçe Dönük Ayrıntılı	Dışa Dönük Daha Genel

Özetle iç ve dış denetçi, aslında aynı işi yapmaktadır. İki görev hangi kurumu veya organizasyonu denetliyorsa onun mevzuata ve amaçlarına ulaşma yolunda gidip gitmediğini belirlemektir. Aralarındaki fark, görevlendirilen kişiler veya kurumlardan kaynaklanmaktadır. İç denetçiler yönetime bağlı olarak denetleme yaparken dış denetçiler devlet veya kurum ortakları/sahipleri adına denetleme yapar.

BÖLÜM 4

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular, yorum ve tartışmalara yer verilmiştir. Araştırma kapsamında yöneticilere, okul yöneticilerinin denetim, iç denetim, okulların mevcut durumu ve müdürlerin denetim yetkisine ilişkin sorular sorulmuştur.

Tablo 2. Kaynak Kişilere Ait Demografik Bilgiler

Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	5	20.8
	Erkek	19	79.2
Branş	Beden Eğitimi	1	4.1
	Bilgisayar Teknik Kont.	1	4.1
	Coğrafya	1	4.1
	Elektrik Elektronik	4	16.6
	Görsel Sanatlar	1	4.1
	Felsefe	1	4.1
	Fen	1	4.1
	Sınıf	6	25
	Tarih	2	8.3
	Tekstil	1	4.1
	Türkçe	3	12.5
	Türk Dili ve Edebiyatı	2	8.3
Eğitim Durumu	Lisans	16	66.6
	Yüksek Lisans	6	25
	Doktora(Öğrenci)	2	8.3

Kıdem Yılı	1-5	11	45.8
	6-10	6	25
	11-15	1	4.1
	16-20	5	20.8
	21 ve üzeri	1	4.1
Okul Türü	İlkokul	6	25
	Ortaokul	11	45.8
	Lise	7	29.1
Görevleri	Müdür	5	20.8
	Müdür Başyardımcısı	2	8.3
	Müdür Yardımcısı	17	70.8

Tabloya baktığımızda araştırmaya katılan kaynak kişilerin, % 20.8'i kadın, %79.2'i erkektir. Branşlarına bakıldığında, %4.1'i Beden Eğitimi, Bilgisayar Teknik Kontrol, Coğrafya, Görsel Sanatlar, Felsefe, Fen ve Teknoloji ve Tekstil öğretmenidir. %25'i Sınıf Öğretmenidir. %8.3'ü Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenidir. %12.5'i Türkçe öğretmenidir. %8.3'ü Tarih öğretmenidir. Eğitim durumlarına baktığımızda, % 66.6'sı Lisans mezunu, %25'i Yüksek Lisans mezunu ve %8.3'ü ise Doktora programına devam etmektedir. Kıdem durumunu baktığımızda, %45.8'i 1-5 yıl, %25'i 6-10 yıl, %4.1'i 11-15 yıl ve 21 ve üzeri, %20.8'i 16-20 yıldır. Okul türüne baktığımızda, %25'i İlkokul, %45.8'i Ortaokul ve %29.1'i Lisedir. Görevlerine baktığımızda, %20.8'i Müdür, %8.3'ü Başmüdür Yardımcısı ve %70.8'i Müdür Yardımcısıdır.

1. Denetime Genel Bakış

Kaynak kişilerin mevcut denetim sistemi ile ilgili görüşleri, nasıl bir denetim istedikleri ile ilgili temalar, kodlar ve frekanslar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Denetime Genel Bakışı

Mevcut Durum	(Atf) f
Güçlü Yönleri	37
Dönüt Verme	24
Rehberlik	9
İşbirliği	4
Zayıf Yönleri	53
Kırtasiyecilik	13
Denetimin Süresi	21
Merkeziyetçilik	8
Açık Arama	6
Müfettiş Sayısının Yetersizliği	5
Öneriler	5
Okul Temelli Denetim	5

1.1. Mevcut Denetim Sisteminin Güçlü Yönleri

Bu bölümde okul yöneticilerinin mevcut denetim sistemine ait ilişkin olumlu görüşlerine ait kodlar yer almaktadır.

1.1.1. Dönüt verme

Araştırmaya katılan kaynak kişilerin tamamı (24/24) gelen maarif müfettişlerinin, denetim bittikten ve belli bir süre geçtikten sonra rapor ile dönüt verdiklerini, verdikleri raporda eksiklikleri ve iyi yönleri vurguladıklarını belirtmişlerdir. Mevcut denetim sistemi ile ilgili mevzuat çerçevesinde denetim yapan maarif müfettişleri, denetim sonuçlarını 15-30 gün içinde okul yönetimine ibraz etmek

zorundadır. Nitekim Altınok (2013) tarafından yapılan “İlkokul Ve Ortaokullarda Yapılan Sınıf İçi Denetim Etkinliklerinin Klinik Denetim Modeli Açısından İncelenmesi” adlı araştırmada müfettişler ve öğretmenler denetim sonucunu yazılı olarak aldıklarını belirtmişlerdir. Buna ilişkin araştırmamıza katılım gösterenlerin görüşlerinden bazıları aşağıdadır.

“Yaptıkları denetleme sonucunda hem başarılı olduğumuz alanların hem de eksik olduğumuz alanların tespiti yapıldı. Bize verilen süre içerisinde eksik olduğumuz alanlara yönelik iyileştirme çalışması yapıyoruz. Olaya bu yönden kesinlikle sıcak bakıyorum” (Y4).

“Hâlihazırda eksik olan şeyler var, örneğin; kantinde şunlar olmamalı ya da tarihine dikkat edilmesi gereken ürünler var, sivil savunma; tatbikat gibi planlarınızı eksik vs. genel şablona giren şeyler hakkında bizlere dönüt veriyorlar” (Y5).

“Yapılan denetimde eksiklikleri söylenen yerler de oluyor, burayı iyi yaptınız; güzel olmuş gibi şeyler de söyleniyor. Sonra bunlar bir rapor olarak dönüt veriliyor size” (Y7).

1.1.2. Rehberlik

Kaynak kişilerin üçte birinden fazlası (9/24) denetimin rehberlik ve danışmanlık boyutunda yapıldığını ve gelen maarif müfettişlerin “baskı” ve “açık bulma” için değil, yönetime rehberlik ve danışmanlık için geldiklerini belirtmişlerdir. Nitekim Korkmaz ve Özdoğan (2005) tarafından yapılan “İlköğretim Müfettişlerinin Rehberlik Görevlerinin Gerçekleştirme Düzeyleri” adlı çalışmada da müfettişlerin rehberlik görevlerini ‘az da olsa’ yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde Çetin, Büyüktaş ve Tatık (2016) tarafından yapılan “Devlet Okullarındaki Yöneticilerin Denetime İlişkin Algıları” adlı çalışmada, araştırmaya katılan yöneticilerin çok büyük bir kısmı yöneticilerin rehberlik ettiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Benzer çalışma, Kılıç (2013) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitsel Denetim Ve Örgüt İklimine İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi (Batman İli Örneği)” adlı araştırmada müfettişlerin öğretmenlere ve yöneticilere rehberlik ettikleri sonucuna

ulaşmıştır. Araştırmamız kapsamında yöneticilerin bu konu hakkındaki bazı düşünceleri aşağıdadır.

“Şu an rehberlik amaçlı bir denetleme yapılıyor. Ağırlıklı olarak idari denetim yapılıyor. Öğretmenin ders denetimi yapılmıyor. İdari denetim yapılıyor. Burada da bizim bir önceki denetimden, denetim yapılan tarihe kadar tüm işlemlerimiz mümkün olduğunca inceleniyor ve buralarda da eksiklik olunca nasıl gidereceğimiz konusunda bilgi veriyorlar. Hem anlatılıyor hem konuşuluyor; bir nevi fikir birliği ve rehberlik çalışması yapılıyor daha sonra onlar olan eksiklikleri yazılı olarak bildiriyorlar” (Y22).

“Denetim var. Daha ziyade rehberlik boyutuyla var. Teftiş boyutuyla değil. Eskiden teftişi yapan arkadaşlar daha yetkililerdi; sicil puanı veriliyordu ama bu kalktı. 2 yılda bir, en geç 3 yılda bir okulları müfettişler teftiş ediyorlar” (Y17).

“Müfettişler gelip denetim yapıyorlar. Rehberlik yapıyorlar aslında şu an yapılan şey tam olarak denetim ve rehberliğin bir arada olması. Rehberlik ve denetim bir arada yapılıyor. İyi oluyor aslında, kendi kendinizi denetliyorsunuz” (Y16).

“Şu anda yapılan şeyin eskiye nazaran daha olumlu olduğunu düşünüyorum. Müfettişler açısından da denetim anlayışının değiştiğini düşünüyorum. Eskiden daha klasik bir yönetim anlayışı vardı. Bizde müfettiş derken şöyle bir algı oluşur: Eksik aramaya gelmiştir. Mutlaka olumsuz bir şey söyleyecektir. Bu da insan üzerinde doğru şeyleri yapsa bile yanlışmış hissi bırakıyor. Ama şimdiki denetim anlayışında denetimden ziyade rehberlik için geldiğinin farkında olduğumuz için kendimizi daha rahat hissediyoruz. İşleyiş hakkında daha güzel bilgiler veriyoruz. Karşılıklı fikir alışverişine dayanıyor. Eskiye nazaran o yüzden daha olumlu olduğunu düşünüyorum” (Y13).

1.1.3. İşbirliği

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin küçük bir kısmı (4/24) müfettişlerin okul yöneticileri ile işbirliği içinde olduklarını, yol gösterdiklerini, eksikleri gidermede yardımcı olduklarını belirtmişlerdir. Yapılan bazı araştırmalarda da bu görüş desteklenmektedir. Özyıldırım (2014) tarafından yapılan “Glickman’ın Gelişimsel Denetim Modeline Göre Eğitim Denetmenlerinin ve Okul Yöneticilerinin Denetim Anlayışları İle Öğretmenlerin Denetim Beklentilerinin Belirlenmesi” adlı çalışmada okul yöneticileri ile maarif müfettişleri ‘işbirliği’ içinde olma seçeneğini çok yüksek bir

oranda işaretledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir çalışma yapan Gündüz (2010), araştırmasında hiyerarşiye bağlı bir işbirliği olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunlara paralel olarak Topçu (2010) tarafından yapılan “Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretimin Denetimi Görevlerini Yerine Getirme Biçimleri” adlı çalışmada, araştırmaya katılan öğretmenlerin, denetleme ve değerlendirme sırasında işbirliğinin altını çizdiklerini belirtmiştir.

“.....denetçiler, okul yöneticileri üzerindeki yükü artırmak için değil, bu tür problemleri bildikleri için sanki bir yardımlaşma modeliyle bizim eksikliklerimizi söyleyerek bizi tamamlamaya çalışıyorlardı” (Y4).

“.....bir kaç noktada yararlı olduğunu söyledim zaten. Hatta gelen müfettişlere şunları da söyledim: Keşke bu denetiminiz her ay olsa ve rehberlik anlamında olsa. Hiç diken üstünde de değildim. 3 kişi, 4 kişi geldiler. Sonuçta birilerinin size yol göstermesi gerekiyor. Bunu da yapıyorlar, yani rehberlik yaparak yol gösteriyorlar, ekikliklerimizi” (Y10).

“Denetim hakkında şunu söyleyebilirim. Biz daha geçen hafta bir denetim gördük. Şu an yapılan denetimden şahsen ben çok memnun kaldım. Özellikle denetmenlerin belki de güzel bir denetmenlik, rehberlik ve bizimle işbirliği yapmasından dolayı çok hoşumuza gitti” (Y12).

“Onlar da geliyorlar. Denetim yapıyorlar. Rehberlik yapıyorlar. Aslında şu an yapılan şey denetim ve rehberliğin bir arada olması. Rehberlik ve denetim bir arada yapılıyor. Güzel oluyor aslında, kendi kendinizi denetliyorsunuz. Yanlış şeyler değil de gecikmiş olabilir veya yapılması gerektiği zamanda yapamamış olduğumuz ya da ekonomik bağlamda yapamamış olduğumuz bazı işleri de o anda görüyoruz, yapıyoruz, yapmaya çalışıyoruz” (Y16).

1.2. Mevcut Denetim Sisteminin Zayıf Yönleri

Bu bölümde okul yöneticilerinin mevcut denetim sisteminin zayıf yönlerine ilişkin kodlar yer almaktadır.

1.2.1 Kırtasiyecilik

Kaynak kişilerin yarısından fazlası (13/24) denetimin idari yönden, evrak üzerinde yapıldığını, olumlu veya olumsuz örtük uygulamaları maarif müfettişlerinin görmediğini ve her şeyi sadece kağıt üstündeki uygulamalar çerçevesinde değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Gündüz (2010) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin İlköğretim Müfettişlerine İlişkin Tutumlarının İncelenmesi” adlı çalışmada okul yöneticileri, müfettişlerin evrak ve kâğıt işleriyle çok ilgilendiklerini belirtmişlerdir. Çetin, Büyüktaş ve Tatık (2016) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin çok az bir kısmı (8 kişi) denetimin kırtasiyecilik olduklarını belirtmişlerdir. Ertaş (2012) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Kurum Denetiminin İncelenmesi” adlı araştırmada denetimi yapan müfettişlerin eğitim-öğretim boyutundan ziyade evrak işleri ile ilgili denetim yaptıklarını belirtmişlerdir. Arslanargun ve Tarku (2014) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Mesleki Denetim ve Rehberlik Konusunda Müfettişlerden Beklentileri” adlı araştırmada kaynak kişiler, müfettişlerin evrak ve resmiyet ile çok ilgilendiklerini ve kırtasiyecilik yaptıklarını belirtmişlerdir.

“Müfettişler, 4-5 yılda bir denetlemeye gelebilirler. Onun dışında da gelebilirler. Çok sıkıntı değil. Bu denetimlerde bakılacak rutin şeyler vardır; evraklar vardır, işlemler vardır. Onları zaten aşağı yukarı okul idareleri bilir. Ona göre zaten evraklar hazırdır. Ama evrakların hazır olması senin bir şey yaptığın anlamına gelmez. Bu işler için her zaman resmiyet, evraka bakar. Eğer evrak varsa bu iş yapılmıştır. Denetim sonucu iyi çıkmıştır. İyi bir puan almışsınızdır” (Y21).

“Bazen yılda bir, bazen iki yılda bir oluyor. İki yıl geçtikten sonra geldiklerinde iki yıllık evrakları inceliyorlar. Yıllık olduğu zaman, o yılın evraklarını inceliyorlar” (Y14).

“Evrak hazırlayacaksınız. Hazırlamış olduğunuz evrakları güzelce dosyalayacaksınız, arşivleyeceksiniz ve gelecek olan arkadaşlar (müfettişler) denetleyecek. Gelen arkadaş seni bu arşive göre denetleyecek. Siz ne kadar başarılı olursanız olun, ne kadar çalışırsanız çalışın arşivde, kâğıtta bir şey yazmıyorsanız başarısızsınız. Dolayısıyla hiçbir yükü üstlenmemişsiniz gibi bir şey ortaya çıkıyor. Hâlbuki siz kâğıdın ötesinde çok büyük işler yapmış olabilirsiniz ki yapmışsınızdır da

zaten. Yani denetim bu tarzda değil de daha farklı bir yöntemle daha farklı bir şekilde yapılabilir” (Y15).

