T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

OKULLARDA RİSK ANALİZİNİN İÇ KONTROL MODELİ ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ

ÖMER FARUK AK

GAZİANTEP
OCAK 2020

ÖMER FARUK AK DOKTORA TEZİ GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ABD 2020

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

OKULLARDA RİSK ANALİZİNİN İÇ KONTROL MODELİ ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ

ÖMER FARUK AK

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Sevilay ŞAHİN

GAZİANTEP
OCAK 2020

TEZ ONAY SAYFASI

Öğrencinin Adı ve Soyadı : Ömer Faruk AK
Üniversite : Gaziantep Üniversitesi
Enstitü : Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Graduate School of Educational Sciences)
Anabilim Dalı ve Program : Eğitim Bilimleri Enstitüsü Anabilim Dalı - Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Tezin Başlığı : Okullarda Risk Analizinin İç Kontrol Modeli Çerçevesinde İncelenmesi
Tezin Savunma Tarihi : 29/01/2020

Bu tezin Doktora tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

Prof. Dr. Zeynep HAMAMCI
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımca (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Sevilay ŞAHİN
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:	İmzası
Prof. Dr. Atilla Ahmet UĞUR	
Doç. Dr. Sevilay ŞAHİN (Jüri Başkanı)	
Doç. Dr. Nazım ÇOĞALTAY	
Dr. Öğr. Üyesi Mevlüt KARA	
Dr. Öğr. Üyesi Rasim TÖSTEN	

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Onayı

Dr. Öğr. Üyesi Erhan TUNÇ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde, bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

İmza:
Adı ve Soyadı: Ömer Faruk AK
Öğrenci Numarası: 201319521
Tezin Savunma Tarihi: 29/01/2020

ÖZET

OKULLARDA RİSK ANALİZİNİN İÇ KONTROL MODELİ ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

AK, Ömer Faruk
Doktora Tezi
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Sevilay ŞAHİN
Ocak 2020, xvi + 256 sayfa

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda ileriye yönelik hedeflere ulaşabilmek için yaklaşık on yıldır stratejik planlama yapılmaktadır. Okullarda yapılan stratejik planlamaların etkili olabilmesi için belirlenen stratejilerin dayanak noktalarının gerçekçi ve güvenilir olması gerekmektedir. Kurumun stratejik hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyebilecek tehditler ve olumsuzluklar şeklinde tanımlanan her türlü riskin tespit edilerek kontrol altına alınması kurumun daha etkili yönetilmesi açısından önemlidir. Bu çalışmada, ortaöğretim okullarında meydana gelebilecek risklerin iç kontrol modeline göre tespit edilmesi, sınıflandırılması, değerlendirilmesi ve alınacak kontroller sayesinde belirlenen hedeflere daha kolay ulaşılabilmesi amaçlanmaktadır. Araştırma nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma yöntem deseninde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemi 2017-2018 öğretim yılında Niğde ilindeki liselerde görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmada nicel verileri toplamak için Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Nicel analiz aşamasında ölçekteki her risk için risk puanı, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Nitel araştırma safhasında katılımcılarla yapılan görüşmeler içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre okulun yönetim, eğitim-öğretim ve diğer alanlarını kapsayan bir risk havuzu oluşturulmuştur. Risk havuzundaki riskler iç ve dış riskler şeklinde sınıflandırılmış ve iç riskler için geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılarak Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeği oluşturulmuştur. Bu ölçeğin uygulanması neticesinde, öğretmenlerin mesleki gelişim ve etik alanında ve okulların güvenlik ve sağlık alanında meydana gelebilecek riskler diğer alanlara oranla daha riskli değerlendirilmiştir. Katılımcılar tarafından güvenlik ve sağlık alanındaki risklerin oluşma olasılığı görece olarak düşük görülse de oluştuğu takdirde etkisinin yüksek olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Puanı yüksek olan risklere karşı alınabilecek önlemler arasında; okullarda düzenli risk analizleri yapılması, liyakat esasına göre atanan yöneticilerin iletişime açık, adaletli, yetkin ve tarafsız olması, okul çalışanlarının sevgi, saygı ve karşılıklı güvene dayalı bir kurum kültürü oluşturması şeklindeki öneriler ön plana çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Risk, Okul Yönetimi, İç Kontrol Modeli, Risk Yönetimi, Stratejik Plan

ABSTRACT

EXAMINATION OF RISK ANALYSIS IN SCHOOLS WITHIN THE FRAMEWORK OF INTERNAL CONTROL MODEL

AK, Ömer Faruk
Doctorate Thesis,
Department of Educational Sciences
Educational Administration Supervision Planning and Economics
Supervisor: Doc. Dr. Sevilay ŞAHİN
January 2020, xvi + 256 Pages

The schools affiliated to the Ministry of National Education have been making strategic planning for nearly a decade to achieve their goals toward future. In order for strategic planning to be effective in schools, the mainstay of the strategies should be realistic and reliable. Identifying and controlling all kinds of risks defined as threats and negativities that may prevent the strategic objectives of the organization to be realized is important for the more effective management of the organization. In this study, it is aimed to identify, classify, evaluate and with prevention the risks that may occur in secondary schools in accordance with the internal control model and to reach easily the targets determined. The research was carried out in a mixed method design where both quantitative and qualitative methods were used together. The sample of the study consists of school administrators and teachers working in high schools in Niğde province in 2017-2018 academic years. In order to collect quantitative data, the School Internal Risks Assessment Scale was used. In the quantitative analysis phase, risk scores, arithmetic mean and standard deviation values were calculated for each risk in the scale. At the qualitative stage of the study, interviews with the participants were subjected to content analysis. According to the findings of the study, a risk pool covering the management, education-instruction and other fields of the school has been established. The risks in the risk pool were classified as internal and external risks and validity and reliability analyzes were conducted for internal risks and the School Internal Risk Assessment Scale was established. As a result of the implementation of this scale, the risks that may occur in the professional development and ethics of teachers and in the safety and health of schools are considered to be higher in terms of risks compared to other areas. Although the probability of security and health risks is relatively low by the participants, it is concluded that the impact will be high if it occurs. In order to control the risks that are considered to be high; regular risk analyzes in schools should be done, appointments to school administrators on a merit basis is a must, they should be open to communication, fair, competent and impartial and school employees should create a corporate culture based on love, respect, mutual trust.

Keywords: Risk, School Management, Internal Control Model, Risk Management, Strategic Plan

ÖN SÖZ

Okullarda risklerin analizi ve yönetilmesi ile ilgili yürütülen bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın gerekçelerini oluşturan problem durumu, araştırma problemleri, araştırmanın amacı ve önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve tanımlar bulunmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde araştırmanın kuramsal çerçevesine, yurt içi ve yurt dışında yapılan ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın deseni, evren, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanma süreci ve verilerin analizi "Yöntem" başlığı altında anlatılmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmada yanıt aranan problemlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın beşinci bölümünde okullarda oluşabilecek riskler üzerinde durulmuş, elde edilen verilerin analizi neticesinde oluşan bulgular ile literatürdeki araştırma sonuçları karşılaştırılmış, benzer ve farklı yönler tartışılmıştır. Çalışmanın "Sonuç ve Öneriler" başlıklı altıncı bölümünde ise elde edilen bulgulardan hareketle araştırmanın sonuçlarına yer verilmiş ve bu sonuçlardan yola çıkılarak uygulayıcılara ve araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Ortak bir emeğin ürünü olan bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde bilgi ve deneyimleriyle büyük katkısı olan, görüş ve önerileri ile beni yönlendiren saygıdeğer tez danışmanı hocam Doç. Dr. Sevilay ŞAHİN'e,

Tez izleme kurulunda fikirleriyle bana yol gösteren ve teşvik eden değerli hocalarım Prof. Dr. Atilla Ahmet UĞUR ve Doç. Dr. Betül BALKAR'a;

Değerli zamanlarını ayırıp yapmış oldukları anlamlı katkılar dolayısıyla tez jürisi hocalarım Doç. Dr. Nazım ÇOĞALTAY, Dr. Öğr. Üyesi Mevlüt KARA ve Dr. Öğr. Üyesi Rasim TÖSTEN'e;

Araştırmanın yürütülmesi sürecinde her konuda dostluklarını ve yardımlarını esirgemeyen Prof. Dr. Mesut SAĞNAK, Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÖZENÇ ve diğer tüm hocalarıma,

Ayrıca hayatımın her anında ve doktora sürecinde geniş özverileri ve destekleriyle sürekli yanımda olan canım aileme,

teşekkürlerimi sunarım.

Ömer Faruk AK

Ocak 2020

İÇİNDEKİLER

Sayfa

JÜRİ ONAY SAYFASI i

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI ii

ÖZET iii

ABSTRACT iv

ÖN SÖZ v

İÇİNDEKİLER vi

TABLOLAR LİSTESİ xii

ŞEKİLLER LİSTESİ xiv

EKLER LİSTESİ xv

KISALTMALAR xvi

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu 1

1.1.1. Problem Cümlesi 5

1.1.2. Alt Problemler 5

1.2. Araştırmanın Amacı 5

1.3. Araştırmanın Önemi 7

1.4. Sayıltılar 8

1.5. Sınırlılıklar.. 8

1.6. Tanımlar 9

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Risk 10
2.1.1. Riskin Tanımı ve Etimolojik Kökeni 10
2.1.2. Risk Kavramı ile Diğer Bazı Kavramlar Arasındaki İlişki 15
2.1.3. Risk Türleri 22
2.1.4. Risklerin Sınıflandırılması 23
2.1.5. Risk Yönetimi 25
2.1.5.1. Risk Yönetiminin Amacı ve İlkeleri 28
2.1.5.2. Risk Yönetimi İhtiyacı 29
2.1.5.3. Risk Yönetiminin Önemi ve Faydaları 30
2.2. İç Kontrol 31
2.2.1. İç Kontrolün Tanımı 33
2.2.2. İç Kontrolün Amacı ve İlkeleri 36
2.2.3. İç Kontrolün Tarihi Gelişimi 38
2.2.4. İç Kontrol Bileşenleri 42
2.2.4.1. Kontrol Ortamı (Birinci Bileşen) 48
2.2.4.1.1. Etik Değerler ve Dürüstlük 52
2.2.4.1.2. Misyon, Organizasyon Yapısı ve Görevler 56
2.2.4.1.3. Personel Yeterliliği ve Performansı 59
2.2.4.1.4. Yetki Devri 61
2.2.4.2. Risk Değerlendirme (İkinci Bileşen) 63
2.2.4.2.1. Planlama ve Programlama 66
2.2.4.2.2. Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi 71
2.2.4.2.3. Risklere Cevap Verilmesi - Risklerin Kontrolü 82

2.2.4.2.4. Risklerin Gözden Geçirilmesi 87
2.2.4.3.Kontrol Faaliyetleri (Üçüncü Bileşen) 88
2.2.4.3.1. Kontrol Stratejileri ve Yöntemleri 93
2.2.4.3.2. Prosedürlerin Belirlenmesi ve Belgelendirilmesi 95
2.2.4.3.3. Görevler Ayrılığı 95
2.2.4.3.4. Hiyerarşik Kontroller 96
2.2.4.3.5. Faaliyetlerin Sürekliliği 96
2.2.4.3.6. Bilgi Sistemleri Kontrolleri 97
2.2.4.4. Bilgi ve İletişim (Dördüncü Bileşen) 98
2.2.4.4.1. Bilgi ve İletişimde Roller ve Sorumluluklar 99
2.2.4.4.2. Bilgi 99
2.2.4.4.3. Bilgi Yönetimi 100
2.2.4.4.4. Yönetim Bilgi Sistemleri 103
2.2.4.4.5. İletişim 104
2.2.4.4.6. Raporlama 106
2.2.4.5. İzleme (Beşinci Bileşen) 107
2.2.4.5.1.İzleme Rol ve Sorumlulukları 109
2.2.4.5.2.İzleme Yöntemleri 113
2.3. Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Risk Yönetimi 115
2.4. Eğitimde Riskler ve İç Kontrol Konularıyla İlgili Literatür Özeti 119
2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar 119
2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 121

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli 129

3.1.1. Nicel Boyut 131

3.1.2. Nitel Boyut 131

3.2. Evren, Örneklem ve Çalışma Grubu 132

3.3. Veri Toplama Araçları 135

3.3.1. Nicel Veri Toplama Araçları 135

3.3.1.1. Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeği 135

3.3.1.1.1. Literatür Taraması 135

3.3.1.1.2. Madde Havuzunun Oluşturulması 136

3.3.1.1.3. Kapsam Geçerliği - Uzman Görüşü. 137

3.3.1.4. Ön Deneme Uygulamasının Yapılması 137

3.3.1.5. Ölçeğin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları 137

3.3.1.6. Faktörlerin Yorumlanması ve İsimlendirilmesi 142

3.3.1.7. Ölçme Aracının Güvenirliği ve İç Tutarlılığı 142

3.3.1.8. Korelasyon Matrisi 144

3.3.1.9. Alt - Üst Grup Ort. Göre Yapılan Madde Analizi 144

3.3.2. Nitel Veri Toplama Araçları.... 147

3.4. Verilerin Analizi 148

3.4.1. Nicel Verilerin Analizi 148

3.4.2. Nitel Verilerin Analizi 150

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Ortaöğretim Okullarında Oluşabilecek Risklerin Neler Olduğu Alt Problemine İlişkin Bulgular 153

4.2. Ortaöğretim Okullarında Oluşabilecek Risklerin Sınıflandırılması Neticesinde Oluşan İç Riskler ve Dış Risklerin Neler Olduğu Alt Problemine İlişkin Bulgular. 155

4.3. Ortaöğretim Okullarında Oluşabilecek İç Risklerden Hangilerinin Yönetici ve Öğretmenler Tarafından Daha Önemli Görüldüğü Alt Problemine İlişkin Bulgular.156

4.4. Önem Düzeyi Yüksek Olarak Değerlendirilen Risklere Karşı Alınabilecek Önlemlerle (Kontrol) İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Neler Olduğu Alt Problemine İlişkin Bulgular 167

BÖLÜM V

TARTIŞMA

5.1. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Ortaöğretim Okullarında Oluşabilecek Risklerin Neler Olduğu Alt Problemine İlişkin Tartışma 190

5.2. Ortaöğretim Okullarında Oluşabilecek Risklerin Sınıflandırılması Neticesinde Oluşan İç Riskler ve Dış Risklerin Neler Olduğu Alt Problemine İlişkin Tartışma.192

5.3. Ortaöğretim Okullarında Oluşabilecek İç Risklerden Hangilerinin Yönetici ve Öğretmenler Tarafından Daha Önemli Görüldüğü Alt Problemine İlişkin Tartışma.194

5.4. Önem Düzeyi Yüksek Olarak Değerlendirilen Risklere Karşı Alınabilecek Önlemlerle (Kontrol) İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Neler Olduğu Alt Problemine İlişkin Tartışma..... 205

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç..... 216

6.2. Öneriler 226

6.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler..... 226

6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler..... 232

KAYNAKLAR 233

EKLER..... 257

Ek-1 Risk Belirleme Görüşme Formu 257

Ek-2 Risk Havuzu..... 260

Ek-3 Risk Önem Derecesi Değerlendirme Formu. 272
Ek-4 Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeği 276
Ek-5 İç Risklere Karşı Alınacak Önlemler Görüşme Formu..... 280
Ek-6 Araştırma İzin Belgeleri..... 283
ÖZGEÇMİŞ..... 285
VITAE 285

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1. Risk ile Belirsizlik Arasındaki Farklar 17
Tablo 2.2. Riske Yönelik Geleneksel ve Yeni Bakış Açıları 19
Tablo 2.3. Kontrol Ortamına Yönelik İlkeler 51
Tablo 2.4. Stratejik Yönetim Süreci 70
Tablo 2.5. PESTLE Analizi 72
Tablo 2.6. SWOT (GZFT) Analizi 74
Tablo 2.7. Risk Değerlendirme İlkeleri 79
Tablo 3.1. Araştırma Evreni ile Katılımcı Sayıları ve Yüzdesi 132
Tablo 3.2. Araştırmaya Katılan Okul Yöneticisi ve Öğretmenlere İlişkin Bilgiler. 133
Tablo 3.3. Ön Çalışma Katılımcılarının İlçelere Göre Dağılımı. 136
Tablo 3.4. Birinci Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Varyans Değerleri 138
Tablo 3.5. İkinci Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Varyans Değerleri 139
Tablo 3.6. Üçüncü Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Varyans Değerleri ... 139
Tablo 3.7. Dördüncü Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Varyans Değerleri 140
Tablo 3.8. Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeği Maddelerinin Faktörlere Göre Dağılımları ve Faktör Yük Değerleri 141
Tablo 3.9. Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeğinin Faktörlerine ve Geneline Ait Güvenirlik Katsayıları 143
Tablo 3.10. Ölçek Toplam Puanı ve Faktör Toplam Puanları Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Katsayıları 144
Tablo 3.11. Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeği Maddelerinin Ayırt Ediciliğini Gösteren t testi Sonuçları 145
Tablo 3.12. Risk Analizi Modeli 149
Tablo 4.1. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Ortaöğretim Okullarında Oluşabilecek Risklerin Alanlarına ve Sayılarına İlişkin Bulgular 154
Tablo 4.2. Risklerin Sınıflandırılmasına İlişkin Bulgular 155
Tablo 4.3. Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Bulgular… 156

Tablo 4.4. Okullarda Oluşabilecek Riskli Alanlara İlişkin Yapılan Değerlendirmelerin Geneline ve Alt Boyutlarına Ait Bulgular 157

Tablo 4.5. Yasallık ve Etik (Yönetici) Faktörüne İlişkin Yapılan Değerlendirmelere Ait Bulgular..... 158

Tablo 4.6. Liderlik - İletişim (Yönetici) Faktörüne İlişkin Yapılan Değerlendirmelere Ait Bulgular..... 160

Tablo 4.7. Sınıf Yönetimi ve Öğretim Süreci (Öğretmen) Faktörüne İlişkin Yapılan Değerlendirmelere Ait Bulgular..... 162

Tablo 4.8. Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen) Faktörüne İlişkin Yapılan Değerlendirmelere Ait Bulgular..... 163

Tablo 4.9. Güvenlik ve Sağlık Faktörüne İlişkin Yapılan Değerlendirmelere Ait Bulgular 165

Tablo 4.10. Kurallara Uymayan Öğrenciler İçin Disiplin Hükümlerinin Uygulanmaması Riskine Karşı Alınabilecek Önlemler..... 167

Tablo 4.11. Yöneticilerin Denetim Görevlerini Aksatmaları Riskine Karşı Alınabilecek Önlemler 169

Tablo 4.12. Kurumun Hedeflerine Ulaşmasını Engelleyecek Riskler Belirlenerek Alınacak Önlemlerin Alınmaması Riskine Karşı Alınabilecek Önlemler..... 171

Tablo 4.13. Çalışanlar Arasında İdeolojik, Siyasal ve Sendikal Gruplaşmalara Engel Olacak İlkelerin Belirlenerek Uygulanmaması Riskine Karşı Alınabilecek Önlemler.……..... 174

Tablo 4.14. Öğretmenlerin Aldıkları Lisans ve Formasyon Eğitiminin Niteliğinin Verecekleri Ders İçin Yeterli Olmaması Riskine Karşı Alınabilecek Önlemler 176

Tablo 4.15. Kişisel-Psikolojik Sorunları Olan Öğretmenlerin Yaşadıkları Sorunları Sınıfa Yansıtmaları Riskine Karşı Alınabilecek Önlemler..... 178

Tablo 4.16. Öğretmenin Öğrencileri ile Saygın Bir İlişki Geliştirememesi Riskine Karşı Alınabilecek Önlemler..... 181

Tablo 4.17. Okulda ve Yakın Çevresinde Kırık Pencere ve Kapı, Korkuluksuz Balkon ve Merdiven, Kapısız Asansör Boşluğu, Fosseptik Çukur ve Benzeri Tehlikelerin Olması Riskine Karşı Alınabilecek Önlemler..... 183

Tablo 4.18. Okulda ve Pansiyonlarda Öğrencilerin İstismara Uğramamaları Yönünde Gerekli Önlemlerinin Alınmaması Riskine Karşı Alınabilecek Önlemler 185

Tablo 4.19. Okulda Verilen Öğrenci Yemeklerinin Denetimlerinin Yapılmaması Riskine Karşı Alınabilecek Önlemler 190

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1. Yeni Risk Anlayışı 13
Şekil 2.2. COSO Piramidi 43
Şekil 2.3. COSO Küpü 43
Şekil 2.4. İç Kontrol Bileşenleri ve Standartları 47
Şekil 2.5. Kontrol Ortamı Bileşeninin Diğer Bileşenlerle İlişkisi 48
Şekil 2.6. Etik Davranış İlkeleri 54
Şekil 2.7. Risk Yönetimi Döngüsü 65
Şekil 2.8. Risk Hiyerarşisi Piramidi 77
Şekil 2.9. Risk Haritası 81
Şekil 2.10. Risk Değerlendirme Matrisi 83
Şekil 2.11. Risklere Verilen Cevap Yöntemleri 84
Şekil 2.12. Risk İştahı Şeması 85
Şekil 2.13. Risk Yönetim Süreci 86
Şekil 2.14. Bilgi Yönetim Süreci 100
Şekil 3.1. Karma Yöntem Tasarımı 130
Şekil 3.2. Ölçek Geliştirme Süreci 135
Şekil 3.3. Açımlayıcı Faktör Analizine Ait Yamaç Birikinti Grafiği 138

EKLER LİSTESİ

Sayfa

Ek 1. Risk Belirleme Görüşme Formu 257
Ek 2. Risk Havuzu 260
Ek 3. Risk Önem Derecesi Değerlendirme Formu 272
Ek 4. Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeği 276
Ek 5. İç Risklere Karşı Alınacak Önlemler Görüşme Formu 280
Ek 6. Araştırma İzin Belgeleri 283

KISALTMALAR

AAA:	American Accounting Association - Amerikan Muhasebe Birliği
ACFE:	Association of Certified Fraud Examiners - Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Birliği
AGFI:	Adjusted Good of Fix Index - Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi
AFA:	Açımlayıcı Faktör Analizi
AICPA:	The American Institute Of Certified Public Accountants - Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü
CFI:	Comparative Fix Index - Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
COSO:	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Sponsor Organizasyonlar Komitesi
ÇSGB:	Türkiye Cumhuriyeti Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
ECIIA:	European Confederation of Institutes of Internal Auditing - Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu
ERM:	Enterprise Risk Management - Kurumsal Risk Yönetimi
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
FERMA:	Federation Of European Risk Management Associations - Avrupa Risk Yönetimi Dernekleri Federasyonu
GAO:	U. S. Government Accountability Office - Hükümet Sorumluluk Ofisi
GFI:	Good of Fix Index - İyi Uyum İndeksi
IIA:	The Institute of Internal Auditors - Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü
IFI:	Incremental Fix Index - Artan Uyum İndeksi
IFAC:	International Federation of Accountants - Uluslararası Muhasebe Uzmanları Federasyonu
INTOSAI:	International Organization of Supreme Audit Institutions - Uluslararası Sayıştaylar Birliği
İSGK:	6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu
KİKR:	Kamu İç Kontrol Rehberi
KİDR:	Kamu İç Denetim Rehberi
MEB:	Millî Eğitim Bakanlığı
NBA:	Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants - Hollanda Kraliyet Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü
RG:	Resmî Gazete

RMR: Root Mean Square Residual - Ortalama Hataların Karekökü
RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation - Yaklaşık Hata Ort. Karekökü
SAP: Statements on Auditing Procedure - Denetim Prosedürleri Bildirimi
SAS: Statements on Auditing Standards - Denetim Standartları Bildirimi
SEC: U. S. Securities and Exchange Commission - Amerika Menkul Kıymetler Borsası Komisyonu
SOX: Sarbanes - Oxley Yasası (USA)
ORDÖ: Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeği
SRMR: Standardized Root Mean Square Residual - Standart Ortalama Hata Karekökü
TİDE: Türkiye İç Denetim Enstitüsü
TDK: Türk Dil Kurumu
TED: Türk Eğitim Derneği
TKY: Toplam Kalite Yönetimi
TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
WDR: World Development Report - Dünya Bankası Dünya Kalkınma Raporu
YÖK: Yüksek Öğretim Kurulu

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde problemin durumu, araştırmanın problem ve alt problem cümleleri, araştırmanın amacı ve önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve araştırma konusu ile ilgili tanım ve kavramlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Küreselleşme ve kurumlar arası rekabetin neden olduğu hızlı değişim sonucunda oluşan yeni durumlara adaptasyon sağlayabilme amacıyla dünyada birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de yeni yönetim arayışları içerisine girilmiştir. Bu yeni arayışların ortak noktası, geleneksel yönetim yaklaşımlarının yerine, katılımcılığı ve ortak aklı önceleyen, çok aktörlü yönetim olarak da tanımlanan "yönetişim" anlayışının benimsenmesidir. Eldeki mevcut tüm kaynakları (insan, madde, bilgi, teknoloji vb.) etkileşimli şekilde devreye sokarak sunulan hizmetlerin verimliliğini artırmayı amaçlayan yönetişim yaklaşımının, eğitim-öğretim faaliyetlerinin nitelikli bir şekilde sunulmasını ve bu faaliyetlerden tüm öğrencilerin azami düzeyde yararlandırılmasını amaçlayan okullar içinde uygun bir yönetim yaklaşımı olduğu düşünülmektedir.

Okulların ana unsurunun insan olması nedeniyle okullar yapı ve işleyiş bakımından diğer kurum ve işletmelere göre daha farklıdır. Okullarda alınan kararların yanlış olması durumunda ortaya çıkacak bazı sonuçların telafisinin olmadığı dikkate alındığında doğru kararlar almanın ve uygulamanın önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Fidan ve Balcı (2017, s.1) bu doğrultuda, bilgi toplumunun belirsiz ve sürekli değişen örgütsel ortamında okullar gibi sosyal ve kompleks sistemlerde gerçekleşen olayların doğrusal olmadığını, düzen ve öngörülebilirlik varsayımlarının yöneticilerin yaşamlarında giderek daha fazla yer kapladığını vurgulamaktadırlar.

Diğer taraftan Açıkalın vd. (2011) ise her türlü kaynağı etkin şekilde koordine ederek, okulu bir öğrenme merkezine dönüştürme amacını gerçekleştirme yönünde sorumluluğu bulunan okul yöneticilerinin, bu amaçları gerçekleştirebilmek için etkili stratejiler seçerek planlama yapmaları gerektiğini belirtmektedir. Nitekim hem klasik yönetim kuramlarına hem de modern yönetim kuramlarına göre doğru kararlar almanın ön koşulu yapılacak faaliyetler ile ilgili veriye dayalı makul bir planlama yapmaktır.

Ülkemizde 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununa göre tüm kamu kurumlarında olduğu gibi Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda da, yürürlükteki mevzuat ve temel ilkelere dayanan, önceden belirlenen kriterlere göre performanslarını ölçmek ve değerlendirmek, kurumun geleceğine ilişkin vizyon ve misyonlarını oluşturarak stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler belirlemek amacıyla stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Bu kapsamda Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı ve bağlı okullarda 10 yılı aşkın süredir ileriye yönelik amaçlarına ulaşmak adına doğru kararlar almak, alınan bu kararları uygulayarak kurumun etkinliğini ve verimliliğini artırmak için stratejik planlama yapılmaktadır.

Bütünsel yaklaşımlar olmaları nedeniyle stratejik planlamaların etkili olabilmesi için belirlenen stratejilerin dayanak noktalarının gerçekçi ve güvenilir olması gerekmektedir. Ayrıca stratejik planlamanın bütünselliği, hem örgüt içi nedenlere bağlı olan güçlü ve zayıf yönler ile örgütün dış çevresinden kaynaklanan tehdit ve fırsatların beraber değerlendirmeye tabi tutulması sonucunda bir planlama sürecine gidilmesinden, hem de kurum yönetimi ile tüm kademelerde görev yapan çalışanların tam desteğini gerektirmesinden kaynaklanmaktadır (Şahin ve Aslan, 2008, s.173).

Teorik olarak önemi vurgulanan stratejik planların, okullarda uygulanmasında bir takım sorunlar yaşanmaktadır. Yürürlükte olan mevzuata göre bütün okullarda hazırlanması ve uygulanması zorunlu tutulan stratejik planlamanın, gerek işlevsel olarak hazırlandığını, gerekse uygulama süreçlerinin amaca uygun olarak gerçekleştirildiğini söylemek güçtür. Bu konuda yapılan birçok araştırma da; stratejik planların usulüne uygun şekilde yapılmadığı, okulların mevcut durumları ile stratejik planlamalarının uyuşmadığı, stratejik plan hazırlık süreçlerinin sadece kâğıt üzerinde kaldığı ve stratejik plan uygulama aşamalarının öngörülen amaçlara tam ve

doğru şekilde hizmet etmediği sonuçları ortaya çıkmıştır (Işık ve Aypay, 2004; Demirkaya, 2007; Memduhoğlu vd., 2008; Şahin ve Aslan, 2008; Özdem ve Çakır, 2009; Altınkurt, 2010; Kocatepe, 2010; Küçüker, 2010; Yelken vd., 2010; Balcı vd., 2012; Memduhoğlu ve Uçar, 2012; Balkar ve Ekici, 2015; Arslan ve Küçüker, 2016).

Bu noktada temel eksikliğin okulların stratejik planlarında belirledikleri hedeflere nasıl ulaşmaları gerektiğiyle ilgili yönetim modellerinin bulunmaması olduğu söylenebilir. Çünkü Tunç (2014, s.125)'a göre hazırlanan stratejik planlamanın başarısı, kurumun maruz kalabileceği belirsizlik, tehdit ve risklere karşı kurumu koruyabilmesi ve aynı zamanda fırsatlardan da yararlandırarak doğru bir şekilde konumlandırabilmesi ile ölçülebilir. Bu bağlamda iç ve dış çevrede neler olduğunun doğru tespit edilerek gerektiğinde örgütün yeniden şekillendirilmesi gerekmektedir.

Gerçekleştirilecek eylemlerle ilgili kararların doğru alınması süreci, eksiklik ve hataların daha ortaya çıkmadan önlenerek bir işin ilk defasında doğru yapılmasıyla yakın ilişkisi bulunmaktadır. Bu sebeple Derici vd. (2007, s.155)'nin de belirttiği gibi karar alma süreçlerinde olaylar daha gerçekleşmeden doğru tahmin edebilme ve söz konusu olaylarla ilgili yapılabilecek işlemleri önceden belirleyerek, gerçekleşebilecek olumsuzlukları minimum düzeye indirmek, fırsatlardan da maksimum düzeyde yararlanabilmek gerekmektedir. Bir kurum gerçekleşme ihtimali bulunan farklı durumlara ne kadar hazırlıklı ise bu durumlar karşısında strateji üretmesi de o kadar kolay olacaktır.

Tam bu noktada risk kavramı ortaya çıkmaktadır. Kurumun kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması adına 'risk' kavramının büyük önemi bulunmaktadır. Sözlük de; "*bir olayın gerçekleşme olasılığı ve olaydan etkilenme olanağı"* (https://tr.wikipedia.org/wiki/Risk) şeklinde tanımlanan riskin mevzuattaki tanımı; *"kamu idarelerinin kuruluş amaçları ile stratejik hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olaylardır"* şeklindedir (İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, 2006).

Risk, kurumların faaliyetlerinin ve işlemlerinin yapısında olan bir olgudur. Bu nedenle büyüklüklerine, yapılarına, doğalarına ve sektörlerine göre iç veya dış kaynaklardan gelebilecek büyüklü küçüklü çok farklı risklerle karşı karşıya kalan

kurumlar, faaliyet gösterdikleri alanlara uygun risk türlerine odaklanmaları gerekir. Bu aşamada kurumda var olan kapasitenin en verimli şekilde kullanılabilmesi için maruz kalınabilecek risklerin ne şekilde tespit edileceği ve bu risklerin nasıl yönetileceği ile ilgili karar verilmesi gerekmektedir. Alptürk (2008, s.238)'e göre bir kurumda mevcut riskler yönetilirken iki farklı yöntem izlenebilir. Bunlardan birincisi mevcut riskleri tek tek ele alarak geleneksel bakış açısıyla yönetmektir. İkinci yöntem ise tüm riskleri spektrumun bir parçası kabul edip, risk yönetimi programı kapsamında sistematik olarak bir bütün şeklinde yönetmektir. Bu ikinci yöntem literatürde iç kontrol modeli olarak adlandırılmaktadır.

1992 yılında ABD'de farklı meslek kuruluşlarının bir araya gelerek geliştirdiği iç kontrol modeli; kurumların yürürlükte olan mevzuata uygun şekilde etkin ve verimli çalışması için yönetimin doğru kararlar vermesine yardımcı olmak amacıyla kurumdaki tüm faaliyetlerin sonuçlarının güvenilir düzeyde raporlanması için geliştirilmiştir. Saltık (2007, s.5)'a göre tek bir durum veya olay olmayıp, kurum faaliyetlerinin içine nüfuz etmiş hareketler zinciri olan iç kontrol birbiri ile ilişkili birçok unsurdan oluşan ve idarelerin misyonunu gerçekleştirebilmesi için makul güvence sağlamaya yönelik yönetsel bir araçtır.

Uluslararası alanda risk yönetim modelleri içerisinde en fazla benimsenen ve kullanılan COSO iç kontrol modeli ülkemizde de 5018 sayılı yasa ile risk yönetim modeli olarak kabul edilmiştir. 2003 yılından itibaren tüm kamu kurumlarının maruz kalabilecekleri riskleri etkili bir şekilde yönetilebilmeleri için birçok alanda mevzuat düzenlemeleri yapılarak iç kontrol sistemine işlerlik kazandırılmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda stratejik plan hazırlama ve uygulama çalışmaları ile risk yönetimi çalışmalarını eşzamanlı yürütmeleri gereken idareler, stratejik planlama için yapılan hazırlık aşamalarında kurumun hedeflerinin neler olduğunun tespiti ile başlayan ve bu hedeflerin öngörüldüğü gibi gerçekleşip gerçekleşmediğinin tahlil edilmesi ile neticelenen bütün aşamalarda risk yönetimi döngüsünü (tespit et - değerlendir - cevap ver - raporla - gözden geçir) dikkate almaları gerekmektedir (COSO, 2004; KİKR, 2014, s.31). Ayrıca risk yönetimi araçları vasıtasıyla risk oluşturabilecek çeşitli olasılıkları analiz etmek, stratejik planlama süreçlerinde kurum risklerinin büyük oranda yönetilebilecek sınırlar içinde tutulmasında fayda sağlamaktadır (Tunç, 2014, s.125).

Önceki kısımlarda belirtildiği üzere okullarda yapılan stratejik planlamaların usulüne uygun yapılmadığı, belirlenen hedeflerin dayanak noktasından yoksun olduğu, hedeflere nasıl ulaşılacağı hususunda okul yöneticilerinin bir yol haritalarının olmadığı, okul yönetiminde sürekliliğin sağlanamadığı ve buna benzer birçok sorunun mevcut olduğu bilinmektedir. Eğitim sisteminin uygulama atölyesi olan okullarda oluşacak olan bu sorunların vaktinde çözüme kavuşturulmadığı takdirde daha da büyüyerek bağlantılı çok sayıda yeni sorunlara yol açabileceği kaçınılmazdır. Büyüyen ve kronikleşen sorunların da palyatif tedbirlerle aşılamayacağı, sorunlarla baş edebilmenin en etkin yolunun bu sorunlar daha oluşmadan önlenmesi gerektiğini savunan risk yönetimi yaklaşımından hareketle bu çalışmada aşağıdaki problem cümlelerine yanıt aranmıştır.

1.1.1. Problem Cümlesi

Giriş bölümünde anlatılanlara dayanarak bu çalışmanın problem cümlesi; "Ortaöğretim okullarında oluşabilecek risklerin iç kontrol modeline göre nasıl yönetilebileceğine *(risklerin belirlenmesi, sınıflandırılması, değerlendirilmesi ve alınabilecek önlemlere)* ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?" şeklinde belirlenmiştir.

1.1.2. Alt Problemler

Ana probleme bağlı alt problem cümleleri şu şekilde sıralanabilir:

1) Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre ortaöğretim okullarında oluşabilecek riskler nelerdir? *(Risklerin belirlenmesi)*

2) Ortaöğretim okullarında oluşabilecek risklerin sınıflandırılması neticesinde oluşan iç riskler ve dış riskler nelerdir? *(Risklerin sınıflandırılması)*

3) Ortaöğretim okullarında oluşabilecek iç risklerden hangileri yönetici ve öğretmenler tarafından daha önemli görülmektedir? *(Risklerin değerlendirilmesi)*

4) Önem düzeyi yüksek olarak değerlendirilen iç riskler için alınabilecek önlemlere (kontrol) ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir? *(Kontrol yöntemleri)*

1.2. Araştırmanın Amacı

Hızlı ilerleyen teknolojik ve bilimsel gelişmeler ışığında çağın gereklerine göre kendini güncelleyemeyen kurumların işlevsiz hale gelerek yok olduğu, zorlu

rekabet koşullarında ayakta kalabilmek ve daha verimli şekilde faaliyet göstermek isteyen farklı örgüt yapısına sahip kurumlar, sürekli yeni ve daha etkili yönetim metotları arayışı içerisindedirler. Bu bakımdan örgütler faaliyet gösterdikleri alanlara göre farklı yönetim modellerini benimsemiş olsalar da, bu yönetim modellerinin hemen hepsinde en kritik unsurun nitelikli insan kaynağı olduğu bilinmektedir. Zira söz konusu faaliyetlerin ve hizmetlerin kurgulanması, gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi nitelikli çalışanlar tarafından yapılmaktadır. Bu noktada söz konusu niteliklere sahip insan kaynağının yetiştirilmesi hususu ön plana çıkmaktadır.

Zorunlu eğitimin 12 yıl olduğu ülkemizde söz konusu niteliklere sahip insan kaynağının yetiştirilmesinin en etkili yolu okullarda verilen eğitim-öğretim faaliyetlerini nitelikli bir şekilde desteklemek ve geliştirmek olduğu söylenebilir. Okulların ana amacının öğrencileri çok yönlü bilgi ve becerilerle donatarak gerçek hayata hazır hale getirmek olduğu göz önünde bulundurulduğunda, anasınıfından yükseköğretime kadar tüm aşamalarda eğitim kurumlarının rolü daha iyi anlaşılmaktadır. Bu noktada eğitim kurumlarının niteliğinin artırılabilmesi için nasıl bir yönetim modelinin benimsenerek uygulanması gerektiği karşımıza çıkmaktadır.

Bu açıklamalar doğrultusunda bu çalışmada; Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda yapılan stratejik plan kapsamında; durum analizlerinin daha etkili ve verimli olarak yapılabilmesi, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin, fırsat ve tehditlerinin doğru belirlenmesi için okulda meydana gelebilecek risklerin iç kontrol modeline göre tespit edilmesi ve yönetilmesi amaçlanmaktadır. Bu çerçevede bir risk havuzu oluşturulması ve oluşturulan bu risk havuzundaki risklerin sınıflandırılıp, uygun yöntemlerle değerlendirilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması ile okulların daha etkin ve verimli şekilde yönetilebileceği, stratejik planda belirtilen hedeflere ulaşılabilmesi için okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin işinin kolaylaşacağı, olaylara çözüm odaklı yaklaşımı sağlayabileceği ve bu faydalar neticesinde okuldaki eğitim-öğretim ortam ve süreçleri pozitif yönde etkilenerek daha nitelikli insan kaynağı yetiştirilmesine olanak sağlayabileceği düşünülmektedir.

Buradan hareketle araştırma kapsamında, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim kurumlarında (lise) oluşabilecek riskleri belirlemek, sınıflandırmak, değerlendirmek ve okullarda oluşabilecek önemli risklere karşı ne gibi önlemler alınabileceğini ortaya koymak bu çalışmanın temel amacı olarak belirlenmiştir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bilgi toplumunu yaşadığımız günümüzde eldeki bilgiler geçerliliğini çok kısa bir süre içerisinde kaybederek yerini yeni bilgiler almaktadır. Küreselleşme ile bilgi ve teknolojik alanlarda meydana gelen bu hızlı değişimler, örgütlerin stratejilerini ve örgütsel yapılarını sürekli gözden geçirmeye ve kendilerini yenilemeye zorlamaktadır. Bu bakımdan örgütler bilgi üretmek ve ürettikleri bilgiyi hızlı ve etkili bir şekilde kullanmak zorundadır. Aksi takdirde rakiplerinin gerisinde kalmakta ve rekabete uyum sağlayamayarak yok olmaktadırlar.

Ülkemizde faaliyet gösteren eğitim kurumlarının yönetimsel ve eğitim-öğretim alanındaki etkililiğinin artırılması amacıyla gerek teorik gerekse pratik olarak çaba harcandığı görülmektedir. Bu amaç doğrultusunda stratejik planlama ve iç kontrol birbirlerini tamamlayan bütünün parçaları olarak aynı kanunda (5018 sayılı Kanun) yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. İç kontrol standartlarının Resmi Gazetede yayımlanmasının üzerinden yaklaşık 10 yıl geçmesine rağmen halen birçok kurumun bu standartları sağlamadığı hatta bu standartlardan haberlerinin bile olmadığı bilinmektedir.

Okullarda yapılan stratejik planlamanın işlevsel olabilmesi için bu planda belirlenen stratejilerin dayanak noktalarının gerçekçi ve güvenilir olması gerekmektedir. Bununla birlikte gelecekte amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilmesini engelleyebilecek tehditler, olumsuzluklar ya da hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırabilecek fırsatlar olarak tanımlanan her türlü riskin belirlenerek gerekli adımların atılması, okulun daha etkili yönetilmesi için çok önemli bir husustur. Bu açıdan okulda yürütülen eğitimsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında kendi kendini izleyen, denetleyen ve gerektiğinde düzelten bir yapı olarak tasarlanan iç kontrol modeli; klasik yönetim kuramlarında belirtilen planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim fonksiyonlarıyla uyumlu olup, yönetim tarafından kullanılan etkileşimli, sistematik ve belirli standartlara göre profesyonel şekilde işletilen bir yönetişim yaklaşımıdır. Bu nedenle okullarda daha nitelikli eğitim-öğretim ortamlarının sağlanabilmesi için oluşabilecek risklerin yönetilmesi açısından iç kontrol modeli önemli katkılar sağlayacaktır.

Alanyazında okullarda oluşabilecek risklerin tespiti ve yönetilmesi ile ilgili yapılan çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu bağlamda eğitim sisteminin uygulama alanı olan okullarda, Bakanlığın genel ve özel amaçlarına ulaşılmasına

engel olabilecek riskli alanların belirlenmesi ve bu risklerin doğru yönetilebilmesi için iç kontrol sisteminin etkili bir şekilde oluşturulması, alandaki önemli bir boşluğu dolduracağı ve ayrıca sınırlı sayıda araştırma olan bir alanda uygulamaya yönelik önemli bir veri kaynağı sunacağı düşünülmektedir. Okullar genel anlamda benzer özelliklere sahip olsalar da her okulun kendine has yapısı dikkate alınarak hususi risklerinin belirlenmesi için eğitim alanında bir rehber niteliği taşıyacak olan bu çalışmanın okul yöneticilerine farklı bir bakış açısı kazandırması açısından önemli olacağı beklenmektedir.

1.4. Sayıltılar

1. Örneklem için seçilmiş olan grubunun evreni temsil edebilecek nitelikte olduğu,
2. Veri toplama araçlarının kapsam geçerliği için alınan uzman görüşlerinin yeterli olduğu,
3. Veri toplama için geliştirilen ölçeklerin ve formların geçerli ve güvenilir olduğu,
4. Veri toplama formlarına ve ölçeklere, katılımcılar tarafından objektif ve samimi cevaplar verildiği,
5. Araştırma kapsamında toplanmış olan verilerin, katılımcı görüşlerini tam olarak yansıttığı,
6. Bu çalışmanın odak noktasında iç kontrol modelinin "risk değerlendirme" bileşenine ait "risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi" standardı ile "kontrol faaliyetleri" bileşeninin "kontrol stratejileri ve yöntemleri" standardı bulunması nedeniyle bu standartlar dışındaki diğer iç kontrol unsurlarının Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan yasal düzenlemelerle ve okullarda oluşturulan fiili koşullar ile sağlandığı,

varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. 2017–2018 eğitim-öğretim yılı içerisinde Niğde ilindeki MEB'e bağlı resmi ortaöğretim kurumlarında (lise) görev yapmakta olan ve araştırmaya katılan okul yöneticisi ve öğretmenlerin okullarda oluşabilecek risklere ilişkin belirtmiş oldukları görüşler ve değerlendirmeler araştırma kapsamına alınmıştır.

2. Yapılan araştırma; verileri toplamak için kullanılan ölçme araçları ile sınırlıdır.

3. Bu araştırmada, iç kontrol modelindeki; "risk değerlendirme" bileşeninin "risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi" standardı ile "kontrol faaliyetleri" bileşeninin "kontrol stratejileri ve yöntemleri" standardı kapsamında çalışma yapılmıştır.

1.6. Tanımlar

Araştırmanın daha iyi anlaşılabilmesi için araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları aşağıda sıralanmıştır.

Risk: Kurumların stratejik hedef ve amaçlarına ulaşma sürecinde hizmetlerin icrasını engelleyerek zararlara yol açabilecek veya iyi yönetildiği takdirde hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırabilecek durumlardır.

Risk Yönetimi: Kurumun amacına ulaşmasını engel olabilecek risklerin belirlenerek ortadan kaldırılmasını ya da kabul edilebilir seviyeye düşürülmesini ve ayrıca kurumun başarısını artıracak fırsatlardan istifade etmeyi de amaçlayan disiplindir.

İç Kontrol: Kurumun amaçlarına ulaşması için kurum faaliyetlerinin etkili ve verimli şekilde yürütülmesine temel olacak, yönetimin belirlediği politika, prosedür, sistem ve yöntemlerin bileşkesi olan yönetim modelidir.

Kontrol Ortamı: İç kontrol modelinin organizasyon yapısı, yönetim felsefesi, yetki ve sorumluluklar ile ilgili tutumların verilebilmesi için oluşturulan politika ve prosedürlerden oluşur.

Risk Değerlendirme: Kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek risklerin belirlenmesi, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi süreçleridir.

Kontrol Faaliyetleri: Kurumun hedeflerine yönelik risklere karşı gerekli önlemlerin alınmasına yardımcı olan politika ve prosedürlerdir.

Bilgi ve İletişim: Kurumda doğru ve güvenilir bilgilerin kaydedilmesi ve bu bilgilere zamanında ulaşılabilmesi için oluşturulan yatay ve dikey iletişim kanallarıdır.

İzleme: İç kontrol sisteminin performansının izlenerek değerlendirilmesidir.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Risk

2.1.1. Riskin Tanımı ve Etimolojik Kökeni

Risk kelimesi tarihi süreçte farklı bilim dallarında farklı anlamlarda kullanılmıştır ancak risk kelimesinin ilk olarak Antik Yunanda kullanılmaya başlandığı genel kabul görmektedir. Yunanca bir denizcilik terimi olan ve "taş, kök" gibi anlamlara gelen risk kelimesinin kökeni "rhiza" terimidir. Önceleri kök anlamında kullanılan fakat sonra Latince'ye geçerek biraz değişime uğrayan bu sözcük "sarp kayalık" anlamında kullanılmıştır (Çipil, 2008, s.3). Homeros'un Odyssey destanında, Odyssey'nin Mesina Boğazından geçtiği sarp kayalık, yunanca "rhiza" kelimesi ile anlamlandırılmıştır. Daha sonraları bu kelime yine yunaca da bir denizcilik terimi olarak "rhizikon" olarak kullanılmaya başlanmış ve böylece risk kelimesi bir metafor olarak da "denizde zorluklardan kaçınma" anlamında ortaçağ boyunca kullanılmıştır (Dinçer, 2017). On altıncı yüzyıldan itibaren risk terimine bir de kâr anlamı katılmıştır. Örneğin, 1507 yılında Almancada "rysigo" kelimesi ticarette kullanılan teknik bir terimdir ve "cesaret etmek, girişmek, teşebbüs, ekonomik başarı umudu" gibi anlamlarda kullanılmıştır (http://research.dnv.com/skj/Papers/etymology-of-risk.pdf).

Latince "resicum, risicum, riscus" kelimeleri İtalyanca "risico, risco, rischio", İspanyolca "riesgo" ve Fransızca "risque" kelimeleri risk kelimesi ile aynı kökenden gelmektedir (Tekşen, 2014, s.6). Risk sözcüğü eskiden "risicare" fiili olarak İtalyanca'da "cesaret etmek, cüret etmek" anlamında da kullanılmıştır (Bernstein, 2015, s.26). Arapça bazı kaynaklarda ise risk sözcüğü; tanrı tarafından verilen ve kişinin üzerinden kar elde ettiği "rızık" kavramından gelmektedir (Arman, 1997, s.1).

Yalçınkaya (2004, s.9)'ya göre göre ise risk sözcüğünün kökeni Portekizcedir ve ilk kez 15. asırda ortaya çıkan merkantilizm akımlarıyla birlikte kullanılmaya başlamıştır. Yeni şeyler ve yerler keşfetmek amacıyla deniz aşırı ülkelere yapılan iktisadi amaçlı yolculuklar, gemileri batırma tehlikesi olan şiddetli fırtınaların ve korsanların yağmalama olasılığında gerçekleşmiştir. Bu bağlamda risk kavramının, doğduğu kültürün sosyal ve iktisadi özelliklerine uygun olduğu söylenebilir. Bu yönde, pusulanın icadı, gemi teknolojilerinin ilerlemesi, altına ve hammaddeye olan ihtiyaç gibi etkenlere bağlı olarak bazı Avrupa ülkelerinin dışa açılmasıyla merkantilizm akımı ortaya çıkmıştır.

Mezopotamya'da 3900 yıl önce başlayan sigortalama, risklerle başa çıkma yönünde en eski stratejilerdendir. M.Ö. Hamurabi döneminde, gemilerin kaybolması ihtimaline karşın risk primi içeren bottomry sözleşmeleri resmileşmiş ve Yunanlılar da bottomry uygulamıştır (Molak, 1997, s.18). On üçüncü yüzyılda ticarette yaşanan devrimler döneminde denizcilik sigorta sözleşmeleri İtalyan tüccarlar tarafından ticaretin yönetilmesinde kullanılmaya başlamıştır. Bu anlamda düzenlenen ilk sigorta sözleşmesinin 1350 yılında Palermo'da düzenlendiği bilinmektedir. Risk kelimesinin tarihsel süreçteki kökenini oluşturan sarp kayalık anlamı ile denizlerde karşılaşılan tehlike anlamı denizcilik sigortası sözleşmelerinde birleşerek daha sonraları yenidünyanın ve Amerika'nın fethedilmesi sürecinde daha yoğun şekilde kullanılan bir kelime olmuştur (Dinçer, 2017).

Oxford sözlük, "risk" kelimesinin kökenini 17. yüzyıl ortalarına dayandırarak, Fransızca risque (isim), risquer (fiil), İtalyan risco 'tehlike' ve rischiare 'tehlike altında' şeklinde tanımlanmıştır (https://en.oxforddictionaries.com/definition/risk). Ayrıca "risk" kelimesi İngilizce yazılı bir metinde ilk olarak 1728 yılında kullanılmıştır. "Risk alan" şeklinde ilk kullanım 1892, "risk faktörü" şeklindeki ilk kullanım 1906, "risk yönetimi" şeklinde ilk kullanım da 1963 yılında gerçekleşmiştir. Türkçe'de ilk kullanım ise 1932 yılında "… *muamelelerinde risk nispetleri daha az olmuş, daha ucuz kredi yapmak imkânı elde edilmiştir*" şeklindedir (http://www.nisanyansozluk.com).

Her organizasyonun bir var oluş amacı vardır. Özel sektördeki şirketlerin var oluş amaçları genel olarak yapılan faaliyetler neticesinde kar etmek olurken, kamu sektörü için genel amaç yapılan faaliyet ve hizmetlerden kamunun bir fayda sağlamasıdır. Bireysel, toplumsal, özel, kurumsal, ticari vb. tüm alanlarda geleceğe

yönelik çok sayıda belirsizlik söz konusudur ve bu belirsizliklerin niteliği olumlu da olabilir, olumsuz da olabilir. Demirel ve Taner (2009, s.128)'e göre, belirsizlikler ve krizler doğası gereği, sistemleri hazırlıksız bir şekilde yakalamak isterler. Problemli alanlarda çözüm üretebilmek için ne yapılabileceği hususunda ayrıntılı olarak düşünülmesi gerekir. Olasılıkların gerçekleşme derecesini belirleyerek başa çıkma yolları bulabilmek için gayret göstermek ve ortaya çıkabilecek yeni sorunlara da yanıt bulunması gerekmektedir. Bu nedenle, muhatap olduğumuz yeni durumlara karşı en doğru eylemleri seçip, ortaya çıkabilecek olumsuzlukları asgariye düşürerek, bu yeni durumların olumlu etkilerinden azami şekilde faydalanmak için; gerçekleşme ihtimali olan olumsuzluklara karşı önceden hazırlık yapılmalıdır (Derici vd., 2007, s.167).

Tam da bu noktada karşımıza TDK sözlükte "zarara uğrama tehlikesi" olarak tanımlanan risk kavramı çıkmaktadır (https://sozluk.gov.tr/?kelime=risk). Risk ile ilgili birçok alanda çalışma ve tanımlama yapılmış olmasına rağmen, herkesçe kabul gören, genel geçer ortak bir tanımı yoktur. Aşağıda risk ile ilgili farklı tanımlara yer verilmiştir:

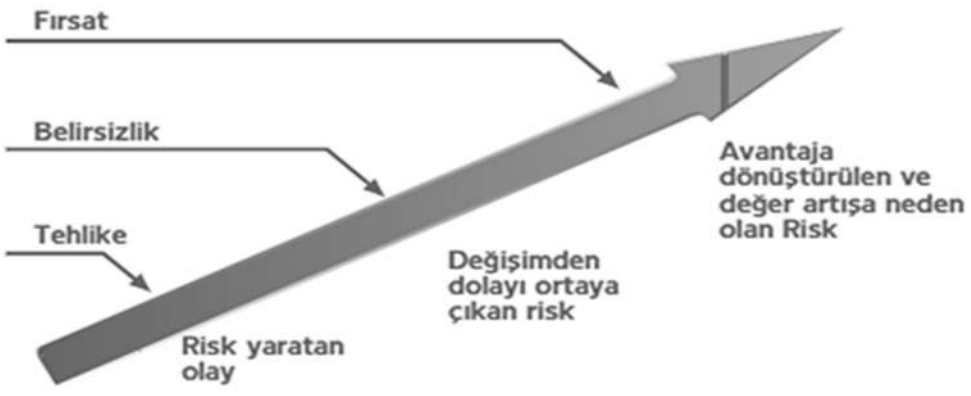
- Risk en basit tanımı ile kayıp ihtimalidir (Kızılboğa, 2012, s.96).
- Gerçekleşeceği tahmin edilse de; ne zaman ya da ne şekilde gerçekleşeceği kestirilemeyen, istenmeyen olaylardır (Kayahan, 2010, s.5).
- Bir olay neticesinde oluşan olumsuz sonuçların bileşkesidir (Uzunçıbuk, 2005).
- Organizasyonun hedefine ulaşması açısından gerçekleşme potansiyeli bulunan bir durumun olasılık ve etki ifadesidir (Hardy, 2010, s.11).
- Kişilerin, sistemlerin, kurumların ve devletlerin var olma nedenini ve stratejileri başarılı bir şekilde yönetmelerini etkileyebilecek her türlü olay risk olarak tanımlanabilir (Küçükşahin vd., 2009, s.12).
- Risk zararlı veya istenmeyen bir şey olabilme ihtimalidir (Six ve Kowalski, 2005, s.2).
- Risk; hedeflere ve amaçlara ulaşılmasını etkileyebilecek bir olayın oluşup oluşmamasına ilişkin belirsizliktir (IIA, 2012).

Bazı kaynaklarda, riske ilişkin iki farklı anlam atfedilmektedir. Bunlardan ilkine göre risk bir olayın tesadüfe bağlı olası sonuçların çeşitlemesidir. İkincisi ise oluşabilecek zararların belirsizliği ile ilişkilidir. Griffiths (2005, s.17)'e göre

değişken bir tehdit olan risk organizasyonun amaçlarına ulaşmasını engelleyecek olan belirli olaylarla ilgilidir. Simmons (1995)'a göre de, risk kavramı geleceğe odaklanarak oluşabilecek tehditleri, potansiyel sorunları ve tehlikeleri işaret eder ve risk, belirlenen sonuçlara ulaşma yolunda istenmeyen bir durumun oluşma ihtimali ile bu ihtimalin gerçekleşmesi halinde sonuca etkisinden oluşur (Akt: Korkmaz, 2011, s.63).

Yapılan bu tanımlamalar doğrultusunda genel kabul gören standart bir risk tanımının olmadığı ancak yapılan tanımlamaların çoğunluğunda belirsizlik, kayıp, tehdit, tehlike ve fırsat kavramlarının ortak olarak kullanıldığı, işletmeler açısından ise organizasyonun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesine engel olacak her türlü olumsuz durum ya da tehlikenin risk olarak tanımlandığı görülmektedir.

Risk kavramıyla ilgili çoğu kaynakta zararla sonuçlanabilecek durumlara odaklanılmıştır ve kazanç sağlayan olaylara fazla değinilmemektedir. Risk kavramı aslında geniş anlamda tehdit ve olumsuzluklarla beraber fırsatları da kapsamaktadır (Alberts ve Dorofee, 2009, s.15). Beklenmeyen durum kaynaklı riskler tehlikeyi, değişim kaynaklı riskler belirsizliği, bu riskleri organizasyon lehine kullanabilme yeteneği ise elde edilebilecek fırsatları ifade etmektedir (Keskin, 2006, s.16). Buradan olumsuz olasılıkların risk kavramıyla, olumlu olasılıkların ise fırsat kavramıyla ilişkilendirilmekte olduğu söylenebilir. Yeni risk anlayışındaki bazı kavramların sembolize edilmiş hali Şekil 2.1'de gösterilmektedir.



Şekil 2.1. *Yeni Risk Anlayışı* (Kaynak: PricewaterhouseCoopers, 2006, s.8)

Hangi iş yapılırsa yapılsın risk kaçınılmazdır ve bütün risklerin ortadan kaldırması mümkün değildir. Bu nedenle kurumlar ya da işletmelerin; hedeflerine

ulaşabilmek, başarılı olabilmek ve hayatta kalabilmek için risk almaları gerekmektedir (Six ve Kowalski, 2005, s.2; Keskin, 2006, s.16). Bu açıdan tüm risk türlerinde göz önünde bulundurulması gerekli olan temel husus, olayların gerçekleşme ihtimalleri ile bu olaylar sonucunda ortaya çıkan fırsatların veya başarıyı etkileyecek tehditlerinin farkına varılmasıdır (Yılmaz, 2007, s.39).

Tüm kuruluşlar, herhangi bir nedene bağlı oluşan krizlerle başa çıkabilmek için hazırlıklı olmaları gerekir. Kurumda alınacak olan her karara bağlı oluşacak risklerin belirlenmesi, bu risklere karşı tedbirler alınması ve sonucunda elde edilecek getirinin üstlenilen riske karşılık yeterli olup olmadığının belirlenmesi önemlidir (Tüzün, 2002, s.26). Organizasyonlar için de bireysel hayattakine benzer şekilde ileride gerçekleşebilecek her türlü durumla ilgili risklerin üstlenilmesi, zarar boyutunun asgariye, faydaların ise azami seviyeye çıkarılabilmesi, bu olayların erken fark edilmesine ve en uygun eylemlerin hazırlanmasına bağlıdır (Derici vd., 2007, s.154). Bu açıdan Crouhy vd. (2000, s.129)'ne göre risk, başarılı bir yönetim için kritik öneme sahip bir anahtardır.

Kurumların yönetilmesinin en kısa tanımı konulan hedeflere ulaşabilmek için çeşitli faaliyetleri gerçekleştirmektir. Bu anlamda amaçlanan her ne olursa olsun hedeflere ulaşılması yolunda çok farklı risklerle karşılaşılabilir. Bu durumda, yönetsel işlevler devreye sokulup, amaçlara ulaşma ihtimali yükseltilerek risklere karşılık verilmelidir (Management of Risk, 2001, s.2). Deprem sel, yangın gibi beklenmedik doğal afetlerden kaynaklanan riskler, oluşabilecek zararlara karşı önlem alınmasını gerektirirken, belirsizlikten kaynaklanan risklerin yönetilmesinde riskin boyutu ile oluşma ihtimalinin birlikte tahmin edilebilmesi gerekir. Örneğin, yeni bir ürün piyasaya sunulduğunda, ürünün tutulmaması, yapılan yatırımların boşa gitmesi ve zarar edilmesi anlamına gelirken, ürünün benimsenmesi, bu ürünün taklidi yapılıp piyasaya sürülene kadar üreticisine önemli fırsat ve kâr olanağı sağlar (Tüzün, 2002, s.26). Dolayısıyla kazanç ve kayıp oluşturan belirsizlikler ile başa çıkabilmek için bazı seçimler yapmak ve kararlar almak gereklidir. Bu bakımdan risk bir kader değil, bir seçimdir. Cesaret ederek yaptığımız eylemler aslında seçimlerimizde ne kadar özgür olduğumuza bağlıdır. Yani risk algısı sosyo-psikolojik yönü olan bir süreçtir (Bakkal vd., 2016, s.39).

Literatürde risk tanımlaması yapılırken değişik kavramlarla ilişkisi incelenmiş ve farklı yönlerden tanımlamaları yapılmıştır. Yapılan tanımlardan da

anlaşılacağı üzere risk kavramı ile belirsizlik, olasılık, fırsat, tehdit ve karar verme gibi kavramlar çeşitli yönlerden örtüşmektedir. Bu bakımdan risk kavramı ile bu kavramların örtüştüğü ve ayrıldığı yönler aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

2.1.2. Risk Kavramı ile Diğer Bazı Kavramlar Arasındaki İlişki

Her tip ve büyüklükteki organizasyonlar, kısa ve uzun vadede koymuş oldukları hedeflerini başarıp başaramayacakları hususunda belirsizliğe sebep olan faktörlerle karşı karşıyadırlar. Kurum hedeflerinin üzerindeki bu belirsizlik etkisi birçok kaynakta risk olarak tanımlanmaktadır. Gottschalk ve Solli-Saether (2006, s.249) riski, karar vericilerin verdikleri kararların olası sonuçlarını ve bunlarla ilgili ihtimalleri öngörebildikleri durumlar olarak tanımlamıştır. Stratejik yönetime göre alınan kararlar ile ilgili bütün sonuçların ve olasılıkların bilinmesi çok ender rastlanan bir durum olması nedeniyle risk terimi, tahmin edilemeyen sonuçlar ve olasılıklar manasında belirsizlik terimi ile eş anlamda kullanılabilmektedir. Bu bağlamda, kuruma etki eden olayların tahmin edilemediği ve olasılık dağılımının yapılamadığı durumlarda risk ve belirsizlik kavramlarının birbirinin yerine kullanıldığı söylenebilir. Belirsizliğin gerçekleşme olasılıkları tanımlanarak riskler ortaya çıkarıldığında ise belirsizlik, riske dönüştürülmüş olmaktadır (Bakkal vd., 2016, s.38).

Yalçınkaya (2004, s.14)'ya göre risk, bir tehlikenin oluşma ihtimaliyle ilgilidir ve iki boyutu vardır. Birinci boyut; tehlike, ikinci boyut ise olasılıktır. Bu bağlamda belirsizlik kavram olarak riski kapsamaktadır ve belirsizliğinde iki boyutu vardır. Birinci boyut; bilgisizlik, ikinci boyut ise sürpriz-şoktur. Bu anlamlar ve boyutlar bize riskin ex-ante, belirsizliğin ise ex-post olduğunu açıklamaktadır. Yani risk, oluşabilecek bazı tehlikelerin gerçekleşmelerine ilişkin olasılık hesaplaması yapılarak öngörülmeye çalışılmakta ve bu hesaba göre riske maruz kalacak değerin kayıplarına karşı belirli bir maliyetle çeşitli önlemler alınabilmektedir. Belirsizlik ise ancak şok ortaya çıktığı zaman anlam kazandığı için riskten daha farklıdır. Dolayısıyla riskte öngörü ve önlem söz konusuyken, belirsizlik öngörülememekte ve önlem alınamamaktadır. Passenheim (2010, s.14)'e göre ise belirsizlik, fırsat ve tehditlerin bileşkesi riski oluşturur. Tehdit, ortaya çıkabilecek neticeler üzerinde olumsuz etkisi olan olaylardır. Fırsat ise sonuçlar üzerine olumlu etkisi olan olaylardır. Belirsizlik de tüm olumsuz ve olumlu etkilerin bir bileşkesidir. Günlük

hayatta sürekli risklerle karşılaşırız ve bu riskler bizim davranışlarımızı şekillendirir. Örnek olarak arabada emniyet kemerinin bağlanması ya da bağlamaması davranışı verilebilir. Yaygın anlayış olarak insanlar riski bir problem olarak algılarlar fakat bu doğru değildir. Risk, ilerde olabilecek olan problemlerin tahmin edilerek tanımlanmasıdır ve gerçekleşene kadar bir problem oluşturmaz.

Hillson ve Murray (2007, s.4-5)'e göre kişisel, sosyal ve iktisadi alanlarda sıklıkla kullanılan risk terimi, bu alanların her birinde farklı anlamı ile kullanılmaktadır. Bu farklı anlamlara rağmen riskin iki özelliği tüm alanlarda ortak kabul görmektedir. Bunlardan birincisi riskin belirsizlik ile ilişkili olması, ikincisi ise riskin sonuçlarının olmasıdır. Risk ile belirsizlik arasında ilişki olmasına rağmen aynı şey değildirler. Risk ile belirsizlik arasındaki temel farklılık sonuçların düşünülmesi hususunda ortaya çıkmaktadır. Sonucu olmayan belirsizlik risk doğurmayacağı için riskin en basit tanımı 'önem taşıyan belirsizlik' olarak yapılabilir. Bu bakımdan, risk ile hedefler ilişkilendirilmek suretiyle anlamlandırılabilir.

Yalçınkaya (2004, s.9) belirsizlik ile risk arasındaki farkın kaynağının bilgi durumu olduğunu, riskte bilgi daha fazla iken, belirsizliğin bilgisizlikten kaynaklandığını, geçmişe ilişkin deneyimler ve yapılan istatistiksel olasılık hesaplarının risk ile ilgili bilgiyi oluşturduğunu, belirsizliğin felsefî düzlemde kalmasına neden olan ve belirsizliğe karakter kazandıran ana bileşenin ise bilgisizlik olduğunu belirtmektedir. Buna göre belirsizliğin ölçülemez ve öngörülemez olmasının sebebi bilgisizliktir. Bilgisizliğin nedeni ise henüz durulaştırılamamış bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır ve belirsizliği adeta basite indirgemektedir. Riskin kavramsal temellerinin daha belirgin olması da toplumda riskin daha sık kullanılmasına ve belirsizlik kavramının felsefî düzlemde kalmasına neden olmaktadır. Riskin kavramsal temellerinin daha belirgin olmasının nedeni ise güvenlik gibi sosyo-ekonomik bir dayanağının olması ve bu durumun toplumsal zeminde karşılık bulması nedeniyledir. Bu bağlamda kesin bilgi sahibi olamadığımız için geleceğin belirsiz olduğu, ölçümü yapılabilen belirsizliğin risk olarak ifade edildiği, belirsizlik yoksa risk de olmayacağı söylenebilir (Altıntaş, 2018, s.15). Tablo 2.1'de risk ile belirsizlik arasındaki farklar listelenmektedir.

Tablo 2.1.

Risk ile Belirsizlik Arasındaki Farklar (Kaynak: Kara, 2011, s.63)

Risk	**Belirsizlik**
Ölçülebilir	Ölçülemez
İstatistiksel değerlendirme	Sübjektif olasılık
Makul veri	Kişisel kanaatler

Cooper vd. (2005, s.3)'ne göre risk belirsizliğin sonuçlarına maruz kalmaktır. Risk bir kayıp ya da kazanç olasılığını veya istenilen ya da planlanan bir çıktı üzerinde değişimi içerebilir. Bu çıktı, belirli bir eylem planlandığı şekilde devam ederken ortaya çıkan belirsizliğin bir sonucu olarak oluşur. Sonuç olarak riskin iki unsuru vardır, bir şeyin olma olasılığı ve eğer bu şey olursa bunun sonuçları ve etkileridir. Pehlivanlı (2010)'da belirsizliğin bazen herhangi bir etkiye sebep olmayabileceğini fakat riskin en önemli sonucunun etkisinin boyutu olduğunu belirtmektedir. Bunun sebebi, belirsizlik durumlarında meydana gelebilecek olayların gerçekleşme ihtimali bilinmiyorken, risklerin olasılıkları öngörülebilmektedir. Dolayısıyla belirsizlik kavramı ile risk kavramının aynı şekilde algılanması doğru değildir.

Bazı kaynaklarda risk kavramının olumlu sonuçlarının da olabileceği belirtilmekte fakat çoğu kaynakta riskin olumsuz olarak algılandığı ve kullanıldığı vurgulanmaktadır (Hopkin, 2010, s.11-12). Günlük yaşamda risk terimi çoğunlukla refahı tehdit eden olaylar olarak kullanılmakta ve iyi sonuçlar ile ilişkilendirilmemektedir. Genellikle, mutlu sonuçlar için şans ve olasılık terimleri kullanılmaktadır. Risk bize muhtemel zararı ve kaybı çağrıştırsa da tercihlerimizi doğru olarak yaparsak riskler farklı fırsatları elde etmemizi sağlayabilir. Yüksek kazanç tercihimize bağlı olarak zarar olasılığı da artarak riskin düzeyi yüksek olur. Düşük risk şemsiyesi altında tercihlerimizi gerçekleştirdiğimizde ise kazanç ve kayıplarımızın çok fazla dalgalanma göstermeden ortalama bir seyir bekleyebiliriz.

Risk, geleceğe yönelik gerçekleşme ihtimali olan bir olaydır ve şimdi ile ilgili değildir. Çünkü bir olay olduğunda, artık bir risk değil gerçeklik haline gelmiştir. Risk, mutlak ve kesin şekilde ölçülebilir bir kavram değildir ancak konuya iyi hâkim olan bir uzmanlık bilgisi ve tecrübesi sayesinde yapılacak istatistiksel hesaplamalara dayanan muhakeme ile değerlendirilebilir. Risk, tehlike ve tehdit

kavramları günlük hayatta sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Popüler kullanım için bu durum yeterli olsa da risk yönetimi literatürü kapsamında değerlendirildiğinde tehdit ve tehlike kelimeleri, yalnızca potansiyel bir durumun varlığını tarif eden oldukça yalın terimlerdir (Tekşen, 2014, s.15-16).

Bitner ve Skjong (2009, s.277)'e göre risk, etkisi olan ve beklenen kayıp ihtimalini ifade eder. Moneim (2005, s.3)'de riski projenin tanımlanan hedeflerine ulaşabilmesini olumsuz yönde etkileyebilecek potansiyel bir problem ya da durum olarak tanımlamaktadırlar. Bir yatırım ile ilgili risklerin hesaplanması yatırımın başarısız olma riskini ortadan kaldırmaz. Ancak yönetimin riskleri tanımlayıp, bilmesi yatırım konusunda daha bilinçli kararlar vermesini sağlar. Belirsizlikler çoğu zaman gerçek durumu bulanıklaştırarak yöneticileri yanlış kararlar almaya sevk eden bir tuzak olabilir. Riskler belirlenip, hesaplanarak bu bulanıklık ve belirsizlik ortadan kaldırılabilir.

Besio vd. (1998, s.300) yaptıkları çalışmada riski; "Risk = H x V x E" şeklinde formülleştirerek açıklamaktadırlar. Formülde "H" (hazard) tehdit, "V" (vulnerability) hasar görebilirlik, "E" (element at risk) ise riske maruz kalan unsur için kullanılmıştır. Bu formüle göre risk; tehdit, riske maruz kalan unsur ve hasar görebilirliğin çarpımına eşittir. Janney ve Dess (2006, s.390)'e göre ise sonuçları bakımından risk üç gruba ayrılabilir. Bunlar, değişken olarak risk, kayıp olarak risk ve fırsat olarak risktir. Bu üç kavramın birbirleriyle ilişkileri sınırlı bir derecededir. Bir kavramı yeterli şekilde yansıtan bir boyut, diğer ikisinin bazı öğelerini de yansıtabilir. Değişken olarak risk, potansiyel sonuçların hem iyi, hem de kötü yayılması ile ilgilenir. Hem kayıp olarak risk, hem de fırsat olarak risk kararların sonuçları dışındaki konulara yoğunlaşır. Zarar olarak risk, potansiyel kayıpların olma olasılığı ve büyüklüğü ile ilgilenirken; fırsat olarak risk, işin iyi yönlü potansiyeli ile ilgilidir. Alınan her karar veya yapılan her eylem risk unsuru taşır. Risk sistemimizdeki, süreçlerimizdeki, imkânlarımızdaki ya da kaynaklarımızdaki korunmasız noktalar, tehditler tarafından kullanıldığında ortaya çıkar.

Oxford sözlük "tehdit" kelimesini; *"Zarar ya da tahribata yol açabilecek bir şey ya da kişi"* olarak tanımlamaktadır (http://oxforddictionaries.com). Tehlike de risk oluşturan bir unsur olması sebebiyle riskle yakından ilgilidir. Zira 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu 3. Maddesinde, risk; *"Tehlikeden kaynaklanacak kayıp, yaralanma ya da başka zararlı sonuç meydana gelme ihtimali",* tehlike ise

"İşyerinde var olan ya da dışarıdan gelebilecek, çalışanı veya işyerini etkileyebilecek zarar veya hasar verme potansiyeli" şeklinde tanımlanmıştır (İSGK. Md. 3).

Geleneksel risk yönetimine göre kurumun hedeflerine ulaşması için tehdit oluşturan bir olumsuzluk olarak ele alınan risk, uzun bir dönem tehlike olarak görülmüş ve alt kademeler tarafından sıkı denetimler ile önlenmeye çalışılmıştır. Günümüzde ise üst yönetim tarafından bir fırsat olarak görülerek ölçümü yapılan ve çeşitli yöntem ve teknikler kullanılarak yönetilmeye çalışılan riskler, üzerinde uzmanlaşılması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Bakkal vd., 2016, s.40). Riskin geleneksel olarak bilinen kayıp tanımı eski bir kavram haline gelmiştir. Artık risk yeni bir tanımla, kurumun hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyen herhangi bir durum veya olay olarak tanımlanabilir. Riske ilişkin geleneksel bakış açıları ve yeni bakış açıları Tablo 2.2'de verilmiştir.

Tablo 2.2.

Riske Yönelik Geleneksel ve Yeni Bakış Açıları (Kaynak: PricewaterhouseCoopers, 2006)

Geleneksel Bakış	**Yeni Bakış**
• Risk kontrol edilmesi gereken olumsuz bir faktördür.	• Risk bir fırsattır.
• Risk organizasyonel silolarda yönetilir.	• Risk bir bütün olarak kurum çapında yönetilir.
• Risk yönetiminin sorumluluğu aşağı seviyelere delege edilir.	• Risk yönetiminin sorumluluğu üst yönetim ve kısım yönetimleri tarafından kabul edilir.
• Risk ölçümü sübjektiftir.	• Risk ölçülebilir.
• Yapılanmamış ve tutarsız risk yönetim fonksiyonları bulunur.	• Risk yönetimi bütün kurum yönetim sistemlerine kurulur.
• Yönetim kurulunun iç kontrolünü sağlayan bir denetleme komitesi vardır.	• Yönetim kurulunun, etkili risk yönetim yapısını sağlayan bir risk komitesi vardır.

Yılmaz, (2007) ve Bakkal vd. (2016, s.40)'ne göre kurumlar ve işletmeler riske maruz kalmayı göze alırlarken, mutlaka getireceği fırsatları da değerlendirmelidirler. Kurumsal ya da kişisel olarak elde edilecek bir fırsat veya avantaj yoksa riskli faaliyetlere girmenin ve sürdürmenin de bir anlamı yoktur. Bu açıdan kazanç ve risk birbirlerini tamamlayan kavramlardır ve biri varsa diğerine

katlanılır. Tabi burada riskleri fırsatlara dönüştürmek için bilinçli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Zaten fırsatın tanımı bir olayın istenen olumlu sonuçlarının gerçekleşme olasılığı şeklinde yapılmaktadır. Yani risklere doğru zamanda yapılan müdahale ile kazanca dönüştürülmesi gerekmektedir. Burada kritik nokta, geleneksel bakış açısıyla risklerin tamamını bir kayıp olarak görerek enerjinin büyük bölümünü bu risklere çare bulmaya çalışmak yerine, riskleri zamanında tespit edip gerekli önlemleri alarak fırsata dönüştürebilmektir.

Gerçekleşen riskler artık risk olmaktan çıkar ve probleme dönüşürler. Bütün faaliyetlerde riskler vardır ve bu riskler eninde sonunda ele alınır. Bazıları ortadan kalkar, bazıları dikkat gerektiren problemlere dönüşür ve birkaç tanesi de yapılan faaliyeti mahveden krizlere dönüşebilir (Moneim 2005, s.3). Kriz, kurum faaliyetlerini ya da çalışanlarını olumsuz olarak derinden etkileyen beklenmeyen durum ve koşulların aniden ortaya çıktığı durumdur. Olayların oluşmadan önceki durumunda bir risk söz konusu iken, kriz olayların oluşmasından sonraki durumu göstermektedir. Her riskin bir krize dönüşeceğini söylemek doğru değildir. Çünkü modern risk yaklaşımına göre, tehdidi barındıran bir risk olabileceği gibi fırsatı da doğurabilecek türde bir risk söz konusu olabilecektir (Bakkal vd., 2016, s.41). Risk yönetiminin amacı bu risklerin krize dönmesini engellemektir.

Kriz test edilme zamanı ya da olağan üstü olay anlamında da kullanılabilmektedir. Krizler kişisel ya da sosyal seviyelerde olabilirler. Kriz bir insanın hayatındaki travmatik ya da stresli bir değişim; politik, sosyal, ekonomik ya da askeri konularda dengesiz veya tehlikeli bir sosyal durum ya da geniş ölçekli ekolojik bir olay olabilir (Goel, 2009, s.1). Bu durumda her riskin gerçekleşmesi neticesinde kriz yaşanmayabilir. Diğer taraftan risk ve krizin yönetilmesi de farklılık taşımaktadır. Bakkal vd., (2016, s.41)'ne göre risk yönetimi olumsuz koşulları önlemek suretiyle etkisinin azaltılması ve fırsatları yakalamakla ilgili iken, kriz yönetimi olumsuz sonuçların etkisinin ortadan kaldırılmasını ya da minimize edilmesini amaçlayan karar ve eylemler dizisidir. Ayrıca, risk yönetimi proaktif bir yapı arz ederken, kriz yönetimi reaktif bir yapıdadır.

Zdziarsk vd. (2007, s.30)'ne göre bir kurum ya da örgütsel yapının krizi nasıl tanımladığı, krize karşı oluşturduğu yönetim sistemi üzerinde etkilidir. Çünkü bu tanım, kriz yönetim planlarının ne zaman ve nasıl işleme konulacağı, kimler

tarafından nasıl uygulanacağını ve krize karşı uygulanacak prosedür ve protokolleri belirlemektedir. Boin vd. (2005, s.1)'ne göre ise kriz zamanlarında insanlar yöneticilerinden krizin oluşturduğu tehditleri ortadan kaldırmasını ya da en azından bu kriz sonucunda oluşacak zararı en aza indirmesini beklerler. Çünkü böyle durumlarda yöneticiler, liderlik becerilerini kullanarak krizden kurtulma yolları konusunda çalışanları yönlendirmeli, neyin yanlış gittiğini ve neyin sonucunda bu krizin oluştuğunu açıklamalıdırlar. Ayrıca yöneticiler faaliyetlerin normal bir şekilde devam etmesi için ikna yöntemlerini kullanarak krizin bir daha tekrar etmeyeceği konusunda çalışanları rahatlatmalıdırlar.

Yönetim, önceden belirlenen amaçlara ulaşmada çeşitli sorunlar ile karşılaşmakta ve bu sorunlar yöneticileri çözüm yollarını araştırmaya ve bulmaya, yani onları seçenekler arasında bir karara varmaya sevk etmektedir. Karar verme en yalın biçimi ile çeşitli alternatiflerden birini tercih etme anlamına gelmekte ve geleceğe yönelik alınacak kararlarla birlikte risk ve belirsizlik kavramları ortaya çıkmaktadır. Derici vd. (2007, s.153)'ne göre karar verme, eldeki imkân ve fırsatları göre sorun çözme sürecidir. Bu süreçte kurumun hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirdiği faaliyetleri engelleyen olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve olumlu koşullar sağlamaya çalışılması aşamalarını kapsamaktadır.