“Dana önceleri şöyleydi; sicil amirliği vardı. Birinci sicil müdürüdü, ikinci sicil müfettişi, 3. sicil şube müdürüydü. Bu şekilde gidiyordu. Şu anda o değişti. Öncelikle gelip bir rehberlik yaparlardı. Rehberlikten sonra tamamlanması gereken şeylerin raporunu sunarlardı. 5 6 ay ya da bir kaç ay sonra tam anlamıyla denetime gelirlerdi. Öğretmenlerin derslerine de girerlerdi. Öğretmenler teftiş edilirdi. Ama şu an sadece idari teftiş var; idari denetim var. Okul müdürü, müdür yardımcıları, memur vs.” (Y16).

“Daha çok klasik evrak klasörlerinin düzgün olmasını ve personel ile ilgili ilişkilerimizi kontrol ediyorlar” (Y2).

“Müfettiş beyler gelip okulun herhangi bir açığının olup olmadığını denetliyordular, yani daha çok evrakla alakalı şeyleri” (Y3).

“Biraz da evrak ağırlıklı olarak yola çıktılar. Hani bu da çok sağlıklı sonuçlar vermez. Bu benim çalışmadığım anlamına da gelmez. Bir tane kâğıt parçası eksik olması yetersiz olduğumuz anlamına gelmez” (Y10).

1.2.2. Denetimin Süresi

Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısı (12/24) maarif müfettişlerinin denetim için okulda geçirdikleri süreyi (3-5 gün) sadece idari denetim yaptıkları için yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Nitekim Yaman (2009) tarafından yapılan “Müfettişlerin Rehberlik Rolünü Rehber Öğretmenler Değerlendiriyor” adlı çalışmada, araştırmaya katılan kaynak kişiler, maarif müfettişlerinin denetim sürelerinin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Buna ilişkin araştırmamıza katılan bazı yönetici görüşleri şu şekildedir:

“Açıkçası kaldıkları bir hafta yeterlidir. Çünkü toplam dört idareciyiz, müdür beyi de sayarsak beş kişiyiz. Yaptığımız işler zaten belli. Kalabalık bir grup olarak geliyorlar zaten. Duruma göre altı kişi geliyorlar. Bir hafta bence yeterli bir süredir. Çünkü zaten yaptığımız işler dosyada belli, onlara bakıyorlar” (Y6).

“Geçirdikleri süre de yeterli. Çünkü neler istenileceği belli maddeler halinde, yaklaşık bir kırk madde, hazırlamamız gereken evraklar var. Kaldı ki bir kişi gelmiyor, gelince üç, dört müfettiş geliyor. Her müfettiş bir müdür yardımcısının denetimini yapıyor. Üç gün yeterli” (Y11).

“Bir haftadan sonra işler resmîyetten de çıkabiliyor. Ya da farklı şeyler de olabiliyor. Az ve öz kalmalılar. Ne daha fazla kalmalılar ne de daha az. Okulun tamamı için üç gün yeterli bence” (Y13).

“Yeterli yeterli. Hatta ders denetimi yapmayınca fazla bile. Yani sizin, okul hakkında genel bir kanaat oluşturmanız adına yeterli bir süre bence” (Y22).

Okul yöneticilerin üçte birinden fazlası (9/24) maarif müfettişlerinin okulda geçirdiği sürenin okulu tanıma, kanaat oluşturma ve denetleme açısından az olduğunu belirtmişlerdir. Nitekim Ekinci (2012) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Denetmen Ve Yönetici Görüşleri” adlı araştırmada okul yöneticileri, denetim için ayrılan sürenin yeterli olmadığını ve bunun bir sorun olduğunu belirtmişlerdir.

“Yeterli değil, yani denetimcilerin önceden geldiğini haber alıyoruz ve denetime başladık deniliyor. Okullar teyakkuza geçiyor, alarmlar çalıyor, hemen her şey düzeltiliyor. Tabi denetimciler geldiği zaman biraz daha derli toplu, düzenli görüyorlar” (Y1).

“Bir iki gün geçiriyorlar. Yani öyle tam gün kaldıklarını da söyleyemem; müfettişe bağlı olarak günün üç, dört saatini geçiriyorlar. Bir de biraz müfettişin kişiliğine ya da kendi sübjektif değerlendirmelerine çok takılıyoruz. Objektif değerlendirmeler olmayabiliyor bazen. Ya da herkes objektif olmayabiliyor. Bazıları farklı şeylere önem veriyor; bu niye eksik diyor. Bazıları ona hiç dikkat etmeyebiliyor. Öyle bir sorun da var. Yani önem verilen şeyler değişebiliyor. Birisinin önem verdiği diğeri hiç önem vermeyebiliyor. Bu, gereksiz diyebiliyor. Başka biri ise bu çok gerekli diyebiliyor. Bunu nasıl yapmazsınız diyebiliyor” (Y5).

“Büyük bir organizma burası, burayı her anlamda kontrol etmek gerçekten güç olur. O yüzden tam anlamıyla bir denetimle karara varmak için burada yaşamak lazım; yani üç günlük bir gözlem ya da bir haftalık bir gözlem çok yeterli olmayabilir. Yani veriler üzerinden gidilir. Veriler üzerinden baktığımızda belki de çok sağlam bir kanaate ulaşamayabilirsiniz açıkçası” (Y7).

“Denetleme açısından yeterli değil zaten. Örneğin; okul aile birliği hesaplarını incelerken rastgele yöntemi uygulayıp ara ara evrakları inceliyorlar, diğer evrakları da detaylı inceleme fırsatları olmalı bence. Bir de gelen müfettişlerin ister istemez kendi

aileleriyle ilgili özel meseleler olsun, dış dünya meseleleri olsun, kafalarındaki başka işler olsun -bunu zaman zaman başka okullardan da duyuyorum- denetim sürecine çok adapte olamıyorlar, bazen motivasyonlarının çok düşük olduklarını görüyoruz yani” (Y8).

“Geçirilen süre kesinlikle yeterli değil. Yani denetimin parçalar halinde yapılması lazım. Okulun önce işletme olarak, bir kurumun mali tablosu olarak analizinin yapılması sadece benim kanaatimce iki haftalık bir süreçtir. Okulun fiziki ortamının değerlendirilmesi ayrı bir süreçtir.Denetim yapılacak kişilerin de dikkatinin dağınık olması başka problemlere sebep olabiliyor. Bazı işleri çabuk yapmaya çalışıyor, örneğin. Bu yüzden gözden kaçan noktalar olabiliyor. Bunları da biz kendimiz, kendi içimizde tamamlamaya çalışıyoruz” (Y24).

1.2.3. Merkeziyetçilik

Okul yöneticilerinin üçte biri (8/24) gelen maarif müfettişlerinin merkezden, yani bakanlıktan geldiklerini, her okul kademesi ve her okul mevcudu için aynı mevzuatı uyguladıklarını, gelen müfettişlerin öğretmen kökenli olması gerektiğini belirtmişlerdir. Milli Eğitim Bakanlığı Mart 2014 yılında “Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik Ve Denetim Başkanlığı İle Maarif Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği’nde yaptığı değişiklik ile ‘Eğitim Denetmenleri” ibaresini, “Maarif Müfettiş” olarak değiştirmiş, ayrıca İlköğretim ve Bakanlık müfettişliği uygulamasına son vererek bütün müfettişleri ‘Bakanlık Müfettişi’ yapmıştır. Okullara gidecek olan bütün maarif müfettişleri merkezden, yani bakanlıktan görevlendirilen müfettişler olacaktır. Ayrıca bu değişiklikte, üniversitelerin hukuk, iktisadi ve idari bilimler, fen edebiyat ve eğitim fakültelerinden mezun olan kişilerin maarif müfettişliği görevine getirilebileceği ibaresi yer almaktadır. Buna ilişkin katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdadır.

“Denetim, gerekli sistemin işlerliği açısından önemlidir. Yerel bir yönetim anlayışı yok, merkezi bir yönetim anlayışı vardır. Bakanlığın hedeflerine uygun çalışıp çalışmadığımızı denetlemek için geliyor müfettişler. Eğitimde milli eğitim yasasına, temel kanununa göre gerçekleştirilmemiz gereken bir kırmızı çizgimiz var, o çizgileri aşmamamız gerekiyor” (Y1).

“Şu anda bakanlığın(merkezin) yaptığı belli periyotlarla denetimler var. Onlar yapılıyor. Mevzuat açısından bir denetim görmedim ama yönetim açısından ilçe milli eğitim müdürümüz, il milli eğitim müdürümüz gerekli denetimleri yapmaktadır” (Y2).

“Bunu yapacak kişinin elbette öğretmenlikten gelmesi şart. Çünkü bir yeri denetlemek için, işin mutfağından gelmek lazım. Sıkıntıları bileceksin” (Y7).

“Maarif müfettişlerinin de eğitimci dışından seçilmesine tamamen karşıyım. Eğitimin ruhunun olduğuna inanan birisiyim. Eğitim, 2+2=4'tür. Ama eğitimde bunu her zaman diyemezsiniz. Eğitimin biraz ruh kısmını atladığımız zaman sadece kanun çıkararak, mevzuat çıkararak eğitimde bir noktaya gidilmez. O bir alt yapı oluşturur.Araziden gelen kişi her zaman yaklaşım olarak, uygulama olarak destekleyici ve yapıcıdır yani. Bu şeye de benzer; hani çocuğu olmayan öğretmen öğrencisi beslenme getirmediği zaman -ilkokul için söylüyorum- öğrencisine çok kızar, yani bağırır, çağırır hakaretler eder. Hâlbuki çocuğu olmuş olsa, çocuğunun bazen anne baba ile inatlaştığını, bazen beslenme getirmediğini, beslenmeyi kabul etmediğini bilir; yani biraz yaşamak ile ilgilidir. Bir dönem bakanlıkta bunu yaşadık biz, işin ruh kısmı atlandı. Ama şu an nispeten daha iyi durumdayız” (Y8).

“Biz şimdi çok büyük okuluz. Üç bine yakın öğrencimiz var. Dört tane müdür yardımcısı bununla uğraşiyor. Başka bir okula gidin beş yüz öğrencisi var, yüz elli öğrencisi olan okullar var. Şimdi onlar da aynı şeyden sorumlu, biz de aynı şeyden sorumluyuz. Ondan sonra gelen denetimci diyecek ki: Siz ne yaptınız, onlara diyecek: Siz ne yaptınız. Yüz elli kişiyi derlemek, toplamak daha kolay. Bende var yüz otuz üç öğretmen, onlarda var yedi tane öğretmen. Şimdi, hangi evrakı denetleyeceksiniz, nasıl denetleyeceksiniz” (Y15).

1.2.4. Açık Arama

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin dörtte biri (6/24) denetim için gelen maarif müfettişlerinin denetimi, “eksik bulma, açık arama” şeklinde yaptıklarını belirtmişlerdir. Nitekim Akcan ve Polat (2015) tarafından yapılan “Müfettiş

Denetiminin Öğretmen Motivasyonuna Etkisi” adlı araştırmada, araştırmaya katılan öğretmenlerin bir kısmı, müfettişlerin açık arayan kişiler olduğunu belirterek araştırmamızda görüş bildiren okul yöneticilerini desteklemektedirler. Aynı şekilde Töremen ve Düş (2009) tarafından yapılan “İlköğretim Öğretmenlerinin Müfettişlik Kavramına İlişkin Metaforik Algıları” adlı araştırmada öğretmenleri çok büyük bir çoğunluğu denetime gelen müfettişleri ‘hata arayan’ olarak nitelendirmişlerdir. Bunlara ilişkin bazı katılımcıların görüşleri aşağıdadır.

“..... denetim sadece okulun herhangi bir açığının olup olmadığına bakmak. Yani daha çok evrakla alakalı şeyler.....” (Y3).

“Ben ilk denetimimi geçirdiğim için eksiklik dediğiniz bağlamda da, eksikliklerin söylenmesi bağlamında da şeyler var. Biraz olağan şeyleri görmektense eksiklikleri görmeye çalışmak gibi bir durum var. Bardağın dolu tarafından bakılmıyor gibi geldi bana” (Y7).

“Evraklarla sınırlamaları yanlışır bence; gelip sadece dosyalara bakmaları. Şu var mı, bu var mı, şu eksik mi. Yok cevabı verince niye yok diyorlar ya da daha sonra yapacaksın, gelip bakacağız diye bir geri dönüş oluyor” (Y19).

1.2.5. Müfettiş Sayısının Yetersizliği

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin bir kısmı (5/24), maarif müfettişlerinin sayısının yetersiz ve okul sayısının giderek arttığını, bundan dolayı da özellikle İstanbul ilinde denetimin süresini kısa tuttukları ve iki yılda bir yapılması gereken denetimin üç ile beş yıl aralıklarla yapıldığını belirtmişlerdir. Nitekim Şahin ve Çek (2011) tarafından yapılan “Eğitim Müfettişlerinin Mesleki Memnuniyet ve Memnuniyetsizlikleri” adlı araştırmada kaynak kişiler maarif müfettişlerinin sayısının az olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum hem müfettişlerin iş yoğunluğunun olduğu hem de her okula yeterli zaman ayıramadıkları ve aynı zamanda her okulu iki yılda bir denetleyemedikleri; bu sürenin giderek arttığı görüşüne varılabilir. Büte ve Balcı (2010) tarafından yapılan “Bağımsız Anaokulu Yöneticilerinin Bakış Açısından Okul Yönetimi Süreçlerinin İşleyişi ve Sorunlar” adlı araştırmada kaynak kişiler, uzman maarif müfettişlerinin sayısını yetersiz

bulduklarını belirtmişlerdir. Buna ilişkin araştırmamıza katılan bazı katılımcı görüşleri aşağıdadır.

“Denetlemenin yapılmasında büyük fayda var fakat denetlemenin süresinde biraz tutarsızlık olabiliyor. Mesela iki yıldan beri, üç yıldan beri denetlenmiyoruz. Hatta dört yıldan beri. Yöneticilikte dördüncü yılım olmasına rağmen ciddi anlamda bir denetim geçirmedim. Bunun süresi belki kısaltılabilir. Tabii bu İstanbul’un zorlu koşullarından da kaynaklanıyor olabilir. Normalde iki yılda bir denetlenmemiz gerekir. Okul sayısı fazla müfettiş sayısı az, denetleme süresi duruma göre bir hafta, bazen iki haftayı bulabiliyor. Denetleme süresi kısaltılabilir” (Y6).

“.....İstanbul bağlamında iş yükleri çok fazla olduğunu düşünüyorum. Örneğin; dört yüz tane müfettiş olması gerekirken iki yüz elli müfettiş var. Bunlarla beraber özel kurum sayısı her geçen gün artıyor. Özelleşiyor. Özel okul sayısı arttıkça -özel okullara çok sıkı denetim getirdi bakanlık- bir yandan onları denetlemeleri lazım, bir yandan diğer okulların yıllık denetlenmesi lazım ama yıllık olarak denetlenmeye yetişilemiyor. İşte iki yıl, üç yıl falan sürebiliyor. Onların da iş yükü fazla Bir de şikayet etme olayı eskiye nazaran çok fazla olduğu için O durumların önemli bir kısmı müfettişler tarafından inceleniyor. Gerekirse soruşturma açılıyor. Onların iş yükü fazla, belki mesailerinin hepsi doldurmuyor ama kafa olarak onları çok fazla yıpratığının farkındayız” (Y8).