Damodaran (2008, s.3-4)'a göre risk insanların gerçekleştirdiği çabaların bir parçasıdır. İnsanlar sabah uyandığı andan itibaren, okul ya da işe giderken araba kullanırken ya da toplu taşıma ile yolculuk ederken, akşam yataklarına dönenene kadar ve bundan sonrasında bile farklı derecelerde risklerle karşılaşırlar. Risk üzerine çalışma yapmayı ilginç kılan ise bu risklerden bazıları tamamen insanların kontrolü dışında gerçekleşirken, bazılarında ise kişiler kendi isteğiyle risk oluşturmakta (otoyolda hız yapmak ya da kırmızı ışıkta geçmek vb.), hatta bunlardan heyecan duymaktadırlar. Bu risklerden bazıları önemsiz gibi görünse de bazıları insan hayatında önemli etkiye sahiptir. Mağara adamının aletleri icat etmesinden gen tedavilerine kadar insan uygarlığının gerçekleştirdiği her büyük ilerleme, birilerinin mevcut durumu değiştirmek için risk alması ile gerçekleşmiştir.

Heyman vd. (1998, s.1296) ise risk unsurları için iki bakış açısı getirmiştir. Bu bakış açılarından ilkinde; olaylar, zorluk, belirli zaman aralıkları, olasılık gibi unsurlar varken diğerinde; kategorileşme, değerler, zaman dilimleri ve umutlar gibi bizim dünyayı anlama ve algılama şeklimiz vardır. Aven (2010, s.16)'e göre de,

beklenen değer ile gerçek sonuçlar arasında ciddi farklılıklar olabilir ve bunun da iki temel nedeni vardır. Birincisi, sonuçlar çok uç noktalarda olabilir. İkincisi ise, olasılık dağılımının gelecekte beklenen sonuçlardan aşırı derecede farklılaşabilmesidir. Örneğin, bir oyun sonucunda kazanılacak milyon dolarlar düşünüldüğünde, bunu kazanma olasılığı finansal durumu iyi olan ve bu miktarda ilave bir para hayatını çok daha iyi hale getirmeyecek biri için önemli görülmeyebilir. Bu yüzden, oyunu oynama kararı tatmin olma, yararlılık ve isteklilik gibi açılardan da ele alınmalıdır. Clegg (2002, s.44) ise riskin modernleşme dönemi sürecinde ortaya çıktığını ve 18. Yüzyıldan beri ekonomik ve ticari konuşmaların merkezinde yer aldığından bahsetmiştir. Yeni politik ekonomide, risk terimi kâr ile ilişkilendirilmiştir ve girişimciyi kapitalist toplumdaki erdemli bireyselciliğe model olarak öne sürülmüştür. Bir girişimcinin yatırım yapması, kazanılacak olan herhangi bir *"kâr"*ın kaynağı olarak görülmüş ve daha yüksek oranda risk, daha yüksek oranda olası kâr mantığı oluşmuştur. Yalçınkaya (2004, s.10)'ya göre ise çoğu kere aynı anlamdaymış gibi algılanarak birbirinin yerine kullanılabilen risk ve korku kavramları ayrı olarak değerlendirilmelidir. Çünkü bu kavramların farklı olduklarını gözden kaçırdığımızda doğru çözümleme yapamayız. Bu bağlamda karar alınarak eyleme geçilmiş ise riskten söz edilebilir, aksi takdirde risk değil korku söz konusudur.

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere risk kavramının olasılık, belirsizlik, tehdit, tehlike, fırsat, karar verme, kâr ve korku gibi birçok kavramla ilişkisi bulunmaktadır. Aşağıda risk türleri ve bu risklerin sınıflandırılması ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

2.1.3. Risk Türleri

Kurumlar, işletmeler ve okullar her dönemde çok geniş bir yelpazedeki risklere maruz kalabilirler. Bunlara örnek olarak; öğrenci, öğretmen, yönetici ve personel sorunları, doğal afetler, kazalar, yaralanmalar, çalışan tazminatları, hizmetlerin duraksamaya uğraması, toplu gıda zehirlenmesi, mal tahribatları, çevresel sorunlar ve buna benzer riskler verilebilir. Bu riskler kendi içlerinde çok farklı şekillerde sınıflandırılabilir fakat bu sınıflandırmalar yapılmadan önce riskler temelde doğal risk ve kalıntı risk şeklinde ikiye ayrılmaktadır.

a. Doğal Risk (Inherent Risk): Her faaliyet sürecinde doğası gereği belirli bir düzeyde mutlaka bir risk bulunur. Doğal riskler faaliyete herhangi bir müdahale yapılmadan önceki süreçlerin doğalarında var olan doğal, içsel risk seviyesidir. Kurumda iç kontrol önlemleri yok sayıldığında doğal risk, önemli hatalardan kolayca etkilenilmesi durumudur. Doğal risk belirlenirken; işin mahiyeti, varlıkların kötüye kullanılma şüphesi, hatalarla ilgili faktörler, önceki denetim sonuçları, olağandışı işlemler, işlem kayıt süreçleri, örneklem kütlesi ve benzeri faktörler dikkate alınmalıdır.

b. Kalıntı Risk (Residual Risk): Her işlem süreci için tasarlanan iç kontroller uygulandıktan sonra bile mevcut olan ve artık risk şeklinde tanımlanan bir miktar risk artakalmaktadır. Başka bir ifadeyle olumsuz bir durumun oluşma ihtimalini ve etkisini azaltmak amacıyla, riskleri karşılamaya yönelik gerçekleştirilen kontrol faaliyetleri de dâhil alınan önlemlerin sonrasında artakalan risktir. Risklerin boyutu; oluşma sıklıkları ve oluştuğunda yaratacakları hasarların bileşkesi olarak ölçümlenmektedir (Keskin, 2006; Yazgılı, 2011). Ölçümü yapılan riskler, uygun iç kontrol uygulamaları ile kontrol altına alınarak asgari düzeye indirilmeye çalışılır.

2.1.4. Risklerin Sınıflandırılması

Risklerle ilgili birbirinden farklı çok sayıda risk sınıflandırması yapılabilir. Kurumun faaliyet alanına ve içinde bulunduğu sektörün yapısına göre stratejik riskler, operasyonel riskler, faaliyet riskleri, yasal riskler, piyasa riskleri, kredi riskleri, uygunluk riskleri, bilgi riskleri, sistematik riskler, ülke riskleri, çevresel riskler, doğal riskler, temel iş riskleri, kontrol riskleri, denetim riskleri, finansal raporlama riskleri, fiyat riskleri gibi birçok risk sıralanabilir. Bu nedenle her kurum kendi faaliyet alanına ve ihtiyaçlarına uyacak farklı risklere odaklanmalıdır. Risklerin sınıflandırılmasında birçok yol bulunmasına rağmen literatürde en çok kabul gören önemli bazı risk türleri aşağıda sıralanmıştır.

a. Stratejik riskler: Sosyal, ekonomik, politik ve sektördeki diğer değişimlerden kaynaklanan, önceden öngörülemeyen, kurumun varoluş sebeplerini ve hayatta kalma gücünü tehdit eden, kısa, orta ve uzun vadede kurumların hedeflerine ulaşmasına engel teşkil eden yapısal risklerdir. Stratejik riskler, sektördeki değişime ayak uyduramamaktan ya da kurumsal kararlardaki hatalardan

kaynaklanabilir (Emhan, 2009, s.214). Bu riskler kendi içinde sosyal, politik, müşteri kaynaklı ve ekonomik riskler şeklinde farklı türlere ayrılabilir.

b. Operasyonel riskler: Kurumda yürütülen günlük faaliyetler esnasında yönetim ve çalışanların karşılaşabileceği kuruma maddi veya manevi zararı olabilecek risklerdir. İç kontrollerdeki aksaklıklara bağlı olarak hata, suiistimal ve usulsüzlük yapılması, yönetim ve çalışanların kurallara uygun hareket etmemesi ve bilişim sistemlerinin aksaması ya da hata yapması sonucunda oluşabilecek risklerdir (TÜSİAD, 2008). Her kurumda operasyonel risklere yol açan unsurlar kurumun faaliyetlerine ve içyapısına göre farklılık arz edebilmektedir.

c. Finansal riskler: Finansal riskler, kurumun sahip olduğu kaynak ve varlıklar açısından mali kayba uğrama olasılığı bulunan kredi, nakit, likidite sıkışıklığı, finansal planlama, emtia fiyatları, bütçe kontrolü veya yetersiz izleme ve raporlama kaynaklı risklerdir. Finansal riskler kurumun finansal tercihleri ve pozisyonuna bağlı oluşan risklerdir (Griffiths, 2005, s.23). Kurumlar, bu riskleri sürekli kontrol etmeli, izlemeli ve etkilerini ölçmelidir. Kurumda masraf kalemlerini artıracak ya da gelirleri engelleyecek riskler de bu grupta yer alır.

d. İtibar riski: Kurumların isimlerinin karışabileceği potansiyel her türlü olumsuz durum kurum için itibar riski oluşturur. Günümüzde doğruluğu teyit edilmeden dijital ve sosyal medya platformlarında dolaşıma sokulan bilgiler kurumlar için ciddi itibar riskleri barındırmaktadır.

e. Bilgi teknolojileri riskleri: Bilişim sistemlerine ait yazılım, donanım, bilgi depolama ve iletişim araçlarındaki aksaklıklardan ya da yetersizliklerden kaynaklanan risklerdir. Gelişen teknoloji ile birlikte kurumların her türlü iş ve işlemlerinde, eskisine nazaran teknoloji daha çok kullanılır hale gelmesi nedeniyle hem bireysel hem de kurumsal olarak internet ve bilgi teknolojileri sistemlerine daha fazla bağımlılık söz konusudur. Bu duruma bağlı olarak da bu tür risklere maruz kalma düzeyinde günden güne artış gözlenmektedir.

f. Yasal düzenleme ve dış çevre riskleri: Kurumlarca yürütülen tüm iş ve işlemler yürürlükte olan yasal mevzuat kapsamında yürütüldüğü için ulusal ve uluslararası düzenleme otoritelerinin yeni kanun çıkarması ya da var olan kanunları değiştirmesinden kaynaklanabilecek risklerdir.

Bu kapsamdaki riskler kurumun faaliyetlerinden bağımsız şekilde oluşmasına rağmen kurumu etkileyen risklerdir. Yapılan faaliyetler ve işlemlerde yanlış veya eksik yasal bilgi nedeniyle zarara sebep olunması ve kurumun hukuki yaptırımlarla karşı karşıya kalmasını ifade etmektedir (Bakkal vd., 2016, s.43). Bu risklere örnek olarak; yasal düzenlemeler, çevre kirliliği, doğal afetler, müşteri eğilimleri, arazi kullanım hakkı, politik, sektörel ve ekonomik değişiklikler verilebilir.

g. Birey temelli (personele bağlı) riskler: Daha çok kurumda çalışan personelin yaptığı işin uzmanı olmaması nedeniyle oluşabilecek risklerdir. Bazı durumlarda kilit öneme sahip görevlerde bulunan personelin kurumdan ayrılması ile o görevi yürütecek yetkin personelin bulunamamasıyla da ortaya çıkar. Bu riskler çalışanların yapacakları iş için yeterli yeteneklere sahip olmaması, ihmal, unutma veya kasıtlı olarak görevlerini tam olarak yerine getirmemelerinden kaynaklanan insan faktörüne bağlı olarak ortaya çıkar. Kurumlar, çalışanları motivasyon ve eğitim ile destekleyerek, hataları asgariye indirmek için sürekli kontrol sistemlerini geliştirmelidirler.

Literatürde bu risklerin haricinde yalın risk ve spekülatif risk (Banks, 2004, s.3-4), doğal risk ve imal edilmiş risk (Giddens, 2000, s.222) ve bunlara benzer farklı risk sınıflandırmaları da bulunmakla birlikte bu çalışmada en çok kabul gören risklerin tanımları verilmiştir.

2.1.5. Risk Yönetimi

Risklerin kaynağı, gelecekteki bilinmeyen olaylar ve kurumun faaliyet gösterdiği alandaki belirsizliklerdir. Bu nedenle faaliyet gösterdikleri alana göre gereksinimleri doğrultusunda farklı risklere odaklanan kurumların belirsizliklerin vereceği kaybı en aza indirebilmek için etkin bir risk yönetim sistemine ihtiyaçları vardır. Burada hangi risklerden kaçınılabileceği, hangilerinin engellenebileceği, hangi risklerin üstlenilebileceğine karar vermek risk yönetiminde en kritik süreci ifade etmektedir. Gelecekte ortaya çıkması muhtemel risklerden olumsuz şekilde etkilenmemek için gerekli tedbirler alınarak bu riskler yönetilmeli ve fırsata dönüştürülmelidir. Aksi halde belirsizliklerin oluşturduğu krizlerin ve risklerin olumsuz etkisi fazla olmaktadır (Demirel ve Taner; 2009, s.128). Kurum ve işletmeler için risk yönetimi, geleceğe yönelik stratejileri ve planları

engelleyebileceği düşünülen etkileri ortadan kaldırmanın en önemli yolu olarak görülmektedir.

Bolgün ve Akçay (2009, s.44)'a göre kurumlar rekabetçi özelliklerini üst düzeyde tutmak için farklı sonuçlar doğurabilen inisiyatifler alma durumunda kalmaktadırlar. Bu sonuçların gerçekleşme ihtimalleri de kurum faaliyetlerinin gerçekleşmesi esnasında oluşabilecek riskleri belirlemektedir. Kurumların faaliyet ve hizmetlerini aksatacak, güvenilirliğini zedeleyecek faktörlerin belirlenmesi ve yönetilmesi, temel stratejilerinin gerçekleştirilebilmesi açısından elzemdir. Bu anlayış ve yaklaşım "Risk Yönetimi" kavramını ortaya çıkarmıştır (Fıkırkoca, 2003; FERMA, 2014). Risk yönetimi, kurum ve işletmelerin kâr edecek şekilde faaliyetlerine devam edebilmesi için gerekli olan düzenlemeleri yapmak, organizasyonun varlık ve kaynaklarının korunması sağlayarak kurumun kazanma gücünü devam ettirmek, beklenmeyen kayıpları en az maliyetle atlatabilmek için gerekli önlemlerin planlanması, yönetilmesi ve kontrol süreçlerini kapsamaktadır (Emhan, 2009, s.209).

Kızılboğa (2012, s.84)'ya göre riskleri oluşturan belirsizliklerin, kurum için olumsuz etkileri olabileceği gibi olumlu etkileri de olabilir. Bu açıdan gelecekteki belirsizliklerin yönetilmesi hususunda kritik nokta; olumlu etkileri olan fırsatları kurum lehine kullanabilecek, olumsuz etkileri doğuran risklerin de farklı yöntemlerle yönetilerek, kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlayabilecek doğru kararların alınabilmesidir. Kurumda etkin bir risk yönetimi sisteminin yerleştirilmesi, doğru kararların alınması için en önemli unsurlardandır. Bu bağlamda risk yönetimi; kurumun amacına ulaşmasına engel olabilecek risklerin belirlenerek ortadan kaldırılması ya da kabul edilebilir seviyeye düşürülmesi, kurumun başarısını artıracak fırsatlardan da istifade etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Risk yönetimini; risklerin sonucunda ortaya çıkan şoklara karşı kurumu hazırlama ve bu şokların etkilerini azaltma süreci olarak da tanımlayabiliriz. Kurumu negatif şoklara karşı dayanıklı duruma getirmek, fonksiyonel yeteneklerini arttırmak ve korumak için risk yönetimi etkin rol oynayacaktır (WDR, 2014, s.12).

Fark edilse de, edilmese de tüm kurumlarda risk yönetimi yapılır. Kimi kurumlarda risk yönetimi daha ciddi şekilde ele alınarak sistematik olarak uygulanır. Bazı kurum yönetimleri ise risk yönetimini bir sistem şeklinde uygulamamakta fakat günlük rutin kararlar alınırken riskleri de geleneksel bakış açısıyla yönetmektedirler.

İyi bir risk yönetimi, kurumu etkileyebilecek tüm risklerin tespit edilmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesini kapsayan sistematik bir yaklaşımdır ve risk yönetimi kuruma şunları sağlar (Arslan, 2008, s.20);

- İstenilen sonuçların elde edilmesi için güveni artırır,
- Tehditleri kabul edilebilir seviyede sınırlar,
- Eldeki gerekli bilgilerle fırsatlardan yararlanabilmek için kararlar alınmasını sağlar,
- Paydaşların kurum yönetimine olan güvenlerinin artmasına yardımcı olur.

Risk yönetimi aynı zamanda belirsizliklere bağlı oluşabilecek olumsuzlukları da kabul edilebilir bir seviyeye çekmeyi sağlayan bir disiplindir. Riskler, tehlikeye dönüşmeden önce belirlenerek oluşma ihtimalini düşürür ve oluştuğu takdirde ise etkilerini asgari düzeye indirecek faaliyetlerin planlanarak yürütülmesini kapsar (Spira ve Page, 2003, s.641).

Kurum hedeflerine ulaşmayı engelleyecek olan doğal risklerin tanımlanması ve yönetilmesi arasında farklar vardır. Günümüzde yönetimleri en fazla zorlayan husus, hedeflere ulaşma sürecinde üstlenilecek risk düzeyine ilişkin karar verebilmektir. Üstlenilebilecek risk düzeyi kararlarını doğru şekilde verebilmek için de kurumda risk yönetim sisteminin kurulmuş olması ve süreçlerinin sistematik şekilde uygulanıyor olması gerekmektedir (Arslan, 2008, s.79). Eğer risk doğru tanımlanarak ölçülebilirse, yönetilebilmesi söz konusu olacaktır. Yönetim, geliştirdiği kontroller sayesinde bu riskleri engelleyebilmekte, işletme amacını gerçekleştirmeden vazgeçerek riskten kaçabilmekte, sigorta vb. yöntemler kullanarak riskleri devredebilmekte veya kontroller sonucunda arta kalan riskleri kabul edebilmektedir. Bu yöntemlerin hangisini kullanacağı yönetimin sorumluluğundadır. Tüm risklerden kaçınmak ve tüm riskleri kontrol altına alabilmek mümkün olmadığı gibi tüm risklerin aynı yöntemlerle yönetilemeyeceği de açıktır (Keskin, 2006, s.6).

İşletmelerin geleneksel risk yönetimi anlayışında, karşılaşılan risklerin belirlenmesi ve bu risklerden kaçınmak için gereken tedbirlerin alınması benimsenmektedir. Bu nedenle riskleri ortaya çıkarabilecek faaliyetler için limitler konarak işletmelerin olası zarar boyutları düşürülmeye çalışılmaktadır (Keskin, 2006, s.16). Risklere müdahale edilmediği zaman bir maliyet oluşacağı gibi, bu risklere yönetmek için yapılacak müdahalelerin de bir maliyeti vardır. Burada önemli olan

husus riskleri kontrol etme için oluşacak maliyetin, söz konusu riskler gerçekleştiğinde ortaya çıkacak zararın altında kalmasıdır. Aksi halde, risk yönetimi adına yapılan müdahalelerin zararı, faydalarını geçerek istenilmeyen bir durum oluşur (Güleç ve Gökmen, 2009, s.170). Risk yönetimi ile arzu edilen hizmet ya da kazanç seviyesine ulaşabilmek için hangi risklerin, ne derecede üstlenilmesi gerektiği ve bu sürecin planlandığı şekilde gerçekleşmesinin teminat altına alınması hedeflenir. Risk yönetimi bu anlamda arzu edilen risk-kazanç dengesini sağlayabilmek için kullanılan bir araçtır (TÜSİAD, 2008, s.17).

Bir kurum ya da işletmenin; müşterilerini, kendisini ve personelini koruyabilmesi için risk yönetimi prosedürlerine uyması gerekir (Six ve Kowalski, 2005, s.2). Bu kapsamda risk yönetimi bilgiye dayalı karar vermeyi sağlayan, kurum kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını destekleyen, iyi yönetim için karar almanın ayrılmaz bir unsurudur ve temelinde bir yönetme işi olması nedeniyle yönetim fonksiyonlarının tamamı risk yönetimi için de geçerlidir (Fıkırkoca, 2003, s.14). Çağdaş yönetim fonksiyonlarını kullanan sistemli bir yönetim disiplini olan risk yönetiminin amacı, ilkeleri, önemi ve faydaları aşağıdaki başlıklar altında sıralanmıştır.

2.1.5.1. Risk Yönetiminin Amacı ve İlkeleri

Risk yönetimi önceleri salt riski azaltmak anlamında kullanılmakta iken sonraları genel olarak örgüt faaliyetlerini tamamlayan ve destekleyen stratejik bir çaba olarak kabul edilmesi gerektiği hususunda görüş birliği oluşmuştur (Özer, 2008, s.452). Riskleri tespit ederek değerlendirmeyi, risklere karşı alınacak önlemleri belirleyerek kişilerin sorumluluklarını tayin etmeyi, alınan önlemleri uygulamayı ve uygulamanın sonuçlarını izleyerek gözden geçirmeyi kapsayan bütüncül bir yönetim sistem olan risk yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Spira ve Page, 2003, s.642);

- Faaliyetlerin sürekliliğini,
- Düşük gider, yüksek kazanç elde edilmesini,
- Gelirlerde istikrarın yakalanmasını,
- Yöneticilere esnek ve rahat ortam sağlanmasını,
- Sürekli büyüme fırsatları yakalanmasını,
- Sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi ile itibar ve imajın korunmasını sağlar.

Crawford (2012, s.9)'a göre; risk yönetimi mevcut en iyi bilgiye dayanır, değer oluşturur ve korur, belirsizliği açıklayarak giderir, karar vermenin ve organizasyon süreçlerinin ayrılmaz bir parçasıdır, dinamik, tekrarlı ve değişime duyarlıdır, sistematiktir ve zamanı iyi kullanır, kurumun içinde olduğu duruma özel olarak tasarlanır ve sürekli gelişimi sağlar, şeffaf ve kapsayıcıdır, insani ve kültürel faktörleri dikkate alır.

Bu tanımlamalar ışığında risk yönetimini; risklerin belirlenmesi, analizi, değerlendirilmesi, mücadele edilmesi ve izlenmesi süreçlerinde oluşturulan sistematik yönetim politikaları ve prosedürleridir şeklinde açıklayabiliriz.

2.1.5.2. Risk Yönetimi İhtiyacı

Küreselleşen dünyada; ulusal ve uluslararası alanda önemli gelişmeler ve değişmeler yaşanmakta, ekonomik, endüstriyel, teknolojik, sosyal, siyasal ve yasal koşullar hızla farklılaşmakta, kurumlar ve işletmeler kıyasıya bir rekabet ortamına girmektedirler (Harmankaya, 2012, s.54). Sektör ayırt etmeksizin kurumlar bu rekabet ortamında ki ölümcül risklere karşı varlıklarını sürdürebilmek için risk yönetimine ihtiyaç duyar hale gelmiştir (Güneş ve Teker, 2010, s.64). Bu durum risk yönetiminin her geçen gün daha çok konuşulmasına ve daha çok araştırma yapılan bir alan haline gelmesine yol açmıştır. Zira son yıllarda risk yönetimi ile ilgili yazılan akademik makale sayısında çok ciddi artış yaşandığı görülmektedir (Bolgün ve Akçay, 2009, s.35).

Gelecekte gerçekleşecek olayların kuruma etkisi olumlu ya da olumsuz olabilir. Dolayısıyla kurum yönetimleri, faaliyetlerin sonuçlarını öngörmek, olumlu etkisi olabilecek olayları fırsata dönüştürerek kurumun lehine olacak şekilde istifade etmek, olumsuz etki oluşturabilecek durumları ise çeşitli yöntemler kullanmak suretiyle yöneterek kurumu amacına ulaştırmaya gayret etmek zorundadır (Arslan, 2008, s.19). Bu sıralanan hususlar için kurumda risk yönetim süreçlerinin doğru işlemesi gerekmektedir. Zira risk yönetiminin doğru şekilde işletilmesi, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması durumunda belirsizlik ve yetersizlik azaltılarak ekonomik büyüme sağlanacak, ayrıca belirsizliklerin kaynağına inilerek kalkınma hedeflerine daha kolay ulaşılacaktır (Erdem, 2014, s.25).

Risk yönetimine olan ihtiyacın en genel nedenleri (Eken ve Gaygısız, 2010, s.64; Bolgün ve Akçay, 2009, s.43);

- Küreselleşen piyasalarda ortaya çıkan risk yönetim ihtiyacı,
- Finansal riskler ve fırsatlara bağlı olarak beklenen getirinin giderek daha fazla önem kazanması,
- Faaliyet gösterilen piyasaların değişim dinamikleri,
- Kurumların faaliyetlerinin kesintisiz şekilde devam etmesi,
- Sürprizlerin asgari düzeye indirgenmesi,
- Yasal düzenlemelere uyum ihtiyacı,
- Büyümede sürdürülebilirlik,
- Kayıpların maliyetlerinin azaltılması,
- Sosyal sorumluluk

şeklinde sıralanabilir. Risk yönetiminde risklerin tamamen ortadan kaldırılması değil, riskler dikkatli ve sistematik bir şekilde ele alınarak, gereksiz kayıpların önlenmesi söz konusudur.

2.1.5.3. Risk Yönetiminin Önemi ve Faydaları

Risk yönetimi modern yönetim teorilerinin ulaşabildiği en etkili çözümlerdendir. Çünkü risk yönetiminde, sermaye, kâr ve riskler ilişkilendirilerek bunlar arasında en uygun dengeyi kuran bir yönetim tekniği, anlayışı ya da yaklaşımı bulunmaktadır (Üzer, 2002, s.4). Risk yönetiminin temelinde fırsatları en iyi şekilde değerlendirme, tehditleri ise asgari düzeye indirerek risklere karşı yapılabileceklerin yöntemlerini ve mantığını bize sunmaktadır (Derici vd., 2007, s.151). Bu bakımdan risk yönetimi; sadece büyük şirketler tarafından kullanılan lüks bir uygulama değil, riske maruz kalan küçük işletmeler ve hatta sıradan bireyler de dâhil herkes için önemlidir (Çipil, 2008, s.11). Bu kapsamda; kurumun iç kontrole ve risk yönetimine sahip olmasının faydaları şu şekilde sıralanabilir (Özer, 2010, s.21; Üzer, 2002, s.5; Derici vd., 2007, s.154):

- Kurumun hedeflerine ulaşmasına, performansının geliştirilmesine, sunduğu hizmetlerin sürekliliğinin sağlanmasına ve kalitesinin artırılmasına katkı sağlar,
- Faaliyetlerin yasal düzenlemelere uygunluğunu sağlayarak itibar kaybı risklerine karşı kurumun imajını korur,
- Kaynakların etkin dağılımı sağlanarak israf önlenir ve verimlilik artar,

- Risk yönetimi ile mevcut durum korunurken, örgütsel yeteneklerin geliştirilmesi de sağlanır,
- Etkin risk yönetimi ve iç kontroller kurumun istikrarına katkıda bulunur,
- Görev, yetki ve sorumlulukların açık şekilde belirlenmesi hesap verebilirliği artırarak yatırımcıların ve tarafların sisteme güveni sağlanır,
- Kurum tarafından verilen hizmetlerin kalitesi yükselir ve rakiplere karşı rekabet gücünü artırır,
- Risk yönetimi sürecinde kurumun hızlı ve etkili karar verme becerilerini geliştirir,
- Kararlar sezgiye dayalı olarak değil, tekrarı mümkün olan rasyonel yöntemlerle alınır,
- Risk yönetimi sürecinde yapılan risk analizleri ile kurumun güçlü ve zayıf yönleri açık şekilde ortaya çıkarılır,
- Kurumun uzun vadeli hedeflerine ulaşması için personeli, yeniliklere açık olma hususunda cesaretlendirerek proaktif bir yönetim tarzı sergilenmesini sağlar.

Sıralanan tüm bu faydalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde risk yönetiminin önemi daha açık şekilde ortaya çıkmaktadır. Sıralanan bu faydalar, risk yönetimini uygulamaya istekli olan yöneticiler ve bu yaklaşımı benimsemeye hazır olan personele sahip olan kurumlar için anlamlıdır. Aksi takdirde beklenen verim sağlanamayacaktır (Six ve Kowalski, 2005, s.11). Bu nedenlere bağlı olarak risk yönetimi stratejisine sahip olmayan kurumlar kendilerini hızla bu konuda geliştirmelidirler.

2.2. İç Kontrol

Yirminci yüzyılın sonlarına gelindiğinde iktisadi, teknolojik ve sosyal alanlarda yaşanan hızlı gelişmeler sonucunda çalışma kademeleri çeşitlenmiş, büyük ve karmaşık yapılar haline gelen işletmeler ve kamu kurumlarının faaliyetlerinin takibatı artık basit yöntemler ile yapılamayacak duruma gelmiştir. Tüm dünyada yönetimlerin öncelikli gündemi ve odak noktası, performans ve verimlilik artışını sağlayacak, aynı zamanda tüm kademelerde çalışanların dâhil olduğu örgütlü, kapsamlı ve ayrıntılı yönetim uygulamalarını hayata geçirerek kurumun faaliyetleri

ile hedefleri arasında uyumu sağlamak olmuştur (Türedi vd., 2014, s.142; KİKR, 2014, s.1).

Bu doğrultuda ortaya çıkarılan 'iyi yönetişim' kavramı hem özel sektörün hem de kamu sektörünün rehber ilkesi haline gelmiştir. İyi yönetişim kavramı ile kastedilen; daha kaliteli hizmet üretebilmek gayesiyle saydamlığın ve hesap verebilirliğin temin edilmesi, yönetimsel esneklik ile yetki devirleri yapılması, çözüm odaklı yönetim anlayışı benimsenerek vatandaşların talep ve beklentilerinin karşılanmasıdır (KİKR, 2014, s.2). Tüm organizasyonlar faaliyetlerini yürütmeleri esnasında kötüye kullanma, israf ve hile gibi risklerle karşı karşıya kalabilirler. Kamu sektöründeki hizmet alanlarının yapısı özel sektör ile farklı olması nedeniyle yukarıda belirtilen risklerle karşı karşıya kalma olasılığının kamuda daha fazla olduğu söylenebilir. Ayrıca kamu sektörünün faaliyet amaçlarının, çok fazla sayıda, düzensiz, belirsiz, bulanık ve bazen de çelişkili olması nedeniyle göstergelerin ve performans hedeflerinin doğrudan ölçülememesi problemlerine yol açmaktadır (Fisher, 1993, s.70). Kamu kurum ve kuruluşlarının yapısından kaynaklanan tüm bu problemlere çözüm bulmak, varlıkların etkili, verimli ve ekonomik kullanılmasını sağlayabilmek amacıyla, özel sektörde uygulanarak başarı elde edilen iç kontrol sisteminin kamu kurumlarında da oluşturulması gerekliliği anlaşılmıştır. Hem kamu hem de özel sektörde hile, israf ve kötüye kullanmaları önlemek için iç kontrol sisteminin iyi anlaşılması önem arz etmektedir (Akçakanat, 2011, s.56).

Birbiri ile ilişkili birçok unsurun oluşturduğu iç kontrol, kurumun her düzeyindeki personeliyle etkileşim sağlanarak oluşturulur. İç kontrol, tek bir faaliyet, durum veya olay olmayıp, kurumda yürütülen faaliyetlerinin içlerine nüfuz etmiş olan hareketler zinciridir (Saltık, 2007, s.5). Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında kendi kendini denetleyen bir sistem olan iç kontrol; yönetim kuramlarının fonksiyonlarından planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim (kontrol) ile entegre olup, işletmenin iş akışları ile uyumlu bir şekilde oluşturulan ve yönetim tarafından kullanılan etkileşimli bir yönetim aracıdır (Tuan, 2009, s.3).

ABD'de Treadway Komisyonu olarak da adlandırılan American Institute of Certified Public Accountants (Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü), American Accounting Association (Amerikan Muhasebe Birliği), Financial Executives Institute (Finansal Yöneticiler Enstitüsü), Institute of Internal Auditors (İç Denetçiler Enstitüsü) ve Institute of Management Accountants (Yönetim

Muhasebecileri Enstitüsü) beş bağımsız mesleğe ait örgütlerin bir araya gelip 1985 yılında oluşturduğu COSO (Committe of Sponsoring Organization), özel ve kamu sektöründe iç kontrolün standart bir yapı haline gelmesi için öncülük etmişler ve gelişimine katkıda bulunmuşlardır. Bu komite (COSO), sistematik ve uzun çalışma süreçlerinin ardından 1992'de "İç Kontrol - Bütünleştirilmiş Çerçeve (Internal Control - Integrated Framework)" başlıklı bir raporla bugünkü iç kontrolün temel yapısını oluşturan bir model tasarlamıştır. Bu yapının adı "Integrated Framework" dur fakat yaygın olarak "COSO Raporu" olarak, yani komisyonun ismi ile bilinmektedir (http://www.icdenetimmerkezi.com).

Bugün dünya genelinde COSO'nun tasarlayıp geliştirdiği iç kontrol modeli; kamu kurumlarının ve özel kuruluşların amaçlarını gerçekleştirmek için uygun organizasyonel ortamın oluşturulmasını, kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek risklerin belirlenmesini ve değerlendirilmesini, değerlendirilen risklere müdahale şekline karar verilmesini, uygulanan kontrol faaliyetleri ile ilgili birimler arası bilgi ve iletişim sağlanmasını ve kontrol eylemlerinin sürekli izlenmesini öngören profesyonel bir yönetim modeli olarak çok farklı sektörlerde kullanılmaktadır.

COSO'nun geliştirdiği iç kontrol modeli; kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme ana unsurlarından oluşmaktadır. İç kontrol kurumların gerçekleştirdiği faaliyetlerin etkin, verimli ve ekonomik olmasını, kurumda güvenilir raporlar oluşturulmasını ve kurumun bulunduğu ortamdaki mevzuatla uyumlu faaliyetler yürütmeyi amaçlayan çok boyutlu bir modeldir. Bugün Avrupa Birliği ülkeleri dâhil dünyanın birçok ülkesinde COSO modeline dayalı iç kontrol sistemi benimsenerek uygulanmaktadır.

2.2.1. İç Kontrolün Tanımı

İç kontrol sistemi tanımlanırken, kontrol kavramından yola çıkılmaktadır. Günümüzde kullanılan kontrol kavramına ilişkin, Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan çalışmaların da etkisiyle uluslararası alanda genel bir anlam birlikteliği sağlanmıştır diyebiliriz. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren yapılan düzenlemeler, günümüzdeki kontrol kavramına kaynaklık teşkil etmektedir (Can, 2014, s.34).

Başlangıçta sadece yönetimin bir fonksiyonu olarak tanımlanan kontrol tarihsel süreçte bu anlam ile sınırlı kalmamış, gün geçtikçe daha kapsamlı bir hâl

almış ve günümüzde genel bir ifadeyle *"Bir kişinin, bir örgütün veya bir konunun üzerinde egemenlik kurmayı ve onu istenilen yöne yöneltmeyi sağlayan yöntem ve davranışlar."* şeklinde tanımlanabilmektedir (Gürbüz, 1985, s.11; akt. Yılancı, 2006).

Yönetim biliminin kurucularından Henri Fayol'e göre kontrol; kurumda gerçekleştirilen her türlü faaliyet ve işlemin, yönetim tarafından oluşturulan kurallara uygun olarak yapılıp yapılmadığının gözetimi şeklinde tanımlanmıştır (Akt. Tosun, 1992, s.2). Bu tanıma göre önceleri denetimle eşdeğer olarak anlaşılan kontrol sonraları, kurumun planlamada tespit edilen misyon, vizyon ve amaçlarıyla, yapılan faaliyetlerin fiili sonuçlarının karşılaştırıldığı ve düzeltici önlemlerin alındığı, denetimi de kapsayan ve süreklilik gösteren bir yönetim fonksiyonu olarak görülmektedir (Can, 2014, s.34). İç Denetçiler Enstitüsü (The Institute of Internal Auditors) ise kontrolü; "*Yönetim ve diğer uygun birimlerin riskleri yönetmek ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma olasılığını arttırmak amacıyla aldıkları önlemler."* şeklinde tanımlamaktadır.

Candan (2006, s.45)'a göre kontroller, kurumsal hedeflere ulaşılması için makul güvence sağlayan yöntemler, planlar ve kurallardan oluşur. Kurumum amaçlarına ve hedeflerine ulaşma yolunda belirsizlik ve risklerin yönetilmesi için alınan önlemlerin tümü kontrol kapsamındadır. Kontrol kavramı sınırlı sayıdaki faaliyetleri ifade ederken; iç kontrol, tüm kontrolleri içine alan ve defalarca tekrarlanabilen süresiz faaliyetler bütünü olarak kontrolden farklılık gösterir (Ertuğrul, 2012, s.5).

Farklı kaynaklarda yapılan iç kontrol tanımlarının bazıları aşağıda verilmektedir:

İç kontrol, yürürlükte olan mevzuat ile uyumlu, kurum yönetiminin doğru kararlar almasına yardımcı olan, kurumda yapılan faaliyetlerinin etkin ve verimli şekilde sürdürülmesini sağlayan ve bu faaliyetlerin neticelerini güvenilir biçimde raporlayan, organizasyondaki finansal ve finansal olmayan tüm faaliyetleri kapsayan, farklı kademelerde çalışan personel tarafından oluşturulan bir yönetim sistemidir (Trenerry, 1999, s.6).

COSO raporlarında yer alan iç kontrol tanımı da şu şekildedir; iç kontrol, kurum, işletme ya da organizasyonda belirlenen hedeflere ulaşabilmek için

faaliyetlerin verimli ve düzenli bir şekilde sürdürülebilmesi için, yönetim tarafından belirlenen politikalara uyulmasını, kasıtlı ya da kusurlu olarak yapılan hatalı işlemlerin önlenmesini, kurumun muhasebe kayıtlarının hatasız ve tam olmasını, kurumda kullanılan verilerin zamanında ve güvenilir biçimde hazırlanmasını sağlamak amacıyla uygulanan yöntemler bütünü olarak ifade edilmektedir (Başaran, 1996, s.95). 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun "İç Kontrol Sistemi" başlıklı 55. Maddesinde İç kontrolün tanımı;

> *"İç kontrol; idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütünüdür."*

şeklinde yapılmaktadır. Yukarıda sıralanan iç kontrol tanımları incelendiğinde, iç kontrol modelinin özelliklerinden bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

İç kontrol tekil bir olay değil, planlama, bütçeleme, muhasebe, denetim, bilgi ve iletişim sistemi gibi örgütün bütün faaliyetlerini içine alan ve süreklilik esasına göre işlemekte olan süreçlerdir. İç kontrol kurumda ayrı bir sistem olmaktan ziyade, yönetimsel faaliyetlerin düzenlenmesinde ve yönlendirilmesinde yararlanılan sistemin temel unsurlarından biri olarak kabul edilmelidir (Gönülaçar, 2007, s.13).

İç kontrol, yönetimin organizasyonu işletebilmesine yardımcı olacak teknik, ticari, operasyonel, idari ve finansal tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Bu nedenle iç kontrol denince akla sadece muhasebe ve finansal kontroller gelmemelidir (ECIIA, 2005, s.21). İç kontrol kurum hedeflerinin ve misyonunun gerçekleştirilebilmesi için makul düzeyde güvence sağlayan ve kurum çalışanlarının motivasyonlarını, her türlü faaliyeti, ileriye yönelik planları ve yönetim politikalarını bütünleştiren bir sistemdir (Dinapoli, 2007, s.4). İç kontrolü hayata geçiren ve çalıştıranlar kurumda çalışan kişilerdir. Bu nedenle iç kontrolün başarılı şekilde kurulup sürdürülmesinde sorumluluk tüm kademelerde görev yapan yönetici ve çalışanlara aittir.

Önemsenmediği için uzun süreli devam eden küçük hatalar ve bu hataların üzerine eklenen anormal gelişmeler, telafi edilemeyen durumlara yol açabilir. Eğer küçük sapmaların miktarı kabul edilebilir düzeyden yüksek ise ve sonuçları kestirilemiyorsa, bu durumun iç kontrol ile düzeltilmesi zorlaşır. Bu bakımdan iç

kontrol kurumlara mutlak değil, makul güvence sağlayabilir. Ping ve Wen-Hua (2007, s.6)'ya göre kurumda kontrol ortamı çok iyi sağlanmış olsa bile bazı yetkililerin işletmeye sağlamış oldukları katkı kesin değildir. Yani pratik olarak uygulanan iç kontrol, kurumsal kontrol yapısının tüm sorunlarını çözen bir araç olmadığı söylenebilir. İç kontrol faaliyetlerinin maliyetinin ondan beklenilen yararı aşmaması gerektiği makul güvence olarak tanımlanır. Bir kurumda iç kontrol sistemi oluşturulurken fayda-maliyet ilişkisi dikkate alınarak oluşturulmalıdır. Fakat her zaman fayda-maliyet ilişkisinin tam olarak ölçülmesi mümkün olmayabilir. Bu nedenle yönetim, niceliksel ve niteliksel tahminler yaparak fayda-maliyet oranını değerlendirmelidir (Carmichael vd., 1996, s.151).

İç kontrol ilke ve kuralları durağan değil, sürekli geliştirilebilir ve dinamik süreçlerdir. Bu anlamda iç kontrol sistemi karşılaşılan sorunlara çözüm üretmezse ve kendisini koşullara uygun hale getirmezse, faydasız, masraflı ve pasif hale gelerek kuruma daha fazla yük getirir ve fayda yerine zarar oluşturabilir. Bu nedenle iç kontrol sistemi, sürekli gözden geçirilmesi ve değişen koşullara uygun çözümler üreterek kendi kendini yenileyebilen bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir.

2.2.2. İç Kontrolün Amacı ve İlkeleri

Sağlıklı ve etkili kararlar alabilmenin ön şartı, bilgilerin doğru ve güvenilir yollarla elde edilmesinden geçmektedir. Bu anlamda yönetimlerin en önemli görevlerinden biri, kurumda gerekli bilgilerin zamanında ve doğru şekilde elde edilebileceği bir iletişim ağının oluşturulmasıdır. Bu akışı sağlamak için de etkili ve sistemli bir yönetim modelinin, organizasyonun tüm kademelerinde benimsenerek uygulanması gerekmektedir. Kurum çalışanlarının da yönetimsel konularında söz sahibi olduğu iç kontrol sistemi, bu açıdan önemli bir yönetim sistemi olarak görülmektedir. Bu önem iç kontrolün amaçlarından kaynaklanmaktadır (Arens vd., 2012, s.290; Saltık, 2007, s.5).

5018 sayılı Kanun'un 56. Maddesinde (2003) İç kontrolün amacı;

> *"a) Kamu gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yönetilmesini,*
>
> *b) Kamu idarelerinin kanunlara ve diğer düzenlemelere uygun olarak faaliyet göstermesini,*
>
> *c) Her türlü malî karar ve işlemlerde usulsüzlük ve yolsuzluğun önlenmesini,*
>
> *d) Karar oluşturmak ve izlemek için düzenli, zamanında ve güvenilir rapor ve bilgi edinilmesini,*

e) Varlıkların kötüye kullanılması ve israfını önlemek ve kayıplara karşı korunmasını, sağlamaktır."

şeklinde düzenlenmiştir. İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar (2005)'a göre iç kontrolün temel ilkeleri ise;

a. "İç kontrol faaliyetleri idarenin yönetim sorumluluğu çerçevesinde yürütülür.
b. İç kontrol faaliyet ve düzenlemelerinde öncelikle riskli alanlar dikkate alınır.
c. İç kontrole ilişkin sorumluluk, işlem sürecinde yer alan bütün görevlileri kapsar.
d. İç kontrol malî ve malî olmayan tüm işlemleri kapsar.
e. İç kontrol sistemi yılda en az bir kez değerlendirilir ve alınması gereken önlemler belirlenir.
f. İç kontrol düzenleme ve uygulamalarında mevzuata uygunluk, saydamlık, hesap verebilirlik ve ekonomiklik, etkinlik, etkililik gibi iyi malî yönetim ilkeleri esas alınır."

şeklindedir. İlgili mevzuatta da belirtildiği üzere ve Okay (2005, s.19)'a göre iç kontrolün en önemli amaçlarından biri varlıkların kayıp, kaçak ve yok olmaya karşı korunmasını sağlamasıdır. Burada kastedilen varlıklar yalnızca aktif kalemler değil aynı zamanda kurum çalışanları ve kurumsal bilgiyi de kapsamaktadır.

Türedi (2001, s.153)'ye göre organizasyonun amaçları, hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için takip edilecek politikalar ve süreçler yönetim tarafından planlanmalıdır. Bu plan doğrultusunda söz konusu hedeflere ulaşılması organizasyonda iç kontrol sisteminin sağlıklı şekilde işlemekte olduğunun göstergesidir. Ayrıca organizasyon faaliyetlerinin yürürlükteki mevzuata uygun olması ve yayımlanan raporların güvenilir olması iç kontrolün etkili ve verimli işlediğini gösterir (Agbejule ve Jokipii, 2009, s.503).

Bir kurumda etkin bir iç kontrolün varlığı, her kademedeki kullanıcılar açısından bilgilerin güvenilirlik derecesini artırır. İç kontrolün makul derecede güvence sağlaması için kullanılabilirliğinin yüksek olması ve en azından kendini onaylayan bir yapıda olması gerekir. Diğer bir ifadeyle, politika ve prosedürler, mutlak başarıyı sağlayacak nitelikte olmasa bile, işlerin devamını sağlayabilecek bir yapıda olmadır (Ertuğrul, 2012, s.8). Öte yandan iç kontrol modelinin tasarımı ve uygulanması ne kadar iyi yapılırsa yapılsın, kurumun hedefine ulaşma noktasında sadece bir araç olup; hataların bulunması ve risklerin kontrolün sağlanması açısından yönetime makul güvence sağladığı unutulmamalıdır (Arens vd., 2012, s.290). Bu bakımdan yönetim ya da yönetim kurulu, kurumda yürütülen faaliyetlerin ekonomik olup olmadığını, varlıkların etkili ve verimli şekilde kullanılıp kullanılmadığını

sürekli takip etmelidir. Bu hususta yönetim tarafından bazı kural ve ölçütler konularak bu kurallardan sapmaları farklı zamanlarda kontrol etmeli ve gereken tedbirler alınmalıdır (Türedi, 2001, s.153). Bu anlamda yöneticiler, tasarlanan iç kontrollerin yeterliliği hakkında, iç kontrol sisteminin bir parçası olan ve sistemin doğru şekilde işleyip işlemediği ile ilgili bildirim yapan iç denetim birimi tarafından oluşturulan periyodik değerlendirme raporları aracılığıyla gerekli önlemleri alabilirler (Aslan, 2010, s.70).

Yapılan tanımlamalar ve açıklamalar doğrultusunda iç kontrolün amaçları; yönetimce belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlamak, her türlü kaynağın yürürlükteki mevzuata uygun olarak ekonomik ve etkili biçimde kullanılmasını sağlamak, faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak, varlıkların kayba uğramasını önlemek, nitelikli bilgi üretmek ve bilgi akışını düzenlemek, yönetimin kendi kendini kontrol etmesini de sağlayacak politikalar ve prosedürler benimsemek ve periyodik denetimler yapmak olduğu şeklinde özetlenebilir.

2.2.3. İç Kontrolün Tarihi Gelişimi

İşletmelerde iç kontrollerin oluşturulması ile ilgili yapılan çalışmalar 18. yüzyıla kadar gitmekle beraber kurumlarda ‘iç teftiş’ ve ‘iç muhasebe kontrolü’ olan iki kontrol terimi iç kontrolden önce kullanılmıştır (Root, 1998, s.53). Görevler ayrılığı ilkesinin sağlanabilmesi amacıyla kullanılan teknikler için iç teftiş kavramı kullanılmıştır. Görevler ayrılığının amacı, kurum personelinin performansı ve yaptıkları işin kalitesini artırarak uzmanlaşmak ve yolsuzluk, usulsüzlük, hile ve kayıpların olma olasılığını azaltmaktır (Erdoğan, 2009, s.7).

1929 yılında Amerika’da yaşanan ekonomik kriz sonrası, bu krize neden olan olaylar için düzenleyici reformların yapılmasını gerektirmiş ve zorunlu yapılan reformlar sonucu Amerika Menkul Kıymetler Borsası Komisyonu (SEC) tarafından 1939 yılında yayımlanan Denetim Prosedürleri Bildirimi (SAP No.1) ile incelenme ve denetimlerde kullanılan standartlara dair yeni bir dönem başlamış ve kurumlarda iç teftiş kapsamında yapılan denetimlerde şirketin yalnızca muhasebe kayıtlarını değil, tüm faaliyetlerini kapsayacak şekilde bütüncül bir çerçeveye göre ele alınması gerektiği belirtilmiştir. Devamında ise kurumda uygun iç kontrol seviyelerinin belirlenebilmesi ve rehber oluşturulması aşamasına geçilmiştir (Erdoğan, 2009, s.8).

İç kontrol terimi ilk olarak 1940'lı yıllarda Amerika'nın iç denetim meslek kuruluşları ve kamu muhasebecileri tarafından yayımlanan raporlarda karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemden itibaren yaşanan krizler, kötü yönetimlerden kaynaklanan şirket iflasları ve finansal skandallar politika yapıcıların ekonomide politika değişikliğine gitmesine ve kurumlar için oluşturulan yeni düzenleyici normlarını uygulamasına yol açmıştır. Yönetim alanında süreklilik arz eden bu değişimlerle beraber iç kontrolün kurumlar içerisindeki önemi artmıştır (Bakkal vd., 2016, s.30).

1977'de ABD'de iç kontrole yönelik yoğun düzenlemelerin bulunduğu "Foreign Corrupt Practices Act" (Yabancı Yolsuzluk Kanunu) yürürlüğe girerek iç kontrol sisteminin kurulması zorunlu hale gelmiş ve bu sayede iç kontrole ilgi artarak yaygınlaşma süreci hızlanmıştır (ÇSGB, 2013, s.3). Söz konusu yasa etkin bir iç kontrol sistemiyle yolsuzlukların önlenebileceğinin altını çizip iç kontrolün etki alanını genişleterek kurumlarda uygulanmaya başlanmıştır (Saltık, 2007, s.26).

1980'lerde dünya genelini içine alan ekonomik krizler ile hileli ve hatalı şekilde hazırlanan raporlar maddi kayıp ve iflaslara neden olarak çok ciddi sorunları beraberinde getirmiştir. Bu sorunlar mevcut riskleri artırmış ve eldeki kaynakların daha etkili ve ekonomik kullanılmasını, risklerin yönetilmesini ve iç kontrole olan ihtiyacı daha fazla hissettirmiştir (ÇSGB, 2013, s.3). ABD'de muhasebe alanında ve denetim alanında faaliyet gösteren beş önde gelen kuruluş 1985 yılında bir araya gelerek Treadway Komisyonunu kurmuşlar, kurulan bu komisyon ile iç kontrol sisteminde önemli gelişmeler olmuştur. Treadway Komisyonunun kurulma amacı, yolsuzluk, usulsüzlük ve hata nedenleri önceden belirlenerek gerekli tedbirlerin alınması ve bunların oluşma olasılığının azaltılmasıdır (Yenigün, 2008).

1987 yılında yayımlanan Treadway Komisyonu raporunda, hata ve hilelerin tespitinin sadece bağımsız denetçilerin görevi olmadığını, söz konusu tespit ve bildirimlerin yapılmasında; işletmenin tüm kademelerindeki yöneticilerin, mali müşavirlerin, denetim komitelerinin, hukuk müşavirlerinin, üst denetim kurumlarının, denetim ve muhasebe birimlerinin ve hatta işletme ve muhasebe eğitimleri veren eğitim kurumlarının bile sorumluklarının bulunduğu belirtilmiştir (Root, 1998, s.75).

Yöneticiler, iç denetçiler ve dış denetçiler arasında iç kontrol sisteminin yeterli olduğunun ne anlama geldiğine dair bir görüş birliğine varılamamış olması

nedeniyle Treadway Komisyonunu oluşturan kuruluşlar tekrar bir araya gelerek kurumda tasarlanan kontrollerin yeterliliğinin değerlendirilmesinde tüm tarafların mutabık olacağı standartlar belirlenebilmesi amacıyla Treadway Komisyonu Sponsor Kuruluşlar Komitesi (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission - COSO) isimli yeni bir komite oluşturmuştur. Bu komite iç kontrol rehberi hazırlık çalışmalarına başlamıştır. 1992 yılında "Internal Control: Integrated Framework" (İç Kontrol: Bütünleşik Çerçeve) başlığıyla bir rapor yayımlamıştır (Deloitte ve Touche, 2003, s.4). COSO tarafından yayımlanan bu raporda; işletmelerin verimli ve etkin çalışması, mevzuata uygun hareket etmesi ve güvenilir mali tablolar oluşturulmasını amaçlayan iç kontrolü ve temel bileşenlerini açıklamıştır (COSO, 1994, s.3).

Sonraki yıllarda COSO tarafından yayımlanan bu "İç Kontrol; Bütünleşik Çerçeve" özel sektörün ve kamu sektörünün yaygın olarak kullandığı bir yönetim modeli haline gelmiştir. İç kontrol başlangıçta mali raporlardaki hile ve hataların ortaya çıkarılarak önlenmesi amacıyla sadece muhasebe ve finans alanlarında kullanılmış ancak işletmeler gelişip büyüdükçe iç kontrolün kapsamı da işletmenin tüm faaliyetlerini kapsayacak şekilde genişlemiştir. COSO, AICPA ve SEC'in iç kontrol ile ilgili yaptığı çalışmaları, Amerika ve diğer birçok ülkede farklı zamanlarda yayımlanan çok sayıda kanun ve raporlar izlemiştir (Erdoğan, 2009, s.13).

2001 yılında Uluslararası Sayıştaylar Birliğinin (INTOSAI) 17. Kongresinde, COSO'nun iç kontrol standartları rehberinin güncelleştirilerek, iç kontrolde ortak bir konsept olması açısından COSO modelinin uygulanmasına karar verilmiştir. COSO'nun "İç kontrol-Bütünleşik çerçeve" çalışmasından sonra, 2002 yılında Sarbanes - Oxley Yasası ABD'de kabul edilmiştir. 2010 yılında yönetimden beklenen gözetim, piyasalarda ve faaliyetlerde küreselleşme, yasalar, kurallar, düzenlemeler ve standartlardaki karmaşıklıklar gibi birçok alanda yaşanan gelişmeler dikkate alınarak COSO tarafından yaklaşık üç senelik bir süre sonunda güncellenen yeni "İç kontrol: Bütünleşik çerçeve" adlı çalışma yayımlanmıştır. Güncellenmiş bütünleşik çerçeve ile kurumların değişen şartlara karşılık etkin biçimde iç kontrol sistemlerini geliştirme, riski kabul edilebilir seviyelere düşürme, uygun kararlar alma ve kurumun yönetilmesine destek olunması amaçlanmaktadır (Bakkal vd., 2016, s.30).

Avrupa Birliği mevzuatlarına uyumu amaçlayan ve toplam 35 başlığın bulunduğu katılım müzakereleri kapsamında açılmış olan 32. fasılda iç kontrole yer verilmiş ve bu fasıl ile Türkiye'de ki kamu kuruluşlarının tamamının uluslararası alanda kabul gören ve Avrupa Birliği müktesebatı ile uyumlu olan kamu iç kontrol prensiplerinin, yöntemlerinin ve standartlarının kabul edilmesi ve uygulanması gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca, kamu kurumlarının işleyişini değerlendirecek olan bağımsız iç ve dış denetim fonksiyonlarının oluşturulması da bu fasılda kararlaştırılan hükümler arasında yer almıştır (Bakkal vd., 2016, s.31).

Ülkemizde 1927 yılında çıkarılan ve yaklaşık 80 yıl yürürlükte kalan 1050 sayılı Kanun 2003 yılının sonlarına doğru kaldırılarak yerine 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu getirilmiştir. Bu kanun Türkiye'de kamu mali yönetimi ve denetimi alanında yapılan en köklü ve bütüncül değişiklik olarak gösterilmektedir. Bu yasa ülkemizdeki yönetim yapılarını uluslararası standartlar ile AB normlarına uyumlu hale getirebilmek amacıyla hazırlanmıştır (Kesik, 2005, s.95). Bu alandaki birçok otoriteye göre COSO'yu referans alan stratejik plan, performans programı, faaliyet raporu, iç denetim ve iç kontrolü benimseyen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kamu yönetimindeki mevcut paradigmayı değiştirerek yeni bir devir başlatmıştır.

5018 sayılı Kanun kamu bütçelerinin çok yıllık ve performansa dayalı bütçe sistemine göre hazırlanması, kontrol işlemleri ve uygulanmanın nasıl yapılacağı, kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması, mali saydamlık ve hesap verebilirlik ilkesine dikkat edilmesi, yetkilerin devredilmesi, kamu kurumlarının iç ve dış denetçiler tarafından denetlenmesi ile birlik bütünlük sağlanması yönünde değişiklikler yapılmıştır (Arcagök, 2005, s.7).

Uluslararası ve ulusal alanda temel iç kontrol düzenlemelerinden bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- COSO İç Kontrol Bütünleşik Çerçevesi
- INTOSAI Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi
- AICPA Genel Denetim Standartları Raporu
- COCO Modeli
- Turnbull Rehberi
- Sarbanes-Oxley Yasası
- Basel II

- COBİT (Control Objectives for Business and IT)
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- 6085 Sayılı Sayıştay Kanunu
- Türk Ticaret Kanunu
- İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole ilişkin Usul ve Esaslar
- Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği
- Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
- İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
- Kamu İç Kontrol Rehberi
- Kamu İç Denetim Rehberi

2.2.4. İç Kontrol Bileşenleri

Committee of Sponsoring Organizations-Sponsor Kuruluşlar Komitesi (COSO) tarafından 1992 yılında geliştirilen İç Kontrol: Bütünleşik Çerçeve hemen her kurum ve işletmede uygulanabilen birbiriyle ilişkili beş temel bileşen ve yirmi altı standarttan oluşmaktadır.

COSO Raporuna göre, iç kontrol yönetim modelinde bulunan ve birbiriyle ilişkili olan unsurlar aşağıda sıralanmıştır (COSO, 2013).

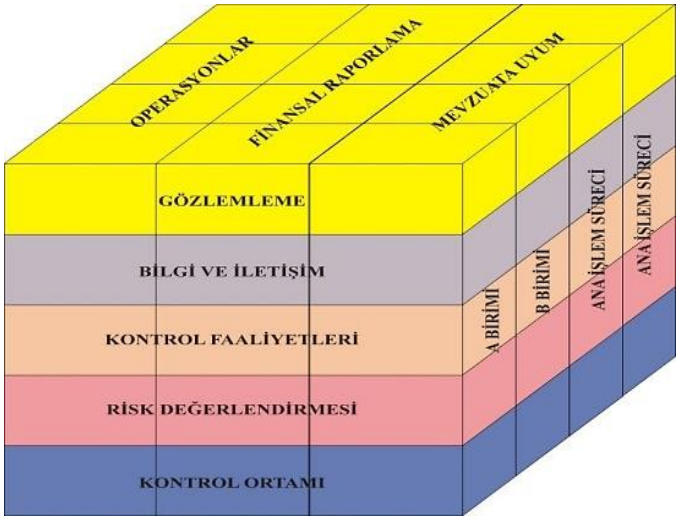
- Kontrol Ortamı (Control Environment)
- Risk Değerlendirme (Risk Assessment)
- Kontrol Faaliyetleri (Control Activities)
- Bilgi ve İletişim (Information and Communication)
- İzleme (Monitoring)

COSO İç Kontrol Modelinde iç kontrolün bileşenleri ve bu bileşenlerin birbirleri ile ilişkisini göstermek amacıyla önceleri bir piramit şeklinde tasarlanmıştır. Bu piramit şeklinde olan modelde (Şekil 2.2), kontrol ortamı diğer unsurların temelini oluşturacak şekilde zeminde yer alır. Risk değerlendirme ve kontrol faaliyetleri onun üstündedir. Zirvede yer alan izleme ve diğer bileşenler ihtiyaç duyacakları bilgileri, yanlarda bulunan bilgi-iletişim kanalları aracılığıyla elde ederler.

Şekil 2.2. *COSO Piramidi* (Kaynak: COSO, 1994)

İlk olarak piramite benzer şeklinde tasarlanan COSO modeli, daha sonra iç kontrolü oluşturan bileşenlerin birbirleri arasındaki ilişkilerin yanında iç kontrol hedeflerini ve faaliyet birimleriyle olan ilişkileri de gösterecek tarzda, küp modeli örnek alınarak tasarlanmış ve "COSO Küpü" olarak adlandırılmıştır. COSO küpünün farklı yüzeylerinde, iç kontrol bileşenleri, alt birimler, birimlerde yürütülen faaliyetler ile işletmenin hedefleri ayrılmaz bir bütünün parçaları olarak yer alırlar.

Kurumsal hedefler ile iç kontrol bileşenleri ve işlem süreçleri arasındaki ilişki üç boyutlu matris ile betimlenerek Şekil 2.3'deki COSO Küpü ile gösterilmiştir.



Şekil 2.3. *COSO Küpü*

COSO Küpü modelinde, bileşenlerin bulunduğu yüzey, kurumsal hedeflerin bulunduğu yüzey ve birimlerin/işlem süreçlerinin yer aldığı yüzeyler yatay ve dikey olarak kesişmektedir. Her bileşen diğer bileşenlerden etkilenmekte ve onları etkilemektedir.

İç kontrol sisteminde bulunan beş bileşen, üç temel hedefe yönelik makul güvence sağlamak için ortak çalışan ilişkili mekanizmalar olarak görülmelidir. Her hedef, bu beş bileşenin tamamının varlığını gerektirir. Belirlenen kontroller de, kurumsal alt yapının içinde oluşturulduğu takdirde etkili şekilde gerçekleştirilebilir. Kontroller sistemden ayrı ve tek başına bir husus değildir, bir bütün olarak sistemin özünün bir parçasıdır ve tüm bileşenler hem kurumsal düzeyde hem de süreç seviyesinde var olmalıdır. Güçlü bir üst yönetim, etkili kurum kültürü oluşturarak kontrolün takibini üst düzeyde sağlayabilir.

Her organizasyon bir misyon ile kurulur ve gelecekte olmak istediği yere göre bir vizyon belirler. Hedeflerine ulaşabilmek için çeşitli stratejiler geliştirerek faaliyetlerini sürdürür. Organizasyonların genel amaç ve hedeflerinin yanında birimlerin ve alt birimlerin özel amaç ve hedefleri de olabilir. Küp şeklinde tasarlanarak birbiri ile ilişkileri somutlaştırılan COSO İç Kontrol Modelinin bu bileşenleri, hemen her işletmede uygulanabilir özellikte olmasına rağmen iç kontrol sistemi sürekli gelişen dinamik bir yapı olması sebebiyle her işletme kendi ihtiyaçları için uygun olan bir kontrol sistemini tasarlayarak uygulaması gerekmektedir (Erdoğan, 2009)

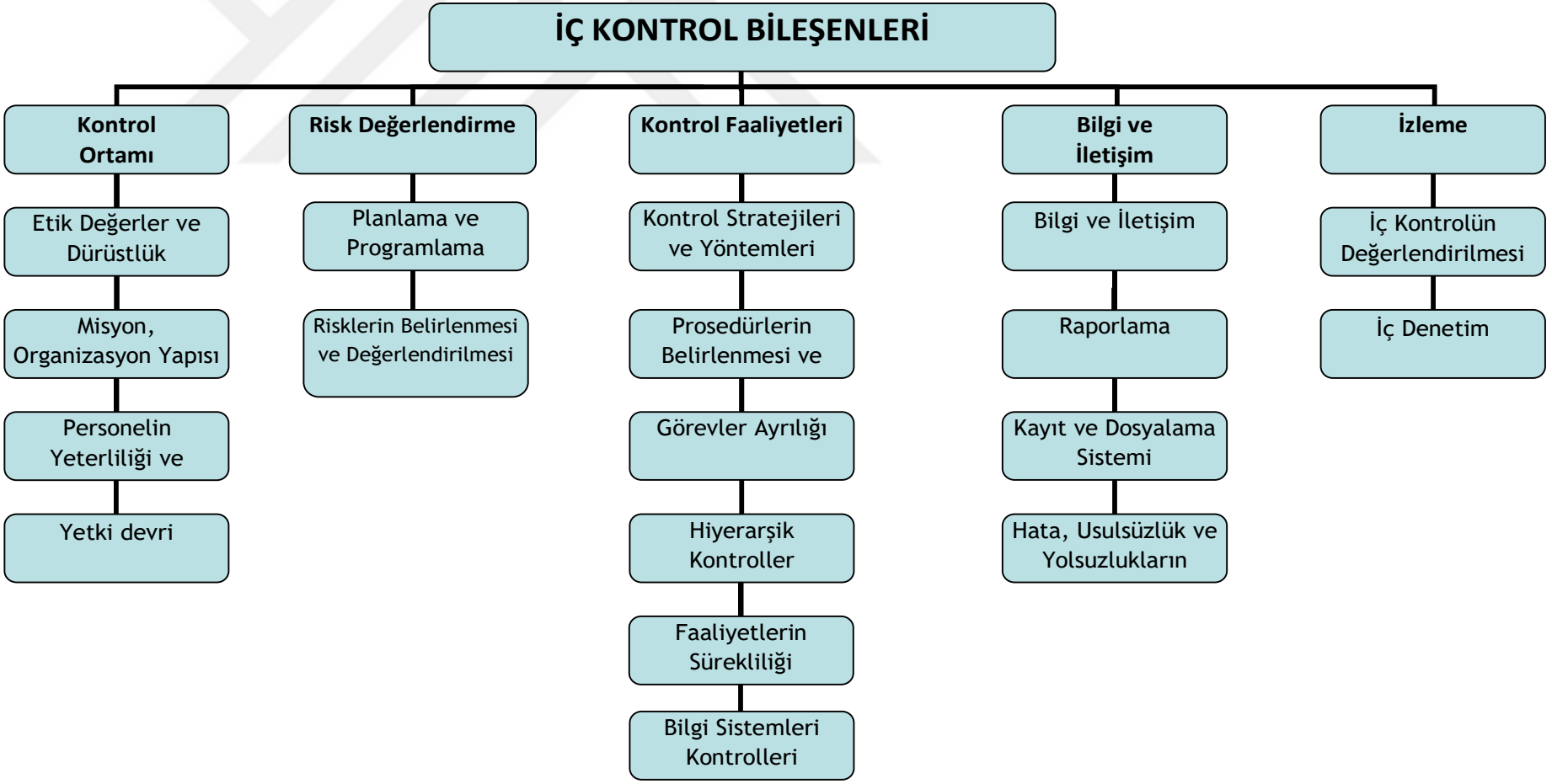
Kurumun amaçlarını ve genel politikalarını kurum yönetimi belirler ve çalışanların da anlamasına yardımcı olur. Yönetim, iş yönergelerinin çalışanlar tarafından yerine getirilip getirilmediğinden emin olmak için gereken kontrolleri oluşturur ve kurum içi iletişimin sağlanması ve bilginin akışının kolaylaştırılmasını sağlar. Aldridge ve Colbert (1994, s.23)'e göre iç kontrol unsurlarının kurumda oluşturulması ve oluşturulan sistemin işlevsel bir biçimde işletilmesi öncelikle yönetimin sorumluluğundadır. Yönetimce benimsenmeyen ve takibi yapılmayan iç kontrol amacına ulaşamayacak ve kabul edilebilir düzeyde bir güven sağlayamayacaktır.

Yönetim kurulu ya da üst yönetim tarafından kurumsal düzeydeki kontrolleri değerlendirmek için geliştirilmiş etkili bir model veya kıstasa başvurulmadan, sistemin incelenmesi söz konusu değildir. COSO İç Kontrol Modeli,

öngörülen kontroller ile kurumların etkili yönetilebilmesi için gereken süreç ve yapıların çoğunluğunu içeren dinamikliktedir ve aşağıda sıralanan beş soruyu sorarak sistemin bileşenlerini oluşturmaktadır (Pickett, 2010, s.264);

- Görevlerimizi kontrol edebilecek altyapıya sahip miyiz? (Kontrol Ortamı)
- Görevlerimizi engelleyebilecek riskleri tanımlayabiliyor muyuz? (Risk Değerlendirme)
- Görevlerimizi engelleyebilecek risklere karşılık uygun kontrol faaliyetleri uyguladık mı? (Kontrol Faaliyetleri)
- Kurum genelinde kontrol mesajları ile fikirler yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı tüm kademelere iletildi mi? (Bilgi ve İletişim)
- Yapılan faaliyetlerin ne şekilde kontrol edildiğini izleyebiliyor muyuz? (İzleme)

Ülkemize ait "Kamu İç Kontrol Standartları" 2007 yılında Maliye Bakanlığınca hazırlanarak Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği adıyla Resmî Gazetede yayımlanmıştır. Bu standartların hazırlanması sürecinde, COSO İç Kontrol Modeli, INTOSAI Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları Rehberi ve Avrupa Birliği İç Kontrol Standartları gibi iç kontrolle ilgili birçok düzenleme göz önünde bulundurulmuştur. İç kontrol bileşenleri ve bu bileşenlere bağlı olarak oluşturulan İç Kontrol Standartları Şekil 2.4'de gösterilmektedir.

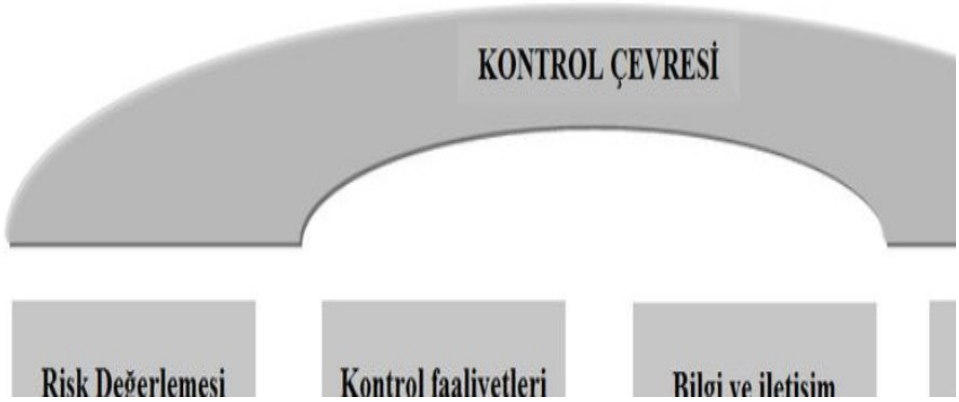


Şekil 2.4: *İç Kontrol Bileşenleri ve Standartları*

Bundan sonraki bölümde COSO iç kontrol modelinin "Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim, İzleme" den oluşan bileşenleri, bu bileşenleri oluşturan standartlar ve standartlar için gereken şartlar detaylı olarak incelenmiştir.

2.2.4.1. Kontrol Ortamı (Birinci Bileşen)

COSO'ya göre kontrol ortamı, bir organizasyonda görev yapanlarda iç kontrole yönelik bilinç ve farkındalık oluşturarak iç kontrolün diğer dört bileşeni için bir temel oluşturmaktadır. Bu nedenle iç kontrolün kurumda uygulanabilmesi için kurum yönetiminin ve çalışanların iç kontrol sistemine karşı tutum, tavır, disiplin, süreç, yönetim felsefesi, organizasyon yapısı, duyarlılık, yetki devri gibi politika ve prosedürlerden oluşan güçlü bir kontrol ortamına ihtiyaç duyulmaktadır. Kontrol ortamı iç kontrol sisteminin temel bileşeni olması sebebiyle bu bileşen de herhangi bir sorun oluşması halinde diğer bileşenlerin işleyişi olumsuz etkilenecektir. Diğer bir ifadeyle, kendisi başlı başına bir bileşen olmakla birlikte diğer bileşenler için bir zemin oluşturmakta ya da diğer bileşenleri kapsayan bir çatı niteliği (Şekil 2.5) bulunmaktadır.



Şekil 2.5. *Kontrol Ortamı Bileşeninin Diğer Bileşenlerle İlişkisi* (Kaynak: Arens vd., 2012, s.315)

Kontrol ortamı, etkin bir kontrol yapısının oluşturulması hususunda üst yöneticilerin tutumlarını ve taahhütlerini gösterir. Bazen tepenin tutumu şeklinde de adlandırılan kontrol ortamı, kurumsal liderlik veya yönetimin yönlendirmesine göre şekillenmektedir. Kurumda belirlenen bütün kontrollerin etkili olabilmesi için kontrol ortamının doğru bir şekilde oluşturulmasına, yani tepenin tutumuna bağlıdır

(Verschoor, 2002, s.26). Yöneticiler, bilgi sahibi olmadıkları ya da anlamadıkları şeyleri desteklemeleri oldukça zordur. Öte yandan yönetimin desteği yalnızca kelimeler, zaman ve kaynaklardan öte, kurumun birlikte yönetilebilmesi için bilinçli bir tutum gösterilmesidir. Üst yönetimin kontrollere destek vermesi ve bunu tutum ve davranışlarıyla da açıkça göstermesi işletmelerin performanslarını artırmaktadır (Kulak, 2009). Bu nedenle yönetim, iç kontrol sistemine ve kontrollere karşı verdiği değeri ve pozitif tutumunu çalışanlara açık bir şekilde göstermelidir.

Kontrol ortamı; kurumun üst yönetimi tarafından oluşturulan etik anlayış ve standartlar, çalışanların içinde bulunduğu kültür, yönetimin olaylara yakınlığından bağımsız olarak gerçekleşen olayları yönlendiren görünmez el ve müşterilerin aldığı hizmetin kalitesi için verilen güvence olarak tanımlanmaktadır (IFAC, 2007, s.8). Kontrol ortamı, kurumda oluşturulan kültürü, kurumsal yapıyı, kurumsal politika ve prosedürleri de kapsayıcı özelliktedir. Kontrol ortamı, ahlaki değerler, dürüstlük, organizasyonel yapı, üst yönetimin tutumu ve yönetim felsefesi, insan kaynakları uygulamaları, yetki ve sorumluluk devri, iç ve dış etkenler gibi bir kısmı biçimsel olarak tanımlanamayan ve çoğunlukla fiziksel bir varlığı da olmayan çok sayıda faktörden oluşmaktadır (Hall, 2004, s.149; Hubbard, 2003). Kurumda oluşturulan kontrol ortamının niteliği, iç kontrolü olumlu yönde yönlendirebilir ya da engelleyebilir. Etkili bir biçimde kontrol edilen kurumlar, pozitif bir çalışma ortamı oluştururlar. Pozitif bir çalışma ortamı da verimliliği artırır.

Uluslararası alanda farklı ülkelerin kontrol ortamı standartları farklı başlıklar altında sıralanmış olmasına rağmen içerik olarak aynı amacı gerçekleştirmek üzere düzenlenmiştir (Watchorn, 2005, s.12). Uluslararası alandaki kontrol ortamı standartlarına benzer şekilde Ülkemizde de "Kontrol Ortamının Temel Unsurları" şu şekilde sıralanmaktadır (KİKR, 2014, s.7);

- Kişisel ve mesleki dürüstlük ilkeleri,
- Yönetimin ve personelin etik değerleri benimsemesi,
- Üst yönetimin iç kontrole yönelik destekleyici tutumu,
- Kurumsal (organizasyonel) yapı,
- Personelin mesleki yeterliliği ve performansı,
- İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları,
- Yönetim felsefesi ve iş yapma tarzı,
- Yetki Devri.

Yapılan düzenlemeler ile kamu kurumlarında, mesleki standartlar ve ilkeler, etik değerler ve dürüstlük, yetki devri ve sorumluluk, görevler ayrılığı, katılımcı ve dürüst bir yönetim anlayışı, hesap verme sorumluluğunun ve saydamlığın sağlanacağı bir kontrol ortamının oluşturulması gerektiği vurgulanmaktadır. İyi bir kontrol ortamı; kurumsal amaçların bilindiği, personelin yetki ve sorumluluklarının açık ve net olarak belirtildiği, hiyerarşik ilişkilerin organizasyonel yapıda gösterildiği, insan kaynakları uygulamalarının nesnel kurallarla ilişkilendirildiği, etik değerlerin yönetim ve çalışanlarca benimsendiği, çalışan niteliğinin artırılmasına yönelik ihtiyaç duyulan alanlarda eğitim ve desteğin sağlandığı ve iç kontrolün tüm unsurlarının yönetim tarafından çalışanlara örnek olacak şekilde sahiplenildiği bir ortamı ifade eder.

Kurumda kalitenin artırılması için verilen taahhüt, kurumsal stratejilerde, iletişimde, iş tanımlarında, performans değerlendirme gibi her türlü yazılı belgelerde ve süreçlerde tanımlanıyor olsa da, kurum yöneticileri tarafından fiili olarak benimsendiğinin gösterilmediği sürece ve bu anlayış kurumda yaşam tarzı haline getirilmedikçe, kurumun amaçlarına ulaşma ihtimali düşük olacaktır (IFAC, 2007, s.8). Bu noktada kontrol ortamını oluşturan iç kontrol bilinci, iş yapma biçimleri, değerler ve prosedürler, kurum yöneticileriyle çalışanların iletişimleri gibi çeşitli unsurlar kurumların kültürünü oluşturmaktadır. Eğer ki kurumun üst yönetimi iç kontrolün önemine inanmakta ve çalışanlara bu öneme dair sözlü ve davranışsal mesajlar veriliyorsa, çalışanlar bu durumu algılayarak ve sistemi benimseyerek daha fazla önemseyeceklerdir. Çalışanlarca, yönetim tarafından iç kontrolün önemsenmediği ve benimsenmediği algısı oluşursa kontrol amaçlarının başarıya ulaşma olasılığı düşük olacaktır (Rezaee, 1995, s.6). Çalışanların iç kontrolü önemsemesi demek kendi yetki ve sorumluluklarını özümsemesi ve etik davranması demek olduğundan ancak o zaman etkili bir kontrol ortamı oluşacaktır. Etkin bir şekilde kontrol edilen işletmeler, personellerinin uzmanlıklarının artırılmasına, yeni istihdam edilecek personelin nitelikli olmasına, dürüstlük, etik ve kontrol farkındalığının artırılarak olumlu bir çalışma ortamının oluşturmasına gayret gösterirler (Özbek, 2012, s.412). Ayrıca kontrol ortamı, personelin ekip ruhuyla hareket etmesini ve kurum amaçları ile aynı doğrultuda oluşturulan değerlerin paylaşılmasını özendirerek, yazılı ve yazılı olmayan davranış kurallarını da kapsayıcı

politika ve prosedürlerin kurumda yerleşmesini sağlayarak başarıyı artırır. Kontrol Ortamına Yönelik İlkeler Tablo 2.3'de sıralanmaktadır.

Tablo 2.3.

Kontrol Ortamına Yönelik İlkeler (Kaynak: COSO, 2013; akt. Türedi vd., 2014)

Temel İlkeler	**Ayrıntılar**
Dürüstlük ve Meslek Ahlakı	Yönetimin tutumu, Davranış kurallarının ve bu kurallara bağlılıkların değerlendirilmesi, Sapmalara zamanında müdahale.
İç Kontrol Faaliyetlerinin Gözetim Sorumluluğu	Gözetim sorumluluklarının belirlenmesi, İlgili uzmanlık uygulaması, Faaliyetlerde bağımsızlık, Kontrol ortamının gözlemlenmesi.
Görev ve Yetki Dağılımlarının Oluşturulması	İşletmenin yapısını göz önünde bulundurma, Raporlama hatlarının tesisi (raporlama akışı), Yetki ve sorumluluk atamaları ve sınırlandırmalar.
Yetkinlik Taahhüdünün Tesisi	Politika ve uygulamaların oluşturulması, Yetkinliklerin değerlendirilerek eksikliklerin giderilmesi, Çalışanların Geliştirilmesi (sürekli eğitim), Planlama ve hazırlık.
Yetki ve Sorumluluklar	Yetkili ve sorumluların hesap verebilirliği, Verimlilik ve etkinliğin ölçümü, ödüllendirme, Devam eden ilginin değerlendirilmesi, Baskıların göz önünde bulundurulması, Verimlilik ve etkililiğin değerlendirilmesi, Bireyleri ödüllendirme ya da disiplin uygulamaları.

İç kontrolün 5018 sayılı kanuna girmesi öncesinde ve sonrasında Milli Eğitim Bakanlığında kontrol ortamı bileşeninin standartlarını ilgilendiren birçok düzenleme yapılmıştır. Bunlardan bazıları; "5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun", "Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik", "Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname", "Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı" ve "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı İmza

Yetkileri Yönergesi" şeklindedir. Bu düzenlemeler iç kontrolün zemini niteliğindeki kontrol ortamının sağlanması için önemli düzenlemelerdir.

Ülkemizde kamu kurumları için oluşturulan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinde kontrol ortamı bileşenine ait; "Etik Değerler ve Dürüstlük", "Misyon, Organizasyon Yapısı ve Görevler", "Personelin Yeterliliği ve Performansı" ve "Yetki Devri" başlıkları altında dört adet standart bulunmaktadır. Bu standartlar ayrı başlıklar halinde aşağıda açıklanmıştır.

2.2.4.1.1. Etik Değerler ve Dürüstlük

Etik sözlük anlamı olarak; *"Çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü,"* şeklinde açıklanmaktadır (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5aa688d4740706.06091188). Etik değerler ve dürüstlük kontrol ortamının doğru oluşturulması için anahtar öğelerdendir ve kurum çalışanlarının uyması gereken davranış standartlarının dayanak noktası olan bir rehber niteliğindedir.

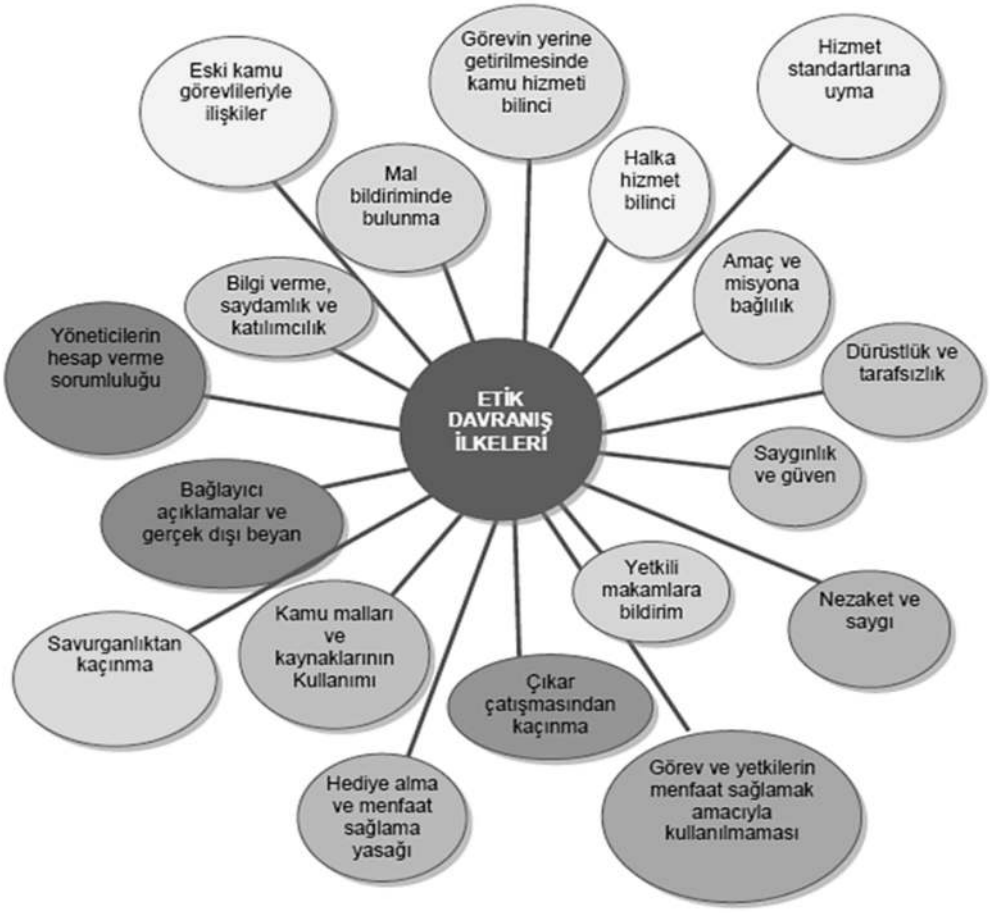
Toplum hayatında olduğu gibi bir kurumda da bazı değer yargılarının yerleştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir. Kurumda oluşturulan davranış standartları ve etik ilkelerin uygulamada kurum personeline nasıl bildirildiği ve bu ilkelerin desteklenmesi dürüstlük ve etik değerler ile ilgilidir (Arens vd., 2012, s.275). Bu bakımdan kurumun üst yöneticileri ve yönetim kurulu, meslek ahlakı ve dürüstlük ile ilgili kural ve prensipleri, her kademede görev yapan kurum personelinin, iş ortaklarının ve dışarıdan hizmet sağlayanların açıkça anlayıp uygulayabilecekleri şekilde belirlemelidir (Türedi vd., 2014, s.145). Kurum yönetimi etik ilkelerini oluşturarak iletmekle sorumluyken, dürüstlükle ilgili herkesin sorumluluğu bulunmaktadır.

Etik kavramı benzer şekilde kamu yönetiminde de; kamu görevlilerinin uyması ve kaçınması gereken ilkeleri ve davranış standartlarını ifade etmektedir. Etik, kamu çalışanlarının görevlerini ifaları esnasında kullandıkları, kamu gücünü sınırlandıran kontrol ve denge noktaları olarak görülmekte ve bu açıdan kamunun gücünün hatalı, aşırı ya da kötüye kullanılmasının önlenmesi açısından önem arz etmektedir.

Etik ile ilgili belirlenecek olan şartlar kurumda sağlandığı takdirde, iç kontrol sisteminin düzgün işleyeceği ve tepeden aşağıya tüm çalışanların bu konuda

bilinçli hareket edeceği söylenebilir. Kamu kurumlarında görev yapan kişilerin etik dışı davranış ve faaliyetleri, vatandaşların adalet anlayışlarını zedeleyerek devlete olan güven düzeyini de azaltmaktadır. Bu davranışlar önlem alınmayarak yaygınlaşırsa, toplumdaki tüm kesimler bundan etkilenir ve genel ahlaki seviye düşerek kuralların önemsenmemesi alışkanlık haline gelebilir. Bu nedenle etik değerler ve dürüstlük ilkeleri kurumların her seviyedeki faaliyetlerine ve karar alma süreçlerinin tamamına nüfuz etmelidir. Bu noktada, yöneticilerin kurum çalışanlarına örnek olacak şekilde hareket etmeleri, etik değerlere dayalı kurumsal kültürün oluşturularak yerleşmesi bakımından önemlidir. (KİKR, 2014, s.11) Çalışanların kurumda belirlenen davranış kurallarına olan bağlılıklarında bir sapma olduğunda, yönetim tarafından değerlendirilerek zamanında ve uygun bir müdahale şekliyle giderilmelidir.

Dürüstlük ve etik davranışlar ancak sorumluluk taşıyarak, bu değerlere bağlılığı yansıtan davranış ilkelerine uyarak ve sahip çıkarak başarılabilir. Davranış ilke ve standartlarının yürürlükteki mevzuatla uyumlu olması kurum itibarı açısından büyük öneme sahiptir. Kamu kurumlarında çalışanlar için bu yönde "5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun" çıkartılarak kamu kurumlarında görev yapanların uyması gereken şeffaflık ve tarafsızlık, kamu yararının gözetilmesi, hesap verebilirlik ve dürüstlük gibi etik davranışlarla ilgili ilkeler belirlenmiştir. Bu Kanunun uygulanmasına yardımcı olmak amacıyla da "Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" düzenlenmiştir. Çıkarılan bu yönetmelik kapsamında Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan tüm yönetici ve öğretmenler de aşağıda belirtilen başlıklar altında hazırlanan Kamu Görevlileri Etik Sözleşmesini imzalayarak etik kurallara uyacaklarını beyan etmişlerdir. İmzalanan bu etik sözleşme kontrol ortamı bileşeninin etik değerler ve dürüstlük standardının sağlanacağına ilişkin bir beyan niteliğindedir. Kamu kurumlarındaki etik uygulamalarını izlemek için ise Kamu Görevlileri Etik Kurulu kurulmuştur. Kamuda görev yapan kişilerin uymaları gereken etik davranış ilkeleri aşağıdaki Şekil 2.6'da özetlenmiştir.



Şekil 2.6. *Etik Davranış İlkeleri* (Kaynak: Kamu İç Kontrol Rehberi, 2014, s.12)

Milli Eğitim Bakanlığı'nın "Eğitimciler İçin Mesleki Etik İlkeler" başlıklı 2015/21 sayılı Genelgesinde; *"Ekonomik ve sosyal hayatı olumsuz etkileyen, ahlaki değerleri aşındıran, kamu kurumlarına olan güveni zedeleyen tutum ve davranışlara karşı kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, güvenilir bir yönetim anlayışının oluşturulması amacıyla"* eylem planı hazırlanarak uygulamaya konulduğu, bu Eylem Planında; kamu yönetimi kapsamında her bir meslek grubu için ayrı ayrı etik ilkelerin belirlenmesi ve çıkar çatışmalarının önlenmesinin öngörüldüğü, bu amaçla çok sayıda paydaştan görüş alınarak "Eğitim-Öğretim Hizmeti Verenler İçin Mesleki Etik İlkeler" hazırlandığı belirtilmiştir. Bu ilkelerin ana ve alt başlıkları aşağıda sıralanmaktadır;

"1) Öğrenciler ile ilişkilerde etik ilkeler

a. *Sevgi ve Saygı*
b. *İyi Örnek Olma*
c. *Anlayışlı ve Hoşgörülü Olma*
d. *Adil ve Eşit Davranma*
e. *Öğrencinin Gelişimini Gözetme*

f. Öğrenciye Ait Bilgileri Saklama
g. Menfi Psikolojik Durumları Yansıtmama
h. Kötü Muameleden Kaçınma

2) Eğitim mesleğine ilişkin etik ilkeler
a. Mesleki Yeterlilik
b. Sağlıklı ve Güvenli Eğitim Ortamı Sağlama
c. Mesai ve Ders Saatlerine Uyma
d. Kişisel Menfaat Sağlama
e. Özel Ders Verme
f. Bağış ve Yardım Talebinde Bulunma

3) Eğitimcilerle ilişkilerde etik ilkeler
4) Veliler ile ilişkilerde etik ilkeler
5) Okul yönetimi ve toplum ile ilişkilerde etik ilkeler
7) Okul yöneticilerinin; öğretmenler, öğrenciler ve veliler ile ilişkilerinde etik ilkeler"

Bu genelgede eğitimciler tarafından genel kabul gören bu ilkelerin davranışa dönüştürüldüğü takdirde çalışmaların amacına ulaşabileceği vurgulanmaktadır (https://personel.meb.gov.tr/genelge_gorus_yonerge/et%c4%b 0k%20genelge.pdf). Kurumda amaç ve hedeflerin oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için seçilen yöntem, kurumsal tercihlere, değer yargılarına ve yönetim şekline bağlıdır. Yöneticilerin etik değerlere olan bağlılığını ve dürüstlüğünü gösteren bu tercih ve değer yargıları, zamanla davranış standartlarına dönüşür. İç kontrolün etkinliği bir anlamda çalışanların dürüstlük ve etik değerlere uyma düzeyleri ile doğrudan ilişkilidir (ACFE, 2010, s.41). Başka bir deyişle iç kontrollerin etkililiği, kendisini tasarlayan ve uygulayan çalışanların dürüstlüğünün ve etik değerlerinin üstüne çıkamaz (Cooper vd., 1994, s.113). Bu sebeple kurumda etik davranış ilke ve standartlarının kurulması, öneminin vurgulanması, çalışanlara duyurulması ve bu standartlara uyumun takibinin yapılması gerekir.

Dürüstlük ve etik değerler; iç kontrolün diğer unsurlarının yapısını, uygulanmasını ve gözetimini de etkiler. Kulak (2009)'a göre; kurumlarda belirlenen yazılı davranış kurallarının varlığı, duyurulması ve çalışanların bu kuralları bilmesi uygulanacağını garanti etmemektedir. Bununla beraber, iyi niyetli olan ve doğru davranışların hatırlatılması gereken personeller için, yapılması beklenilen davranışların açıklanarak vurgulanması gereklidir. Bazen yapılması beklenen davranışların sadece açıklanması yeterli olmaz, aynı zamanda bu davranışların fiili olarak da ortaya konması gerekmektedir (Hallock, 2007, s.8). Tüm bu nedenlerle etik davranış ve değerleri sadece duyurmakla kalmamalı, yanlış ve doğru davranışlarla

ilgili eğitim ve danışmanlık hizmeti verilmeli ve ayrıca yöneticiler davranış ve hareketleriyle diğer çalışanlara örnek olmalıdır.

Etik değerler ve dürüstlük ilkesinin kurumda yerleşmesi durumunda kaynakların etkili kullanımı ve hesap verebilirlik ilkesini de beraberinde getirmektedir. Bu durum kurumun verimliliğini, personelin motivasyonunu ve performansını artıracağı (Akçıl, 2007) için etik ilkelere ve dürüstlük değerlerine bağlı kurum kültürü oluşturabilme amacıyla, etik ile ilgili eğitimler planlanmalı ve her düzeyde görev yapan personele, etik davranış ilkeleri ve sorumlulukları ile ilgili sistematik bilgilendirmeler yapılmalıdır.

2.2.4.1.2. Misyon, Organizasyon Yapısı ve Görevler

Kurumlar, stratejik plan hazırlayarak misyon, vizyon, amaç, hedef ve stratejilerini belirlemektedirler. Burada misyon; kurumun ne yaptığını, kim için yaptığını ve nasıl yaptığını açıklayan ifadedir ve bir anlamda kurumun varlık sebebi olarak da tanımlanabilir. Bu bağlamda misyonun kuruma yol gösterici nitelikte olması bakımından gerçekçi, doğru ve tüm faaliyet alanları göz önünde bulundurularak, katılımcı bir yaklaşımla belirlenmeli ve süreç içerisinde ihtiyaçlar ve şartlara göre geliştirilmelidir (KİKR, 2014, s.14). Kurumun organizasyon yapısı, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılmasında, faaliyetlerin kontrolü, izlenmesi ve değerlendirilmesini kapsayan süreçler ve yapılardır. (Erdoğan, 2009). Organizasyon yapısı ile kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik bir çerçeve sunulduğu için kontrol ortamı bileşenini etkileyen önemli standartlardandır.

Planlamayı, yönetimi ve kontrol faaliyetlerini çatısı altında toplayan organizasyonel yapı, yönetime ait faaliyetlerin, raporlama fonksiyonunun ve organizasyon ünitelerinin doğasını ve yapısını oluşturur. Etkin bir kontrol ortamı, çalışanların görevlerini yerine getirirken sorumluluk ve yetkilerinin sınırlarının net bir biçimde tanımlanmasını gerektirir. Yetki ve sorumluluk sınırlarının net bir şekilde tanımlanması ancak organizasyon yapısının doğru bir şekilde oluşturulmasıyla mümkündür. (Carmichael vd., 1996, s.154). Kurumsal amaçlara, kurum içinde yapılan etkili örgütsel düzenlemeler ve bu düzenlemelerin disiplinli şekilde uygulanması sonucunda ulaşılabilir. Zaten örgütsel düzenlemeler de, personelin faaliyetlerinin kurumun genel politikalarına göre planlanmasını, uygulanmasını ve kontrol edilmesini gerektiren bir sistemdir (Yağcı, 2006). Kurumda oluşturulan

organizasyonel yapı vasıtasıyla, kurumun misyonu doğrultusunda, amaç ve hedeflerine ulaşılabilmesi için yürütülen faaliyetlerin kontrolü ve gözetimi sağlanmaktadır. Ayrıca bu şartların sağlanabilmesi için; etkili iletişim kurulabilen, katılımcılığa önem veren, dinamik ve uzmanlaşmayı teşvik edici bir yaklaşım benimseyen yatay organizasyon yapısının tercih edilmesi daha uygun olacaktır (KİKR, 2014, s.14).

Kamu kurumlarının organizasyon yapıları "Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esaslarını" içeren 3046 sayılı Yasa kapsamındaki genel çerçeve ile uyumlu olarak hazırlanması ve daha sonra yapılan yapı değişikliklerinin ve çıkarılan ikincil düzey diğer mevzuatında bu genel çerçeve ile uyumlu olması gerekmektedir. Bu doğrultuda uygun bir organizasyon yapısının, her birimin görev dağılımını göstermesi, hesap verme sorumluluğunun yerine getirebilmesi için raporlama kanallarını sağlaması, görevler ayrılığı ilkesine göre; yönetimsel, icrai ve kontrol sorumlulukları ile raporlama ve denetim ile ilgili sorumlukları belirlemesi gerekmektedir (KİKR, 2014, s.14).

Kurumun büyüklüğü ve niteliği ile orantılı şekilde, önemli faaliyet alanlarının, bu görevlere ilişkin sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesi bu aşamada yapılması gereken işlerdendir (Bozkurt, 2000). Organizasyon yapısı faaliyet konusuna ve işin niteliğine göre değişiklik gösterir. Marshall ve Steinbart (2003, s.211)'e göre kurumlar gelişip büyüdükçe karmaşıklık düzeylerinin ve işlem hacimlerinin artacağı, yetki ve sorumluluk sınırının belli olmayacağı, karmaşık organizasyon yapılarının ise ciddi problemlere yol açabileceği için kurumun amaçlarına uygun olan organizasyon yapısının yazılı olarak belirlenmesi ve revize edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yönetim tarafından değişen koşullara cevap verebilmek için, organizasyon yapısı periyodik olarak değerlendirilmeli ve gerekli görülen değişiklikler gecikmeden yapılmalıdır.

Kurum politikalarını, ilkelerini, teşkilatlanma şemalarını, personellerin görev tanımlarını içeren prosedürler, yönergeler, raporlar ve her türlü mevzuat içeriği kurumun organizasyon yapısının yazılı olarak belirlenmesinde kullanılmaktadır (Kepekçi, 2000). Ayrıca yoğun mevzuat düzenlemelerinin olduğu eğitim, finans ve teknoloji gibi bazı alanlarda faaliyet gösteren kurumlarda da, yasal düzenlemelere uyumu sorunsuz şekilde gerçekleştiren, sıkı kontroller sağlayacak bir organizasyon yapısının bulunması gerekir (Uzay, 1999).

Milli Eğitim Bakanlığı teşkilat yapısının faklı dönemlerde yapılan mevzuat düzenlemeleri ile sağlanmış olduğu görülmektedir. Son olarak Cumhurbaşkanlığı tarafından çıkarılan 703 Nolu "Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi" ile Bakanlık teşkilatı yeniden düzenlenmiştir. Okullarda ise okulun kademesine ve türüne göre yapılan mevzuat düzenlemeleri ile teşkilat yapısı şekillendirilmektedir. Bu anlamda "Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği" ile okullarda yöneticilerin ne şekilde seçileceği belirlenmektedir. Söz konusu mevzuatta bilimsel dayanağı olmayan ve genel kabul görmemiş değişikliklerin sıklıkla yapılması çalışanları olumsuz etkileyerek performanslarının düşmesine neden olabilecektir.

Kurumun alt birimleri tarafından yürütülecek görevlerin yazılı olarak belirlenmesi, çalışanların görevlerini ve yetkilerini içeren görev paylaşım çizelgelerinin hazırlanması gibi hususlar kurumsal amaçlara ulaşılabilmesi bakımından önemlidir. Kurumun faaliyet gösterdiği çevre ve çalışma koşulları hakkında bilgi toplanması ve kurumda gerçekleştirilen her bir faaliyetin niteliği ile ilgili toplanan tüm verilerin sistematik biçimde incelenmesi ve değerlendirilmesi yapılır.

Görev tanımlarında; yapılacak görevin adı, görevin bağlı bulunduğu unvan, görev için gerekli olan yetkinlikler ve bu yetkinliğin düzeyi, kurumda yürütülen diğer görevler ile ilişki, yetkiler ve sorumluluklar gibi bölümlere yer verilmelidir. Oluşturulan görev tanımları belirli periyotlarla gözden geçirilerek güncellenmelidir. Ayrıca özel sektörde olduğu gibi kamu kurumlarında da, görev yapan görevlilerin hangi kurallara göre hangi işleri yapması gerektiği ve hedeflerinin neler olduğunu gösteren görev tanımlarının tüm personele bildirilmesi gereklidir.

Kurumlarda yürütülen bazı görevler; hile, yolsuzluk ve itibar yönünden yüksek riskli olmaları, gizli bilgiler içeriyor olmaları ve buna benzer yönlerden diğer görevler ile kıyaslandığında önem düzeyleri daha yüksek olarak değerlendirildiklerinden hassas görevler olarak adlandırılırlar (KİKR, 2014, s.17). Hassas görevler, birimlerde yürütülen görevlerin yerine getirilmesini etkileyecek ciddi riskler barındıran, kaynakların etkili ve verimli kullanımında kritik öneme sahip, doğru şekilde ve zamanında yerine getirilmediği takdirde karar alma süreçlerini olumsuz etkileyen sınırlı sayıdaki görevlerdir. Bu hususta riskleri

azaltmak için de uygun zaman dilimlerinde rotasyon yapma, sorumluluğu paylaştırma, yedek personel görevlendirme gibi özel kontroller geliştirilerek risk seviyesi düşürülmelidir. Hassas görevlerle ilgili yönetim tarafından sürekli değerlendirmeler yapılmalı ve risk seviyelerindeki değişimlere göre gerekli önlemler alınmalıdır.

2.2.4.1.3. Personel Yeterliliği ve Performansı

Yeterlilik, personelin görevlerini başarıyla yerine getirebilmeleri için gereken bilgi, tecrübe ve yeteneği ifade eder. Her görev için gerekli olan yeterlilik seviyesinin ayrıntılı olarak belirlenmesi kurum yöneticilerinin görevleri kapsamındadır. Arens vd. (2012, s.275)'ne göre yöneticilerin yeterlilikleri de; iş deneyimleri, davranışlarının uygunluğu, yönetimdeki tarafsızlıkları ve bağımsızlıkları, faaliyetlerin ayrıntılarına girebilme özellikleri, bilgi düzeyleri, iç ve dış denetçilerle iletişim kabiliyetleri gibi unsurlardan oluşmaktadır

Faaliyetlerin yürütülebilmesi için çalışanların sahip olması gereken mesleki bilgi ve beceriyi ifade eden yetenek ile maliyet arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bazı kaynaklarda yetenek ile uzmanlık için aynı tanım yapılmaktadır (Yağcı, 2006). Kurumda gerçekleştirilen görevlerin başarılabilmesi için lazım olan bilgi ve beceri seviyesinin belirlenerek yetkinliğin değerlendirilmesi, kurumun yönetim felsefesini ve yaklaşımını ortaya koymaktadır. Kurumda yetenekli ve uzman personelin istihdam edilebilmesi için yönetimin sorumluluğu, kurumun insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının doğru bir şekilde oluşturulması ile başlar. Kurumun tüm alt birimlerine ait her pozisyon için gereken deneyim, bilgi ve yeterlik seviyesinin belirlenmesini, işe aday olan kişilerin özelliklerinin doğrulatılmasını, personelin bilgilerini ve yeteneklerini artırabilecek eğitim faaliyetlerinin planlanmasıdır (Dinapoli, 2007, s.9).

Kurumda faaliyetleri gerçekleştiren ve anahtar bileşen olarak tanımlanan kurum personelinin niteliği ile iç kontrol sisteminin kalitesi doğrudan ilişkilidir. Etkin bir kontrol ortamı için çalışanların tamamının yeterli kabiliyete, uzmanlığa, güvenilirliğe ve dürüstlüğe sahip olması gerekir (Carmichael vd., 1996, s.157; Göze, 2008). Değişen ve gelişen şartlara göre personelin kurum içinde eğitime tabi tutularak, sahip olduğu deneyime uygun görevlere yerleştirilmesi, kurumsal güvenin sağlanmasında ve iç kontrol sisteminin işleyişi açısından oldukça önemlidir. Bu

eğitimin içeriği ve süresi görevin niteliğine ve personelin deneyimine bağlı olacağından personel, her görev için aldığı sorumluluk derecesiyle, konumunu birleştirebilecek biçimde yetiştirilmelidir (Yağcı, 2006). Yönetim tarafından çalışanların görevlerini daha iyi yerine getirebilmeleri için gerekli olan yazılım, donanım, politika ve prosedürlerin de sağlanması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların performanslarına göre terfi ettirilmesi, ödüller ve teşvikler ile istenmeyen davranışlarda uygulanacak disiplin işlemleri de kontrol çevresinin etkinliğini artıran faktörlerdendir (Yılancı, 2006, s.55). Bu bakımdan, kurumlarda insan kaynaklarına yönelik oluşturulan politikaların önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığında "Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği" ile aday öğretmenler için yazılı ve sözlü sınavlar yapılarak performans değerlendirmesi gerçekleştirilmektedir. 2013 tarihinde yürürlüğe giren 10. Kalkınma Planı´nda, kamuda performans değerlendirmesinin gerçekleştirilmesi hedefi doğrultusunda, Milli Eğitim Bakanlığı tüm öğretmenler için performans değerlendirmesi çalışmalarının devam ettiğini ve performans değerlendirme taslaklarının hazırlandığını açıklamıştır (https://www.meb.gov.tr/ ogretmen-performans-sistemi-bu-yil-uygulanmayacak/haber/16334/tr). Fakat bu taslaklar henüz yürürlüğe girmemiş ve öğretmenlerle ilgili bu kapsamda herhangi bir değerlendirme yapılmamıştır.

İlgili literatür ve güncel anlayış, işletmelerde verimliliği artırabilmenin en önemli unsurunun, kurumun insan kaynağının sistematik ve bilimsel yöntemler kullanılarak iyi bir yönetim sergilenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu bağlamda personel mekanik bir varlık gibi görülerek sadece ücretlendirme yöntemine göre motivasyon sağlanacağı varsayımına dayanan insan kaynakları politikaları yerine, güdülenmenin karmaşık ve farklı sebeplerini ortaya çıkarmaya yönelik modern, bilimsel yöntemlerle kurumsal verimlilik artırılmaya çalışılmalıdır. Bu açıdan insan kaynakları politikalarını; çalışanların işe alınmaları, kuruma uyum sağlama süreçleri, eğitimleri, performanslarının değerlendirilmesi, kariyer planları, teşvik ve disipline edilmeleri gibi politika ve prosedürler oluşturur (GAO, 2001, s.15). Bu politika ve prosedürlere, personel alımında o işi yapabilecek en yetenekli adayların aranması, adayların iş tecrübelerine, eğitim alt yapılarına, güvenilirlik ve dürüstlük gibi etik değerlere sahip olup olmadığına dikkat edilerek yetkin kişilerin seçilmesi (Messier vd., 2006) örnek olarak verilebilir. Yetkin, dürüst ve güvenilir personelin uzun yıllar

kurumda kalması da, kurumda iyi bir insan kaynakları politikası oluşturulduğunun kanıtıdır (Kayım, 2006).

İnsan kaynakları politikalarını oluşturma görevi yönetim kurulu veya üst yöneticidedir. Yönetim politika oluştururken hukuka ve yasalara uygun, şeffaf ve hesap verilebilir bir anlayışla bu politikaları oluşturmalıdır. İnsan kaynakları uygulamalarında ise tüm yönetim kademeleri ile beraber çalışanların tamamının sorumluluğu bulunmaktadır. Göreve yeni başlayan personelin işe uyumu, eğitilmesi, iş arkadaşlarının performanslarının iyileştirilmesi, görevin işbirliği içinde yapılması, moral ve motivasyonu yükseltecek pozitif ilişkilerin geliştirilmesi, görev esnasında sağlık ve güvenlik önlemlerine dikkat edilmesi, çalışanların istek ve şikâyetlerinin dikkate alınması bu sorumluluklara örnek olarak verilebilir. Çalışanlar kendilerine verilen her türlü görevi yerine getirirken bu unsurları ihmal etmemelidirler.

2.2.4.1.4. Yetki Devri

Yetki, kurumda alınacak kararların ya da gerçekleştirilecek faaliyetlerin hangi makam ve birimlerce alınarak uygulanacağı hususlarını açıklamaktadır. Sorumluluk ise faaliyetler esnasında çalışanların gerçekleştirdiği eylemler veya yetki alanına giren konularda sonuçların üstlenilmesidir. Yetki devri, kurumda farklı konularla ilgili karar alma, talimat verme, uygulama yapma, eyleme geçme, tahsilat veya ödeme yapma gibi yetkilerin başka personele devretmek ve ortaya çıkan sonuçlardan sorumlu tutmak şeklinde açıklanabilir (KİKR, 2014, s.20).

Kontrol ortamının bu standardında faaliyetlerin gerçekleştirilmesi amacıyla yetki ve sorumlulukların çalışanların uzmanlığına uygun dağıtılmasını, birimler arasında yapılan raporlamaların ve yönetim kademelerinde yetki paylaşımının belirlenmesini içerir. Koçak Şen (2008)'e göre görevleri gereği kilit rollere sahip olan personellerin bilgi, beceri ve deneyim düzeyleri ile iş deneyimleri hususunda oluşturulan politikalar ve görevlerin devam ettirilebilmesi için gereken kaynakların sağlanması da yetki devri kapsamında ele alınmaktadır

Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılabilmesi için personelin yetki ve sorumluluklarının uygun bir şekilde paylaştırılması gereklidir. Ayrıca yapılan yetki devri veya sorumluluk paylaşımı ile kurumsal amaçların, çalışanların tamamı tarafından anlaşılmasını, her personelin bu amaçların gerçekleştirilmesi yönünde nasıl bir katkı sağlayabileceğini ve ne derece sorumlu tutulduğunu bilmesi için bu

süreçlerin çalışanların katılımı ile birlikte belirlenmesinde fayda vardır. Bunun yanında, yetki paylaşımı kurumun büyüklüğü, faaliyet alanları ve faaliyetlerin karmaşıklığı ile ilişkili olarak değişiklik gösterebilir.

Yönetim kurulu veya üst yönetim, iç kontrolün etkili ve verimli şekilde çalışabilmesi için personelin sorumluluklarını ve aralarındaki iletişimi sağlayarak gerekli gördüğünde düzeltici önlemelere başvurur. Kurumun hedeflerine ulaşmasına engel olabilecek baskı ve direnç var ise gerekli değerlendirmeleri yaparak çeşitli önlemler alır. İç kontrol sisteminin gerekliliklerinin yerine getirilerek kısa ve uzun dönemde başarının yakalanabilmesi için kurumda belirlenen davranış kurallarına uyulması, kurumun tüm kademelerinde çalışanların yetkinliklerinin ve verimliliklerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, yapılan bu değerlendirmelere uygun şekilde ödüllendirici ya da cezalandırıcı disiplin tedbirlerinin alınması gerekmektedir (COSO, 2013).

Kurum yönetimlerinin benimsemiş olduğu çalışma tarzı ve felsefesi, yetki devri ve sorumluluk verme hususunda belirleyici faktördür. Yönetim bu hususta farklı kontrol faaliyetleri kullanabilir (Arens vd., 2012). Yetki ve sorumluluk devri hususundaki en önemli zorluk, yetkinin ne kadar verileceğini belirlemektir ve bu durum da algılanan risk düzeyi ile ilişkilidir (Cömert ve Uzun, 2007). Amaçlara ulaşabilmek için yetki ve sorumlulukların orantılı olarak ve gerekli olduğu kadar devredilmesi, çalışanların belli sınırlar içinde inisiyatif alabilmelerini ve hesap verme sorumluluk bilinçlerinin gelişmesini sağlamaktadır. Kurumda yapılan yetkilendirmelerin artması, yönetimin bazı kararları daha alt seviyelerde almasını sağlamakta ve organizasyon yapısındaki dikey hiyerarşi kaybolarak yatay bir konuma gelmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca bu durum çalışanların niteliğini artırarak kurum amaçlarını ile faaliyetleri arasındaki ilişkiyi anlamalarına neden olur (Erdoğan, 2009).

Kurumdaki kontrol ortamı ile çalışanların hesap verme sorumlulukları hususundaki bilinç düzeyleri arasında doğru orantılı bir ilişki söz konusudur. Etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için her görev ve sorumluluk verilen kişinin iş tanımında yetki ve sorumluluk derecesi açıkça gösterilmelidir (GAO, 2001, s.14). Erdoğan (2006)'a göre bir kurumda faaliyetler biçimsel olmayan yöntemlerle veya sadece sözlü kurallara göre yürütülüyorsa, o kurumda kontrollerin çok zayıf olduğunu veya hiç olmadığını söylemek mümkündür.

Yapılan yetki devirlerinde, yetkiyi devralanın o süreci yönetebilecek yetkinlikte olmasına dikkat edilmelidir. Kurumda yetki ve sorumluluk dağılımlarının artmasıyla birlikte yönetimin izleme süreçlerinde etkili kontroller geliştirmesi gerekir. Ayrıca yetki ve sorumlulukların belirlenmesinde görevler ayrılığı ilkesi gözetilerek, bir işin mümkün olduğunca başından sonuna kadar aynı kişiye verilmemesine dikkat edilmelidir (Yağcı, 2006).

Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatında görev yapan yönetici ve çalışanların hangi yetkilere sahip oldukları, ne gibi sorumluluklarının bulunduğu teşkilat yasalarında ve ikinci düzey mevzuatta belirlenmiştir. Örnek olarak Milli Eğitim Bakanlığı; *"...alt kademe yöneticilerine yetki tanıyarak sorumluluk duygusunu geliştirmek, üst kademelere politika oluşturmak ve karar almada zaman kazandırmak, bürokrasiyi ve kırtasiyeciliği azaltarak hizmetlerde sürat ve verimliliği artırmak için imza yetkilerinin kullanımıyla ilgili usul ve esasları belirlemek"* amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı İmza Yetkileri Yönergesini kullanıldığını açıklamıştır (http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1675.pdf).

Okul yöneticisi ve öğretmenlerin yetki ve sorumlulukları ise görev yapılan okul ve kuruma bağlı olarak çıkarılan çeşitli yönetmelik, yönerge ve genelgelerle belirlenmektedir. Bu yönetmeliklerde her çalışanın görevleri ve sorumluluk alanları belirtilmektedir. Okullarda görev paylaşımı ve yetki devri protokolleri okulun yapısı ve görevli sayısına göre her kurumun kendi bünyesinde yapılmaktadır. Yapılacak olan bu yetki devirlerinde kayıt, yürütme ve koruma gibi görevlerin olabildiğince farklı kişilere verilmesi esasına uyulması önemli bir husustur. Bu şekilde kişilerin birbirlerini kontrol etmesi sağlanarak oluşabilecek riskler azaltılabilir. İç kontrol sisteminin genel işleyişi ile de uygun olan bu yöntemin, kurumda yürütülen tüm faaliyetlere katkı sağlayacağı açıktır.

2.2.4.2. Risk Değerlendirme (İkinci Bileşen)

İç kontrolün bileşenlerinden ikincisi olan risk değerlendirmenin odağında risk kavramı bulunmaktadır. Daha önce kavramsal açıklaması detaylı olarak yapılan risk özetle; kurumda belirlenen stratejilerin başarılı bir şekilde uygulamasını kısmen veya bütünüyle engelleyerek amaçlara ulaşma yolunda ortaya çıkan her türlü olumsuz olay ve davranışlar şeklinde tanımlanabilir.

Risk, kurumların faaliyet ve işlemlerinin yapısında olan bir olgudur. Kurumlar büyüklüklerine, yapılarına, doğalarına ve faaliyette bulundukları alanlara göre iç veya dış kaynaklardan gelebilecek risklerle karşı karşıya kalırlar. Hedefe ulaşabilmek için bu riskler başarılı bir şekilde yönetilmek zorundadır. Riskler, işletmelerin faaliyette bulunduğu sektörde; hayatta kalmalarını, pozitif imajlarını, finansal güçlerini, ürettiği ürünleri, sunduğu hizmetleri ve personel niteliklerini olumsuz etkileyebilir. Kurumlarda alınan kararlar aynı zamanda riskleri de beraberinde getirir. Bu açıdan yönetim ne kadar risk alacağını kararlaştırarak ortaya çıkabilecek riskleri bu seviyede tutabilmek için gayret etmelidir (Özbek, 2012, s.425).

Eğer bir organizasyon herhangi bir alanda faaliyet gösteriyorsa, bu faaliyetleri kapsamında doğal olarak olumsuz durumların ortaya çıkma olasılığı var olacaktır. Risk olarak tanımlanan bu olasılıkların sıfıra indirilmesi söz konusu olmadığından, kurumda iç kontrole göre oluşturulacak etkin bir risk yönetimi sayesinde, riskler azaltılmaya ve ortaya çıkabilecek olumsuz etkileri asgari düzeye indirilmeye çalışılmalıdır.

Kurumun hedeflerine ulaşmasında atması gereken adımlar, kurum ya da faaliyet düzeyinde belirlenip, önemli başarı faktörlerinin tespit edilmesi, yönetimin başarıya odaklanarak performans ölçütlerini tanımlamasını sağlar. Bu süreçte kurumsal riskler belirlenmeli, analiz edilmeli ve yönetilmeleri için gerekli kontroller tasarlanmalıdır (Kulak, 2009). İşletmeler ile kamu ve eğitim kurumlarının yapıları, büyüklükleri ve sektörleri farklı olmasına rağmen karşılaştıkları risklere en iyi şekilde karşılık verebilmeleri adına son yıllarda risk yönetiminin önemi daha fazla anlaşılmıştır. Ayrıca kurumlar karşılaştıkları riskleri tanımlama, derecelendirme ve bu riskleri nasıl yönetmeleri gerektiğini zamanla daha fazla hissetmektedirler. Bu riskler yalnızca finansal riskler ile sınırlı kalmayıp yasal-hukuki, etik, eğitsel, sosyal, çevresel gibi her türdeki riskleri de içine almaya başlamıştır (Acındı, 2007; Erdoğan, 2009).

Root (1998, s.77)'a göre risk değerlendirme, kurumun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için karşılaşılabilecek risklerin tanımlanması, bu risklerin tek tek ele alınarak ortaya çıkma olasılığı ve neden olacağı sonuçların analizinin yapılması süreçlerini kapsayan sistematik işlemler olup, yapılan bu değerlendirme risklerin yönetilmesinde temel oluşturur. Risk yönetimi, kurumda üst yönetim, ara

yöneticiler ve tüm kademe çalışanlarının aktif rol üstlendiği bir süreçtir. Kurumda benimsenen yönetim tarzı, üst yönetimin risk yönetimine karşı sergilediği tavır ve tutumu yansıtmaktadır (Koçak Şen, 2008). Kurumda belirlenen risklerin kurum genelinde aynı yaklaşımla yönetilmesine 'Kurumsal Risk Yönetimi' denmektedir. Kurumsal risk yönetimi, kurumun tamamını kapsayan risk yönetim süreçleri olup, risklerin bir bütün olarak görülerek yönetilmesini öngörür. Risk yönetimi döngüsü, stratejik plan hazırlanma aşamasında kurumsal hedeflerin belirlenmesi ile başlayarak kurumsal hedeflere engel olabilecek risklerin tespiti, tespit edilen risklerin değerlendirilmesi, değerlendirilen risklere cevap verilmesi ve verilen bu cevapların izlenmesi ve gözden geçirilmesi şeklinde birbirini takip eden ve Şekil 2.7'de gösterilen süreçleri özetlemektedir (KİKR, 2014, s.31).

Şekil 2.7. *Risk Yönetimi Döngüsü* (Kaynak: Kamu İç Kontrol Rehberi, 2014, s.31)

Risk yönetim sürecinde kurumun amaçlarına ulaşmasını engelleyebilecek riskler tanımlanır. Bu risklere karşı yönetim, kurumun risk kabul düzeyini (risk iştahı) belirler. Riskler, kabul edilebilirlik düzeyi çerçevesinde değerlendirilip analiz edilerek, risklere karşılık (önlem-kontrol) verilir. Risklere verilen cevaplar, riskin önemi ile orantılı bir şekilde; riski kabul etmek, riski kontrol ederek azaltmak, riski devrederek paylaşmak veya riskten kaçınmak şeklinde olabilir.

Risk değerlendirme sürecinin ilk koşulu farklı seviyelerde ve birbirleriyle uyumlu hedeflerin oluşturulmasıdır (Özbek, 2012, s.425). Yönetim, kurum içinde ve dışında hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecek unsurları göz önünde bulundurarak planlama yapar ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlar (Alptürk, 2008, s.18; COSO, 2011, s.11).

İyi organize olmuş bir kurum, risklerin iyi bir şekilde yönetilebilmesinin ön koşuludur. İyi organizeyi sağlamak için ise kurumda sorumluluk ve yetkilerin açık ve anlaşılır şekilde belirlenmesi, kurumun hedefleri, politikaları ve uygulamalarında çalışanların kendilerinden bekleneni bilerek buna uygun hareket etmeleri, kurumda yatay, dikey ve dış ilişkileri sağlayacak olan iletişim kanallarının oluşturulmuş olması gerekmektedir. Buradan da anlaşılıyor ki; risk değerlendirme yapılabilmesi için işletmenin hedeflerinin açık, net, ölçülebilir ve tüm çalışanların anlayabileceği şekilde belirlenmiş olması ve ayrıca personelin kendi etki alanları ile hedefler arasındaki ilişkiyi görebiliyor olması gerekir.

Risk değerlendirme, İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar Yönetmeliğinin 7. Maddesinde; "*Risk değerlendirmesi, mevcut koşullarda meydana gelen değişiklikler dikkate alınarak gerçekleştirilen ve süreklilik arz eden bir faaliyettir. İdare, stratejik planında ve performans programında belirlenen amaç ve hedeflerine ulaşmak için iç ve dış nedenlerden kaynaklanan riskleri değerlendirir.*" şeklinde ifade edilmiştir. COSO iç kontrol modelinde risk değerlendirmesini risklerin tanımlanması, risk analizi ve değişim yönetimi olarak üç aşamalı bir süreçte ele almaktadır. Ülkemizde kamu sektöründe uygulanan iç kontrol modeli standartlarının ve bu standartlara bağlı şartların açıklandığı Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinde risk değerlendirme; *"...idarenin hedeflerinin gerçekleşmesini engelleyecek risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve gerekli önlemlerin belirlenmesi sürecidir."* şeklinde açıklanmıştır. Bu çalışmada öncelikle planlama ve programlama daha sonra da risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi başlıkları incelenecektir.

2.2.4.2.1. Planlama ve Programlama

Yönetimin birbiri ile bağlantılı olan beş işlevinden ilki olan planlama, kurumda geleceğe yönelik bir eylem olması, yönetimi şekillendiren bir işlev olması ve diğer tüm işlevlerin başlangıcını oluşturması nedeniyle önemi büyüktür. Öncü yönetim bilimcilerden olan Fayol (1937, s.99) ve Gulick (1937, s.13) planlamayı yöneticilerin en öncelikli görevleri arasında göstermiştir (Akt. Nalcı Arıbaş, 2013,

s.81). Zira planlama olmadan örgütlenecek, çalıştırılacak, seçilecek, motive edilecek ve denetlenecek hiçbir şey olmayacaktır.

Planlama sözlükte; *"Hükûmet tarafından ulaşılacak amaçları belirleyen, tarım, ulaşım, sanayi vb. kesimlerdeki artış ölçüsünü tespit eden ve uygulanması gerekli çareleri önceden gösteren ekonomik, sosyal programın belli süreler için hazırlanması işi"* şeklinde açıklanmaktadır (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ae9ab30847280.92037548). Tüm faaliyet alanlarında ve sunulan hizmetin hitap ettiği kitle bakımından büyük ve küçük tüm kurumlar, planlama süreci ile iç içedir ve kurumun nereye gitmekte olduğunu ve nereye gideceğini yaptıkları planlama ile belirlemektedirler (Türk ve Ünsal, 2009, s.227).

Rao (2010; Akt. Aslan, 2014) tarafından planlamanın üstünlükleri ve kazanımları; kaynakların etkin kullanımı, faaliyet giderlerindeki tasarruf, belirsizliklerin azaltılması, rekabet gücünün artması, etkili bir eşgüdümün sağlanması, yüksek motivasyon ve etkili bir denetim olarak sıralanmaktadır. Planlama, kurumsal amaçlara ulaşmak için neyin, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağına önceden karar verilmesi, gelecekle ilgili varsayımlarda bulunarak ve bilgiyi kullanarak, gerekli etkinliklerin açık ve kesin bir biçimde ifade edilmesidir. Planlama sayesinde, hedefler belirlenerek örgütsel başarı için standartlar tespit edilirken, örgüt içerisindeki aktörler de nereye varmaları gerektiğini bilecekler ve istenilen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının tespiti daha kolay bir şekilde yapılabilecektir (Basım ve Argan, 2009).

Savaşın risk ve belirsizliklerine karşı orduların girişecekleri operasyonların ve taktiklerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatı şeklinde ilk olarak askeri alanda karşımıza çıkan strateji kavramı, anlam olarak; sevk etme, yöneltme, gütme, götürme ve gönderme olarak tanımlanmaktadır (Acar, 2007, s.6). Strateji kavramının geniş bir anlama sahip olması bu kavramın farklı şekillerde tanımlanmasına neden olmuştur. Bu tanımlamalardan bazıları şu şekildedir; strateji, bir amaca ulaşmak için eylemlerde birlik sağlama ve düzenleme sanatıdır (Aktan, 2008, s.15). Bir kuruluşun uzun dönemli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bunlara ulaşmak için gerekli kaynak dağılımlarının yapılması ve gerçekleştirilecek eylem planının benimsenmesidir (Rao, 2010). Etkinliği en üst seviyeye çıkarmak için arzu edilen sonuç ve önceliklerin belirlenerek, kararlara rehberlik etme bakımından yinelenen bir

çerçevedir (Connolly, 2011; akt. Aslan, 2014). Örgütlerin veya kişilerin bir gelecek görüşüne sahip olması ve bu geleceğe ulaşabilmek için bütün enerjilerini ve kaynaklarını harekete geçirerek, kaynak dağılımı üzerinde yoğunlaşılan bir eylem planıdır (Gençer, 2001).

Stratejik planlama terimi ise ikinci dünya savaşından sonra 1960'lı yıllarda özel sektör tarafından ilgi görerek kullanılmaya başlanması ile alan yazına girmiş, 1980'lerden sonra geniş bir kesim tarafından kabullenilmiş ve yönetimde yeni bir anlayış olarak o günlerden sonra değişik aşamalardan geçerek kamu sektöründe de benimsenmiştir (Çevik, 2004, s.23).

1960'larda üst düzey yöneticiler, kurumlarının uzun dönem hedefleri ve kaynak kullanım yöntemleriyle ilgili olarak, geniş kapsamlı kararlar üzerine yoğunlaşmışlar, bu nedenle "stratejik" kavramı, o yıllarda, daha çok "uzun dönem" veya "kapsamlı" anlamında kullanılmıştır. Plan türleri olarak, 1960'larda master plan, 1970'lerde uzun dönem planlama, 1980 ve 1990'larda ise stratejik planlama rağbet görerek yaygın olarak kullanılmıştır. Daha önceleri uzun dönem planlama olarak adlandırılan planlamanın, günümüzde daha kapsamlı ve analitik bir planlama türü olarak kabul gören stratejik planlama şeklinde adlandırılmaktadır (Kriemadis, 1997, s.244, Erkan, 2008).

Stratejik planlama ilk olarak özel sektör için geliştirilmiştir fakat sonraları kamu kurumlarında da uygulamaları yapılmaya başlanmış ve kurumların hedeflerine ulaşabilmesi için gerekmekte olan stratejilerin belirlenmesini sağlamaktadır. Stratejik plan, plan yapmanın genel amaçlarına uygun olarak; kurumda işlerin daha iyi yapılması, sunulan ürün ve hizmetlerden en üst düzeyde fayda sağlanması neticesinde kuruluşun kâr/fayda sağlaması amacıyla yapılır (Sav, 2016, s.16).

Kamu kurumları için stratejik planlama, misyonlarını gerçekleştirmek üzere yetkilerini kullanarak, bir kamu değeri ortaya konmasına yardımcı olmak anlamına gelmektedir. Bunun başarılabilmesi için de, kurumun ne olduğunu, neyi, neden ve nasıl yapacağına şekil veren ve bu sürece rehberlik eden, temel kararların ve eylemlerin oluşturulması için disipline edilmiş bir faaliyettir (Bryson, 2004; Yılmaz, 2013, s.71).

Stratejik planlama ile ilgili yapılan farklı tanımlamalarda; değişimin planlanması, kaliteli yönetimin aracı, gerçekçi, girdilere değil, üretilen ürün ve

hizmetler sonucunda oluşan çıktılara odaklanan katılımcı bir yaklaşım olduğu (DPT, 2018), bir kurumda görev yapan tüm kademelerdeki kişileri bir araya getiren, katılımı ve sahiplenilmesini sağlayan, kurum yöneticilerinin tam desteklerini gerektiren ve sonuç almaya yönelik çabaların bütünü olduğu (Küçüksüleymanoğlu, 2008, s.405), bir örgüte, ne olduğunu, neyi arzuladığını ve bu arzusunu nasıl yerine getireceğine dair rehberlik eden ve bunu şekillendiren kararların ve uygulamaların yürütüldüğü disiplinli bir süreç olduğu (Rollinson, 1997), örgütlerin ya da toplulukların, çevrelerinde oluşabilecek yeni durumlara hızlı uyum sağlamaları ve etkili bir şekilde yanıt verebilmeleri için tasarlanan bir plan türü olduğu (Bryson, 2004), kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, başarım ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan türü olduğu (5018 Sayılı Kanun) belirtilmektedir.

Bircan (2009)'a göre günümüzde stratejik planlamaya olan gereksinim, iyi olan gidişatın sürekliliğinin sağlanması, ileriye yönelik politikaların üretilmesi, daha güçlü olabilmek için güçlerin birleştirilmesi, amaçlarla araçların uygunluğunun sağlanması, değişimlere karşı esneklik sağlanması, eldeki güçlerin etkin kullanılması, kurumun çevreye uyumunun sağlanması, geleceğin yönetilmesi ve geleceğe yönelik düşünmedir. Sallis (1996)'e göre de stratejik planlamanın en önemli yönü, üst düzey yöneticilerin ilgisini, günlük problemlerden uzaklaştırarak, kurumun temel amaçlarına ve kurumun hizmet verdiği kesimle olan iletişime odaklamasıdır.

Tüm yönetim araçları gibi stratejik planlamada da amaç, iş ve hizmetlerin daha iyi yapılmasıdır. Stratejik planlama, bir organizasyonun vizyon ve misyonuna odaklanılmasına yardımcı olabilecek, etkili bir yönetim ve önderlik aracıdır. Başarılı bir stratejik planlama kurumu; *"doğru şeyi mi yapıyoruz?"* sorusunun cevabını bulmaya yönlendirirken, yönetim aracı olarak da *"işleri doğru mu yapıyoruz?"* sorusuna odaklamaktadır (Allison ve Kaye, 2005). Bu bağlamda stratejik planlama bir işletmenin şu dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur (DPT, 2018):

(1) Neredeyiz?

(2) Nereye ulaşmak istiyoruz?

(3) Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?

(4) Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?.

Temelde bu soruların yanıtını arayan planlama sürecinde doğru yanıtın bulunması için bazı seçimler yapılmalıdır. Bu nedenle, stratejik planlamanın temelinde karar verme yatmaktadır (Tüzün, 2008, s.12). Devlet Planlama Teşkilatı (2018, s.4)'na göre stratejik planlama ve stratejik yönetim süreci Tablo 2.4'de görülen şekilde işler.

Tablo 2.4.

Stratejik Yönetim Süreci (Kaynak: DPT, 2018, s.4)

• Planın sahiplenilmesi • Planlama sürecinin organizasyonu • İhtiyaçların tespiti • Zaman planı • Hazırlık programı	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama sürecinin planlanması
• Kurumsal tarihçe • Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi • Mevzuat analizi • Üst politika belgeleri analizi • Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi • Paydaş analizi • Kuruluş içi analiz • PESTLE analizi • GZFT analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
• Misyon • Vizyon • Temel değerler	GELECEĞE BAKIŞ	Nereye ulaşmak istiyoruz?
• Amaçlar • Hedefler • Performans göstergeleri • Stratejiler	STRATEJİ GELİŞTİRME	
• Faaliyetler • Sorumlular	EYLEM PLANLARI	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
• Performans hedefleri • Performans göstergeleri • Faaliyetler • Projeler • Maliyetlendirme • Bütçeleme	PERFORMANS PROGRAMI	
• Stratejik plan izleme raporu • Stratejik plan değerlendirme raporu • Stratejik plan gerçekleşme raporu • Faaliyet raporu • İç denetim	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Devlet Planlama Teşkilatının (DPT) hazırlamış olduğu Tablo 2.3'deki stratejik yönetim süreci incelendiğinde; öncelikle bir hazırlık sürecinin yapılması gerektiği, sonrasında durum analizi yapılarak "neredeyiz?" sorusunun cevaplandığı ve kurumun misyon ve vizyonlarının ortaya konduğu, ardından "nereye ulaşmak istiyoruz?" sorusuna cevap niteliğinde stratejiler geliştirildiği, bu stratejilerin hayata geçirilmesi için eylem planları geliştirildiği ve performans programlarının oluşturulduğu, son olarak da yapılan faaliyetleri takip edebilmek, aksayan yönleri düzeltebilmek amacıyla izleme ve değerlendirme yapılması gerektiği görülmektedir. Yukarıda sıralanan tanımlar ve tablodan da anlaşılacağı üzere, stratejik planlamanın amacı aynı olmasına rağmen süreçte kurumun yapısı ve verdiği hizmetten kaynaklanan küçük farklılıklar bulunmaktadır.

Hazırlanan stratejik planlamanın kurumun geleceğine yön verecek şekilde hazırlanması, misyon ve vizyon ile entegre olması, karşılaştırmalı değerlendirmeler ve SWOT analizleri yapılarak kurumsal düzeyde farklı stratejik formülasyonların geliştirilmesi, stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayırmaktadır (Hill ve Jones, 2012, s.8). Uzun süreli planlamada kullanılan veriler doğru ve değişmez olarak kabul edilmekte, stratejik planlama ile gelecekte beklenmedik olaylar karşısında kurumun nasıl davranması gerektiği planlanmaktadır. Stratejik planlama; fonksiyonel, işletme ve kurumsal düzeyde belirlenen stratejilere dayanır (Erdem, 2006; akt. Sav, 2016). Organizasyonlarda planlama ile ilgili tüm konu ve süreçler önemli görülmektedir. Bu açıdan stratejik planlama ile örgütlerin hedeflerine daha emin, güvenli ve hızlı ulaşabileceği söylenebilir.

2.2.4.2.2. Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi hususunda stratejik yaklaşım, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesini engelleyebilecek risklerin doğru belirlenmesine dayanmaktadır. Kurumun önemli risklerinin belirlenebilmesi, risklerin değerlendirilmesindeki kaynaklara ayrılacak alanların belirlenmesinde ve bu risklerin yönetilmesinde ki sorumluluğun dağıtılması açısından önem taşımaktadır.

Root (1998)'a göre planlanma süreciyle entegre olan risklerin belirlenmesi süreci yineleyici özelliğe sahip bir süreçtir. Önceki bölümlerde de belirtildiği üzere risk yönetiminde ilk aşama olan risklerin belirlenmesi, kurumun amaçlarına ulaşabilmesini zorlaştıran ya da engel olan risklerin, belirli yöntemlerle tespit

edilmesi ve sınıflandırılmasıdır. Risklerin belirlenebilmesi için öncelikle kurumun misyonunun ve hedeflerinin neler olduğu, kurumda yapılan kilit faaliyetler neler olduğu, bu faaliyetleri yürütürken nelerin yanlış gidebileceği ya da hangi hataların yapılabileceği, bu hataların nasıl oluşabileceği, yapılan hatalar sonucunda ne gibi durumlarla karşılaşılabileceği, kurumun paydaşlarının kimler olduğu, risk kategorilerinin neler olduğu gibi hususlar göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Ayrıca Kamu İç Kontrol Rehberine (2014, s.32) göre riskler tespit edilirken aşağıdaki hususlara da dikkat edilmesi gerekir;

- Öncelikle çalışma yöntemlerine karar verilir.
- Risklerin hangi seviyede (faaliyet, proje, stratejik vs.) olduğu belirlenir.
- Kurumun faaliyet gösterdiği alana göre tehdit ve fırsatlar göz önünde bulundurularak çeşitli yöntemlerle riskler belirlenir ve gruplandırılır. (yasal, politik, sosyal, kültürel, etik, ekonomik, teknolojik, çevresel vb.)
- Riskler, doğrudan müdahale edilebilecek iç risk ya da doğrudan müdahale edilemeyen dış risk olarak da sınıflandırılır.
- Tespit edilen riskler belirli dönemlerde gözden geçirilerek güncellenir.

Risklerin tespitinde değişik yöntemler kullanılmakla birlikte en yaygın olarak stratejik plan hazırlık aşamasında da kullanılan PESTLE analizi, SWOT (GZFT) analizi, balık kılçığı ve beyin fırtınası yöntemleridir. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı kurumun yapısına ve faaliyet alanlarına göre belirlenir. Bunlardan farklı olarak uygun başka yöntemler de kullanılabilir. PESTLE analizi risklerin aşağıdaki Tablo 2.5'te sıralanan kategorilere göre değerlendirilerek belirlenmesi sürecini ifade eder.

Tablo 2.5.

PESTLE Analizi

Politic	**Politik-Hukuki Faktörler** • Hükümet şekli ve siyasi istikrar, • Genel hükümet politikaları, • Politik çevredeki muhtemel yakın ve uzak değişimler, • Bürokratik işleyiş, • Uluslararası ilişkiler, • Yasa egemenliği ve yolsuzluk seviyesi, • Toplumsal istihdam mevzuatı, • Vergi politikaları ve gümrük kontrolleri,

Tablo 2.4 (Devam / 2)

Economic	**Ekonomik Faktörler** • Uluslararası ekonomik konjonktür, • Küreselleşmenin ekonomiye etkisi, • Enflasyon, faiz ve değişim oranları, • Ekonomik büyüme, • İşsizlik ve iş gücü durumu, • Para ve kredi kaynaklarındaki güven durumu, • Kişi başı gelir seviyesi ve dağılımı, • Teknolojik ve diğer değişimlerin ekonomiye muhtemel etkisi.
Social	**Sosyal/Kültürel Faktörler** • Toplumsal ve bireysel istek ve ihtiyaçlar, • Çalışma eğilimleri, • Refah durumu ve sosyal tabular, • Toplumun demografik ortalamaları, • Ortalama ömür ve nüfus artış oranları, • Toplumda benimsenen etik değerler, • Popülasyondaki sağlık, eğitim ve sosyal hareketliliğe karşı sergilenen tutumlar, • Toplumun ve bireylerin yaşam tarzı tercihlerine karşı sergilenen tutumlar, • Sosyo-kültürel değişimler.
Technologic	**Teknolojik Faktörler** • AR-GE çalışmaları, • Teknoloji transferi, • Yeni geliştirilen teknolojilerin etkisi, • Alternatif teknolojiler, • Altyapı teknolojisi, • Otomasyon, • Uzaktan ve esnek çalışma imkânları.
Environmental	**Çevresel Faktörler** • Çevre koruma ve iklim değişimi ile ilgili mevzuat, • Enerji üretim ve tüketim şekilleri, • Ekolojik faktörler, • Sivil toplum örgütlerinin baskısı, • Çevre kirliliği, atıklar ve ses kirliliği kontrolleri.
Legal	**Yasal Faktörler** • İş yasaları, • Tüketici koruma yasaları, • Sağlık, güvenlik ve ayrımcılıkla ilgili yasalar, • Telif hakkı ve patent yasaları, • Yasal kısıtlamalar veya değişiklikler.

Yukarıdaki tabloda belirtilen ve bunlara benzer hususlar risklerin belirlenmesinde kullanılabilir. Risk belirleme aşamasında elde edilen bilgiler sorunlara çözüm üretme süreci olarak da değerlendirilebilir. Bu konuda yapılan

araştırmalar da, sorunların politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal olarak sınıflandırılarak belirsizliklerin azaltılması ve kayıp, zarar olasılıklarının asgariye indirilmesi için yapılan çalışmaları kapsadığı belirtilmektedir (Emhan, 2009, s.213). SWOT (GZFT) analizinde de aynı şekilde kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditlerinin belirlenmesi sürecidir (Tablo 2.6) ve belirli bir metoda göre yapılır.

Tablo 2.6.

SWOT (GZFT) Analizi

SWOT (GZFT) Analizi (İç analiz)	
Strengths	**G**üçlü Yönler
Weaknesses	**Z**ayıf Yönler
Opportunities	**F**ırsatlar
Threats	**T**ehditler

Risk yönetiminde, risklerin tanımlanması, sürecin en önemli basamağı olup, doğru yapılmadığı takdirde etkililikten ve verimlilikten söz edilemeyecektir. Fraser ve Henry (2007, s.395)'ye göre risklerin belirlenmesi aşağıda belirtilen aşamalara göre yapılır;

- Kurumun faaliyetleri esnasında olumsuzluklara neden olabilecek yönetim, çevre, insan ve malzeme faktörüne göre analiz yapılır.
- Yürütülen faaliyetler ile ilgili yukarıda sıralanan dört faktörden kaynaklanabilecek tehlikeler belirlenir.
- Belirlenen bu tehlikelerin nedenleri listelenir.
- Risklerin belirlenmesi aşamasında tespit edilen riskler kadar bu risklerle ilgili kanıtların da olup olmadığı dikkate alınmalıdır.

Bu açıdan farklı uzmanlık alanlarının bir araya geldiği bir çalışma ekibi risklerin doğru şekilde tespit edilebilmesi olasılığını artırır. Tüm kurum ve işletmeler risklerin tespit edilmesi sürecinde aşağıdaki sorulara benzer sorular sorarak risklerini tespit edebilir (KİKR, 2014, s.34);

- Faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında kritik süreçler nelerdir?
- Kurumun paydaşları kimlerdir?
- Paydaşların ve faaliyetlerin birbirleri üzerindeki etkileri nelerdir?
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi yolunda neler yanlış gidebilir?

- Risk kategorileri nelerdir?
- Zayıf olunan alanlar hangileridir?
- Hangi varlıkların önemi kritik düzeydedir?
- Hangi alanlar usulsüzlük, hile ve yolsuzluğa daha açıktır?
- Hangi olay ya da durumlar gerçekleşirse faaliyetleri aksatabilir?
- En kritik bilgi kaynakları nelerdir?
- En çok harcama hangi alanlara yapılmaktadır?
- Kurumdaki karmaşık faaliyet ve süreçler hangileridir?
- Faaliyetlerin yürütülebilmesi için yasal zorunluluklar nelerdir?
- Kaynak kısıtları var mıdır?
- Hizmet ve ürünlerin kalitesini neler düşürebilir?

İç kontrol sistemini olumsuz etkileyen riskler kontrol riski olarak tanımlanmakta ve kontrol riskleri genel olarak aşağıdaki türlerde ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 2006, s.91);

a. Hatalar: Hata, unutma (ihmal etme) veya kuralları bilmeme nedeniyle yapılan yanlışlıklar şeklinde tanımlanmaktadır. İç kontrolün parçası olan çalışanların, geliştirilen prosedürleri kendilerinden istenildiği gibi yerine getirmeleri beklenir. Ancak insanlar hata yapabilir. Burada kişinin kastı ve bilinçli bir eylemi söz konusu değildir. Hatalar, veri girişlerinde ya da iletiminde istem dışı oluşabilecek risklerdir.

b. Hileler: Hile bir kişiyi aldatmak amacıyla yapılan işlem, düzen, oynanan oyun veya kurnazlık şeklinde tanımlanmaktadır. Hileden söz edebilmek için dikkat edilmesi gereken en önemli husus, kasıt ve çıkarın var olup olmadığıdır. Hatalar; bilgisizlik, dikkatsizlik veya fiziksel bir durumdan kaynaklanırken, hileler; çıkar elde etmek için bilinçli olarak yapılır.

c. Varlıkların çalınması ya da kaybolması: Kuruma ait varlıklar, kurum çalışanları tarafından çalınabileceği gibi kurum dışından iç kontrol açıkları kullanılarak da çalınabilir. Ayrıca veri ve kayıt hatalarından dolayı varlıklar kaybolabilir. Fiziksel olarak varlıkların hatalı teslimatı veya yanlış yerleştirilmesi gibi nedenlere bağlı olarak da kayba uğrayabilir. Teknolojik gelişmeler sayesinde güvenlik önlemleri artırılabilmekte ancak, yine teknoloji kullanılarak artırılan bu önlemler aşılarak, varlıklar çalınabilmektedir (Yağcı, 2006).

d. Güvenlik eksikliği: Hem fiziki hem de bilgi güvenliğinin sağlanması iç kontrol için önemlidir. Bilişim alanında sahtecilik yapmak için kullanılan virüs, solucan vb. yazılım programları güvenlik önlemlerinin boyutunu değiştirmiştir. Bunun yanında fiziksel varlığın koruması amacıyla elektronik alarmlar, kapılar ve güvenlik çalışanları işletmelerin güvenlik risklerini azaltacaktır (Ertuğrul, 2012, s.17).

e. Doğal afetler: İşletme varlıklarının sel, yangın, deprem, fırtına, dolu gibi doğal afetler nedeniyle yok olma olasılığıdır. İşletmenin bütün varlıkları fiziksel nitelikte olmayabilir. Fiziksel varlıkların yanında bilgi olarak depolanan varlıklar da vardır. Bu bilgilerin güvenli ortam sağlanarak yedeklenmesi ile risk azaltılabilir.

Kurumların hizmet alanlarında ve faaliyetlerinde sıklık, boyut ve yararlanabilirlik gibi unsurlar riskleri etkileyebildikleri için risklerin tespit edilmesi sürecinde dikkate alınması gerekmektedir. Bu faktörlerden;

Sıklık; kurum faaliyet alanlarında ki bir işlemin yinelenme sıklığını,

Boyut; kurum hizmet alanlarında ki potansiyel bir kaybın büyüklüğünü,

Yararlanabilirlik; kurum hizmetlerinden ve varlıklarından faydalanan kişi ve unsurların fazla olmasını ve bu hizmet ve varlıkların zarar görmeye açık yapıda olmasını ifade etmektedir.

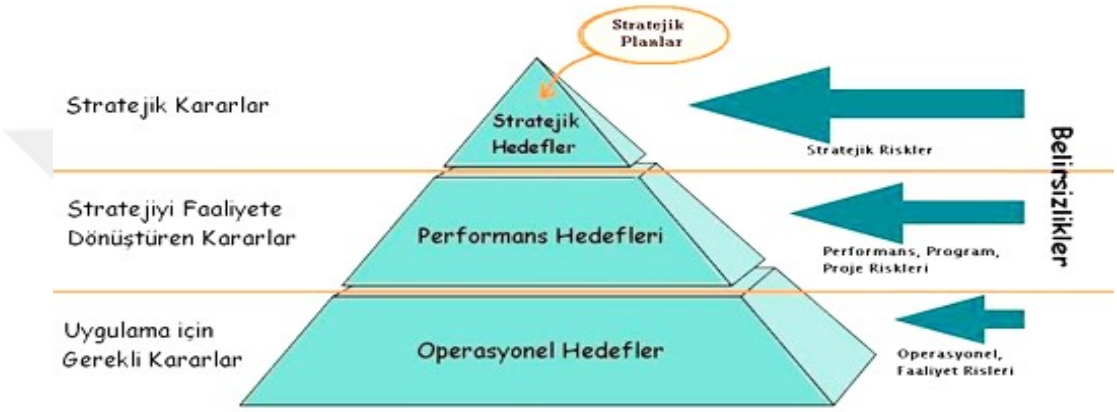
Bu risk unsurlarının üçü aynı anda ve bir arada gerçekleşebilir. Böyle bir durumda riskin büyüklüğü de doğal olarak daha fazla olacaktır (Erdoğan, 2006).

Kurumun hedefleri ve amacı belirlendikten sonra, riskleri belirlemek için hem nitel, hem de nicel yöntemler kullanılarak bağıl risk dağılım planlarının ne olduğu hususuna karar verilmelidir. Risk tanımlamalarının ne şekilde yapılacağı ve nasıl değerlendirileceği gibi konular çalışanlarla birlikte belirlenmelidir. Risklerin belirlenmesi sürecinde hedefler ile tespit edilen riskler ilişkilendirilmelidir. Ancak, bazı risklerin hedeflere dolaylı etkisinin olabileceği de gözden kaçırılmamalıdır (GAO, 2001, s.23). Risklerin tespiti önceden belirlenen yöntemlere göre sistematik olarak yapılmalıdır. Bu risk belirleme yöntemleri, kurumun yapısı ve gerçekleştirilen faaliyetler ve faaliyet alanlarına göre farklılık gösterebilecektir.

Bu aşamadan sonra kurumsal ve faaliyet düzeyinde içsel ve dışsal faktörlerden kaynaklanan riskleri tanımlayacak mekanizmalar oluşturularak kurumun ya da kişilerin doğrudan kontrol edilebileceği olaylarla ilgili ortaya çıkacak riskler

"iç risk", kurumun ya da kişilerin kontrolü dışında gerçekleşen olaylarla ilgili oluşacak riskler de "dış risk" olarak sınıflandırılmalıdır.

İç riskler, daha çok personelin yeterli bilgi, eğitim ve deneyimi olmaması nedeniyle bilinçli veya bilinçsiz olarak yaptıkları yanlış hareketler olarak tanımlanmaktadır (Haftacı, 2011, s.55) ve kendi aralarında, stratejik riskler, birim riskleri ve faaliyet riskleri şeklinde sınıflandırılabilmektedir. Şekil 2.8'deki risk hiyerarşisi piramidinde stratejik, birim ve faaliyet düzeylerindeki riskler görülmektedir.



Şekil 2.8. *Risk Hiyerarşisi Piramidi* (Kaynak: Kamu İç Kontrol Rehberi, 2014, s.31)

İdare düzeyi (stratejik düzey): Kurumun üst yöneticileri tarafından, kurumun geleceğini ilgilendiren stratejik hedefler ile ilgili kararların alındığı alandır. Bu alanda risklerin etkisi en yüksek seviyededir. Küresel değişiklikler, teknolojik gelişmeler, hükümet politikaları, genel ekonomik gidişat gibi dış risklerden en fazla etkilenen alandır. Bu düzeydeki yönetilmesi gereken risklerden üst yönetici sorumludur.

Birim düzeyi (proje düzeyi): Üst yönetim tarafından oluşturulan politikaların uygulanma ve kaynakların kullanılma yetkisi, üst yönetimden sonra gelen birimlerdir. Üst ve alt kademeden gelebilecek risklerin bu düzeyde değerlendirilerek, stratejik hedeflere göre farklı faaliyetler gösteren birimler arasında eşgüdümün iyi bir şekilde sağlanmış olmasını gerektirmesi nedeniyle kritik öneme sahip olan düzeydir.

Alt birim düzeyi (faaliyet düzeyi): Kurumun en alt düzeyinde yürütülen faaliyetler, yalnızca birim hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır.

Belirsizliklerin en az görüldüğü ve kısa vadeli kararlara göre hizmetlerin üretildiği alandır. Riskler bu düzeyde iyi yönetilmediği takdirde öncelikle birim hedefleri gerçekleştirilemez ve kademeli olarak kurumun stratejik hedeflerine ulaşmasını olumsuz yönde etkiler (KİKR, 2014, s.30).

Organizasyonun faaliyetlerinin azaltılması veya artırılması sonucunda oluşabilecek riskler, bilgi sistemleri ve yedeklemelerin bozulması halinde oluşabilecek riskler, personelin beceri eksikliği ile ilgili riskler, yönetimdeki değişikliklerinden kaynaklanabilecek riskler, kurumun varlık ve kaynaklarına yetkisiz kişilerce erişilmesi sonucunda ortaya çıkabilecek riskler, yeni programların ve hizmetlerin uygulanması neticesinde oluşabilecek riskler ve buna benzer bir takım riskler, içsel faktörlerden kaynaklanan risklerin belirlenmesi aşamasında göz önünde bulundurulması gerekir (GAO, 2001, s.23, Yıldız, 2008).

Kurumun ya da kişilerin kontrolü dışında gerçekleşen olaylarla ilgili ortaya çıkan dış riskler; ekonomik gelişmeler, yasal düzenlemeler vb. hususlardan etkilenmekte olup, kurumun işleyişini engelleyebilmektedir (Haftacı, 2011, s.55). Bu nedenle dış riskler tespit edildikten sonra, bu risklerin kimin sorumluluğunda olduğu belirlenerek kaydedilmelidir. Teknolojik gelişmelerden kaynaklı riskler, doğal afet sonucunda oluşabilecek riskler, politika değişikliği ve ekonomik gelişmeler sonrasında oluşabilecek riskler, yeni düzenleme ve yasalardan kaynaklanan riskler ve tedarikçilere ilişkin riskler, dışsal faktörlerden kaynaklanan risklerin belirlenmesi sürecinde göz önünde bulundurulmalıdır (GAO, 2001, s.23, Akt: Koçak Şen, 2008).

Hall (2004, s.150)'e göre kurum içinden ve kurum dışından kaynaklanabilecek riskler; bilgi sisteminin yenilenmesi veya değiştirilmesi, yeni personel istihdamı, faaliyetlerin kısmen veya tamamen değişmesi, hızlı büyüme, yeniden yapılanma, yurt dışı işlemler, doğal afetler ve şiddet olayları gibi durumlardan kaynaklanabilmektedir. Risk yönetiminde risklerin belirlenmesi süreci dinamik bir süreç olduğundan, mevcut risklerde meydana gelen değişiklikler ve yeni ortaya çıkabilecek riskler sürekli takip edilerek, risklerin doğru belirlenmesi gerekmektedir.

Risklerin değerlendirilmesi, hedeflere ulaşılmasını olumsuz etkileyecek farklı unsurların analiz edilerek, risklerin gerçekleşme olasılığı ve gerçekleşmesi halinde oluşabilecek etkisinin derecelendirilmesidir. Buradaki etki, kurum

hedeflerinin gerçekleştirilmesini engelleyebilecek riskin önem derecesini, olasılık ise riskin belirli bir dönemde gerçekleşme ihtimalini göstermektedir.

COSO'ya göre iç kontrolün risk değerlendirme faaliyetlerine ilişkin ilkelerin bulunduğu Tablo 2.7 aşağıda verilmiştir.

Tablo 2.7.

Risk Değerlendirme İlkeleri (Kaynak: COSO, 2013; akt. Türedi vd., 2014)

Temel İlkeler	Ayrıntılar
Hedeflerin Belirlenmesi	Kurumun hedeflerine ilişkin risklerin tanımlanması ve değerlendirilmesi için hedeflerin net bir şekilde belirtilmesi.
Risklerin Belirlenmesi ve Analiz Edilmesi	Hedeflere ulaşabilmek için risklerin tespit edilerek en makul risk yönetim sürecinin oluşturulması.
Hile Riskinin Değerlendirilmesi	Hedeflere ilişkin risk yönetim sürecinde hata ve hile risklerinin ele alınması.
Risklerde Meydana Gelebilecek Değişimlerin İzlenmesi	Kurumun iç kontrol yapısının mevcut risklerdeki değişimlerle uyumlu olmasını sağlamak amacıyla risklerde meydana gelebilecek değişikliklerin izlenmesi.

Risk değerlendirmenin ilk koşulu, işletme hedeflerinin belirlenerek bunların stratejik, operasyonel, finansal, yasal ve diğer düzenlemelere uygunluk açısından sınıflandırılmasıdır. Kurumun hedefleri birbirleriyle bağlantılı olmalıdır ve finansal, operasyonel süreçlerle ilgili faaliyet bazındaki hedeflerin de, birbirini izlemesi ve ana hedeflerle uyumlu olması gerekmektedir. Hedeflerin belirlenmesinden sonraki aşamada ise bu hedeflere ulaşılmasını olumsuz yönde etkileyecek olaylar, potansiyel fırsatlar, yasal düzenlemeler, faaliyetlerin karmaşıklığı, kurumun büyüklüğü, verilen hizmetlerden yararlanan kişi sayısı gibi özellikler de dikkate alınarak risklerin tanımlanması yapılmalıdır. İç kontrole göre risklerin tanımlanarak analiz edilmesi bir döngü şeklinde sürekli bir faaliyettir (Özbek, 2012, s.427).

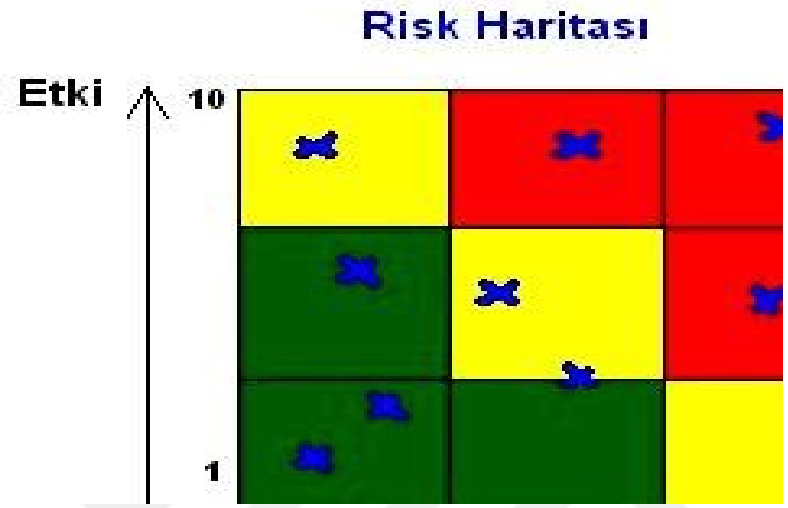
Risklere karşı ne gibi önlemler alınacağı hususunda karar verebilmek için sadece riskin var olduğu yönünde tespit etmek yetmez, aynı zamanda riskler analiz edilerek, şiddetinin de ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekir (INTOSAI, 2004).

Risklerin tanımlamalarının yapılmasının ardından, risk değerlendirme matrisi ile riskler analiz edilerek riskin şiddeti belirlenir. Bu analiz de riske maruz kalma olasılığı, risk altındaki kişi sayısı ve olası kayıp düzeyi göz önünde bulundurularak, her bir risk için puanlama yapılır (Güleç ve Gökmen, 2009). Bu anlamda riskin ölçülmesi; her riskin gerçekleşme ihtimali ve gerçekleşmesi halinde etkisinin ne olacağının hesaplanması, risklerin önceliklendirilmesi; ölçme sonucuna göre risklerle ilgili önem derecesi yapılarak sıralanması, risklerin kaydedilmesi ise; önceki aşamalarda tespit edilen risklerin numaralandırılarak kayıt altına alınması işlemidir. Kurumun tüm faaliyetleri ile ilgili risklerin bu sıralamada belirtildiği şekilde belirlenerek; ölçülmesi, önceliklendirilmesi ve kaydedilmesi gerekmektedir.

Riskin ölçülmesi, risklerin etkileri ve büyüklüleri ile gerçekleşme ihtimallerinin ölçülmesi anlamına gelmektedir (Yereli, 2007, s.18). Kurumda oluşabilecek her bir riskin gerçekleşme olasılığı ve etkisinin tespit edilmesi için ayrı ayrı puanlama yapılması, daha sonra da bu iki puanın ortalaması alınarak risk puanı hesaplaması yapılmalıdır. Bu hesaplamada; 1 puan alan riskin gerçekleşme ihtimalinin veya etkisinin çok az olduğunu; 5 puan alan risk ise gerçekleşme ihtimalinin veya doğuracağı sonucun çok yüksek olduğunu ifade eder. Riskler sıralanarak, etki ve olasılık yönünden 1 ile 5 arasında hangi değeri aldıkları tek tek belirlenir. Olasılık ve etki yönünden değerlendirilen risklerin risk puanı hesaplanırken, bazı kaynaklar olasılık ve etkinin ağırlığını eşit olarak ele alarak, bu ikisinin çarpımını esas almakta (KİKR, 2014, s.38), bazı kaynaklar ise etkiye verilen puanların daha önemli olduğunu varsayarak buna göre bir puanlamayı esas (KİDR, 2013, s.100) almaktadırlar.

Analiz ve ölçüm aşaması; belirli bir tehdit veya tehlike ile ilgili risklerin derecesinin saptanması amacıyla, niceliksel ve niteliksel değerlerin uygulanmasıdır. Bu aşamada, söz konusu tehdit ve tehlikelerin doğurabileceği kaza ihtimali, derecesi ve sonuçları açıklanmaktadır (Crawford ve Stein, 2002, s.123; akt. Kara, 2011). Risklerin ölçümü ile öncelikli olarak önlem alınması gereken alanlar konusunda yönetimin bilgilendirilmesi amaçlandığı için riskler kurumun daha önceden belirlenen risk kabul düzeyine (risk iştahı) göre düşük, orta ve yüksek olarak önceliklendirilip kaydedilerek, kurumun risk haritası oluşturulur (INTOSAI, 2004). Değerlendirmesi yapılan risklerin seviyelerini daha net görebilmek için "risk haritaları" kullanılmaktadır. Risk haritasında düşük risk seviyesinde olan riskler

yeşil, orta risk seviyesinde olan riskler sarı, yüksek risk seviyesinde olan riskler ise kırmızı renkte gösterilir. Bu şekilde yapılan üçlü renk kategorilendirilmesi sayesinde tüm riskler önem derecesi ile bir arada kolayca görülmesi sağlanır (KİKR, 2014, s.35). Şekil 2.9'da değerlendirmesi yapılan risklerin risk haritasında basit gösterimi bulunmaktadır.