“.....iki yılda birdir aslında fakat müfettiş sayısının azlığından dolayı biz mesela dört yılın ardından ilk defa Ocak ayında denetim geçirdik Ama dediğim gibi bunun yasal prosedürü iki yıldır. Fakat okul sayısının fazlalığı, öğretmen sayısının fazlalığı, kurum sayısının fazlalığı gibi etmenler müfettişleri zaman anlamında sıkıntıya sokuyor” (Y24).

1.3. Mevcut Denetim Sistemine Öneriler

Bu bölümde okul yöneticilerinin denetim sistemine ilişkin önerileri temasına ait kod yer almaktadır.

1.3.1. Okul Temelli Denetim

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin az bir kısmı (4/24) denetimin her okul için ayrı ayrı olması gerektiğini, okulların kendi aralarında farklılık arz ettiğinden, okula özgü bir denetim olması gerektiğini vurgulamışlardır. Buna ilişkin bazı katılımcı görüşleri aşağıdadır.

“Denetim, okula özgü olmalıdır. Özellikle bir bakanlık müfettişinin yola çıkıp sadece il değil iller arasında dolaşarak, iller arasındaki farklılıkları görerek, okullar arasındaki farklılıkları görerek daha yararlı verilere ulaşabilir. Ama bence ilkin sadece bir okula yönelik olarak bir denetimci lazım, yani orada, yerinde sorunları görüp oraya özgü çözümler geliştirmeli” (Y1).

“İşin özünde okulun, her okulun kendisine has problemleri vardır yani. Bazen biz de çözemiyoruz bu problemleri; bunları çözücü bir faydası olduğunu çok düşünmüyorum açıkçası ama onların kendilerine verilen belli görevleri var, onların dışına çıkamıyorlar. Denetlemenin, bizim kendi eksikliklerimizi görmemiz açısından faydası olduğunu düşünüyorum. Bunu, okulun kendi sorunları açısından çok fazla faydalı bulmuyorum” (Y6).

“.....çünkü bizim okul çevresine göre özel bir okul; yani Hakkari'deki okul ayrı, burası ayrı bir okul, Etilerdeki ayrı bir okul. Aynı kitabı kullandığımızı düşünürsek, kitap içeriğinin detaylarının güncellenmesi lazım. Denetimi de bu şekilde düşünmeliyiz” (Y8).

“Biz şimdi çok büyük okuluz. Üç bine yakın öğrencimiz var. Dört tane müdür yardımcısı bununla uğraşiyor. Başka bir okula gidin beş yüz öğrencisi var, yüz elli öğrencisi olan okullar var. Şimdi onlar da aynı şeyden sorumlu, biz de aynı şeyden sorumluyuz. Ondan sonra gelen denetimci diyecek ki: Siz ne yaptınız, onlara diyecek: Siz ne yaptınız. Yüz elli kişiyi derlemek, toplamak daha kolay. Bende var yüz otuz üç öğretmen, onlarda var yedi tane öğretmen. Şimdi, hangi evrakı denetleyeceksiniz, nasıl denetleyeceksiniz. Zaten öğretmeni takip etmek büyük bir problem, öğrenciyi takip

etmek başka bir problem; bunların hepsini derleyip toplamak bambaşka bir problemdir” (Y15).

2. İç Denetime Genel Bakış

Bu bölümde kaynak kişilerin; iç denetim, iç denetimin okullarda uygulanabilirliği, uygulanması halinde eğitim-öğretim üzerinde ne gibi etki yaratacağı, iç denetimin okullarda örgütlenmesi ile ilgili görüşlerine ait temalar, kodlar ve frekanslar yer almaktadır.

Tablo 4. Okul Yöneticilerinin İç Denetime Genel Bakışı

Olası Durum	(Atf) f
Güçlü Yönler	66
Eğitim Öğretim	24
Okul Denetim Kalitesi	20
Rehberlik ve Danışmanlık	16
Raporlarla Dönüt Verme	6
Sınırlılıkları	10
Baskı	7
Çift Başlılık	2
Gruplaşma	1
Öneriler	48
Kurul Oluşmalı	23
Müfettiş ve İç Denetçi İşbirliği Yapmalı	22
Pilot Uygulama	3

2.1. Olası Güçlü Yönler

Aşağıda iç denetimin, okullarda uygulanması halinde, olası güçlü yanlarını belirten kodlar yer almaktadır.

2.1.1. Eğitim-Öğretim Kalitesi

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tamamı (24/24) iç denetim modelinin uygulanmasının eğitim öğretime hem dolaylı hem de doğrudan katkı sağlayacağını, okul yöneticilerinin eğitime daha fazla odaklanabileceğini, böylece eğitim öğretim kalitesinin ister istemez artacağını belirtmişlerdir. Ak (2004) tarafından yapılan “İç Denetimin Yönetim Aracı Olarak Kullanılması” adlı araştırmada iç denetim modelinin uygulandığı kurumların etkililiği, verimliliği ve kalitesinin artacağı belirtilmiştir. Okullarda uygulanacak bir iç denetim modelinin de okullardaki eğitim öğretim kalitesini arttıracığı söylenebilir. Buna ilişkin araştırmamıza katılan bazı yönetici görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Yani bu program dâhilinde, sistematik bir şekilde iç denetimini düzenlersek kesinlikle bunun okula yansımaları pozitif yönde olacaktır. Kaliteyi daha çok artıracaktır. Daha kaliteli öğrenci yetiştiririz. Bu konuda veliye de yapılacak olan bilgilendirme seminerleriyle velinin, öğrenci hakkındaki fikir ve düşünceleri farklı olacaktır, dolayısıyla toplumun kalitesi artacaktır” (Y4).

“İç denetim modeli tabii ki eğitim öğretimin kalitesini artırır. Çünkü; dediğimiz gibi her okulun kendisine özgü aksaklıkları var. Bir de ortak problemlerimiz var. İç denetim bu problemler çıkmadan eğer bunları çözebilirse kesinlikle eğitimdeki başarı artacaktır” (Y6).

“İç denetim mekanizması süreç içerisinde, akademik olarak da öğrencilerin hazır bulunuşluğunu ölçmeli. Mesela, biz sene başında sınav yapıp öğrencilerin hazır bulunuşluğunu bir yere koyduk. Öğretmenleri de sınıflara eşit şekilde dağıttık. Hangi sınıf nereden alınmış, nereye gelmiş takibini yaptık. Özellikle sekizinci sınıflarda Teog başarısı dediğimiz duruma yüz yirmi net üzerinden bakarsak, yüz yirmi-yüz on arası kaç öğrenci var, yüz on- yüz arası kaç öğrenci var, yüz-seksen arası kaç öğrenci var bunları inceleyeceğiz. İç denetim mekanizması tarafından bunların çok detaylı bir

araştırılması yapılacak. Bunun yanında öğretmenlerimizin ölçme değerlendirme yeterliliklerini ölçmek düşüncesiyle bakanlığın yaptığı Teog sınavlarıyla öğretmenin yaptığı yazılının notlarını karşılaştıracamız. Ne kadar uyumluluk var, nerede eksik veya fazla var, bunlara müdahale edeceğiz. Hazırlanan raporlar ışığında önlemler alınması lazım.Orada çözüm önerileri de dikkate alınacaktır. Çözüm önerisi kısmında belli ki okul idaresi ve öğretmenlerle paylaşım yapıp onlardan destek alarak, yani o çözüm önerilerine öğretmenler ve idare de dâhil edilirse uygulanması ve kabul edilebilirliği daha fazla olur diye düşünüyorum” (Y8).

“Sınıf içini yani şimdi söyle bir şey var burada bir zincirleme mekanizma gibi düşünün ben denetimle alakalı sıkıntıları çözmeye başladıkça mutlaka okul, sınıf içinde de bir takım düzenlemeler dolaylı yoldan da olsa sebebiyet verecektir yani faydasını görecektir” (Y24).

2.1.2. Okul Denetim Kalitesi

Okul yöneticilerinin büyük bir kısmı (20/24) iç denetim modelinin uygulanmasının okul denetimine pozitif yansıtacağını, dış denetimin daha sağlıklı ve iyi bir şekilde hazırlanmış olacağını, bu durumun da okula olumlu katkı yapacağını belirtmişlerdir. Buna benzer paralel çalışmalara bakarsak Döner (2009) tarafından yapılan “Uluslararası İç Denetim Standartlarına Göre Bankalarda Denetim ve Türkiye Uygulamaları” adlı araştırmasında, iç denetim modelinin uygulanmasının, bankalar için önemli ve gerekli olduğunu, bu sayede kurum kalitesinin arttığını, teknolojik gelişmeleri daha yakından takip ettiklerini ve kurumun her türlü denetime hazırlıklı olabileceğini belirtmiştir. Irmak (2013) tarafından yapılan “Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi İç Denetim İlişkisi” adlı çalışmada 20. yy son çeyreğinde özellikle organizasyon ve yönetim alanında önemli değişiklikler olduğu, bunlardan birinin de iç denetim modelinin organizasyonlarda uygulanmaya başlanması ve böylelikle kurumların denetim kalitesinin artması olduğunu belirtmiştir. Okullarda uygulanacak bir iç denetimin de okul denetim kalitesini artırabileceği söylenebilir. Buna ilişkin araştırmamıza katılan bazı yönetici görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Eğer okul idaresi daha keyfi davranıyorsa keyfi davranamamaya başlar. Çalışan bir öğretmene eksi not vermişse bu diğer kişiyi de engelleyebilir, frenleyebilir. Aynı zamanda denetleyen kişiyi de denetleyen birinin olması gerekiyor” (Y5).

“Ben faydalı olacağını düşünüyorum. Eğitim öğretim on iki ay sürüyor. On iki ay demek, yüz seksen iş günü demek. Dolayısıyla üç günlük, beş günlük, yirmi günlük bir denetim olsa bile; asıl mekanizma bu yüz seksen günlük periyotta işi yürütme kabiliyetidir. Bunun formel tarafları var informal tarafları var” (Y9).

“Okul denetimi için çok daha güzel olur bu. Müfettişler okulları, yönetimin meyilli olduğu siyasi partiye göre de değerlendirdiklerini düşünüyorum. Maalesef müfettişler bile bağımsız değil. Örneğin; çok etkili bir müdüre, denetimde açığını bulsan dahi işlem yapamıyorsun. Çünkü öyle bağımsız denetim kabiliyetin yok müfettiş olarak. Keşke bağımsız olsa çok güzel olur denetlenme açısından. Çok sınırlandırıyor. Özellikle birkaç yıldır bu endişe ile yaşıyorum” (Y11).

“Okul denetimini tabii ki olumlu etkiler; çünkü dışarıdan denetimi görmeden önce, içimizdeki denetimi, yani eksikliklerimizi, aksaklıklarımızı görüp düzeltebiliriz. İç denetim olmalı zaten” (Y13).

2.1.3. Rehberlik ve Danışmanlık

Kaynak kişilerin üçte ikisi (16/24) iç denetim modelinin yönetime rehberlik ve danışmanlık yapabileceğini, güvence verebileceğini, okul içerisinde aksaklık çıkmadan sorunlara çözüm bulacağını, yöneticilerin işlerini kolaylaştıracağını, böylelikle yönetimin eğitim öğretimle daha çok ilgilenebileceğini belirtmişlerdir. Nitekim Gökalp (2013) tarafından yapılan “Kamu Yönetiminde İç Denetim Etkinliğinin Ölçülmesi” adlı çalışmada, çalışmaya katılan kaynak kişiler, iç denetim modelinin yönetime yardımcı olduğunu, kuruma değer ve işlevsellik kazandırdığını; böylelikle yönetimin daha rahat hareket ettiğini belirtmişlerdir. Aynı şekilde Gürkan (2009) tarafından yapılan “Türk Kamu Mali Yönetiminde İç Denetim Ve İç Denetim Algısı” adlı çalışmada, çalışmaya katılan kaynak kişiler iç denetimin danışmanlık yaptığını belirtmişlerdir. Yapılan başka bir çalışmada, Yalman’ın (2015) “İşletmelerde İç Kontrol Sistemi Ve İç Denetimin Etkinliğinin Bağımsız Denetimdeki Yeri Ve Önemi” adlı çalışmasında, iç denetimin danışmanlık ve rehberlik ettiğini belirtmiştir. Buna ilişkin çalışmamıza katılan bazı yönetici görüşleri şu şekildedir:

“Size birinin, şurası doğru gidiyor, burası doğru gidiyor demesi ve yön vermesi, rehberlik etmesi önemli; çünkü daha önce de dedim, siz yaptıklarınızın doğru olduğunu

düşünüyorsunuz, ortada bir kural var, bir mevzuat var fakat mevzuatın uygulanmasında farklılıklar var, her okul farklı uygulamakta, bunu görüyoruz.....” (Y1).

“Yöneticilerin yaptığı her şeyin bir dönütünün verilmesi gerekir. Sen bunu müdür olarak yaptın ve sana getirisi bu oldu. Ya da şunu yaparsan sana şunları getirecek diye tavsiyelerde bulunacak, yol gösterecek, danışmanlık yapacak. Yani bir iç denetçi olması gerekiyor” (Y2).

“Onlar yönlendirebilir, en azından okul yönetimi. Mesela; iç denetimin amacı neydi, sorunlar ortaya çıkmadan engellemek, rehberlik etmek, danışmanlık etmektir. Bundan dolayı iç denetim okul yönetimine yardımcı olup işleri rahatlatılabilir” (Y6).

“İç denetim biriminin olması kendi eksikliklerimizi gördüğümüz gibi bize bu eksiklikleri nasıl gideririz diye çözüm önerisi sunarak rehberlik ve danışmanlık yapar. Bu da bizim işlerimizi kolaylaştırır” (Y10).

2.1.4. Raporlarla Dönüt verme

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin dörtte biri (6/24) iç denetim kurulunun sunacağı rapor ile kendilerinin yaptığı çalışmalar hakkında bir dönüt olarak, iç gözlem yapılacağını, bunun da yönetimin yaptığı çalışmaların nasıl olduğunu, olası aksaklıkları hemen göreceklarını, iç gözlem sayesinde yönetimin daha işlevsel ve gelişimsel olacağını belirtmişlerdir. Nitekim Çetin (2011) tarafından yapılan “Sürekli Denetimin İç Denetimde Uygulanabilirliği” adlı araştırmada iç denetim biriminin sürekli raporlar sunarak kurumun gidişatı hakkında yönetime bilgi verdiği vurgulanmıştır. Gürkan (2009) tarafından yapılan “Türk Kamu Mali Yönetiminde İç Denetim Ve İç Denetim Algısı” adlı araştırmada, araştırmaya katılan kaynak kişiler iç denetimin raporla yönetime dönüt verdiğini belirtmişlerdir. Bununla ilgili araştırmamıza katılan bazı yönetici görüşleri aşağıda verilmiştir.

“İç denetçiler okulu daha iyi bileceklerinden, gözlem ve kontrol sayesinde daha yararlı, daha iyi bir rapor çıkaracaklardır. Böylece okul yönetimi de kendi yaptığı çalışmaları iç kurul sayesinde dışarıdan bir göz ile göreceklendir” (Y5).

“Zaten iç denetçiler o takibi güzel yaptığı zaman müfettişlere çok fazla iş kalmaz. Açıkçası eksikliklerimizi daha önceden görüp ona göre bize rapor sunarak dönüş yapacaklarından o evreyi hızlıca tamamlamış oluruz” (Y11).