Şekil 2.9. *Risk Haritası* (Kaynak: Kamu İç Kontrol Rehberi, 2014, s.35)

Riskler ölçülürken, fiziksel ve finansal alanlardaki bazı riskler sayısal olarak puanlamaya uygun olmasına rağmen itibar ve davranışsal alanlardaki bazı riskleri puanlamak daha zor olacağından, sektöre ve birime göre risklerin analiz edilmesi farklılık gösterebilir (INTOSAI, 2004). Ayrıca bir iş ile ilgili riskleri en iyi bilecek kişilerin o işi gerçekleştiren kişiler olduğu göz önünde bulundurularak, risklerin ölçülmesi ve önceliklendirilmesinin uzman gözetiminde, çalışanların kendilerine yaptırılması daha uygun olacaktır.

Önem derecesi ve gerçekleşme ihtimali düşük çıkan riskler fazla dikkate alınmazken, önem derecesi ve gerçekleşme ihtimali yüksek çıkan risklere ne şekilde cevap verileceği ve nasıl yönetileceğinin planlaması gerekir (Erdoğan, 2009). Boyutu belirlenen risklere cevap verilmesi aşamasında, kurumun başa çıkabileceği risk kapasitesinin tespiti önemlidir. Bu aşamada, riskin etkisi ve meydana gelme olasılığına göre risk puanı hesaplandıktan sonra, kurumun göğüslemesi gereken risk kapasitesi belirlenir. Risk kapasitesi, gereken önlemler alınmadan önce kurumun başa çıkabileceği risklerin miktarını ifade etmektedir.

Kabul edilebilir risk düzeyi (risk iştahı) kurumların; büyüklükleri, faaliyet alanları ve buna benzer farklı özelliklerine göre değişebilmektedir. Yani her kurumdaki risk iştahı farklı olabilmektedir. Kurumların kabul edilebilir risk düzeyi (risk iştahı) belirlenirken doğal ve kalıntı riskler göz önünde bulundurularak belirlenir.

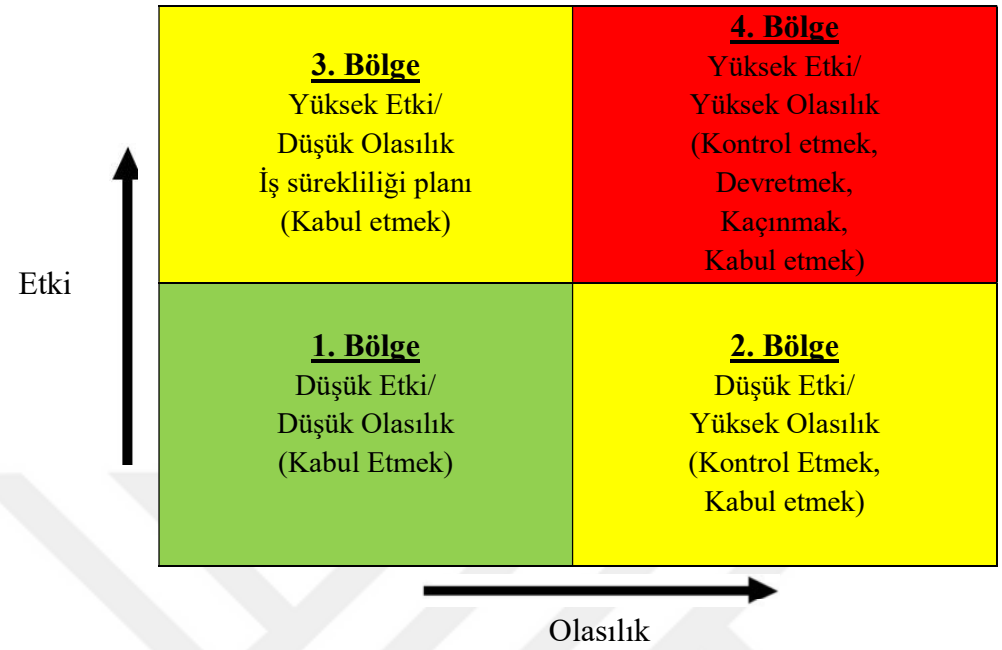
Doğal risk; bir kurumun amaçlarına ulaşmasına engel olabilecek risklerin herhangi bir önlem alınmadan önceki seviyelerini, kalıntı risk ise; bu risklere cevap verildikten sonra arta kalan riskleri ifade eder. Kurum yönetimi, riskleri yönetebilmek için puanlama yaptığı gibi, riske verilen cevaptan sonra geriye kalan riskin yeni düzeyini de belirlemelidir. Zira geriye kalan kalıntı risk düzeyi, kabul edilebilir risk düzeyinden daha yüksek ise, riske yeterli düzeyde cevap verilmediği anlaşılacak olup yeni cevaplar verilmesi gerekecektir. Risklerin uygun yöntemlerle ölçülerek, aldıkları puana göre önem sıralaması yapılması, düşük, orta ve yüksek şeklinde önceliklendirilerek kaydedilmesi ve risklere verilecek cevaplara karar verilmesi gerekir (KİKR, 2014, s.36).

Risklerin değerlendirilmesi süreci tespiti yapılan risklere cevap verilip verilmeyeceğine, eğer verilecekse fayda-maliyet oranı gözetilerek en uygun karşılığın belirlenerek, risklerin nasıl yönetileceğine karar verilmesine yardımcı olur. Ayrıca bu süreçte; kurumun hedeflerinin neler olduğu, bu hedeflere ulaşmak için geliştirilen mevcut kontrollerin neler olduğu, riskin gerçekleşmesi durumunda hedefler üzerinde ne gibi etkilerinin olacağı, kurumun paydaşlarının kimler olduğu, farklı kurum veya birimlerin risklerinin birbirini etkileyip etkilemeyeceği gibi hususlar dikkate alınmalıdır.

2.2.4.2.3. Risklere Cevap Verilmesi ve Risklerin Kontrolü

Kurumun risk kabul düzeyine göre kurumda yapılan risk değerlendirmesinde, risklere verilecek cevaplar belirlenmeli, oluşabilecek tehditler azaltılmalı ve fırsatlar değerlendirilmelidir. Bu süreçte risklerin seviyesini düşürürken oluşacak maliyetin boyutu, risklerin nasıl yönetileceği hususunda önem taşımaktadır. Fayda-maliyet analizi yapılarak alınacak önlemler, risklerin sonuçlarından daha yükseğe mal olmamalı, riskle orantılı olmalıdır (INTOSAI, 2004, Hubbard, 2003). Risklere cevap vermede amaç, riskin gerçekleşme ihtimalini ve gerçekleştiği takdirde oluşabilecek etkisini azaltarak ulaşılması planlanan hedeflere

daha hızlı ulaşabilmektir. Şekil 2.10'da risklere verilecek cevaplarla ilgili risk değerlendirme matrisi bulunmaktadır.

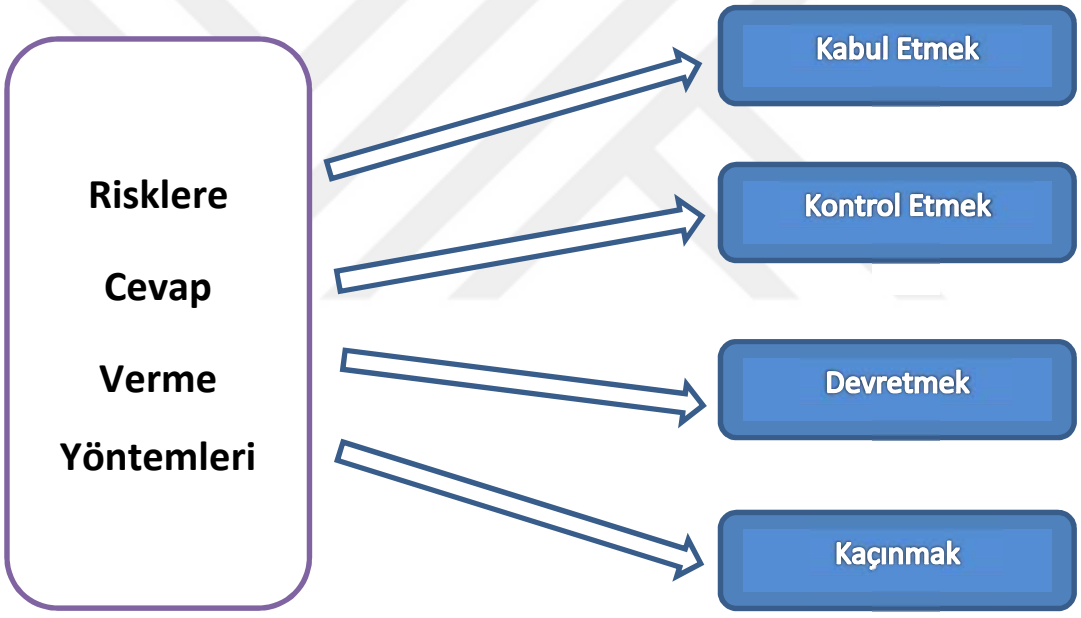


Şekil 2.10. *Risk Değerlendirme Matrisi* (Kaynak: Kamu İç Kontrol Rehberi, 2014, s.39)

Şekil 2.10'da risklerin önem sıralaması anlatılmaktadır. 1. bölgede en düşük, 4. bölgede en yüksek riskler bulunmaktadır. Riskler, en önemli ve gerçekleşme olasılığı en yüksek olan 4. bölgeden, en az önemli ve gerçekleşme olasılığı en düşük olan 1. bölgeye doğru derecelendirme yapılarak, 4. bölgedeki riskler öncelikli olarak kabul edilebilir düzeye çekilmelidir. Riskler tanımlanıp, değerlendirildikten sonra, risklerle hangi yöntemler kullanılarak mücadele edileceği aşamasına geçilmelidir. Yönetim, kurumda belirlenen riskleri kabul edip etmeyeceğine, kontrol prosedürleri ile riskleri azaltmaya çalışıp çalışmayacağına, kurum dışına devredip devretmeyeceğine, ya da kaçınıp kaçınmayacağına karar vermelidir (Dinapoli, 2007, s.14-15, KPMG, 1999, s.36; The Orange Book, 2004, s.11). Bu anlamda; riskten kaçınmak, riski azaltmak, riski üstlenmek ve riski paylaşmak risk yönetimi için kullanılan teknikler arasındadır. Kullanılacak her bir teknik duruma göre değişir. Yönetim, hangi riske hangi tekniğin kullanılabileceğine karar vermek için olası kayıp ihtimalleri ve kaybın boyutu ile kayıp oluştuğu takdirde nasıl tazmin edilebileceğini hesaplamalıdır. Kâr ve kayıp açısından tüm olasılıklar değerlendirilmeden karar verilmemelidir (Saka, 2006, s.10).

Kontrol edilemeyen riskler hususunda ise riskleri kabul etme ya da onlardan kurtulmaya, kurum faaliyetlerinin seviyesinin düşürülüp düşürülmemesine, yöneticiler tarafından karar verilmelidir. Yönetimin kontrol edilemeyen önemli riskleri kabul etmeyi seçmesi durumunda acil durum planları dikkate alınmalıdır (KPMG, 1999, s.36).

Yönetim risklere ne şekilde cevap verilmesi gerektiği hususunda; "Hangi risklerin önceliği vardır? Riski kabul edersem sonucu ne olur? Riski devrettiğimde maliyeti azaltabilir miyiz? Riskten kaçınırsak ya da faaliyeti ertelersek hedeflerimize ulaşabilir miyiz? Alınan riskin boyutu, fırsatın büyüklüğü ile orantılı mı?" gibi sorulara verilecek cevaplar doğrultusunda kararlarını almalıdır. Risklere cevap verme hususunda temel olarak şekil 2.11'de sembolize edilen 4 yöntem kullanılmaktadır (KİKR, 2014, s.41-42).



Şekil 2.11. *Risklere Verilen Cevap Yöntemleri*

a. Kabul Etmek: Risk olasılığına ve etkilerine karşı herhangi bir işlemin yapılmamasıdır. Risklere müdahale edilirse oluşacak etki ve maliyet, riskler gerçekleştiğinde oluşacak etki ve maliyetten daha fazla olacağı bazı durumlarda risklere müdahale edilmeyerek, olduğu gibi kabul edilmesi daha uygun olabilmektedir. Yani doğal risk, risk iştahı seviyelerinde olduğu durumlarda risk kabul edilir.

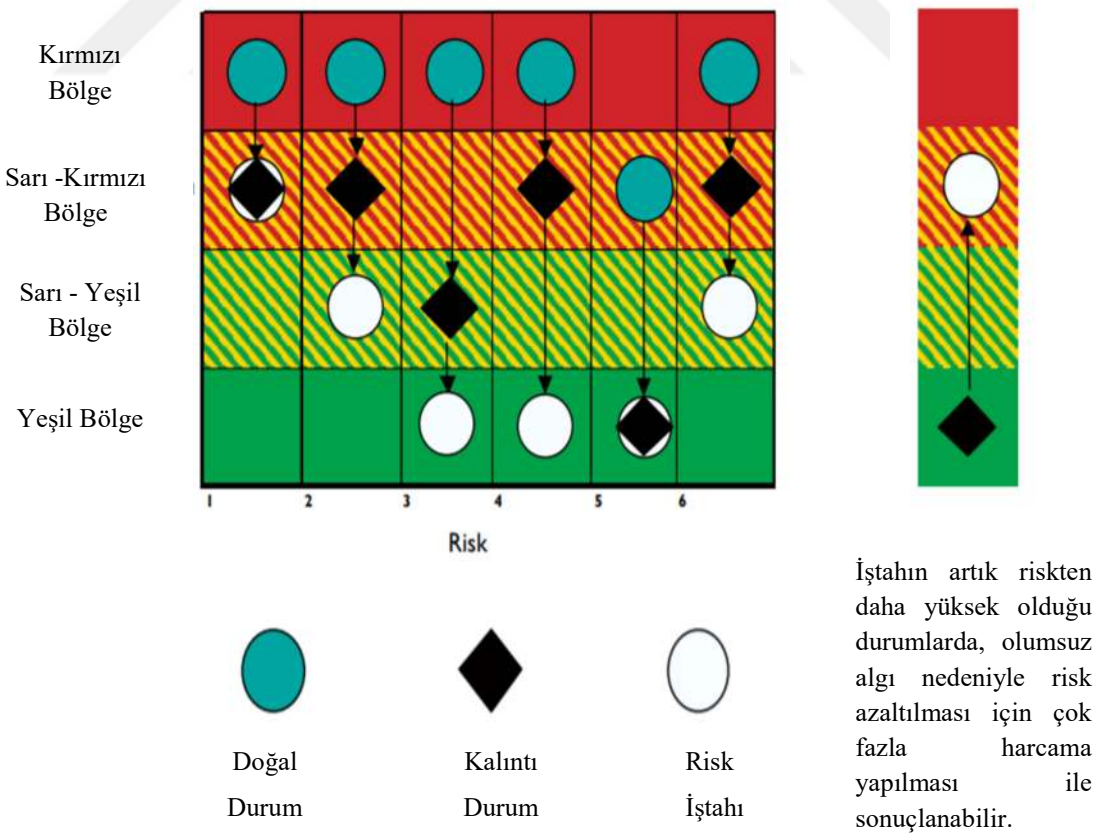
b. Kontrol Etmek: Riskleri kabul edilebilir seviyeye getirebilmek için meydana gelme ihtimallerini, etkilerini veya her ikisinin birden azaltılmasını ifade

etmektedir. Günlük faaliyetler esnasında alınan kararlar bu kapsamdadır. Risklerin kontrolü dört yöntem kullanılarak yapılabilir. Bunlar; önleyici kontroller, yönlendirici kontroller, tespit edici kontroller ve düzeltici kontrollerdir.

c. Devretmek: Risk ihtimalinin ve etkilerinin paylaşılması veya bir kısmının başkalarına devredilmesidir. Bu kontrol yöntemi daha çok kurumun ana faaliyet alanına girmeyen ya da fayda-maliyet hesabı yapıldığında kurum tarafından yapılması uygun görülmeyen faaliyetlerin, o alanda uzmanlığı olan kişi ya da kuruluşa devredilmesi şeklinde riske cevap verilmesidir. Sigorta yaptırılması, taşeronlara iş verilmesi ve vadeli işlem anlaşmaları gibi işlemler risklerin paylaşılmasına ya da devredilmesine örnek olarak gösterilebilir.

d. Kaçınmak: Kurumun yürüttüğü bazı faaliyetler çok önemli olmamasına rağmen riskin boyutu yönetilemeyecek kadar büyükse, bu faaliyetler sonlandırılarak risklerden kaçınılmış olur.

Şekil 2.12'de doğal riske verilen cevap neticesinde riskin kalıntı riske dönüşümü gösterilmiştir.



Şekil 2.12. *Risk İştahı Şeması* (Kaynak: Thinking About Risk, 2006, s.7)

Şekil 2.12'de yer alan;

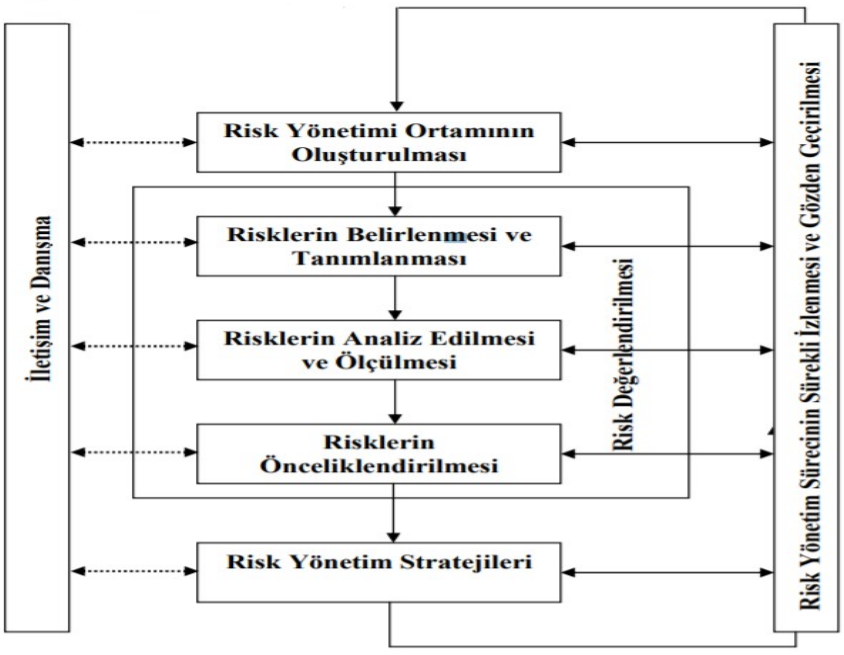
- 1 numaralı ve 5 numaralı bölümde, doğal riske verilen cevap, riskin seviyesini azaltarak kalıntı risk ile risk iştahı aynı düzeye getirilmiştir. Bu durumda riske verilen cevabın yeterli olduğu söylenebilir.

- 2, 3 ve 4 numaralı bölümde, riske verilen cevap ile riskin etkisi azaltılmış olmasına rağmen kalıntı risk iştahı seviyesine getirilememiştir. Bu durumda, riske verilen cevabın yeterli olmadığı için daha uygun cevabın belirlenmesi gerektiği sonucu çıkmaktadır.

- 6 numaralı bölümde, doğal risk ile risk iştahı aynı düzeyde olması nedeniyle riske cevap vermeye gerek yoktur. Fakat bu riskleri izlemeye devam etmek gerekir.

- 7 numaralı bölümde, riske verilen cevabın aşırı olması nedeniyle kalıntı risk, risk iştahının daha altına inmiştir. Bu da bize kaynakların etkin kullanılmadığı anlaşılmaktadır (KİKR, 2014, s.40).

Yönetim tarafından risklerin belirli bir seviyenin altına indirilmesi aşamasında, bu risklerin yönetilmesi için en etkili olabilecek kontrollerin tanımlanmasına yardımcı olacak risk değerlendirme bilgisi kullanılmalıdır. Şekil 2.13'de risk yönetim sürecinin aşamaları görülmektedir.



Şekil 2.13. *Risk Yönetim Süreci* (Kaynak: Saka, 2006, s.25)

COSO (1994) iç kontrol sisteminde bulunan kaynak yetersizliği ve sınırlılıklar dolayısıyla bir miktar riskin her zaman olabileceğini belirtmektedir. Kamu İç Kontrol Rehberine (2014, s.42) göre de, bazı risklere karşı verilecek cevapların gereğinden fazla olmamasına dikkat etmek gerekir. Çünkü risklere karşı geliştirilen kontrollerin yetersiz olması kadar, gerektiğinden fazla olması da kurumu olumsuz etkileyecektir. Ayrıca kurumda risklere bağlı olarak bazı olumsuz etkiler yanında, farklı fırsatlarla da karşılaşılabilmektedir. Kurumun hedefine ulaşabilmesine katkı sağlayacak olan bu fırsatlardan faydalanabilmek için önceden belirlenen stratejilerin bulunması gerekir. Bu stratejiler, kurumu fırsatlara karşı hazırlıklı yapar ve riskler yönetilirken bu fırsatlardan da istifade edilir. Karşılaşılan fırsatlardan gelecek faydanın önemli görüldüğü yerlerde, makul bir ilave maliyete katlanılarak bir miktar daha fazla risk almak, yönetimsel bir tercih olarak düşünülebilir.

2.2.4.2.4. Risklerin Gözden Geçirilmesi

Gerek kurum içinde gerekse kurum dışında bazı koşullar zamanla değişir ve bugün risk gibi görülen bazı unsurlar gelecekte risk olarak görülmeyebilir. Aynı şekilde, bugün risk oluşturmayan bazı unsular ise zamanla risk oluşturabilir. Bazen de risklerin etkisi ve gerçekleşme ihtimalleri zaman içinde değişiklik gösterebilir. Tüm bu sıralanan hususlar göz önünde bulundurularak, kaydedilen riskler önem derecesine göre uygun zaman aralıkları belirlenerek gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir. Bu sayede kurum, değişen şartlara daha hızlı adapte olacak ve hizmet kalitesini artırabilecektir. Aksi takdirde giderek hantallaşacak ve beklenen taleplere cevap veremez hale gelecektir. *"Kurumun politikalarında değişiklikler var mı? Çevresel koşullarda ne gibi değişiklikler oluyor? Faaliyetlerin işleyişini etkileyecek değişiklikler nelerdir? Farklı alanlarda yapılan değişikliklerin kuruma genel etkileri nelerdir? Kurumun mevcut kontrolleri, değişim olan alanlardaki riskleri karşılamaya yeterli midir? Kontrollerin etkililiğine ilişkin yeterli kanıt mevcut mu?*" gibi sorular sorularak kurumu etkileyecek olan ekonomik kriz, seferberlik, savaş, olağanüstü hal, doğal afetler ve erken seçim gibi bazı beklenmeyen gelişmeler ve değişmelerde mevcut riskler gözden geçirilmeli, ayrıca yeni oluşabilecek riskler de tespit edilmelidir (KİKR, 2014, s.44-45). Kurumda belirlenen riskler, belirli dönemlerde gözden geçirilerek güncellenmesi gerektiği gibi risk yönetim süreçlerinin de gözden geçirilerek güncellenmesi gerekmektedir.

Risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve bu risklere cevap verilerek başa çıkabilmek için deneyimlerin önemi büyüktür. Kamuda her bir kurumun kaynağı ülkenin ortak kaynaklarının bir parçası olarak görüldüğü ve kaynakların etkili ve ekonomik kullanılması hususunda özel önem arz ettiği için kamu yönetiminde deneyimlerin paylaşılması zorunluluk olarak görülmektedir. Kurumun yürüttüğü faaliyetlerinde, başarılı ve başarısız olduğu yöntemlerin uygun bir şekilde kayıt altına alınarak, kurum içi iletişim ağı ile ilgili personel ve birimlerle paylaşılması durumunda, aynı hataların tekrarlanma olasılığı azalacak, mevcut risklere daha hızlı ve etkili cevaplar verilebilecektir (KİKR, 2014, s.45). Ayrıca bu şekilde bir yol izlenerek, iç kontrolün genel yaklaşımına ve felsefesine uygun hareket edilmiş olacaktır.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bazı okullar 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamında İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanları tarafından çalışanların ve öğrencilerin güvenliklerinin sağlanmasına ve sağlıklarının korunmasına yönelik risk analizi rehberleri hazırlamış olmasına (örn: "https://turgutlu.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_02/18030104_riskanalizi.pdf", "https://www.memurlar.net/common/news/documents/506552/mugla-okullar_isg-yonergesi-2.pdf") rağmen iç kontrol modelinde olduğu gibi sistematik ve kapsamlı bir risk değerlendirme çalışmasına rastlanmamıştır. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2018 yılı Sayıştay raporunda; *"...idarelerin her yıl sistemli bir şekilde amaç ve hedeflerine yönelik riskleri belirlemeleri, bu vesileyle risklerin gerçekleşme olasılığı ve muhtemel etkilerinin analiz edilmesi ve eylem planlarının risklere karşı alınacak önlemler belirlenerek oluşturulması gerektiği"* ifade edilmiştir. Sayıştay raporunda ayrıca MEB tarafından hazırlanan eylem planlarında risk değerlendirmesi yapılmadığı, riskleri yönetmek için oluşturulan gerekli eylemlerin belirlenmediği vurgulanmıştır.

2.2.4.3. Kontrol Faaliyetleri (Üçüncü Bileşen)

Kontrol faaliyetleri; kurumun hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkileyecek risklerin etki ve olasılığının azaltılması amacıyla, kurum yönetimi tarafından oluşturularak, uygulamaya konulan politika ve prosedürlerdir. Kontrol faaliyetleri uygulamaların etkinlik düzeyini belirleyen bileşendir ve kontrol faaliyetleri standartlarından strateji ve politika; ne yapılması gerektiğini, bir diğer standardı olan

prosedür ise; politikaların yerine getirilmesi için izlenecek yolları ifade eder. Bu politika, strateji ve prosedürlerin bileşkesi ise kontrol eylemlerini oluşturur (Doyrangöl, 2001, s.53).

Hubbard (2003)'a göre kontrol faaliyetleri; yönetim tarafından kendi talimatlarının yerine getirilip getirilmediğinden emin olmak için oluşturulan, aynı zamanda riskleri azaltmak için bir takım faaliyetleri de içine alan mekanizmalardır. Kepekçi (2000) ise kayıtlar ile varlıkların karşılaştırılması, faaliyetlerin yetkilendirme ile yapılması, yapılan işlemlerin kaydedilmesini sağlayan belgelerin tasarlanması ve kullanılması, hata ve yolsuzlukları önleme amacıyla işbölümü yapılması, varlık ve kayıtların korunması amacıyla kullanım yetkilerinin sınırlandırılması gibi konularda uygulanacak usul ve tekniklerin kontrol prosedürlerini oluşturduğunu belirtmiştir.

Kontrol faaliyetleri kurumun her kademedeki birimlerini ve bütün faaliyetleri kapsayacak biçimde gerçekleştirilir. Yetkilendirmeler, stratejik ve operasyonel performansın gözden geçirilmesi, onaylamalar, mutabakat, görevler ayrılığı, bilgi teknolojileri altyapısı ve güvenlik gibi çok sayıda faaliyet kontrol faaliyetleri kapsamındadır (Özbek, 2012, s.431).

Kontrol eylemlerinde isabetli seçimlerin yapılması risk değerlendirme süreçlerinin doğru şekilde yapılmasına bağlıdır. Yönetim hedeflerin ve faaliyetlerin risk yönetimi esaslarına uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi ve makul güvence sağlamak için risklere karşı kontrol faaliyetlerini planlamalı ve disiplinli bir şekilde uygulamalıdır. Daha öncede belirtildiği üzere kontrol faaliyetleri, organizasyonun hem alt birim fonksiyonları hem de yönetim düzeyi için uygulanır. Her kontrol eyleminin değişik bir amacı olabilir ve bu eylemler tüm kurum düzeyinde uygulanabileceği gibi bir süreç, işlev veya bir birim düzeyinde de uygulanabilir (Azaltun, 1999). Burada önemli olan husus birim düzeyinde uygulanan kontrol faaliyetinin kurumun genel amacı dikkate alınarak tasarlanmış olmasıdır. Ayrıca kontrol faaliyetlerinin bazıları tek bir amacın, bazıları ise birden çok amacın gerçekleşmesini sağlayabilir (Erdoğan, 2009).

Kontrol faaliyetleri, kurum faaliyetlerini yürütürken tanımlanan risklerle baş edebilmek için alınan önlemlerdir. Bu doğrultuda geliştirilen kontrol faaliyetleri fayda maliyet analizine göre, kurumun hedefine ulaşmasını sağlayacak şekilde tasarlanırlar. Kontrol faaliyetleri planlandığı şekilde amaçlara uygun, tutarlı,

anlaşılır, uygulanabilir, makul ve kapsamlı olması kontrollerin etkililiği açısından önemlidir. Kontrollerin tasarlanması kadar bu kontrollerin kolay uygulanabilir olması da önemli olduğundan, kontroller kurumsal kapasite göz önünde bulundurularak belirlenmelidir. COSO (2004, s.49)'ya göre kontrol faaliyetleri, risk değerlendirme sürecinde tespit edilen risklerin izlenmesini de sağlayacak şekilde tasarlanmalı ve uygulanmalıdır. Aksi takdirde kontrollerin yeterli olup olmadığının tespit edilmesi ve risklerin ortadan kaldırılması zorlaşacaktır.

Risk değerlendirme süreçlerinin ve kontrol faaliyetlerinin kurumda yönetim sistemi ve uygulama süreçlerinin oluşturulma aşamasında yerleştirilmesi en uygun yöntemdir. Aksi takdirde geç kalınmış bir uygulama, hem daha maliyetli olacak hem de yapılan risk değerlendirme ve kontrol faaliyetlerinin olumlu etkisinden yararlanılamayacaktır. Bu bağlamda kurum yönetimi planlamayı, kontrol faaliyetlerinin hangi amaca ve kıstasa yönelik olduğunu belirleyerek yapmalıdır. Yönetim kontrol faaliyetleri için kullanmış olduğu metotlarla, çalışanlara kurumun amaçlarını ve bu amaçlara ulaşma yollarını gösterir. Yapılan faaliyetleri izleyerek ortaya çıkan sonuçları değerlendirir ve gerekli düzeltmeleri yapar. (Koçak Şen, 2008). Uygulanan kontrollerin etkililiğinin değerlendirilmesi, ihmal edilmemesi gereken bir süreçtir. Kontrollerin uygulanma gerekçesi ile hedeflerin örtüşüp örtüşmediği, uygulanan kontrollerin yeterli, kapsamlı, tutarlı, anlaşılabilir, belgelendirilmiş ve risk ile doğrudan ilgili olması gibi kontrolleri izlemeyi sağlayan hususların sürekli değerlendirilmesi gerekir.

Kurum yapısıyla bütünleşmiş ve etkin bir şekilde işleyen iç kontrol sistemi, kurumda günlük uygulanan faaliyetlerin kontrol faaliyetleri ile birlikte gerçekleşmesini sağlar. İç kontrolün amaçları önündeki risklerin belirlenerek kontrol altına alınabilmesi, kontrol faaliyetlerinin kurum amaçları ile tutarlı olarak planlanmasına ve etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır.

Kurumlar, faaliyetlerin gerçekleşmesini engelleyebilecek ya da yavaşlatacak risklerle mücadele edebilmek için değişik birçok kontrol faaliyeti kullanılabilir. Risklere karşı tasarlanan kontrollerin bir kısmı, risklerin neticeleri ortaya çıkmadan önlemek (önleyici kontroller), bazıları belirli bir neticeye ulaşabilmek amacıyla yönlendirmek (yönlendirici kontroller), bazıları risklerin sonuçlarını teşhis etmek (tespit edici kontroller), bazıları ise ortaya çıkan risk sonuçlarını düzeltmek (düzeltici kontroller) için tasarlanmıştır (Sawyer vd., 2003).

Kontrol faaliyetleri yaygın olarak bu dört başlık altında sınıflandırılmakla birlikte kurumun yapısına, faaliyet alanına ve risklerin doğasına göre gerek görülmesi halinde, bu türlerden farklı başlıklar altında da tanımlanabilir. Belirtilen kontrol türleri aşağıda açıklanmaktadır.

a. Önleyici Kontroller: Önleyici kontroller, arzu edilmeyen potansiyel risk, hata ve sorunları ortaya çıkmadan önce öngörerek engelleyen kontrollerdir. Önleyici kontroller etkileşimli bir yapıya sahiptir. Hatalar ve düzeltici işlemlerin maliyetleri daha oluşmadan gerekli tedbirler alınmak suretiyle engellendiğinden diğer kontrollere göre daha etkin bir kontrol niteliği taşımaktadır (Sawyer vd., 2003, s.64; Bülbül, 2011).

Önleyici kontrollere örnek olarak; çıkar çatışmalarını engellemek için görevler ayrılığı ilkesinin işletilmesi, usulsüzlük, yolsuzluk, hile ve hataların önlenebilmesi için gereken yetki devirlerinin yapılması, mali ve yönetim bilgilerinin erişim ve kullanımı için yetkilendirme yapılması gibi kontroller verilebilir (Bakkal vd., 2016, s.111).

b. Tespit Edici Kontroller: Tespit edici kontroller; risk, hata ve sorunlar ortaya çıktıktan sonra bu hataların tekrar etmemesi için tespit edilmesidir. Gerçekleşmiş olan istenmeyen durumların tanımlanması, yönetilmesi ve bu durumlar ile ilgili bilgilendirme yapmak için tasarlanırlar. Bu kontroller sayesinde yönetim düzeltici faaliyetleri hızlı bir şekilde gerçekleştirebilir. Tespit edici kontrollere nispeten önleyici kontroller daha yoğundur. Bu nedenle önleyici ve tespit edici kontroller birlikte tasarlandığında daha fazla katkı sağlayabilmektedir. Bu kontrollerin ikisinin de hedeflerinin aynı olmasına rağmen tespit edici kontrollere göre önleyici kontrollerin geri beslemesi daha hızlı olur (Christ vd., 2010, s.1).

Tespit edici kontroller, kanıt sağlamak için kritik bir role sahipken, önleyici kontroller daha işlevsel olup, hata ve kayıpları önleyici niteliktedir. Tespit edici kontrollere örnek olarak; kurumun iç ve dış denetime tabi tutulması, belirlenen dönemlerde sayımlar yapılması ve bu sayım sonuçlarının mevcut kayıtlarla karşılaştırılarak farklılıkların tespit edilmesi, faaliyetlere ilişkin performans göstergelerinin oluşturulması ve belirli dönemlerde gerçekleşme durumlarının değerlendirilmesi gibi kontroller verilebilir (Bakkal vd., 2016, s.117-118).

c. Yönlendirici Kontroller: Yönlendirici kontroller, belirli bir neticeye ulaşabilmek için ya da arzu edilmeyen olaylardan kaçınmak için yapılan ve genellikle başka bir kontrol faaliyetinin etkisini artırmak için tasarlanan kontrollerdir. Olası risk içeren faaliyetler için gerekli olan bilgi ve talimatların hazırlanıp yazılı hale getirilerek, dökümante edilmiş yöntemler ve eğitim çalışmaları başlıca yönlendirici kontrol türleridir (Bakkal vd., 2016, s.111).

El kitapları, kılavuzlar, broşürler, afişler, talimatlar, yazılı görev tanımları, görev dağılım çizelgeleri, yazılı yetki devirleri, kurumsal hiyerarşiyi gösteren güncel teşkilat şemaları yönlendirici kontrollere örnek gösterilebilir. Bakkal vd. (2016, s.111)'ne göre yönlendirici kontroller, risklere karşı tek başına zayıf kalabilmektedir. Bu nedenle diğer kontrol türleri ile beraber ve ilgili kontrollerin etkisini artırmak amacıyla tasarlanmalıdırlar.

d. Düzeltici Kontroller: Düzeltici kontroller, riskler gerçekleşmesi halinde olumsuz sonuçlarının etkisinin azaltılmasına ve belirlenen sorunların doğru ve zamanında çözülebilmesine yönelik kontrollerdir. Düzeltici kontroller, kontrollerin etkili olmasını sağlamak açısından tespit edici ve önleyici kontrollerin tamamlayıcısıdırlar. Bu tür kontroller, istenmeyen sonuçlar oluştuğunda veya tespit edildiğinde devreye girer. Belirlenen eksikliklerin düzeltilmemesi ya da tekrar etmesine göz yumulması durumunda, tespit edici kontrollerin pek önemi kalmaz. Bu nedenle düzeltilinceye kadar, istenmeyen duruma ışık tutan bir yöntemin geliştirilmesi ve tekrarının engellenmesi gerekir (Sawyer vd., 2003).

Düzeltici kontrollere örnek olarak; sözleşmelere yersiz ödemelerin tahsiline ilişkin madde eklenmesi, gerçekleştirilen faaliyetlerde oluşacak zarar ve kayıpları telafi etme yöntemlerinin belirlenmesi, garanti miadının belirlenmesi gibi kontroller verilebilir (Bakkal vd., 2016, s.31).

Kontrol faaliyetleri, kurumda yapılacak doğru ve uygun şey olarak görülürler ve kurumun hem finansal, hem de finansal olmayan tüm faaliyetleri dikkate alınarak bir bütün olarak tasarlanıp uygulanmaları gerekir. Yukarıda sıralanan kontrol faaliyetlerinden hiçbiri kurumun tüm risklerine karşı tek başına çözüm sağlayamaz. Bazı riskler için tek bir kontrol faaliyeti yeterli olabilirken, bazılarına karşı çeşitli kontrol faaliyetlerinin bileşkesi, bazı durumlarda ise bir kontrol faaliyeti diğer kontrol faaliyeti ile yer değiştirilerek kullanılması gerekebilir.

Kontrol faaliyetlerinin geliştirilme süreçleri ve ilgili standartlar aşağıda başlıklar halinde sıralanmıştır.

2.2.4.3.1. Kontrol Stratejileri ve Yöntemleri

Daha önceki bölümde başlıca kontrol türleri sıralandı. Bu türlerin haricinde kurumun yapısına ve faaliyet türüne göre kontroller; ex-ante (uygulama öncesi) ve ex-post (uygulama sonrası) kontrol yöntemleri şeklinde ayrılabilir. Kurumda faaliyetler gerçekleşmeden önce uygulamaya konulan kontrollere uygulama öncesi kontroller, kurum faaliyetleri gerçekleştirdikten sonra uygulanan kontroller ise uygulama sonrası kontroller olarak adlandırılmaktadır (KİKR, 2014, s.61).

Arens vd. (2012)'ne göre kontrol faaliyetleri işlem ve faaliyetlerde açık ve net yetkilendirme, varlık ve kayıtlara erişimin sınırlandırılması, uzlaşma (mutabakat), onaylama, doğrulama, görevler ayrılığı, hiyerarşik kontroller, yeterli kayıt ve belgelendirmeler, varlıklar ve kayıtlar üzerinde fiziksel kontroller (varlıkların güvende olması) ve faaliyet performansının değerlendirilmesi gibi çeşitli faaliyetleri içerir.

a. Kayıtlar ile varlıklar arasındaki uyum - (fiziksel kontroller): İç kontrol sistemi gerekli önlemleri alarak, varlıkları fiziksel olarak korumak ve geliştirmekle yükümlüdür. Sistem, bu amaçla yönergeler, yönetmelikler ve gerekli olan diğer kontrol yöntemlerini oluşturacak ve destekleyecektir (Erdoğan, 2006). Kurumda yaşanabilecek fiziksel kayıplar göz önünde bulundurularak, kontrol noktaları doğru oluşturulmalı ve kayıp riski en aza düşürülmelidir. Faaliyetlerin ve işlemlerin kontrol süreçlerindeki işlevlerini yerine getirebilmeleri için zamanında ve doğru şekilde kayıt altına alınması ve güncellenmesi gerekir. Yürürlükte olan yasalar ile kurum prosedürleri ve politikalarına uygun şekilde hazırlanarak, zamanında kaydedilen işlemler, kayıp olasılıklarını asgariye indirirken, hata risklerinin tespitini de kolaylaştırır (GAO, 2001, s.39-40).

Bina güvenlik görevlileri, deprem, yangın gibi doğal afetlere karşı alınacak önlemler, hırsızlığa karşı alarm sistemleri kurulması gibi güvenlik sistemleri ve araçları ile muhasebe kayıtlarının ve belgelerin fiziksel olarak korunması, sayılması ve kayıtlarla karşılaştırılması, bilgi sistemlerine ve belgelere erişimin yetkisinin belirli kişilere verilmesi gibi önlemler, varlıkların ve kaynakların fiziksel olarak korunmasını sağlayan kontrol faaliyetlerine örnek olarak verilebilir.

b. Belgelerin arşivlenmesi: Doğru kararlar almak ve bu kararların etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamak için kurumda belge arşivleme ve bilgi depolama prosedürleri oluşturulmalıdır. Kurumda gerçekleştirilen faaliyetler ve işlemler, alınan kararlar, meydana gelen olaylar, yazılı olarak kayıt altına alınarak belgelendirilir.

Belgeleme ile farklı kurum ve birimler arasında bilgi aktarımı yapılarak iletişim sağlanır. Kulak (2009)'a göre oluşturulan bu belgeler sayesinde, tüm varlıkların düzgün biçimde kontrol edildiği ve tüm işlemlerin tam, doğru ve zamanında kayıt altına alındığı hususunda makul güvence sağlanmalıdır. Belgeler; kimin, hangi işi, ne zaman ve nasıl yaptığını belirterek, kurumdaki her faaliyet sürecinin takip edilmesini sağlar. Ayrıca bazı işlemler için çok fazla belge oluşturarak olayı karmaşık hale getirmemek, bürokrasiyi artırmamak için belgeler farklı amaçlarla kullanılacak bilgileri içerecek biçimde tasarlanmalı ve belge üzerinde kontrol alanları bulunmalıdır.

c. Performans göstergelerinin oluşturulması ve kontrolü: Performans göstergeleri, kurumsal hedeflere ulaşılıp ulaşmadığını ya da ne ölçüde ulaşıldığını sayısal olarak ifade edebilecek şekilde ölçmek ve değerlendirmek amacıyla kullanılan araç ve yöntemlerdir (Bullen, 1991). Performans göstergeleri ile kaynak, varlık ve faaliyetlerden doğan farklı veri setleri arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi ve bu farklılıkların nedenlerinin araştırılarak, düzeltici kontrollerin geliştirilmesi sağlanır (Bakkal vd., 2016, s.118; Yılancı, 2006, s.68). Ayrıca kurum içi kaynaklardan elde edilen bilgiler ile kurum dışındaki kaynaklardan toplanan bilgilerin karşılaştırılması da performans göstergeleri ile yapılabilir.

Yönetim, belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmek için bilimsel dayanağı olan doğru ve tutarlı kararlar almaya çalışır. Bu süreçte kaynakların neler olduğu ve nasıl elde edileceği belirlenerek, bu kaynakların kullanımına yönelik planlama yapılır (Koçak Şen, 2008). Yönetimin bu faaliyetler için bir takım etkin yöntemler kullanması veya kendisinin uygun yöntemler tasarlaması gerekir. Tüm bu yöntemlerin uygulanmasıyla ulaşılan sonuçların izlenerek, bir iç doğrulama etkinliğinden geçirilmesi gerekmektedir (Erdoğan, 2006). Bu yöntem ve tekniklere örnek olarak; varyans analizleri, kurumun birim veya faaliyet kollarına ait performans raporları ve bütçeleme gösterilebilir.

Faaliyetlerin performansı, etkinlik ve verimlilik yönünden önceden belirlenen standartlar ile kıyaslanarak değerlendirilir. Performans değerlendirmesi sonuçlarının belirlenmiş standartları veya hedefleri karşılamadığı görülürse, süreç ve faaliyetlerin iyileştirilmesi amacıyla tekrar gözden geçirilmelidir.

2.2.4.3.2. Prosedürlerin Belirlenmesi ve Belgelendirilmesi

Kurumda; hataların, hilelerin, yolsuzlukların ve usulsüzlüklerin belirlenebilmesi ve düzeltilmesi amacıyla, yöneticiler tarafından yazılı kurallar ve prosedürler belirlenerek, duyurulmalıdır. Görevlerin doğru ve zamanında yerine getirildiğinden emin olabilmek için belirlenen bu kural ve prosedürler, yöneticiler tarafından belirli dönem aralıklarında izlenmelidir. Kurumda varlık ve kaynakların kullanılma yetkisinin kısıtlanmasına ilişkin tasarlanan kontrol faaliyetleri, hem fiziki kullanım, hem de dolaylı kullanım için yetki veren belgelerin hazırlanmasını kapsar. Varlıkların hatalı işlemlere ve yolsuzluklara elverişlilik derecesi, yani hassasiyeti, yanlış kullanım veya kayıp riski, bu varlıkları kullanma yetkisi verilecek çalışanların sayısını ve yetkinliğini belirler (Kepekçi, 2000, s.73).

Doğrulamaların ve yönetsel onaylamaların anlamı, işlem veya faaliyetlerin, oluşturulan politika ve prosedürlerle uyumunun araştırılarak onaylanmasıdır. Bu anlamda verilerdeki tutarlılığın sağlanabilmesi için farklı kaynak ve belgelerdeki verilerin kıyaslanarak eşleştirilmesi sağlanmalıdır.

2.2.4.3.3. Görevler Ayrılığı

Görevler ayrımı ya da ayrılığı, faaliyetlerin yürütülmesi esnasında hangi işin yapılacağını belirleyen, bu işin uygulamasını yapan, kayıtlarını tutan ve onaylayanların ayrı çalışanlar olmasını ifade etmektedir (COSO, 2004, s.51). Kurumda gerçekleştirilen faaliyetler için çalışanların görev ve sorumluluklarının ayrılarak, kontrollerin farklı kişilere verilmesi ve her işlemin idari, mali ve operasyonel yönden bağımsız kişilerce yürütülmesi önemlidir (INTOSAI; 2004, s.29). Görevler ayrılığı ilkesine göre hiçbir faaliyet başlangıçtan son aşamasına kadar aynı kişi ya da birim tarafından yapılmamalıdır. Hata, hile veya uygun olmayan bir faaliyet gerçekleşmemesi için işler aksamayacak şekilde mümkün olduğunca farklı kişilere bölüştürülmelidir (Özbek, 2012, s.432).

Görevler ayrılığı ile organizasyonda hatalar, kayıplar ve yolsuzluklar azalır. Bu sayede iç kontrol daha etkin bir şekilde işler (GAO, 2001, s.38). Aksi takdirde, gerekli kontrol noktaları belirlenmemiş olur ve buna bağlı olarak da hata veya hile olasılığı artar. Bu nedenle; varlıkları yönetenler, koruyanlar ve bunların kaydını yapan kişiler farklı kişiler olmalıdır. İmza yetkisi de işi yapan tek kişide olmamalı, aynı zamanda onu kontrol edebilecek farklı kademedeki personelde de olmalıdır (Ertuğrul, 2012, s.18). Bu açıdan yapılan işler çift imza yöntemi ile takip edilebilir.

Görev dağılımları yapılırken organizasyonun büyüklüğü göz önünde bulundurulur. İlgili standarda ait şartlarda da belirtildiği üzere, personel sayısı az olan, küçük ve orta büyüklükteki kurumlarda görevler ayrılığı ilkesini işletmek zordur ve belirli bir maliyet artışına sebep olur. Köroğlu ve Uçma (2006, s.9)'ya göre bu durumda olan kurumlar, çalışanlar arasında rotasyon uygulamak suretiyle bu maliyeti düşürülebilirler. Kurumlar farklı alanlarda ki ihtiyaçlarına göre bu ve buna benzer uygulamaları kullanarak risklerin etkisini düşürebilirler.

2.2.4.3.4. Hiyerarşik Kontroller

Yönetim, kurumu amaçlarına ulaştırabilmek için gerekli olan yetki ve sorumlulukları ilgili personele devredebilir. Daha sonra, personel tarafından yürütülen görev ve faaliyetlerin doğru anlaşılmasını sağlamak ve usulsüzlüklerin önüne geçmek amacıyla, çalışanlara uyulması gereken talimatları iletir ve gerekli görülen yönlendirme ve kontrolleri yapar. Personel ise bu süreçte aldığı yetki ve sorumlulukları, yönetim tarafından belirlenen prosedür ve düzenlemelere uygun bir şekilde yerine getirmelidir (Yıldız, 2008).

Tümer (2010, s.73)'e göre hiyerarşik kontroller; prosedürlerin sürekli ve etkili bir şekilde uygulanabilmesi için faaliyetleri gerçekleştiren kişilerce yapılan düzenli gözden geçirmelerin raporlanmasını, anketleri, göstergeleri, örnek testleri, istisna raporlarını, çeşitli analizleri, görevlendirmeleri, gözden geçirme, onay verme, eğitme ve yönlendirme gibi diğer uygun araçları içermelidir.

2.2.4.3.5. Faaliyetlerin Sürekliliği

Kurumda günlük rutin olarak yapılan faaliyetlerin aksaması riskine karşı, hizmetlerin sürekliliğini sağlamak amacıyla yeterli önlemlerin alınmış olması gerekmektedir. Bu bakımdan faaliyet ve süreçlerin; politika, prosedür, yasal

düzenlemeler ve benzeri zorunluluklara uygunluğunun sağlanabilmesi için belirli periyotlarla incelenerek, gerekli düzenlemeler yapılmalıdır (INTOSAI, 2004).

Erdoğan (2009)'a göre organizasyonun farklı kademelerinde görevli olan yöneticiler, performans değerlendirme sonucu hazırlanan raporlar ile kurumun amaçları arasındaki tutarlılığı inceleyerek, ortaya çıkan çelişkileri nedenleri ile birlikte üst yönetime raporlamalıdır Ayrıca bu incelemeler sonunda, faaliyetin yapısına uygun düzeltici kontroller, yöneticiler tarafından uygulamaya konmalıdır. Bir organizasyonun günlük işlemleriyle ilgili olan bu tarz incelemeler, iç kontrol bileşenlerinden biri olan izlemeden ayrı yürütülmelidir.

2.2.4.3.6. Bilgi Sistemleri Kontrolleri

Yetkilendirme, kontrol prosedürlerinin en önemli parçalarından birisidir. Devredilen yetkilerin süresi ve özel koşulları ile yapılan yetki devri prosedürleri dökümante edilerek, tüm personele açıkça duyurulmalıdır. Kurumsal bilgilerin ve kaynakların kullanımı ve korunması hususunda, kaynakların yetkisiz kullanım sonucunda zarar görmesi riskinin azaltılması amacıyla, yetki devri ve görevler ayrılığı ilkelerine uygun biçimde, sadece sorumlu olan kişilerin erişimi sağlanmalı, ilgisiz kişilerin erişimini engellemek için önlemler alınmalıdır (INTOSAI, 2004, s.30).

Çalışanların, kaynaklara ve bilgiye erişimin kısıtlanmasına ilişkin nelerin yapılıp nelerin yapılmayacağı hususunda bilgilendirilmeleri gerekir. Bu bakımdan kurumun teşkilat şeması ve görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmiş olması önemlidir (Carmichael vd., 1996, s.164). Kurumda faaliyetlerin, yönetimin belirlediği yetkilere bağlı olarak sürdürülmesi ve iş bölümünün yeterli ölçüde yapılması, varlıkların korunması ile ilgili geliştirilen kontrol faaliyetlerindendir. Varlıkların fiziksel olarak korunması hususunda geliştirilen kontrol faaliyetleri, yalnızca kasa, kilit, korkuluk, alarm sistemleri, güvenlik görevlisi bulundurma gibi güvenlik donanım ve araçlarını içermez; bunlarla birlikte kaynak belgelerini, muhasebe kayıtlarını, basılı her türlü belgenin fiziki korunmasını, kayıt, bilgi ve belgelere yetkili olmayan çalışanların erişimine engel olunmasını da kapsar (Kepekçi, 2000, s.73).

Çalışanlar, yönetim tarafından sınırlandırılan parametrelere göre faaliyetleri yerine getirmek üzere yetkilendirilir. Daha sonra yönetsel onaylamalara ve

doğrulamalara gereksinim duyulan faaliyet ya da işlemler belirlenir. Çalışanların, kurum yönetiminin belirlediği kurallar ve yürürlükteki yasaların belirlemiş olduğu sınırlar içinde kalacak şekilde yetkilendirme şartlarına uyması beklenir (INTOSAI, 2004, s.29). Geçmişteki belge ve rapor sistemi günümüzde yerini bilgisayarlı sistemlere bırakmıştır. Bu nedenle sistem kendi kontrolünü yapabilmesi için bilişim sistemlerinin içerisinde kontrol noktaları olmak zorundadır. Faaliyetlerin görevli personel tarafından tam ve doğru bir şekilde yerine getirilmesi, kontrol faaliyetleri ile güvence altına alınır.

Bütün bu tanımlamalar doğrultusunda iç kontrol modelinin önemli bir bileşeni olan kontrol faaliyetleri, kurumun karşılaşabileceği risklerin önlenmesi ve fırsatlardan yararlanılabilmesi için planlı ve bilinçli şekilde tasarlanması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

2.2.4.4. Bilgi ve İletişim (Dördüncü Bileşen)

İç kontrolün dördüncü bileşeni olan bilgi ve iletişim, organizasyon genelinde bilgi akışının düzenlenerek, kurumsal hedeflere ulaşılabilmesi için sistemin birbirini tamamlayan önemli parçalarındandır. İşlevsel bir iç kontrol sistemi, etkili kontrol için önemlidir ve uygun bir bilgi sisteminin varlığı ile mümkündür (Kagermann vd., 2008, s.567; Cebeci, 2009, s.27). Kurumda faaliyetlerin belirlenmesi ve kontrol edilebilmesi için örgüt içinden ve dışından, finansal olan ya da olmayan her türlü bilgiye ihtiyaç vardır. Yönetimi ve tüm çalışanları ilgilendiren bu bilgilerin tutarlı, güvenilir ve doğru olması gerekmektedir.

İletişim; bilginin kurum içinde ve dışında, yatay ve dikey seviyelerde, uygun yollar kullanılarak, ilgili kişi ve birimlere iletilmesi olarak tanımlanmaktadır. Kurumlar; yönetici, çalışanlar ve kamuoyu tarafından ihtiyaç duyulacak bilgilerin, etkili yönetilebilmesi için iyi koordine edilen bir iletişim sistemi kurmalıdırlar. Aksi takdirde doğru kararları vaktinde alamama ve uygulayamama, kurumda belirlenen hedeflere istenen ölçüde ulaşamama gibi risklerle karşılaşılabilir. Bu nedenle bilginin; doğru, ulaşılabilir, tam, faydalı ve güncel olması gereklidir (GAO, 2001, s.66; KİKR, 2014, s.75).

2.2.4.4.1. Bilgi ve İletişimde Roller ve Sorumluluklar

Kurumda oluşturulması gereken bilgi ve iletişim hususunda, başta kurumun üst yöneticisi olmak üzere iç denetim birimi, tüm birim yöneticileri ve strateji geliştirme (mali yönetim) birimlerinin rol ve sorumlulukları bulunmaktadır. Üst yönetim tarafından kurum içi iletişim aracılığıyla tüm birimlere, kurumun hizmet alanlarında önceden tanımlanan hedeflere ulaşabilmek için yapılması gereken faaliyet raporu, stratejik plan ve performans programı gibi çalışmalar öncesinde yapılacaklar ile ilgili bilgilendirme yapılmalıdır. Kurumda mevcut olan bilgi sistemlerinin yeterli olup olmadığı hususunda, üst yönetim her birimin görüşünü alarak değerlendirme yapmalı ve gerektiğinde yeni bilgi sistemlerinin kurulmasını sağlamalıdır. Ayrıca yapılacak geri bildirimlerin ne şekilde ve hangi sıklıkta yapılması gerektiği hususunda da kurumsal ilkeler belirlenmelidir (KİKR, 2014, s.76).

2.2.4.4.2. Bilgi

İç kontrole göre faaliyetlerin yürütülmesi için tanımlanması yapılan bilgi öncelikle elde edilmeli, uygun bir formata dönüştürülmeli, personelin görevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilecek sürede ilgili kişiye geciktirilmeden iletilmelidir. Gönen (2009, s.200)'e göre bilgi; işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak bütçe, geleceğe yönelik hedefler, faaliyet, üretim ve satış raporları gibi karar alma süreçlerine yardımcı olabilecek verilerdir. Bilgiler, farklı alanlarda ki çok sayıda veriden elde edilerek, sınıflandırılmalı ve ihtiyaç duyan her kademedeki personele iletilmelidir.

Uygun ve güvenilir bilgi için ön koşul, faaliyet ve işlemlerin veri kaybı olmaksızın kaydedilmesi ve uygun yöntemler kullanılarak sınıflandırılmasıdır. İç kontrol, kurumda hem finansal olan hem de olmayan tüm önemli bilgilerin sınıflandırılarak kaydedilmesi, kullanılması ve raporlanmasını içerir. Yönetimin uygun kararlar alabilme hususundaki yeteneği, elde edilen bilginin doğruluğundan ve kapasitesinden etkilenir. Yöneticilerin zamanında ve doğru karalar alabilmesi için aktarılan bilginin kalitesi çok önemlidir. Bu nedenle nitelikli bilgiler; uygun (ihtiyaç duyulan yerde mi?), vaktinde (ihtiyaç olduğunda elde edilebiliyor mu?), güncel (en son haliyle elde edilebilmekte mi?), doğru (bilgi doğru mu?), erişilebilir (istenildiğinde kolayca elde edilebilir mi?), tam (şekil ve içerik açısından eksiksiz

mi?), ilgili (yapılan faaliyetleri ilgilendiriyor mu?), anlaşılabilir (tüm kullanıcılar için aynı anlama geliyor mu?) ve kullanılabilir (ihtiyacı karşılıyor mu?) olmalıdır (GAO, 2001, s.62; INTOSAI, 2004).

2.2.4.4.3. Bilgi Yönetimi

Kurumda ihtiyaç duyulan bilgilerin kurum içi ve kurum dışı kaynaklardan toplanması**,** toplanan bu bilgilerin sınıflandırılması, ilgili birimlere zamanında, doğru ve tam olarak gönderilmesi, belirli periyotlarla gözden geçirilerek güncellenmesi ve gereksiz bilgilerin imha edilmesi sürecidir. İç kontrol uygulamaları bilgi üretim sürecinde birbirini tamamlayıcı niteliktedir ve bilgi iç kontrolün hem girdisi, hem de çıktısı olarak döngü şeklinde devam eder. Bilgi yönetimi süreci Şekil 2.14.'de görüldüğü üzere; bilgi ihtiyacının planlanması, bilginin oluşturulması ve toplanması, bilginin organizasyonu, bilginin gözden geçirilmesi ve korunması, bilginin kullanılması ve paylaşımı süreçlerinden oluşur (KİKR, 2014, s.78).

Şekil 2.14. *Bilgi Yönetim Süreci*

a. Bilgi ihtiyacının planlanması: Stratejik amaçlara ve performans hedeflerine ulaşabilmek için kurumlarda bilgi ihtiyacının planlanması gerekmektedir. Faaliyetlerin etkin ve verimli olarak sürdürebilmesi için kurumun tüm seviyelerindeki faaliyetlerinde; hangi bilgiye, kimin, hangi kaynaklardan, ne zaman ve hangi kapsamda ihtiyaç duyacağının değerlendirilmesini içermektedir.

b. Bilginin oluşturulması ve toplanması: Hem yöneticilerin hem de personelin görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için doğru bilgiye ihtiyaçları vardır. Bilgi sisteminin ürettiği bilginin niteliği, yönetimin doğru kararlar alabilme kabiliyetini ve işletme faaliyetlerinin kontrolünü etkiler (Cömert ve Uzun, 2007). Faydalı, güvenilen ve doğru bilginin ön koşulu, işlemlerin ve olayların uygun bir biçimde sınıflandırılarak kaydının yapılmasıdır. Bu açıdan kurumda gerçekleşen önemli işlemler ilk ortaya çıktıklarında kaydedilirse, karar vericiler ve yöneticiler için değeri olan tutarlı bilgiler sağlanmış olur (INTOSAI, 2004, s.37-38).

Ertuğrul (2012, s.20)'a göre kurumda kaliteli bilgi sağlanması, iş akışlarının ve iş süreçlerinin başarılı bir biçimde düzenlenmesi ile mümkün olacaktır. Bu yönde kurumdaki her süreç için belirlenen yazılı bir standardın hazırlanması önemlidir. İş süreçleri için hazırlanan iyi düzenlenmiş kayıt, belge, onay sistemi ve yazılı standartlar iç kontrolün etkinliğini artıracaktır.

c. Bilginin organizasyonu: Bilginin organizasyonu, kurumda yürütülen faaliyetler için kullanılan bilginin arşivlenmesi, paylaşımı ve imha edilmesi süreçlerinde, bilgiye erişimin kolaylaştırılması ile bilgi ilişkisinin kurulmasıdır. Organizasyonda görevli olan kişilerin tamamının bilgilendirmesini yapmak ve farklı birimlerle koordinasyon sağlamak için elde edilen bilginin yatay ve dikey tüm yönlere doğru iletilebilir yapıda olması gerekir.

Kamu İç Kontrol Rehberinde (2014, s.80) kurumda bilginin etkili bir biçimde organize edilebilmesi için kullanıcıların bilgi ihtiyaçlarının doğru tespit edilerek hemen temin edilmesi, daha hızlı ve kolay erişim sağlanabilmesi için hizmetlerin iyileştirilmesi, bu yönde verilen tüm hizmetler için standartlar belirlenmesi, kurumdaki tüm işlemlerin kaydedilerek, sınıflandırılması ve dosyalanması, güncel ve kapsamlı sistemlerin bu standartlara uygun hale getirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca belirli periyotlarla iç ve dış tüm kullanıcıların görüşleri alınarak, bilgiye erişimleri konusunda memnuniyetleri sağlanmalıdır.

d. Bilginin kaydedilmesi, dosyalanması ve arşivlenmesi: Kayıtlar; kurumun borçları, varlıkları, sermayesi, sorumluluklarının sürdürülmesi ve yapmış olduğu tüm faaliyetleri ile ilgili işlemlerin kaydedilmesi, sınıflandırılması ve özetlenmesinden oluşur. Kurumda bilgilerin kaydedilmesi, sınıflandırılması ve iletilmesinden öncelikle yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlar sorumludur (Güven,

2008; Akçıl, 2007). Bu işlemler yapılırken kurumun hizmetlerinin aksamaması için kapsamlı ve güncel bir sistem kurulmalı ve bütün işlemler doğru, eksiksiz, zamanında ve güvenilir bir şekilde kaydedilmelidir.

Messier vd. (2006)'ne göre; kayıtlar ve raporlar, kurumunda hesap verme sorumluluğunu yerine getirilmesini sağlar. Kurumların raporlamalarda kullanacakları bilgileri en uygun biçimde sınıflandırabilmesi için işlemlerin yeterli ayrıntıda, zamanında ve doğru tanımlanarak, kâğıt, e-posta, faks veya elektronik olarak kuruma gelen ve giden tüm belgeler kayıt altına alınmalı ve korunmalıdır.

e. Bilginin gözden geçirilmesi ve korunması: Kurum için gerekli olan bilgilerin yetkisiz kişilerin erişimine, kullanımına, değiştirilmesine ve kaybolmasına karşı koruma amacıyla gerekli önlemler alınması önem arz etmektedir. Aksi takdirde kurumun işleyişini sekteye uğratacak ve hedeflere ulaşılmasını engelleyecek ciddi risklerle karşılaşma olasılığı artacaktır.

Bu kapsamda kurumlarda; belge ve bilgilerin, gizlilik ve güvenlik yönünden uygun şekilde derecelendirilerek tasnif edilmesi, bilgilerin içeriği, yapısı ve kapsamı korunacak şekilde muhafaza edilmesi ve makul zaman aralıkları belirlenerek yedeklenmesi, kurumda sadece ilgili kişilere bilgiye erişim izni verilerek ilgisiz kişilere kapatılması, kritik öneme sahip bilgilerin güvenlik düzeyinin artırılması gerekmektedir. Kurumlar bilgileri ne şekilde elde edeceği, nerede kullanacağı ve nasıl koruyacağının yanında, süresi dolan bilgilerin ne zaman ve ne şekilde imha edeceğini de belirlemelidir (KİKR, 2014, s.83). Bu süreler belirlenirken yürürlükte bulunan mevzuat, kurumun ihtiyaçları ve bilgi politikaları da göz önünde bulundurulmalıdır.

f. Bilginin kullanılması ve paylaşımı: Bilginin kullanılması ve paylaşılması, çalışanlar ve paydaşlar açısından saydamlık ve hesap verebilirlik ilkelerine uygun şekilde faaliyetlerin yürütülmesi ve işlemlerde sürekliliğin sağlanabilmesi için önemlidir. Neşeli (2010)'ye göre organizasyonun hiyerarşik yapısında üst yönetimin isteklerini, niyetlerini ve genel ilkeleri yansıtan bilgi; üstten altta doğru, faaliyetlerin sonuçları ile ilgili bilgiler ise alttan üste doğru iletilir. Ayrıca kurumun bazı birimlerindeki yürütülen faaliyetlerin sonuçları, kurumdaki diğer birimlere de iletilmesi gerekir. Bu iletim, işletmenin niteliği ve büyüklüğü ile uyumlu bir şekilde ve disiplin gözetilerek yerine getirilir. Böylece kurum dışından

içeriye ve içeriden dışarıya doğru iletilen güncel bilgi akışlarının bir sistematiğe bağlanması, kurumda alınacak kararların, yürütülen faaliyet ve hizmetlerin, oluşturulan raporların kalitesini artırır (Yenigün, 2008).

Bilgi yapısı gereği, paylaşıldığı ve kullanıldığı sürece yenilenerek zenginleşir ve daha da değerlenir. Kurumsal bilgi yönünden de durum aynıdır. Faydalı olan bilgilerin kurumun içinde ve kurum dışında gerekli ilkelere uygun olarak iletilmesi ve paylaşılması esastır. Bilginin kullanılabilmesi ve paylaşılabilmesi için doğru, güncel, ilgili, tam, açıkça anlaşılabilir, teyit edilebilir, güvenli ve yasal sınırlamalara uygun olması gerekmektedir. Ayrıca kurumsal iletişimde mümkün olduğunca daha hızlı olan elektronik ortamın kullanılması, lisanslama, telif hakkı ve fikri mülkiyet hakları gibi hususların dikkate alınması, farklı kaynaklardan aktarılan bilginin kaynağının gösterilmesi gibi hususlar dikkate alınmalıdır.

Kamu kurumları arasında personel sayısı en fazla olan ve toplumun her kesimine hizmet sunan Milli Eğitim Bakanlığı yaklaşık 15 yıl önce başlattığı e-dönüşüm faaliyetleri neticesinde bir hayli yol kat ederek yönetimsel işlemler, özlük hakları, atama, sınav vb. tüm işlem ve duyuruları elektronik ortamda hızlı bir şekilde gerçekleştirmektedir. MEB personele yönelik "Millî Eğitim Bakanlığı Bütünleşik Yönetim Bilgi Sistemi (MEBBİS)" yanında yaklaşık 60 bin okulda öğrenim gören 18 milyon öğrencinin bilgilerinin doğru bir şekilde kaydedilip istendiğinde kolayca ulaşılabilmesi amacıyla 'e-Okul Yönetim Bilgi Sistemi'ni kullanıma açmıştır. e-okul sisteminde, bir öğrencinin kayıt, nakil, rapor, okula devam, sınav tarihleri, ders programı, sosyal etkinlikler, okuduğu kitaplar ve benzeri tüm bilgiler bulunmaktadır. Burada en önemli hususlardan biri kullanılmakta olan bu sistemlerle ilgili kullanıcılardan sürekli geri dönütler alınarak iyileştirme çalışmalarının yapılmasıdır. Her alanda olduğu gibi elektronik ortamda da gerekli güncelleştirmelerin yapılmaması durumunda çok fazla sayıda yararlanıcısı olan sistem atıl hale gelerek verimini kaybedecektir.

2.2.4.4.4. Yönetim Bilgi Sistemleri (YBS)

İç kontrol sisteminin kritik öneme sahip unsurlarından biri olan bilgi sistemleri, üretilen bilginin kalitesinden etkilenirken, bilgi kalitesi de iç kontrol faaliyetlerinin işleyişinden etkilenmektedir. Bilginin kalitesi ise kurumda kullanılan

bilginin doğru, güncel, ulaşılabilir ve ihtiyaç duyulan konuda olmasıyla ölçülmektedir.

Bilgi sistemleri, yöneticilerin karar verme aşamasında gereksinim duydukları stratejik bilgileri ve personelin sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları her türlü bilgiyi sağlayan sistemlerdir (COSO, 2011, s.12). Bilgi sistemleri; tam ve doğru bilgilerin, doğru kişi ve birimlere, uygun şekilde iletilmesini hedefleyen, organizasyondaki bilgi akışının kaynağıdır. Bu doğrultuda kurumdaki mali ve mali olmayan veriler, varlıklara ilişkin bilgiler, personele ve performansa ilişkin bilgiler, geçmişe yönelik arşiv kayıtları ve kontrollerden oluşur.

Eğitim örgütleri açısından teknoloji, daha etkin ve verimli bir okul ve bu okulun oluşturulmasında karşılaşılacak engellere kalıcı çözümler bulunması için kullanılan yardımcı bir araçtır. Günümüzde eğitim kurumları ve yöneticiler artık iletişimi elektronik ortamda sağlamakta ve bu yönde çeşitli programlardan faydalanmaktadırlar (Turan, 2002). Dünyanın gelişmiş ülkelerindeki uygulamalara benzer şekilde, yönetim ve karar destek sistemlerinin geliştirilmesi, faaliyetlerin kalite kontrollerini ve denetimlerini daha etkili, verimli ve hızlı bir şekilde gerçekleştirerek bilgi toplumu dönüşümüne zemin oluşturabilmek için ülkemizdeki kamu kurumları da proje ve uygulamalar geliştirmişlerdir (DPT, 2011). Bu kapsamda Milli Eğitim Bakanlığında; yapılan yazışmalardaki malzeme ve zaman israfının önlenmesi ve yönetimde etkili iletişimin sağlanması amacıyla 2017 yılında "Doküman Yönetim Sistemi (DYS)" adında yeni bir uygulamaya geçilmiştir. Resmi yazışma ve iletişim sistemi olan DYS'nin kullanılmaya başlanmasıyla Milli Eğitim Bakanlığına bağlı tüm eğitim kurumlarında yazışmalar daha hızlı ve verimli bir şekilde yürütülmektedir.

2.2.4.4.5. İletişim

COSO iç kontrol modeline göre bilgi sistemlerinin doğal bir parçası olan iletişim, yönetim tarafından alınan kararların çalışanlara iletilmesini sağlayarak faaliyetleri koordine eder ve kurumdaki faydalı bilgilerin değiş tokuşunu gerçekleştirir.

Etkin bir iç kontrol sistemi, uygun bilginin üretilmesiyle birlikte etkili bir iletişimi de gerektirir. Kurumların faaliyetlerini sağlıklı bir biçimde sürdürebilmeleri ve kontrol edebilmeleri için iletişimin; doğru, güvenilir ve zamanında olması

gerekmektedir. Bilgi paylaşımı ile sorunların çözülmesine yönelik iletişim aynı zamanda kontrol etkinliklerini de arttırmaktadır (Akça, 2008).

Kurumlarda; kurum içi ve kurum dışı, yazılı veya sözlü, kâğıt ile veya elektronik iletişim gerçekleştirilebilir. Hangi durumlarda hangi yöntemin uygun olduğuna sistem oluşturulması aşamasında karar verileceği için oluşturulan belgeler ve iletişim şekli, hata ve hile risklerini önleyici şekilde tasarlanmalıdır (Ertuğrul, 2012, s.22).

Sözlü iletişim günlük rutin işlerin yürütülmesi için yeterli olabilir ancak yine de bilgilerin yazılı belgelere dayandırılması en doğrusudur. Böylece kayıtların kalıcılığı ve kanıtlanabilirliği sağlanarak, yöneticiler ile çalışanların bilgileri gözden geçirebilmesine imkân tanınmış olur (Dinapoli, 2007, s.11).

İşletmelerde normal koşullarda, mevcut raporlama ve iletişim kanalları bilgi iletimi için uygun olsa da, bu kanalların çalıştırılamadığı bazı durumlarda alternatif iletişim kanallarının da bulunması gerekmektedir. Çalışanlar sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirirlerken beklenmedik durumlarla karşılaşabilirler. Bu durumda yönetim tarafından, sadece olayın kendisine değil, olayın nedenine de dikkat etmeleri gerektiği personele iletilmelidir (Kulak, 2009). Ayrıca iç kontrol sisteminde belirlenen politika ve prosedürler net bir şekilde açıklanarak, kurum çalışanlarına, iç kontrol sistemi içindeki rolleri, sorumlulukları ve görevleri bu politika ve prosedürlere uygun bir şekilde yerine getirmeleri yönünde açık ve net mesajlar verilmelidir (Doyrangöl, 2002). Kurum içinde ve dışında bu mesajların verilebilmesi için üst yönetimin görüşlerini içeren politika kitapçıkları, görsel sunular ve haftalık bültenler hazırlanıp, dağıtılarak belli ölçüde güvence sağlanabilir.

COSO İç Kontrol Modeli, bilgi ve iletişim unsurunun iletişim kısmını, iç iletişim ve dış iletişim olarak iki başlık altında açıklamaktadır (Özbek, 2012, s.443):

a. İç iletişim: Kurum çalışanları görevlerini yerine getirebilmek için üst yöneticilerden gerekli olan bilgilerin yanı sıra iç kontrolle ilgili sorumlulukların önemsendiğine ilişkin net mesajlar almalıdırlar. Bu bakımdan kurum içi iletişim, üst yöneticilerin iç kontrol sistemine verdikleri önem ve çalışanlara karşı tutumun anlaşılması açısından önemli bir araçtır (Erdoğan, 2009).

b. Dış iletişim: Kurumun içinde ve dışında iletişimin etkin olması kuruma avantaj sağlar. Açık iletişim kullanılması sayesinde işletme, değişen müşteri

tercihleri ve beklentilerine cevap verebilecek ürün ve hizmetlerin tasarım ve kalitesine yönelik önemli bilgileri sağlayabilir. Dış iletişimde, iç iletişimdeki gibi bilgi tüm yönlere doğru iletilebilir olmalıdır. Ayrıca dış iletişim sayesinde, iç kontrol sisteminin işleyişine ilişkin önemli veriler de sağlanabilir.

2.2.4.4.6. Raporlama

Bilgi sistemleri ile üretilen raporlar, kurum faaliyetlerinin doğru uygulanması ve kontrol edilmesinde önemli rol oynar. Hazırlanan raporlar da; kurum içinde ve dışında gerçekleşen ve kurumu etkileyen olaylar, faaliyetler ve gelişmeler hakkında zamanında, uygun ve güvenilir bilgiler bulunur (Erdoğan, 2009). Kurum yöneticilerinin karar verme sürecinde bu raporlar gereklidir (Marshall ve Steinbart, 2003). Çünkü yöneticilerin aldıkları kararların bir dayanak noktası olmalıdır. Bu nedenle kısa, özlü ve doğru bilgiler içeren raporlar yöneticilerin işini kolaylaştıracaktır. Kurumda iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde işletilebilmesi için belirli dönemlerde raporlamalar yapılmalıdır.

Organizasyonlar programlarına, faaliyetlerine ve projelerine ilişkin bilgileri belirli zamanlarda, yazılı veya sözlü olarak ilgili kişilere bildirirler. Bu bildirimler yatay veya dikey raporlama şeklinde, organizasyon içinde önceden belirlenmelidir. Burada çalışanların yöneticilere yaptığı raporlama; dikey raporlama, aynı kademede görev yapan kişiler ve birimler arasında yapılan raporlama ise; yatay raporlamadır.

Kurumlarda şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlanabilmesi adına en önemli etkenlerden biri paydaşların ve kurum çalışanlarının kurum faaliyet alanları ile ilgili usulsüzlükleri, yolsuzlukları, sorunları ve bu konularda endişelerini dile getirmelerine imkân tanıyacak bir ortamın sağlanmasıdır. Kamu İç Kontrol Rehberi (2014, s.90)'ne göre mevcut kuralların ihlaline neden olan fiil veya ihmaller, usulsüzlük, çalışanların veya üçüncü şahısların kasıtlı olarak, adil veya yasal olmayan bir menfaat sağlamak amacıyla mevcut kurallara uygun olmayan davranışlarda bulunmaları ise yolsuzluk şeklinde tanımlanmaktadır.

Kurumlar, yolsuzluk, usulsüzlük ve hataların kendilerine bildirilmesi hususunda daha önceden ihbar kıstasları belirleyerek çalışanlara ve paydaşlara duyurmalıdır. Bu kıstaslarda; hangi durumlarda ihbar yapılacağı, ihbarı yapan kişinin güvenliği için hangi durumlarda kimlik bilgilerinin gizli kalacağı, yapılan ihbarların kurum içinde hangi prosedürlere tabi tutulacağı ve kimlerin değerlendirme yapacağı,

ne tür eylemlerin gerçekleştirileceği, ihbarı yapan kişi ya da kişilere ihbar konusuyla kimin ya da hangi birimin ilgilendiği hususunda bilgi verilmesi, ayrıca yapılan değerlendirmenin neticesinin ihbarcıya bildirilmesi gibi unsurlara yer verilmelidir.

2.2.4.5. İzleme (Beşinci Bileşen)

Gözetim anlamına da gelen izleme bileşeni, iç kontrol prosedürlerinin ve iç kontrol faaliyetlerinin doğru bir biçimde tasarlanıp tasarlanmadığını, işleyişte hata ve aksama bulunup bulunmadığını, iç kontrolün unsurlarının birbirlerini tamamlayıcı nitelikte etkin, yeterli ve uygun olup olmadığını belirlemeyi amaçlayan bir bileşendir (Candan, 2006, s.15). İç kontrolün izleme aşamasına geçilebilmesi için öncelikle kurumda standartlara uygun k

Kontrol ortamı sağlanması, faaliyetleri etkileyecek olan risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi, risklere cevap olarak tasarlanan kontrol faaliyetlerinin ve eylem planlarının çalışanlara iletilmesi, daha sonra uygun kontrol politikaları ve prosedürlerin uygulamaya konulması gerekmektedir. En son olarak da iç kontrolün diğer bileşenleriyle etkileşim halinde işleyen izleme aşamasına geçilmelidir.

Etkin işletilen bir iç kontrol sisteminde var olan kontrol prosedürleri, değişen şartların bazı yeni riskler oluşturması, kuruma yeni personel alınması, zaman ve kaynakların sınırlı olması, kurum dışı ve içi baskılar gibi nedenlerin etkisiyle zamanla yetersiz hale gelerek etkisini yitirebilir (Erdoğan, 2009). Bu nedenle kurum yönetimince belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için yürütülen faaliyetlerin, hedeflerle uyumlu bir şekilde yürütülüp yürütülmediği, risk yönetimine göre gerekli kontrollerin belirlenip belirlenmediği, belirlenen kontrollerin uygulanma düzeyi, kurumda gerçekleştirilen iletişimin yeterli düzeyde olup olmadığı gibi hususların tespit edilmesi ve değerlendirilmesi izleme süreci ile yapılmalıdır.

İzleme bileşeni, iç kontrolün planlandığı biçimde işleyişinin ve değişen koşullara uyum sağlanması amacıyla gerçekleştirildiği için istenmeyen olaylar gerçekleşmeden önce kontrol faaliyetleri ile önlenmesini ve riskleri kontrol etme şansı verir. Ayrıca izleme, organizasyonun belirli bir zaman dilimindeki kontrollerinin etkinliğini görebilmek ve performans kalitesini belirleyebilmek için organizasyonun faaliyetlerinin ve işlemlerinin performans kalitesinin çoklu kriterler göz önünde bulundurularak değerlendirilmesini sağlar (GAO, 2001, s.57; Dinapoli, 2007, s.22). İzleme aşamasında yapılan işlemler sayesinde, iç kontrol sisteminin

takip ve performans değerlendirilmesi yapılarak, sistemin etkin işleyip işlemediği garanti altına alınır. Bu açıdan Akça (2008)'ya göre izleme, kurumda performans kalitesinin değerlendirilmesi anlamına da gelmektedir. Yılancı (2006)'ya göre ise izleme iki amaca yöneliktir. Bunlardan birincisi, kurumda kurulmuş olan iç kontrol sisteminin etkinliğinin takibi ve değerlendirilmesidir. İkinci amaç ise değişen koşullar ve yeni gelişmeler doğrultusunda uygulanabilecek yeni kontrol yöntemlerinin tespit edilmesidir.

İç kontrolün beş unsurunun her birinin ve bu unsurların kendi bünyesindeki standart ve şartların mevcut olup olmadığının, tasarlandığı biçimde işleyip işlemediğinin tespit edilmesi için sürekli değerlendirmeler, ayrı değerlendirmeler, bazen de ikisinin birleşimi kullanılır. Sürekli değerlendirmeler; kurumun günlük faaliyetlerinin içine yerleştirilmiş olup, ilgili sürecin bir parçası iken ayrı değerlendirmeler; belirli bir zaman diliminde, uzman kişilerce yapılan değerlendirmelerdir. Bulgular zamanında değerlendirilerek önemli görülen hususlar üst yönetime rapor ile iletilir (COSO, 2011, s.13; akt. Can, 2014). İzleme aşamasında olaylar, tek boyutlu bakış açısıyla değil çok boyutlu olarak değerlendirilmelidir. Bu açıdan izlemede; kaynak-bütçe durumu, kurumda gerçekleştirilen iç denetim ve dış denetim raporları, kontrol amaçlı geliştirilmiş soru formları, müşterilerin, çalışanların ve paydaşların şikâyet ve talepleri ile birim yöneticilerinin görüşlerinden yararlanılabilir.

COSO'ya göre iç kontrol sistem değerlendirmesi yapan kişi, işletmenin amaçlarını, faaliyetlerini ve sistemin bütün unsurlarını anlamak zorundadır. Bu anlamda iç kontrol sisteminin nasıl tasarlandığının anlaşılmasına öncelik verilmesi yararlı olabilir. Sonrasında ise sistemin nasıl çalıştığını değerlendirmek için geliştirilen testler uygulanmalıdır. Zaman içerisinde bazı kontroller boşa çıkarak uygulanamaz hale gelmiş olabilir. Bazı hallerde de yeni kontrollerle ilgili bilgi sahibi olunmadığı için personel tarafından benimsenmeyebilir. Değerlendirme yapılırken soru listeleri, kontrol listeleri, iş akış şemaları gibi yöntemlerden yararlanılabilir. Bazen de sektörde başarılı olan işletmelerinin kontrol sistemleri temel alınarak, rakip işletmelerle kıyaslamalar yapılabilir (Özbek, 2012, s.449).

Milli Eğitim Bakanlığı merkezde, taşra birimlerinde ve okullarda izleme işlevi üst yöneticiler, müfettişler, iç denetçiler, MEM (Milli Eğitim Müdürlüğü) yöneticileri ve okul yöneticileri tarafından yapılmaktadır. Bakanlık bünyesinde

bulunan denetim elemanlarının sayısı tüm okulların izlenmesi için yeterli olmadığından burada en büyük görev okul yöneticilerine düşmektedir.

2.2.4.5.1. İzleme Rol ve Sorumlulukları

İzleme iç kontrolün işleyiş ve kalitesini değerlendirebilmek üzere gerçekleştirilen tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Kurumun farklı kademelerinde görev alan kişilerin izleme yönünden rol ve sorumlulukları farklıdır. Üst yönetici, iç denetim birimi, diğer yönetici ve çalışanların izleme açısından rol ve sorumlulukları aşağıda ayrı ayrı ele alınmıştır.

a. Üst yönetici: Üst yönetim kurum içinde, iç kontrol sistemini kurmak ve sistemin amaçları doğrultusunda işlemesini sağlamakla görevlidir. Bu anlamda iç kontrolün izlenmesinde sorumluluk yönetim kurulu ve üst yöneticinindir. Dolayısıyla kontrol faaliyetlerinin amaçlandığı şekilde çalışıp çalışmadığı, zaman içerisinde gelişen koşullar altında değişip değişmediği, değişen koşullara uygun kontrol uygulamalarının tasarlanıp tasarlanmadığı, izleme görevinin doğru şekilde yapılıp yapıldığı da yine üst yönetimin görevidir (Koçak Şen, 2008).

Kamu kurumlarında oluşturulan iç kontrol sisteminin izlenmesi ve gözetilmesi de 5018 sayılı Kanun ile üst yöneticilere verilmiştir. Bu bağlamda üst yöneticiler, birim ve süreçlerin denetimini yapan iç ve dış denetçiler ile diğer görevliler tarafından kendilerine iletilen raporlardaki bulgu, eksiklik ve önerileri hızlı bir şekilde değerlendirerek kontrolleri tekrar gözden geçirmeli ve gerekli önlemleri almalıdırlar.

b. İç denetim: İç denetim, iç kontrol sisteminin amaçlandığı gibi çalışıp çalışmadığını inceleyen, iç kontrolün yeterliliği, etkinliği ve işleyişiyle ilgili olarak üst yöneticiye rapor hazırlayan ve önerilerde bulunan birimdir. İç denetimin temel görevi, üst yöneticinin kurumu amacına uygun şekilde yönetebilmesi ve hedeflerine ulaştırabilmesi için kurumda aksayan yönlerin tespitini yapmak ve faaliyetlerin verimliliğini artırıcı öneriler sunmaktır. İç denetim faaliyeti, belirli standartlara göre profesyonel denetim yapan iç denetçiler aracılığıyla gerçekleştirilir. İç denetçiler, üst yöneticiye ve birim yöneticilerine raporlama görevlerini yaparken değerlendirme, tespit ve önerilerini daha önceden belirlenmiş olan standartlara göre ve profesyonel meslek kurallarına uygun olarak yapmalıdırlar.

Organizasyondaki kontrol yapısının izlenmesi ve değerlendirilmesinde önemli bir rol oynayan iç denetçiler, sahip oldukları yetkinlik derecelerine göre uygunluk denetimi, mali denetim, sistem denetimi ve performans denetimi gibi farklı içeriklerde denetim uygulamaları yaparlar. Bu denetim türleri aşağıda sıralanmıştır (Çavuşoğlu ve Duru, 2007, s.4);

- Uygunluk denetimi, kurumda ya da birimde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin belirlenmiş yöntemlere, yasalara ve kurallara uygun olup olmadığının incelenmesi,
- Mali denetim, kurumda oluşturulan verilerin, kurum varlıklarının yönetimiyle, finansman kaynaklarıyla, denetlenen birimin varlık ve yükümlülüklerinin gerçek değerleriyle ve tahsis edilen bütçe ile uyumlu olup olmadığının değerlendirilmesi,
- Sistem denetimi, denetlenen birim ve süreçlerdeki eksikliklerin tespit edilmesi ve giderilmesi için sergilenen yönetim usullerinin etkili olup olmadığının değerlendirilmesi,
- Performans denetimi, kurum ya da birimin görevlerini yerine getirirken kullanmış oldukları beşeri, fiziki ve mali kaynakların etkinlik, ekonomiklik ve verimlilik derecelerinin değerlendirilmesidir.

İç denetim birimleri yapmış oldukları denetim görevlerinin yanında, iç kontrolün kurumda kurulması ve sorunsuz şekilde işletilmesi hususunda sorumlulukları bulunan üst yöneticilere güvence ve danışmanlık hizmetleri vermektedirler. İç denetçiler, denetledikleri birim ya da sürece ilişkin çeşitli faktörleri göz önünde bulundurarak, iç kontrol sisteminin zayıf noktalarını tespit eden ve bu zayıf noktaların giderilmesi yönünde önerilerin yer aldığı denetim raporlarını hazırlarlar (Yılancı, 2006, s.84). Hazırlanan denetim raporları doğrudan üst yöneticiye sunulur ve rapor hakkında özet bilgi verilir. Üst yönetici bu raporları değerlendirerek gereği için ilgili birimlere iletir. İlgili birimler de raporda belirtilen hususlarda gereğini yapmak üzere önlemler alır. İç denetim birimi de iletilen denetim raporlarının takibine ilişkin bir izleme sistemi oluşturarak, iç denetim raporunda belirtilen hususlarda önlem alınıp alınmadığı ile ilgili izleme raporu düzenlerler.

O'leary vd. (2006, s.86)'ne göre iç denetçilerin iç kontrol sistemini değerlendirme sürecinde iç kontrol ile neyin amaçlandığını, iç kontrolün bileşenlerini ve standartlarını, bu unsurların birbirleri ile ilişkilerini ve her unsurun birbirine göre

göreceli olan önem düzeylerini anlamaları önemlidir. Ayrıca bu süreçte iç denetçilerin klasik denetim ve danışman rolleriyle kurumun risk yönetimine katkıları olmaktadır (Collier vd., 2007, s.265). Diğer bir deyişle, kurum genelindeki risk yönetimi açısından iç denetimin ana rolü, risk yönetiminin kurumda etkili ve verimli işletilip işletilmediği hususunda üst yöneticiye makul güvence sağlamasıdır.

c. Diğer yönetici ve çalışanlar: Kurumlarda, tüm birim yöneticilerinin iç kontrol sisteminin sağlıklı şekilde işleyip işlemediğini izleme sorumluluğu bulunmaktadır. Bu nedenle alt birimlerin kontrollerinin doğru tasarlanıp tasarlanmadığı, ne derece etkili uygulandığı, izleme sorumluluklarının yerine getirilip getirilmediği takip edilmelidir. Kamu İç Kontrol Rehberi (2014, s.100)'ne göre kurumun mali ve mali olmayan tüm birim yöneticilerinin, iç ve dış denetçiler tarafından hazırlanan raporlarda belirtilen bulgu ve önerileri dikkate alarak, gerekli önlemlerin alınması hususunda sorumlulukları bulunmaktadır. Aynı şekilde günlük faaliyetler ile ilgili detaylı bilgiye sahip olmaları ve ön görülen mevcut kontrollere rağmen oluşabilecek sorunları daha hızlı şekilde tespit edebilmeleri nedeniyle kurum çalışanlarının da iç kontrolde sorumlulukları bulunmaktadır. Bu açıdan çalışanlar kendi görevlerini yerine getirirken, iç kontrol sistemini de izlemeli ve bir sorunla karşılaştıklarında bağlı oldukları yöneticilere bu durumu iletmelidirler.

d. Dış denetim: İç kontrolün ana unsurlarından biri olan izlemenin standartlarından biri de dış denetimdir. Dış denetim kurum dışından gelen, kurum ile ilişkisi olmayan bağımsız dış denetçiler tarafından yapılan denetimdir. Dış denetçilerin risk yönetimi ve kontrol değerlendirmelerinin özellikli yönlerine ilişkin bilgi sahibi olmaları ve ayrıca erişim yetkisine sahip olmaları nedeniyle, kurumda geliştirilen kontrol faaliyetlerinin değerlendirilmesinde dış denetime ihtiyaç duyulmaktadır.

Ülkemizdeki kamu kurumlarının dış denetimi Sayıştay denetçileri tarafından yürütülmektedir. Dış denetimde amaç, kurumun hesap verme yükümlülüğü kapsamında alınan kararlar, yürütülen faaliyetler ve her türlü işlemlerin; yasalara, kurumsal hedeflere ve planlara uygunluğunun incelenmesi ve bu incelemenin sonuçlarının raporlanmasıdır. Kurumların iç kontrol sistemleri yapılan denetimler kapsamında değerlendirilerek aksayan hususlarla ilgili öneriler getirilir (KİKR, 2014, s.101). Bağımsız denetçiler tarafından iç kontrolün değerlendirilmesi, dış denetimin önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığında hâlihazırda üç denetim birimi bulunmaktadır. Bunlar merkezde bakanlık teftiş kurulu ve iç denetim birimi ile illerde bulunan maarif müfettişleridir. Son dönemde bu denetim birimlerinin görev ve sorumluluk alanlarında yapılan yapısal değişiklikler nedeniyle belirsizlikler oluştuğu için söz konusu denetim yapılarının hiç birisi verimli olarak çalışamamaktadır. Zira bu durum Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2018 yılı Sayıştay raporunda; *"Bakanlık bünyesinde yer alan teftiş mekanizmalarının yeniden yapılandırılması amacına yönelik çalışmalar sonucunda istikrarlı ve etkin bir teftiş sisteminin oluşturulamadığı, teftiş ve rehberlik hizmetlerindeki aksamaların eğitim ve öğretimde nitelik sorunlarına yol açtığı, şahsa bağlı kadro haline dönüştürülen illerdeki müfettiş kadrolarının dengeli dağılmadığı ve mevcut kadroların verimli değerlendirilemediği"* şeklinde bulguya dönüştürülmüştür.

Katipoğlu (2014, s.102)'na göre Türkiye'de okul denetimi uygulamalarının çağdaş denetim yaklaşımları çerçevesinde yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Çünkü mevcut denetim sisteminin yapısı kontrol odaklı bir anlayışa dayanmaktadır. Aydın (2009, s.224)'da denetim sisteminde denetlenen okulların hangi kıstaslara göre tespit edildiğine ilişkin belirsizliklerin bulunduğunu, yapılan denetimlerde ağırlıklı olarak okulların mevzuatı yerine getirip getirmediklerinin kontrolüne odaklanılarak bu yönde gerekli tedbirlerin alınması yoluna gidildiğini, denetim sonrasında ise okulları geliştirmeye yönelik izlemenin eksik olduğunu belirtmiştir.

İç denetim, iç kontrol sisteminin sağlıklı bir şekilde işleyip işlemediği yönünde makul güvence sağlayan bir unsur olarak kritik öneme sahip olmasına rağmen yaklaşık bir milyon çalışan ile yirmi milyon öğrenciye hizmet veren Milli Eğitim Bakanlığında iç denetçi kadro sayısı 40, fiilen çalışan iç denetçi sayısı da 10-15 arasındadır. Bu sayı Milli Eğitim Bakanlığı iç kontrol süreçlerinin izlenmesi, yürütülen faaliyetlerin denetimi ve ihtiyaç duyulan alanlarda talep edilecek olan danışmanlık hizmeti için çok yetersiz kalmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığında iç kontrol standartlarının sağlanarak etkili bir yönetim sergilenebilmesi için bu yönde gerekli adımların bir an önce atılması gerekmektedir.

2.2.4.5.2. İzleme Yöntemleri

Kurumdaki izleme ve değerlendirme faaliyetleri, kurum yönetiminin, kontrollerin tasarlandığı biçimde işleyip işlemediğine ve koşullardaki değişikliklere göre değiştirilip değiştirilmediğine karar vermek üzere iç kontrol performansının kalitesini, bağımsız değerlendirmeler, sürekli izleme faaliyetleri veya ikisinin bileşimi biçiminde değerlendirme yapılmasıyla ilgilidir (Ersöz, 2012). İç kontrolün izlenme sıklığı, bağımsız izlemeler ile devam eden izlemeler birlikte değerlendirilerek belirlenmelidir. Yani sürekli devam eden izleme eylemleri ile bağımsız değerlendirmeler izleme bileşenini oluşturur.

Risklere karşı öngörülen kontrolleri izlemek için yöneticiler bazı analitik teknikler kullanabilirler. Kontrollerin etkili bir şekilde izlenmesi açısından uygun olan bu teknikler, trend analizi ve regresyon gibi istatistiksel metotlardan oluşabilir (Koçak Şen, 2008). Yöneticiler kullanılan bu teknikler sayesinde gerçek durum ile tahmini durumu karşılaştırır. Eğer aralarında anlamlı bir fark oluşmuşsa, bu farklılığın tespitine yönelik daha derin araştırmaların içine girebilirler (Lee ve Colbert, 1997; akt., Koçak Şen, 2008). İç kontrol sistemi aşağıda açıklanan sürekli izleme ve özel değerlendirmeler yoluyla izlenir.

a. Sürekli izleme: Sürekli izleme faaliyetleri, kurumda yürütülen faaliyetlerin gerçekleşme sürecinde düzenli yönetim, izleme eylemleri ve personelin görevlerini yürütürken almış olduğu diğer önlemlerden oluşur (Erdoğan, 2009). İzleme, faaliyetleri yürüten kurum çalışanları ve onları denetleyen yöneticiler tarafından sürekli olarak gerçekleştirilen değerlendirme faaliyetleridir ve kurumda yapılan sürekli izleme faaliyetleri sayesinde ortaya çıkabilecek problemler daha hızlı bir şekilde tespit edilerek, aksayan kontroller için gerekli tedbirler zamanında alınabilir. Bu nedenle sürekli izleme faaliyetleri ihmal edilmemelidir.

Yönetim, sürekli izleme ve bağımsız izlemelerde ortaya çıkan risklerin değerlendirilmesi esnasında, belirlenen kontroller ve yürütülen faaliyetlerde, personelin tecrübesini, bilgi birikimini ve becerisini önemsemelidir (Demirbaş, 2005, s.170). Sürekli izleme aracılığıyla iç kontrol sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesi, yürütülen faaliyetlerin normal akışında sağlanır. Sürekli izlemeye örnek olarak, doğrulamalar, eldeki varlıklar ile kayıtların karşılaştırılması, bilgisayar programları ile yürütülen kontroller, hesap bakiyelerindeki değişim toplamlarının

incelenmesi ve teknolojik cihazların oluşturduğu raporların kullanıcılar tarafından kontrol edilmesi verilebilir (Doyrangöl, 2002, s.34).

Özetle; iç kontrolün işleyişi ile ilgili kurumda oluşturulan iç denetçi raporları, dış denetim kapsamında hazırlanan raporlar, kurum personelinden alınan geri bildirimler, müşterilerin şikâyet ve talepleri gibi tüm paydaşların görüşleri izleme faaliyetleri kapsamında değerlendirilebilir.

b. Özel değerlendirmeler: İç kontrolün belirli periyotlarla değerlendirilmesi, aksaklıkların tespit edilmesi ve bu aksaklıkların giderilmesi için gerekli önlemlerin alınarak uygulanması, sistemin etkililiğinin sağlanması açısından önemlidir. Özel değerlendirmeler, yöneticiler ve kurum çalışanları tarafından, iç kontrol sisteminin etkinliğini değerlendirmek amacıyla yapılan değerlendirmelerdir. Bu faaliyetler; görüşme formu ya da anket kullanılması, öz değerlendirme için çalıştaylar yapılarak veya özel çalışma grupları oluşturularak yapılabilir. Ayrıca kurumlar, iç kontrol sisteminin değerlendirmesini bağımsız dış değerlendirme kuruluşlarından da talep edebilirler.

Cömert ve Uzun (2007)'a göre bağımsız izleme ve değerlendirmeler kurumda sürekli izleme ve risk değerlendirme faaliyetlerinin etkinliğine bağlıdır. Sürekli izleme, değişen koşullara tepkiyi dinamik olarak verdiğinden gerçek zamanlı olarak yürütülür. Aynı zamanda bu faaliyetler kurumda yerleşik olduklarından bağımsız değerlendirmeler ile bağlantılı olarak gerçekleştirilen faaliyetlerden genelde daha etkilidirler. Bağımsız değerlendirmeler, olaylar olduktan sonra gerçekleştirilmeleri nedeniyle sürekli izlemeye göre daha etkisizdir. Sürekli izleme ile problemler daha hızlı belirlenebilir.

İç kontrolün 5018 sayılı yasada yürürlüğe girmesinin üzerinden 15 yılı aşkın süre geçmiş, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinin yayınlanmasının üzerinden de 12 yıldan fazla süre geçmiştir. Bu düzenlemelere dayanarak Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından farklı tarihlerde Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planları yayınlanmıştır (http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_12/28155835_ 2018-2019_Kamu_YY_Kontrol_StandartlarYna_Uyum_Eylem_PlanY.pdf). Bu eylem planlarında birçok standardın karşısına makul güvenceyi sağlayan mevcut düzenleme ve uygulamaların bulunduğu notu düşülmüş olmasına rağmen hangi iç kontrol standardı için hangi eylemlerin gerçekleştirileceğine yönelik detaylı bir açıklama yapılmamıştır. Özetle Milli Eğitim

Bakanlığı merkez ve taşra birimlerinde somut bir iç kontrol faaliyeti görülememektedir. Bu durum Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2018 yılı Sayıştay raporunda; *"...Bakanlığın gecikmeli olarak ortaya koyduğu eylem planının idarede iç kontrol sistemlerinin oluşturulması, uygulanması ve izlenmesi anlamında temel eksiklikler içerdiği, dolayısıyla etkin bir iç kontrol sisteminin kurulamadığı değerlendirilmektedir."* şeklinde ifade edilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığında iç kontrol için gerekli çalışmaların yapılmaması nedeniyle riske dayalı bir yönetim sergilenememekte ve yapılan stratejik planlamalar ile yapısal uyumluluğa sahip somut bir yol haritası çizilememektedir. Daha önceki bölümlerde de belirtildiği üzere iç kontrolün bir kuruma fayda sağlaması için en kritik husus üst yönetimin bu sistemi sahiplenmesi ve uygulanması yönünde kararlı bir tutum sergilemesidir. Bu bağlamda üst yönetim tarafından kararlılıkla atılacak adımlar diğer kademe çalışanları tarafından daha iyi benimsenip uygulanarak bu yönde bir başarı sağlanacaktır.

2.3. Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Risk Yönetimi

Sosyal, siyasal ve iktisadi yaşamda ortaya çıkan ani gelişmeler ve belirsizlikler, kamu ve özel sektördeki kurum veya kuruluşların faaliyetlerini çok değişken bir zeminde sürdürme gerekliliğini doğurmuştur. Bu durum, geleceğin planlanması ve bu süreçte kaynakların verimli bir şekilde kullanılabilmesi için yönetimin temel işlevlerinden biri olan planlamanın çok daha etkin bir biçimde kullanılmasını da beraberinde getirmiştir. Kamu ya da özel kesimde faaliyetini sürdüren bir kurum, hangi yöne doğru gittiğini belirleyebilmek için öncelikle, tam olarak nerede olduğunu, sonrasında ise nereye gitmek istediğini ve ulaşmak istediği yere nasıl erişebileceğini bilmek isteyecektir. Bu bağlamda, hedefe ulaşmak için yürütülecek faaliyetlerin sekteye uğramaması için yapılan planlamanın çok mantıklı ve zekice bir hazırlık olduğu söylenebilir (Kriemadis ve Terzoudis, 2007, s.12).

Eğitim kurumları, hem vatandaşların temel hakları olan eğitim hakkını kullanarak gerçek hayatın zorluklarına karşı hazırlanmaları için hem de bu bireylerin ülkenin gelişmesine katkı sağlayacak bilgi ve becerilerle donanmış biçimde yetiştirilebilmesi amacıyla kurulan örgütsel yapılardır. Bu kurumlarda meydana gelen aksamalar kişilerin ciddi hak kayıplarına yol açabilmekte ve aynı zamanda ülkenin geleceği içinde telafisi güç zararlar oluşturabilmektedir. Bu nedenle okulların işleyişini tesadüflere bağlı olarak yürütme lüksü bulunmamakta, tüm faaliyetlerin

yapılacak olan planlamaya göre sürdürülmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda okullarda hedeflere doğru adımlarla ilerlemek ve eğitim alan öğrencilerin hak kayıplarına uğramaması için yaklaşık on yıldır belirli dönemlerde geleceğe yönelik stratejik planlamalar yapılmaktadır.

Dooris vd. (2004, s.9)'ne göre planlama, geleceğin değerlendirilmesi, amaçların belirlenmesi ve bu amaçları elde edecek yolların tasarlanmasıdır. Yapılan planlama kişiye ya da kuruma fayda getirecek ve ona daha iyi koşullar sağlayacak beceriler ile ilgilidir. Bir organizasyonda hangi işin neden yapıldığı sorgulanarak genel stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde disiplinli bir çalışma olması nedeniyle stratejik planlamanın kurumlar ve işletmeler için çok fazla sayıda faydası bulunmaktadır (Steiss, 2003, s.3; Bryson, 2004, s.6; Gençkaya ve Gündoğdu, 2017).

Akyüz (2010, s.124)'e göre stratejik planlama, uzun vadeli bir planlama olması nedeniyle eğitim kurumları için diğer planlama türlerine göre daha uygun bir planlama türüdür. Işık ve Aypay (2004, 351)'da eğitim kurumlarının diğer kurumlar ya da özel işletmeler gibi yönetilmedikleri için eğitim kurumlarında hazırlanan stratejik planların, diğer alanlarda yapılan stratejik planlamalara göre farklılıklar taşıdığını belirtmektedirler. Bir kurumun bulunduğu konum ile varmak istediği konum arasındaki yolu gösteren stratejik planlama da katılım, iletişim, farklı değerlerin ve çıkarların barındırılması, analitik incelemelere göre kararların alınması ve hesap verebilirliğin kolaylaştırılması gibi ilkeler benimsenmektedir. Benimsenen bu ilkeler okulların etkili yönetilmesi açısından önemli ilkelerdir. Çünkü başarılı bir stratejik planlama okulu maruz kalabileceği tehdit, belirsizlik ve risklere karşı korurken aynı zamanda okulun tüm paydaşlarını da işin içine katarak ortak akılla kararlar alınmasına olanak sağlayabilmelidir.

Teorik olarak çok sayıda faydası olması beklenen stratejik planların okullarda uygulanmasında bir takım sorunlar yaşandığı bilinmektedir. Yürürlükte olan mevzuata göre bütün okullarda hazırlanması ve uygulanması zorunlu tutulan stratejik planlamanın, gerek işlevsel olarak hazırlandığını, gerekse uygulama süreçlerinin amaca uygun olarak gerçekleştirildiğini söylemek güçtür. Bu konuda yapılan birçok araştırma da; stratejik planların usulüne uygun şekilde yapılmadığı, okulların mevcut durumları ile stratejik planlamalarının uyuşmadığını, stratejik plan hazırlık süreçlerinin sadece kâğıt üzerinde kaldığı ve stratejik plan uygulama aşamalarının öngörülen amaçlara tam ve doğru şekilde hizmet etmediği sonuçları

ortaya çıkmıştır (Işık ve Aypay, 2004; Demirkaya, 2007; Memduhoğlu vd., 2008; Şahin ve Aslan, 2008; Özdem ve Çakır, 2009; Altınkurt, 2010; Kocatepe, 2010; Küçüker, 2010; Yelken vd., 2010; Balcı vd., 2012; Memduhoğlu ve Uçar, 2012; Balkar ve Ekici, 2015; Arslan ve Küçüker, 2016).

Okullarda hazırlanan stratejik planlamalarla ilgili yürütülen araştırmalarda belirtilen bu sorunlar, okulların yapısı nedeniyle sadece okul çalışanlarını ilgilendirmeyip, toplumun tüm kesimlerini etkileyecek sonuçlar doğurabileceği göz önünde bulundurulmalı ve öğrenciler başta olmak üzere okulun tüm paydaşları için faydalı, gerçekçi, uygulanabilir ve doğru stratejiler belirlenmelidir. Bu doğrultuda kurumlarca seçilen stratejileri sonuçları itibariyle riskli olabilecek seçimler olduğunu belirten Tunç (2014)'a göre de stratejik planlama esasen belirsizlik ve riskleri yönetebilmek için kullanılan yönetsel araçlardır. Stratejik planların başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, gelecekle ilgili belirsizliklerin gerçekleşme durumları hakkında doğru tespitler yapılarak bunların yönetilmesi ile doğrudan ilişkilidir.

Yereli (2007, s.17)'ye göre ise kurumların sürekli, kaliteli ve güvenilir hizmetler verebilmesi için amaçlara yönelik stratejik hedefler belirlemesi ve bu hedeflere göre faaliyet süreçlerini iyi yönetmesi zorunlu hale gelmiştir. Kurumların faaliyet ve hizmetlerini aksatacak, güvenilirliğini zedeleyecek risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi, temel stratejilerinin gerçekleştirilebilmesi açısından elzemdir. Bu anlayış ve yaklaşım neticesinde ortaya çıkan risk yönetimi, riskin doğasında bulunan belirsizliklerin oluşturacağı olumsuz etkileri azaltarak kabul edilebilir seviyeye getirmeye çalışan bir disiplindir. Kurumların başarısı, sorunların oluşmadan önlenebilmesi yaklaşımıyla doğrudan ilişkili olduğu için risk yönetimi bu yönde sorunları daha oluşmadan mercek altına alarak olumsuz etkilerini ortadan kaldırmayı hedefleyen proaktif bir yaklaşımdır (Fıkırkoca, 2003). Başka bir ifadeyle risk yönetimi, olası olumsuzluklarla karşılaşma ihtimalini en aza indirmek için birey ve örgütleri aydınlatarak yol göstermek suretiyle çok farklı kaynaklardan gelebilecek risklere karşı alınacak önlemler dizisi olarak da anlaşılabilir (Sezen vd., 2008, s.155; Alberts ve Dorofee, 2009, s.16; Gao vd., 2013, s.677). Eğer bir organizasyon herhangi bir alanda faaliyet gösteriyorsa, bu faaliyetleri kapsamında doğal olarak olumsuz durumların ortaya çıkma olasılığı var olacaktır. Risk olarak tanımlanan bu olasılıkların sıfıra indirilmesi söz konusu olmadığından, kurumda oluşturulacak etkin

bir risk yönetimi sayesinde, riskler azaltılmaya ve ortaya çıkabilecek olumsuz etkileri asgari düzeye indirilmeye çalışılmalıdır.

Bu bağlamda kurum ne kadar farklı olasılığa hazır olursa strateji üretmekte o derece kolay olacaktır. Gelecekte karşılaşılabilecek riskli durumlar tanımlanarak kurum için görünürleştirildikçe, hangi stratejilerin geliştirilmesi gerektiği de netleşecek, doğru karar verme olasılığı artacaktır. Zaten yöneticileri çeşitli ihtimalleri göz önünde bulundurmaya teşvik ederek, belirsizliklerle ilgili aydınlatan risk yönetimi, stratejik planlamanın çerçevesinin oluşturulmasına da zemin hazırlamaktadır. Bu bakımdan risk yönetimi ile stratejik planlama, bir bütünün parçaları olarak birbirlerini tamamlamaktadırlar (Derici vd., 2007, s.155; Tunç, 2014, s.124).

Yapılan bu açıklamalar doğrultusunda eğitim kurumlarında uygulanacak risk yönetimi ile oluşması muhtemel riskli durumların tahmin edilmesi ve bu risklerin stratejik planlamayla büyük oranda yönetilebilir sınırlar içerisinde tutulması kolay hale gelecektir. Bu kapsamda okullar öncelikli olarak stratejik planlarında belirledikleri amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak hedefler ile oluşabilecek riskler arasında bir denge kurarak önceden belirlemiş oldukları risk iştahlarına (kabul edilebilecek en yüksek risk seviyesi) göre ileriye yönelik hedeflerini belirlemelidirler. Sonrasında durum analizlerinin daha etkili ve verimli olarak yapılabilmesi, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin, fırsat ve tehditlerinin doğru belirlenmesi ve daha sonrasında okulda meydana gelebilecek risklerin iç kontrol modeline göre tespit edilmesi gelmektedir. Bu çerçevede okulda bir risk havuzu oluşturulması ve oluşturulan bu risk havuzundaki risklerin uygun yöntemlerle sınıflandırılıp yapılacak olan değerlendirmelere göre gerekli tedbirlerin alınması, okulların daha etkin ve verimli şekilde yönetilmesine yardımcı olacaktır.

Okulun hem fiziki mekânları hem de eğitim öğretim süreçlerinde oluşabilecek riskler iç kontrol risk yönetim modeline göre kademeli şekilde zararsız hale getirilmesi ile okulda belirlenen stratejik hedeflere ulaşma olasılığı yükselecek, aynı zamanda öğrenciler için güvenli bir ortam haline gelen okullarda verilen eğitimin niteliği ve verimliliği artacaktır. Bu bakımdan risk yönetimi, belirsizlik ve stratejilerin birbiriyle etkileşim durumlarını yansıtarak, kurumda geleceğe yönelik alternatif senaryolar üretilebilmesini de sağlamaktadır. Özer (2010, s.20)'e göre risk yönetiminin etkin biçimde uygulanabilmesi için, risk yönetim ilkeleri yöneticiler

tarafından planlama sürecine dâhil edilmeli, zaman ve kaynaklar çok iyi kullanılmalıdır. Çünkü faaliyetler planlama aşamasındayken, riskler daha kolay değerlendirilip kontrol altına alınabilirler. Bu doğrultuda okullarda yapılan stratejik plan ile risk yönetimini bütünleştirebilmek okulların yönetimi için büyük kolaylıklar ve fırsatlar sağlayacağı söylenebilir.

Yapılan literatür taramasında okullarda oluşabilecek risklerin iç kontrol modeline göre belirlenmesi, sınıflandırılması, değerlendirmesi ve önlem alınması ile ilgili yapılmış bir çalışmaya rastlanmamış ancak eğitim kurumlarında oluşabilecek riskler ve iç kontrol ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan farklı araştırmalar aşağıda sıralanmıştır.

2.4. Eğitimde Riskler ve İç Kontrol Konularıyla İlgili Literatür Özeti

2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Ersöz (2012) iç kontrol sisteminin farklı eğitim kurumlarında uygulanabilirliğini yönetici görüşlerine göre değerlendirmeyi amaçlayan nicel çalışmada elde edilen verilerin analizi sonucu, yönetici görüşlerinden yaş, mesleki kıdem ve yönetim kıdemi değişkenleri arttıkça kontrol faaliyetleri standartlarını önemseyip uyguladıkları belirtilmektedir. Ayrıca ilköğretim okullarında, meslek liselerinde ve Anadolu liselerinde görev yapan yöneticilerin görüşlerinden kontrol ortamı standartlarını, risk değerlendirme standartlarını, bilgi ve iletişim standartlarını önemseyip uyguladıkları belirlenmiştir.

Çalışkan Maya (2008) yaptığı çalışmada, Teknik lise müdürlerinin döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları riskleri hangi yöntemlerle yönettikleri ve bu yöntemler lisenin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda, Teknik lise müdürlerinin döner sermaye işlerinin yönetimindeki risklerin hepsinin farkında olmadıkları ancak yine de müdürler, döner sermaye islerini yönetirken en çoktan en aza doğru riski üstlenme, riskten kurtulma ve riski azaltma yöntemlerini kullandıkları, lisenin döner sermaye brüt geliri değiştikçe döner sermaye işlerinin tümünde karşılaşılan risklerin farklılık gösterdiği fakat bu riskler için kullanılan riski yönetme yöntemleri farklılık göstermediği belirtilmektedir.

Tekşen (2014) tarafından karma yöntem kullanılarak, ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenler tarafından okullarda algılanan risk ve tehditleri ortaya çıkarmayı amaçlayan yüksek lisans araştırması sonucunda, risklerin *"Teknoloji ve Medya, Sorumluluk Üstlenme, Öğrenci Yapısı, Denetim, İnisiyatif Kullanma ve Çatışma"* şeklinde faktörlere ayrıldığı ve bu risk faktörlerinin çeşitli değişkenler açısından yönetici ve öğretmenler tarafından algılanma biçiminde farklılıklar bulunduğu belirtilmektedir.

Katipoğlu (2014) tarafından Milli Eğitim Denetçilerinin görüşlerine göre, risk odaklı kurum denetim modelinin benimsenme ve okullarda uygulanabilir bulma düzeyinin saptanması amacıyla yapılan çalışmada; denetçilerin genel olarak risk odaklı kurum denetim modelini ve alt boyutları olan risk analizi ve kalite geliştirme unsurlarını benimsedikleri ve okullarda uygulanabilir buldukları söylenebilir. Ancak, modelin uygulanma sürecinde denetçilerin; risk analizi, bilgi ve iletişim teknolojileri gibi alanlarda yeterliklerinin geliştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Yorğun (2014) lise öğrencilerinin okul terki davranışlarını yordayan değişkenlerin neler olduğunu belirlemeye çalıştığı araştırmasında; aile, arkadaş, eğitim, benlik saygısı ve gündelik sıkıntılar ile bazı demografik değişkenlerin okul terkini anlamlı biçimde yordayıp yordamadığını incelemiştir. Yapılan araştırmada; okul terkini yordayan değişkenlerin cinsiyet, sınıf düzeyi, akademik başarı düzeyi, okul değiştirme, kardeş sayısı, gündelik sıkıntılar-aile sıkıntıları, arkadaş çevresi sıkıntıları, öğretim yaşamı sıkıntıları ve geniş çevre sıkıntıları değişkenlerinin olduğu belirtilmiştir. Nitel veri analizlerinde ise okul terkinde rol oynayan en önemli faktörlerin akran etkisi ve akademik başarısızlık olduğu belirtilmiştir.

İnandı (2008) tarafından yürütülen resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki okul yöneticilerinin, ne tür durumları kriz olarak kabul ettiklerini ortaya koymayı amaçlayan nitel araştırmanın sonucunda, tüm okul yöneticilerinin, okulun dengesini bozan her durumu kriz olarak kabul etmektedirler. Yöneticiler okullarında en sık karşılaştıkları kriz durumlarını; madde bağımlılığı, okul dışından çetelerin saldırıları, şiddet olayları, aletli saldırılar ve sel baskınları olarak ifade etmişlerdir. Belirtilen kriz durumlarına karşı yöneticilerin bir kısmı krize hazırlıklı olduklarını, bir kısmı da böyle bir hazırlıklarının olmadığını ifade etmektedirler. Ayrıca araştırma sonucunda okul yöneticilerinin çoğunun okullarının risk analizini yaptırmadıkları da tespit edilmiştir.

Maya (2019) orta düzey eğitim yöneticilerinin karmaşıklık kuramı bağlamında karşılaştıkları riskleri ve bu riskler için kullandıkları yöntemleri belirlemeyi amaçladığı nitel araştırmasında elde edilen sonuçlardan biri, yöneticilerin eğitim kurumlarının yönetiminde çok farklı risklerle ve karmaşıklık durumlarıyla karşılaştıkları, risklerin ve karmaşıklık durumlarının çözümünde genel olarak çağdaş yönetim yaklaşımları çerçevesinde stratejiler belirledikleridir. Eğitim yöneticilerinin kurumda planlama, uygulama ve denetim boyutlarında en önemli gördükleri riskler ise değişime direnen davranışlar, iletişim eksikliği ve nitelikli personel eksikliğidir. Araştırmada ayrıca eğitim yöneticilerinin risk yönetimi süreçlerine ilişkin bilgi düzeylerinin yetersiz olduğu belirtilmiştir.

2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Huang (2012, ss.1183-1199) öğretmenlerin risk algıları ve öğretmenlik hayatlarındaki kararsız durumları ortaya çıkarmaya çalıştığı araştırmasında, öğretmenler tarafından riskler; kişisel konularla ilgili ve genel-ortak konularla ilgili olarak iki ana grupta sınıflandırılmıştır. Öğretmenlerden bu riskleri öncelik sırasına koymaları istendiğinde ise en önemli olarak nitelendirilen risklerin neredeyse tamamının sera etkisi, enerji krizi, finansal kriz gibi müşterek konularla ilgili riskler arasından seçildiği görülmüştür.

Whipple vd. (2010, ss.422-427) yapmış oldukları araştırmada; ilkokul öğrencilerinin okul düzeyindeki başarısı, gerek okul içi gerekse okulun bulunduğu çevredeki çoklu risk faktörleri ile açıklanmaya çalışılmıştır. Okul içi risk faktörlerini; öğretmen ve öğrenci hareketliliği, öğretmen tecrübesi, öğretmen devamsızlığı ve okulun fiziksel durumu şeklinde gruplandırmıştır. Okul çevresi risk faktörleri ise yoksulluk oranı, ailelerin eğitime erişimi, tek ebeveynli ailelerin oranı, kalınan evin niteliği, kalınan yerin kalabalık olup olmaması ve çevresel bozulma şeklinde gruplandırılmıştır. Burada belirtilen çevresel riskler ve bunların birbiriyle etkileşimleri, okul başarısıyla anlamlı düzeyde ilişkili olduğu, gerekli akademik standartları karşılayan öğrenci sayısının hem çevre hem de okul risk faktörleri arttıkça düştüğü, daha yüksek oranda riske sahip okulların daha düşük oranda test performans başarısı gösterdiği, tek bir risk faktörü kontrol edildiğinde dahi okul ve çevresel risklerin etkisi hala anlamlı düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Mooij (2012, ss.129-157), öğrencilerin okul güvenliği ile ilgili hissettiklerini etkileyen çok farklı türdeki değişkenler üzerine yaptığı araştırmasında, öğrencilerin okul güvenliği ile ilgili hislerinin nasıl geliştirilebileceğini incelenmiş ve bir model geliştirilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda; cinsiyet değişkeni, annenin eğitim seviyesi ve dindarlık düzeyi dışındaki tüm değişkenlerin okulun güvenlik seviyesi ve kontrolü konusunda etkili olduğu tespit edilmiştir.

Huffman (2013, ss.37-42)'ın okullarda aile bağı yetersizliğinden kaynaklanan risk altındaki öğrencilerle yaptığı araştırmada, öğrenci başarısının; okula katılım, derslerden alınan notlar ve disiplin durumu ile tanımlandığını belirtmiştir. Boşanma oranlarındaki artış, birden çok yerde yaşama zorunluluğu, evli olmayan çiftlerde dünyaya gelme gibi faktörler çoğu çocuğun daha az ailevi ilgi ve destekle eğitim sistemine girmesine neden olduğu, yapılan araştırmalarda da tek ebeveynli ailelerde yaşayan çocukların diğerlerine göre daha fazla devamsızlık yapmaya, daha düşük notlar almaya ve daha sık disiplin problemleri yaşamaya eğilimli oldukları belirtilmektedir.

Eaton vd. (2008, ss.223-229)'nin ABD'de sağlık risk davranışları ile okulda izinli ve izinsiz devamsızlık yapma arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada; izin olsun ya da olmasın okul devamsızlığının risk davranışları ile ilişkili olduğu, hiç devamsızlık yapmayan öğrencilere göre izinli devamsızlık yapan öğrencilerin daha fazla risk davranışı sergiledikleri, izinsiz devamsızlık yapanların ise diğerlerine göre çok daha fazla risk davranışı sergiledikleri belirtilmektedir.

Takakura vd., (2010, ss.544-551) Japonya'daki lise öğrencilerinin okul tatmini seviyelerinin sağlık risk davranışları (sigara içme, alkol kullanma ve cinsel aktivite) üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında, okul tatmini daha düşük olan öğrencilerin daha yüksek olan öğrencilere göre riskli davranışlara daha meyilli oldukları belirtilmektedir.

Lagana vd. (2011, ss.105 – 114)'nin ABD'de okul başarısızlığı ve okulu bırakma riski olan öğrenciler üzerinde yaptıkları çalışmalarında, okul bırakma ve başarısızlığın şiddetli ve uzun süren sonuçlarını önlemenin bir yolunun, bu ülkede faaliyet gösteren çözüm odaklı kısa terapi (solution-focused brief terapy) felsefesi ve uygulama yöntemleri üzerine kurulu olan alternatif okullar olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca çalışmada, alternatif okullarda sıklıkla rastlanabilen

öğretmenlerle kişisel iletişim, olgunluk ve sorumluluk, okul düzeyinde yoğunlaşma, sosyal konuların anlaşılabilmesi ve olumlu akran ilişkileri gibi özelliklerin geleneksel okullarda bulunmadığı da belirtilmektedir.

Verdina (2011, ss.987-991) yükseköğretim kurumlarında risk yönetim süreçlerinin, iç kontrolün sağlanmasına yönelik bir araç olarak kullanılabilmesini, karma yöntem kullanarak yaptığı çalışmada risklerin; "strateji", "finans" ve "eğitim süreci" şeklinde üç grupta toplandığı belirtilmektedir. Araştırmanın sonucunda; çalışanların risk yönetimi süreçlerinde sadece acil ve zorunlu olan belirli risk türlerine odaklandıkları belirtilmiştir. İç kontrol sisteminin müfredat uygulaması sürecinde risk azaltma üzerindeki en büyük etkisinin, öğrenciler için ders çalışma ve öğretme stajlarında kalitenin sağlanması ve öğrencilerin çalışma programında niteliksel ve niceliksel içerik sağlaması ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Lemon ve Watson (2011, ss.17-22) okul bırakma riskine neden olan psikolojik değişkenlerin neler olduğu hususunda yaptıkları araştırmada, liseyi bırakma riski altındaki öğrencilerin hayatla, hedefleriyle, kendileriyle ve diğer konularla ilgili bireysel anlamlandırma süreçleri ile okul mezuniyeti arasında bir ilişki kurduklarını tespit etmiştir. Araştırma sonucunda ise okul danışmanlarının gerek bireysel, gerekse grup görüşmeleri ile ahlaki değerler, diğer insanlara karşı sevgi ve hayatta amaç geliştirmeye yönelik beceriler oluşturmaları gerektiği önerisi getirilmiştir.

Ryack (2011, ss.181-185) tarafından aile ilişkileri ve finansal eğitimin, finansal risk toleransı üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmada; aileleri ile öğrenciler arasında finansal risk toleransı üzerine istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bununla birlikte babaların annelere göre istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde daha fazla risk toleransına sahip oldukları bulunmuştur. Ayrıca, lisede finansal eğitim alan kolej öğrencilerinin risk toleransının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Young vd. (2011, ss.1-15)'nin okul ile intihar riski ilişkisini inceledikleri araştırmada, araştırmaya katılan 15 yaşındaki gençlerin %6,1'nin hayatlarında en az bir kere intihara teşebbüs ettikleri, %9,4'nün intihara teşebbüs ya da intiharı düşünme riski taşıdıkları bulunmuştur. Doktorlar, avukatlar, akademisyenler gibi ayrıcalıklı bir aileden gelen öğrencilerin daha fazla intihar riski altında olduğu belirlenmiştir.

Geleneksel olarak düşük risk grubu oluşturan yüksek sosyal sınıf ailelerinin çocukları, özellikle de kız öğrenciler, büyüme dönemlerinde gerek kendi gerekse ailelerinin beklentileri yüzünden ilave bir akademik baskı hissedebilmektedirler. Ayrıca intihar riski taşıyan ve kendine zarar veren öğrencilerin okula daha az katılım sağlayan öğrenciler arasından çıktığı tespit edilmiştir.

Chen vd. (2012, ss.1311-1318)'nin başarıya olan ihtiyaç ve eğitimin, risk alma davranışları üzerinde etkisini incelediği araştırmada, başarıya olan ihtiyaç ile daha fazla risk alma arasında anlamlı düzeyde ilişkili olduğu, eğitim düzeyinin risk almada direk bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda; gençler ve yetişkinler arasında hastalık ve ölüme yol açan başlıca nedenlerin oluşmasına katkıda bulunan sağlık risk davranışları, genellikle çocukluk ve büyüme dönemlerinde yerleşik bir hal aldığı ve yetişkinlikte de arttığı, ayrıca bu davranışların birbirleriyle ilişkili ve önlenebilir oldukları belirtilmektedir.

Okulicz Kozaryn (2010, ss.1621 - 1624) okul deneyimlerinin öğrencileri, topluma ve bireye yardımcı olan sağlıklı davranışlara mı, yoksa sosyal kuralları çiğneyen bir birey olmaya mı yönlendirdiğini ortaya koymayı hedeflemiştir. Araştırma sonucunda; ergen davranışı, başarı ve okula karşı davranış bakımından üst sınıfa geçmenin pozitiften çok negatif değişimlerle ilişkili olduğunu, okula gelmeme veya okuldan izinsiz ayrılma oranlarındaki artışın daha fazla alkol, sigara ve uyuşturucu madde kullanımı ile bağlantısı olduğunu göstermektedir. Sonuçlara göre okulun önemi algısındaki herhangi bir değişim, alkol kullanımı riskini daha iyi ya da daha kötü olarak etkileyebilmektedir.

Lane vd. (2012, ss.244-270) araştırmalarında; Özümsenen ve Dışa Vurulan Davranışlar için Öğrenci Risk Gözlem Ölçeğinin geçerliliğini incelemişlerdir. Drummon'un 1994 yılında geliştirdiği bu ölçek anti-sosyal davranış kalıplarının erken belirtilerini gösteren öğrencilerin tanımlanmasını hedeflemektedir. Ölçeğin son haline; hırsızlık, yalan söyleme, kopya çekme, ispiyonculuk, davranış problemi, akran dışlaması, düşük akademik başarı, olumsuz tavır, agresif davranışlar, duygusal düzlük, utangaçlık, içe dönüklük, üzgünlük, depresyon, endişeli obsesif-kompulsif davranışlar, yalnızlık, kendi kendine acı çektirme gibi maddeler eklenmiştir.

Langille vd. (2012, ss.759-764) okula bağlılığın kırsal bir bölgede liseye giden 10, 11 ve 12. sınıf öğrencilerinde depresyon riskini önlemede tek başına bir

yeterlilik gösterip göstermediğini inceledikleri çalışmada iki adet ölçek uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda; okula bağlılığın hem kız öğrencilerde, hem de erkek öğrencilerde depresyon riskini önlemede tek başına bir yeterliliğe sahip olduğu bulunmuştur.

Persoskie (2013, ss.1-6), gençlerin riski ne kadar iyi değerlendirebildikleri üzerine yaptığı araştırmada, genç hakları ve suç önleme ofisi tarafından yapılan koruma programı, Wisconsin Yasaları (Madde 118-153) ve geçmiş araştırmalardan yola çıkarak geleneksel risk faktörlerinin neler olduğunu tanımlanmıştır. Bu faktörler üç ana başlık altında toplanmıştır. Bunlardan birincisi, "Okula Devam" (şu anda okula kayıtlı durumda bulunma ve geçmiş dönemde yapılan devamsızlık sayısı), ikincisi, "Cezai Tutuklanma" (daha önceden yasadışı ya da ihmalden ötürü tutuklanma durumu, geçmişteki cezai davranış göstergeleri, okulda ya da mahallede çete olup olmaması ve yasal olmayan uyuşturucu/ilaç kullanmış olanların yüzdeleri), üçüncüsü ise "Hamilelik" (şimdiye kadar hiç cinsel ilişki yaşayıp yaşamamış olma, şimdiye kadar olan ilişki partneri sayısı) şeklindedir.

Sullivan vd. (2013, ss.99-114) yapmış olduğu araştırmada, sosyo-demografik özellikler ve okul özelliklerinin öğrencilerin ceza alma riski üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmada arşiv belgeleri kullanılmış ve toplam 39 okulda okuyan toplam 18.000 öğrencinin kayıtları incelenmiştir. Sonuçlara göre cinsiyet, ırk, engelli olma durumu ve sosyo-ekonomik statü ile ceza alma riski istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişkilidir. Fakat okul çeşitliliğini yansıtan okul - seviye demografileri, performans ve öğretmen özelliklerinin ceza alma riski ile anlamlı düzeyde bir ilişkisi yoktur.

Tepovich (2012) yüksek lisans tezinde liseden mezun olamama riski ile karşı karşıya olan öğrencilerin bu riskten kurtulabilmesini sağlamanın en iyi yönteminin ne olduğunu araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda bu tür riskli öğrencilere karşı uygulanabilecek en iyi yöntemin onlarla sağlam bir öğretmen öğrenci ilişkisi kurmak, öğretmenlerin verilen görevleri ve ödevleri onlar için daha net bir hale getirmesi ve öğrencilere çalışmalarını bitirmeleri için zaman, destek ve fırsat verilmesi olduğu belirtilmektedir.

Taylor (2010, ss.113-160) okul iklimi, yeniliklere yönelik okul ilgisi, öğretmen etkililiği, demografik değişkenler ile öğretmenlerin risk alması konuları

arasındaki ilişkiyi incelediği doktora tezinin nicel bölümünde; öğretmen etkililiği ve okul ortamı ile öğretmenin risk alması arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunmuştur. Yeniliklere yönelik okul ilgisi ile risk alma arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmanın nitel boyutunda ise öğretmenlerin risk alma konusuna ışık tutabilecek altı kapsayıcı tema ortaya çıkmıştır. Bu temalar sırasıyla şu şekildedir. Risk alma kârlı olabilir ama sadece heyecan olsun diye yapılmamalı, planlı ve düşünülerek yapılmalıdır. Öğretmen teknikleri dengelemelidir. Denenmiş ve doğru yöntemler gayet yolunda giderken sürekli risk alma çabası içine girilmemelidir. Risk almak önemlidir çünkü öğretmenin nasıl risk alınacağını öğretirken, öğrencilerin bir konuda denemek ve başarısız olmanın aslında sorun olmadığını öğrenmelerinde model olması gerekir. Risk almanın sonunda bazen zarara uğranabilir. Risk almak öğretimi canlı ve ilginç tutarak gelişim sağlar.

Binkhorst ve Kingma (2012, ss.913-935) yaptıkları araştırmada, okullarda çok farklı risk objelerinin bulunduğunu, bu objelere okulun farklı paydaşlarının farklı önemler atadıklarını ve her objenin farklı algılanabildiğini vurgulamışlardır. Araştırmada, okul güvenlik alanındaki çoğu paydaş için bu risk objelerinin belirsizlikler oluşturduğu ve çoğu paydaşında bunlardan haberinin olduğu, bununla birlikte paydaşların tüm riskleri eşit seviyede ciddiye almadıkları ve bunların hepsini güvenlik yönetim yönetmeliğine koymak istedikleri belirtilmektedir. Örneğin tüm paydaşlar, bıçak çakı gibi silahları yüksek riskli nesneler olarak kabul etmiştir. Bu nedenle bazı okullarda, okula tırnak törpüsü hatta makas getirmek bile yasaklanmıştır.

Marrs vd. (2007, ss.29 - 39)'nin okulu bırakma ve akademik başarısızlık riski altında olan öğrencilerle yürüttükleri çalışmalarında, kırsal bölgedeki bir lisede okuyan risk altındaki öğrencilerin okula uyumları incelenmiştir. Öğrencilere; okul deneyimleri, diğer öğrenciler, öğretmenler ve okul personeli ile ilişkileri ve sınıf içerisindeki tecrübeleri ile ilgili sorular sorularak görüşmeler yapılmıştır. Öğrencilerin okula karşı duygusal olarak daha güçlü bağlar geliştirmesine yardım etmenin etkili bir risk önleme stratejisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bundy vd. (2009, ss.33-45) yapmış olduğu araştırmada, öğrencilerin obezite ile savaşta, becerilerini ve mutluluklarını artırmada sosyal oyunlar ve fiziksel aktiviteler sağlayan okullardaki oyun alanlarının etkisini incelemişlerdir. Araştırmada bu alanlarda oluşabilecek sakatlanma ya da yaralanmaların yasal

sonuçlarının öğretmenlerin üzerinde oluşturduğu korku, aşırı bir risk azaltma çabası doğurduğu, bu da oyun alanlarının potansiyel getirilerini sınırlandırdığı vurgulanmıştır. Öğretmenler yapılan görüşmelerde, öğrencilerin daha yaratıcı ve sosyal bir hale geldiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte, hiçbir sakatlık ya da yaralanma yaşanmamasına karşın, öğretmenler hem daha fazla risk algılamışlar hem de bakım yükümlülükleri ile ilgili ikilemlerde kalmışlardır.

Crawford ve Caltabiano (2009, s.27-39) gençlerin intiharının erken teşhis ve önlenmesindeki rolünü araştırdıkları çalışmada, okul çalışanlarının gençlerdeki intiharı önlemede ve erken tanımlamada çok önemli bir yere sahip olduğu belirtilmiştir. Araştırmanın bulgularında; öğretmenlerden bazılarının genç intiharı konusunda yüksek oranda bilgiye sahipken, bazılarının ise çok az oranda doğru bilgiye sahip olduğu bulunmuş ve bu konuda öğretmenlerin eğitim alması gerektiği önerilmiştir.

Hancock (2008, ss.130-144) çalışmasında öğretmen özellikleri, okul durumu, öğretmen etkililiği, dış destek ve alınan ücret gibi faktörlerin müzik öğretmenlerinin yıpranma ve göç riskleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda 30 yaşından daha genç öğretmenlerin 31 yaş ve üstüne, bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere ve azınlık öğretmenlerinin beyaz ya da İspanyol veya Latin Amerika Kökeni dışındaki öğretmenlere göre daha fazla yıpranma ve göç etme riski ihtimaline sahip oldukları bulunmuştur. Ayrıca özel okul öğretmenlerinin devlet okulu öğretmenlerine ve daha düşük ücret alan ya da ücretini yeterli göremeyen öğretmenlerin ücretinden memnun olanlara göre daha fazla yıpranma ve göç etme riski ihtimaline sahip oldukları tespiti yapılmıştır.

Christle vd. (2005, ss.69-88) çalışmalarında, akademik başarısızlık, okuldan uzaklaştırma ve okulu bırakma gibi suç ile ilişkili üç okul özelliğini ilkokul, ortaokul ve lise seviyesinde incelemiştir. Araştırmada yüksek performans gösteren okullar ile düşük performans gösterenler karşılaştırılmıştır. Sonuçlar okul özelliklerinin gençlerin suça karışma riskini en aza indirmede yardımcı olabileceğini göstermiştir. Mahkemede yargılanan gençlerin çoğunun akademik başarısızlık, okuldan atılma ya da okulu bırakma deneyimi yaşadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda, destekleyici liderlik, kendini adamış personel, okul çapında davranış yönetimi ve etkili akademik öğretim gibi okul özellikleri gençlerin suça karışma riskini en aza indirmeye yardımcı olabileceği görüşü ileri sürülmüştür.

Friensen vd. (1999, ss.923-932) proje çalışmalarında, bir grup karmaşık sosyal ve ekonomik engeller yüzünden eğitimleri risk altında olarak düşünülen öğrencilere nasıl öğretmenlik yapılması gerektiğini ve öğrencilerin çok olduğu sınıflarda oluşan öğretmen kimliklerini belirlemeyi hedeflemiştir. Pek çok sosyal ve ekonomik engellerle karşılaşan öğrencilerin öğretmenlerinin görüşleri incelenmiş ve risk altındaki öğrencilerin eğitiminde okul-üniversite işbirliğinin bir etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin; "Öğrencileri savunma görevi", "Çocukların durumlarının gerçekliği içinde öğretim yapma", "Bir arabuluculuk takımına en önde bulunan üye olarak katılma" ve "Risk altında olan öğrencilere öğretmedeki zorluğu kabul etme" şeklinde kimlikleri tanımlanmıştır. Ayrıca araştırma süresince öğretmenlerin anlattıkları anılardan yola çıkarak, öğretmenlerin risk altındaki öğrenciler için güçlü bir savunma rolü oynadıkları ortaya çıkmıştır.

Hem yurt içinde hem de yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde; okul riskleri ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunluğunun öğrencilerin şiddet davranışları ve kötü alışkanlıkları ile ilgili olarak yapıldığı, bazılarının ise yükseköğretim kurumlarının risk yönetim süreçlerini incelediği gözlenmiştir. Okulda yönetim, eğitim öğretim ve güvenlik alanlarında oluşabilecek riskleri araştıran çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu anlamda Tekşen (2014) tarafından okullarda oluşabilecek risklerin okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri alınarak belirlenmeye çalışıldığı araştırma, Çalışkan Maya (2008)'nın Teknik lise müdürlerinin döner sermaye işlerinin yönetiminde karşılaştıkları riskleri hangi yöntemlerle yönettiklerini belirlemeyi amaçlayan araştırma, yine Maya (2019) tarafından orta düzey eğitim yöneticilerinin karmaşıklık kuramı bağlamında karşılaştıkları riskleri ve bu riskler için kullandıkları yöntemleri belirlemeyi amaçlanan araştırma ve Ersöz (2012) tarafından iç kontrol sisteminin farklı eğitim kurumlarında uygulanabilirliğini yönetici görüşlerine göre belirlemeyi amaçlayan araştırma konumuza en yakın olan çalışmalar olmasına rağmen bu çalışmalarda iç kontrol modeline göre risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesi söz konusu değildir.

BÖLÜM III

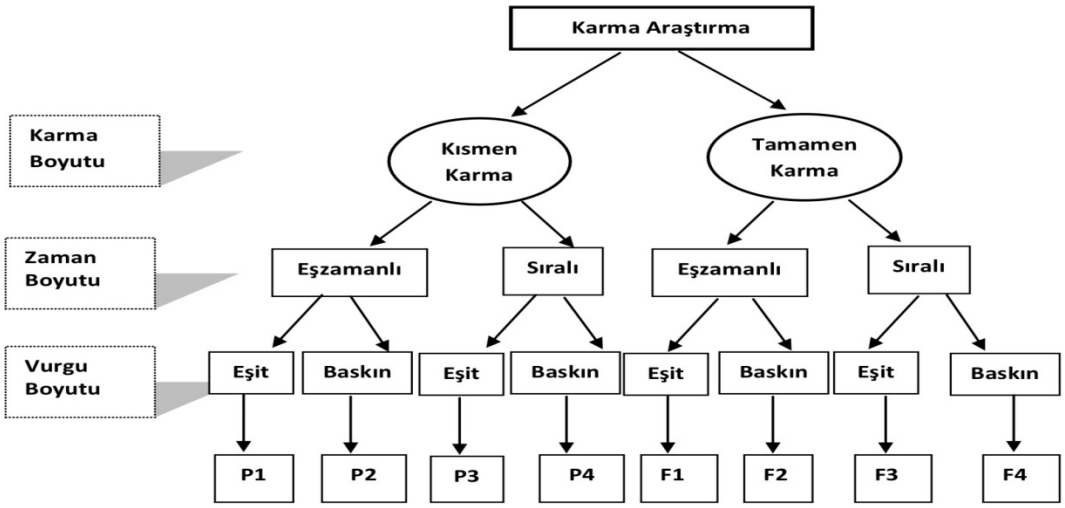
YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama araçları ve veri toplama araçlarının uygulanması sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesi için kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanacaktır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma yöntem kullanılmıştır. Karma yöntem nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin, kavramlarının, tekniklerinin ve yaklaşımlarının harmanlanarak ya da birleştirilerek tek bir çalışmada kullanılmasıdır. Karma yöntem, nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanıldığında araştırma problemlerinin daha iyi anlaşılmasını sağladığı temel varsayımına dayanmaktadır (Creswell, 2008, s.535; Fraenkel vd., 2012, s.557; Johnson ve Onwuegbuzie, 2004, s.17).

Alanyazında karma yöntem araştırmaları ile ilgili birçok farklı tasarım ve bu tasarımlara ait farklı boyutlar (örn: tamamen karma-kısmen karma, sıralı-eş zamanlı, eşit-baskın, açıklayıcı-araştırıcı, dönüşümsel, üçgenleme, iç içe geçmiş vb.) bulunmaktadır (Morse, 2003; Creswell, 2013; Johnson ve Onwuegbuzie, 2004; Leech ve Onwuegbuzie, 2009). Bu çalışmada Leech ve Onwuegbuzie (2009) tarafından üç boyut vurgulanarak geliştirilmiş olan ve Şekil 3.1'de gösterilen karma yöntem tasarımı dikkate alınmıştır.



Şekil 3.1. *Karma Yöntem Tasarımı* (Kaynak: Leech ve Onwuegbuzie, 2009)

Şekil 3.1'de görüldüğü üzere Leech ve Onwuegbuzie (2009)'nin karma modelinde yer alan boyutlar ve bileşenler sekiz farklı karma araştırma tasarımını ortaya çıkarmaktadır. Bu boyutlardan birincisi karma yöntemin boyutu, ikincisi nicel ve nitel yöntemlerin zaman boyutu, üçüncüsü ise nicel ve nitel yöntemlere ilişkin vurgudur. Birinci boyutta, araştırma yönteminin kısmen karma ya da tamamen karma olması üzerinde durulur. Tamamen karma yöntemde nitel ve nicel araştırma verileri birden fazla aşamada (verilerin toplaması, yorumlanması, bulgular, tartışma vb.) birleştirilirken, kısmen karma yöntemde nitel ve nicel araştırma verileri araştırmanın son aşamasına kadar birleştirilmez. İkinci boyut olan zaman boyutunda, nicel ve nitel yöntemlerin eş zamanlı mı yoksa sırayla mı uygulanacak olması üzerinde durulur. Üçüncü boyutta yapılan vurgu ise nicel ve nitel yöntemlerden hangisinin baskın olduğu ya da her ikisinin eşit statüde olması ile ilgilidir.

Okullarda oluşabilecek risklerin tespit edilmesini, sınıflandırılmasını, değerlendirilmesini ve bu risklere karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğunun belirlenmesini amaçlayan bu araştırmanın tasarımı yukarıdaki şemada gösterilen Leech ve Onwuegbuzie (2009)'nin "Kısmen Karma Sıralı Baskın Statülü Tasarımı" (P4) ile örtüşmektedir. Araştırmanın nicel verilerin sonuçları sonrasında toplanan nitel veriler araştırmanın son aşamasında birleştirilerek irdelenmiş olması nedeniyle "kısmen karma", önce nicel veriler daha sonra da nitel veriler toplanmış olması nedeniyle "sıralı", nicel verilerin nitel verilere göre daha baskın olması nedeniyle de "baskın" bir tasarıma sahiptir.

3.1.1. Nicel Boyut

Bu araştırmanın nicel boyutunda okul yöneticisi ve öğretmenler tarafından okullarda oluşabilecek risklerin belirlenmesi, sınıflandırılması ve belirlenen risklerin değerlendirilmesi amacıyla genel tarama modeline dayanan betimsel yöntem kullanılmıştır. Tarama (survey) yönteminde amaç çalışılan evrenin özelliklerini belirleyerek mevcut durumu olduğu gibi açıklayabilmektir (Karasar, 1999, s.81-82; Cohen vd., 2007; Fraenkel vd., 2012, s.393).

3.1.2. Nitel Boyut

Nitel araştırmalar görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamında bütüncül ve gerçekçi bir şekilde ortaya çıkarılmasına yönelik süreçlerin takip edildiği araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.39). Nitel araştırma, araştırmacının katılımcılarla yaptığı görüşmelerden elde ettiği verileri sağlar. Bu görüşmelerde katılımcının kendi ifadeleriyle cevaplamasına olanak sağlayan açık uçlu sorular sorulur. Nitel veriler katılımcıların veya araştırma bölgelerinin gözlemlenmesi, kamu ya da özel kaynaklardan elde edilen dokümanların toplanması, video ya da yapıtlar gibi görsel-işitsel materyallerden toplanır. Nitel yöntemlerle toplanan bu veriler daha sonra kategoriler halinde sunulabilir ve ayrıca araştırma konusunun daha derinlemesine incelenmesi için imkân sağlanır (Creswell, 2006a, s.6; Greene vd., 2005, s.274).

Bu araştırmanın nitel boyutu, nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni ile yürütülmüştür. Olgubilim araştırmasında, araştırmacı belirli bir olguya ilişkin tepkileri ve algıları inceler. Araştırmacı, katılımcının dünyasına ilişkin biraz fikir edinmek ve katılımcıların tepkilerini ve algılarını betimlemek amacıyla araştırma yapmaktadır (Fraenkel vd., 2012). Böylelikle katılımcıların bir olguya ilişkin bireysel deneyimleri ortaya çıkarılır (Creswell, 2006b, s.58). Olgubilim deseninde veriler genellikle görüşme aracılığıyla toplanır (Fraenkel vd., 2012, s.432). Yapılan analizlerde verilerin kavramsallaştırılması ve olguları tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Yıldırım ve Şimşek (2013, s.75)'e göre olgubilim araştırmaları nitel yöntemlerin doğasına uygun bir biçimde kesin ve genellenebilir sonuçlar ortaya koymayabilir. Ancak olguların daha iyi anlaşılmasına ve tanımlanmasına yardımcı olacak sonuçları sağlayacak modeller, açıklamalar ve yaşantılar ortaya koyabilir. Bu bakımdan teorik alana ve pratik uygulamalara önemli katkılar getirebilir.

3.2. Hedef Evren ve Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini, 2017-2018 öğretim yılında Niğde il merkezinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu liselerinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın nicel boyutu için örneklem alınmayıp, 2017-2018 öğretim yılında Niğde il merkezinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu liselerinde görev yapan 95 okul yöneticisi ve 794 öğretmen toplam 889 kişilik evrenin tamamına ulaşılmıştır. Bu okullara doldurulması için değerlendirme formları dağıtılmış, geriye dönen 696 adet formdan analizi yapılabilecek olan 672'si değerlendirmeye alınmıştır. Tablo 3.1'deki araştırma örneklemine ilişkin verilerde evrenin toplamı ve araştırmaya katılan yönetici ve öğretmen sayıları ile yüzdeleri ayrıntılı biçimde yer almaktadır.

Tablo 3.1.

Araştırma Evreni ile Katılımcı Sayıları ve Yüzdesi

	Okul Adı	**Toplam Yönt. ve Öğret. Sayısı**	**Araş. Katılan Yönt. ve Öğret. Sayısı**	**Katılımcı Oran %**
1-	Niğde Fen Lisesi	25	22	88
2-	Niğde Güzel Sanatlar Lisesi	30	24	80
3-	15 Temmuz Şehitleri Spor Lisesi	15	10	67
4-	Kırbağları Anadolu İmam Hatip Lisesi	30	18	60
5-	Recep Tayyip Erdoğan Anadolu İmam Hatip Lisesi	48	35	73
6-	Necmettin Erbakan Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	40	26	65
7-	Şehit Kemal Tosun Anadolu İmam Hatip Lisesi	14	10	71
8-	75. Yıl Mehmet Göker Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	25	21	84
9-	Atatürk Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	39	31	79
10-	Faik Şahenk Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	51	39	76
11-	Hüdavend Hatun Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	56	43	77
12-	Mehmet Akif Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	20	17	85
13-	Mimar Sinan Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	77	51	66
14-	Şehit Fazıl Doğruöz Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	114	92	81
15-	Atatürk Anadolu Lisesi	66	51	77
16-	Cumhuriyet Anadolu Lisesi	44	33	75

Tablo 3.1. (Devamı/2)

	Okul Adı	Toplam Yönt. ve Öğret. Sayısı	Araş. Katılan Yönt. ve Öğret. Sayısı	Katılımcı Oran %
17-	Fatih Anadolu Lisesi	33	24	73
18-	Hacı Zekiye Arslan Anadolu Lisesi	29	23	79
19-	Şehit Efe Osman Apaydın Anadolu Lisesi	31	24	77
20-	Niğde Yunus Emre Anadolu Lisesi	42	33	79
21-	Remide Yılmaz Atabek Anadolu Lisesi	22	16	73
22-	Yavuz Sultan Selim Anadolu Lisesi	38	29	76
	TOPLAM	**889**	**672**	**75**

Araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin cinsiyet, görev, yaş ve kıdem yılı değişkenlerine göre dağılımlarına ilişkin kişisel bilgiler, Tablo 3.2'de sayı ve yüzde olarak yer almaktadır.

Tablo 3.2.

Araştırmaya Katılan Okul Yöneticisi ve Öğretmenlere İlişkin Bilgiler

		Cinsiyet		N	%
		Kadın	**Erkek**	**Toplam**	**Yüzde**
Görev	Okul Müdürü	0	17	17	2,5
	Müdür Yardımcısı	11	46	57	8,5
	Öğretmen	305	293	598	89,0
Yaş	20-30 arası	39	42	81	12,1
	30-40 arası	103	111	214	31,8
	40-50 arası	89	98	187	27,8
	50-60 arası	79	95	174	25,9
	60 ve üzeri	6	10	16	2,4
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	24	31	55	8,2
	6-10 yıl	64	58	122	18,2
	11-15 yıl	77	87	164	24,4
	16-20 yıl	73	95	168	25
	21 yıl ve üzeri	78	85	163	24,3
Çalışılan Kurum	Fen Lisesi	9	13	22	3,3
	Anadolu Lisesi	106	127	233	34,7
	İmam Hatip Lisesi	46	43	89	13,2
	A. Meslek Lisesi	137	157	294	43,8
	Güzel Sanatlar Lisesi	14	10	24	3,6
	Spor Lisesi	4	6	10	1,5
Toplam		**316**	**356**	**672**	**100**

Tablo 3.2'de görüleceği üzere araştırmaya katılan katılımcıların; 356'sı (%53) erkek, 316'sı (%47) kadındır. 17'si (%2,5) okul müdürü, 57'si (% 8,5) müdür yardımcısı, 598'i (%89) öğretmendir. Okul müdürlerinin tamamı (%100) erkek, müdür yardımcılarının 46'sı (%80,7) erkek, 11'i (%19,3) kadın, öğretmenlerin 293'ü (%49) erkek, 305'i (%51) kadındır. Katılımcıların 81'i (%12,1) 20-30 yaş arasında, 214'ü (%31,8) 30-40 yaş arasında, 187'si (%27,8) 40-50 yaş arasında, 174'ü (25,9) 50-60 yaş arasında, 16'sı (%2,4) 60 yaşın üzerindedir. Katılımcıların 55'i (%8,2) 1-5 yıl arası kıdeme sahip, 122'si (%18,2) 6-10 yıl arası kıdeme sahip, 164'ü (%24,4) 11-15 yıl arası kıdeme sahip, 168'i (%25) 16-20 yıl arası kıdeme sahip, 163'ü (%24,3) 20 yıl üzerinde kıdeme sahiptir. Katılımcıların 22'si (%3,3) Fen Lisesinde, 233'ü (%34,7) Anadolu Lisesinde, 89'u (%13,2) İmam Hatip Lisesinde, 294'ü (%43,8) Meslek Lisesinde, 24'ü (%3,6) Güzel Sanatlar Lisesinde, 10'u (%1,5) Spor Lisesinde görev yapmaktadır.

Araştırmanın nitel boyutunda okul yöneticisi ve öğretmenlerle yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak görüşmeler yapılmıştır. Bu aşamada oluşturulan çalışma grubu, araştırma kapsamında benimsenmiş olan sıralı karma yönteme uygun şekilde, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler arasından amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesine göre belirlenmiştir. Araştırmaya pratiklik ve hız kazandırmak için aynı zamanda kolay ulaşılabilir durum örneklemesinden de yararlanılmıştır. Amaçlı örneklem, bilgi yönünden zengin olduğu düşünülen durumların çalışılmasına olanak sağlamaktadır. Bu bakımdan amaçlı örneklem yöntemi, pek çok durumda, olgu ve olayların açıklanması ve keşfedilmesi için faydalı olmaktadır. Maksimum çeşitlilik örneklemesi ise göreli olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve oluşturulan bu örneklemde çalışılan problemlere taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini azami derecede yansıtmak amaçlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.108; Neuman, 2013). Amaçlı örneklem alınmasının nedeni farklı okul türlerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin risklerin yönetilmesine ilişkin görüşlerini alarak okulların nasıl daha iyi bir şekilde yönetilebileceğini ortaya koymaktır.

Bu amaçla çeşitlilik görevine, çalışma kıdemine ve okul türüne göre alınmıştır. Araştırma kapsamında; 6 farklı okul türünde (lisede) görev yapan ve gönüllü olan, 3 okul müdürü, 8 müdür yardımcısı ve 11 öğretmen toplam 22 katılımcı ile görüşülmüştür. Görüşülen katılımcılardan 6'sı Anadolu lisesinde (1E

md., 2E m.yrd., 1E-2K öğrt.), 2'si Fen Lisesinde (1E m.yrd., 1E öğrt.), 5'i Anadolu İmam Hatip Lisesinde (1E md., 1E m.yrd., 1E-2K öğrt.), 5'i Mesleki Teknik Anadolu Lisesinde (1E md., 1K m.yrd., 2E-1K öğrt.), 2'si Güzel Sanatlar Lisesinde (1K m.yrd., 1K öğrt.), 2'si de Spor Lisesinde (1E m.yrd., 1K öğrt.) görev yapmaktadır. Çalışma grubundaki katılımcıların 9'u kadın, 13'ü erkektir. Kadın katılımcıların 2'si müdür yardımcısı, 7'si öğretmendir. Erkek katılımcıların 3'ü okul müdürü, 5'i müdür yardımcısı, 5'i öğretmendir. Çalışma grubundaki okul yöneticisi ve öğretmen katılımcıların 6'sı 1-10 yıl arasında, 9'u 11-20 yıl arasında ve 7'si de 21 yıldan fazla mesleki kıdeme sahiptir.

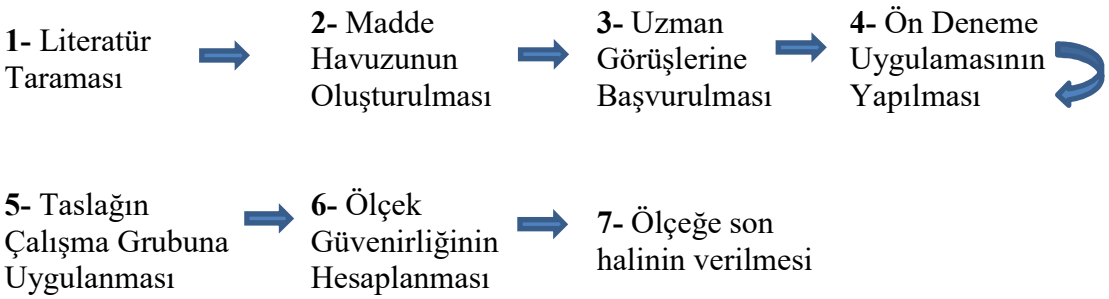
3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında kullanılan nicel ve nitel veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

3.3.1. Nicel Veri Toplama Araçları

3.3.1.1. Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeği

Araştırmanın amacına yönelik verilerin toplanabilmesi için Şekil 3.2'de belirtilen süreçler takip edilmiş ve bu araştırmaya uygun ölçek geliştirme çalışması yapılmıştır.



Şekil 3.2. *Ölçek Geliştirme Süreci* (Karasar, 1999; Tavşancıl, 2006).

Yukarıda aşamaları gösterilen ölçek geliştirme süreçleri aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

3.3.1.1.1. Literatür Taraması

Ölçek geliştirme sürecinin ilk aşamasında kuramsal alt yapının oluşturulması için literatür taraması yapılmıştır. İlgili literatürde eğitim kurumlarının

iç kontrol sistemini araştıran çok az sayıdaki çalışmada risklerle ilgili bir incelemenin olmadığı, eğitim kurumlarında oluşabilecek risklerle ilgili yapılan çalışmalarda ise iç kontrol yönetim modeline ilişkin bilgilerin yer almadığı tespit edilmiştir. Yapılan araştırmaların daha çok öğrencilerin davranış riskleri üzerinde odaklandığı görülmüştür (Çalışkan Maya, 2008; İnandı, 2008; Bakioğlu ve Tokmak, 2009; Ersöz, 2012; Hassoy vd., 2013; Kır, 2013; Katipoğlu, 2014; Tekşen, 2014; Yorğun, 2014; Akyol, 2015; Boztuğ ve Akyol, 2017; Maya, 2019).

Literatür taraması sonucunda okulda yönetimsel alanlarla (yöneticiler, eğitim politikaları ve mevzuat, finansal ve bütçe) ilgili, eğitim-öğretimle (öğretmenler, müfredat, öğrenciler ve öğrenci velileri) ilgili ve bu alanların dışında diğer alanlarla (güvenlik, sağlık, sosyal-kültürel, fiziksel vb.) ilgili 3 ana alan ve 10 alt boyut belirlenmiş ve açık uçlu sorulardan oluşan görüşme formu oluşturulmuştur.

3.3.1.1.2. Madde Havuzunun Oluşturulması

Literatür taraması ve görüşme formları sonucunda oluşturulan görüşme formu madde (risk) havuzu oluşturulma amacıyla Niğde il merkezinde ve 5 ilçesinde 73 kişiye uygulanmıştır. Yapılan uygulamaya ilişkin Tablo 3.3'de görülmektedir.

Tablo 3.3.

Ön Çalışma Katılımcılarının İlçelere Göre Dağılımı

	Merkez	**Altunhisar**	**Bor**	**Çamardı**	**Çiftlik**	**Ulukışla**	**Toplam**
Erkek	21	3	6	4	2	5	41
Kadın	14	3	5	3	3	4	32

Okullarda oluşabilecek riskli alanların ve risklerin tespit edilmesini amaçlayan açık uçlu sorulara verilen yanıtlar iki farklı uzman tarafından ilgili literatür taraması sonucunda daha önceden oluşturulan temalara göre sınıflandırılmıştır. Güvenirliği sağlayabilmek adına yapılan sınıflandırma bir uzman tarafından kontrol edilmiş ve gerekli görülen yerler düzeltilmiştir. Oluşturulan bu madde (risk) havuzunda (Ek: 2) bulunan riskler daha sonra uzman görüşü alınarak literatürde belirtildiği gibi iç riskler ve dış riskler olarak sınıflandırılmıştır. Yapılan sınıflandırma işlemi ile ilgili iki okul yöneticisi ve iki öğretmenden görüş alınmış ve gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra araştırmanın odağı olan okullarda oluşabilecek iç riskler (Ek: 3) için ayrı bir form hazırlanarak ölçek geliştirme sürecine devam edilmiştir.

3.3.1.1.3. Kapsam Geçerliği - Uzman Görüşü

Kapsam geçerliğinde, ölçme aracının kullanılacağı amaç için uygun olup olmadığı ve gerekli veriyi toplayabilme durumuna ilişkin konu uzmanlarının görüşlerine başvurulur (Tekin, 2000, s.53). Bu doğrultuda ölçme aracının kapsam geçerliği için konuyla ilgili 4 uzman (Ölçme-Değerlendirme Uzmanı, İç Kontrol-İç Denetim Uzmanı, Eğitim Yönetimi Uzmanı, Dil Uzmanı) ile görüşülmüştür. Uzmanların görüşleri doğrultusunda ölçme aracında gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Düzenlemeye göre okullarda yönetim alanında 30 madde, eğitim-öğretim alanında 24 madde, diğer alanlarla ilgili de 15 madde (Ek: 3) hazırlanarak ön deneme uygulaması sürecine geçilmiştir.