“Mutlaka denetlenmeliyiz ve bize onunla, denetimimizle ilgili dönüt sunulması, bizim zayıf ve eksik yönlerimizi görmemiz açısından iyi olacaktır. Böylece kurumumuzdaki eksik şeyleri giderebiliriz” (Y12).

2.2. Olası Zayıf Yönler

Bu bölümde iç denetimin olası zayıf yönlerini belirten kodlar yer almaktadır.

2.2.1. Baskı

Araştırmaya katılan yöneticilerin dörtte birinden fazlası (7/24) iç denetim modelinin uygulanması halinde, iç denetim kurulunun okulda baskı yaratabileceğini veya okul çalışanlarının iç denetim kurulunu bir baskı aracı olarak algılayabileceğini belirtmişlerdir. Buna ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Okulun içerisinde -okul öyle kamu teşekkülleri gibi devasa kurumlar değil- bu durum çok baskı oluşturabilir. Eğitimde bir kere esneklik esas. Bir çerçeve programı var ama o çerçeve hemen hemen her türlü esnektir. Dünyanın her tarafında böyledir. O esnekliği zedeler” (Y9).

“Öğretmenin sürekli ensesinde olduğunu hissetmeleri hoş karşılanmayabilir. Müdürü geçtik, müfettişi geçtik, şimdi bir de bu iç denetim birimi mi beni sorgulayacak, diyebilirler. Bostan korkuluğu muyum? Ben de üniversite mezunuyum, devletin memuruyum, devlet bana güvenmiyor mu, bu denetimler nereden çıktı, denilebilir” (Y10).

“Aslında belki de yönetim, her şeyin çok fazla sorgulanmasından, birinin onları sürekli gözetliyormuş gibi durmasından rahatsızlık duyabilir” (Y13).

“İnsanlar genelde denetlenmeyi pek sevmez. Bu böyledir; yani devlet kurumlarında böyledir. Şimdi siz öğretmeni denetlerseniz, müdür yardımcısını denetlerseniz, temizliği, disiplini her şeyi bu denli ayrıntılı denetlerseniz, bu herkeste

rahatsızlık yaratır. Yani açığımızı mı arıyorlar gibi bir durum ortaya çıkarabilir.....çalışan kişiyi getirdiğinde, burada bir açığımızı mı arıyorlar gibi bir algı yaratabilir. Bilmiyorum, yani öyle olabilir. Herkes birbirinin açığını yakalamaya çalışıyor; öğretmen müdürün, müdür öğretmenin... Daha sonra böyle farklı bir durum ortaya çıkabilir” (Y21).

2.2.2. Çift Başlılık

Kaynak kişilerin çok az bir kısmı (2/24) okullarda oluşacak bir iç denetim biriminin çift başlılığa sebep olabileceğini, bunun da yönetimi sıkıntıya sokacağını belirtmişlerdir. Buna ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıdadır.

“Bir yerde iki horoz olmaz. İç denetim modelinden kastınız sadece görüş ve öneri sunmaksa eğer, buraya gelecek arkadaşların görüş ve öneri sunması için, en azından burada çalışan müdürden çok daha bilgili olmaları gerekir” (Y14).

“İç denetim birimi kendi kafasına göre şeyler yapar; okul idaresini, velileri görmezden gelirse sıkıntı olur. İşler disiplinli ve planlı yürümez” (Y18).

2.2.3. Gruplaşma

Araştırmaya katılan sadece bir (1/24) okul yöneticisi, iç denetim biriminin okullarda uygulanması halinde, okul içerisinde çalışan kişilerin birbirlerine düşmanlık besleyebileceğini, gruplaşabileceğini ve birbirlerine olan bakışlarının değişebileceğini belirtmiştir.

“Şimdi iç denetim ile müdürü denetleyecek bir kurul kurulabilir mi? Öyle bir denetim olmaz. Öyle bir denetim kurduğun zaman, öğretmenin ve müdürün birbirlerine olan bakışı değişecektir. Bir gruplaşma olursa -bu yöneticiye de bağlı bir gruplaşma olabilir- problem çıkar. Çünkü o esnada çıkar ilişkileri de kurulabilir veya bir düşmanlık da ortaya çıkabilir. Dolayısıyla herkes birbirini nasıl alt ederimin derdine düşebilir” (Y15).

2.3. Olası Duruma Öneriler

Aşağıda kaynak kişilerin iç denetim modeli hakkında olası önerilerini içeren kodlar yer almaktadır.

2.3.1. Kurul Oluşmalı

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin tamamına yakını (23/24) iç denetim modelinin uygulanması halinde, bir kurulun oluşması gerektiğini belirtmişlerdir. Oluşacak bu kurulda, kesinlikle eğitim camiasından birilerinin olması, her okul için, çevresindeki dış ve iç paydaşların bu kurullarda olması gerektiğini savunmuşlardır. Aynı zamanda velilerin de bu kurulda olabileceklerini belirtmişlerdir. Buna paralel olarak Altun ve Memişoğlu tarafından yapılan “Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri” adlı araştırmada yöneticiler ve öğretmenler denetimin sadece müfettişler değil de öğretmen, yönetim, veli, öğrenci gibi paydaşlardan oluşacak farklı bir kurul tarafından yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Demirtaş (2005) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri” adlı araştırmada okul yöneticileri performans değerlendirme için ayrı bir kurulun oluşturularak denetimin yapılabileceğini belirtmişlerdir. Aslanargun ve Göksoy (2013) tarafından yapılan “Öğretmen Denetimini Kim yapmalıdır” adlı araştırmada, araştırmaya katılan kişiler, denetimin tüm iç ve dış paydaşların katılımı ile oluşacak bir kurul tarafından denetlenebileceğini söylemişlerdir. Buna ilişkin araştırmamıza katılan bazı yönetici görüşleri şu şekildedir.

“Okul müdürü, müdür baş muavini rehberlik birimi, tabii ki okulun öğrencilerinin seçtiği okul başkanı, ilçeden yetkili bir kişi, ilden genel koordinasyonun yapılması için yetkili bir kişinin yanı sıra bakanlık teşkilatının da ara ara bu tür bir denetimi bilfiil yapması yararlı olur. Meslek lisesi olduğumuz için çevredeki esnaftan birilerinin; mesela sanayidekilerin olması, kaymakamlığın belirlediği kişilerin olması yararlı olur. Özellikle akademisyenlerin ve eğitilmiş kimselerin yapması gerekir” (Y2).

“Bu işi gerçekten sahiplenecek bir kesimin olması lazım; yani bu işi, ekstradan yapacak ve angarya olarak görmeyecek. Bu işin içerisinde gerçekten olacak. Bu kişiye öğretmen de diyebiliriz, eğitim müfettişi de diyebiliriz.” (Y8).

“Başta eğitimciler olmak üzere, okul yönetimi, öğretmenler ve mutlaka velileri de bu işin içerisine katmak gerekir. Velileri katmak için okul aile birliğinden destek alınmalı, bu yönde çalışmaların yapılması gerekir. Bizim en iyi müfettişlerimiz velilerimizdir; ani biz okula ne kadar çok veliyi çekersek o kadar iyi olur. Velilerimiz okulda nelerin yapıldığını, nelerin yapılmadığını en iyi şekilde takip eder” (Y4).

2.3.2. Müfettiş ve İç Denetçi İşbirliği Yapmalı

Kaynak kişilerin tamamına yakını (22/24) okullarda uygulanacak bir iç denetim modelinde, dış denetçi (Maarif Müfettişi) ile iç denetçinin birbirlerinden bağımsız çalışması gerektiğini fakat aralarında görüş ve bilgi alışverişi olması ve gerekirse dış denetçilerin iç denetçilere rehberlik yapması gerektiğini belirtmişlerdir. Buna ilişkin bazı katılımcı görüşleri aşağıdadır.

“Aralarında bir koordinasyon olmalı; hatta bir koordinasyon kurulu oluşturulmalıdır. Mesela, valiliklerde, kaymakamlıklarda nasıl koordinasyon için toplantılar yapılıyorsa, iç ve dış denetçiler de belli periyotlarda toplantılar yapıp önceden karşılaştıkları olaylarla ilgili deneyimlerini paylaşabilirler” (Y2).

“Bence birbirlerinden bağımsız olmalı; yani iç denetçi, dış denetçiye bağlı kalmamalı. Bazı problemler ortaya çıkabilir. Birbirinden bağımsız olursa daha yararlı olur. Ama rapor hazırlama bakımından birbirlerine destek vermeliler” (Y19).

“Okullarda bir denetim ya da bir gözlem yapıyorsun; okuldaki artılar, eksiler ve yapılması gereken şeyler ile ilgili. Hangi okullarda ne tür çalışmalar iyi gitmiş... Hangi okullarda neler yapılmamış gibi örnekler. Tüm bunlar bir araya getirilip denetim yapanlara rapor olarak sunulsa ön bilgi sahibi olmaları açısından iyi olur” (Y23).

“Denetim yaparken bu iç denetimi yapanla dış denetimi yapanların istişare halinde olmaları lazım. bir istişare olmazsa birbirinden kopuk olur zaten. Onun değerlendirme kriterlerini bilecek ki eksikliklere yönelik adım atılsın. Bunlara da rehberlik yapılması lazım, bu yüzden iç denetim ile dış denetimin, bir istişare içinde olmasını isterim ben” (Y18).

2.3.3. Pilot uygulama

Okul yöneticilerinin çok az bir kısmı (3/24) iç denetim modelinin uygulanmasının henüz erken olduğunu, bunun ilerleyen zamanlarda olabileceğini fakat uygulanmadan önce bir pilot uygulama alt yapısını oluşturarak yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Nitekim Yaman (2010) tarafından yapılan “İç Denetim Modelinin Milli Eğitim Bakanlığı’nda benimseme ve uygulanabilirliğine İlişkin Yönetici ve Denetçi Görüşleri” adlı araştırmada kaynak kişiler iç denetim modelinin uygulanmasının zaman alacağını belirtmişlerdir.

“Türkiye şartlarında zor ve biraz erken diye düşünüyorum. O seviyeye gelmek için Türkiye’de iç denetim adı altında kurulan kurullar insanların siyasi fikirlerine ve yapılarına göre hareket edip de çalışmalarını değerlendireceği için ben biraz bu konuda temkinliyim. Bunun için önce bir denemesi gerekir, oluyorsa yaygınlaştırılmalı” (Y11).

“Belki ileriki zamanlarda uygulanabilir ama şu an için uygulanabileceğini sanmıyorum. Şu anın çok uygun bir zaman olduğunu sanmıyorum. İnsanların biraz daha yapıcı olması lazım, eğitim sisteminin de. Belki bizim çevremiz öyle. Sanki kültür seviyemiz biraz düştü gibi; o olgunluk şimdilik yok gibi geliyor bana. O olgunluğa ulaştığımız zaman olabilir. Ön uygulamalar yapılarak uygulanabilir” (Y5).

“Okullarda iç denetim modelini uygulamanız için önce alt yapıyı oluşturmanız lazım. Öncesinde iyice ölçüp biçmek lazım: 1) Okuldaki iç denetimi kimler yapacak? 2) Bunu yapacak kişiler nasıl seçilecek 3) Seçilen kişilerin yeterliliği ne olacak. Bunların bilinmesi lazım, netleştirilmesi lazım” (Y15).

3. Müdürlerin Denetim Yetkisi

Bu bölümde kaynak kişilerin, yöneticilerin denetim yetkisi, 2014 yılı denetim yetkileri ile sonrası arasındaki farklar hakkında görüşlerini belirten kodlar yer almaktadır.

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Müdürlerin Denetim Yetkilerine İlişkin Görüşleri

Mevcut Durum	(Atıf) f
Güçlü Yönler	27
Gözleme Geniş Zaman Ayırma	20
Anlık Dönüt	5
Yerellik	2
Sınırlılıklar	33
İş Yoğunluğu	24
Öznel Tutum	4
Baskı ve Tehdit	3
Müdürlerin Denetim Yetersizliği	2
Öneriler	3
Yetki Genişletilmesi	3

3.1. Mevcut Güçlü Yönler

Bu bölümde okul yöneticilerinin denetim yetkilerine ilişkin güçlü yönleri hakkındaki görüşlerine ait kodlar yer almaktadır.

3.1.1. Gözleme Geniş Zaman Ayırma

Araştırmaya katılan yöneticilerin çok büyük bir kısmı (20/24) okul müdürlerinin devamlı okulda olması, eksiklikleri, aksaklıkları ve olumlu olayları daha iyi izleyip gözlemlediğinden, denetim yaparken de bunları göz önünde bulundurmasının daha sağlıklı olacağını, müfettişlerin okulda geçirdikleri bir iki haftaya göre daha iyi sonuç alacaklarını belirtmişlerdir. Nitekim Arslanargun ve Göksoy (2013) tarafından yapılan “Öğretmen Denetimini Kim Yapmalıdır” adlı araştırmada, araştırmaya katılan

öğretmenler, okul müdürlerinin “Öğretmeni daha iyi tanınması ve denetim için uzun ve ayrıntılı gözlem yapması” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Buna ilişkin araştırmamıza katılan bazı yönetici görüşleri şu şekildedir.

“..... en azından okulun içerisinde bir yıl boyunca o insanlarla berabersin, onun öncesi de var; daha önceki yıllarda da burada görev yapmışsa daha iyi analiz edebiliyorsun. Bununla beraber daha iyi sonuçlara varabilirsin; bir öğretmenin yeterliliğini daha iyi görebilirsin, okula katkısını görebilirsin.....” (Y7).

“Müfettiş geldiği zaman beni kırk dakikada ne kadar denetleyebilir ya da kırk dakikada çok iyi bir öğretmen rolü yapamaz mıyım? Yapabilirim; çünkü müfettişlerin geleceğini önceden biliyorum, bundan haberdar ediliyorum. Daha önce hiç kullanmadığım materyalleri o kırk dakikada çok da güzel kullanabilirim yani. Amaç evrak incelemekse, teknolojik çağda yaşıyoruz, en iyi şekilde kullanayım kullanmayayım, bir sürü evrak içerisine yerleştirebilirim. Bunları hazırlamak bir gecemi almaz benim. Yani kırk dakika içerisinde, bir günde, kesinlikle bir öğretmen denetlenemez” (Y10).

“.....müdür sürekli görüyor. Aylar ve yıllar içinde öğretmeni daha iyi tanıyor; kişisel olarak da öğretmeni bildiği için derse girip çıkışından da haberdar. Düzenini biliyor, sınıfın durumunu biliyor. Belki de gerçekten sorunlu bir sınıf olabilir; yani sorunludan kastım, yaramaz çocukların bir araya geldiği bir sınıf olabilir. Sosyoekonomik düzeyi düşük olan çocukların bir araya geldiği bir sınıf olabilir. Biliyoruz ki bunların hepsi başarıyı etkileyebiliyor. Sınıf ortamını etkileyebiliyor. Bunları göz önünde bulundurabilecek, çevreyi en yakından tanıyan kişi Müdür Bey. Müdürün derse girip bu konuda notlar alması, öğretmene tavsiyelerde bulunması, dışarıdan birinin bunu yapması yerine içeriden birinin bunu yapması çok daha mantıklı geliyor” (Y13).