3.3.1.1.4. Ön Deneme Uygulamasının Yapılması

Kapsam geçerliliği süreci sonrasında elde edilen veri toplama aracı ön deneme uygulaması için gerekli yasal izinler alındıktan sonra (Ek: 6) Niğde il ve ilçelerinde bulunan 30 farklı okula gönderilmiştir. Bu araç seçilen kurumlarda çalışan yaklaşık 650 yönetici ve öğretmene uygulanmış fakat toplanan formlardan veri analizine uygun olan 551 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen veriler SPSS 21 programının veri setine aktarılmış ve gerekli analizlerin yapılması için hazır hale getirilmiştir.

3.3.1.1.5. Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Açımlayıcı faktör analizi kullanılarak okul iç risklerini değerlendirmeye yönelik geliştirilen ölçek incelenmiştir. Bu kapsamda ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin kanıtlar elde edilmeye çalışılarak faktör yapısı hakkında derinlemesine bilgi elde edilmeye çalışılmıştır.

Ölçek taslağının 69 maddelik halinin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı hesaplandığında 0,953 olarak bulunmuştur. Madde toplam korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin ölçülen özelliği iyi derecede ayırt ettiği, 0,20 - 0,30 arası maddelerin zorunlu görülen hallerde düzeltme yapıldıktan sonra veya aynen kullanılabileceği, 0,20'den daha düşük maddelerin ise nihai test uygulamasına alınmaması gerektiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2014, s.183; Şencan, 2005, s.258; Özdamar, 2015; Ebel, 1965; akt. Turgut, 1990, s.270). Buna bağlı olarak toplam madde korelasyonu 0,30 altında kalan 8 madde (m05, m09, m10, m11, m19, m26, m40, m47) ölçekten çıkarıldıktan sonra Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı tekrar hesaplanmış ve 0,958 sonucu bulunmuştur.

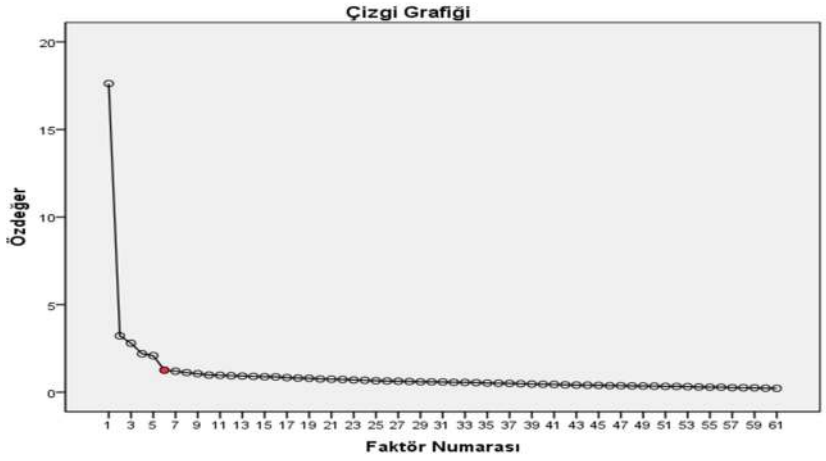
Açımlayıcı faktör analizinde Kaiser Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik test değerleri hesaplamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda KMO değeri hesaplanmış ve 0,952 sonucuna ulaşılmıştır. Bulunan bu değere göre eldeki veriler faktör analizi için çok uygundur. Bartlett testinin sonucu ise ($\chi 2$=15127,870; p<,000) anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ölçeğin faktör analizi yapılmasına uygun olduğuna karar verilmiş ve döndürülmüş (varimax) temel bileşenler analizi yöntemi kullanılarak açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Hesaplanan faktör öz değerleri Tablo 3.4'de gösterilmiştir.

Tablo 3.4.

Birinci Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Varyans Değerleri

Faktörler	Faktör Özdeğerleri	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
1	17,622	28,889	28,889
2	3,219	5,277	34,166
3	2,799	4,589	38,755
4	2,196	3,599	42,354
5	2,087	3,421	45,775
6	1,260	2,065	47,840
7	1,199	1,966	49,806
8	1,120	1,835	51,641
9	1,060	1,738	53,379

Tablo 3.4'te gösterilen birinci faktör analizi için yapılan hesaplamalara göre özdeğeri 1,00'in üzerinde olan 9 faktör, ölçek puanlarındaki varyansın %53,379'unu açıklamaktadır. Bir ölçeğin baskın faktör sayısı, faktör özdeğerlerinin ve yamaç birikinti grafiğinin incelenmesi neticesinde belirlenmektedir (Çokluk vd., 2010).



Şekil 3.3. *Açımlayıcı Faktör Analizine Ait Yamaç Birikinti Grafiği*

Birinci faktör analizi sonucunda oluşan Şekil 3.3'de ki yamaç birikinti grafiği (scree plot) incelendiğinde ölçeğin 5 faktör altında toplandığı görülmüş ve elde kalan 61 madde 5 faktöre sınırlandırılarak analiz tekrar yapılmış ve sonuçlar Tablo 3.5'de gösterilmiştir.

Tablo 3.5.

İkinci Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Varyans Değerleri

Faktörler	Faktör Özdeğerleri	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
1	17,622	28,889	28,889
2	3,219	5,277	34,166
3	2,799	4,589	38,755
4	2,196	3,599	42,354
5	2,087	3,421	45,775

Bir maddenin binişik olması demek şu iki durumundan birinin gerçekleşmiş olmasının göstergesidir. Birincisi, söz konusu maddenin birden çok faktörde kabul değerinden daha yüksek değere sahip olması; ikincisi, bu maddenin iki veya daha çok faktörde sahip olduğu yük değerleri farkının 0,10'dan küçük olmasıdır. Bu doğrultuda maddeler 5 faktör altında sınırlanarak tekrar edilen faktör analizi incelendiğinde iki ya da daha fazla faktörde farkı 0,10'dan az olan binişik 3 madde (m08, m30, m55) ve faktör ortak varyansı 0,30'un altında olduğu görülen bir madde (m41) ölçekten çıkarılmış ve ölçekte geriye 57 madde kalmıştır. Ölçekte kalan bu 57 madde ile üçüncü kez faktör analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 3.6'da gösterilmiştir.

Tablo 3.6.

Üçüncü Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Varyans Değerleri

Faktörler	Faktör Özdeğerleri	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
1	16,836	29,537	29,537
2	3,130	5,491	35,028
3	2,729	4,788	39,816
4	2,179	3,823	43,639
5	2,052	3,600	47,239

Comrey ve Lee (1992)'ye göre faktör yük değerinin; 0,71'den yüksek olması mükemmel, 0,71-0,63 arası çok iyi, 0,63-0,55 arası iyi, 0,55-0,45 arası vasat ve 0,45-0,32 arası zayıf düzeyde varyansa katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bu çalışmada ölçek maddelerinin bulunmuş oldukları faktörler ile daha yüksek ilişkili

olmaları için 0,55 değeri, faktör yük değeri kesim noktası olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda yapılan dördüncü faktör analizi sonucunda faktör yük değeri 0,55'in altında olan 9 madde (m28, m31, m43, m44, m50, m52, m56, m62, m64, m65) daha ölçekten çıkarılarak yapılan faktör analizi sonucunda oluşan Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeğinin faktör yapısı Tablo 3.7'de gösterilmiştir.

Tablo 3.7.

Dördüncü Faktör Analizi Sonucunda Ortaya Çıkan Varyans Değerleri

Faktörler	Faktör Özdeğerleri	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
1	14,100	29,999	29,999
2	2,999	6,381	36,380
3	2,587	5,505	41,885
4	2,037	4,335	46,220
5	1,920	4,085	50,305

Yapılan dördüncü faktör analizi sonucunda oluşan değerlere göre ölçeğin son haline karar verilmiştir. Bu verilere göre ölçek, 5 faktör altında 47 maddeden oluşmaktadır ve bu 5 faktör ile açıklanan toplam (birikimli) varyans oranı ise %50,3'dür (Tablo 3.8). Toplam varyans açıklama düzeyinin %40'ın üzerinde olması, yapı geçerliğinin sağlanması için önemli bir gösterge olması (Kline, 1994; Tavşancıl, 2006, s.48) nedeniyle %50,3'lük oran bu ölçek için yeterli görülmüştür.

Ölçeğin 47 maddelik son haline ait gerekli analizler yapılarak Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı hesaplanmış 0,948, Kaiser Meyer-Olkin (KMO) değeri ise 0,944 olarak bulunmuştur. Bu değerler bir ölçek için çok iyi olarak kabul edilmektedir. Yapılan analizlerde Bartlett testinin değerleri de (χ^2=11668,641; p<,000) anlamlı bulunmuştur. Tablo 3.8'de 47 madde bulunan ölçeğin son halinin faktör dağılımları ile faktör yük değerleri sıralanmıştır.

Tablo 3.8.

Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeği Maddelerinin Faktörlere Göre Dağılımları ve Faktör Yük Değerleri

Maddeler	Ortak Faktör Varyansı	Madde Toplam Korelasyonu	Faktörler*				
			1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	5. Faktör
m15	,558	,572	,707				
m16	,561	,601	,688				
m20	,558	,595	,684				
m23	,630	,709	,666				
m14	,449	,506	,634				
m07	,411	,539	,626				
m25	,528	,611	,625				
m18	,470	,442	,623				
m12	,469	,565	,613				
m22	,467	,565	,612				
m01	,406	,448	,609				
m27	,472	,589	,586				
m06	,385	,478	,580				
m03	,389	,470	,578				
m66	,640	,570		,748			
m69	,612	,579		,717			
m68	,593	,575		,703			
m67	,613	,624		,678			
m65	,517	,522		,669			
m59	,532	,587		,635			
m58	,505	,568		,599			
m60	,439	,479		,586			
m57	,473	,558		,558			
m62	,410	,490		,549			
m45	,585	,501			,717		
m46	,508	,478			,655		
m36	,514	,495			,650		
m48	,519	,527			,635		
m53	,526	,533			,624		
m38	,439	,440			,589		
m33	,448	,505			,574		
m49	,434	,506			,550		
m39	,532	,481				,682	
m35	,605	,589				,677	
m34	,558	,539				,662	
m37	,564	,524				,656	
m32	,402	,401				,593	
m42	,454	,503				,569	
m51	,491	,550				,559	
m54	,447	,513				,551	
m02	,601	,423					,741
m21	,578	,436					,708
m13	,565	,449					,704
m04	,486	,328					,685
m24	,426	,319					,632
m29	,515	,508					,628
m17	,470	,379					,549
Öz-değer			**14,10**	**2,99**	**2,59**	**2,04**	**1,92**
Açıklanan varyans (%)			**29,99**	**6,38**	**5,50**	**4,33**	**4,08**

*±0,30'un altındaki faktör yükleri gösterilmemiştir.

Tablo 3.8'de ki faktör analizi sonucunda; birinci faktörde 14, ikinci faktörde 10, üçüncü ve dördüncü faktörlerde 8, beşinci faktörde 7 madde bulunduğu görülmektedir.

3.3.1.1.6. Faktör Yorumlaması ve İsimlendirilmesi

Faktör analizi sonuçlarına göre hangi faktör altında hangi maddelerin toplandığı dikkate alınıp oluşan faktörlere uygun isimler bularak faktörleri etiketlemek, ölçekle ilgili yorumlamanın doğru yapılması bakımından önemlidir. Oluşan faktörlere doğru isim verilebilmesi için de bu faktörlerin altında bir araya gelmiş olan maddelerin ortak özelliklerini belirlemek gerekmektedir (Çokluk vd., 2010). Bu aşamada risk değerlendirme ile ilgili literatür ve okul iç risklerini değerlendirme ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre oluşan faktörlerin altında toplanan ölçek maddeleri tekrar analiz edilmiştir. Geçerliği ve güvenirliği sağlanmış olan "Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeğine" ait faktörlerde bulunan maddelerin ortak özellikleri ve ilgili literatür göz önünde bulundurularak birinci faktör; "Yasallık ve Etik (Yönetici)", ikinci faktör; "Güvenlik ve Sağlık", üçüncü faktör; "Sınıf Yönetimi ve Öğretim Süreci (Öğretmen)", dördüncü faktör; "Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen)" ve beşinci faktör; "Liderlik - İletişim (Yönetici)" şeklinde isimlendirilmiştir.

Faktörlerde yer alan maddelerin faktör yükleri sırası ile birinci faktör 0,58-0,71; ikinci faktör 0,55-0,75; üçüncü faktör 0,55-0,72; dördüncü faktör 0,55-0,68 ve beşinci faktör 0,55-0,74 aralığında değerler almıştır. Bu faktörlerin öz-değerleri ve açıkladıkları varyansın yüzdesi sırası ile 14,10 (%29,99); 2,99 (%6,38); 2,59 (%5,50); 2,04 (%4,33) ve 1,92 (%4,08) olarak hesaplanmıştır.

3.3.1.1.7. Ölçme Aracının Güvenirliği ve İç Tutarlılığı

Ölçek güvenirliğini belirlemek için Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı ve test-tekrar test hesaplamaları yapılmıştır. Ayrıca Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeğinin her bir boyutu ve tüm boyutlarının güvenirlik yönünden ayrı ayrı incelemesi yapılmıştır. Bu kapsamda Cronbach Alpha katsayıları ve iki yarı test arası korelâsyonuna bakılmıştır. Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı değerinin 0,80 - 1,00 arasında olması ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğunu ifade etmekte, bu değer 1'e yaklaştıkça güvenirlik daha da artmaktadır (Kalaycı, 2006). Güvenirlik katsayısı 0,79 ile 0,70 arasında olması durumunda da güvenilir olarak kabul edilmektedir (Cohen

vd., 2007). Cronbach alfa katsayısının 0,70′den küçük olması ölçeğin güvenirliğinin zayıf düzeyde olduğunun bir göstergesidir (Tavşancıl, 2006).

Ölçeğin güvenirliğinin belirlenmesi amacıyla verilerin analizinden elde edilen Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı 0,948 olarak hesaplanmıştır. Ölçek faktörleri olan Yasallık ve Etik (Yönetici), Güvenlik ve Sağlık, Sınıf Yönetimi ve Öğretim Süreci (Öğretmen), Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen), Liderlik- İletişim (Yönetici) ve ölçeğin geneli için hesaplanan Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı sırası ile 0,91 - 0,90 - 0,85 - 0,85 - 0,82 ve 0,94'tür. Ölçek 20 gün arayla 45 kişilik yönetici ve öğretmen grubuna uygulanmış ve bu uygulamalar sonucu elde edilen eşleştirilmiş puanlar arasındaki Pearson korelasyon katsayısı r=0,86 olarak hesaplanmıştır. Analizler sonucu bulunan bu değerlere göre ölçeğin zamana karşı güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 3.9'da hesaplanan Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları ve iki yarı test arası korelasyon değerleri görülmektedir.

Tablo 3.9.

Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeğinin Faktörlerine ve Geneline Ait Güvenirlik Katsayıları

Faktörler	**Madde Sayısı**	**Cronbach Alfa**	**İki Yarı Test Arası Korelasyon**
F1-Yasallık ve Etik (Yönetici)	14	0,91	0,84
F2- Güvenlik ve Sağlık	10	0,90	0,82
F3- Sınıf Yönetimi ve Öğretim Süreci (Öğretmen)	8	0,85	0,78
F4- Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen)	8	0,85	0,76
F5- Liderlik - İletişim (Yönetici)	7	0,82	0,71
Ölçeğin Geneli	47	0,94	0,77

Tablo 3.9'da görülen değerler incelendiğinde, hem ölçeğin tamamının hem de ölçeğin faktörlerine ait Cronbach Alpha katsayısı 0,80 değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre her faktörün ve ölçeğin genelinin iç tutarlılığa bağlı güvenirliğinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca, ölçek faktörleri ve geneli için hesaplanan iki yarı test arası korelasyon değerlerinin 0,70'in üzerinde olması, faktörlerde ve ölçeğin genelinde iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir.

3.3.1.1.8. Korelasyon Matrisi

İç tutarlılık için ölçeğin genelinin ve her bir faktörün Pearson Korelasyon katsayıları hesaplanarak, faktörlerin birbirleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Faktör toplam puanlarının, hem ölçeğin genel puanı ile hem de kendi aralarındaki ilişkiler Tablo 3.10'daki korelasyon matrisinde görülmektedir. Bu tabloda görüldüğü üzere her bir faktörün, hem diğer faktörlerle hem de ölçme aracının geneliyle $p<0,01$ düzeyinde anlamlı ilişki içinde olduğu ve bu korelasyon değerlerine göre ölçme aracının iç tutarlılığının yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.10.

Ölçek Toplam Puanı ve Faktör Toplam Puanları Arasındaki İlişkileri Gösteren Korelasyon Katsayıları

	Faktörler	**F1**	**F2**	**F3**	**F4**	**F5**	**GNL.**	$\bar{X}$	**Ss**
F1.	Yasallık ve Etik	1	,541**	,491**	,562**	,406**	,843**	50,9	10,90
F2.	Güvenlik ve Sağlık	,541**	1	,582**	,547**	,384**	,809**	37,4	8,11
F3.	Sınıf Yönetimi ve Öğretim Süreci	,491**	,582**	1	,516**	,397**	,751**	27,5	5,82
F4.	Mesleki Gelişim ve Etik	,562**	,547**	,516**	1	,391**	,774**	28,2	6,20
F5.	Liderlik - İletişim	,406**	,384**	,397**	,391**	1	,623**	25,2	5,08
	Toplam Puan	,843**	,809**	,751**	,774**	,623**	1	169,20	25,92

** $p<0,01$

3.3.1.1.9. Alt - Üst Grup Ortalamalarına Göre Yapılan Madde Analizi

Ölçek toplam puanları en yüksekten en düşüğe doğru sıralama yapıldığında sıralamanın her iki ucundan % 27'lik oranla seçilen grupların her madde için vermiş oldukları puanların ortalamaları kıyaslanarak yapılan madde analizidir (Tavşancıl, 2006). Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeğine ait maddelerin örneklem grubundaki kişilerin ayırt ediciliğini ölçülmek istenen özellikler yönünden tespit edebilmek ve anketin iç tutarlılığını belirlemek amacıyla; alt grup ve üst grubun birbirlerinden bağımsız olması nedeniyle alt - üst % 27'lik grupların madde ortalama puanları ile her bir madde için madde-toplam puan korelasyonları arasındaki farklar bağımsız gruplar t-testi kullanılarak sınanmış ve sonuçlar Tablo 3.11'de gösterilmiştir.

Tablo 3.11.

Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeği Maddelerinin Ayırt Ediciliğini Gösteren t testi Sonuçları

Maddeler	Grup	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
1- Yasallık ve Etik (Yönetici) Faktörü						
m01	Alt Grup	149	2,94	1,02	-11,93	0,000
	Üst Grup	149	4,25	0,87		
m03	Alt Grup	149	2,86	0,99	-12,35	0,000
	Üst Grup	149	4,17	0,85		
m06	Alt Grup	149	2,64	1,12	-11,49	0,000
	Üst Grup	149	4,07	1,04		
m07	Alt Grup	149	2,97	1,10	-11,58	0,000
	Üst Grup	149	4,27	0,82		
m12	Alt Grup	149	2,96	1,14	-15,47	0,000
	Üst Grup	149	4,65	0,70		
m14	Alt Grup	149	2,85	1,21	-11,31	0,000
	Üst Grup	149	4,23	0,89		
m15	Alt Grup	149	2,86	1,11	-13,76	0,000
	Üst Grup	149	4,39	0,78		
m16	Alt Grup	149	2,84	1,09	-16,31	0,000
	Üst Grup	149	4,56	0,69		
m18	Alt Grup	149	2,68	1,21	-13,22	0,000
	Üst Grup	149	4,36	0,97		
m20	Alt Grup	149	2,85	1,19	-15,41	0,000
	Üst Grup	149	4,62	0,75		
m22	Alt Grup	149	2,62	1,01	-15,75	0,000
	Üst Grup	149	4,28	0,80		
m23	Alt Grup	149	2,46	1,06	-22,28	0,000
	Üst Grup	149	4,65	0,56		
m25	Alt Grup	149	2,54	1,08	-15,01	0,000
	Üst Grup	149	4,23	0,85		
m27	Alt Grup	149	2,82	1,03	-17,50	0,000
	Üst Grup	149	4,59	0,68		
2- Güvenlik ve Sağlık Faktörü						
m57	Alt Grup	149	2,74	1,06	-15,11	0,000
	Üst Grup	149	4,39	0,82		
m58	Alt Grup	149	2,73	1,06	-15,75	0,000
	Üst Grup	149	4,40	0,75		
m59	Alt Grup	149	2,91	1,14	-14,81	0,000
	Üst Grup	149	4,53	0,71		
m60	Alt Grup	149	3,04	1,06	-11,82	0,000
	Üst Grup	149	4,38	0,89		
m62	Alt Grup	149	2,93	1,05	-13,73	0,000
	Üst Grup	149	4,40	0,78		
m65	Alt Grup	149	2,96	1,11	-12,62	0,000
	Üst Grup	149	4,38	0,82		
m66	Alt Grup	149	3,02	1,19	-14,84	0,000
	Üst Grup	149	4,65	0,62		
m67	Alt Grup	149	2,81	1,15	-16,58	0,000
	Üst Grup	149	4,62	0,67		
m68	Alt Grup	149	2,90	1,08	-15,90	0,000
	Üst Grup	149	4,58	0,72		
m69	Alt Grup	149	2,82	1,15	-16,66	0,000
	Üst Grup	149	4,62	0,65		

Tablo 3.11. (Devam/2)

3- Sınıf Yönetimi ve Öğretim Süreci (Öğretmen) Faktörü						
m33	Alt Grup	149	2,99	0,99	-11,98	0,000
	Üst Grup	149	4,26	0,85		
m36	Alt Grup	149	2,83	0,94	-12,48	0,000
	Üst Grup	149	4,11	0,84		
m38	Alt Grup	149	2,74	0,99	-10,90	0,000
	Üst Grup	149	3,93	0,89		
m45	Alt Grup	149	2,84	1,02	-13,06	0,000
	Üst Grup	149	4,25	0,83		
m46	Alt Grup	149	2,72	0,91	-12,78	0,000
	Üst Grup	149	3,99	0,82		
m48	Alt Grup	149	2,62	0,95	-13,70	0,000
	Üst Grup	149	4,07	0,88		
m49	Alt Grup	149	2,62	0,89	-13,81	0,000
	Üst Grup	149	4,03	0,87		
m53	Alt Grup	149	2,60	0,99	-14,71	0,000
	Üst Grup	149	4,17	0,84		
4- Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen) Faktörü						
m32	Alt Grup	149	2,88	0,99	-9,83	0,000
	Üst Grup	149	3,99	0,96		
m34	Alt Grup	149	2,77	1,03	-14,73	0,000
	Üst Grup	149	4,33	0,78		
m35	Alt Grup	149	2,82	1,05	-15,74	0,000
	Üst Grup	149	4,45	0,71		
m37	Alt Grup	149	2,74	0,93	-13,51	0,000
	Üst Grup	149	4,14	0,86		
m39	Alt Grup	149	2,64	1,05	-11,33	0,000
	Üst Grup	149	3,93	0,91		
m42	Alt Grup	149	2,62	1,07	-13,80	0,000
	Üst Grup	149	4,23	0,93		
m51	Alt Grup	149	2,56	0,95	-14,93	0,000
	Üst Grup	149	4,13	0,86		
m54	Alt Grup	149	2,83	1,09	-13,56	0,000
	Üst Grup	149	4,33	0,79		
5- Liderlik - İletişim (Yönetici) Faktörü						
m02	Alt Grup	149	3,46	0,99	-6,78	0,000
	Üst Grup	149	4,20	0,90		
m04	Alt Grup	149	3,01	1,01	-6,97	0,000
	Üst Grup	149	3,84	1,04		
m13	Alt Grup	149	3,10	1,10	-10,74	0,000
	Üst Grup	149	4,35	0,91		
m17	Alt Grup	149	2,99	0,98	-8,83	0,000
	Üst Grup	149	3,94	0,87		
m21	Alt Grup	149	3,23	1,02	-10,84	0,000
	Üst Grup	149	4,37	0,78		
m24	Alt Grup	149	2,77	1,12	-6,80	0,000
	Üst Grup	149	3,66	1,15		
m29	Alt Grup	149	2,91	1,13	-12,63	0,000
	Üst Grup	149	4,40	0,90		

Tablo 3.11'de görülen bu verilerden, ölçeğin bütün maddelerinin anlamlı derecede ayırt edici olduğu anlaşılmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda Yasallık ve Etik (Yönetici), Liderlik - İletişim (Yönetici), Sınıf Yönetimi ve Öğretim Süreci (Öğretmen), Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen), Güvenlik ve Sağlık boyutlarından oluşan 47 maddelik Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeği (Ek: 4) oluşturulmuştur.

3.3.2. Nitel Veri Toplama Araçları

Araştırmanın nitel boyutunda veri toplamak amacıyla İç Risklere Karşı Alınacak Önlemler (Kontroller) Görüşme Formu (Ek: 5) geliştirilmiştir. Bu formda aşağıda yer alan 10 açık uçlu soru bulunmaktadır. Görüşme formunu oluşturan bu sorularla Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeğinde okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından yüksek puanlı olarak değerlendirilen risklere karşı ne gibi önlemler (kontrol) alınabileceğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Görüşme formu soruları aşağıda sıralanmıştır:

1) "Kurallara uymayan öğrenciler için disiplin hükümlerinin uygulanmaması" riskine karşı alınabilecek önlemlere (kontroller) ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

2) "Yöneticilerin denetim görevlerini aksatmaları" riskine karşı alınabilecek önlemlere (kontroller) ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

3) "Kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek riskler belirlenerek alınacak önlemlerin alınmaması" riskine karşı alınabilecek önlemlere (kontroller) ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

4) "Çalışanlar arasında ideolojik, siyasal ve sendikal gruplaşmalara engel olacak ilkelerin belirlenerek uygulanmaması" riskine karşı alınabilecek önlemlere (kontroller) ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

5) "Öğretmenlerin aldıkları lisans ve formasyon eğitiminin niteliğinin verecekleri ders-konu için yeterli olmaması" riskine karşı alınabilecek önlemlere (kontroller) ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

6) "Kişisel-psikolojik sorunları olan öğretmenlerin yaşadıkları sorunları sınıfa yansıtmaları" riskine karşı alınabilecek önlemlere (kontroller) ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

7) "Öğretmenin öğrencileri ile saygın bir ilişki geliştirememesi" riskine karşı alınabilecek önlemlere (kontroller) ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

8) “Okulda ve yakın çevresinde kırık pencere ve kapı, korkuluksuz balkon ve merdiven, kapısız asansör boşluğu, fosseptik çukur ve benzeri tehlikelerin olması” riskine karşı alınabilecek önlemlere (kontroller) ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

9) “Okulda ve pansiyonlarda öğrencilerin istismara uğramamaları yönünde gerekli önlemlerinin alınmaması” riskine karşı alınabilecek önlemlere (kontroller) ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

10) “Okulda verilen öğrenci yemeklerinin denetimlerinin yapılmaması” riskine karşı alınabilecek önlemlere (kontroller) ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

Hazırlanan görüşme formu, 2 okul yöneticisi ve 1 öğretmen ile ön deneme uygulamasının ardından son şeklini almıştır. Bu aşamadan sonra araştırma evreninde ki okullarda çalışan ve gönüllü olarak araştırmaya katılan 11 okul yöneticisi ve 11 öğretmen ile ayrı ayrı ve yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde ses kaydı yapmak ve görüşme esnasında not almak için izin istenmiş, uygun gören katılımcıların görüşmesi kaydedilmiştir. Görüşmelerde tekrarlı sorgulamalar yapılarak toplanan verilerin doyumu sağlanmaya çalışılmıştır. Görüşme soruları anlaşılamadığı durumlarda katılımcıların anlayacağı şekilde ek açıklamalar yapılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan nicel ve nitel verilerin analiz işlemleri aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

3.4.1. Nicel Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan nicel verilerin çözümlenmesi için istatistik paket programı (SPSS 21) kullanılmıştır. Okullarda oluşabilecek risklerin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre belirlenmesi, sınıflandırılması ve bu risklerin yönetici ve öğretmenler tarafından değerlendirilmesi amacıyla toplanan verilerin çözümlenerek analiz edilmesi aşağıda sıralanmıştır.

İlk olarak katılımcıların kişisel bilgileri değerlendirilmek amacıyla frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmıştır.

İkinci aşamada katılımcıların okullarda oluşabilecek risklere ilişkin yapmış oldukları değerlendirmelere ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Katılımcılardan okullarda oluşabilecek riskleri değerlendirmeleri için olasılık ve etki düzeylerini ayrı ayrı 1 ila 5 puan arasında bir puan vererek değerlendirmeleri istenmiştir. Olasılık ya da etkiye verilen; 1 puanın riskin gerçekleşme olasılığının çok düşük olduğunu ya da gerçekleştiği takdirde etkisinin çok düşük olacağını, 5 puanın ise riskin gerçekleşme olasılığının çok yüksek olduğunu ya da gerçekleştiği takdirde etkisinin çok yüksek olacağını ifade etmektedir. Daha sonra her risk için etki ve olasılık puanları kullanılarak bir risk puanı hesaplanmıştır. Bu risk puanının hesaplanmasında İç Denetim Koordinasyon Kurulu bünyesinde hazırlanan Kamu İç Denetim Rehberindeki (2013, s.100) "Risk Analizi Modeli" (Tablo 3.13) esas alınmıştır. Bu analiz modelinde risklere verilen etki puanlarının olasılık puanlarından daha önemli olduğu varsayımı dikkate alınmıştır. Bu hesaplama Tablo 3.12'de gösterilmiştir.

Tablo 3.12.

Risk Analizi Modeli (Kaynak: KİDR, 2013, s.100)

RİSK ANALİZ MODELİ		**ETKİ**				
		Çok Düşük (1)	**Düşük (2)**	**Orta (3)**	**Yüksek (4)**	**Çok Yüksek (5)**
OLASILIK	**Çok Düşük (1)**	1	3	6	***10***	***15***
	Düşük (2)	2	5	9	***14***	**19**
	Orta (3)	4	8	***13***	***18***	**22**
	Yüksek (4)	7	***12***	***17***	**21**	**24**
	Çok Yüksek (5)	***11***	***16***	**20**	**23**	**25**

Tablo 3.12'de belirtilen hesaplamalara göre 1-9 puan aralığındaki riskler düşük riskli bölgede, 10-18 puan aralığındaki riskler orta riskli bölgede, 19-25 puan aralığındaki riskler ise yüksek riskli bölgede yer alırlar. (Örneğin oluşma olasılığı 5, oluştuğu takdirde etkisi 3 olarak puanlanan bir riskin puanı 20 olarak hesaplanmakta ve bu risk yüksek riskli bölgede yer almaktadır.)

3.4.2. Nitel Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen nitel verilerin analizi hususunda betimsel analiz ve içerik analizi gibi farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Elo ve Kyngäs, 2008, s.107; Strauss ve Corbin, 1990; akt. Yıldırım ve Şimşek, 2013). İçerik analizine nispeten daha sınırlı olan betimsel analiz, araştırmanın kavramsal yapısının önceden açık bir şekilde belli olduğu araştırmalarda kullanılmaktadır. Betimsel analizde sıklıkla doğrudan alıntılar yapılarak katılımcı görüşleri çarpıcı biçimde yansıtılmaya çalışılır. İçerik analizinde ise toplanan veriler analiz edilerek önceden belirlenmemiş olan örtük temalar oluşturulmaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırmada daha çok betimsel analiz yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında toplanan nitel verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması işlemleri aşağıda açıklanmıştır.

Araştırmanın dördüncü problemi ile yönetici ve öğretmenlerin risk puanı yüksek olan risklere karşı ne gibi önlemler alınabileceği ve bu risklerin nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin görüşler ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda katılımcıların görüşlerinin alınabilmesi için yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmış (Ek 5) ve bu görüşme formları görüşme yapılan müdürler için M1, M2, …, müdür yardımcıları için MY1, MY2, … ve öğretmenler için Ö1, Ö2, ... şeklinde kodlanmıştır. Sonrasında yönetici ve öğretmenler ile yapılan görüşmelere ait dökümler yazılı hale getirilerek bilgisayara kaydedilmiştir. Bu aktarım sürecinde oluşabilecek veri kayıplarının engellenebilmesi amacıyla, araştırmacının rastgele belirlediği 4 görüşmenin kaydı, incelemesi için başka bir uzmana verilmiştir. Uzman tarafından yapılan incelemelerde, kayıt ve dökümler arasında bir farklılığa rastlanmadığı bildirilmiştir. Görüşme formundan elde edilen veriler titiz bir şekilde irdelenmiş ve tümevarımcı bir yaklaşımla, ifadelerin özüne bağlı kalınarak kodlamalar yapılmıştır. Sonrasında kodlar bir araya getirilerek benzerlik ve farklılıklar incelenmiş, birbirine benzeyen kodların ortak yönleri bulunarak aşağıda belirtilen temalara göre kategorilendirilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Katılımcıların risklere karşı önerdiği kontroller (önlemler) için belirlenen temalar literatürde tespit edici kontroller, önleyici kontroller, yönlendirici kontroller ve düzeltici kontroller olarak tanımlanan kontrol (önlem) türlerinden oluşmaktadır. Risklere karşı tasarlanan kontrollerin bir kısmı risklerin neticeleri ortaya çıkmadan önlemek (önleyici kontroller), bazıları belirli bir neticeye ulaşabilmek amacıyla

yönlendirmek (yönlendirici kontroller), bazıları risklerin sonuçlarını teşhis etmek (tespit edici kontroller), bazıları ise ortaya çıkan risk sonuçlarını düzeltmek (düzeltici kontroller) için tasarlanmıştır (Sawyer vd., 2003). Bazı kontroller (önlemler) iki ya da daha fazla kontrol türü kapsamına birden girmiş olmasına rağmen hangisine daha baskın olarak giriyorsa o kontrol türü altında kategorilendirilmiştir.

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirliğin önemi büyüktür. Geçerlik bilimsel araştırma bulgularının doğru olması ile ilgilidir. Alanyazında geçerlik türleri ve farklı adlandırmalar bulunmakla birlikte iç ve dış geçerlik kavramları genel olarak daha fazla kullanılmaktadır. İç geçerlik de araştırma bulgularının doğruluğunun yansıtılması veya dış değişkenlerin etkilerinden arınık bir şekilde gerçeklerin sunulması amaçlanırken, dış geçerlik araştırma sonuçlarının diğer gruplara genellenebilirliği ile ilgilidir. Güvenilirlik ise araştırmadaki ifadelerin tutarlı, istikrarlı ve tekrarlanabilir olup olmaması ile ilgilidir. Nitel araştırmalarda kabul edilebilir ve makul bir güvenilirlik düzeyi sağlanmadan yapılan ölçümler anlamsız olabilir (Neuendorf, 2002, s.12). Güvenirlik araştırmacı tarafından verilerin tam ve doğru bir şekilde toplanarak kaydedilmesi ile ilgilenir ve aynı zamanda araştırmacının aynı konuya ilişkin benzer yöntemler kullanılarak aynı veya benzer sonuçlara ulaşmasını gerektirir (Brink, 1993, s.35).

Gerçekleştirilen görüşmelerde toplanan ses kayıtları araştırmacı tarafından metin haline getirilerek içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi için öncelikle veriler kodlamış, sonrasında tema, kategori ve alt kategorilere göre sınıflandırma yapılarak bulgular yorumlanmıştır. Nitel araştırmalarda güvenilir sonuçlar elde edebilmek için farklı kişilerin aynı verilerle yapmış olduğu kodlama ve temalandırmaların tutarlı olması gerekir. Birden fazla kişi tarafından yapılan bu kodlama ve temalandırma işlemleri araştırmanın güvenirliğinin değerlendirilmesine olanak sağlar (Weber, 1990). Bu bağlamda araştırma kapsamında toplanan görüşmelere ait dökümler kodlama anahtarı ile belirlenen temalara uygun şekilde yapılmıştır. Kodlayıcılar arasındaki tutarlılığın sağlanması amacıyla Eğitim Bilimleri alanında doktora yapmış olan bir uzmandan yardım alınmıştır. Tüm görüşme formlarının %25'ine denk gelen (Gay, 1987) ve rastgele belirlenen 3 görüşme formuna ait dökümler ayrı ayrı araştırmacı ve uzman tarafından kodlanmıştır. Yapılan bu kodlama işlemine, Miles ve Huberman (1994, s.64)'ın uyuşum yüzdesi formülü (güvenirlik = görüş birliği/görüş birliği + görüş ayrılığı) uygulanmış ve yapılan hesaplamalara göre

güvenirlik katsayısı % 88,25 olarak hesaplanmıştır. İç tutarlılığın belirlenmesini sağlayan bu formüle göre kodlayıcılar arası en az %80 oranında görüş birliği olması gerekmektedir (Gay, 1987; Miles ve Huberman, 1994). Bu sonuca göre güvenirlik sağlandığı için araştırmaya devam edilmiştir.

Nitel araştırmalarda inanılırlığının sağlanabilmesi için katılımcı onayını almak amacıyla yapılan görüşmelerin deşifreleri katılımcılardan bazılarına okutulmuş ve katılımcıların söylemek istedikleri ile kayıtların birbirini karşılayıp karşılamadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca yapılan görüşmelerde, bazı katılımcıların aynı soru hakkında birden çok görüş bildirdiği görülmüştür. Nitel verilerin sayılar ile ifade edilmesi belirli düzeyde mümkün olduğundan kod ve temalara ilişkin frekanslar hesaplanmıştır. Araştırmacının kendi görüş ve yorumlarını katmadan ifadelerin doğrudan okuyucuya sunulmasına dikkat edilerek katılımcıların ifadeleri orijinal haliyle verilmiş ve bu sayede dış geçerlik sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçları, araştırma kapsamında görüşlerine başvurulan 2 yönetici ve 2 öğretmen ile paylaşılarak katılımcıların onayı alınmıştır. Hem katılımcıların onayının alınması hem de soruların oluşturulması aşamalarında uzman görüşlerine başvurularak iç geçerlik artırılmaya çalışılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde araştırmada yanıt aranan problemlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Okullarda hangi alanlarda ne tür riskler oluşabileceğinin belirlenmesi kapsamında tespiti yapılan risklerin sayıları ve yüzdeleri verilmiş, sonrasında okullarda oluşabilecek risklerin sınıflandırılması neticesinde oluşan iç risklere ilişkin bilgiler ve her alanda bulunan risklerin sayıları ve yüzdeleri verilerek açıklanmıştır. Okullarda oluşabilecek risklere ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yaptıkları değerlendirme ise aritmetik ortalama ve standart sapma ile açıklanmıştır.

Okul yöneticisi ve öğretmenlerin okullarda oluşabilecek risk düzeyi yüksek olan durumların nasıl kontrol edilebileceği ve bu risklere karşı ne gibi önlemler alınması gerektiği ile ilgili yarı yapılandırılmış görüşme formlarıyla toplanan görüşleri nitel araştırma yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir.

4.1. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Ortaöğretim Okullarında Oluşabilecek Risklerin Neler Olduğu Alt Problemine İlişkin Bulgular

Risklerin belirlenmesi kapsamında neler yapıldığı ile ilgili ölçek geliştirme aşamalarının anlatıldığı yöntem bölümünde detaylı olarak açıklandığı üzere, okullarda üç ana bölüm ve on alt bölüm altında toplam 253 adet risk tespiti yapılmıştır. Tespit edilen bu risklere ait istatistikler aşağıdaki Tablo 4.1'de sıralanmaktadır.

Tablo 4.1.
Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Ortaöğretim Okullarında Oluşabilecek Risklerin Alanlarına ve Sayılarına İlişkin Bulgular

RİSK ALANI	**Risk (madde) Sayısı**	**Yüzde %**
1. YÖNETİM İLE İLGİLİ ALAN	95	37,54
1.1. Yöneticiler ile ilgili riskler	42	16,60
1.2. Eğitim politikaları ve mevzuat ile ilgili riskler	39	15,41
1.3. Finansal ve fiziksel mekânlar ile ilgili riskler	14	5,53
2. EĞİTİM-ÖĞRETİM İLE İLGİLİ ALAN	94	37,15
2.1. Öğretmenler ile ilgili riskler	41	16,20
2.2. Öğretim programları/müfredatla ilgili riskler	12	4,74
2.3. Öğrenciler ve öğrenci velileri ile ilgili riskler	41	16,20
3. DİĞER ALANLAR	64	25,29
3.1. Kültürel - sosyal riskler	8	3,16
3.2. Temizlik ve sağlık ile ilgili riskler	9	3,55
3.3. Güvenlik ile ilgili riskler	22	8,69
3.4. Diğer riskler	25	9,88
TOPLAM	**253**	**100**

Tablo 4.1 incelendiğinde okullarda oluşabilecek toplam 253 adet riskten Yönetim ile ilgili alanda toplam 95 adet (%37,54) risk belirlendiği, bu risklerden 42'sinin (%16,60) yöneticilerle ilgili, 39'unun (%15,41) eğitim politikaları ve mevzuat ile ilgili, 14'ünün (%5,53) ise finansal ve fiziksel mekânlar ile ilgili olduğu, Eğitim-Öğretim ile ilgili alanda toplam 94 adet (%37,15) risk belirlendiği, bu risklerden 41'inin (%16,20) öğretmenler ile ilgili, 12'sinin (%4,74) öğretim programları/müfredatlar ile ilgili, 41'inin (%16,20) öğrenciler ve öğrenci velileri ile ilgili olduğu, diğer alanlarda ise toplam 64 adet (% 25,29) risk belirlendiği, bu risklerin 8'i (%3,16) kültürel/sosyal, 9'u (%3,55) temizlik ve sağlık, 22'si (%8,69) güvenlik, 25'inin (%9,88) ise bu alanların dışında kalan diğer alanlarda olduğu görülmektedir.

4.2. Ortaöğretim Okullarında Oluşabilecek Risklerin Sınıflandırılması Neticesinde Oluşan İç Riskler ve Dış Risklerin Neler Olduğu Alt Problemine İlişkin Bulgular

Risklerin sınıflandırılması kapsamında daha önceki aşamalarda oluşturulan risk havuzunda bulunan riskler; ilgili literatür doğrultusunda kurumun ya da kişilerin doğrudan kontrol edebileceği olaylarla ilgili ortaya çıkan iç riskler ve kurumun ya da kişilerin kontrolü dışında gerçekleşen olaylarla ilgili ortaya çıkan dış riskler şeklinde bir sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Sınıflandırma sonucunda; kurumun ya da kişilerin doğrudan kontrol edebileceği türde toplam 87 adet iç risk tespit edilmiş, bu risklerden de benzer olanlar birleştirilerek elde toplam 69 adet iç risk kalmıştır. İç riskler çıkarıldıktan sonra risk havuzunda kurumun ya da kişilerin kontrolü dışında gerçekleşen olaylarla ilgili toplam 166 adet dış risk kalmaktadır. Yapılan sınıflandırma sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 4.2'de görülmektedir.

Tablo 4.2.

Risklerin Sınıflandırılmasına İlişkin Bulgular

RİSK ALANI		Risk (madde) Sayısı	Yüzde %
1. Yönetim ile ilgili alan	İç risk	30	33,71
	Dış risk	59	66,29
2. Eğitim-Öğretim ile ilgili alan	İç risk	24	28,24
	Dış risk	61	71,76
3. Diğer alanlar	İç risk	15	24,59
	Dış risk	46	75,41
TOPLAM	İç risk	69	29,36
	Dış risk	166	70,64

Tablo 4.2 incelendiğinde okullarda oluşabilecek toplam 69 adet iç riskin 30'u (iç riskler içerisindeki oranı %43,48) okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları kapsamında olan yönetim ile ilgili alanda, 24'ü (iç riskler içerisindeki oranı %34,78) öğretmenlerin sorumlulukları kapsamında olan eğitim-öğretim ile ilgili alanda, 15'inin ise (iç riskler içerisindeki oranı %21,74) tüm çalışanların sorumlulukları kapsamına giren diğer alanlarda olduğu görülmektedir. Hazırlanan bu form maddeleri ölçek geliştirme sürecinde geçerlik-güvenirlik hesaplamaları ve yapılan faktör analizi sonucunda sadeleştirilerek zayıf olan maddeler ölçekten çıkarılmış, kalan maddeler de yeni oluşan faktörlere dağıtılmıştır. Bu aşamada oluşan Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeğine ait bilgiler Tablo 4.3'de yer almaktadır.

Tablo 4.3.

Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeğine İlişkin Bulgular

RİSK ALANI (FAKTÖR)	Risk (madde) Sayısı	Yüzde %
1. Yasallık ve Etik (Yönetici)	14	29,79
2. Liderlik- İletişim (Yönetici)	7	14,89
3. Sınıf Yönetimi ve Öğretim Süreci (Öğretmen)	8	17,02
3. Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen)	8	17,02
4. Güvenlik ve Sağlık	10	21,28
TOPLAM	**47**	**100**

Tablo 4.3 incelendiğinde Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeğinde bulunan toplam 47 adet riskin 14'ü (%29,79) Yasallık ve Etik (Yönetici) faktörü altında, 7'si (%14,89) Liderlik- İletişim (Yönetici) faktörü altında, 8'i (%17,02) Sınıf Yönetimi ve Öğretim Süreci (Öğretmen) faktörü altında, 8'i (%17,02) Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen) faktörü altında, 10'u da (%17,02) Güvenlik ve Sağlık faktörü altında toplandığı görülmektedir.

Okullarda oluşabilecek iç risklere ilişkin değerlendirme formunun geçerlik güvenirlik analizleri öncesindeki hali "Ek: 3" de, analiz sonrasındaki Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeği ise "Ek: 4" de yer almaktadır.

4.3. Ortaöğretim Okullarında Oluşabilecek İç Risklerden Hangilerinin Yönetici ve Öğretmenler Tarafından Daha Önemli Görüldüğü Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan; "Ortaöğretim okullarında oluşabilecek risklerden hangileri yönetici ve öğretmenler tarafından daha önemli görülmektedir?" *(Risklerin değerlendirilmesi)* kapsamında "Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeği" ile toplanan veriler öncelikle tüm faktörlerde oluşan ortalamalar ve standart sapma tablosu şeklinde gösterilmiş, devamında ise her faktöre ait risklerin değerlendirmesine ilişkin oluşan ortalamalar ve standart sapmalar sırasıyla verilmiştir.

4.3.1. Okullarda oluşabilecek riskli alanlara ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenlerin değerlendirmelerine ait bulgular

Okullarda oluşabilecek riskli alanları tespit etmek için okul yöneticileri ve öğretmenlerin yapmış oldukları değerlendirmelerin aritmetik ortalaması ve standart sapması hesaplanmış ve Tablo 4.4'de verilmiştir.

Tablo 4.4.

Okullarda Oluşabilecek Riskli Alanlara İlişkin Yapılan Değerlendirmelerin Geneline ve Alt Boyutlarına Ait Bulgular

Ölçek Faktörleri		N	$\bar{X}$	Std. Sapma
Yasallık ve Etik (Yönetici) Faktörü	Olasılık	672	3,19	,733
	Etki	672	3,67	,510
	Risk Puanı	672	16,27	3,270
Liderlik- İletişim (Yönetici) Faktörü	Olasılık	672	3,14	,916
	Etki	672	3,54	,631
	Risk Puanı	672	15,62	4,049
Sınıf Yönetimi ve Öğretim Süreci (Öğretmen) Faktörü	Olasılık	672	3,11	,885
	Etki	672	3,53	,706
	Risk Puanı	672	15,48	4,361
Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen)	Olasılık	672	3,25	,833
	Etki	672	3,98	,487
	Risk Puanı	672	17,74	3,374
Güvenlik ve Sağlık	Olasılık	672	2,96	,685
	Etki	672	4,05	,393
	Risk Puanı	672	17,19	2,671
Genel	**Olasılık**	**672**	**3,13**	**,687**
	Etki	**672**	**3,76**	**,404**
	Risk Puanı*	**672**	**16,49**	**2,850**

***** Risk puanları olasılık ve etki puanları kullanılarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.4 incelendiğinde, tüm faktörlere ve ölçeğin genel risk puanları ortalamalarının 15-18 puan aralığındaki orta riskli alanda yer aldığı görülmektedir. Olasılık puan ortalaması en yüksek olan faktör (3,25) Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen), etki puan ortalaması en yüksek olan faktör (4,05) Güvenlik ve Sağlık, olasılık ve etki puanlarına göre hesaplanan risk puanı ortalaması en yüksek (17,74) olan faktör ise ile yine Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen) faktörüdür.

Etki ve olasılık puan ortalamaları arasındaki farkın en yüksek olduğu (1,09) faktör "Güvenlik ve Sağlık", puan ortalamaları arasındaki farkın en düşük olduğu (0,40) faktör ise "Liderlik-İletişim (Yönetici)" faktörüdür. Tüm faktörlerde ve ölçeğin genelinde olasılık puan ortalamalarının etki puan ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir.

Okullarda oluşabilecek risklerin okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından boyutlara göre değerlendirmelerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış ve aşağıda tablolar halinde sırasıyla verilmiştir.

4.3.1.1. Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeğinin Yasallık ve Etik (Yönetici) faktörü kapsamında oluşabilecek risklere ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından yapılan değerlendirmelere ait bulgular

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin Yasallık ve Etik (Yönetici) faktörü kapsamında oluşabilecek risklere ilişkin yapmış oldukları değerlendirmelerin

aritmetik ortalaması ve standart sapması hesaplanmış ve Tablo 4.5'de gösterilmiştir.

Tablo 4.5.

Yasallık ve Etik (Yönetici) Faktörüne İlişkin Yapılan Değerlendirmelere Ait Bulgular

Yasallık ve Etik (Yönetici) Faktörü		**N**	**$\bar{X}$**	**Std. Sapma**
1- Stratejik planda kurumun vizyon, misyon ve hedeflerinin gerçekçi olarak belirlenmemesi	Olasılık	672	3,11	1,084
	Etki	672	3,57	1,083
	Risk Puanı	672	15,67	6,198
2- Kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek riskler belirlenerek alınacak önlemlerin alınmaması	Olasılık	672	3,63	1,231
	Etki	672	4,08	1,003
	Risk Puanı	672	19,07	5,709
3- Seminer çalışmaları ile ilgili gerekli planlama ve takibin yapılmaması	Olasılık	672	3,11	1,180
	Etki	672	2,57	1,143
	Risk Puanı	672	11,42	6,221
4- Yöneticilerin denetim görevlerini aksatmaları	Olasılık	672	3,26	,998
	Etki	672	4,49	,697
	Risk Puanı	672	20,13	3,879
5- Ders programı, sınav görevi, nöbet vb. konularda görevlendirmeler yapılırken bazı çalışanlara ayrıcalıklı davranılması	Olasılık	672	3,73	1,191
	Etki	672	3,23	1,123
	Risk Puanı	672	16,30	6,194
6- Yöneticilerin maaş ya da ek ders ücreti karşılığı girmeleri gereken derslere girmemeleri	Olasılık	672	3,66	1,332
	Etki	672	3,07	1,262
	Risk Puanı	672	15,35	6,653
7- Personelin özlük işlemlerinin tam ve zamanında yapılmaması	Olasılık	672	3,25	1,391
	Etki	672	3,92	1,119
	Risk Puanı	672	17,30	6,551
8- Objektif performans değerlendirme kıstasları belirlenmeden kişisel algılara göre ödüllendirmelerin yapılması	Olasılık	672	3,16	1,426
	Etki	672	3,98	1,143
	Risk Puanı	672	17,19	6,749
9- Okula yapılan bağışların makbuzsuz elden alınması	Olasılık	672	2,71	1,278
	Etki	672	4,00	1,076
	Risk Puanı	672	16,29	6,163
10-Mevzuatta olmayan görevleri yapmak istemeyen personele yöneticilerin mobbing (yıldırma-bezdirme) uygulaması	Olasılık	672	2,95	1,310
	Etki	672	3,74	1,159
	Risk Puanı	672	15,72	6,833
11-Kuruma gelen resmi yazıların ilgili kişiye tebligatının zamanında yapılmaması	Olasılık	672	2,61	1,226
	Etki	672	3,77	1,111
	Risk Puanı	672	14,97	6,137
12-Yöneticilerin keyfi olarak mevzuatın dışına çıkmaları	Olasılık	672	2,99	1,182
	Etki	672	3,46	1,087
	Risk Puanı	672	14,77	6,421
13-Okulda tutulması gereken belge, defter, çizelge ve formların doğru şekilde tutulmaması	Olasılık	672	2,71	1,455
	Etki	672	3,45	1,333
	Risk Puanı	672	13,89	7,483
14-Kurallara uymayan öğrenciler için disiplin hükümlerinin uygulanmaması	Olasılık	672	3,88	1,323
	Etki	672	4,10	1,084
	Risk Puanı	672	19,83	5,551
Toplam	**Olasılık**	**672**	**3,19**	**,733**
	Etki	**672**	**3,67**	**,510**
	Risk Puanı	**672**	**16,27**	**3,270**

Tablo 4.5 incelendiğinde; yöneticilerin Yasallık ve Etik (Yönetici) faktörü altındaki 2 numaralı "Kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek riskler belirlenerek alınacak önlemlerin alınmaması" riskinin, 4 numaralı "Yöneticilerin denetim görevlerini aksatmaları" riskinin ve 14 numaralı "Kurallara uymayan öğrenciler için disiplin hükümlerinin uygulanmaması" riskinin puanının yüksek (19 puan üzerinde) olduğu, 5 numaralı "Ders programı, sınav görevi, nöbet vb. konularda görevlendirmeler yapılırken bazı çalışanlara ayrıcalıklı (olumlu ya da olumsuz) davranılması" riskinin, 7 numaralı "Personelin özlük işlemlerinin tam ve zamanında yapılmaması" riskinin ve 8 numaralı "Objektif performans değerlendirme kıstasları belirlenmeden kişisel algılara göre ödüllendirmelerin yapılması" riskinin puanları yüksek-orta riskli alanda (16-19 puan arası), diğer risklerin ise düşük-orta riskli alanda (10-16 puan arası) yer aldığı görülmektedir.

Yüksek riskli olan maddeler arasında 4 numaralı "Yöneticilerin denetim görevlerini aksatmaları" riskinin etki puanı ile olasılık puanı arasındaki puan farkı 1'den yüksek (etki: 4,49 - olasılık: 3,26), diğer 2 numaralı "Kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek riskler belirlenerek alınacak önlemlerin alınmaması" (etki: 4,08 - olasılık: 3,63) riskinin ve 14 numaralı "Kurallara uymayan öğrenciler için disiplin hükümlerinin uygulanmaması" (etki: 4,10 - olasılık: 3,88) riskinin etki ve olasılık puanları birbirine yakın ve 1 puandan az fark olduğu görülmektedir.

Orta riskli olan maddeler arasında ise 9 numaralı "Okula yapılan bağışların makbuzsuz elden alınması" riskinin (etki: 4,00 - olasılık: 2,71) ve 11 numaralı "Kuruma gelen resmi yazıların ilgili kişiye tebligatının zamanında yapılmaması" riskinin (etki: 3,77 - olasılık: 2,61) etki puanı ile olasılık puanı arasındaki puan farkının 1'den yüksek, diğer orta risk puan aralığında bulunan 1 numaralı "Stratejik planda kurumun vizyon, misyon ve hedeflerinin gerçekçi olarak belirlenmemesi" riskinin, 3 numaralı "Seminer çalışmaları ile ilgili gerekli planlama ve takibin yapılmaması" riskinin, 5 numaralı "Ders programı, sınav görevi, nöbet vb. konularda görevlendirmeler yapılırken bazı çalışanlara ayrıcalıklı (olumlu ya da olumsuz) davranılması" riskinin, 6 numaralı "Yöneticilerin maaş ya da ek ders ücreti karşılığı girmeleri gereken derslere girmemeleri" riskinin, 7 numaralı "Personelin özlük işlemlerinin tam ve zamanında yapılmaması" riskinin, 8 numaralı "Objektif performans değerlendirme kıstasları belirlenmeden kişisel algılara göre ödüllendirmelerin yapılması" riskinin, 10 numaralı "Mevzuatta olmayan görevleri

yapmak istemeyen personele yöneticilerin mobbing (yıldırma-bezdirme) uygulaması" riskinin, 12 numaralı "Yöneticilerin keyfi olarak mevzuatın dışına çıkmaları" riskinin ve 13 numaralı "Okulda tutulması gereken belge, defter, çizelge ve formların doğru şekilde tutulmaması" riskinin etki ve olasılık puanlarının birbirine yakın ve 1 puandan az fark olduğu, bu riskler arasında 3 numaralı "Seminer çalışmaları ile ilgili gerekli planlama ve takibin yapılmaması" riskinin en düşük risk puanına (11,42 puan) sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca 3. 5. ve 6 numaralı risklerin haricinde diğer risklerin etki puanlarının olasılık puanlarından daha yüksek puana sahip oldukları görülmektedir.

4.3.1.2. Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeğinin Liderlik-İletişim (Yönetici) faktörü kapsamında oluşabilecek risklere ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından yapılan değerlendirmelere ait bulgular

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin Liderlik- İletişim (Yönetici) faktörü kapsamında oluşabilecek risklere ilişkin yapmış oldukları değerlendirmelerin aritmetik ortalaması ve standart sapması hesaplanmış ve Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6.

Liderlik - İletişim (Yönetici) Faktörüne İlişkin Yapılan Değerlendirmelere Ait Bulgular

Liderlik- İletişim (Yönetici)		**N**	**$\bar{X}$**	**Std. Sapma**
15- Yöneticilerin okul çalışanlarının düşüncelerine başvurmadan kararlar alması	Olasılık	672	3,90	1,111
	Etki	672	2,96	1,262
	Risk Puanı	672	15,67	6,195
16- Okul çalışanlarına gerektiği ölçüde yetki devri yapılmaması	Olasılık	672	2,82	1,312
	Etki	672	3,61	1,101
	Risk Puanı	672	14,83	6,621
17- Yöneticilerin insani ilişkilerinde nezaket kurallarına uymayarak kaba davranışlar sergilemesi	Olasılık	672	2,90	1,399
	Etki	672	3,86	1,118
	Risk Puanı	672	15,96	6,632
18- Çalışanların mesleki ve kişisel gelişim faaliyetlerine katılmaları yönünde teşvik edilmemeleri	Olasılık	672	2,72	1,187
	Etki	672	3,39	1,104
	Risk Puanı	672	13,76	6,573
19- Sosyal ilişkilerin yönetiminde zayıf kalan yöneticilerin kurum çalışanlarını bütünleştirici yönde motive edememesi	Olasılık	672	2,74	1,329
	Etki	672	3,62	1,142
	Risk Puanı	672	14,73	6,648
20- Yöneticilerin bilgisayar, akıllı telefon ve benzeri teknolojik cihazları görevin gerektirdiği ölçüde kullanamaması	Olasılık	672	3,53	1,347
	Etki	672	3,00	1,251
	Risk Puanı	672	14,68	6,559
21- Çalışanlar arasında ideolojik, siyasal ve sendikal gruplaşmalara engel olacak ilkelerin belirlenerek uygulanmaması	Olasılık	672	3,43	1,257
	Etki	672	4,36	,807
	Risk Puanı	672	19,74	4,930
Toplam	**Olasılık**	**672**	**3,14**	**,916**
	Etki	**672**	**3,54**	**,631**
	Risk Puanı	**672**	**15,62**	**4,049**

Tablo 4.6 incelendiğinde; Yöneticilerin Liderlik- İletişim faktörü altındaki 21 numaralı "Çalışanlar arasında ideolojik, siyasal ve sendikal gruplaşmalara engel olacak ilkelerin belirlenerek uygulanmaması" riskinin puanı yüksek (19 puan üzerinde), diğer risklerin puanlarının ise düşük-orta riskli alanda (10-16 puan arası) yer aldığı görülmektedir.

Yüksek riskli çıkan 21 numaralı "Çalışanlar arasında ideolojik, siyasal ve sendikal gruplaşmalara engel olacak ilkelerin belirlenerek uygulanmaması" riskinin etki puanı ile olasılık puanı arasındaki farkın 1'e yakın (etki: 4,36 - olasılık: 3,43) olduğu görülmektedir.

Orta riskli olan maddeler arasında ise 15 numaralı "Yöneticilerin okul çalışanlarının düşüncelerine başvurmadan kararlar alması" riskinin (etki: 2,96; olasılık: 3,90), 17 numaralı "Yöneticilerin insani ilişkilerinde nezaket kurallarına uymayarak kaba davranışlar sergilemesi" riskinin (etki: 3,86 - olasılık: 2,90) ve 19 numaralı "Sosyal ilişkilerin yönetiminde zayıf kalan yöneticilerin kurum çalışanlarını bütünleştirici yönde motive edememesi" riskinin (etki: 3,62 - olasılık: 2,74) etki puanı ile olasılık puanı arasındaki puan farkının 1'e yakın olduğu, diğer orta risk puanına sahip; 16 numaralı "Okul çalışanlarına gerektiği ölçüde yetki devri yapılmaması" riskinin, 18 numaralı "Çalışanların mesleki ve kişisel gelişim faaliyetlerine katılmaları yönünde teşvik edilmemeleri" riskinin ve 20 numaralı "Yöneticilerin bilgisayar, akıllı telefon ve benzeri teknolojik cihazları görevin gerektirdiği ölçüde kullanamaması" riskinin etki ve olasılık puanlarının birbirine yakın ve puan farkının 1 puandan az olduğu görülmektedir.

Bu riskler arasında 18 numaralı "Çalışanların mesleki ve kişisel gelişim faaliyetlerine katılmaları yönünde teşvik edilmemeleri" riskinin en düşük risk puanına (13,76 puan) sahip olduğu ve 15 numaralı risk hariç genel olarak tüm maddelerin etki puanlarının olasılık puanlarından yüksek olduğu görülmektedir.

4.3.1.3. Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeğinin Sınıf Yönetimi ve Öğretim Süreci (Öğretmen) faktörü kapsamında oluşabilecek risklere ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından yapılan değerlendirmelere ait bulgular

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin Sınıf Yönetimi ve Öğretim Süreci (Öğretmen) faktörü kapsamında oluşabilecek risklere ilişkin yapmış oldukları değerlendirmelerin aritmetik ortalaması ve standart sapması hesaplanmış ve Tablo 4.7'de verilmiştir.

Tablo 4.7.

Sınıf Yönetimi ve Öğretim Süreci (Öğretmen) Faktörüne İlişkin Yapılan Değerlendirmelere Ait Bulgular

Sınıf Yönetimi ve Öğretim Süreci (Öğretmen)		**N**	**X̄**	**Std. Sapma**
22-Sınıftaki öğrencileri olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek öğrencilerin tespit edilmemesi	Olasılık	672	3,02	1,159
	Etki	672	3,46	1,066
	Risk Puanı	672	14,98	6,357
23-Yapılan etkinliklerde her öğrenciye öğrendiklerini paylaşması için yeterli fırsat verilmemesi	Olasılık	672	3,19	1,216
	Etki	672	3,37	1,082
	Risk Puanı	672	15,08	6,265
24-Müfredattaki konuların planlama yapılmadan işlenmesi	Olasılık	672	3,01	1,334
	Etki	672	3,68	1,155
	Risk Puanı	672	15,63	6,731
25-Öğrencilerin öğrenme özellikleri ve ders seviyelerinin doğru belirlenmemesi	Olasılık	672	3,48	1,309
	Etki	672	3,99	1,070
	Risk Puanı	672	18,41	5,817
26-Üst düzey düşünme becerilerinin sergilenebileceği etkinlikler tasarlanarak öğrencilere kazandırılamaması	Olasılık	672	3,06	1,192
	Etki	672	3,46	1,076
	Risk Puanı	672	14,97	6,351
27-Modern öğretim yöntem ve teknikleri kullanılarak öğrenciyi merkeze alacak şekilde ders işlenmemesi	Olasılık	672	3,09	1,116
	Etki	672	3,53	1,057
	Risk Puanı	672	15,51	6,196
28-Süreklilik gösteren olumsuz öğrenci davranışlarının öğretmenler tarafından görmezden gelinmesi	Olasılık	672	3,04	1,191
	Etki	672	3,40	1,002
	Risk Puanı	672	14,77	6,188
29-Öğretmenlerin derslerde sesini, jest ve mimiklerini ve beden dilini gerektiğinden fazla ya da az kullanması	Olasılık	672	3,00	1,241
	Etki	672	3,39	1,083
	Risk Puanı	672	14,57	6,568
Toplam	**Olasılık**	**672**	**3,11**	**,885**
	Etki	**672**	**3,53**	**,706**
	Risk Puanı	**672**	**15,48**	**4,361**

Tablo 4.7 incelendiğinde; Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi ve Öğretim Süreci kategorisi altındaki 25 numaralı "Öğrencilerin öğrenme özellikleri ve ders seviyelerinin doğru belirlenmemesi" riskinin yüksek risk puanına (19 puana yakın) sahip olduğu, diğer risklerin ise düşük-orta riskli alanda (10-16 puan arası) yer aldığı görülmektedir.

Yüksek riskli çıkan 25 numaralı "Öğrencilerin öğrenme özellikleri ve ders seviyelerinin doğru belirlenmemesi" riskinin etki puanı ile olasılık puanının birbirine yakın (etki: 3,99, olasılık: 3,48) olduğu görülmektedir.

Orta riskli alanda yer alan risklerin etki puanları ile olasılık puanlarının birbirine yakın olduğu, bu riskler arasında 29 numaralı "Öğretmenlerin derslerde sesini, jest ve mimiklerini ve beden dilini gerektiğinden fazla ya da az kullanması" riskinin en düşük risk puanına (14,57 puan) sahip olduğu ve bu kategorideki tüm risklerin etki puanlarının olasılık puanlarından yüksek olduğu görülmektedir.

4.3.1.4. Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeğinin Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen)) faktörü kapsamında oluşabilecek risklere ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından yapılan değerlendirmelere ait bulgular

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen) faktörü kapsamında oluşabilecek risklere ilişkin yapmış oldukları değerlendirmelerin aritmetik ortalaması ve standart sapması hesaplanmış ve Tablo 4.8'de verilmiştir.

Tablo 4.8.

Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen) Faktörüne İlişkin Yapılan Değerlendirmelere Ait Bulgular

Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen)		**N**	**$\bar{X}$**	**Std. Sapma**
30- Öğretmenlerin alanlarıyla ilgili yayımlanan yazıları takip etmemeleri	Olasılık	672	2,94	1,386
	Etki	672	3,55	1,179
	Risk Puanı	672	14,93	7,025
31-Öğretmenlerin aldıkları lisans ve formasyon eğitiminin niteliğinin verecekleri ders-konu için yeterli olmaması	Olasılık	672	3,38	1,188
	Etki	672	4,49	,653
	Risk Puanı	672	20,31	3,977
32- Kişisel-psikolojik sorunları olan öğretmenlerin yaşadıkları sorunları sınıfa yansıtmaları	Olasılık	672	3,76	1,153
	Etki	672	4,38	,745
	Risk Puanı	672	20,81	4,212
33- Öğretmenlerin alanları ile ilgili teknolojik eğitim-öğretim materyallerini etkili kullanamaması	Olasılık	672	3,09	1,224
	Etki	672	3,45	1,082
	Risk Puanı	672	15,05	6,545
34- Deneyimli öğretmenlerin aday öğretmenleri yetiştirmek için yeterli zaman ayırmamaları	Olasılık	672	3,14	1,341
	Etki	672	3,67	1,119
	Risk Puanı	672	16,03	6,514
35- Öğretmenlerin ders yılı içerisinde izin ya da sağlık raporunu aşırı kullanmaları	Olasılık	672	2,91	1,223
	Etki	672	4,09	,988
	Risk Puanı	672	17,21	5,883
36- Öğretmenlerin okulda belirlenen giriş-çıkış saatlerine ve çalışma-dinlenme sürelerine uymaması	Olasılık	672	3,48	1,308
	Etki	672	3,87	1,087
	Risk Puanı	672	17,95	6,124
37- Öğretmenin öğrencileri ile saygın bir ilişki geliştirememesi	Olasılık	672	3,34	1,378
	Etki	672	4,41	,812
	Risk Puanı	672	19,68	4,851
Toplam	**Olasılık**	**672**	**3,25**	**,833**
	Etki	**672**	**3,98**	**,487**
	Risk Puanı	**672**	**17,74**	**3,374**

Tablo 4.8 incelendiğinde; Öğretmenlerin Mesleki Gelişim ve Etik Faktörü altındaki 31 numaralı "Öğretmenlerin aldıkları lisans ve formasyon eğitiminin niteliğinin verecekleri ders-konu için yeterli olmaması" riskinin, 32 numaralı "Kişisel-psikolojik sorunları olan öğretmenlerin yaşadıkları sorunları sınıfa yansıtmaları" riskinin ve 37 numaralı "Öğretmenin öğrencileri ile saygın bir ilişki geliştirememesi" riskinin puanının yüksek (19 puan üzerinde) olduğu, 35 numaralı "Öğretmenlerin ders yılı içerisinde izin ya da sağlık raporunu aşırı kullanmaları"

riskinin ve 36 numaralı "Öğretmenlerin okulda belirlenen giriş-çıkış saatlerine ve çalışma-dinlenme sürelerine uymaması" riskinin puanının yüksek orta riskli alanda (16-19 puan arası), diğer risklerin ise düşük orta riskli alanda (10-16 puan arası) yer aldığı görülmektedir.

Yüksek riskli olan maddeler arasında 31 numaralı "Öğretmenlerin aldıkları lisans ve formasyon eğitiminin niteliğinin verecekleri ders-konu için yeterli olmaması" riskinin (etki: 4,49 - olasılık: 3,38) ve 37 numaralı "Öğretmenin öğrencileri ile saygın bir ilişki geliştirememesi" riskinin (etki: 4,41- olasılık: 3,34) etki puanı ile olasılık puanı arasındaki puan farkının 1'den fazla, yüksek puanlı diğer 32 numaralı "Kişisel-psikolojik sorunları olan öğretmenlerin yaşadıkları sorunları sınıfa yansıtmaları" riskinin (etki: 4,38- olasılık: 3,76) etki ve olasılık puanlarının birbirine yakın ve aralarında 1 puandan az fark olduğu görülmektedir.

Orta riskli olan maddeler arasında ise 35 numaralı "Öğretmenlerin ders yılı içerisinde izin ya da sağlık raporunu aşırı kullanmaları" riskinin (etki: 4,09; olasılık: 2,91) etki puanı ile olasılık puanı arasındaki puan farkının 1'den fazla olduğu, diğer orta risk puanına sahip 36 numaralı "Öğretmenlerin okulda belirlenen giriş-çıkış saatlerine ve çalışma-dinlenme sürelerine uymaması" riskinin (etki: 3,87- olasılık: 3,48), 30 numaralı "Öğretmenlerin alanlarıyla ilgili yayımlanan yazıları takip etmemeleri" riskinin (etki: 3,55; olasılık: 2,94), 33 numaralı "Öğretmenlerin alanları ile ilgili teknolojik eğitim-öğretim materyallerini etkili kullanamaması" riskinin (etki: 3,45- olasılık: 3,09) ve 34 numaralı "Deneyimli öğretmenlerin aday öğretmenleri yetiştirmek için yeterli zaman ayırmamaları" riskinin (etki: 3,67; olasılık: 3,14) etki ve olasılık puanlarının birbirine yakın ve aralarında 1 puandan az fark olduğu görülmektedir.

Bu riskler arasında 30 numaralı "Öğretmenlerin alanlarıyla ilgili yayımlanan yazıları takip etmemeleri" riskinin en düşük risk puanına (14,93 puan) sahip olduğu ve tüm risklerin etki puanlarının olasılık puanlarından yüksek olduğu görülmektedir.

4.3.1.5. Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeğinin Güvenlik ve Sağlık faktörü kapsamında oluşabilecek risklere ilişkin okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından yapılan değerlendirmelere ait bulgular

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin Güvenlik ve Sağlık faktörü kapsamında oluşabilecek risklere ilişkin yapmış oldukları değerlendirmelerin aritmetik ortalaması ve standart sapması hesaplanmış ve Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9.

Güvenlik ve Sağlık Faktörüne İlişkin Yapılan Değerlendirmelere Ait Bulgular

Güvenlik ve Sağlık		N	$\bar{X}$	Std. Sapma
38- Öğrenci oyun alanlarındaki oyun araçlarının (kale, pota, kaydırak vs.) düzenli bakımlarının yapılmaması	Olasılık	672	3,54	1,335
	Etki	672	3,85	1,112
	Risk Puanı	672	17,96	6,284
39- Okulda ve yakın çevresinde kırık pencere ve kapı, korkuluksuz balkon ve merdiven, kapısız asansör boşluğu, fosseptik çukur ve benzeri tehlikelerin olması	Olasılık	672	4,43	,876
	Etki	672	4,58	,590
	Risk Puanı	672	23,03	2,757
40- Okulun ısıtma ve soğutma sistemlerinin sağlıklı çalışmaması	Olasılık	672	3,02	1,424
	Etki	672	3,82	1,167
	Risk Puanı	672	16,21	6,784
41- Okuldaki elektrik ve doğalgaz tesisatlarının bakım-onarımlarının düzenli yapılmaması	Olasılık	672	2,50	1,005
	Etki	672	4,15	,981
	Risk Puanı	672	16,40	5,315
42- Acil durum eylem planları hazırlanarak doğal afet tatbikatlarının belirli periyotlarla yapılmaması	Olasılık	672	2,70	1,071
	Etki	672	4,38	,913
	Risk Puanı	672	17,92	5,222
43- Okulda ve pansiyonlarda öğrencilerin istismara uğramamaları yönünde gerekli önlemlerinin alınmaması	Olasılık	672	2,52	,900
	Etki	672	4,77	,441
	Risk Puanı	672	19,25	3,452
44- Okul dışı mekânlara yapılan gezilerde gerekli önlemlerin alınmaması	Olasılık	672	2,97	1,453
	Etki	672	3,86	1,179
	Risk Puanı	672	16,18	6,896
45- Okulda verilen öğrenci yemeklerinin denetimlerinin yapılmaması	Olasılık	672	2,69	,837
	Etki	672	4,66	,574
	Risk Puanı	672	19,39	3,320
46- Okulun temizlik, ısınma ve benzeri alanlarında öğrencilerin çalıştırılması	Olasılık	672	2,29	1,031
	Etki	672	2,30	,990
	Risk Puanı	672	7,90	5,301
47- Okul binası ve eklentilerinin sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı gerekli koruyucu güvenlik tedbirlerin alınmaması	Olasılık	672	2,98	1,464
	Etki	672	4,20	,876
	Risk Puanı	672	17,68	5,829
Toplam	**Olasılık**	**672**	**2,96**	**,685**
	Etki	**672**	**4,05**	**,393**
	Risk Puanı	**672**	**17,19**	**2,671**

Tablo 4.9 incelendiğinde; Güvenlik ve Sağlık faktörü altındaki 39 numaralı "Okulda ve yakın çevresinde kırık pencere ve kapı, korkuluksuz balkon ve merdiven, kapısız asansör boşluğu, fosseptik çukur ve benzeri tehlikelerin olması" riskinin, 43 numaralı "Okulda ve pansiyonlarda öğrencilerin istismara uğramamaları yönünde gerekli önlemlerinin alınmaması" riskinin ve 45 numaralı "Okulda verilen öğrenci yemeklerinin denetimlerinin yapılmaması" riskinin puanının yüksek (19 puan üzerinde) olduğu, 38 numaralı "Öğrenci oyun alanlarındaki oyun araçlarının (kale, pota, kaydırak vs.) düzenli bakımlarının yapılmaması" riskinin, 40 numaralı "Okulun ısıtma ve soğutma sistemlerinin sağlıklı çalışmaması" riskinin, 41 numaralı "Okuldaki elektrik ve doğalgaz tesisatlarının bakım-onarımlarının düzenli

yapılmaması" riskinin, 42 numaralı "Acil durum eylem planları hazırlanarak doğal afet tatbikatlarının belirli periyotlarla yapılmaması" riskinin, 44 numaralı "Okul dışı mekânlara yapılan gezilerde gerekli önlemlerin alınmaması" riskinin ve 47 numaralı "Okul binası ve eklentilerinin sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı gerekli koruyucu güvenlik tedbirlerin alınmaması" riskinin puanının yüksek orta riskli alanda (16-19 puan arası), diğer 46 numaralı "Okulun temizlik, ısınma ve benzeri alanlarında öğrencilerin çalıştırılması" riskinin ise düşük riskli alanda (9 puan altı) yer aldığı görülmektedir.

Yüksek riskli olan maddeler arasında 43 numaralı "Okulda ve pansiyonlarda öğrencilerin istismara uğramamaları yönünde gerekli önlemlerinin alınmaması" riskinin (etki: 4,77 - olasılık: 2,52) ve 45 numaralı "Okulda verilen öğrenci yemeklerinin denetimlerinin yapılmaması" riskinin (etki: 4,66 - olasılık: 2,69) etki puanı ile olasılık puanı arasındaki puan farkının fazla (ikiye yakın) olduğu, yüksek puanlı diğer 39 numaralı "Okulda ve yakın çevresinde kırık pencere ve kapı, korkuluksuz balkon ve merdiven, kapısız asansör boşluğu, fosseptik çukur ve benzeri tehlikelerin olması" riskinin (etki: 4,58 - olasılık: 4,43) ise etki ve olasılık puanlarının birbirine yakın ve 1 puandan az fark olduğu görülmektedir.

Orta riskli olan maddeler arasında ise 41 numaralı "Okuldaki elektrik ve doğalgaz tesisatlarının bakım-onarımlarının düzenli yapılmaması" riskinin (etki: 4,15; olasılık: 2,50), 42 numaralı "Acil durum eylem planları hazırlanarak doğal afet tatbikatlarının belirli periyotlarla yapılmaması" riskinin (etki: 4,38; olasılık: 2,70) ve 47 numaralı "Okul binası ve eklentilerinin sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı gerekli koruyucu güvenlik tedbirlerin alınmaması" riskinin (etki: 4,20; olasılık: 2,98) etki puanı ile olasılık puanı arasındaki puan farkının 1'den fazla olduğu, diğer orta risk puanına sahip; 38 numaralı "Öğrenci oyun alanlarındaki oyun araçlarının (kale, pota, kaydırak vs.) düzenli bakımlarının yapılmaması" riskinin (etki: 3,85- olasılık: 3,54), 40 numaralı "Okulun ısıtma ve soğutma sistemlerinin sağlıklı çalışmaması" riskinin (etki: 3,82; olasılık: 3,02) ve 44 numaralı "Okul dışı mekânlara yapılan gezilerde gerekli önlemlerin alınmaması" riskinin (etki: 3,86- olasılık: 2,97) etki ve olasılık puanlarının birbirine yakın ve 1 puandan az olduğu görülmektedir. Bu kategorideki tüm risklerin etki puanlarının olasılık puanlarından yüksek olduğu görülmektedir.

4.4. Önem Düzeyi Yüksek Olarak Değerlendirilen Risklere Karşı Alınabilecek Önlemlerle (Kontrol) İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Neler Olduğu Alt Problemine İlişkin Bulgular

Önem düzeyi yüksek olarak değerlendirilen riskler için alınabilecek önlemlerin *(Kontrol yöntemleri)* neler olduğu ile ilgili katılımcıların görüşlerinin nitel analiz bulguları, ilk faktörden başlayarak sırasıyla aşağıda verilmiştir.

4.4.1. Yasallık ve Etik (Yönetici) faktörü altındaki risklerin değerlendirilmesi sonucunda puanı yüksek çıkan "Kurallara uymayan öğrenciler için disiplin hükümlerinin uygulanmaması" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğu hususunda katılımcıların görüşleri Tablo 4.10'da sunulmuştur.

Tablo 4.10.