“Bir müfettiş bir saat derse giriyordu. Derse girip çıktıktan sonra kendince öğretmen hakkında bir karara varıyordu. Oysaki biz bir yıl çalışıyoruz. Sadece bir derse hazırlık yapıp, girip orada ders anlatmasına bakmıyoruz ve fırsat bulduğumuzda da giriyoruz” (Y15).

3.1.2. Anlık Dönüt

Araştırmaya katılan yöneticilerinin dörtte birine yakını (5/24) denetim yetkisinin müdürlere verilmesinin en iyi yararlarından biri de anında ve her zaman dönüt alabilmesi olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürünün devamlı okulda olması denetim sırasında çıkabilecek bir aksaklığı öğretmenle daha samimi bir üslupla konuşup gidermeye çalışılabileceğini belirtmişlerdir. Nitekim Ilgaz (2011) tarafından yapılan “Öğretmen Performansına Denetimin Ve Yöneticilerin Etkileri” adlı araştırmada okul müdürlerinin denetim yaptıktan sonra sözlü veya yazılı dönüt verdiklerini, bu dönütlerin de “İletişim, Veli-Öğrenci görüşleri, eksik evrak ve sınıf yönetimi” başlıkları şeklinde olduğunu belirtmişlerdir. Yine Karabay (2014) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Ders Denetimleri Yönüyle Branş Öğretmenlerinin Mesleki Gelişimlerine Katkıları” adlı araştırmada okul müdürlerinin denetimden sonra, öğretmenlere anında dönüt vererek mesleki gelişimlerine katkı sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Buna ilişkin araştırmamıza katılan bazı yönetici görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Yararı oldu; müdürler konuya daha hâkim, hangi öğretmenin aksayıp aksamadığını daha iyi görüyorlar. Her gün karşılarında olduğu için öğretmenlerin derslerine girerek onlara eksikliklerini anında bildirebiliyorlar. Ama müfettişler öyle değil; sadece bir gün geliyorlar, bir saat, iki saat giriyorlar. Şunlar eksik deyip gidiyorlar. Ama müdürler, devamlı göz önünde olduğu için öğretmenlere çok daha faydalı oluyor” (Y14).

“Bir plan çerçevesinde; her dönem bir defa olmak üzere, senede iki defa öğretmen arkadaşların derslerine girmeye çalışıyoruz. Tabii nezaketen, bir ders öncesinden onları haberdar ediyoruz: 'sonraki ders, dersinize gelmeyi düşünüyorum' diye. Zaten dersleri dinlerken öğretmenin tavırlarına ve öğrenci iletişimine dikkat ediyoruz. Daha sonra da -benim kişisel uygulamam olarak- öğretmen arkadaşımın boş saatinde, onu buraya davet edip çay ikram ediyorum ve derste aldığım notları onunla paylaşıyorum. Bir de tutulması gereken dokümanlarla ilgili eksiği varsa onlarla ilgili bilgilendirme yapıyorum. Bu bir nebze daha iyi” (Y8).

“Daha iyi oldu, diye düşünüyorum. Müfettişlerin senede bir kere gelmekle veya bir kaç senede bir gelmekle öğretmenin o anki ders performansını değerlendirmeleri çok sağlıklı değil. Yıl içindeki hallerini okul müdürleri bildiği için o işleri okul müdürünün yapması daha faydalı olur. Ayrıca müdüre her an ulaşabilir, iletişim kurar, anında dönüt alır. Bundan dolayı daha iyi bence” (Y20).

3.1.3. Yerellik

Araştırmaya katılan yöneticilerin çok az bir kısmı (2/24) okul yönetiminin denetim yetkileri genişledikçe, yerelleştikçe daha kuvvetli olacağını ve daha sağlıklı çalışabileceğini, okulun sorunlarını en iyi tanıyabilecek kişilerin yine yereldeki yöneticiler olduğunu belirtmişlerdir. Buna paralel olarak Tatık (2013), Hatry, Morley, Ashford ve Wyatt'ın (1993) görüşüne katılarak, okul seviyesinde yerleşmenin okula daha kaliteli, işlevsel, güçlü ve olumlu katkı sağlayacağını, okul iklimini iyi yönde etkileyeceğini ve öğrenci başarısını yükselteceğini belirtmiştir. Buna ilişkin araştırmamıza katılan bazı yönetici görüşleri aşağıda verilmiştir.

“..... şimdi okul müdürlerine devredildi yanılmıyorsam. İşin açıkçası bu devredilme sürecini olumlu buluyorum; çünkü bazen iki yılda bir, üç yılda bir, dört yılda bir geliyor müfettiş. Doğal olarak da öğretmen denetlenmiyor gibi düşünün. Şu an Müdür Bey her dönem ya da haftada bir, ayda bir sınıfa girip denetleyebiliyor. Bu bakımdan olumlu buluyorum; çünkü dediğimiz gibi, öğretmenlerden yöneticilere kadar okulun sorunlarını ancak okulun içerisinde yaşayan personel bilir. Müfettişler bunu çok da iyi bilemez. O yüzden Müdür Bey bunları bildiği için, eksiklikleri bildiği için derse girer, varsa öğretmenin eksiklikleri uyarır ve gidermeye çalışır. Eskisine göre çok daha güzel oldu” (Y6).

“Okul yönetimi daha fazla yetkiyle donanıp kuvvetlendiği zaman işler daha doğru ve hızlı yürür” (Y9).

3.2. Mevcut Zayıf Yönler

Bu bölümde kaynak kişilerin okul yöneticilerinin denetim yetkilerine ilişkin sınırlılıkları görüşlerine ait kodlar yer almaktadır.

3.2.1. İş yoğunluğu

Kaynak kişilerin tamamı (24/24) okul yöneticilerinin iş yükünün fazla olduğunu, okulda eğitim dışında çok fazla işlerle ilgilenmek zorunda kaldıklarını, bunlardan dolayı ders denetimi yaparken zaman bulma konusunda çok sıkıntı yaşadıklarını, ayrıca öğrenci ve öğretmen sayısının fazla olmasının bunu daha da zorlaştırdığını belirtmişlerdir. Nitekim Maden (2008) tarafından yapılan “Mesleki Eğitimdeki Müdürlerin Denetleme Ve Değerlendirme Yetkilerini Kullanmadaki Yeterlikleri” adlı araştırmada okul müdürlerinin ders denetimini düzenli bir şekilde yapamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Özyıldırım’ın (2014), Range, Scherz ve Holt (2011)’ dan aktardığına göre; okul müdürleri ders denetimi yapmak için zaman ayıramamakta olduğunu belirtmiştir. Bunun da okul yöneticilerinin iş yoğunluğu yüzünden zaman ayıramadıkları söylenebilir. Bununla ilgili araştırmamıza katılan bazı yönetici görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Öğretmenlere ders denetimi yapılmasının faydalı olduğunu düşünüyorum. Ama bizim gibi yüz kırk altı öğretmene sahip kalabalık okullar da var. Yüz kırk altı tane öğretmene birinci ve ikinci dönem birer gün, birer saat girdiğim zaman sırtıma ciddi anlamda iş yükü biner. Öğretmen sayısı az olan okullarda uygulanma açısından oldukça faydalı olur ama kalabalık nüfuslu okullarda, idarecilerin sırtına biraz daha yük oldu. Ama yapıyoruz. Güzel oldu. Yani mantıklı olan da buydu zaten. Doğru olan bu diye düşünüyorum” (Y8).

“Okulu birebir takip eden okul müdürüdür; çünkü maarif müfettişinin gelip burada bir haftalık zaman diliminde okulu ve öğretmeni tanınmasının zor olacağı için, bu işin okul müdürlerine verilmesi daha iyi. Tabii, bu yapılıyor mu yapılmıyor mu orasını tam bilemem (sessizlik) ya da işin yoğunluğundan kaynaklı gelişen olumsuz durumlar olabilir” (Y18).

“Tabii ki öğretmenlerin denetimlerinin en yakın birim tarafından yapılması daha mantıklı. Onlara en yakın birim de okul müdürleri, öğretmenlerin okul müdürleri tarafından denetlenmesini sağlıklı buluyorum ancak okul müdürlerinin üzerlerinde çok fazla yük olması sebebiyle bu duruma ciddi bir zaman ayıramıyoruz. Sıkıntı buradan kaynaklanıyor” (Y4).

“Okullarda eğitimin dışında üzerimizde çok fazla yük var. Bu yükü taşımamız lazım, götürmemiz lazım. Örneğin okuldaki inşaat, kırık dökük yerlerin onarılması gibi eğitim dışındaki çok fazla alanın bizim sırtımıza yüklenmiş olması bizi bunaltmakta. Öğrenci sayısının fazlalığı... Bunlar bizi bunaltıyor” (Y15).

3.2.2. Öznel Tutum

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin az bir kısmı (4/24), her gün aynı ortamda olan öğretmen ve müdürlerin çok samimi olduklarını, bunun da ders denetimini etkileyebileceğini ve sağlıklı bir ders denetiminin olmayacağını, öğretmenlerin de bunu bildiklerinden çok rahat olduklarını, bu durumların da okul müdürlerinin öznel tutumuna yol açabileceğini belirtmişlerdir. Nitekim Arslanargun ve Göksoy (2013) tarafından yapılan “Öğretmen Denetimini Kim Yapmalıdır” adlı araştırmada kaynak kişiler okul müdürlerinin objektif davranamayacağı bazı durumların olabileceğini belirtmişlerdir. Ilgaz (2011) tarafından yapılan “Öğretmen Performansına Denetimin Ve Yöneticilerin Etkileri” adlı araştırmada okul müdürlerinin kesinlikle yeterince adil davranmadıkları, öznel tutumlarına göre hareket ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Fakat Kılıç (2013) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitsel Denetim Ve Örgüt İklimine İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi (Batman İli Örneği)” adlı araştırmada okul müdürlerinin denetim yaparken objektif davrandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Buna ilişkin araştırmamıza katılan bazı yönetici görüşleri aşağıdadır.

“Aslında bana göre okul müdürlerinden ziyade okul dışından gelecek müfettişlerin dersleri denetlemeleri daha pozitif olacaktır. Çünkü okul müdürleri ile öğretmenlerimiz sürekli yan yanalar, samimiler ve şu an yeni yönetmeliğe göre dört yıl çalışmak zorundalar. Ama müfettişin dışarıdan gelip öğretmeni analiz etmesi, bana göre daha faydalı olacaktır” (Y2).

“.....artık okul müdürü ile öğretmen bir aile gibi olmuş. Çok fazla denetlendiğinin düşünmüyorum” (Y11).

3.2.3. Baskı ve Tehdit

Araştırmaya katılan yöneticilerin çok az bir kısmı (3/24) okul müdürlerinin denetim yetkisini, öğretmenler üzerinde baskı ve tehdit unsuru olarak kullanılabileceğini, kişisel problemi olan öğretmenlere karşı kullanılabileceğini ve bu anlamda müdürlerin ders denetiminin de takip edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Nitekim Ilgaz (2011) tarafından yapılan “Öğretmen Performansına Denetimin Ve Yöneticilerin Etkileri” adlı araştırmada öğretmenlerin bir kısmı, denetim yapılırken kendilerini tedirgin/telaşlı ve baskı altında hissettiklerini belirtmişlerdir. Buna paralel olarak Arslanargun ve Göksoy (2013) tarafından yapılan “Öğretmen Denetimini Kim Yapmalıdır” adlı araştırmada yöneticilerin uzmanlık dışı değerlendirmeler yaparak, kişisel problemleri işe yansıtarak baskı ve tehdit aracı olarak kullanılabileceğini belirtmişlerdir. Buna ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıdadır.

“Olumlu yönü de çok olumsuz yönü de çok. Bir okul müdürü okuldaki öğretmeni daha iyi tanıyıp çalışmalarını daha yakından takip edebiliyor. Ama yine de okul müdürünün vicdani gelişimine bağlı olarak öğretmen başarılı bile olsa, olumsuz etkilenebilir. Yani sadece müdürün inisiyatifine kalmış. Ama müdür donanımlıdır, riyakâtı vardır ve her şeyi objektif değerlendiriyordur; o zaman müdürün inisiyatifinde olması çok iyi bir şey” (Y5).

“Yani bu sistemin daha faydalı olduğunu söyleyebiliriz. Ancak bu sistem, suiüstimale açık bir sistem, yani bunu baskı unsuru olarak veya farklı bir amaç için kullanabilecekler olabilir. Burada iş, okul müdürlerinde bitiyor. Okul müdürlerinin denetim yapması, kendi öğretmenini, kendi çalışanın performansını değerlendirmesi; böyle bir yetkisinin olması güzel bir şey” (Y24).

“Müdürler, gerçekten sınıflara girip öğretmenleri denetliyor mu? Bu sayı bence çok azdır. Müdürlerin gerçekten girip öğretmenin orada rehberlik, denetim, mevzuat ve işlev konularında nasıl olduğuna bakıyor mu, tartışılır. O konuda bence müdürlerden sonuçlar istenmeli” (Y17).

3.2.4. Müdürlerin Denetim Yetersizliği

Kaynak kişilerin çok az bir kısmı (2/24) okul müdürlerinin her branşta uzman olmadıklarını ve bu yüzden ders denetimi yaparken öğretmenleri çok iyi değerlendiremeyeceğini, ayrıca uzun yıllardır müdürlük yapan yöneticilerin öğretim yöntem ve tekniklerindeki son gelişmelerden haberdar olup olmadıklarının belirsizliğini, öğretmenlik yaptıkları dönemdeki gibi bir öğretimin olmadığını ve öğretmenleri bu anlamda değerlendirmekte zorlanacaklarını, bunun için de hizmet içi eğitimden geçmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bayraktutan (2011) tarafından yapılan “İlköğretim Müdürlerinin Denetim Rollerini” adlı araştırmada, okul müdürlerinin denetim yeterliliğinin “Orta” düzeyde olduğu ve denetim konusunda yetersiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmamıza katılan kaynak kişilerin görüşleri de aşağıda verilmiştir. Öncel (2006) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Denetimdeki Rol ve Yeterlikleri” adlı araştırmada okul müdürlerinin denetim görevlerini “düşük düzeyde” yerine getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Buna ilişkin araştırmamıza katılan bazı yönetici görüşleri aşağıda verilmiştir.

“Ders denetiminde müdürün branşı ne ise o dersin işleyişini daha iyi bilir. Müdür derse girdiği zaman öğretmenin teftişi noktasında, ders anlatımı noktasında bilgi sahibidir. Formasyon aldığı için jest ve mimikleri, ders anlatım tarzını, öğrencilere karşı tutumunu, öğrencileri derse katma başarısını görebilir ama ders denetiminin sonunda yapabileceğin bir şey yok; çünkü buna yetkin yok. Yani derse gir, çık. Bunun sonunda senden bir şey istenmiyor; derse girip çıktığın zaman, yeterli mi yetersiz mi diye bir rapor hazırlaman istenmiyor sonuçta” (Y23).

“Ders denetimi konusunda müdürlerin birkaç günlük bir seminer eğitimi almaları gerekir. Nerelere dikkat edeceklerini, ne yapacaklarını, gördükleri eksiklikleri nasıl giderecekleri konusunda bilgilendirilmeleri gerekir. Bunu geçmiş yıllardaki deneyimlerimizle ve denetim anındaki mantıkla yapıyoruz. Ben mesela yirmi yıl önceki güdülerimle ve bilgilerimle hareket ediyordum. Ama günümüzde birçok şey gelişti, teknoloji gelişti” (Y22).