Kurallara Uymayan Öğrenciler İçin Disiplin Hükümlerinin Uygulanmaması Riskine Karşı Alınabilecek Önlemler

TEMA	**KATEGORİ**	**F**		
Kontrol Türü	**Kontroller (Önlemler)**	**Yntc.**	**Öğrt.**	**Top.**
Önleyici Kontroller	İdareci ve öğretmenlerin ortak, kararlı ve adaletli tavırlar sergilemesi	4	3	7
	Disiplin cezalarının yaptırım gücünün ve caydırıcılığının artırılması	2	4	6
	Disiplin kurallarının öğrenci ayırt etmeden her öğrenciye eşit şekilde uygulanması	1	2	3
	Öğrencilerin başıboş bırakılmaması	1	1	2
	Öğrencilerin olumsuz bazı ufak davranışlarının görmezden gelinmesi		1	1
Toplam		8	11	19
Yönlendirici Kontroller	Okul kurallarının duyurulması ve iyi açıklanması	2	4	6
	Öğrencilerin boş zamanlarını dolduracak projeler, sosyal etkinlikler ve toplum hizmeti çalışmalarına yönlendirilmesi	2	3	5
	Okul kurallarının öğrencilerle birlikte belirlenmesi	1	2	3
	Öğrenci ve velilere etkin bilgilendirme ve rehberlik hizmetleri verilmesi		1	1
Toplam		5	10	15
Tespit Edici Kontroller	Öğrencileri disiplin suçuna yönelten etkenlerin tespit edilerek ortadan kaldırılması	1	2	3
Toplam		1	2	3
Düzeltici Kontroller	Disiplin cezası gerektiren tüm davranışların cezalandırılması		1	1
	Kuralları sürekli ihlal eden öğrencilerin okul ile ilişiğinin kesilmesi		1	1
Toplam		-	2	2

Tablo 4.10 incelendiğinde, "Kurallara uymayan öğrenciler için disiplin hükümlerinin uygulanmaması" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğuna ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin önleyici, yönlendirici, tespit edici ve düzeltici kontroller olmak üzere dört temel kontrol türü altında toplandığı görülmektedir. Kontrol türleri arasında önleyici kontrollerin ve yönlendirici kontrollerin ağırlıkta olduğu, bu riske karşı alınacak önlemlere ilişkin görüşler arasında sıklıkla üzerinde durulan hususlar ise okul kurallarının iyi duyurulması ve açıklanması ile idareci ve öğretmenlerin ortak, kararlı ve adaletli tavırlar sergilemesidir. Katılımcılardan bazılarının görüşleri;

"Disiplin mevzuatı ve okul kuralları panolara asılarak duyurulmalı ve ayrıca öğretmen ve yöneticiler tarafından öğrencilere iyi açıklanmalıdır." (M2)

"...öğrenciler hangi davranış karşılığında hangi cezayı alacağını bilmelidir. Yoksa yaptığı her davranışın doğru olduğunu düşünebilir..." (Ö3)

"...öğretmen ve yöneticiler disiplini bozan öğrencilere karşı ortak tavır sergileyerek, kararlı olmalı ve disiplinden ödün verilmemelidir." (MY2)

"Bir öğretmen ya da yöneticinin görmezden geldiğini diğeri önemseyip disipline sevk ederse, çelişkili uygulamalar oluşur ve haylaz öğrenciler bu durumu kullanır..." (Ö6)

şeklindedir. Disiplin cezalarının yaptırım gücünün ve caydırıcılığının artırılması gerektiğini de vurgulayan katılımcıların görüşlerine göre disiplin kurallarının öğrenci ayırt etmeden her öğrenciye eşit şekilde uygulanması ve öğrencilerin boş zamanlarını dolduracak projeler, sosyal etkinlikler ve toplum hizmeti çalışmalarına yönlendirilmeleri ile bu risk büyük ölçüde kontrol altına alınabilir. Bu hususta katılımcılar;

"...yürürlükteki disiplin cezalarının caydırıcılığı ve yaptırım gücü artırılırsa riskler daha kolay yönetilebilir." (MY4),

"Bana göre kuralları sürekli ihlal eden öğrencilerin de okul ile ilişkisi kesilmeli ve açık öğretim sistemine yönlendirilmelidir. Çünkü bu çocuklar okulda diğer öğrenciler için kötü örnek oluşturarak onları da disiplinsizliğe sevk ediyorlar." (Ö9),

"Disiplin yaptırımları uygulanmazsa öğrenci olumsuz davranışlarına devam eder, hatta bu davranışların dozunu da artırabilir." (M1),

"Disiplin sorunlarını çözmek için öğrenciler okulda sosyal etkinliklere ve toplum hizmeti çalışmalarına yönlendirilerek boş zamanları doldurulmalı ve ayrıca disiplin sorunu olan öğrencilerin velileri ile de sık sık görüşmeler yaparak ortak tutum sergilenmeli ve bu davranışların tekrarı önlenmeye çalışılmalı..." (Ö1)

şeklinde görüş bildirmiştir. Bu görüşlerin yanında etkin rehberlik çalışmaları ile öğrencileri disiplin suçuna yönelten etkenler tespit edilerek ortadan kaldırılması gerektiği görüşleri de öneriler arasındadır.

Katılımcılar özetle; yönetici ve öğretmenlerin kurallara uymayan öğrenciler için disiplin hükümlerinin uygulanmaması riskinin iletişim, etkin rehberlik ve ortak kararlı tutum ile çözülebileceğini ileri sürmektedirler. Bazı katılımcılar, her olumsuz davranışa disiplin cezası verilmemesi gerektiğini, ufak disiplinsiz davranışların görmezden gelinebileceğini önerirken bazı katılımcılar, yasal hükümlerin tavizsiz uygulanması gerektiğini aksi takdirde riskin daha da artacağını savunmaktadır.

4.4.2. Yasallık ve Etik (Yönetici) faktörü altındaki risklerin değerlendirilmesi sonucunda puanı yüksek çıkan "Yöneticilerin denetim görevlerini aksatmaları" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğu hususunda katılımcıların görüşleri Tablo 4.11'de verilmiştir.

Tablo 4.11.

Yöneticilerin Denetim Görevlerini Aksatmaları Riskine Karşı Alınabilecek Önlemler

TEMA	**KATEGORİ**	**F**		
Kontrol Türü	**Kontroller (Önlemler)**	**Yntc.**	**Öğrt.**	**Top.**
Önleyici Kontroller	Yöneticiliğe atanacak kişilerin liyakat esasına göre atanması	3	5	8
	Yöneticilerin çalışanlarla sağlıklı iletişim kurarak adaletli, eşit ve tutarlı davranması	2	4	6
	Yöneticilerin yaptıkları iş ve işlemleri şeffaf olarak açıklaması	1	2	3
	Yöneticilerin aynı okulda uzun süre görev yapmaması	1	1	2
	Denetim görevinin baskı unsuruna dönüştürülmemesi		1	1
	Çalışanların görev tanımlarının açık ve net bir şekilde yapılarak kişilere tebliğ edilmesi	1		1
Toplam		8	13	21
Yönlendirici Kontroller	Yöneticilere ve çalışanlara denetim ile ilgili bilinçlendirici eğitimler verilmesi	3	3	6
	Denetimlerin rehberlik esaslı ve geliştirici yönde yapılması	1	3	4
	Çalışanlarla denetim planlaması yapılması ve uygulanması	2	1	3
	Öğretmenler arasında olumlu uygulamaların teşvik edilmesi	1	1	2
	Yönetilenlerin ve yöneticilerin karşılıklı birbirlerini denetlemesi		1	1
	Vicdan, ahlak ve değerler eğitiminden yararlanılarak otokontrol/öz disiplin mekanizmasının çalıştırılması	1		1
Toplam		8	9	17

Tablo 4.11. (Devam/2)

TEMA	KATEGORİ	F		
Kontrol Türü	**Kontroller (Önlemler)**	**Yntc.**	**Öğrt.**	**Top.**
Tespit Edici Kontroller	Yöneticilerinde belirli aralıklarla denetlenmesi	2	3	5
	Denetimlerin online bir sistem ile üst makamlara bildirilmesi	1	1	2
	Denetim ekipleri kurularak günlük, haftalık, aylık ve dönemlik raporlama sistemi ile değerlendirmeler yapılması		1	1
Toplam		3	5	8

Tablo 4.15 incelendiğinde, "Yöneticilerin denetim görevlerini aksatmaları" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğuna ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin; önleyici, yönlendirici ve tespit edici kontrol türleri altında toplandığı görülmektedir. Kontrol türleri arasında önleyici kontrollerin ve yönlendirici kontrollerin ağırlıkta olduğu, bu riske karşı alınabilecek önlemler için ifade edilen görüşler arasında, yöneticiliğe atanacak kişiler liyakat esasına göre atanması ve yöneticilere ve çalışanlara denetim ile ilgili bilinçlendirici eğitimler verilmesi hususları sıklıkla vurgulanmaktadır. Bu riskle ilgili katılımcıların bazıları;

"Yöneticiliğe atanacak kişiler için liyakat esas alınarak yapacakları yönetim ve denetim görevleri için belirli bir eğitimden geçirilirlerse denetim görevinin aksatılması riski ortadan kalkar..." (Ö11)

"Okulda işlerin aksamaması için okul yöneticileri gerek insanlarla ilişkiler hususunda, gerekse mevzuat konularında diğer çalışanlara göre kendilerini daha iyi yetiştirmelidirler…" (MY5)

şeklinde görüş bildirilmiştir. Yöneticilerin çalışanlarla sağlıklı iletişim kurarak adaletli, eşit ve tutarlı davranmaları gerektiğini de vurgulayan katılımcıların görüşlerine göre, yöneticilere ve çalışanlara okulda yapılması gereken denetimler ile ilgili bilinçlendirici eğitimler verilmesi bu riskin oluşmasını önleyebilir. Bu hususta;

"…yöneticiler, çalışanlar ve öğrencilerle sağlıklı iletişim kurarak tutarlı davranışlar sergilerse ve her işlerini şeffaf şekilde açıklarlarsa okulda güven ortamı oluşur ve fazladan denetimlere gerek kalmaz…" (M1)

"Yöneticilerin yaptığı çalışmalar ve sınıf denetimlerinin doğru yapılıp yapılmadığı da uzman müfettişler tarafından denetlenmelidir…" (Ö3)

şeklinde görüş bildirilmiştir. Bu görüşlerin yanında yöneticilerin belirli aralıklarla

denetlenmesi, rehberlik esaslı ve geliştirici yönde yapılması gereken denetimlerin online bir sistem ile üst makamlara bildirilmesi hususları da ön plana çıkmaktadır. Bu hususta katılımcılar görüşlerini şu şekilde aktarmıştır;

"Yöneticiler denetim görevlerini yapmazlarsa kurumda disiplin sorunları oluşur ve diğer çalışanlar da görevlerini aksatmaya başlarlar. Bu nedenle kurumda denetimler bir kere yapılıp bırakılmamalı belirli aralıklarla yapılmalıdır…" (MY7),

"…yöneticilerin iş yoğunluğu olabileceğinden sene başında denetim ekipleri kurulabilir. Bu denetimler hiçbir alanda boşluklar bırakılmadan özellikle öğrenciler üzerine yoğunlaşarak yapılmalıdır." (MY1),

"…ayrıca denetim görevleri adaletli, anlayışlı ve baskı unsuruna dönüştürülmeden, uygun bir üslupla gerçekleştirilmelidir. Doğru bir kuralın yanlış bir üslupla söylenmesi o kuralın kabul düzeyini azaltabilir…" (Ö2)

Katılımcılar özetle; liyakat esasına göre atanan okul yöneticilerinin adaletli, eşit ve tutarlı davranışlar sergilemeleriyle ve okulda verilecek bilinçlendirici eğitimlerle bu riskin kontrol altına alınabileceğini ileri sürmektedirler. Bazı katılımcılar ise yöneticilerinde belirli aralıklarla denetlenmesinin bu riski azaltacağı yönünde görüş belirtmişlerdir.

4.4.3. Yasallık ve Etik (Yönetici) faktörü altındaki risklerin değerlendirilmesi sonucunda puanı yüksek çıkan "Kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek riskler belirlenerek alınacak önlemlerin alınmaması" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğu hususunda katılımcıların görüşleri Tablo 4.12'de sunulmuştur.

Tablo 4.12.

Kurumun Hedeflerine Ulaşmasını Engelleyecek Riskler Belirlenerek Alınacak Önlemlerin Alınmaması Riskine Karşı Alınabilecek Önlemler

TEMA	**KATEGORİ**	**F**		
Kontrol Türü	**Kontroller (Önlemler)**	**Yntc.**	**Öğrt.**	**Top.**
Önleyici Kontroller	Yöneticilerin liyakat esasına göre aktif, disiplinli, gelişime açık ve vizyon sahibi kişiler arasından seçilmesi	3	5	8
	Yöneticilerin ve çalışanların sorumluluk bilinciyle ve ortak akılla hareket etmeleri	2	3	5
	Görevlendirmelerin gönüllülük esasına göre yapılması	1	1	2
	Okulda öğrencilerin eğitimlerinin her şeyden önemli olduğu ilkesinin benimsenmesi		1	1
	Eğitimde fırsat eşitliğine dikkat edilmesi		1	1
Toplam		6	11	17

Tablo 4.12. (Devam/2)

TEMA	KATEGORİ	F		
Kontrol Türü	**Kontroller (Önlemler)**	**Yntc.**	**Öğrt.**	**Top.**
Yönlendirici Kontroller	Personele sürekli bilgilendirme ve hatırlatmalar yapılması ve eğitimler verilmesi	3	1	4
	Kurum hedefleri ve riskler herkese duyurularak yeterince açıklanması	1	1	2
	Okul çalışanları arasında etkili bir iletişim ağı kurulması	1		1
	Öğretmen-öğrenci-veli-idare iletişim ve işbirliğine önem verilmesi		1	1
	Veli ve öğrencilerin bilinçlendirilmesi		1	1
Toplam		5	2	7
Tespit Edici Kontroller	Risklerin neler olduğu ve bu risklere karşı neler yapılabileceği hususunda personel ile planlama yapılması	2	2	4
	Çalışma ekipleri kurularak okul risk haritaları oluşturulması	1	1	2
	Okulların belirli periyotlarla denetlenmesi		1	1
Toplam		3	4	7
Düzeltici Kontroller	Ulaşılamayan hedefler için oluşabilecek risklerin tekrar gözden geçirilmesi ve yeni önlemler alınması	2	1	3
Toplam		2	1	3

Tablo 4.12 incelendiğinde, "Kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek riskler belirlenerek alınacak önlemlerin alınmaması" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğuna ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin dört temel kontrol türü altında toplandığı görülmektedir. Kontrol türleri arasında önleyici kontrollerin ağırlıkta olduğu, bu riske karşı alınacak önlemlere ilişkin; yöneticilerin liyakat esasına göre aktif, disiplinli, gelişime açık ve vizyon sahibi kişiler arasından seçilmesi gibi görüşler sıklıkla ifade edilmektedir. Bu hususta katılımcılar;

"…etkili bir kurum kültürü oluşturmak ve çözüm odaklı çalışabilmek için yöneticilerin liyakat esasına göre vizyon sahibi ve disiplinli kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir…" (Ö10),

"…nitelikli kişilerin okul yöneticisi olması ve bilinçli hareket etmeleri diğer çalışanları da tetikleyerek başarıyı artıracaktır…" (Ö5)

şeklinde görüş bildirmiştir. Risklerin neler olduğu ve bu risklere karşı neler yapılabileceği hususunda personel ile planlama yapılması gerektiğini de vurgulayan katılımcıların görüşlerine göre, personele sürekli bilgilendirme ve hatırlatmalar yapılarak eğitimler verilmesi ile bu risk büyük ölçüde kontrol altına alınabilir. Katılımcılardan bazılarının görüşleri;

"…tüm okul çalışanlarına ve hatta öğrencilere bile karşılaştıkları sorunları nasıl daha kolay bir şekilde çözebilecekleri ile ilgili sürekli eğitimler verilmelidir." (MY2)

"Kurumda oluşabilecek risklerin neler olduğu ve bu risklere karşı neler yapılabileceği hususunda personel ile bir araya gelerek bir planlamalar yapılmalıdır…" (MY4)

şeklindedir. Bu görüşlerin yanında ulaşılamayan hedefler için oluşabilecek risklerin tekrar gözden geçirilmesi ve yeni önlemler alınması hususları da ön plana çıkmaktadır. Örneğin bazı katılımcılar;

"Okulda başarının artırılması ile ilgili senebaşı toplantılarında herkes fikirlerini söylüyor fakat sonra unutuluyor…" (Ö6)

"...uygulanabilir önlemler zamanında alınmalı ve belirlenen riskler ve önlemler sadece kâğıt üzerinde kalmamalı, okulun mali ve fiziki şartlarına uygun olması da gerekmektedir..." (Ö7)

şeklinde önerilerde bulunmaktadır. Özetle; katılımcılar, eğitim kurumlarına yönetici olarak aktif, disiplinli, gelişime açık ve vizyon sahibi kişilerin liyakat esasına göre atandığı takdirde bu risk ile mücadele edilebileceğini, bu kişilerin çalışanlarla birlikte risklerin tespitini yapabileceğini ve gerekli önlemleri alabileceklerini ileri sürmektedirler.

4.4.4. Liderlik - İletişim (Yönetici) faktörü altındaki risklerin değerlendirilmesi sonucunda puanı yüksek çıkan "Çalışanlar arasında ideolojik, siyasal ve sendikal gruplaşmalara engel olacak ilkelerin belirlenerek uygulanmaması" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğu hususunda katılımcıların görüşleri Tablo 4.13'de gösterilmiştir.

Tablo 4.13.

Çalışanlar Arasında İdeolojik, Siyasal ve Sendikal Gruplaşmalara Engel Olacak İlkelerin Belirlenerek Uygulanmaması Riskine Karşı Alınabilecek Önlemler

TEMA	**KATEGORİ**	**F**		
Kontrol Türü	**Kontroller (Önlemler)**	**Yntc.**	**Öğrt.**	**Top.**
Önleyici Kontroller	Siyasi görüşü ve ideolojik bakış açısı ne olursa olsun tüm çalışanların ayrıştırıcı tavır ve söylemlerden kaçınması	3	5	8
	İdarecilerin çalışanlara ve olaylara önyargısız, tarafsız ve adil yaklaşması	1	3	4
	Okul yöneticileri liyakat esasına göre atanması		3	3
	İdarecilerin eleştirilere açık olması ve hiç kimseyi dışlanmaması	2		2
	Okulda siyasi ve sendikal faaliyetlere izin verilmemesi	1	1	2
	Tüm sendikalara eşit oranda görüş açıklama fırsatı verilmesi		1	1
	Sendikal faaliyetlerin hak arama mücadelesi kapsamında olması	1		1
Toplam		8	13	21
Yönlendirici Kontroller	Etkili iletişim kurularak hoşgörülü bir kurum kültürü oluşturulması	4	3	7
	Okulda tüm çalışanları içine alan aidiyet duygusunu artırıcı, iletişimi güçlendirici sosyal etkinlikler düzenlenmesi	2	3	5
	Yönetimsel konularda ve yapılan görevlendirmelerde çalışanların görüşlerinin de alınması	1	3	4
	Okulda yapılan toplantılarda siyasi ve ayrıştırıcı söylemlerden kaçınılması yönünde ilkesel kararlar alınması	1		1
	Okulun hedeflerine ulaşması için daha fazla özveri gösterenler ve katkı yapanlar ödüllendirilmesi		1	1
Toplam		8	10	18

Tablo 4.13 incelendiğinde, "Çalışanlar arasında ideolojik, siyasal ve sendikal gruplaşmalara engel olacak ilkelerin belirlenerek uygulanmaması" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğuna ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin; önleyici ve yönlendirici kontrol türleri altında toplandığı görülmektedir. Bu riske karşı alınacak önlemlere ilişkin alınan görüşlere göre sıklıkla üzerinde durulan husus siyasi görüşü ve ideolojik bakış açısı ne olursa olsun tüm çalışanların eğitim kurumlarında ayrıştırıcı tavır ve söylemlerden kaçınmasıdır. Bu riskle ilgili görüşlerden bazıları;

"Okuldaki sendikal faaliyetler hak arama mücadelesi kapsamında olmalı ve siyasi parti faaliyetlerine dönüştürülerek gruplaşmalara neden olmamalıdır..." (MY8)

"...siyasi görüşü ve ideolojik bakış açısı ne olursa olsun tüm çalışanlar eğitim kurumlarında bu görüşlerini açıklamaktan kaçınırsa çatışmalar ve gruplaşmalar oluşmaz. Aksi takdirde bu gruplaşmalar öğrencilere de yansıyarak

eğitimin kalitesini düşürür…" (M3)

"…bence okullardaki bu gruplaşma ve ayrışmaları en çok sendikacılar körüklüyor. Sendikaların eğitim kurumlarına girmesi yasaklanırsa bu risk ortadan kalkar." (Ö9)

"…okulda siyaset yapanlara izin verilmemeli ve cezalandırılmalıdır…" (Ö4)

şeklindedir. Kurum genelinde etkili iletişim kurularak hoşgörülü bir kurum kültürü oluşturulması gerektiğini de vurgulayan katılımcıların görüşlerine göre, idarecilerin çalışanlara ve olaylara önyargısız, tarafsız ve adil yaklaşması ile bu risk büyük ölçüde oluşmadan önlenebilecektir. Bu hususlarla ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir;

"…okulda bu tür gruplaşmaların önlenmesi için özellikle idarecilerin tarafsız ve adil olması, çalışanlara ve olaylara önyargısız yaklaşılması, yapılan görevlendirmelerde şeffaflık sağlanması gerekir." (Ö8)

"Görüşlerini açıklamaları için tüm eğitim sendikalarına eşit fırsatlar verilmeli, eleştirilere açık olunmalı ve hiç kimsenin dışlanmaması gerekir…"(MY3)

"…okulda yapılan toplantılarda bu konularda hassas olunması gerektiği belirtilerek ilkesel kararlar alınmalıdır." (Ö2)

"…özellikle öğrencilerin yanında ayrıştırıcı tavır ve söylemler kullanmamalıyız." (Ö7)

Bu görüşlerin yanında okulda tüm çalışanları içine alan aidiyet duygusunu artırıcı, iletişimi güçlendirici sosyal etkinlikler düzenlenmesi ve yönetimsel konularda çalışanların görüşlerinin alınarak yapılması hususları da belirtilmiştir.

Özetle; katılımcıların çoğu, siyasi görüşü ve ideolojik bakış açısı ne olursa olsun eğitim kurumlarında ki tüm çalışanların ayrıştırıcı tavır ve söylemlerden kaçınması halinde bu riskin kontrol altına alınabileceğini belirtmişler ve bunun için idarecilerin çalışanlara ve olaylara önyargısız, tarafsız ve adil yaklaşması gerektiğini vurgulamışlardır. Az sayıdaki bazı katılımcılar ise okulda siyasi ve sendikal faaliyetlere izin verilmemesi gerektiğini savunmaktadır.

4.4.5. Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen) faktörü altındaki risklerin değerlendirilmesi sonucunda puanı yüksek çıkan "Öğretmenlerin aldıkları lisans ve formasyon eğitiminin niteliğinin verecekleri ders-konu için yeterli olmaması" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğu hususunda katılımcıların görüşleri Tablo 4.14'de sunulmuştur.

Tablo 4.14.

Öğretmenlerin Aldıkları Lisans ve Formasyon Eğitiminin Niteliğinin Verecekleri Ders-Konu İçin Yeterli Olmaması Riskine Karşı Alınabilecek Önlemler

TEMA	**KATEGORİ**	**f**		
Kontrol Türü	**Kontroller (Önlemler)**	**Yntc.**	**Öğrt.**	**Top.**
Önleyici Kontroller	Bakanlık tarafından farklı branşlardan atama yapılmaması	4	3	7
	Eğitim sisteminde yapılacak olan değişikliklerin ani değil uzun vadeli planlamayla yapılması	2	3	5
	Tüm derslerin kendi branşı olan öğretmenler tarafından doldurulması		3	3
	Üniversitelerde pedagojik formasyona önem verilmesi ve uygulamalı eğitim süresinin artırılması	1	1	2
Toplam		7	10	17
Yönlendirici Kontroller	Merkezi, yerel ve uzaktan hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılması	3	3	6
	Meslektaşlar arasında mentörlük sistemi oluşturularak birbirlerini ve kendilerini geliştirmeleri sağlanması	1	3	4
	Alanında başarılı olan çalışkan öğretmen ve yöneticilerin ödüllendirilmesi	1	2	3
	Öğretmenlere farklı alanlarda eğitimler ve fırsatlar sunularak kendilerini geliştirmeleri sağlanması		1	1
	Sene sonu seminer çalışmalarının verimli geçirilmesi	1		1
	Aday öğretmenlerin eğitimlerinin sıkı tutulması		1	1
Toplam		6	10	16
Tespit Edici Kontroller	Öğretmenlerin performanslarının belirli aralıklarla ölçülerek eğitim ihtiyacı olanların belirlenmesi	3	1	4
	Ders denetimleri ile yetersiz olan öğretmenlerin tespitinin yapılması	1	1	2
	Yıllık ve günlük plan takipleri ile hazırlıklı derse girilip girilmediğinin denetlenmesi	1		1
Toplam		5	2	7
Düzeltici Kontroller	MEB ile YÖK işbirliği yaparak üniversitelerin verdiği eğitimlerin gözden geçirilmesi ve güncellenmesi	3	3	6
	Verilen eğitimlere rağmen yeterlik sağlayamayan öğretmenlerin idari evrak işlerinde görevlendirilmesi	1	1	2
Toplam		4	4	8

Tablo 4.14 incelendiğinde, "Öğretmenlerin aldıkları lisans ve formasyon eğitiminin niteliğinin verecekleri ders-konu için yeterli olmaması" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğuna ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin dört temel kontrol türü altında toplandığı, kontrol türleri arasında ise yönlendirici kontrollerin ve önleyici kontrollerin ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Bu riske karşı alınabilecek önlemlere ilişkin görüşler arasında daha sık üzerinde durulan hususlardan biri MEB ile YÖK işbirliği yaparak üniversitelerin verdiği eğitimlerin gözden geçirilmesi ve güncellenmesi ile Bakanlık tarafından farklı branşlardan atama yapılmamasıdır. Bu hususta katılımcılar;

"Milli Eğitim Bakanlığı ile Yüksek Öğretim Kurulu bir komisyon kurarak, üniversitelerin verdiği eğitimler günümüzün gerekliliklerini sağlayacak şekilde gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir." (Ö10)

"Bakanlık tarafından farklı branşlardan atama yapılmamalıdır." (Ö5)

"Üniversitelerde öğretmen adaylarının pedagojik formasyon derslerine çok önem verilmelidir. Çünkü bir konuyu bilmek ayrı o konuyu karşıdakilerin anlayabileceği bir şekilde anlatmak çok daha ayrı bir şeydir. İşte öğretmenlik sanatı bu noktada devreye girmektedir…" (M3)

şeklinde görüş belirtmiştir. Öğretmenlerin performanslarının belirli aralıklarla ölçülerek eğitim ihtiyacı olanların belirlenmesi gerektiğini belirten katılımcıların görüşlerine göre, merkezi, yerel ve uzaktan hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılması ve meslektaşlar arasında mentörlük sistemi oluşturularak birbirlerini ve kendilerini geliştirmeleri sağlanmasıyla bu riskle daha etkin şekilde mücadele edilebilir. Bu önerilere örnek olarak aşağıdaki görüşler verilebilir;

"bazı öğretmen arkadaşlar karşı çıksa da bana göre belirli aralıklarla öğretmenlerin performansı ölçülmeli ve eğitim ihtiyacı olanlar belirlenmelidir." (Ö11)

"…ders denetimleri ile yetersiz olan öğretmenlerin tespiti yapılmalıdır. Bu öğretmenlere Bakanlık tarafından hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılarak yeterlilikleri sağlanmalıdır…" (MY6)

Bu görüşlerin yanında eğitim sisteminde yapılacak olan değişikliklerin ani değil uzun vadeli planlamayla yapılması ve okulda yapılacak olan yıllık ve günlük plan takipleri ile hazırlıklı derse girilip girilmediğinin denetlenmesi gibi önlemler de önerilmiştir. Bu hususta katılımcılar;

"…eğitim sisteminde yapılacak olan değişiklikler uzun vadeli ve çok önceden planlanarak yapılmalı, ani bir şekilde yapılmamalıdır. (Ö4)

"…eğitim sisteminde yapılan ani değişikliklerde bazı branşların ders sayısı azaltılıyor ya da kapatılıyor ve bu öğretmenler aldığı eğitim ile hiç ilgisi olmayan branşlara geçmek zorunda kalabiliyorlar. Doğal olarak girdikleri derslerde de başarılı olamıyorlar…" (MY1)

"Milli Eğitim Bakanlığında bu riske karşı bir müdahalede bulunmak çok zor olmaktadır. Çünkü yetersiz olsa bile okuldaki branş öğretmenleri arasında ders dağıtımı yapılmaktadır. Boş kalan bazı derslerin de kendi branşı olmayan ücretli öğretmenlerle doldurulması sorun oluşturduğundan öğrenciler gereken eğitimi alamamaktadırlar…" (M1)

şeklinde görüş belirtmiştir. Katılımcıların çoğu öğretmenlerin aldıkları lisans ve formasyon eğitiminin niteliğinin verecekleri ders-konu için yeterli olmaması riski ile mücadele için üniversitelerin verdiği eğitimlerin gözden geçirilmesi ve güncellenmesi ile Bakanlık tarafından farklı branşlardan atama yapılmaması gerektiğini ileri sürmektedirler. Bazı katılımcılar ise verilen eğitimlere rağmen yeterlik sağlayamayan öğretmenlerin idari evrak işlerinde görevlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

4.4.6. Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen) faktörü altındaki risklerin değerlendirilmesi sonucunda puanı yüksek çıkan "Kişisel-psikolojik sorunları olan öğretmenlerin yaşadıkları sorunları sınıfa yansıtmaları" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğu hususunda katılımcıların görüşleri Tablo 4.15'de sunulmuştur.

Tablo 4.15.

Kişisel-Psikolojik Sorunları Olan Öğretmenlerin Yaşadıkları Sorunları Sınıfa Yansıtmaları Riskine Karşı Alınabilecek Önlemler

TEMA	**KATEGORİ**	**f**		
Kontrol Türü	**Kontroller (Önlemler)**	**Yntc.**	**Öğrt.**	**Top.**
Önleyici Kontroller	Okulda öğretmenler için stresle ve kişisel problemleriyle mücadele edebilecek sıcak ve etkileşimli sosyal, sportif ve kültürel programlar organize edilmesi	2	4	6
	Öğretmenlerin ekonomik ve özlük haklarının artırılması	2	2	4
Toplam		4	6	10
Yönlendirici Kontroller	Sorunları olan öğretmenin profesyonel yardım alması için bir uzmana yönlendirilmesi	6	5	11
	Diğer öğretmenlerin ya da idarecilerin sorunu olan öğretmene psikolojik destek sağlaması ve sorunu ortadan kaldırmaya gayret göstermesi	2	4	6
Toplam		8	9	17
Tespit Edici Kontroller	Öğretmenler ve öğrenciler arasında etkili iletişim kurularak bu tip durumların erken tespit edilmesi	3		3
	Öğretmenlerin uzman doktor kontrolünden geçmesi		1	1
Toplam		3	1	4
Düzeltici Kontroller	Ciddi sorunları olan öğretmenlerin derse girmelerinin engellenerek görevi ve görev yeri değiştirilmesi ya da malulen emekliye sevk edilmesi	2	1	3
	Öğretmene sorunlarını çözmesi için bir süreliğine izin verilmesi.		1	1
Toplam		2	2	4

Tablo 4.15 incelendiğinde, "Kişisel-psikolojik sorunları olan öğretmenlerin yaşadıkları sorunları sınıfa yansıtmaları" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğuna ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri; önleyici, yönlendirici, tespit edici ve düzeltici kontroller altında toplandığı, kontrol türleri arasında ise yönlendirici kontrollerin ve önleyici kontrollerin ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Bu riske karşı alınabilecek önlemlerle ilgili ifade edilen görüşlere arasında; sorunları olan öğretmenlerin profesyonel yardım alması için bir uzmana yönlendirilmesi daha sık vurgulanmaktadır. Örnek olarak;

"Bu gibi durumlarda öncelikle diğer öğretmenlerin ya da idarecilerin o öğretmen ile görüşerek sorunları ile ilgilenmesi, psikolojik destek sağlaması ve sorunları ortadan kaldırmaya gayret göstermesi gerekir. Buna rağmen sorunlar devam ediyorsa profesyonel yardım alması için bir psikoloji uzmanı doktorlar ile görüşmeye yönlendirilmeleri gerekir." (Ö8)

"Ağır psikolojik sorunları olan öğretmenlere müdahale etmemiz söz konusu olmadığından öğrencilerden gelen şikâyetler üzerine müfettiş görevlendirilmesi için yazı yazarız ve yapılan soruşturma sonucuna göre psikolojik sorunu olan öğretmen için doktor raporuna göre işlem yapılır…" (M2)

görüşleri verilebilir. Psikolojik sorunların birçoğunun kaynağının ekonomik sıkıntılarla ilişkili olduğunu belirten bazı katılımcılar, öğretmenlerin özlük haklarının iyileştirilmesi gerektiğini, ayrıca okulda öğretmenler için stresle ve kişisel problemleriyle mücadele edebilecek sıcak ve etkileşimli sosyal, sportif ve kültürel programlar organize edilmesinin bu riski önleyici bir etkisinin olacağını vurgulamaktadırlar. Katılımcıların görüşlerine göre, diğer öğretmenlerin ya da idarecilerin sorunu olan öğretmene psikolojik destek sağlaması ve sorunu ortadan kaldırmaya gayret göstermesi ile bu risk azaltılabilir. Bu hususta katılımcıların görüşleri;

"…kişiler ne kadar güçlü olurlarsa olsunlar yalnızlık ortamında sorunlarla mücadele etmek zordur. Bundan dolayı okul idarecileri ve öğretmenler tarafından özellikle il dışından gelen öğretmenler için sıcak sosyal ortamlar oluşturularak, stresle ve kişisel problemleriyle mücadele edebilecek bir destek sağlanmalıdır." (Ö1)

"…öğretmenler, öğrenciler için örnek oluşturan sosyal bir varlık olduğu unutulmamalı ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamasına yeterli olacak özlük hakları sağlanmalıdır…" (Ö10)

"...bana ne diğer kişilerden diyerek kişilerin sorunlarına sırt çevirmek eğitimciliğin felsefesine aykırıdır."(Ö2)

"Okullarda bu risk her zaman vardır ve tamamen önlenebileceğini düşünmüyorum. Sadece azaltılabilir..." (MY4)

"Günümüzde öğretmenlerin depresyona girmesinin temel nedeni ekonomik sebeplerdendir. Tek maaşlı bir öğretmen ailesiyle birlikte dışarıda bir lokantada yemeğe çıkamaz, sinema, konser ve benzeri sosyal etkinliklere katılamaz. Bu nedenlerle bunalım yaşayabilir..." (M3)

şeklindedir. Ayrıca ciddi sorunları olan öğretmenlerin derse girmelerinin engellenerek görevi ve görev yeri değiştirilmesi ya da malulen emekliye sevk edilmesi de katılımcıların önerdiği önlemler arasındadır. Bu hususla ilgili katılımcılardan biri;

"...farklı nedenlere bağlı sorunlar yaşayan öğretmenler bir süreliğine izinli sayılarak ve uzman doktorlardan destek alarak sorunlarını çözmesi için fırsat verilmelidir. Buna rağmen sorun çözülemiyorsa öğretmenin derse girmesi engellenerek görevi ve görev yeri değiştirilmeli ya da emekliye sevk edilmelidir. Aksi takdirde bu sorunlar daha da büyüyerek öğrencilere yansır ve okulun huzuru kaçar..." (Ö5)

şeklinde görüş bildirilmiştir. Kişisel-psikolojik sorunları olan öğretmenlerin yaşadıkları sorunları sınıfa yansıtmaları riski ile ilgili katılımcıların çoğu, sorunları olan öğretmenin profesyonel yardım alması için bir uzmana yönlendirilmesi gerektiğini ve ayrıca okulda öğretmenler için stresle ve kişisel problemleriyle mücadele edebilecek sıcak ve etkileşimli sosyal, sportif ve kültürel programlar organize edilmesinin bu riski önleyici bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar ise ciddi sorunları olan öğretmenlerin derse girmelerinin engellenerek görevi ve görev yeri değiştirilmesini ya da malulen emekliye sevk edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

4.4.7. Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen) faktörü altındaki risklerin değerlendirilmesi sonucunda puanı yüksek çıkan "Öğretmenin öğrencileri ile saygın bir ilişki geliştirememesi" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğu hususunda katılımcıların görüşleri Tablo 4.16'da gösterilmiştir.

Tablo 4.16.

Öğretmenin Öğrencileri ile Saygın Bir İlişki Geliştirememesi Riskine Karşı Alınabilecek Önlemler

TEMA	KATEGORİ	f		
Kontrol Türü	**Kontroller (Önlemler)**	**Yntc.**	**Öğrt.**	**Top.**
Önleyici Kontroller	Okulda öğretmen - öğrenci ilişkilerinin nasıl olması gerektiği hususunda ilkeler belirlenerek disiplinden taviz verilmeden uygulanması	4	3	7
	Sevgi, saygı ve anlayış temelli bir kurum kültürü oluşturulması	2	3	5
	Öğretmenin sınıf içinde öğrencileri küçük düşürecek davranış ve sözlerden kaçınarak ayrımcılık yapmaması	2	1	3
	Tarafların haklarını ve sınırlarını iyi bilmesi		1	1
	Öğretmenin özel hayatını ve sorunlarını öğrencilere yansıtmaması	1		1
	Özel kurslarda ve dershanelerde öğretmen-öğrenci ilişkisine dikkat edilmesi		1	1
Toplam		9	9	18
Yönlendirici Kontroller	İletişim ve sınıf yönetimi konusunda eğitimler düzenlenmesi ve derslerde çeşitli etkinlikler yapılması	2	3	5
	Öğretmenlerin öğrencilerle ilişkilerini mevzuata ve teamüllere uygun, seviyeli bir çizgide tutması	1	1	2
	Öğretmen-öğrenci ilişkileri ile ilgili belirlenen ilkeler toplantılarda gündeme getirilerek hatırlatılması	1		1
	Öğrencilerin kültür ve iletişim düzeyinin artırılmasına yönelik kitap okuma etkinliklerine yönlendirilmesi		1	1
	Aile içi ilişkileri sorunlu öğrencilerin kendisi ve velisi ile birebir ilgilenilmesi		1	1
Toplam		4	6	10
Tespit Edici Kontroller	İdarecilerin tüm öğretmenlerin ve öğrencilerin tavır ve tutumlarına yönelik bilinçli bir gözlemci olarak denetimler yapması	1		1
	İdareciler tarafından öğrenciler, öğretmenler ve velilerden geri bildirimler alınması		1	1
Toplam		1	1	2
Düzeltici Kontroller	Öğretmenin toplum ve öğrenciler nezdinde itibarının artırılması	1	1	2
	Aykırı davranan öğrencilere disiplin yaptırımları uygulanması		1	1
Toplam		1	2	3

Tablo 4.16 incelendiğinde, "Öğretmenin öğrencileri ile saygın bir ilişki geliştirememesi" riskinin nasıl yönetilebileceği ve bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğuna ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin dört temel kontrol türü altında toplandığı görülmektedir. Kontrol türleri arasında önleyici kontrollerin ve yönlendirici kontrollerin ağırlıkta olduğu, bu riske karşı alınabilecek önlemlere ilişkin alınan görüşler arasında sıklıkla üzerinde durulan husus ise okulda

öğretmen öğrenci ilişkilerinin nasıl olması gerektiği hususunda ilkeler belirlenerek disiplinden taviz verilmeden uygulanmasıdır. Bu hususta katılımcıların görüşleri;

"…okulda öğretmen-öğrenci ilişkilerinin nasıl olması gerektiği hususunda ilkeler belirlenmelidir." (MY5)

"İdare ve öğretmenler görüş birliği içinde ortak bir tutum ile disiplinli, sevgi, saygı ve anlayış temelli bir kurum kültürü oluşturmalıdır…" (Ö6)

"…öğretmen öğrenci ilişkileri tüm toplantılarda düzenli olarak gündeme getirilerek hatırlatılmalı ve derslerde de bu sorunun önlenmesine yönelik etkinlikler yapılmalıdır…" (Ö7)

şeklindedir. İletişim ve sınıf yönetimi konusunda eğitimler düzenlenmesi ve derslerde çeşitli etkinlikler yapılması gerektiğini de belirten katılımcıların görüşlerine göre, öğretmenin sınıf içinde öğrencileri küçük düşürecek davranış ve sözlerden kaçınarak ayrımcılık yapmaması ve sorunlu olan öğrenciler ile birebir ilgilenilmesi ile bu riskin olumsuz etkileri azaltılabilir. Bu konuda bazı katılımcılar;

"…öğretmen sınıf içinde öğrencileri küçük düşürecek davranış ve sözlerden kaçınırsa, öğrencileri önemsediğini hissettirirse, öğrenciler arasında ayrımcılık yapmazsa öğrencilerin saygısını kazanır." (Ö9)

"…bazı eğitimlerin temeli ailede verildiğinden idareciler tarafından öğrenciler, öğretmenler ve velilerden geri bildirimler alınmalı, aile içi ilişkileri sorunlu öğrenciler ile birebir ilgilenilerek sorunların çözülmesi yönünde gayret gösterilmelidir…" (M3)

şeklinde önerilerde bulunmaktadırlar. Bu görüşlerin yanında idarecilerin, tüm öğretmen ve öğrencilerin tavır ve tutumlarına yönelik bilinçli bir gözlemci olarak denetimler yapması gerektiği ve aykırı davranan öğrencilere disiplin yaptırımlarının uygulanması gerektiği de savunulmuştur. Bu hususta katılımcı görüşleri aşağıdadır;

"Öğrenciler yaş itibariyle öğretmenlerle ilişkilerde mesafeyi ayarlayamayabilirler fakat öğretmenler, öğretmen-öğrenci ilişkisini yönetmeli ve ilişkilerin gerek mevzuata gerekse teamüllere uygun, seviyeli bir çizgide olmasını sağlamalıdırlar." (Ö10)

"…idarecilerin tüm öğretmen ve öğrencilerin tavır ve tutumlarına yönelik bilinçli bir gözlemci olmaları gerekir. İlkelere aykırı bir ilişki gözlemlediğinde veya bildirildiğinde uygun bir yaklaşımla bu durumu çözmek için gerekli adımlar atılmalıdır…" (MY3)

"Çalıştığım okullarda ben fazla karşılaşmadım bu gibi durumlarla. Hem öğretmen hem de öğrenciler haklarını ve sınırlarını iyi bilirlerse ilişkiler saygın olur zaten…" (Ö1)

Bu riskle ilgili katılımcıların çoğu bu riskin okulda öğretmen - öğrenci ilişkilerinin nasıl olması gerektiği hususunda ilkeler belirlenerek disiplinden taviz verilmeden uygulanması neticesinde çözülebileceğini ve ayrıca okulda iletişim ve sınıf yönetimi konusunda eğitimler düzenlenmesi ve derslerde çeşitli etkinlikler yapılması gerektiğini ileri sürmektedirler. Bazı katılımcılar ise aykırı davranan öğrencilere disiplin yaptırımları uygulanarak bu riskle mücadele edilebileceğini ileri sürmüştür.

4.4.8. Güvenlik ve Sağlık faktörü altındaki risklerin değerlendirilmesi sonucunda puanı yüksek çıkan "Okulda ve yakın çevresinde kırık pencere ve kapı, korkuluksuz balkon ve merdiven, kapısız asansör boşluğu, fosseptik çukur ve benzeri tehlikelerin olması" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğu hususunda katılımcıların görüşleri Tablo 4.17'de sunulmuştur.

Tablo 4.17.

Okulda ve Yakın Çevresinde Kırık Pencere ve Kapı, Korkuluksuz Balkon ve Merdiven, Kapısız Asansör Boşluğu, Fosseptik Çukur ve Benzeri Tehlikelerin Olması Riskine Karşı Alınabilecek Önlemler

TEMA	**KATEGORİ**	**f**		
Kontrol Türü	**Kontroller (Önlemler)**	**Yntc.**	**Öğrt.**	**Top.**
Önleyici Kontroller	İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili ilke ve standartlara uyulması	4	2	6
	Öğretmenlerin dikkatli ve etkin nöbet tutması	2	1	3
	Bu risklerle ilgili okullara ayrı bütçe verilmesi	1		1
Toplam		7	3	10
Yönlendirici Kontroller	Yeterli işaret levhaları kullanılarak tehlikeyi bildiren önlemler alınması	2	4	6
	Öğrencilere okul eşyalarının korunması ve kullanılması ile ilgili eğitimler verilmesi	3	2	5
	Tüm personele ve öğrencilere eğitimler verilerek ve afişler hazırlanarak erken uyarı sistemi kurulması	1	1	2
Toplam		6	7	13
Tespit Edici Kontroller	Okul güvenlik ekipleri oluşturulup sürekli denetimler ve kontroller yapılarak sorunların tespitinin erken yapılması	2	2	4
	Sorunların tespiti ve çözümü için farklı kurumlarla işbirliği yapılması	1		1
Toplam		3	2	5
Düzeltici Kontroller	Okul eşyalarını kasıtlı olarak kötü kullanan ve kıranlardan bedelinin alınması ve disiplin işlemleri uygulanması	1	1	2
Toplam		1	1	2

Tablo 4.17 incelendiğinde, "Okulda ve yakın çevresinde kırık pencere ve kapı, korkuluksuz balkon ve merdiven, kapısız asansör boşluğu, fosseptik çukur ve benzeri tehlikelerin olması" riskinin nasıl yönetilebileceği ve bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğuna ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri; önleyici, yönlendirici, tespit edici ve düzeltici kontroller altında toplandığı, kontrol türleri arasında ise yönlendirici kontrollerin ve önleyici kontrollerin ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Bu riske karşı alınabilecek önlemlerle ilgili ifade edilen görüşler arasında; iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili ilke ve standartlarına uyulması gerektiği daha fazla vurgulanmıştır. Söz konusu risklere karşı alınabilecek önlemler konusunda (Ö5)'in görüşleri;

"İş sağlığı ve güvenliği tedbirleri kapsamında biz okulumuzda ve çevresinde risk oluşturabilecek bu gibi hususlarla önlemlerimizi alıyoruz. Tüm okullarda kurulan ekipler aracılığıyla bu riskler önceden tespit edilmeli ve önlenmelidir…" (MY7)

"Hiçbir şey insan hayıtından daha önemli değildir. Bu yüzden güvenlik ile ilgili konularda gevşek davranmamak gerekir…" (Ö8)

"…okulda kontrol edilecek yerlerin listeleri hazırlanmalı ve bu yerler sürekli kontrol edilmelidir. (MY1)

şeklindedir. Yeterli işaret levhaları kullanılarak tehlikeyi bildiren önlemler alınması gerektiğini vurgulayan bazı katılımcıların görüşlerine göre, öğrencilere okul eşyalarının kullanılması ve korunması ile ilgili eğitimler verilerek bu riskle mücadele edilebilir. (M2) bu hususlarla ilgili olarak;

"…öğretmenler nöbetlerde dikkatli olmalı ve etkin nöbet tutmalılar. Nöbette veya tesadüfen karşılaştıkları tehlikeli durumlarla ilgilenmelidirler." (MY6)

"Öğrencilere okuldaki eşyaları güzel kullanılmaları ile ilgili ayrıca eğitim verilebilir…" (Ö5)

"Okulda tehlike oluşturan yerlerin hemen okul yöneticilerine veya öğretmenlere söylenmesi gerektiği hususunda velileri uyarıyoruz." (M2)

"Bazı öğrenciler okuldaki eşyalara kasıtlı olarak zarar veriyorlar. Bu şekilde eşyaları kötü kullanan ve kıran olursa bedelinin bu kişilerden alınması gerekir ve disiplin işlemleri uygulanmalıdır. Yoksa kimse kullanımına dikkat etmez…" (Ö4)

şeklinde önerilerde bulunmuştur. Ayrıca okul güvenlik ekipleri oluşturulup sürekli

denetimler ve kontroller yapılarak sorunların tespitinin erken yapılması da alınacak önlemler arasındadır. Bu hususlar ile ilgili olarak katılımcı görüşleri de aşağıdadır;

"...bu tür sorunlar çok önemli zararlara yol açabileceğinden öğrenir öğrenmez hemen harekete geçilerek, gerekiyorsa farklı kurumlarla da işbirliği yapılmalı ve sorunların çözüm yoluna gidilmelidir." (MY8)

" ...riskli alanlarda işaret levhaları kullanılarak, tehlikeyi bildiren önlemler alınmalıdır..." (Ö3)

Okullarda oluşabilecek güvenlik riskleri ile nasıl başa çıkılabileceği ile ilgili katılımcıların çoğu, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili ilke ve standartlarına uyulmasını ve öğrencilere okul eşyalarının korunması ve kullanılması ile ilgili eğitimler verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar da okul eşyalarını kasıtlı olarak kötü kullanan ve kıranlardan bedelinin alınması ve disiplin işlemleri uygulanması gerektiğini, aksi takdirde bu riskin oluşma ihtimalinin artacağını savunmaktadır.

4.4.9. Güvenlik ve Sağlık faktörü altındaki risklerin değerlendirilmesi sonucunda puanı yüksek çıkan "Okulda ve pansiyonlarda öğrencilerin istismara uğramamaları yönünde gerekli önlemlerinin alınmaması" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğu hususunda katılımcıların görüşleri Tablo 4.18'da sunulmuştur.

Tablo 4.18.

Okulda ve Pansiyonlarda Öğrencilerin İstismara Uğramamaları Yönünde Gerekli Önlemlerinin Alınmaması Riskine Karşı Alınabilecek Önlemler

TEMA	**KATEGORİ**	**f**		
Kontrol Türü	**Kontroller (Önlemler)**	**Yntc.**	**Öğrt.**	**Top.**
Önleyici Kontroller	Risk oluşturabilecek ortam ve mekânların kaldırılması	3	2	5
	İstismar cezalarının caydırıcı etkisinin artırılarak istismarı yapanlara bu cezaların en ağır şekliyle uygulanması	2	2	4
	Talimatnamelerinin tam uygulanması	1	1	2
	İstismar ihtimali olan görevlere şüpheli davranışları olan ve bu konularda hakkında daha önce işlem yapılmış çalışanların görevlendirilmemesi	2		2
	Kız pansiyonu için bayan öğretmenler, erkek pansiyonu için erkek öğretmenler görevlendirilmesi		1	1
	Pansiyon yatakhanelerinde en az 4 aynı kademe öğrencisinin birlikte kalması	1		1
	Pansiyon kapasitelerinin azaltılması		1	1
Toplam		9	7	16

Tablo 4.18. (Devamı/2)

TEMA	KATEGORİ	f		
Kontrol Türü	**Kontroller (Önlemler)**	**Yntc.**	**Öğrt.**	**Top.**
Yönlendirici Kontroller	Tüm öğretmen ve öğrencilere istismar ile ilgili farkındalık eğitimler verilmesi	4	3	7
	Nöbetçi öğretmen ve öğrencilerin bilgilendirilmesi	3		3
	Konu ile uyumlu olan derslerde istismar hususunun vurgulanması		2	2
	Öğrencilerle sürekli iletişim halinde olunması	2		2
	Öğrencilere ahlaki ve manevi değerler konusunda rehberlik yapılması	1	1	2
	Rehber öğretmenler tarafından öğrencilerin kendilerini rahat ifade edebileceği, öğrenciyi ve okulu tanımaya yönelik anketler düzenlemesi	1	1	2
Toplam		11	7	18
Tespit Edici Kontroller	Binalara kamera sistemi kurularak güvenlik takibinin yapılması	3	2	5
Toplam		3	2	5
Düzeltici Kontroller	İstismara uğrayan kişilerin rehabilitasyonları ile ilgili gerekenlerin yapılması		1	1
Toplam		-	1	1

Tablo 4.18 incelendiğinde, "Okulda ve pansiyonlarda öğrencilerin istismara uğramamaları yönünde gerekli önlemlerinin alınmaması" riskine karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğuna ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin dört temel kontrol türü altında toplandığı, kontrol türleri arasında ise yönlendirici ve önleyici kontrollerin ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Bu riske karşı alınabilecek önlemlere ilişkin alınan görüşler arasında sıklıkla üzerinde durulan hususlar ise; tüm öğretmen ve öğrencilere istismar ile ilgili farkındalık eğitimler verilmesi ve risk oluşturabilecek ortam ve mekânların kaldırılmasıdır. Katılımcıların bu konuda ki görüşleri;

"…tüm öğretmenlere ve öğrencilere istismar çeşitleri ve istismar ile karşılaşıldığında nasıl davranılması gerektiği hususunda konunun uzmanları tarafından bilinçlendirici eğitimler verilmelidir." (Ö6)

"…konu ile uyumlu olan derslerde bu durumlara değinilmesi gerekir." (MY2)

"Öğrencilere ahlaki ve manevi değerler konusunda rehberlik yapılmalı, kız pansiyonu için bayan öğretmen ve yöneticiler, erkek pansiyonu için erkek öğretmen ve yöneticiler görevlendirilmelidir…" (Ö3)

şeklindedir. Okulda ve pansiyonda talimatnamelerinin tam uygulanması gerektiğini belirten katılımcıların görüşlerine göre, binalara kamera sistemi kurularak güvenlik takibinin yapılması ve istismar cezalarının artırılarak istismarı yapanlara en ağır şekliyle uygulanması bu riske karşı alınacak önlemlerdendir. Bu hususta katılımcılar;

"...pansiyon talimatnameleri tam uygulanmalı ve denetlenmeli, nöbetçi öğretmen ve öğrenciler bilgilendirilmeli, risk oluşturabilecek ortam ve mekânlar kaldırılmalıdır." (MY3)

"Okul ve pansiyon binalarına kör nokta bırakmayacak şekilde kamera sistemi kurulmalı ve sürekli kayıtta olmalıdır." (M2)

"...farklı yöneticiler tarafından güvenlik kamerası kayıtları sürekli izlenmelidir..." (Ö7)

şeklinde beyanda bulunmuştur. Bu görüşlerin yanında istismar ihtimali olan görevlere, şüpheli davranışları olan ve bu konularda hakkında daha önce işlem yapılmış çalışanların görevlendirilmemesi gerektiği ve öğrencilere ahlaki ve manevi değerler konusunda rehberlik yapılması öneriler arasındadır. Bu konuda katılımcılar;

"Bu tip durumlar çok ciddi olaylardır. İstismara uğrayan gelip söylemediği sürece bu durumu tespit etmek çok zordur. Bu yüzden okulda öğrencilerle ve öğrenci velileri ile sürekli iletişim halinde olunarak gerekli önlemler alınmalıdır." (MY7)

"İstismar ihtimali olan bir göreve şüpheli davranışları olan çalışanlar kesinlikle görevlendirilmemelidir. Ayrıca daha önce bu konularla ilgili hakkında şikâyet olan ve inceleme-soruşturma geçiren kişilere de görev verilmemelidir." (M1)

"... alınan önlemlere rağmen istismar yaşanırsa istismarı yapanlara çok ağır yaptırımlar uygulanmalı ve benzer vakaların tekrar etmemesi için caydırıcı etkenler oluşturulmalıdır..." (Ö4)

şeklinde görüş beyan etmektedirler. Bu konuda katılımcılar özetle; söz konusu riskin tüm öğretmen ve öğrencilere istismar ile ilgili farkındalık eğitimleri verilmesi ve ayrıca binalara kamera sistemi kurularak okulda ve pansiyonda risk oluşturabilecek ortam ve mekânların kaldırılması gerektiğini ileri sürmektedirler. Bazı katılımcılar ise istismar cezalarının caydırıcı etkisinin artırılarak istismarı yapanlara bu cezaların en ağır şekliyle uygulanması gerektiğini dile getirmiştir.

4.4.10. Güvenlik ve Sağlık faktörü altındaki risklerin değerlendirilmesi sonucunda puanı yüksek çıkan "Okulda verilen öğrenci yemeklerinin denetimlerinin yapılmaması" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğu hususunda katılımcıların görüşleri Tablo 4.19'de sunulmuştur.

Tablo 4.19.

Okulda Verilen Öğrenci Yemeklerinin Denetimlerinin Yapılmaması Riskine Karşı Alınabilecek Önlemler

TEMA	KATEGORİ	f		
Kontrol Türü	**Kontroller (Önlemler)**	**Yntc.**	**Öğrt.**	**Top.**
Önleyici Kontroller	Yemek malzemesi alımlarının bir ekiple güvenilir yerlerden yapılması	3	3	6
	Sadece bu iş için ayrı yöneticiler görevlendirilmesi	2	1	3
	Sevilmeyen yemekler yerine sevilen yemeklerin hazırlanması		1	1
Toplam		5	5	10
Yönlendirici Kontroller	Çalışanlara insan sağlığı, gıda denetimleri ve hijyen konularında eğitimler verilmesi	3	3	6
	Aşçıların sağlıklı, temiz ve lezzetli yemekler yapması için sürekli eğitim alması	1	1	2
	Gıda denetimleri için okullarda uzman personel yetiştirilmesi ve bu kişilere sertifika verilmesi			
Toplam		4	4	8
Tespit Edici Kontroller	Günlük yemek numuneleri alınarak mevzuatta belirtilen sürelere göre saklanması	2	1	3
	Hangi yemeklerin daha çok sevildiği ile ilgili öğrenci taleplerinin alınması ve çöpe atılan yemekler kontrol edilmesi		1	1
	Gıdaların son kulanım tarihlerine ve ürün saklama koşullarına dikkat edilmesi	1		1
	Yemek porsiyonlarının yeterli ve eşit olarak dağıtılıp dağıtılmadığının denetlenmesi		1	1
	Yemeklerin kalori değerlerinin uygunluğunun kontrol edilmesi	1		1
Toplam		4	3	7
Düzeltici Kontroller	Yemek firmaları standartlara uymadığında sözleşmede geçen yaptırımların devreye sokulması	1	1	2
Toplam		1	1	2

Tablo 4.19 incelendiğinde, "Okulda verilen öğrenci yemeklerinin denetimlerinin yapılmaması" riskine karşı ne gibi önlemler alınabileceğine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin; önleyici, yönlendirici tespit edici ve düzeltici kontrol türleri altında toplandığı görülmektedir.

Bu riske karşı alınabilecek önlemlere ilişkin alınan görüşler arasında sık olarak üzerinde durulan hususlar; yemek malzemesi alımlarının bir ekiple, güvenilir yerlerden yapılması ve çalışanlara insan sağlığı, gıda denetimleri ve hijyen konularında eğitimler verilmesidir. Bu hususta katılımcılar;

"Yemekhane görevlileri günlük yemek numunelerinin alınarak mevzuatta belirtilen sürelere göre saklanmasını, yemeklerin sağlıklı bir ortamda hazırlanıp hazırlanmadığını, yemek sunumlarının düzgün şekilde yapılıp yapılmadığını ve buna benzer hususların gerçekleşip gerçekleşmediğini takip etmelidirler." (MY2)

"…çalışanlara bozuk gıdaların kullanılmaması, temizliğe dikkat edilmesi ve benzeri hususlar için insan sağlığı, gıda denetimleri ve hijyen konularında eğitimler verilmelidir…" (MY3)

"Okulda ya da pansiyonda sadece bu işlerin takibi ve denetimi için ayrı yöneticiler görevlendirilmelidir…" (Ö1)

şeklinde görüş belirtmiştir. Ayrıca gıdaların son kulanım tarihlerine ve ürün saklama koşullarına dikkat edilmesi gerektiğini de vurgulayan katılımcıların görüşlerine göre günlük yemek numunelerinin alınarak mevzuatta belirtilen sürelere göre saklanması ile zehirlenmelere karşı önlem alınacak, öğrencilerden yemekler ile ilgili geri bildirimler alınarak, sevilmeyen yemekler yerine sevilen yemeklerin hazırlanmasıyla da israfın önüne geçilecektir. Bu konu ile ilgili katılımcıların görüşleri şu şekildedir;

"…öğrenciler çıkan yemeği sevmediklerinde çoğunu çöpe döküyorlar. Bu açıdan çöpe atılan yemekler kontrol edilerek o yemeğin beğenilip beğenilmediği anlaşılabilir. Ayrıca israfın önüne geçilmesi için hangi yemeklerin daha çok sevildiği ile ilgili öğrenci talepleri alınabilir." (Ö9)

"…bir görevli yemekler dağıtılırken kesinlikle yanında bulunmalı ve yemek porsiyonlarının yeterli ve eşit dağıtılıp dağıtılmadığını denetlemelidir." (MY5)

"Yemek firmaları standartlara uymadığında sözleşmede geçen yaptırımlar uygulanmalıdır. Devam ederse sözleşmesi iptal edilir…" (Ö11)

Katılımcıların çoğu, yemek malzemesi alımlarının bir ekiple güvenilir yerlerden yapılması ve çalışanlara insan sağlığı, gıda denetimleri ve hijyen konularında eğitimler verilmesi ile bu riskin kontrol altına alınabileceğini vurgulamaktadırlar. Ayrıca gıdaların son kulanım tarihlerine ve ürün saklama koşullarına dikkat edilmesi ve günlük yemek numunelerinin alınarak mevzuatta belirtilen sürelere göre saklanmasına dikkat edilmesi gerektiğini söylemiştir. Bazı katılımcılar ise yemek firmaları standartlara uymadığında hemen sözleşmede geçen yaptırımların devreye sokulması gerektiğini belirtmektedir.

Yukarıda sıralanan veriler doğrultusunda; araştırmanın dördüncü alt problemi olan okullarda oluşabilecek risklerden önem düzeyi yüksek olanlara karşı neler yapılabileceğiyle ilgili katılımcı görüşleri incelendiğinde; literatürdeki temel kontrol türlerinden önleyici ve yönlendirici nitelikteki kontrol türlerinin geliştirilmesi yönünde görüşlerin daha fazla olduğu, bazı durumlarda ise risklerin tekrar etmemesi için tespit edici ve düzeltici kontrollere başvurulması gerektiği yönünde görüş belirtildiği görülmektedir.

BÖLÜM V

TARTIŞMA

Bu bölümde okullarda oluşabilecek riskler üzerinde durulmuş, elde edilen verilerin analizi neticesinde oluşan bulgular ile literatürdeki araştırma sonuçları karşılaştırılmış, benzer ve farklı yönler vurgulanmıştır.

5.1. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Ortaöğretim Okullarında Oluşabilecek Risklerin Neler Olduğu Alt Problemine İlişkin Tartışma

Bu çalışma kapsamında okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda 3 ana alan ve 10 alt alanda toplam 253 adet risk oluşabileceğinin tespiti yapılmıştır. Söz konusu ana alanlar okulların "Yönetim, Eğitim-Öğretim ve Diğer" alanlarıdır. Okulların "Yönetim" alanında 95, "Eğitim-Öğretim" alanında 94 ve "Diğer" alanlarda 64 adet risk tespit edilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın (2015) "İlköğretim Kurumları Standartları" ismiyle başlattığı fakat daha sonra "Kurum Standartları" şeklinde değişen ve halen de yürürlükte olan projesinde de benzer şekilde; okullarda 3 ana standart alanı, 9 standart ve 39 alt standart bulunmaktadır. Ana standart alanları; "Eğitim Yönetimi, Öğrenme-öğretim Süreçleri ve Destek Hizmetleri" şeklinde belirtilmektedir. Tekşen (2014)'in okullarda oluşabilecek risklerle ilgili yapmış olduğu araştırmasında; öğrenciler, öğretmenler, veliler, kültür, ekonomi, eğitim-öğretim, yönetim, çevre, sağlık ve benzeri alanlarla ilgili risklerin tespiti yapılmıştır. Verdina (2011)'nın risklerle ilgili yapmış olduğu çalışmada ise yükseköğretim kurumlarında risklerin "strateji", "finans" ve "eğitim süreci" şeklinde üç grupta toplandığı, iç kontrolün sağlanabilmesi için risk yönetim süreçlerinin bir araç olarak kullanılması gerektiği vurgulanmıştır. Çalışkan Maya (2008)'da lise müdürlerinin döner sermaye işlerinin

yönetiminde karşılaştıkları riskleri hangi yöntemlere göre yönettiklerini belirlemeye çalıştığı araştırmanın sonucunda, müdürlerin döner sermaye ile ilgili işlerin yönetimindeki tüm risklerin farkında olmadıkları ancak yine de müdürlerin bu işleri yönetirken riskleri çoktan aza doğru riskin üstlenilmesi, riskten kurtulma ve riskin azaltılması yöntemlerini kullandıklarını belirtmiştir.

Ertürk (2018)'e göre yirmi birinci yüzyılda eğitim kurumları, küresel çağın karmaşık ve çok çeşitli riskli durumu ile baş edebilmelidir. Bu nedenle bu risklerin belirlenip, sınıflandırılması ve bir değerlendirmeye tabii tutularak, değerlendirme sonucuna göre yönetilmesi kişilerin ve kurumun faydasına olacaktır. Eğitim kurumlarında, eğitim kademesine ve kurum türüne göre değişiklik gösteren riskler, eğitim kurumlarının yapı, süreçler ve iklim boyutlarında görülebilecek kayıpları kapsamaktadır (Abraham, 1999; Jenkins, 2003; akt. Maya, 2019, s.2).

Diğer kurum ve işletmelerde olduğu gibi eğitim kurumlarındaki riskler de doğru yönetilirlerse etkisi azaltılarak kabul edilebilir seviyeye indirilebilir ya da zararsız atlatılabilir. Ancak iyi yönetilmezlerse riskler büyüyerek krize dönüşür ve büyük kayıplara neden olabilir. Okulun dengesini bozan her durumu kriz olarak tanımlayan İnandı (2008, s.37), okul yönetimlerinin kriz gelmeden önce okulda oluşabilecek risklerin analizlerini yapmaları gerektiğini belirtmektedir. Çünkü riskleri yönetmenin en önemli unsurlarından biri öngörülebilen risklerin analizlerinin yapılmasıdır. Risklerin yönetilmesi, okuldaki tüm paydaşların tam desteği ile olabilecek bir süreçtir ve bu destek olmadan risk yönetimi ve krize müdahale için yapılan planlar işe yaramayabilir. Bir iş ile ilgili, iyi veya kötü durumları en iyi bilen kişilerin o işi icra eden kişiler olacağı noktasından hareketle, okulu etkileyebilecek tüm risklerin tespit edilebilmesi için okul çalışanlarının görüşü alınarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle okulun tüm paydaşları yapılan planlamalarda aktif olarak içinde yer alabilmesini sağlayacak bir kurum kültürü oluşturulmalıdır (Schirick, 2002, s.47).

Risk yönetiminin en önemli basamaklarından biri olan risk belirleme çalışmaları okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından stratejik plandaki hedefler ve ilkeler dikkate alınarak ciddiyetle yapılması gerekmektedir. Risklerin hiç belirlenmemesi gibi doğru risklerin belirlenmemesi de sorunların çözümünde işe yaramayacak ve harcanan emeklerin boşa gitmesine sebep olabilecektir. Oysaki eğitim kurumları bir toplumun kaderini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilecek

yapılardır. Bu kurumlarda yapılacak olan düzenleme ve değişiklikler iyi planlanmazsa ya da plana uygun hareket edilmeden özensiz şekilde uygulanırsa, faydası olacağı düşünülen bir düzenlemede risklerin olumsuz tarafı devreye girerek kişilerin hayatında ve toplumsal yaşamda telafisi güç hasarlar bırakabilecektir.

Araştırma konusu ile aynı doğrultuda yapılmış olan diğer çalışmalarda da görüldüğü üzere, okullarda oluşabilecek riskler benzer şekilde tespit edilmiş ve sınıflandırılmıştır. Okullarda risklerin doğru tespiti ve bu risklerle mücadele önemli bir husustur. Aksi takdirde doğru teşhis edilemeyen ve yeterli müdahale sağlanamayan riskler daha da büyüyerek krize dönüşür ve kontrol edilemez, içinden çıkılamaz hale gelebilir. Ayrıca iç kontrol risk yönetim modeline göre okulda riskler belirlenmediği zaman, modelin diğer bileşenlerine yani kontrol faaliyetleri, bilgi-iletişim ve izleme süreçlerine geçilemeyecek ve risklere karşı etkin bir yönetim sergilenemeyecektir. Bu bağlamda risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve analizi hususunda stratejik yaklaşım, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesini engelleyebilecek risklerin doğru belirlenmesine dayanmaktadır. Ayrıca önemli risklerin belirlenmesi süreci, kurumun kaynaklarının ve sorumlulukların dağıtılması açısından da önem taşımaktadır.

5.2. Ortaöğretim Okullarında Oluşabilecek Risklerin Sınıflandırılması Neticesinde Oluşan İç Riskler ve Dış Risklerin Neler Olduğu Alt Problemine İlişkin Tartışma

Risklerin sınıflandırılması kapsamında ilgili literatüre göre kurumun ya da kişilerin doğrudan kontrol edilebileceği olaylarla ilgili ortaya çıkan iç riskler ve kurumun ya da kişilerin kontrolü dışında gerçekleşen olaylarla ilgili ortaya çıkan dış riskler şeklinde bir sınıflandırma yapılmıştır.

Okulları ilgilendiren fakat okulların dışındaki sebeplere bağlı olarak gelişen dış risklerin yönetilmesinin, iç risklere oranla çok zor, bazen de olanaksız olması nedeniyle araştırma kapsamında yapılmış olan bu sınıflandırmanın ana nedeni kurumun enerjisinin daha çok hangi alanlara yönlendirmesi gerektiği, yani verimliliğin artırılması ile ilgilidir. Buna bağlı olarak enerjisini etki alanındaki risklerin yönetilmesi için kullanan çalışanların, okulda yapılan eğitim-öğretim faaliyetlerindeki başarının artmasına katkısı daha fazla olacaktır.

Araştırma kapsamında yapılmış olan bu sınıflandırma işlemine benzer şekilde Whipple vd. (2010) ilkokul öğrencilerinin başarısını, öğretmen ve öğrenci hareketliliği, öğretmen tecrübesi, öğretmen devamsızlığı ve okulun fiziksel durumu şeklindeki okul içi risk faktörleri ve yoksulluk oranı, ailelerin eğitime erişimi, tek ebeveynli ailelerin oranı, kalınan evin niteliği, kalınan yerin kalabalık olup olmaması ve çevresel bozulma şeklindeki okul çevresi risk faktörleri ile açıklamaya çalıştığı araştırmanın sonucunda; risklerin okul başarısıyla anlamlı düzeyde ilişkili olduğu, hem çevre hem de okul içi risk faktörleri arttıkça gerekli akademik standartları karşılayan öğrenci sayısının düştüğü, daha yüksek oranda riske sahip okulların daha düşük oranda test performans başarısı gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Huang (2012)'ın öğretmenlerin risk algılarını incelediği araştırmasında ise öğretmenler tarafından riskler; kişisel konularla ilgili riskler ve genel-ortak konularla ilgili riskler olarak iki ana grupta sınıflandırılmıştır. Öğretmenlerden bu riskleri öncelik sırasına koymaları istendiğinde ise en önemli olarak nitelendirilen risklerin neredeyse tamamının sera etkisi, enerji krizi, finansal kriz gibi müşterek konularla ilgili riskler arasından seçildiği görülmüştür. Gedikoğlu (2005)'na göre ise ülkemizdeki eğitim kurumlarının performanslarını ve kaliteye yönelik çabalarını ölçecek iç ve dış değerlendirme sitemlerinin ve akreditasyon kuruluşlarının oluşturulması gerekmektedir. Yapılan bu düzenleme okullardaki kalite çalışmalarına ivme kazandıracak, sistemdeki dinamizmi artıracak ve ayrıca Avrupa ülkeleri ile uyumu kolaylaştıracaktır.

Yapılan risk sınıflandırması neticesinde, okullarda dış risk kapsamında değerlendirilen öğrenci ve velilerin olumsuz davranış ve tutumları, okul yöneticileri ve öğretmenlerin karşılıklı iletişimi ve verilecek eğitimler sayesinde bir ölçüde değiştirilerek oluşabilecek risklerin önlenebilmesi söz konusu olmasına rağmen üst düzeyde alınan eğitim politikaları kararları ve okul bütçesini ilgilendiren genel ekonomik gelişmeler ve bunlara benzer konularla ilgili okul çalışanlarının etkisinin çok sınırlı düzeyde olduğu söylenebilir. Bu bağlamda okullarda oluşabilecek dış risklerin yönetilmesi hususu ayrı bir araştırmanın konusu olarak ele alınabilir.

5.3. Ortaöğretim Okullarında Oluşabilecek İç Risklerden Hangilerinin Yönetici ve Öğretmenler Tarafından Daha Önemli Görüldüğü Alt Problemine İlişkin Tartışma

Araştırma kapsamında okullarda oluşabilecek riskli alanlara ilişkin yapılan değerlendirmelerin geneline ve alt boyutlarına ait bulgular incelendiğinde, tüm faktörlerin ve ölçeğin genel risk puanları ortalamalarının orta riskli alanda yer aldığı, risk puan ortalaması en yüksek olan faktör ise "Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen)" faktörü olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine verdikleri önem ve etik ilkelere riayet hususunda sorunlar olduğu ve bunun sonucunda oluşabilecek durumların nispeten daha büyük risk oluşturduğu söylenebilir.

Genel anlamda bir toplumun ya da toplum içerisindeki grupların farklı etkiler neticesinde oluşan davranış normları şeklinde tanımlanan etik ile ilgili ilkelerin evrensel olduğu ve farklı bölgelerde fazla değişim göstermediği söylenebilir. Mesleki alanlarda genel kabul görmüş ortak etik ilkeleri bulunmakla birlikte her alanın kendine özgü ilkeleri de mevcuttur (Gözütok, 1999). Nitekim her meslekte olduğu gibi öğretmenlik mesleğinin de kendine özgü etik ilkeleri bulunmaktadır. Bu kapsamda Milli Eğitim Bakanlığı ekonomik ve sosyal hayatı olumsuz etkileyen, ahlaki değerleri aşındıran, kamu kurumlarına olan güveni zedeleyen tutum ve davranışlara karşı kurumsal kapasitenin geliştirilmesi, güvenilir bir yönetim anlayışının oluşturulması amacıyla eğitim-öğretim hizmeti verenler için mesleki etik ilkeler hazırladığını duyurmuştur. (https://personel.meb.gov.tr/genelge_gorus_yonerge/et%c4%b0k%20 genelge.pdf).

Okullarda öğrencilerine her yönden rol model olan öğretmenlerin etik ilkelere uygun davranma hususunda diğer mesleklere göre daha fazla dikkat etmeleri gerekmektedir. Çünkü öğretmenler bu ilkelere uyarak eğitim-öğretim süreçlerinde verilen bilgilerin pekiştirilmesini ve özümsenmesini sağlayarak ilerde farklı meslekleri seçecek ve toplumun farklı kademelerinde yaşam sürecek olan öğrencilerine etik davranışlar kazandırma yönünde örnek olmaktadırlar.

Etki ve olasılık puan ortalamaları arasındaki farkın en yüksek olduğu (1,09) faktör "Güvenlik ve Sağlık", puan ortalamaları arasındaki farkın en düşük olduğu (0,4) faktör ise "Liderlik-İletişim (Yönetici)" faktörüdür. Bu sonuçlara göre okullarda güvenlik alanlarında meydana gelebilecek risklerin oluşma olasılığının

düşük olarak puanlanmasına rağmen oluştuğu takdirde etkisinin yüksek olacağı şeklinde bir değerlendirme yapıldığı anlaşılmaktadır.

Tüm faktörlerde ve ölçeğin genelinde olasılık puan ortalamalarının etki puan ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuç eğitim kurumlarında oluşabilecek risklerin oluşma ihtimalinin düşük olduğu fakat oluştuğu takdirde ciddi etkiler oluşturabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Binkhorst ve Kingma (2012)'nın yaptığı araştırmada; okullarda çok farklı türde risk unsurunun bulunduğunu, bu risklere okulun farklı paydaşlarının farklı önemler atadıklarını ve her risk unsurunun farklı algılanabildiğini vurgulamışlardır. Burada belirtilen risk objeleri ve bunlara atanan önem derecelerinin incelendiği araştırmada okulun güvenlik alanındaki risklerin belirsizlikler oluşturduğu ve çoğu paydaşın da bunlardan haberinin olduğu, bununla birlikte paydaşların tüm riskleri eşit seviyede ciddiye almadıkları ve bunların hepsini güvenlik yönetim yönetmeliğine koymak istedikleri belirtilmektedir. Ortaya çıkan bu sonuçlara göre risk objelerinin tanımlanmasında sübjektif unsurların söz konusu olabileceği anlaşılmaktadır.

5.3.1. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin "Yasallık ve Etik (Yönetici)" faktörü kapsamındaki risklerden; denetim görevlerinin aksatılmasını, kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek risklere karşı önlem alınmamasını ve kurallara uymayan öğrenciler için disiplin hükümlerinin uygulanmamasına daha fazla önem verdikleri görülürken, okulda tutulması gereken belge, defter, çizelge ve formların doğru şekilde tutulmamasına ve seminer çalışmalarının planlama ve takibinin yapılmamasına daha az önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Hem kamu hem de özel sektör için yönetimin en temel ögelerinden biri olan denetim ve değerlendirme Ertekin (2004, s.57)'e göre örgütün gerçekleştirdiği iş başarımıyla (performans), önceden yapılmış olan plan-programa göre gerçekleşmesi istenen sonuçlar arasındaki farklılıkları tespit etmek ve bu ilişkiler arasındaki uygunluğun sağlanması için yapılacak olan her türlü yönetimsel eylemler dizisidir. Belli amaçları gerçekleştirmek ve varlıklarını sürdürmek isteyen örgütler için yönetim basamaklarının sonuncusu ve vazgeçilmezi olan denetim ve değerlendirme yönetimsel bir ihtiyaç ve zorunluluktur. Nitekim Demirtaş ve Akarsu (2016, s.3)'ya göre örgütler amaçlarını gerçekleştirmede etkili oldukları sürece varlıklarını

sürdürebilirler. Örgütlerin etkili ve yeterli olabildiğini tespit etmek için de denetim-teftiş süreci olmazsa olmaz bir aşamadır.

Başar (2000)'a göre eğitim kurumlarında yapılacak denetim; nitelik, eşitlik, verimlilik, okullaşma, maliyet, finansman ve yönetim konularında iyileştirmenin sağlanabilmesi için sınırların belirlenmesinde, önceliklerin tespitinde ve stratejilerin oluşturulmasında yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Okullarda denetimin gerekliliğini ve önemini vurgulayan Kiniş (1988) ise gelişmekte olan ülkelerde denetim mekanizmasının ekonomik, toplumsal ve eğitimsel alanlarda başıboşluğu ortadan kaldıran önemli bir işlev olduğunu, günümüz toplumlarında artış kaydeden kent nüfusunun artışına paralel olarak kentlerde okul sayısının arttığını, bu okulların denetimsiz, plansız ve programsız olarak varlıklarını sürdürmelerinin kent yaşamına kaotik bir hava getireceğini ileri sürmektedir.

Okullarda öğretmenlerin ders ve performans denetimi görevi önceleri müfettişlerdeyken, 2014 yılından sonra bu görevlerin de okul müdürlerine verilmesi nedeniyle yönetim için önemi vurgulanan denetim görevi hususunda okul yöneticilerinin hassas davranmaları gerekmektedir. Zira Wiles ve Bondi (1996, s.9)'ye göre denetim, bir insan ilişkileri sürecidir ve denetçi, insanların birbirini dinlemesini sağlayarak iletişim kuran, benzer sorunları ve birbirine yardımı olabilecek kaynakları bir araya getiren, kişileri yeniliklere teşvik eden ve insanların sorunlarına çözüm bulmaları için yönlendiren kişidir (Akt; Aydın, 2013, s.5)

Okul yöneticilerinin görevlerinin belirtildiği Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinin 77. maddesi; *"Okul yöneticileri; öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapar, verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar, okulu hizmete hazır durumda bulundurur… Okul yönetimi; araştırma ve planlama, örgütleme, rehberlik, izleme, denetim ve değerlendirme, iletişim ve yönetişim görevlerini yerine getirir."* (http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.18812&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=orta%F6%F0retim) şeklindedir. Bu madde okul yöneticilerinin görev ve sorumluluklarının ne kadar geniş ve önemli olduğunu göstermektedir.

Aydın (1993), Başar (1994), Başaran (2000), Bursalıoğlu (2003), Demirtaş ve Akarsu (2016)'ya göre okulun tüm kaynaklarını (insan, madde vb.) etkin bir şekilde kullanarak, okulu amaçlarına ulaştırmakla görevli olan okul yöneticileri

denetim sayesinde; eğitim sistemindeki mevcut uygulamalar arasında karşılaştırma yaparak, örgütsel faaliyetlerin benimsenen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilkelere ve kurallara uygun olup olmadığını, örgütün amaçlarına ulaşma derecesini ve sapmaları tespit ederek, bu sapmaların nedenlerini ortaya koyar ve giderilmesi için yöntemler geliştirir. Burada okul yöneticilerinin denetim ve rehberlik görevlerini okulun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yürütebilmeleri için denetim yapılan alanlarda denetledikleri personelden daha fazla bilgi ve deneyim sahibi olmaları gerektiğinin de bilinmesi gerekir. Aksi takdirde bu rehberlik ve denetim faaliyetlerinin pek bir faydası olmayacağı gibi denetlenen kişileri olumsuz etkileyerek çalışma isteklerini düşürebilecektir.