3.3. Mevcut Duruma Öneriler

Bu bölümde okul yöneticilerinin denetim yetkileri hakkındaki görüşlerine ait önerilerine ilişkin kod yer almaktadır

3.3.1. Yetkinin Genişletilmesi

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çok az bir kısmı (3/24), müdür ve müdür yardımcılarının denetim anlamında yetkilerinin genişletilmesini, ders denetimi için okul başmüdür yardımcılarının da yetkili olabilmesini, müdürlerin sicil notu ve ödüllendirme yapabilmesini, ceza için de 657 sayılı devlet memurları yasasındaki ceza bölümünün genişletilerek müdürlerin gerektiğinde bu yetkileri kullanabilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. İkinci (2010) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Çalışan Müdür ve Öğretmenlerin Mesleki Sorunlarına İlişkin Görüşleri” adlı araştırmada okul müdürlerinin ağır sorumluluklar üstlendiği fakat buna karşın yeterli yetkilerinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıları” adlı araştırmada kaynak kişiler okul yöneticilerinin çok sorumluluk üstlendikleri ve bundan dolayı da çok yoğun olduklarını belirtmişlerdir. Buna ilişkin araştırmamıza katılan kaynak kişilerin bazı görüşleri şu şekildedir:

“Bakanlığın, kendi bakanlığımıza yönelik işlenecek suçları ve yapılacak başarıları tespit edip detaylı bir şekilde bunlara da ödül ve cezalar takdir etme yetkisini yöneticilere vermesi gerekir. Uyarı, kınama, maaş kesintisi, hatta daha geniş bir ceza yelpazesinin takdir yetkisinin müdüre ve kısmen de olsa yardımcısına verilmesi gibi tekliflerimiz oldu” (Y22).

“Mesela şu an toplantıda müdür. Bunu sene başında planlamayı çok iyi yapması lazım, yani her hafta bir iki sınıf, belki aynı sınıfa tekrar gireceği de olacak. Dolayısıyla her sınıfa bir kere girdim ve bitti gibi bir durum da olmayacağı için. Bunun sene başında iyi bir çalışma planıyla planlanması lazım. Sadece müdür değil, müdür yardımcısıyla da girebilmeli derslere. Bu yetki verilmeli; çünkü müdürler yoğun oluyor ve öğretmen sayısı fazla” (Y19).

“Aslında 2014 Martundan itibaren sicil notu verme yetkisi de kalktı. Sicil notu kalktığı için öğretmene fazla bir yaptırımınız yok. Şimdi yetki değil de etki ile işini güzel yapmanı onure edebiliyoruz. Biraz daha yetki olsa, belki daha iyi olacak.....” (Y16).

4. Okulların Yapısına İlişkin Görüşler

Bu bölümde okul yöneticilerinin okulun yapısına ilişkin bazı görüşlerine ait kodlar yer almaktadır.

Tablo 6. Okul Yöneticilerinin Okulların Yapısına İlişkin Görüşleri

Mevcut Durum	(Atıf) f
Eğitim Öğretim Dışı İşler	8
Mevzuatın Sık Sık Değişimi	7
Personel Yetersizliği	3
Bütçe Yetersizliği	2

4.1. Mevcut Durum

Bu bölümde okul yöneticilerin okulun yapısına ilişkin görüşlerine ait kodlar yer almaktadır.

4.1.1. Eğitim- öğretim dışı işler

Araştırmaya katılan bazı okul yöneticilerinin üçte biri (8/24), okul idaresinin eğitim dışı işlerle çok uğraştığını, bunun idareyi çok bunalttığını, eğitim işlerine çok odaklanamadıklarını; bunun da eğitim kalitesine yansıdığını belirtmişlerdir. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açılırları” adlı araştırmada kaynak kişiler, okul yöneticilerinin sorumluluklarının çok olduğunu, büro işleriyle çok ilgilendiklerini ve bürokrasinin her daim karşlarına çıktığını belirtmişlerdir. Bu durum da eğitim öğretim işlerinden ziyade bu tür işlerle ilgilendiklerini göstermektedir. Buna ilişkin araştırmamıza katılan bazı yönetici görüşleri aşağıdadır.

“Yöneticiler sadece evrak inceliyorlar. Bu da hoş değil; yani evrak işleri biraz profesyonellik gerektiriyor ve bizi evrak işine boğdukları için de eğitim öğretime sağlıklı bir şekilde yönelemiyoruz” (Y1).

“.....mesela okulun temizliğinden tutun, her biriminin elden geçirilmesinden, yıllık boya badana gibi işlere kadar her ayrıntıdan okul yönetiminin sorumlu olmasını çok yanlış buluyorum. Bunu, devletin bu mekanizmayı idare yönetiminden alıp başka bir merceğe kaydırması lazım. Örneğin, belediyelere vermesi lazım; yani üç aylık yaz periyodunda biz okulumuzun tüm eksiklerini tamamlamaya çalışıyoruz. Dönem yetmiyor. Okul günlerinde de bir şekilde bunu tamamlamaya bakıyoruz. Okul yönetimi bunlarla ilgilenmemeli” (Y4).

“Okullarda eğitimin dışında üzerimizde çok fazla yük var. Bu yükü taşımamız lazım, götürmemiz lazım. Örneğin okuldaki inşaat, kırık dökük yerlerin onarılması gibi eğitim dışındaki çok fazla alanın bizim sırtımıza yüklenmiş olması bizi bunaltmakta. Öğrenci sayısının fazlalığı... Bunlar bizi bunaltıyor. Şimdi siz bununla uğraşacaksınız. Bunun yanında bir de evrak hazırlayacaksınız. Hazırlamış olduğunuz evrakları güzelce dosyalayacaksınız, arşivleyeceksiniz ve gelecek olan arkadaşlar denetleyecek. Gelen arkadaş seni bu arşive göre denetleyecek” (Y15).

4.1.2. Mevzuatın Sık Sık Değişimi

Araştırmaya katılan yöneticilerinin üçte birine yakını (7/24), eğitim öğretim ve denetim ile ilgili mevzuatın sık sık değiştiğini, bu değişiklikleri günlük ve rutin işlerin yoğunluğundan çok takip edemediklerini, bu yüzden de denetim esnasında bazı evrakların eksik çıkabildiğini belirtmişlerdir. Nitekim Şahin ve Çek (2011) tarafından yapılan “Eğitim Müfettişlerinin Mesleki Memnuniyet ve Memnuniyetsizlikleri” adlı araştırmada kaynak kişiler, mevzuatın sık sık değiştiğini belirterek okul yöneticilerinin görüşünü desteklemektedirler. Buna ilişkin bazı yönetici görüşleri aşağıda verilmiştir.

“İtiraf etmek gerekirse denetimdeki bu değişikliklerden pek bir haberimiz olmadı. Yani en azından benim haberim olmadı; çünkü gün içerisinde yaptığımız

devamsızlık girmek, veli görüşmeleri, disiplin problemleri ve öğretmenlerin ders giriş çıkışları gibi memuriyete dair işlerin yoğunluğundan mevzuattaki değişiklikleri takip etmekte zorlanıyoruz” (Y1).

“Mevzuatta sık sık değişiklikler olduğu için ister istemez yönetimi ve denetimi etkiliyor. Mevzuat açısından, bizim açımızdan bir sıkıntı yaratmasa da mevzuatın sürekli değişmesi rahatsız edici oluyor. Bazı değişikliklerden haberimiz olmuyor bazen, bu da evraklarda sorun çıkarabiliyor” (Y16).

“Hızlı değişen mevzuat sistemleri bizi zora sokuyor. Bu konudaki denetim ve teftişlerin sık olması, eksik ve geri kaldığımız noktaları tamamlama açısından olumlu etki yapar. Bizim gibi ağır işleyen kalabalık kurumlarda, ağır işleyen bürokratik işlemler ve evrak işlemlerinin tamamlanma sürecini hızlandırması bakımından faydalı olur” (Y24).

4.1.3. Personel Yetersizliği

Kaynak kişilerin çok az bir kısmı (3/24) okuldaki yönetim kadrosunda yeterli personel olmadığı için çok yoğun çalıştıklarını, bazen tatillerde bile çalışmak zorunda kaldıklarını, her işe yetişmekte sıkıntı çektiklerini, bazı işleri ertelediklerini belirtmişlerdir. Aynı şekilde Ekinci (2010) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Çalışan Müdür ve Öğretmenlerin Mesleki Sorunlarına İlişkin Görüşleri” adlı araştırmada da okul yöneticileri okulun idari ve teknik personel sayısının yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıları” adlı araştırmada okul yöneticilerinin, okuldaki personel yetersizliğinden şikâyetçi oldukları görülmektedir. Buna ilişkin araştırmamıza katılan bazı yönetici görüşleri aşağıdadır.

“Bizim en büyük sıkıntımız yeterli sayıda elemanın olmaması. Bu kurumda iki bin sekiz yüz elli kişiye yönelik olarak bizim yönetici sayımız çok eksik. Ben bunu Bimer'e yazılı olarak da bildirdim. Yani yapmış olduğum istekte şunu belirttim. Bin beş yüz öğrenci sayısına kadar dört tane idareci veriyorlar. Üç bin kişilik okula da dört kişi veriyorlar. Önceden her beş yüz kişiye bir idareci veriyorlardı. Şu anda bizim en az altı-yedi idareci ile çalışmamız lazım ama dört tane idarecimiz var. Sayımız yetersiz olduğu

için rutin öğrenci işlerine bile zor yetişiyoruz. Tüm günümüz dolu, hatta hafta sonumuz da dolu. Bayramın dördüncü günü dâhi çalıştık” (Y14).

“Biz şimdi çok büyük okuluz. Üç bine yakın öğrencimiz var. Dört tane müdür yardımcısı bununla uğraşiyor. Başka bir okula gidin beş yüz öğrencisi var, yüz elli öğrencisi olan okullar var. Her işe yetişmekte zorlanıyoruz” (Y15).

“Okulumuzda an itibariyle iki bin üç öğrenci var. Ben dâhil dört yöneticiyiz ve bir müdür yardımcısı görevlendirme ile başka okula gitti. Yoğun çalışıyoruz. Bazı evrak işlerinde sorunlar oluyor; hemen her işi yapamıyoruz. Örneğin merdivenlere kaymaz bant yapıştırıracaktık, yapamadık. Müfettiş beyler geldi, söyledi, yaptık; yani planımızda vardı ama onlar söyleyince öne çektik onu mesela” (Y12).

4.1.4. Bütçe Yetersizliği

Kaynak kişilerin çok az bir kısmı (2/24) okullara bütçe ayrılması gerektiğini, okullarda bütçenin yetersiz olmasından dolayı bazı eksikleri gidermekte zorlandıklarını bunun da eğitimi ve personeli etkilediğini belirtmişlerdir. Nitekim Ekinci (2010) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Çalışan Müdür ve Öğretmenlerin Mesleki Sorunlarına İlişkin Görüşleri” adlı çalışmada okul yöneticileri, okulun bütçesinin olmaması ve gelirlerin yetersiz kalması sonucu birçok ihtiyaçlarını gideremedikleri sonucuna ulaşmıştır. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıları” adlı çalışmada, okullarda bütçenin yetersiz olması, ödeneklerin olmaması ve bağış yoluyla para toplanması sonucunda bile okulların birçok eksiğinin giderilemediğini belirtmişlerdir. Buna ilişkin araştırmamıza katılan bazı yönetici görüşleri aşağıdadır.

“Okulların kendi bütçesi olması gerekir. Bu bütçeyi ne yapacaksınız, diye sorabilirsiniz. Bütçe bir okul için çok önemlidir. Örneğin; bir sınıfın camı kırık, kapısı kırık ve biz bunu iç denetimle tespit ediyoruz ama ödenek olmadığı onarımda geç kalıyorsunuz. Sınıfta öğretmen kürsüsü eskimiş, kırılmış, bir ayağı tutmuyor. Öğretmen, kürsüsünün kırık olduğundan şikâyet ediyor. Sandalyeye oturulmuyor. Doğal olarak bunların onarılmasını ya da yenilenmesini talep ediyor. Bu talepleri yerine

getirebilmeliyiz. Biz öğretmenin, öğrencinin veya diğer personelin makul ve mantıklı olan isteğini, ihtiyacını karşılayabilmeliyiz” (Y3).

“Okullardaki okul aile birliğı bir an önce kalkmalı. Neden mi? Okul aile birliğinin parasıyla yapılan işlerin efsanesi dönüp dolaşıyor her yerde. Bunlar hep efsane. Devlet, her okula, öğrenci başına vereceğı parayı belirlemeli, vermeli ve nereye harcandığını da sormalı. Okulun kasasına giren ve çıkan belli olmalı” (Y15).



BÖLÜM 5

ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın özeti, araştırmacının yargı ve önerileri yer almaktadır.

Özet

İç denetim, bir organizasyondaki her türlü faaliyeti inceleyerek organizasyonun amaçları doğrultusunda yürütülüp yürütülmediğini, organizasyonun eksikliklerini ve aksaklıklarını erken tespit eden veya önleyen, yönetimin en önemli kontrol araçlarından biridir.

Bu araştırma, okul yöneticilerinin iç denetime ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma, olgubilim (phenomenology) deseni ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplamak için araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veriler, yüz yüze görüşmeler yapılırken ses kayıt yöntemi ile kayıt altına alınmıştır. Araştırmanın verileri, içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırma grubu, 2015-2016 eğitim öğretim yılı içerisinde İstanbul ili, Ümraniye ilçesinde okul öğrenci sayısı 1500'den fazla olan okullardaki müdür, başmüdür yardımcısı ve müdür yardımcılarında oluşmaktadır. Araştırmaya, 24 okul yöneticisi gönüllü olarak katkı sunmuşlardır. Araştırma sonuçlarına göre:

- 1) Okul yöneticilerin iç denetime ilişkin görüşlerini almak için başvuruda bulunulan yöneticilerin, % 20.8' i kadın, %79.2' i erkektir. Branşlarına bakıldığında, %4.1'i Beden Eğitimi, Bilgisayar Teknik Kontrol, Coğrafya, Görsel Sanatlar, Felsefe, Fen ve Teknoloji ve Tekstil Öğretmenidir. %25'i Sınıf Öğretmenidir. %8.3'ü Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenidir. %12.5'i Türkçe Öğretmenidir. %8.3'ü Tarih Öğretmenidir. Eğitim durumlarına baktığımızda, % 66.6'sı Lisans mezunu, %25'i Yüksek Lisans mezunu ve %8.3'ü ise Doktora programına devam etmektedir. Kıdem durumunu baktığımızda, %45.8'i 1-5 yıl, %25'i 6-10 yıl, %4.1'i 11-15 yıl ve 21 ve üzeri, %20.8'i 16-20 yıldır. Okul türüne baktığımızda, %25'i İlkokul, %45.8'i Ortaokul ve %29.1'i Lisedir. Görevlerine baktığımızda, %20.8'i Müdür, %8.3'ü Başmüdür Yardımcısı ve %70.8'i Müdür Yardımcısıdır.

- 2) Araştırmaya katılan okul yöneticilerinden elde edilen veriler çerçevesinde, denetimin güçlü yönleri olarak ulaşılan kodlar; rehberlik, dönüt verme ve işbirliğidir. Kaynak kişilerin, denetimin rehberlik yaptığını, yol gösterdiğini; aynı zamanda denetim sonucunda rapor göndererek dönüt verdiklerini, aksaklıkları ve eksiklikleri gidermede işbirliği yaptıklarını belirttikleri sonucuna ulaşılabılır. Zayıf yönlerine baktığımızda; kaynak kişilerin, denetimin kırtasiyecilik yaptığını, bazen açık aramak için kullanıldığını, merkeziyetçi bir sistem olduğunu, aynı zamanda denetim için müfettiş sayısının yetersiz olduğunu, denetime gelen müfettişlerin denetim süresini yeterli bulmadıkları sonucuna ulaşılabılır. Bazı yöneticiler de öneri olarak denetimin okula özgü olması gerektiğini belirtmişlerdir.
- 3) Kaynak kişiler iç denetim ile ilgili olarak iç denetimi birimin uygulaması halinde rehberlik ve danışmanlık yapabileceğini, raporlarla yönetime dönüt verebileceğini, aynı zamanda eğitim öğretim ve okul denetiminin kalitesini arttıracığını belirtmişlerdir. Ancak iyi örgütlenmeyip yasal çerçevesi iyi çizilmezse okul içerisinde, baskı aracı olarak görülebileceğini, çift başlılık yaratabileceğini ve okul personeli içinde gruplaşmalara sebebiyet verebileceğini belirtmişlerdir. Kaynak kişiler öneri olarak da, iç denetim modeli uygulanacaksa, okula özgü ve uygun bir kurul oluşmasını, müfettiş ve iç denetçi arasında ilişki olması gerektiğini ve uygulanmadan önce pilot uygulamalar yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.
- 4) Kaynak kişiler, müdürlere verilen denetim yetkisi hakkında olumlu taraflarının olduğunu, müdürlerin uzun gözlem yapabildiğini, anında dönüt verebildiğini ve denetim konusunda yerellik sağlandığı için daha sağlıklı olduğunu belirtmişlerdir. Yalnız bazı kaynak kişiler, okul müdürlerinin çok yoğun olduklarını ve bu yüzden dersleri fazla denetleyemediklerini, bazı müdürlerin öğretmenler ile olan kişisel problemlerini denetime yansıtabildiklerini ve bazı müdürlerin denetim alanında yetersiz olduklarını belirtmişlerdir.
- 5) Okulun yapısına ilişkin görüşlere baktığımızda kaynak kişiler, eğitim öğretim dışı işlerden, okulda personel ve bütçe yetersizliğinden ve eğitim öğretim ile ilgili mevzuatın sık sık değişmesinden kaynaklı sıkıntılar olduğunu belirtmişlerdir.

Yargı

Araştırmaya katılan kaynak kişiler, özellikle Mart 2014'te yapılan değişiklikten sonra denetim sistemini olumlu karşıladıkları fakat yine de yeterli bulmadıkları anlaşılmaktadır. Kaynak kişiler iç denetim modelinin gerekli yasal çerçeve ve pilot uygulamalar yapıldıktan sonra uygulanabileceğini, iç denetim modelinin de okullara olumlu yönde katkı sağlayacağını belirtmişlerdir. Bu durumda kaynak kişilerin iç denetim modelini okul organizasyonlarında istedikleri sonucuna ulaşılabilir. Bu araştırma ile iç denetim modelinin okullarda daha fazla ciddiye alınarak düşünüleceği, okulların daha fazla yerelleşmesi gerektiği ve denetimin okula özgü olarak yapılması gerektiği farkındalığını arttıracak umulmaktadır. Aynı zamanda, bir denetim modeli olan iç denetimin okul gibi sürekli değişen bir organizasyonda uygulanması halinde, okulu yöneten idarecilerin görüşlerinin alınmasının, hem üst yöneticiler hem de uygulayıcılar açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Öneriler

Milli Eğitim Bakanlığı, okullara, merkezden görevlendirilen maarif müfettişleri aracılığıyla, aynı zamanda okul müdürleri ile okullarda denetim yapmaktadır. Bu denetim sisteminin yararları ve sınırlılıkları mevcuttur. Araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında denetim sistemi ve iç denetim modeli için şunlar önerilmektedir:

Denetim için;

- Denetimi yapan maarif müfettişleri, denetimin en önemli ilkesi olan rehberlik boyutuna daha fazla ağırlık verebilirler.
- Maarif müfettişlerinin sayısı sistemli ve düzenli şekilde artırılabilir.
- Okul denetimi, okulun yapısı ve çevresi göz önünde bulundurularak yapılabilir.
- Ders denetimi yapan okul müdürleri için her yıl denetim ve öğretim yöntem ve teknikleri ile sınıf yönetim konularını içeren hizmet içi eğitim verilebilir.

İç denetim için;

- Okul mevcudu yüksek (1500 ve üzeri) olan okullar için iç denetim birimi okula özgü olabilir. Bu okullarda öğretmen ve personel sayısının fazla olması, okulun fiziki alanının geniş olmasından dolayı okul yönetimi,

eğitim ğretim dışında çok farklı işlerle meşgul olabilmekte; bu da eğitim ğretim kalitesini dışurebilmektedir. İç denetim biriminin okulda yönetime yardımcı olabilecek şekilde dizayn edilmesi, yönetime katkı sunabilir.

- Okul mevcudu dışuk olan okullar için, iç denetim birimi birkaç okulu kapsayacak şekilde organize edilebilir.
- İç denetim komisyonu, okulun i ve dış paydaşları ile muhasebe konusunda yetkin bir kişi, okul yönetiminde en az beş yıl tecrübesi olan müdürler ve maarif müfettişleri ile oluşturulabilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular neticesinde araştırmaya ve uygulamacılara yönelik şu öneriler verilebilir;

Araştırma nerileri:

- Farklı bölgelerden okullar seçilerek araştırma tekrar yapılabilir ve böylece araştırma kapsamı artırılabilir.
- Araştırmaya ğretmenler veya diğer personeller dâhil edilerek daha geniş bir çalışma grubu ile yapılabilir.
- Okulların i ve dış paydaşları dâhil edilerek araştırma genişletilerek yapılabilir.
- Araştırma için farklı araştırma modelleri ve örneklem seçilerek yapılabilir.

Uygulama nerileri

- Araştırmaya müfettişler ve öğretmenler dâhil edilerek yönetici, ğretmen ve müfettiş görüşleri karşılaştırılabilir.
- Çalışma grubu sayısı arttırılarak genellenebilirliğe ulaşılabilir.
- Araştırma için her okul türünden (Bağımsız Anaokulu, Anadolu Liseleri, Fen Liseleri.....) en az bir okul seçilerek yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adiloğlu, Burcu. **İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri**. Türkmen Kitabevi, 2011.
- Ak, Belma. "İç Denetim Modelinin Yönetim Aracı Olarak Kullanılması," **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 9, 2: 353-358, 2004.
- Akbulut, Ö. Örsan. **Türk Kamu Yönetiminde Teftiş ve İç denetim**. 1. Basım. Ankara: Todaie Yayınları, 2012.
- Akyel, Recai. "Yönetimde İç Kontrol, İç Denetim Ve Dış Denetim Fonksiyonlarının Birbirleri İle İlişkileri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmalarının Değerlendirilmesi," **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 19, 3: 1-22, 2010.
- Alptürk, Ercan. **İç Denetim Rehberi**. Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları, 2008.
- Altınok, Figen. *İlkokul ve Ortaokullarda Yapılan Sınıf İçi Denetim Etkinliklerinin Klinik Denetim Modeli Açısından İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2013.
- Altun, Burcu. *Denetime Eleştirel Yaklaşım: Öğretmen Denetimi Nasıl Olmalı*. Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- Arkun, Osman Fikret. **İşletmelerde Muhasebe Denetimi**. İstanbul: Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, 1980.
- Arnold, W. Johnson. **Auditing: Principles and Case Problems**. New York: 1964.
- Arslanargun, Engin & Süleyman Göksoy. "Öğretmen Denetimini Kim Yapmalıdır," **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Özel Sayı: 98-121, 2013.
- Arslanargun, Engin & Eşref Tarku. "Öğretmenlerin Mesleki Denetim ve Rehberlik Konusunda Müfettişlerden Beklentileri," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. 20, 3: 281-306, 2014.

- Aslan, Bayram. "Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim," **Sayıştay Dergisi**. 77: 63-86, 2010.
- Aydın, Mustafa. "Bir Hizmet İçi Eğitim Olarak Denetim," **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 2: 241-249, 1987.
- Aydın, Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1993.
- Aydın, İnalet. **Öğretimde Denetim: Durum Saptama, Değerlendirme ve Geliştirme**. 5. Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2014.
- Aygören, Fatih. *Yapılandırmacı Öğrenme Ortamlarının Sınıf Öğretmenlerinin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi (Çine İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Bakır, Mehmet. **Denetim**. 1. Basım. Trabzon: Dilara Yayınevi, 2007.
- Baklavacıoğlu, Sadık. "Türkiye'de Bağımsız Muhasebe Denetim Sistemi," **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**. 47, 2: 21-55, 1992.
- Başar, Hüseyin. "Eğitim Denetiminde Eylem Zaman Planlanması ve Uygulanması," **Kurama ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. 2, 4: 493-499, 1996.
- Başaran, İbrahim Ethem. "Denetimde İkili Çatışma," **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi**. 14, 1: 231-243, 1981.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: 1996.
- Bilge, Semih. "Kamu Sektöründe İç denetimin Başarıyla Uygulanmasında Rol Oynayan Faktörler," **İç Denetim Koordinasyon Kurulu Dergisi**. ss. 21-54, 2014.
- Büte, Müge & Fatma Ayşe Balcı. "Bağımsız Anaokulu Yöneticilerinin Bakış Açısından Okul Yönetimi Süreçlerinin İşleyişi ve Sorunlar ," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. 16, 4: 485-509, 2010.
- Candan, Ercan. "Milli Eğitim Bakanlığı Web Sitesi," www.icden.meb.gov.tr. 2015. (3 Eylül 2015).

- Çetin, Bahar. *Sürekli Denetimin İç Denetimde Uygulanabilirliği*. Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak: Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Çetin, Münevver, Şenol Büyüktaş & Ramazan Şamil Tatık. "Devlet Okullarındaki Yöneticilerin Denetime İlişkin Algıları," **VIII. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi**. Antalya: 2016 (İstanbul Üniversitesi ve Tüm Eğitimciler ve Müfettişler Sendikasının Düzenlemiş Olduğu Eğitim Denetimi Kongresinde Sunulan Bildiri).
- Çömlekçi, Ferruh. **Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz**. 1. Basım. Eskişehir: Açıkoğretim Fakültesi Yayınları, 2004.
- Demirkasinoğlu, Nihan. "Türk Eğitim Sisteminde Bir Alt Sistem Olan Denetim Sisteminin Seçilmiş Bazı Ülkelerin Denetim Sistemleri ile Karşılaştırılması," **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 23: 23-48, 2011.
- Demirtaş, Zülfü. "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. 34: 489-606, 2005.
- Dinç, Engin & Bilal Gerekan. "İç Denetim Hizmetlerinin Dışarıdan Satın Alınması Kararını Etkileyen Faktörler ve Bazı Nitelikler Açısından Farklılıkların Analizi," **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**. 23: 67-88, 2008.
- Doyrangöl, Nuran Cömert. **Sermaye piyasası Kurumlarında Etkili Bir İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Fonksiyonu**. 1. Basım. İstanbul: Lebib Yalkın Matbaası, 2001.
- Döner, Burcu. *Uluslararası İç Denetim Standartlarına Göre Bankalarda Denetim ve Türkiye Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2009.
- Ekinci, Abdurrahman. "İlköğretim Okullarında Çalışan Müdür ve Öğretmenlerin Mesleki Sorunlarına İlişkin Görüşleri," **İlköğretim Online Dergisi**. 9, 2: 734-748, 2010.

- Ekinci, Zeki. *İlköğretim Okullarının Kurum Denetiminde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Denetmen ve Yönetici Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2012.
- Erdoğan, Murat. "Muhasebe, Denetim ve Bağımsız Denetimin Gerekliliği," **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. 3, 1: 51-63, 2002.
- Erdoğan, Simay. **İç Kontrol Sistemi: Kamu İktisadi Teşebbüsleri için İç Kontrol Modeli Önerisi**. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, 2009 (Yayın No: 2799).
- "Erdem, Osman. *Türk Teftiş Sistemine Genel Bir Bakış*. 1. Teftiş Semineri, Ankara: Denetfe Yayınları, 1988." Aktaran: Taymaz, Haydar. *Eğitim Sisteminde Teftiş Kavramlar İlkeler Yöntemler*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2013.
- Ergun, Turgay & Aykut Polatoğlu. **Kamu Yönetimine Giriş**. Geliştirilmiş 2. Baskı. Ankara: Todaie Yayınları, 1984.
- Ertaş, Behiye. *İlköğretim Okullarında Kurum Denetiminin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2012.
- "European Commission (2004), Compendium of Public Internal Financial Control: Internal Audit Legislation in the New Member States and Applicant Countries, Brussels." Aktaran: Kesik, Ahmet. "5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında ve AB Sürecinde Türk Kamu İç Mali Kontrol Sistemi," **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 9: 94-114, 2005.
- Gökalp, Bakır. *Kamu Yönetiminde İç Deetim Etkinliğinin Ölçülesi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.
- Gökçe, Asiye Toker. "Bilimsel Yönetim Anlayışında Denetim," **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 18: 74-89, 2009.
- Gönülaçar, Şener. "İç Denetimde Hedefler ve Beklentiler," **Mali Hukuk Dergisi**. 135: 1-21, 2008.
- Gönülaçar, Şener. "İç Denetimin Bürokratik Serencamı," **Mali Hukuk Dergisi**. 135: 1-22, 2008.

- Gözübüyük, A. Şeref. **Muhasebe Denetimi**. Güncelleştirilmiş 21. Basım. Ankara: Turhan Kitabevi, 2004.
- Gündüz, Yüksek. "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin İlköğretim Müfettişlerine İlişkin Tutumlarının İncelenmesi," **Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 11, 2: 1-23, 2010.
- Güredin, Ersin. **Denetim**. İstanbul: Muhasebe Enstitüsü Yayınları, 1986.
- Gürkan, Nazmi Zarifi. *Türk Kamu Denetiminde İç Denetim ve İç Denetim Algısı*. Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.
- Haftacı, Vasfi. **Muhasebe Denetimi**. 1. Basım. İstanbul: Avcı Ofset Yayınları, 2007.
- Hall, John. "Internal Auditing and ERM: Fitting in and Adding Value," **Theiia**. www.theiia.org. 2007. (26 Aralık 2015).
- "Hatry, H. P., Morley, E., Ashford, B., & Wyatt, T. M. *Implementing schoolbased management: Insights into decentralization from science and math departments*. Washington DC: The Urban Institute, 1993." Aktaran: Tatık, Ramazan Şamil. *Okul Merkezli Yönetime İlişkin Öğretmen Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2013.
- Holmes, W. Arthur. **Basic Auditing Principles**. 3. Basım. Illinois: Richard D. Irvan Inc., 1966.
- İç Denetim Koordinasyon Kurulu. **Kamu İç Denetim Rehberi '5 Yıllık Değerlendirme Raporu'**. Ankara: İçişleri Bakanlığı, 2013.
- Ilgaz, Ayşe Özge. *Öğretmen Performansına Denetimin ve Yöneticilerin Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- Irmak, Nuh. *Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi ile İç Denetim İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , 2013.

- Kapusuzoğlu, Şaduman. "Okula Dayalı Yönetimde Denetim sisteminin İşlevselliği ve Katkısının Değerlendirilmesi," **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Enstitüsü Dergisi**. 1, 16: 143-155, 2008.
- Karasar, Niyazi. **Araştırmalarda Raporlaştırma**. 18. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayınları, 2014.
- Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. 26. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayınları, 2014.
- Kardeş, Seval. **Denetim Etkililiğinin Artırılmasında Analitik İnceleme Prosedürlerinin Kullanımı ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma**. 1. Basım. Ankara: Sermaya Piyasası Kurulu Yayınları, 1996.
- Kaya, H. Abdullah. "İç Denetim," **Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümünce Düzenlenen Türkiye Maliye Sempozyumun'nda Sunulan Bildiri**. Denizli: 2005.
- Kılıç, Yakup. *İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitsel Denetim ve Örgüt İklimine İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi (Batman İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümleri, 2013.
- "Kimbourgh, Ralph B. Ve Charles W. Burkett. (1990). *The Principalship: Concepts and Practices*. New Jersey: Englewood Clisffs, Prentice Hall." Aktaran: Aydın, İnayet. **Öğretimde Denetim**. 5. Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık. 2014.
- Korkmaz, Mehmet & Oğuz Özdoğan. "İlköğretim Müfettişlerinin Rehberlik Görevlerini Gerçekleştirme Düzeyleri," **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**. 3, 4: 431-443, 2005.
- Köse, H. Ömer. **Dünyada ve Türkiye'de Yüksek Denetim**. 2. Basım. Ankara: Sayıştay Yayınları, 2007.
- Köse, Arif & İzzet Döş. "Risk Tabanlı Denetimin Eğitim Alanında Uygulanabilirliğinin Maarif Müfettişlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi," **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 15, 2: 45-64, 2014.
- Kulukçu, Erdal. "Yönetimden Denetime Denetimden Yönetime," **Sayıştay dergisi**. 63: 3-37, 2006.

- "Lawrance B. Sawyer. **The Practice of Modern Internal Auding**. The Institute of Internal Auditors, Inc. New York, 1973" Aktaran: Güredin, Ersin. **Denetim**. İstanbul: Muhasebe Enstitüsü Yayınları, 1986.
- "Marx, Franz Jürgen, Mathias Korff Und Sebastian Klaene. "Die Interne Revision unterden Einfluss internationaler Prüfungsnormen", **Zır Zeitschrift für Interne Revision**, 44. Jg, DIIR – Deutsches Institut für Interne Revisione. V., Erich Schmidt Verlag, April 2009, ss. 47-56" Aktaran: Ceran, Yunus. "Kalkınma Ajanslarında İç Denetim," **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**. 3:2,19-34, 2009.
- "N. Jenhart P.L. DeFlise, Momgomery. **Auditing, The Ronald Press Comp**. New York, 1957" Aktaran: Baklavacıoğlu, Sadık. "Türkiye'de Bağımsız Muhasebe Denetim Sistemi" **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**. 47:3, 21-55, 1992.
- Önder, Fahrettin. **Türk Hukukunda İç Denetim ve Uluslararası Standartlarına Uyum**. 1. Basım. İstanbul: Asil Yayın Dağıtım, 2008.
- Özbek, Çetin. **İç Denetim: Kurumsal Yönetim, Risk Yönetimi, İç Kontrol**. 1. Basım. İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, 2012.
- Özoğlu, Bülend, Ceyhan Mercan & Sabri Çakıroğlu. **Bir Güvence ve Danışmanlık Hizmeti: İç Denetim**. 1. Basım. İstanbul: İç Denetim Birimi Başkanlığı Yayınları, 2010.
- Özyıldırım, Günnar. *Glückman'ın Gelişimsel Denetim Modeline Göre Eğitim Denetmenlerinin ve Okul Yöneticilerinin Denetim Anlayışları İle Öğretmenlerin Denetim Beklentilerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2014.
- "Range, B. G., Scherz, S., Holt, C. R., Young, S. (2011). Supervision and evaluation: The Wyoming perspective. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 23(3), 243-265." Aktaran: Özyıldırım, Gülnur. *Glückman'ın Gelişimsel Denetim Modeline Göre Eğitim Denetmenlerinin ve Okul Yöneticilerinin Denetim Anlayışları ile Öğretmenlerin Denetim Beklentilerinin*

Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2014.

Pehlivanoglu, Davut. **Modern İç Denetim**. 2. Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 2010.

Sawyer, B. Lawrence. **Elements of Management-Oriented Auditing**. Florida: The Institute of Internal Auditing Inc., 1983.

"Sawyer, L. **Sawyer's Internal Auditing**. Florida ABD, 1988" Aktaran: Önder, Fahrettin. **Türk Hukukunda İç Denetim Ve Uluslar Arası Standartlarına Uyum**. 1. Basım. Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2008.

Sayıştay. **Performans Denetimi: Kavramlar, İlkeler Metodoloji ve Uygulamalar**. 1. Basım. Ankara: Sayıştay Yayınları, 2002.

"Spencer, Pickett, K. H. **The Internal Audit Handbook**, John Willey and Sons, England, 2005." Aktaran: Adiloğlu, Burcu. **İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri**. Türkmen Kıtabevi, 2011.

Soydan, Kubilay. "İç Denetim Nedir," **Orman Mühendisliği Dergisi**. 3: 39-41, 2008.

Staciokas, Romas & Rupsys Rolandas. "Application of Internal Audit in Enterprise Risk Management ," **Engineering Economics**. *www.itc.ktu.it*. 2005. (27 Aralık 2015).

Şahin, Semiha & Fatma Çek. "Eğitim Müfettişlerinin Mesleki Memnuniyet ve Memnuniyetsizlikleri," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi**. 17, 2: 221-246, 2013.

Taymaz, Haydar. **Eğitim Sisteminde Teftiş 'Kavramlar, İlkeler, Yöntemler'**. Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2013.

The Institute of Internal Auditors. **İç Denetim Mesleği Uygulama Standartları ve Yönlendirilen İlkeler**. Çeviren: Baran Özeren (Ankara: Sayıştay Yayınları, 1999).

"Thomas, C. William, Bart H. Ward, Emerson O. Henke. **Auditing: Theory and Practice**. Pws-Kent Inc., Florida, 1996" Aktaran: Sağlar, Jale ve Koray Tuan. "İşletmelerde İç Denetim Fonksiyonunun Bağımsız Dış Denetim Maliyeti

- Üzerindeki Etkiler" **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 18:1, 343–358, 2009.
- Topçu, İhsan. "Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğrenimin Denetimi Görevlerini Yerine Getirme Biçimleri," **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 34, 2: 31-39, 2010.
- Töremen, Fatih & İzzet Döş. "İlköğretim Öğretmenlerinin Müfettişlik Kavramına İlişkin Metaforik Algıları," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi**. 9, 4: 1973-2012, 2009.
- Turan, Selahattin, Nuray Yıldırım & Elif Aydoğdu. "Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıları," **Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi**. 2, 3: 63-76, 2012.
- Tüm Eğitimciler ve Eğitim Müfettişleri Sendikası. "Eğitimde Denetlemeye ve Değerlendirmeye İlişkin Farklı Yaklaşımlar ve Türkiye'deki Denetim Sisteminin Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin Öneriler," **Yeniden Yapılanma ve Eğitim Denetiminde Yeni Yaklaşımlar**. İstanbul: 2014 (Milli Eğitim Bakanlığınca Düzenlenen Panelde Sunulan Bildiri).
- Türedi, Hasan. "Türk Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması: İç Denetim ve İlgili Olarak Yapılan Çalışmalar," **saglik.gov.tr**. www.icdenetim.gov.tr. 2015. (7 Ekim 2015).
- Türk Dil Kurumu. "Türk Dil Kurumu," **Türk Dil Kurumu Resmi İnternet Sitesi**. www.tdk.com.tr. 2015. (22 Kasım 2015).
- Türk Sanayicileri ve İş Adamları Dergisi. **Yönetim Kurullarında İç Denetim Hakkında Sorulması Gereken 12 Soru**. 2. Basım. İstanbul: 2011.
- Türkiye İç Denetim Enstitüsü. **Uluslararası İç Denetim Standartları 'Mesleki Uygulama Çerçevesi (2007'deki Değişikliklerle)'**. İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, 2008.
- "Tütengil, Cavit Orhan. **Sosyal Bilimlerde Araştırma ve Metot**. 3. Baskı. İstanbul: İÜ İktisat Fakültesi, 1975 (1971)." Aktaran: Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma**

- Yöntemleri: Kavramlar, İlkeler, Teknikler.** 26. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayınları, 2014.
- Uzay, Şaban. **İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri Ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma.** 1. Basım. Ankara: Sermaye Kurulu Yayınları, 1999.
- Uzun, Ali Kamil. "İç Denetim Ne (Değil) dir?," **İç Denetim: Yönetime Değer Katmak:** 55-69. İstanbul: İç Denetim Koordinasyon Kurulu yayınları, 2014.
- Yakar, Serbay. "Denetim Kalitesinde Denetim Komitesinin Etkinliği," **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.** 14, 54: 251-263, 2015.
- Yalman, Harun. *İşletmelerde İç Kontrol Sistemi ve İç Denetimin Etkiliğinin Bağımsız Denetimdeki Yeri ve Önemi.* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Yaman, Erkan. "Müfettişlerin Rehberlik Rollerini Rehber Öğretmenler Değerlendiriyor," **International Online Journal of Educational Sciences.** 1, 1: 106-123, 2009.
- Yılandıcı, Fatma Münevver. **İç Denetim: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma.** 1. Baskı. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları, 2003.
- Yıldırım, Gülnur. *Gluckman'ın Gelişimsel Denetim Modeline Göre Eğitim Denetmenlerinin ve Okul Yöneticilerinin Denetim Anlayışları ile Öğretmenlerin Denetim Beklentilerinin Belirlenmesi.* Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2014.
- Yıldırım, Serpi. *İç Kontrol ile İç Denetimin Etkinliğinin Dış Denetim Süresine Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi. Edirne : Trakya Üniversitesi, 2014.
- Yıldırım, Ali & Hasan Şimşek. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.** 9. Basım. İstanbul: Seçkin Yayınları, 2013.

Yılmaz, Kürşat. "İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşleri," **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**. 13, 4: 639-664, 2007.

"Wiles, J. Joseph Bondi (1996). *An Introduction to Classroom Observation*. Rourledgefalmer, London" Aktaran: Aydın, İnayet. **Öğretimde Denetim: Durum Saptama, Değerlendirme ve Geliştirme**. 5. Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık. 2014.

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (5018 S. K.), Md. 63. 2003.



EKLER

Sözleşme

Okul:

Tarih: ----/----/2015

Saat:

Merhaba, ben Şenol Büyüктаş Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans öğrencisiyim. Okullarımızdaki ‘Okul Yöneticilerin İç Denetime İlişkin Görüşleri’ üzerine bir araştırma yapıyorum. Bu aşamada iç denetim ile ilgili siz okul yöneticilerinin görüşlerinin çok değerli olduğunu düşünüyorum ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyorum.

Görüşmemize geçmeden önce, görüşmemizin gizli olduğunu ve konuşulanları yalnızca benim ve bazı araştırmacıların bileceğini belirtmek isterim. Ne diğer öğretmenler ne de diğer okul yöneticileri konuşulanları hiçbir şekilde duymayacak ve okumayacaklardır. Bunun yanında araştırma raporunda isimleriniz kesinlikle yer almayacak, bunun yerine takma isimler kullanılacak ya da isimleriniz şifrelenecektir.

Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünceniz varsa lütfen belirtiniz. Konuşmalarımızın kaydedilmesi konusunda rahatsızlık duyarsanız lütfen belirtiniz. Görüşme sonunda istemediğiniz bazı bilgileri silebiliriz.

Görüşmemizin yaklaşık kırk beş dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirsiniz sorulara başlamak istiyorum.

Saygılarımla,

Şenol Büyüктаş

Maltepe Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi AD

Okul Yöneticileri Görüşme Formu**Tez Başlığı: Okul Yöneticilerinin İç denetime İlişkin Görüşleri**

- 1. Eğitim durumunuz:**
- 2. Yönetici olarak kaç yıldır çalışmaktasınız?**
- 3. Okuldaki öğrenci, öğretmen ve diğer çalışan personel sayısınız:**
- 4. Yönetici olarak denetim hakkında neler söyleyebilirsiniz?**
 - Mevcut denetim sistemi açısından
 - Mevzuat açısından
 - Yönetim açısından
- 5. Mevcut uygulamadaki (2015-2016 eğitim öğretim yılı) denetim modeli ve sistemi hakkında neler söyleyebilirsiniz?**
 - Yararları açısından
 - Uygulama açısından
 - Sınırlılıkları açısından
 - Eski sistem ile karşılaştırır mısınız? (2014 yılında yapılan son değişiklik kapsamında)
- 6. İç denetim modeli hakkında neler söyleyebilirsiniz?**
 - Uygulanabilirliği açısından
 - Planlama açısından
 - Okullarda örgütlenmesi açısından
 - Okul denetimine etkisi açısından
 - Mevcut yönetmelik ve kanun açısından
 - Yöneticilerin tutumu açısından
 - Çıkabilecek aksaklıklar açısından

7. Okullarda iç denetim faaliyetleri bağımsız bir şekilde, müdahale olmaksızın nasıl yürütülebilir?

8. İç denetçiler hangi niteliklere sahip olmalıdır?

Eğitim durumu açısından

Özellikleri açısından

9. Yönetici olarak denetim ile ilgili aldığınız hizmet içi eğitim ve sertifika var mıdır?

Aldığınız bu eğitimler yeterli buluyor musunuz?

Hizmet içi eğitimler yönetime yardımcı olmakta mıdır?

10. İç denetim modelinin uygulanması eğitim-öğretimi ve okul yönetimini nasıl etkiler?

Bu etkilerden bahseder misiniz?

Yönetim açısından

Eğitim programları açısından

Denetim açısından

11. İç denetçi ve dış denetçi arasında nasıl bir ilişki olmalı? Tanımlar mısınız?

İş birliği açısından

Rapor hazırlama açısından

12. Etkin bir iç denetim nasıl olmalıdır

İşleyişi açısından

Özellikleri açısından

13. Son olarak eklemek istediğiniz bir husus var mıdır?

Özgeçmiş

Adı Soyadı: Şenol Büyüктаş

Doğum Yeri: Tunceli

Doğum Tarihi: 15/08/1990

İletişim: senolbuyuktas@gmail.com

Eğitim Bilgileri:

- Yüksek Lisans: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2014-2016
- Lisans: Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf
Öğretmenliği 2008-2012
- Lise: Yabancı Dil Ağırlıklı Lise 2004-2008

İzin Belgesi



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.10617741
Konu: Şenol.BÜYÜKTAŞ

20/10/2015

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi:a) İstanbul Maltepe Üniversitesinin 12.10.2015 tarih ve 308 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.
c) Milli Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 15.10.2015 tarihli tutanağı.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Şenol BÜYÜKTAŞ'ın "*Okul Yöneticilerinin İç Denetime İlişkin Görüşleri*" konulu tezi kapsamında, ilimiz Ümraniye ilçesinde bulunan tüm resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticilere; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
20/10/2015

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52