Katılımcılara göre kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek risklere karşı önlem alınmamasının önemli bir risk olduğu ortaya çıkmıştır. Okulda oluşturulan iç kontrol sistemi ile risklerin yönetilmesinin amacı, bu risklerin krize dönüşmesini engellemektir. Aksi takdirde risk yönetimi aşamasından daha zorlu ve yıpratıcı olan kriz yönetimi aşamasına geçilmek zorunda kalınacaktır. Peker ve Aytürk (2000, s.386)'e göre yöneticilerin liderlik bilgi, beceri ve deneyimlerine en çok krizle karşılaşıldığında ve krizin yönetiminde gereksinim duyulur. Çünkü yöneticilerin en önemli görev ve sorumluluklarından biri örgütte krizler için önlem almak ve oluştuğunda başarılı bir şekilde üstesinden gelmektir. Yönetici, örgütte olağanüstü durumları öngörerek yönetmek ve karşılaşılan sorunları çözmek için vardır. Yöneticilik, bir anlamda sorun çözme sürecidir. Yönetici ise bu eylemi gerçekleştiren kişidir. Bu nedenle lider-yöneticiler, önemli sorunlar baş gösterdiğinde, özellikle kriz dönemlerinde kendilerini gösterirler. İnandı (2008) tarafından okullarda yaşanabilecek krizlerle ilgili okul yöneticileri ile yapılan araştırmada; yöneticilerin bir kısmı okullarda oluşabilecek krizlere karşı hazırlıklı olduklarını, bir kısmı da yeterli hazırlıklarının olmadığını belirtmiştir. Araştırmanın sonucunda ise krizlere karşı hazırlıklı olmayan yöneticilerin çoğunun, okullarının risk analizlerini yaptırmadıkları anlaşılmıştır. Yöneticiler bireysel çabaları ile okullarını bazı tehlikelere karşı korumaya çalışmakla birlikte bazı kriz durumlarının üstesinden gelmekte çaresiz kalarak dış desteğe ihtiyaç duymaktadırlar. Perea ve Morrison (1997)'a göre okul yönetiminin bazı kriz durumlarında çaresiz kalmalarının en önemli nedeni oluşabilecek krizlere karşı önceden plan ve hazırlık

yapılmamasıdır. Bu nedenle okul yöneticileri öğrencilerin güvenliğini sağlamak için gerekli risk analizlerini yaptırmalı ve oluşabilecek krizlere hazırlıklı olmalıdırlar.

Okullarda risk olarak görülen bir diğer husus disiplin sorunlarıdır ve bu sorunlar şüphesiz tüm okulların ortak sorunudur. Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinin 78. maddesinde ortaöğretim kurumları müdürlerinin; *"Okulun düzen ve disipliniyle ilgili her türlü tedbiri alır. Personelin performans yönetimi ve disiplin işleriyle öğrenci ödül ve disiplin işlerini yürütür."* şeklinde görevleri bulunmaktadır. Son yıllarda okullarda sürekli artış gösteren şiddet ve disiplin sorunlarının okul yöneticileri tarafından öncelikli olarak önlenmesi gerekmektedir. Literatürde bu konu ile ilgili yapılmış çalışmaların hemen hepsinde okullardaki disiplin hükümlerinin uygulanabilir olması ve disiplin kurallarını uygulayıcıların arasında tutarlılığın olması hususu önemle vurgulanmaktadır. Örneğin Bakioğlu ve Tokmak'ın (2009) okullarda oluşturulması gereken disiplin anlayışları konusunda yapmış oldukları araştırmada, öğretmenlerin tamamına yakını kişiler arasında disiplin anlayışında farklılıklar olduğu konusunda görüş bildirmiştir. Öğretmenler disiplin anlayışlarının oluşmasında kendi kişisel değer yargılarının etkisinin ön planda olduğunu ve disiplini kendi öncelikli değerlerine göre tanımlamaktadırlar. Araştırmada; öğretmenlere göre cinsiyet, yaş, branş, görev, yetişme tarzı, alınan eğitim türü, hayata bakış açısı ve kişisel değer yargıları gibi unsurlar disiplin farklılıkların nedenlerindendir. Bunların arasında hayata bakış açısı, yetişme tarzı ve kişisel değer yargılarındaki farklılık gibi unsurlar diğer unsurlara göre daha fazla vurgulanmıştır.

Okulda eğitimsel lider olarak okul yöneticileri de, okulun bulunduğu çevre, oluşturulan örgüt kültürü ve değerlerle çelişmeyecek şekilde okulda disiplinini sağlamak için çaba sarf etmelidirler. Bu disiplinin oluşturulmasında mutlak doğru bir yöntem bulunmamakla beraber her okulun kendine özgü dinamikleri ve genel kabul görmüş ilkeler gözetilerek okul için en uygun yaklaşım benimsenmelidir. Bu noktada katılımcıların riskli olarak gördükleri disiplin hükümlerinin uygulanmaması kadar bu kuralların aşırı uygulanmasının da farklı risklere kapı aralayacağını belirtmek gerekir. Bu ikisi arasındaki dengenin sağlanması da yine okul yöneticilerinin uzmanlığına kalmaktadır.

5.3.2. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin "Liderlik - İletişim (Yönetici)"

faktörü kapsamındaki risklerden; çalışanlar arasında ideolojik, siyasal ve sendikal gruplaşmalara engel olunmamasını nispeten daha önemli gördükleri, çalışanların mesleki ve kişisel gelişim faaliyetlerine katılmaları yönünde teşvik edilmemelerini ise diğer risklere göre daha az önemli gördükleri söylenebilir.

İlgili literatür ve güncel anlayış, kurumun insan kaynağının sistematik ve bilimsel yöntemler kullanılarak iyi bir yönetim sergilenmesinin, verimliliğin artırılmasında en önemli unsurlar olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda personel mekanik bir varlık gibi görülerek sadece ücretlendirme yöntemine göre motivasyon sağlanacağı varsayımına dayanan insan kaynakları politikaları yerine, güdülenmenin karmaşık ve farklı sebeplerini ortaya çıkarmaya yönelik modern, bilimsel yöntemlerle kurumsal verimlilik artırılmaya çalışılmalıdır. Bu açıdan insan kaynakları politikalarını; çalışanların işe alınmaları, kuruma uyum sağlama süreçleri, eğitimleri, performanslarının değerlendirilmesi, kariyer planları, teşvik ve disipline edilmeleri gibi politika ve prosedürler oluşturur (GAO, 2001, s.15).

Milli Eğitim Bakanlığında insan kaynakları politikalarını oluşturma görevi üst yöneticilerdedir. Yönetim politika oluştururken hukuka ve yasalara uygun, şeffaf ve hesap verilebilir bir anlayışla bu politikaları oluşturmalıdır. İnsan kaynakları uygulamalarında ise tüm yönetim kademeleri ile beraber çalışanların tamamının sorumluluğu bulunmaktadır. Göreve yeni başlayan personelin işe uyumu, eğitilmesi, iş arkadaşlarının performanslarının iyileştirilmesi, görevin işbirliği içinde yapılması, moral ve motivasyonu yükseltecek pozitif ilişkilerin geliştirilmesi, görev esnasında sağlık ve güvenlik önlemlerine dikkat edilmesi, çalışanların istek ve şikâyetlerinin dikkate alınması vb. bu sorumluluklara örnek olarak verilebilir. Eğitim çalışanları diğer görev ve sorumluluklarının yanında bu unsurları da ihmal etmemelidirler.

Erdoğan (2003, s.141) ve Bilgin (2003, s.72)'e göre okulda görev yapan kişilerin değer yargılarının ve hayat tarzlarının farklı olması, düşünce ve davranışların farklı ölçütlere göre değerlendirilmesi, gruplar arasında yaşanan iletişim problemleri, karşılıklı beklentilerindeki uyuşmazlık, manevî değer, ideoloji ve inanç farklılıkları gibi unsurlara bağlı olarak kişisel değer yargılarının farklılaşması ve çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Okuldaki insani ilişkiler ve yaşanan çatışmaların düzeyi öğretmen ve yöneticilerin motivasyonunu artırdığı ya da azalttığı için okuldaki eğitim sürecine etki etmektedir. Bakioğlu ve Tokmak (2009)'a göre ilişkiler açısından öncelikli değerler değişse de dürüstlük, samimiyet, sevgi,

saygı, paylaşım, hoşgörü, güven ve eşitlik gibi değerler öğretmenler için daha öncelikli değerlerdir. İlişkilerde problem olmaması için bu değerlerin yalnızca önemseniyor ve isteniyor olduğunu dillendirmek değil, aynı zamanda özümsemek, içselleştirmek ve davranışlara yansıtmak gerekmektedir.

Öte yandan Türkiye'de yapılan araştırmalara göre eğitim çalışanları okullarda oluşan ayrışmaların en büyük nedenlerinden biri olarak eğitim alanında faaliyet gösteren sendikaları göstermektedirler. Örneğin Berkant ve Gül (2017) tarafından yapılan araştırmada; öğretmenlere göre sendika üyesi olmak ötekileştirmeye yol açmakta ve öğretmenler arasında ayrışmalara neden olabilmektedir. Söz konusu ötekileştirmenin özellikle kadrolaşma, ideolojik kutuplaşma, yalnızlaştırma, ayrıştırma ve mahalle baskısı gibi yollarla yaşatıldığı vurgulanmaktadır. Bunların yanında katılımcıların çoğunluğu eğitim sendikalarının siyasallaşmaması gerektiğini düşünmektedirler. Siyasileşerek bölünmek yerine birlikte hareket edip ekonomik, sosyal, özlük hakları ve özgürlük gibi alanlarda üyelerin çıkarlarının sağlanması daha akılcıdır.

Tüm bunlardan yola çıkarak okullarda çatışmalara ve ayrışmalara sebebiyet verecek; siyaset, ideolojik propagandalar ve benzeri faaliyetlerin girmemesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun için de siyasi ve ideolojik bakış açısı ne olursa olsun okulda ortak değerler benimsenerek, tüm çalışanların karşılıklı anlayışa dayalı bir kurum kültürünü özümsemiş olmaları gerekmektedir.

5.3.3. Katılımcıların "Sınıf Yönetimi ve Öğretim Süreci (Öğretmen)" faktörü kapsamındaki risklerden; öğrencilerin öğrenme özellikleri ve ders seviyelerinin doğru belirlenmemesi riskini önemli gördükleri, öğretmenlerin derslerde sesini, jest ve mimiklerini ve beden dilini gerektiğinden fazla ya da az kullanması riskine ise diğer risklere oranla daha az önem verdikleri görülmektedir.

Türk Eğitim Derneğinin (TED, 2009) öğretmen yeterlikleri konulu raporunda, öğretmenlik mesleği genel yeterliklerinin, tüm alanlarda bir yeterlik sorunu olduğu ve geliştirilmeye ihtiyaç olduğu açıklanmıştır. Şahin ve Ersoy (2010) tarafından yapılan çalışmada ise öğretmenlerin ölçme-değerlendirme konularında hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının bulunduğu ve öğretmenlerin kendilerine yardımcı olabilecek yeterli sayıda ölçme değerlendirme alanı uzmanının olmadığı görüşünde oldukları vurgulanmıştır.

Keçici ve Ektem (2017, s.10)'e göre okullarda yapılan değerlendirme faaliyeti gibi ölçme de öğretmenler için özel bir yetenektir ve öğrenci seviyelerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi her duruma özel bir kıstas uygulanarak yapılmalıdır. Ölçme kıstasları, öğrencilerin performanslarının değerlendirilebilmesi için gereklidir ve aynı zamanda öğrencilere verilecek ödev ve görevlerin ağırlık ve dağılımını belirlemektedir. Ölçme ayrıca öğrencilerin yeteneklerinin senkronize edilmesi sürecinde ve öğretimin planlanması esnasında en uygun öğretim yapısının oluşturulması için ihtiyaç duyulan öğretimsel bir gerekliliktir. Bu bakımdan öğretmenler eğitim öğretimde yeni yöntemler geliştirme ve alternatifler oluşturmanın yanı sıra ölçme ve değerlendirme faaliyetlerini de doğru bir şekilde gerçekleştirmelidirler Dönem başında o dönemde işlenecek derslerin hangi kaynaklardan ve nasıl işleneceği, yapılacak olan ölçme ve değerlendirmenin ne şekilde yapılacağı öğretmenler tarafından açık bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Ayrıca öğretmenler; öğretim materyallerini ve içeriğini, sınıf düzenini ve ölçme-değerlendirme süreçlerini öğrencilerin seviyelerini dikkate alarak tasarlamalıdırlar (Şahin ve Yıldırım, 2010).

Öğretmenlik mesleği sözlü ve sözlü olmayan iletişim becerilerinin etkili bir şekilde kullanımını gerektiren bir nitelik taşıması nedeniyle beden dilinin etkin kullanılması, bir iletişim süreci olan eğitim-öğretimin başarılı bir şekilde sonuçlandırılması bakımından önem arz etmektedir. Yapılan bazı araştırmalarda öğretmenlerin sınıf içinde mimikleri, imleri, jestleri ve beden dilini yeterince kullanmadıkları ve iletişim becerileri yönünden yetersiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Sönmez, 1992, s.8; Dağlı ve Öner, 2002, s.28; Çalışkan, 2003, s.83; Çalışkan ve Yeşil, 2005). Öğretmenlerin öğrencilerle olan iletişimi, eğitim-öğretim süreçlerindeki bilgi aktarım seviyesi ve öğrencilerin davranışsal gelişimi açısından önemlidir. Bu bakımdan öğrenmenin gerçekleşmesi ve davranışların kazanılması sürecinde öğretmenler, sözel iletişimin yanı sıra beden dillerini de kullanmalıdırlar. Çünkü sınıf içi iletişimde öğretmenin bakışları ve duruşu, jest ve mimikleri, olaylara karşı sergilediği tutum ve davranışları öğrenciler tarafından önemsenmektedir.

Bu araştırmada da öğretmenlerin derslerde sesini, jest ve mimiklerini ve beden dilini gerektiğinden fazla ya da az kullanması hususu riskli bulunmuş ancak diğer risklere göre etki ve önem düzeyi düşük olduğu şeklinde değerlendirilmiştir. Çalışkan ve Yeşil (2005)'e göre bu riskli durumun ortadan kaldırılması için

öğretmenler vücutları vasıtasıyla konumlarını öğrencilerine hissettirebilmeli aynı zamanda çevresi ile de etkileşim sağlayacak sözsüz iletişim kanallarını kullanmalıdırlar. Ayaktayken, otururken ve yürürken kendini bırakmış ve bitkinlik imajları sergilememelidir. Alkan (2000, s.14)'a göre ise öğretmenlik mesleği bir denge mesleğidir ve öğretmenler yalnızca bilgi aktaran bireyler olarak düşünülmemelidir. Benzer araştırmalarda da belirtildiği üzere öğretmenlerin performansları ve taşıdıkları sorumluluk, öğrencilerin gelecek yaşamlarında belirleyici unsurlardan olacağı için karakteri ve kişilik özellikleri sağlıklı olmayan, iletişim becerileri yetersiz, sportif, sanatsal ve kültürel faaliyetlerden uzak, bilimsel çalışma mantığını benimsememiş, psikolojik olarak sorunlu kişiler öğretmenlik mesleğini icra etmemelidirler.

5.3.4. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin "Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen)" faktörü kapsamındaki, kişisel-psikolojik sorunları olan öğretmenlerin yaşadıkları sorunları sınıfa yansıtmaları riskini önemli gördükleri, öğretmenlerin alanlarıyla ilgili yayımlanan yazıları takip etmemelerine ise diğer risklere oranla daha az önem verdikleri söylenebilir.

İhtiyaçları ve öğrenme biçimleri farklı olan tüm öğrencilerin öğrenme faaliyetlerinden sorumlu olan eğitimcilerin tecrübe kazanmaları, zaman alıcı ve önemli süreçtir. Bu nedenle eğitimcilere gerekli olan teorik bilgiler ve pratik uygulamalar bir bütün olarak sabırla verilmelidir. Burç (2006)'a göre de okulun başarısı eğitimcilerin öğretici ve yönetici bilgisine ve bakış açısına sahip olmalarından geçmektedir. Alanlarında yetkin olan eğitimciler öz denetim özellikleri sayesinde karşılarına çıkan sıkıntılı durumların üstesinden gelebilme yeteneğine sahiptirler ve her türlü dış dayatmaya karşı dirençli davranabilmektedirler. Benzer şekilde Kutlu (2006)'nun çalışmasında ise, eğitimcilerin bulundukları ortamlarda eğitim lideri olarak grup dinamizmini artırmaları gerektiği, yönetim ile öğretimi kenetli hale getirmek için gayret göstermeleri gerektiği ve çevresel faktörlerin doğru analiz edilmesi için donanımlı olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Buradan yola çıkarak öğretmenlerin sadece kendilerinden sorumlu değil, aynı zamanda öğrencilerine ve çevrelerine karşı da örnek olmaları ve diğer meslek gruplarına göre psikolojik olarak daha güçlü olmaları gerektiği sonucuna ulaşmaktayız. Bunun için öğretmenlerin hayat boyu gelişim felsefesini benimseyerek buna göre hareket etmeleri, psikolojilerini daha güçlü hale getirecektir. Zira yapılan araştırmalar da bu

görüşü desteklemektedir. Bandura (1993, 1997; akt. Çolak, vd. 2017, s.21)'ya göre öğretmenlerin yetenekleri ve özyeterlik inançları, öğrencilerin bilişsel ve akademik yeterliklerini sağlayacak öğrenme ortamlarının oluşumunda etkilidir. Yani öğretmenlerin öğretimsel yeterliklerine olan inanç düzeyleri, sınıfta gerçekleştirilen faaliyetlerin şekillenmesinde en belirleyici etkenlerdendir.

Erol (2006)'a göre okullarda etkili bir öğrenme ortamının oluşturulabilmesi için akılcı bir mevzuatla, rasyonel bireyler yetiştirme hedefine kilitlenmiş, maksimum verimlilik için gayret eden sağlıklı bir örgüt yapısının gerekli olduğu savunulmaktadır. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerini belirlemek amacıyla Kaya vd. (2014) tarafından yapılan bir araştırmada ise lisansüstü eğitim yapmış öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin, ön lisans ve lisans mezuniyet derecesine sahip olan öğretmenlere göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu ve aylık üç-beş kitap okuyan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin, aylık bir-iki kitap okuyan veya hiç kitap okumayanlara göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu vurgulanmaktadır.

Diğer meslekleri icra eden kişiler gibi öğretmenler de hayatın bazı dönemlerinde ekonomik ya da ailevi sıkıntılar, depresyon, bunalım ve benzeri psikolojik sorunlar yaşayabilirler. Yaşanan bu sıkıntıların çok farklı nedenleri olabilir fakat bu sorunların üstesinden gelmek için kişinin bu durumdan kurtulma yönünde çaba sarf etmesi gerekmektedir. Gerek özel yaşamındaki kişilerin gerekse iş arkadaşlarının bu süreçte destek olmaları önemlidir. Hal böyleyken fiilen derse giren eğitimcilerin söz konusu sıkıntılarının süreklilik göstermesi ve okul ya da sınıf ortamına yansıması, öğrencilerin ve iş arkadaşlarının yaşamlarında olumsuz etkilere sebep olabilecek önemli bir risk olarak görülmektedir. Bu riske bağlı olumsuzlukların gerçekleşmemesi için de yetkililer tarafından gereken tedbirlerin zamanında alınması gerekir.

5.3.5. Okul yöneticileri ve öğretmenler "Güvenlik ve Sağlık" faktörü kapsamındaki risklerden; okulda ve yakın çevresinde kırık pencere ve kapı, korkuluksuz balkon ve merdiven, kapısız asansör boşluğu, fosseptik çukur ve benzeri tehlikelerin olması riskini önemli görmektedirler. Okulun temizlik, ısınma ve benzeri alanlarında öğrencilerin çalıştırılması riskini ise diğer risklere oranla daha az önemli görmektedirler.

Öğrencilerin, diğer öğrencilerden veya çevreden gelebilecek şiddet, saldırganlık, taciz, alkol, uyuşturucu gibi istenmeyen durumlardan korunmaları; trafik kazaları, yangın, sel ve deprem gibi doğal afetlere karşı da gereken tedbirler alınarak can güvenliğinin sağlanması, başta okul yöneticileri olmak üzere tüm eğitim çalışanlarının en önemli görevlerindendir (Boztuğ ve Akyol, 2017). Okulda düzenin sağlanması asayiş açısından, fiziksel çevre açısından ve gıda güvenliği açısından önem arz etmektedir. Öğrenciler arasında yaşanan kavgalar, öğrenciler ve öğretmenler arasında yaşanan şiddet olayları, okula yapılan dış müdahale ve baskınlar, kazalar, intiharlar, hırsızlık vakaları, çeteleşmeler, uyuşturucu madde kullanımı ve satışı gibi okul güvenlik problemlerinin her geçen gün basında daha fazla yer aldığı görülmektedir. Bu tür istenmeyen olaylar okulun huzurunu ve güven ortamını bozmakta, öğrenci ve okulda çalışanlarını hem fiziksel hem de psikolojik olarak tedirgin etmekte, okula duyulan güveni sarsmakta ve okulda verilen eğitim-öğretim hizmetinin niteliğini düşürmektedir. Hem öğretmenler hem de öğrenciler açısından okulda nitelikli bir öğrenme ortamı oluşturulmasının ön koşulu okulun güvenli bir ortama dönüştürülmesidir (Turhan ve Turan, 2012). Aksi takdirde öğrenciler ve öğretmenler kendilerini güvende hissedemeyeceklerinden eğitim ve öğretim planlandığı şekilde gerçekleşmeyecektir.

Okul güvenliği ile ilgili yapılan çalışmalarda genel olarak okul güvenlik görevlilerinin güvenliğin sağlanmasında yetersiz kaldıkları, okul kantinlerinde denetimlerin yeterli ölçüde yapılmadığı, okul etrafında alkol, sigara gibi zararlı maddelerin satışında yaş sınırı gözetilmediği, okulların fiziki yapılarının ve donanımlarının tehlike oluşturduğu (Turhan ve Turan, 2012), binalarda yangın merdiveni ve acil çıkış kapılarının bulunmadığı, olağanüstü durumlara ve afetlere karşı okulların yeterli hazırlığının olmadığı (Erol, 2009; Akpınar ve Köksalan, 2010), okullarla ilgili eğitim politikalarının yetersizliği, maddi kaynak sıkıntıları, eğitimsizlik, iletişimsizlik ve medyanın sebep olduğu etkiler ile iç ve dış tehditlerden gelecek güvenlik problemlerine karşı yetersiz kaldıkları (Boztuğ ve Akyol, 2017), bazı okullarda yeterli düzeyde temizlik yapılamadığı, giriş-çıkışların kontrolünün sağlanamadığı, sınıf mevcutlarının kapasiteden fazla olduğu, kriz durumlarında ne yapılacağına ilişkin yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olunmadığı, okul bahçelerinde ve oyun alanlarında mevcuda göre yeterli alan olmadığı, okullarda yeterli düzeyde güvenlik tatbikatlarının yapılmadığı (Barhan, 2001, s.46), okul çevrelerinde

çeteleşmelerin olduğu, okulların fiziki ortamından kaynaklı trafik sorunlarının olduğu ve yeterli polisin görevlendirilmediği (Bakkaloğlu, 2008), okul ziyaretçilerinin kayıtlarının tutulmadığı ve ziyaretçi kartlarının kullanılmadığı, ikili eğitim yapan okulların giriş çıkış zamanlarında kargaşaya engel olunamadığı, öğrencilerin yetersiz ve sağlıksız beslendiği (Kütük, 2008), servis denetimlerinin yeterli yapılmadığı (Öngider, 2013) gibi sorunlar belirtilmektedir.

Yapılan araştırmalarda özetle; okulların güvenlikle ilgili çok fazla açığının bulunduğu, psikolojik güvenlik önlemlerinin fiziksel güvenlik önlemleri kadar önemli görüldüğü ayrıca güvenlik açısından okul çevrelerinin de okulun içi kadar önemli görüldüğü belirtilmektedir. Okulların fiziki tasarımı, içinin donanımı ve sosyal ortamı da kişilerin güvenlik algısını doğrudan etkileyen unsurlar olmaları nedeniyle bunlar bir bütün olarak ele alınmalıdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirtildiği üzere çalışma ortamındaki huzur ve rahatlık için en önemli unsur güvenliktir. Bu nedenle okullarda eğitim öğretimin daha etkili yapılabilmesi için güvenlikle ilgili risklerin kontrol altına alınarak çalışanlara ve öğrencilere rahat bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. Ayrıca okulların örgütsel itibar oluşturabilmeleri için de risklere karşı gereken önlemlerin alınması ve güvenliğin sağlanmış olması gerekmektedir.

5.4. Önem Düzeyi Yüksek Olarak Değerlendirilen Risklere Karşı Alınabilecek Önlemlerle (Kontrol) İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Neler Olduğu Alt Problemine İlişkin Tartışma

Okullarda tespit edilen iç risklerle ilgili yapılan değerlendirmeler sonucunda etki ve olasılık yönünden yüksek olarak puanlanan risklere karşı hangi önlemlerin (kontrol) alınması gerektiği hususunda okul yöneticileri ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerde risk puanı yüksek olarak belirlenmiş olan *"Yöneticilerin denetim görevlerini aksatmaları", "Kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek riskler belirlenerek alınacak önlemlerin alınmaması"* ve *"Çalışanlar arasında ideolojik, siyasal ve sendikal gruplaşmalara engel olacak ilkelerin belirlenerek uygulanmaması"* risklerine karşı katılımcılar cevap olarak özetle; eğitim kurumlarına yönetici olarak aktif, disiplinli, gelişime açık ve vizyon sahibi kişilerin, liyakat esasına göre atanması, atanan bu yöneticilerin iletişime açık, adaletli, tutarlı ve kararlı tutum sergilemeleri ve bunun için de idarecilerin çalışanlara ve olaylara

önyargısız, tarafsız ve adil yaklaşması gerektiği hususlarını vurgulamışlardır. Ayrıca katılımcıların birçoğu siyasi görüşü ve ideolojik bakış açısı ne olursa olsun eğitim kurumlarında ki tüm çalışanların ayrıştırıcı tavır ve söylemlerden kaçınması gerektiğini belirtmiştir.

Coccia (2005)'ya göre etkili risk yönetimi, bütünsel bakışla risklerin önlenmesine yönelik yapılmalıdır. Bu doğrultuda risklerin tespit edilmesi, analizi, sınıflandırılması ve risk değerlendirme süreçleri için bir risk yönetim planlaması kullanılmalıdır. Okullarda oluşabilecek risklerin yönetilmesinden doğrudan sorumlu olan kişiler eğitim lideri olması beklenen okul yöneticileridir (Maya, 2019). Okul yöneticilerinin lider olarak; okula kaynak sağlanması, iletişim, öğretimsel kaynaklık ve görünür bir kişi olarak okulu temsil etme şeklinde dört temel rolü bulunduğunu belirten Çelik (1999)'e göre okul yöneticileri, okulu amaçlarına ulaştırabilmek için gereken her türlü kaynağı bulur; öğrencilerin daha iyi eğitim alabilmeleri için gereken çalışmaları yapar; okulun vizyonunu, programını herkesin anlamasını sağlar; öğretmenlerle sürekli iletişim halinde olarak onların öğretim stratejilerini ve öğretim materyallerini etkili kullanmalarına yardımcı olur; sınıfta, koridorda, bahçede, bölüm toplantılarında bulunarak öğretmen ve öğrencilerle sohbet eder, okulun her yerinde liderliğini hissettirir; davranışlarıyla güven sağlar ve okulun sahip olduğu değerleri sürekli olarak güçlendirir. Erdoğan (2003, s.90)'a göre yönetici bu rollerini yerine getirirken gücünü yalnızca sorumluluklarıyla ilgili mevcut prosedürlerden değil kişisel olarak sahip olduğu potansiyelden sağlamalıdır. Bu manada yönetici planlama, liderlik teorileri, örgüt yapıları, zaman yönetimi gibi konularda sahip olduğu teknik gücü; okul çalışanları ve paydaşlarıyla kurduğu sağlıklı iletişim ile insan ilişkileri gücünü; eğitim öğretim ve okulun işleyişiyle ilgili konularda sahip olduğu eğitimcilik gücünü; okulun işleyişini açıklamaya çalışan sistemlerin sağladığı sembolik gücünü ve okulun geçmişinde yaşanan süreçlere bağlı ilke ve değerlerden oluşan informal yapının sağladığı kültürel gücü etkili kullanmalıdır. Açıkalın (1995)'a göre okul yöneticileri ayrıca; okuyarak, yazarak, tartışarak, dinleyerek, düşünüp sorgulayarak, gezip görerek kendisini değişen şartlara göre sürekli yenileyebilmeli ve geliştirebilmelidir.

İç kontrole göre üst yönetici kurumun lideri olarak iç kontrol sistemini kurmak ve sistemin amaçları doğrultusunda işlemesini sağlamakla görevlidir. Farklı liderlik tanımlamalarında riskler ile liderlerin özellikleri arasında ilişkiler

kurulmaktadır. Örneğin; Kouzes & Posner (2012, s.2)'e göre liderlik; değerleri eyleme, vizyonu gerçeğe, engelleri yeniliğe, farklılıkları dayanışmaya ve riskleri fırsatlara dönüştürme yeteneğidir. Bu bakımdan lider, örgütlerini başarıya taşımak için örgüt içinde uygun iklimler oluşturarak fırsatlardan istifade eder. İç kontrolde ise üst yöneticinin lider olarak kontrollere destek vermesi ve bunu tutum ve davranışlarıyla da açıkça göstermesi örgütlerin verimliliklerini artırmaktadır (Kulak, 2009). Bu nedenle yönetici, iç kontrol sistemine ve kontrollere karşı verdiği değeri ve pozitif tutumunu çalışanlara açık bir şekilde göstermelidir.

Katılımcılar tarafından risk puanı yüksek olarak belirlenmiş risklere benzer konularla ilgili yapılan bazı araştırmalarda; "öğretmenlerin derste ideolojik görüşünü yansıtma" davranışının hiç etik bulunmayan davranışlar listesinde olduğu ve öğretmenlerde nadiren de olsa görülebildiği belirtilmektedir (Gözütok, 1999). Cemaloğlu (2007) tarafından yapılan araştırmada ise katılımcılar tarafından okul yöneticilerinin sağlıklı bir iletişim kurarak eğitim lideri rolünü icra etmelerinin problemlerin çözümünde etkili olacağı ifade edilmiş ancak mevcut okul yöneticilerinin liderlik rollerini düşük düzeyde gerçekleştirdikleri belirtilmiştir. Benzer şekilde Bakioğlu ve Tokmak (2009)'a göre de eğitim kurumlarının temel amaçlarından biri toplumun devamlılığını sağlayacak olan kültürel değerlerin aktarılmasıdır. Bu bakımdan okul yöneticilerinin benimsemiş oldukları yönetimsel anlayışın ayrı bir önemi vardır. Eğitim kurumlarında yaşanan çatışmalar nedeniyle ortaya çıkan sorunları anlayabilecek ve bu sorunları uygun yöntemlerle ortadan kaldırabilecek kişiler okul yöneticileridir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin okuldaki değer farklılıkları arasında ahenk sağlayacak rol ve görevleri çok önemlidir.

Okullar faaliyet alanında meydana gelecek risklerini uygun yöntemlerle belirledikten sonra bu riskleri farklı yöntemlerle yönetebilirler. Risklerin iç kontrole göre etkili bir şekilde yönetilebilmesi için en önemli noktalardan biri risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinin her kademede görev alan kurum çalışanları tarafından yapılmasıdır. Daha sonra yapılan bu değerlendirmeye göre risklerle ilgili kabul etmek, kontrol etmek, devretmek ve kaçınmak şeklinde bir karar verilmesi ve bu doğrultuda ileriye yönelik yönetimsel stratejiler ve kontroller geliştirilmesi gerekmektedir. Riskler usulüne uygun olarak tespit edilerek, etki ve olasılık yönünden değerlendirildikten sonra bu kontrol türlerinden hangisinin, hangi riske karşı, ne şekilde uygulanacağına, yine o faaliyeti yürüten paydaşlarca karar verilmesi

gerekmektedir. Ayrıca iç kontrolün 'bilgi ve iletişim' bileşeninde de belirtildiği üzere risklerle etkin şekilde mücadele edebilmek için yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve veliler arasında etkili bir iletişim ağı kurulmalıdır.

Katılımcılar *"Kurallara uymayan öğrenciler için disiplin hükümlerinin uygulanmaması"* risklerine karşı ne gibi önlemler alınabileceği ile ilgili idareci ve öğretmenlerin ortak, kararlı ve adaletli tavırlar sergilemesi gerektiğini ve disiplin kurallarının ayrım yapılmadan herkese eşit şekilde uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir. Okuldaki disiplin kuralları hususunda ise katılımcıların çoğu öğretmenler ile yöneticilerin disiplin anlayışlarının farklı olmasının öğrencileri olumsuz etkilediğini savunmaktadırlar. Bazı öğretmenler disiplin anlayışlarındaki farklılığının öğrencilerin kişilik gelişimlerini olumsuz etkilediğini ifade ederken, bazıları da öğrencilerin davranışlarının tutarsızlaşmasına neden olduğunu ve öğrencilerin bu durumu kullanmaya çalıştıklarını belirtmektedir.

Pehlivan ve Demirtaş (2019) tarafından yapılan araştırmada; okul yöneticilerinin disiplin sorunlarının yaşanması sürecinde başvurulan uygulamalara ilişkin görüşlerinin önleyici, destekleyici ve düzeltici disiplin yaklaşımları olmak üzere üç tema altında toplandığı görülmektedir. Söz konusu araştırmada "önleyici disiplin yaklaşımı" temasına uygun görüşlerin ağırlıkta olduğu, araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan yöneticiler, disiplini sağlamak için en çok öğretmenlerin problemlerin çözümünde işbirliği ve katkılarının sağlanması yaklaşımına ve olumsuz davranışla ilgili veliyi bilgilendirme yöntemine başvurdukları tespit edilmiştir. Okullarda yaşanan disiplin problemleri okulun yaşam kalitesiyle ilgilidir. Öğrencilerin okulu algılama biçimleri, okulun onlara sunduğu olanaklar ve yaşam kalitesi öğrenci davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Bu bakımdan yönetici ve öğretmenler okullarını her açıdan sorgulayarak okulu geliştirmek ve öğrencilerin okula bağlılığını arttırmak için çaba göstermelidir.

MEB Ortaöğretim İzleme ve Değerlendirme Raporu (2016, s.14)'na göre öğrencilerin kültürel, sosyal ve sportif faaliyetlere daha fazla yönelmelerini sağlamak ve okullarda önleyici rehberlik hizmetlerinin artırılması, okullardaki disiplin sorunlarının azaltılmasına yönelik yapılabilecek en önemli uygulamalardandır. Bu kapsamda ailelere ve öğrencilere daha fazla bilgilendirme yapılabilmesi için okul ve sınıf rehber öğretmenlerine aktif roller verilmelidir. Okul-veli-öğrenci iletişim ve koordinasyonunun artırılması için yeni kanallar bulunması da önemli görülmektedir.

Okulda yüksek riskli olarak değerlendirilen *"Öğretmenin öğrencileri ile saygın bir ilişki geliştirememesi"* riskine karşı katılımcılar okulda öğretmen-öğrenci ilişkilerinin nasıl olması gerektiği hususunda ilkeler belirlenerek bu ilkelerin disiplinden taviz verilmeden uygulanması gerektiğini, ayrıca okulda iletişim ve sınıf yönetimi konusunda eğitimler düzenlenmesi ve derslerde çeşitli etkinlikler yapılması gerektiğini belirtmektedirler. Diğer yüksek riskli olarak değerlendirilen *"Öğretmenlerin aldıkları lisans ve formasyon eğitiminin niteliğinin verecekleri ders-konu için yeterli olmaması"* riskine karşı da katılımcılar, üniversitelerde öğretmen adaylarına verilen eğitimlerin gözden geçirilmesi ve güncellenmesi gerektiğini ve Milli Eğitim Bakanlığınca mevcut dersler için farklı branşlardan atama yapılmaması gerektiğini belirtmektedirler.

Öğrencileri için birer rol model olan öğretmenler meslekleriyle ilgili davranış ilkelerini benimseyip, öğretimsel yetkinliklerini sağladıkları sürece öğrencilerine faydalı olacaklardır. Gedikoğlu (2005, s.75)'na göre gerekli niteliklere sahip öğretim elemanı ve belirlenen standartlara sahip altyapı oluşturulmadan açılan üniversitelerin birçoğunda kitle halinde niteliksiz eğitim öğretim yapılmakta, eğitimin kalitesinin artırılmasına gereken önem verilmemektedir. Ayrıca ülkemizde öğretmen yetiştirme alanında çok ciddi sorunlar yaşanmakta ve öğretmenlerin hak ettiği yaşam standartları ve mesleki gelişim olanakları sağlanamamaktadır. Honigsfeld ve Schiering (2004) ise öğretim elemanlarının öğrenme-öğretme süreçlerinde daha etkili olabilmeleri için çeşitli bilgilendirilme ve seminer faaliyetleri ile desteklenmelerinin faydalı olacağını belirtmiştir.

Burnside (1996, s.3; akt. Gözütok, 1999)'e göre de üstün karakterli ve saygın kişiler olan öğretmenlerin büyük çoğunluğu zor şartlarda uzun süreli çalışarak öğrencilerinin başarılı olmasını sağlarlar. Ancak az da olsa temel etik değerlere bağlı olamayan öğretmenler de vardır. Bu kişiler görevlerini ihmal ederek kendilerini utanç verici yanlış davranışlara iterler. Böylelikle savunmasız ve masum öğrencileri incitirler, meslektaşlarını utandırırlar ve kurumları için utanç kaynağı olurlar. Mesleki etik ile ilgili Aydın (2011) ve Gözütok (1999) tarafından yapılan araştırmalarda eğitimcilerde karşılaşılabilecek etik ihlallerinden bazıları şöyle sıralanmıştır; öğrencilerle uygun olmayan laubali ilişkiler kurulması, okul kurallarına ve eğitim süreçlerine aykırı hareket edilmesi, öğrenciye baskıcı davranma, öğretmenlik görevlerinde başarısızlık, öğrencilere programda yer almayan politik

konulardan bahsetme, kişisel görüşlerini dayatmaya çalışma, öğrenciye sevgisiz, saygısız davranma, öğrenci değerlendirmede yanlı davranma, öğrencilere duygusal ya da psikolojik tacizde bulunma, öğrencilerin sırlarını başkalarına anlatma, hediye ve rüşvet alma, kişisel işlerine öğrencileri ve ailelerini alet etme. katılımcılar tarafından bu davranışların öğretmenlerde nadiren de olsa görülebildiği belirtilmektedir.

İç kontrolün birinci bileşeni olan ve diğer bileşenlerin sağlanabilmesi için zemin işlevi gören Kontrol Ortamı'nın ilk standardı Etik değerler ve dürüstlük'tür. Yani bir örgütte etik değerler belirlenmemesi veya çalışanların bu değerlere bağlı kalmaması o örgütte işleyişin sağlıklı olmadığının ve zeminin sağlam olmadığının göstergesidir. Nitekim belirlenen bu etik değerlerin sadece kâğıt üzerinde ifade edilmesinden çok çalışanlarca içselleştirilmesi ve uygulamada süreklilik sağlanarak, etik değerler ve dürüstlüğün örgütün kültürü haline getirilmesi için gayret gösterilmesi gerekmektedir.

Okulda yüksek riskli olarak değerlendirilen *"Kişisel-psikolojik sorunları olan öğretmenlerin yaşadıkları sorunları sınıfa yansıtmaları"* riskine karşı katılımcıların birçoğu bu öğretmenlerin profesyonel yardım alması için bir uzmana yönlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca okulda öğretmenler için stresle ve kişisel problemleriyle mücadele edebilecek sıcak ve etkileşimli sosyal, sportif ve kültürel programlar organize edilmesi gerektiği görüşleri de ön plana çıkmaktadır.

Eğitim kurumlarının en temel öğesinin insan olması nedeniyle riskler arasında en önemlileri de insan kaynaklarıyla ilgili olanlardır. Para, zaman, veri, enerji, itibar, moral ve ürün kayıpları gibi diğer riskler insan kaynağı risklerine göre daha kolay telafi edilebilir. Çünkü insan hayatı, her şeyden önemli bir değerdir (Boone, 2004). Katılımcılar tarafından da belirtildiği üzere okulların diğer kurumlardan farklı olarak sosyal, sportif, kültürel ve sanatsal faaliyetlerin daha fazla olduğu, yeniliklere ve gelişime açık, pozitif kurum kültürüne sahip aktif kurumlar olması gerekmektedir. Bu ortamın oluşabilmesi için de eğitim çalışanlarının kendilerini çok yönlü olarak sürekli geliştiren, karşılıklı hoşgörüye sahip, hem sözleriyle hem de davranışlarıyla öğrencilerine ve çevresine örnek olan aktif, disiplinli, tutarlı ve çalışkan bireyler olmalıdırlar. Bu özelliklerin hayata geçirilmesi için en önemli husus ise kitap okuma alışkanlığıdır ancak yapılan araştırmalarda öğretmenlerin okuma alışkanlıklarının yeterli düzeyde olmadığı belirtilmektedir.

Örneğin Yılmaz (2004, s.139) tarafından öğretmenler üzerinde yapılmış olan bir araştırmaya katılan öğretmenlerden %68,5'i zayıf okuma alışkanlığına sahip veya hiç okuma alışkanlığı bulunmamaktadır. Aynı şekilde yapılan diğer araştırmalarda da yeterli düzeyde okuma alışkanlığının olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Sağlamtunç, 1990, s.19; Dökmen, 1994, s.56; Balcı, 2003, s.45; Filiz, 2004, s.236; Yalınkılıç, 2007, s.227; Kurulgan ve Çekerol, 2008, s.256; Yılmaz vd., 2007; Mavi ve Çetin, 2009, s.9; Aslantürk ve Saraçaloğlu, 2010, s.157; akt: Kaya vd., 2014). İnsan ne kadar fazla kitap okursa ufku o kadar geniş olur. Ufku geniş olan insanda yaşadığı hayata daha kolay anlam verir, karşısına çıkan olayları daha iyi değerlendirir ve olumsuz durumlardan daha az etkilenir (Arı ve Demir, 2013, s.124). Bu sayede daha anlamlı bir hayat sürülebilir. Sarı ve Şahin (2013, s.104) umut düzeyi yüksek ve psikolojisi güçlü olan öğretmenlerin, hedefe ulaşma sürecinde gereken motivasyonu sağlayarak planlanmalar yapma ve stratejiler belirleme açısından kendilerini daha yeterli gördüklerini belirtmektedir. Bu bakımdan söz konusu niteliklere sahip öğretmenlerin, kendilerine ve mesleklerine yönelik doğru değerlendirmeler yaparak planlamalarında etkili olabilecekleri ve ayrıca meslek seçimlerinde de doğru stratejileri belirleyebilecekleri söylenebilir.

Okulda yüksek riskli olarak değerlendirilen *"Okulda ve yakın çevresindeki kırık pencere ve kapı, korkuluksuz balkon ve merdiven, kapısız asansör boşluğu, fosseptik çukur ve benzeri tehlikelerin olması"* ve "O*kulda verilen öğrenci yemeklerinin denetimlerinin yapılmaması"* gibi güvenlik risklerine karşı katılımcılar; okul çalışanlarına insan sağlığı, gıda denetimleri ve hijyen konularında eğitimler verilmesi ve iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili ilke ve standartların uygulanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Güven ve Dönmez (2002)'e göre okullarda istenilen düzeyde öğrenmenin gerçekleşmesi ve eğitimsel hedeflere ulaşılması, öğrenci, öğretmen ve okul çalışanlarının kendilerini özgür hissedebilecekleri güvenli bir eğitim ortamının sağlanmasına bağlıdır. Güvenli okul kavramı, tüm okul paydaşlarının fiziksel ve psikolojik zarar görme kaygısını taşımadan, özgür bir şekilde eğitim öğretim yapılan ortamlar şeklinde ifade edilmektedir (California Department of Education, 1989, akt: Dönmez ve Özer, 2009).

Katılımcıların görüş ve önerilerine benzer şekilde Akyol (2015) tarafından yapılan araştırmada; okulların daha güvenli hale gelebilmesi için okul yöneticileri,

öğretmenler, psikolojik danışmanlar, aileler, öğrenciler ve diğer kurumlar (MEB, emniyet güçleri, sağlık kurumları, sivil toplum örgütleri vb.) arasında işbirliği kurulması, yazılı okul güvenlik politikaları oluşturularak görev ve sorumlulukların belirlenmesi, okullarda güvenlik planı yapılması, okullarda güvenlik görevlileri görevlendirilerek ziyaretçilerin giriş çıkışlarının kontrol edilmesi, okullarda fiziksel güvenlik tedbirlerinin alınması (yangın ekipmanları, kitaplık ve dolap gibi eşyaların sabitlenmesi vb.) gerekmektedir. Okulda oluşabilecek güvenlik risklerine karşı korunabilmek için öğrenciler, veliler, öğretmenler ve okul yöneticileri sürekli olarak iletişimde olması, uzmanlar tarafından güvenlik riskleri konusunda belirli aralıklarla okullarda bilinçlendirici eğitimler verilmesi ve iyi uygulama örneklerinin paylaşılması da ek olarak söylenebilir.

İç kontrolün temel bileşenlerinden izleme, iç kontrol sisteminin kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için katkı sağlayıp sağlamadığını, belirlenen standartlara göre denetlenerek, aksayan yönlerin tespit edilmesi sürecidir. Bir başka ifadeyle izleme süreci ile kurum yönetimince belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için yürütülen faaliyetlerin, hedeflerle uyumlu bir şekilde yürütülüp yürütülmediği, risk yönetimine göre gerekli kontrollerin belirlenip belirlenmediği, belirlenen kontrollerin uygulanıp uygulanmadığı, kurumun içinde ve dışında gerçekleştirilen iletişim yöntemlerinin yeterli olup olmadığı gibi hususların tespit edilmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. İzleme bileşeninin standartları arasında bulunan ve farklı aktörler tarafından yapılacak olan denetim görevi, kurum faaliyetlerinin sağlıklı işlemesini doğrudan etkileyecek olan faktörlerdendir. Bu nedenle iç kontrolün ve alt sistemlerinin dinamik bir şekilde işlemesi ve aksayan yönlerin zamanında düzeltilebilmesi için denetim sorumluluğu bulunan tüm aktörlerin bu görevlerini aksatmamaları gerekmektedir.

Katılımcılar, *"Okulda ve pansiyonlarda öğrencilerin istismara uğramamaları yönünde gerekli önlemlerin alınmaması"* riskine karşı ise tüm öğretmen ve öğrencilere istismar ile ilgili farkındalık eğitimleri verilmesi ve ayrıca binalara kamera sistemi kurularak okulda ve pansiyonda risk oluşturabilecek ortam ve mekânların ortadan kaldırılması gerektiğini belirtmektedirler.

Birçok araştırma bulgusu, çocuk istismarına ve ihmaline maruz kalmanın çocuğu yaşam boyu etkilediğini ve ruhsal sorunlar, depresyon, stres, madde bağımlılığı, intihar girişimi ve öz yaralama gibi tıbbi, psikolojik ve davranış

bozukluklarına yol açtığını göstermektedir (Koçtürk, 2018, s.38). Çocukların sağlıklı yaşam haklarının korunması, onları mağdur olmaktan koruduğu gibi ilerde birer suçlu olmalarını da önlemektedir (Kır, 2013).

Eğitim hayatına devam eden çocukların vakitlerinin çoğunu okulda geçirdikleri düşünüldüğünde, çocuk istismarını ve ihmalini önleme ve müdahale çalışmalarında okul çalışanlarına büyük sorumluluklar düşmektedir. Okul ortamları çocuk istismarı ve ihmali için koruyucu bir faktör olabileceği gibi bazen risk faktörü de olabilmektedir. Okul yöneticileri, öğretmenler ve okul psikolojik danışmanları hem çocuğa yönelik kötü muamelenin önlenmesinde ve belirlenmesinde, hem de bu soruna müdahale etmede kritik öneme sahiptirler. Bu açıdan Milli Eğitim Bakanlığının desteği ile bütün öğretim kademelerinde eğitim gören çocuklara ve ebeveynlere yönelik zorunlu önleme eğitimlerinin verilmesi oldukça önemlidir (Koçtürk, 2018, s.44). Ayrıca öğrenciler okulda herhangi bir güvenlik problemiyle karşılaştıklarında (şiddet, taciz, zorbalık vb.) okul idarecilerinin, öğretmenlerin ve psikolojik danışmanların sürekli ulaşılabilir olması gerekmektedir. Bu ortamın sağlanabilmesi için ise öğrencilerin samimi ve doğal bir şekilde bilgilendirilmeleri, okullarda olağanüstü durumlara yönelik idareciler, öğretmenler ve öğrencilere eğitim verilmesi (Akyol, 2015) önerilmektedir.

Kır (2013)'a göre eğitim ile bazı konuların aşılanması, çocukların mağdur olmasını önlemekle beraber, mağdur olduklarında maruz kalacakları problemleri asgari düzeye indirgemeyi amaçlamaktadır. Hakları ve sorumlulukları hususunda bilinç seviyesi yüksek, sınırlarının nerede başlayıp nerede bitmesi gerektiğinin farkında olan çocuklar, kendine güven duyan bireyler olarak yetişeceklerdir. Bu noktada eğitim odaklı yapılacak programların yeni yapılandırılacak hukuki düzenlemelerle beraber yürümesi için gayret gösterilmesi gerekmektedir. Önerilen önleyici eğitimler kademeli olarak düzenlenmesinin yanında film, dizi ve posterler oluşturularak halkın sık kullandığı iletişim kanallarında yer verilmesine özen gösterilmelidir.

Gerek yönetimle ilgili hususlarda gerekse eğitim-öğretim boyutunda okulların başarıya ulaşabilmesi için okulda yapılan faaliyetler için belirli standartların yakalanması ve bu standartların geliştirilerek sürdürülebilir hale getirilmesi gerekmektedir. Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için ise etkili bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Barutçugil (2011, s.54)'e göre tarih, teknoloji, ideoloji ve

ekoloji gibi farklı disiplinlerin bileşimi olan kültür; aynı tarihten gelen, aynı dili konuşan ve belirli bir coğrafyada yaşayan kişilerin benzer semboller kullanması sonucunda oluşur. Örgüt kültürü ise örgüt çalışanları ve özellikle örgütün kurucusu, yöneticisi veya lideri tarafından zaman içerinde oluşturulan ve grubun üyeleri tarafından benimsenen inanç, sayıltı, değerler, anlamlar ve semboller sistemidir (Schein, 2004). Üye ya da çalışanların hangi tutum ve davranışlarının uygun olduğunu, neyin önemli ya da önemsiz olduğunu tanımlayan örgüt kültürü, örgütte işin yapılış biçimini ve çalışanların karşılaştıkları olaylara karşı verdikleri tepkilerdir (Pfister, 2009, s.2; Deal ve Kennedy, 1982; Sathe, 1983; Robbins, 1988; akt. Şişman, 2002). Çalışan veya üyeler, kendilerine ait değerleri, tutumlarını ve varsayımlarını örgüte taşırlarken, örgütün amaçları ile bütünleşirler ve sosyalleşerek örgüt kültürünü yeniden şekillendirirler (Akıncı Vural, 1998, s.25; Tüm ve Reyhanoğlu, 2015, s.397).

Yapılan tanımlamalardan toplumda ve örgütlerde oluşan ya da oluşturulan kültürün tek katmanlı, tek boyutlu bir yapı olmadığı, birbiri ile ilişkili çok farklı ögenin farklı boyutlarda etkileşimde bulunduğu karmaşık bir yapı olduğu bilinmektedir. Buradan hareketle okullarda risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesi hususunda oluşturulacak olan kurum kültüründe de kurumda yapılacak olan her türlü faaliyet için risk esaslı bir bakış açısı geliştirilmesi ve risklerin en iyi sonuç alınacak şekilde yönetilmesini sağlayacak bir kurum kültürünün oluşturulması gerekmektedir.

Tüm unsurların farklı boyutlardaki ilişkileri gözetilerek risk yönetimi esaslı bir kurum kültürünün oluşturulabilmesi için iç kontrol beş ana bileşen şeklinde tasarlanmıştır. Özellikle kontrol ortamı söz konusu kültürün oluşturulması için altyapı niteliğindedir. COSO modelinde kontrol ortamı; dürüstlük ve etik değerlerin benimsenmesi, yönetimin bağımsız gözetim fonksiyonunu icra ettirmesi, örgüt yapısında yetki ve sorumlulukların tespit edilmesi, kurumda nitelikli personellerin istihdamını benimseyen insan kaynakları politikaları ve personelin kontroller ile ilgili sorumluluk bilincine sahip olması gibi prensiplerden oluşturmaktadır. Kontrol ortamının oluşmasında asıl etkili olan hususlar ise kurumun kültürü, geçmişi ve yönetim felsefesidir. Etkin bir iç kontrol sistemi; dürüstlük, şeffaflık, adalet, iletişim, hesap verebilirlik ve hesap sorabilirlik gibi etik davranışların kurum çalışanlarınca içselleştirilerek oluşturulacak örgüt kültürü sayesinde sağlanabilir. Kurum çalışanları

etik kurallara uygun davranmadıkları sürece iç kontrol sisteminin sağlıklı bir şekilde işlemesinden söz edilemez.

Sosyal alanlarda yapılacak olan hiçbir düzenleme ve kural, kâğıt üzerinde yazılı olduğu gibi kuru kuruya uygulanamaz. Bu değişikliklerin uygulanacağı örgütün sosyal dokusu, kişiler arası ilişkiler, geçmiş dönemlerde yapılan uygulamalar ve buna benzer hususlardan oluşan söz konusu örgütün kültürü, bu yeni düzenlemelerin başarılı veya başarısız olmasında en büyük etkendir. Zira en ideal şekilde düşünülerek yapılan değişiklikler bile örgüt çalışanlarının olumsuz tutumları sebebiyle başarıya ulaşamayabilir. Bu anlamda çalışanlar tarafından etik kuralların benimsendiği, gerçekleştirilen iş ve hizmetlerde şeffaflığa ve hesap verebilirlik ilkesine göre hareket edilen, kurumda objektif performans kıstasları belirlenerek performans değerlendirmelerinin bu kıstaslara göre yapıldığı, görevlendirmelerin ve yetki devirlerinin liyakat ve uzmanlığa göre belirlendiği, kurum içi ve kurum dışı iletişimin etkili kullanıldığı, kaynak dağılımı ve harcamaların stratejik hedeflerdeki önceliklere göre paylaştırıldığı, hem risk odaklı yönetimi hem de risk odaklı denetimi bünyesinde toplayan iç kontrol yönetim modelinin kuruma pek çok faydası olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini engelleyebilecek tehditler, olumsuzluklar ya da hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırabilecek fırsatlar olarak tanımlanan her türlü riskin belirlenerek gerekli adımların atılması, okulun daha etkili yönetilmesi için çok önemli bir husustur. Kurumda yürütülen faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında kendi kendini izleyen, denetleyen ve düzelten bir sistem olan iç kontrol, yönetim kuramlarında belirtilen planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim (kontrol) fonksiyonları ile uyumlu olup, yönetim tarafından kullanılan etkileşimli, sistematik ve belirli standartlara göre profesyonel şekilde işletilen bir yönetim aracıdır. Bu nedenle daha nitelikli eğitim-öğretim yapılabilmesi için okullarda oluşabilecek risklerin yönetilmesi açısından iç kontrolün önemli katkıları olacağı söylenebilir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularının sonuçları ve öneriler yer almaktadır.

6.1. Sonuç

Araştırma kapsamında tespit edilen sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

1.1.1. Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre ortaöğretim okullarında (lise) oluşabilecek risklerin neler olduğu *(Risklerin belirlenmesi)* kapsamında okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda üç ana alan ve on alt alanda toplam 253 adet risk tespiti yapılmıştır. Söz konusu ana alanlar okulların "Yönetim, Eğitim-Öğretim ve Diğer" alanlardır. Okulların "Yönetim" alanında 95, "Eğitim Öğretim" alanında 94 ve diğer alanlarda 64 risk tespit edilmiştir. "Yönetim" ana alanı da üç alt alana ayrılmakta ve bu alt alanların ilki olan "Yöneticiler" alt alanı ile ilgili 42 risk, "Eğitim politikaları ve mevzuat" alt alanı ile ilgili 39 risk, "Finansal ve fiziksel mekânlar" alt alanı ile ilgili ise 14 risk tespit edilmiştir. "Eğitim-öğretim" ana alanı da üç alt alana ayrılmakta ve bu alt alanların ilki olan "Öğretmenler" alt alanı ile ilgili 41 risk, "Öğretim programları/müfredat" alt alanı ile ilgili 12 risk, "Öğrenciler ve öğrenci velileri" alt alanı ile ilgili ise 41 risk tespiti yapılmıştır. Okullarda "Diğer alanlar" olarak sınıflandırılan üçüncü ana alan da dört alt alana ayrılmakta ve bu alt alanların ilki olan "Kültürel-sosyal" alan ile ilgili 8 risk, "Temizlik ve sağlık" alt alanı ile ilgili 9 risk, "Güvenlik" alt alanı ile ilgili 22 risk, bu alanların haricinde "Diğer" alt alanında ise 25 risk tespit edilmiştir.

1.1.2. Ortaöğretim okullarında oluşabilecek risklerin sınıflandırılması neticesinde oluşan iç riskler ve dış riskler neler olduğu *(Risklerin sınıflandırılması)* kapsamında, kurumun ya da kişilerin doğrudan kontrol edebileceği olaylarla ilgili ortaya çıkan iç riskler ve kurumun ya da kişilerin kontrolü dışında gerçekleşen

olaylarla ilgili ortaya çıkan dış riskler şeklinde bir sınıflandırma yapılmıştır. Yapılan bu sınıflandırma neticesinde daha önce 3 ana alan ve 10 alt alanda toplanan risklerden, okul çalışanlarının kontrolü dışında gerçekleşen olaylarla ilgili dış riskler çıkarılmış ve geriye 3 alanda toplam 87 adet iç risk kalmış, bu risklerden de benzer olanlar birleştirilerek elde toplam 69 adet iç risk kalmıştır. Bu 69 iç risk, ölçek geliştirme sürecine tabii tutularak sadeleştirilmiş ve yapılan faktör analizi sonucunda 5 faktörde toplam 47 adet risk bulunan "Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeği" oluşturulmuştur. Bu faktörler "Yasallık ve Etik (Yönetici), Liderlik- İletişim (Yönetici), Sınıf Yönetimi ve Öğretim Süreci (Öğretmen), Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen), Güvenlik ve Sağlık" şeklinde adlandırılmıştır.

1.1.3. Ortaöğretim okullarında oluşabilecek risklerden hangileri yönetici ve öğretmenler tarafından daha önemli görüldüğü *(Risklerin değerlendirilmesi)* kapsamında, Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeğinin tüm faktörleri ve ölçeğin genel risk puanları ortalamaları orta riskli alanda yer aldığı görülmektedir. Olasılık puan ortalaması en yüksek olan faktör Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen) faktörüdür. Etki puan ortalaması en yüksek olan faktör Güvenlik ve Sağlık faktörüdür. Olasılık ve etki puanlarına göre hesaplanan risk puanı ortalaması en yüksek olan faktör ise yine Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen) faktörü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Etki ve olasılık puan ortalamaları arasındaki farkın en yüksek olduğu faktör "Güvenlik ve Sağlık", puan ortalamaları arasındaki farkın en düşük olduğu faktör ise "Liderlik- İletişim (Yönetici)" faktörüdür. Tüm faktörlerde ve ölçeğin genelinde olasılık puan ortalamalarının etki puan ortalamalarından düşük olduğu görülmektedir. Okullarda oluşabilecek risklerin okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından yapılan boyutlara göre değerlendirme sonuçları aşağıda sıralanmıştır.

a- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin Yasallık ve Etik (Yönetici) faktörü kapsamında oluşabilecek risklere ilişkin yapmış oldukları değerlendirmelerde; Yöneticilerin Yasallık ve Etik (Yönetici) faktörü altındaki "Kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek riskler belirlenerek alınacak önlemlerin alınmaması" riskinin, "Yöneticilerin denetim görevlerini aksatmaları" riskinin ve "Kurallara uymayan öğrenciler için disiplin hükümlerinin uygulanmaması" riskinin puanlarının yüksek olduğu, "Ders programı, sınav görevi, nöbet vb. konularda görevlendirmeler yapılırken bazı çalışanlara ayrıcalıklı (olumlu ya da olumsuz) davranılması" riskinin,

“Personelin özlük işlemlerinin tam ve zamanında yapılmaması” riskinin ve “Objektif performans değerlendirme kıstasları belirlenmeden kişisel algılara göre ödüllendirmelerin yapılması” riskinin puanlarının yüksek-orta riskli alanda, diğer risklerin ise düşük-orta riskli alanda yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yüksek riskli olan maddeler arasında “Yöneticilerin denetim görevlerini aksatmaları” riskinin etki puanı ile olasılık puanı arasındaki puan farkının yüksek diğer “Kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek riskler belirlenerek alınacak önlemlerin alınmaması” riskinin ve “Kurallara uymayan öğrenciler için disiplin hükümlerinin uygulanmaması” riskinin etki ve olasılık puanları birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Orta riskli olan maddeler arasında ise “Okula yapılan bağışların makbuzsuz elden alınması” riskinin ve “Kuruma gelen resmi yazıların ilgili kişiye tebligatının zamanında yapılmaması” riskinin etki puanı ile olasılık puanı arasındaki puan farkının yüksek, diğer orta risk puan aralığında bulunan “Stratejik planda kurumun vizyon, misyon ve hedeflerinin gerçekçi olarak belirlenmemesi” riskinin, “Seminer çalışmaları ile ilgili gerekli planlama ve takibin yapılmaması” riskinin, “Ders programı, sınav görevi, nöbet vb. konularda görevlendirmeler yapılırken bazı çalışanlara ayrıcalıklı (olumlu ya da olumsuz) davranılması” riskinin, “Yöneticilerin maaş ya da ek ders ücreti karşılığı girmeleri gereken derslere girmemeleri” riskinin, “Personelin özlük işlemlerinin tam ve zamanında yapılmaması” riskinin, “Objektif performans değerlendirme kıstasları belirlenmeden kişisel algılara göre ödüllendirmelerin yapılması” riskinin, “Mevzuatta olmayan görevleri yapmak istemeyen personele yöneticilerin mobbing (yıldırma-bezdirme) uygulaması” riskinin, “Yöneticilerin keyfi olarak mevzuatın dışına çıkmaları” riskinin ve “Okulda tutulması gereken belge, defter, çizelge ve formların doğru şekilde tutulmaması” riskinin etki ve olasılık puanlarının birbirine yakın ve farkın az olduğu, bu riskler arasında “Seminer çalışmaları ile ilgili gerekli planlama ve takibin yapılmaması” riskinin en düşük risk puanına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

b- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin Liderlik- İletişim (Yönetici) faktörü kapsamında oluşabilecek risklere ilişkin yapmış oldukları değerlendirmelerde; Yöneticilerin Liderlik-İletişim kategorisi altındaki “Çalışanlar arasında ideolojik, siyasal ve sendikal gruplaşmalara engel olacak ilkelerin belirlenerek

uygulanmaması" riskinin puanının yüksek, diğer risklerin puanlarının ise düşük-orta riskli alanda yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Orta riskli olan maddeler arasında ise "Yöneticilerin okul çalışanlarının düşüncelerine başvurmadan kararlar alması" riskinin, "Yöneticilerin insani ilişkilerinde nezaket kurallarına uymayarak kaba davranışlar sergilemesi" riskinin ve "Sosyal ilişkilerin yönetiminde zayıf kalan yöneticilerin kurum çalışanlarını bütünleştirici yönde motive edememesi" riskinin etki puanı ile olasılık puanı arasındaki puan farkının fazla olduğu, diğer orta risk puanına sahip; "Okul çalışanlarına gerektiği ölçüde yetki devri yapılmaması" riskinin, "Çalışanların mesleki ve kişisel gelişim faaliyetlerine katılmaları yönünde teşvik edilmemeleri" riskinin ve "Yöneticilerin bilgisayar, akıllı telefon ve benzeri teknolojik cihazları görevin gerektirdiği ölçüde kullanamaması" riskinin etki ve olasılık puanlarının birbirine yakın ve puan farkının az olduğu görülmektedir.

Bu riskler arasında "Çalışanların mesleki ve kişisel gelişim faaliyetlerine katılmaları yönünde teşvik edilmemeleri" riskinin en düşük risk puanına sahip olduğu ve "Yöneticilerin okul çalışanlarının düşüncelerine başvurmadan kararlar alması" riski hariç genel olarak tüm maddelerin etki puanları olasılık puanlarından yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

c- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin Sınıf Yönetimi ve Öğretim Süreci (Öğretmen) faktörü kapsamında oluşabilecek risklere ilişkin yapmış oldukları değerlendirmelerde; Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi ve Öğretim Süreci kategorisi altındaki "Öğrencilerin öğrenme özellikleri ve ders seviyelerinin doğru belirlenmemesi" riskinin yüksek risk puanına sahip olduğu, diğer risklerin ise düşük-orta riskli alanda yer aldığı görülmektedir.

Yüksek riskli çıkan "Öğrencilerin öğrenme özellikleri ve ders seviyelerinin doğru belirlenmemesi" riskinin etki puanı ile olasılık puanının birbirine yakın olduğu söylenebilir. Orta riskli alanda yer alan risklerin etki puanları ile olasılık puanlarının birbirine yakın olduğu, bu riskler arasında "Öğretmenlerin derslerde sesini, jest ve mimiklerini ve beden dilini gerektiğinden fazla ya da az kullanması" riskinin en düşük risk puanına sahip olduğu ve bu kategorideki tüm risklerin etki puanlarının olasılık puanlarından yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

d- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen) faktörü kapsamında oluşabilecek risklere ilişkin yapmış oldukları değerlendirmelerde; Öğretmenlerin Mesleki Gelişim ve Etik Faktörü altındaki "Öğretmenlerin aldıkları lisans ve formasyon eğitiminin niteliğinin verecekleri ders-konu için yeterli olmaması" riskinin, "Kişisel-psikolojik sorunları olan öğretmenlerin yaşadıkları sorunları sınıfa yansıtmaları" riskinin ve "Öğretmenin öğrencileri ile saygın bir ilişki geliştirememesi" riskinin puanlarının yüksek olduğu, "Öğretmenlerin ders yılı içerisinde izin ya da sağlık raporunu aşırı kullanmaları" riskinin ve "Öğretmenlerin okulda belirlenen giriş-çıkış saatlerine ve çalışma-dinlenme sürelerine uymaması" riskinin puanlarının yüksek orta riskli alanda, diğer risklerin ise düşük orta riskli alanda yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yüksek riskli olan maddeler arasında "Öğretmenlerin aldıkları lisans ve formasyon eğitiminin niteliğinin verecekleri ders-konu için yeterli olmaması" riskinin ve "Öğretmenin öğrencileri ile saygın bir ilişki geliştirememesi" riskinin etki puanı ile olasılık puanı arasındaki puan farkının fazla, yüksek puanlı diğer "Kişisel-psikolojik sorunları olan öğretmenlerin yaşadıkları sorunları sınıfa yansıtmaları" riskinin etki ve olasılık puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Orta riskli olan maddeler arasında ise "Öğretmenlerin ders yılı içerisinde izin ya da sağlık raporunu aşırı kullanmaları" riskinin puanı ile olasılık puanı arasındaki puan farkının fazla olduğu, diğer orta risk puanına sahip "Öğretmenlerin okulda belirlenen giriş-çıkış saatlerine ve çalışma-dinlenme sürelerine uymaması" riskinin, "Öğretmenlerin alanlarıyla ilgili yayımlanan yazıları takip etmemeleri" riskinin, "Öğretmenlerin alanları ile ilgili teknolojik eğitim-öğretim materyallerini etkili kullanamaması" riskinin ve "Deneyimli öğretmenlerin aday öğretmenleri yetiştirmek için yeterli zaman ayırmamaları" riskinin etki ve olasılık puanlarının birbirine yakın ve aralarında az fark olduğu görülmektedir.

Bu riskler arasında "Öğretmenlerin alanlarıyla ilgili yayımlanan yazıları takip etmemeleri" riskinin en düşük risk puanına sahip olduğu ve tüm risklerin etki puanlarının olasılık puanlarından yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

e- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin Güvenlik ve Sağlık faktörü kapsamında oluşabilecek risklere ilişkin yapmış oldukları değerlendirmelerde; Güvenlik ve Sağlık faktörü altındaki "Okulda ve yakın çevresinde kırık pencere ve

kapı, korkuluksuz balkon ve merdiven, kapısız asansör boşluğu, fosseptik çukur ve benzeri tehlikelerin olması" riskinin, "Okulda ve pansiyonlarda öğrencilerin istismara uğramamaları yönünde gerekli önlemlerinin alınmaması" riskinin ve "Okulda verilen öğrenci yemeklerinin denetimlerinin yapılmaması" riskinin puanının yüksek olduğu, "Öğrenci oyun alanlarındaki oyun araçlarının (kale, pota, kaydırak vs.) düzenli bakımlarının yapılmaması" riskinin, "Okulun ısıtma ve soğutma sistemlerinin sağlıklı çalışmaması" riskinin, "Okuldaki elektrik ve doğalgaz tesisatlarının bakım-onarımlarının düzenli yapılmaması" riskinin, "Acil durum eylem planları hazırlanarak doğal afet tatbikatlarının belirli periyotlarla yapılmaması" riskinin, "Okul dışı mekânlara yapılan gezilerde gerekli önlemlerin alınmaması" riskinin ve "Okul binası ve eklentilerinin sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı gerekli koruyucu güvenlik tedbirlerin alınmaması" riskinin puanının yüksek orta riskli alanda, diğer "Okulun temizlik, ısınma ve benzeri alanlarında öğrencilerin çalıştırılması" riskinin ise düşük riskli alanda yer aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yüksek riskli olan maddeler arasında "Okulda ve pansiyonlarda öğrencilerin istismara uğramamaları yönünde gerekli önlemlerinin alınmaması" riskinin ve "Okulda verilen öğrenci yemeklerinin denetimlerinin yapılmaması" riskinin etki puanı ile olasılık puanı arasındaki puan farkının fazla olduğu, yüksek puanlı diğer "Okulda ve yakın çevresinde kırık pencere ve kapı, korkuluksuz balkon ve merdiven, kapısız asansör boşluğu, fosseptik çukur ve benzeri tehlikelerin olması" riskinin ise etki ve olasılık puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Orta riskli olan maddeler arasında "Okuldaki elektrik ve doğalgaz tesisatlarının bakım-onarımlarının düzenli yapılmaması" riskinin, "Acil durum eylem planları hazırlanarak doğal afet tatbikatlarının belirli periyotlarla yapılmaması" riskinin ve "Okul binası ve eklentilerinin sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı gerekli koruyucu güvenlik tedbirlerin alınmaması" riskinin etki puanı ile olasılık puanı arasındaki puan farkının fazla olduğu, diğer orta risk puanına sahip; "Öğrenci oyun alanlarındaki oyun araçlarının (kale, pota, kaydırak vs.) düzenli bakımlarının yapılmaması" riskinin, "Okulun ısıtma ve soğutma sistemlerinin sağlıklı çalışmaması" riskinin ve "Okul dışı mekânlara yapılan gezilerde gerekli önlemlerin alınmaması" riskinin etki ve olasılık puanlarının birbirine yakın ve aralarındaki puan farkının az olduğu görülmektedir.

Bu riskler arasında "Okulun temizlik, ısınma ve benzeri alanlarında öğrencilerin çalıştırılması" riskinin en düşük risk puanına sahip olduğu ve bu kategorideki tüm risklerin de etki puanlarının olasılık puanlarından yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1.1.4. Önem düzeyi yüksek olarak değerlendirilen riskler için alınabilecek önlemlere (kontrol) ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin neler olduğu *(Kontrol yöntemleri)* kapsamında;

a- Yasallık ve Etik (Yönetici) Faktörü altındaki "Kurallara uymayan öğrenciler için disiplin hükümlerinin uygulanmaması" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğu hususunda katılımcılar; okul kurallarının iyi duyurulması ve açıklanması ile idareci ve öğretmenlerin ortak, kararlı ve adaletli tavırlar sergilemesi üzerinde daha fazla durmaktadırlar. Disiplin cezalarının yaptırım gücünün ve caydırıcılığının artırılması gerektiğini de vurgulayan katılımcıların görüşlerine göre, disiplin kurallarının öğrenci ayırt etmeden her öğrenciye eşit şekilde uygulanması ve öğrencilerin boş zamanlarını dolduracak projeler, sosyal etkinlikler ve toplum hizmeti çalışmalarına yönlendirilmeleri ile bu risk büyük ölçüde kontrol altına alınabilir. Bu görüşlerin yanında etkin rehberlik çalışmaları ile öğrencileri disiplin suçuna yönelten etkenler tespit edilerek ortadan kaldırılması gerektiği görüşleri de öneriler arasındadır. Bazı katılımcılar her olumsuz davranışa disiplin cezası verilmemesi gerektiğini, ufak disiplinsiz davranışların görmezden gelinebileceğini önerirken bazı katılımcılar yasal hükümlerin tavizsiz uygulanması gerektiğini aksi takdirde riskin daha da artacağını savunmaktadırlar.

b- Yasallık ve Etik (Yönetici) Faktörü altındaki "Yöneticilerin denetim görevlerini aksatmaları" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğu hususunda katılımcılar tarafından ifade edilen görüşler arasında sık olarak üzerinde durulan husus yöneticiliğe atanacak kişilerin liyakat esasına göre atanmasıdır. Yöneticilerin, çalışanlarla sağlıklı iletişim kurarak adaletli, eşit ve tutarlı davranması gerektiğini de vurgulayan katılımcıların görüşlerine göre, yöneticilere ve çalışanlara okulda yapılması gereken denetimler ile ilgili bilinçlendirici eğitimler verilmesi bu riskin oluşmasını önleyebilir. Bu görüşlerin yanında yöneticilerin belirli aralıklarla denetlenmesi, rehberlik esaslı ve geliştirici yönde yapılması gereken denetimlerin online bir sistem ile üst makamlara bildirilmesi hususları da ön plana çıkmaktadır.

c- Yasallık ve Etik (Yönetici) Faktörü altındaki "Kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek riskler belirlenerek alınacak önlemlerin alınmaması" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğu hususunda katılımcılar tarafından ifade edilen görüşler arasında en sık üzerinde durulan husus yöneticilerin liyakat esasına göre aktif, disiplinli, gelişime açık ve vizyon sahibi kişiler arasından seçilmesidir. Risklerin neler olduğu ve bu risklere karşı neler yapılabileceği hususunda personel ile planlama yapılması gerektiğini de vurgulayan katılımcıların görüşlerine göre, personele sürekli bilgilendirme ve hatırlatmalar yapılarak eğitimler verilmesi ile bu risk büyük ölçüde kontrol altına alınabilir. Bu görüşlerin yanında ulaşılamayan hedefler için oluşabilecek risklerin tekrar gözden geçirilmesi ve yeni önlemler alınması hususları da ön plana çıkmaktadır.

d- Liderlik - İletişim (Yönetici) Faktörü altındaki "Çalışanlar arasında ideolojik, siyasal ve sendikal gruplaşmalara engel olacak ilkelerin belirlenerek uygulanmaması" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğu ile ilgili katılımcılar tarafından ifade edilen görüşler arasında en fazla üzerinde durulan husus siyasi görüşü ve ideolojik bakış açısı ne olursa olsun tüm çalışanların eğitim kurumlarında ayrıştırıcı tavır ve söylemlerden kaçınmasıdır. Kurum genelinde etkili iletişim kurularak hoşgörülü bir kurum kültürü oluşturulması gerektiğini de vurgulayan katılımcıların görüşlerine göre, idarecilerin çalışanlara ve olaylara önyargısız, tarafsız ve adil yaklaşması ile bu risk büyük ölçüde oluşmadan önlenebilecektir. Bu görüşlerin yanında okulda tüm çalışanları içine alan aidiyet duygusunu artırıcı, iletişimi güçlendirici sosyal etkinlikler düzenlenmesi ve yönetimsel konularda çalışanların görüşlerinin alınarak yapılması hususları da belirtilmiştir. Az sayıdaki bazı katılımcılar ise okulda siyasi ve sendikal faaliyetlere izin verilmemesi gerektiğini savunmaktadırlar.

e- Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen) Faktörü altındaki "Öğretmenlerin aldıkları lisans ve formasyon eğitiminin niteliğinin verecekleri ders-konu için yeterli olmaması" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğu ile ilgili katılımcıların görüşleri arasında sık olarak belirtilen hususlardan biri MEB ile YÖK işbirliği yaparak üniversitelerin verdiği eğitimlerin gözden geçirilmesi ve güncellenmesi ile Bakanlık tarafından farklı branşlardan atama yapılmamasıdır. Öğretmenlerin performanslarının belirli aralıklarla ölçülerek eğitim ihtiyacı olanların

belirlenmesi gerektiğini belirten katılımcıların görüşlerine göre, merkezi, yerel ve uzaktan hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılması ve meslektaşlar arasında mentörlük sistemi oluşturularak birbirlerini ve kendilerini geliştirmeleri sağlanması ile bu riskle daha etkin şekilde mücadele edilebilir. Bu görüşlerin yanında eğitim sisteminde yapılacak olan değişikliklerin ani değil uzun vadeli planlamayla yapılması ve okulda yapılacak olan yıllık ve günlük plan takipleri ile hazırlıklı derse girilip girilmediğinin denetlenmesi gibi önlemler de önerilmiştir. Bazı katılımcılar ise verilen eğitimlere rağmen yeterlik sağlayamayan öğretmenlerin idari evrak işlerinde görevlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

f- Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen) Faktörü altındaki "Kişisel-psikolojik sorunları olan öğretmenlerin yaşadıkları sorunları sınıfa yansıtmaları" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğu ile ilgili katılımcıların görüşleri arasında en fazla üzerinde durulan husus sorunları olan öğretmenin profesyonel yardım alması için bir uzmana yönlendirilmesi şeklindedir. Okulda öğretmenler için stresle ve kişisel problemleriyle mücadele edebilecek sıcak ve etkileşimli sosyal, sportif ve kültürel programlar organize edilmesinin bu riski önleyici bir etkisinin olacağını vurgulayan katılımcıların görüşlerine göre, diğer öğretmenlerin ya da idarecilerin sorunu olan öğretmene psikolojik destek sağlaması ve sorunu ortadan kaldırmaya gayret göstermesi ile bu risk azaltılabilir. Ayrıca ciddi sorunları olan öğretmenlerin derse girmelerinin engellenerek görevi ve görev yeri değiştirilmesi ya da malulen emekliye sevk edilmesi de katılımcıların önerdiği önlemler arasındadır.

g- Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen) Faktörü altındaki "Öğretmenin öğrencileri ile saygın bir ilişki geliştirememesi" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğu ile ilgili katılımcıların görüşleri arasında sıklıkla vurgulanan husus okulda öğretmen öğrenci ilişkilerinin nasıl olması gerektiği hususunda ilkeler belirlenerek disiplinden taviz verilmeden uygulanmasıdır. İletişim ve sınıf yönetimi konusunda eğitimler düzenlenmesi ve derslerde çeşitli etkinlikler yapılması gerektiğini de belirten katılımcıların görüşlerine göre, öğretmenin sınıf içinde öğrencileri küçük düşürecek davranış ve sözlerden kaçınarak ayrımcılık yapmaması ve sorunlu olan öğrenciler ile birebir ilgilenilmesi ile bu riskin olumsuz etkileri azaltılabilir. Bu görüşlerin yanında idarecilerin tüm öğretmenlerin ve öğrencilerin tavır ve tutumlarına yönelik bilinçli bir gözlemci olarak denetimler

yapması gerektiği ve aykırı davranan öğrencilere disiplin yaptırımlarının uygulanması gerektiği de savunulmuştur.

h- Güvenlik ve Sağlık Faktörü altındaki "Okulda ve yakın çevresinde kırık pencere ve kapı, korkuluksuz balkon ve merdiven, kapısız asansör boşluğu, fosseptik çukur ve benzeri tehlikelerin olması" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğu ile ilgili katılımcılar tarafından ifade edilen görüşler arasında sık olarak vurgulanan husus İş Sağlığı ve Güvenliği ile ilgili ilke ve standartlarına uyulması şeklindedir. Yeterli işaret levhaları kullanılarak tehlikeyi bildiren önlemler alınması gerektiğini vurgulayan katılımcıların görüşlerine göre, öğrencilere okul eşyalarının kullanılması ve korunması ile ilgili eğitimler verilerek bu riskle mücadele edilebilir. Ayrıca okul güvenlik ekipleri oluşturulup sürekli denetimler ve kontroller yapılarak sorunların tespitinin erken yapılması da alınacak önlemler arasındadır. Bazı katılımcılar da okul eşyalarını kasıtlı olarak kötü kullanan ve kıranlardan bedelinin alınması ve disiplin işlemleri uygulanması gerektiğini aksi takdirde bu riskin oluşma ihtimalinin artacağını savunmaktadırlar.

i- Güvenlik ve Sağlık Faktörü altındaki "Okulda ve pansiyonlarda öğrencilerin istismara uğramamaları yönünde gerekli önlemlerinin alınmaması" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğu ile ilgili katılımcıların görüşleri arasında sıklıkla üzerinde durulan husus tüm öğretmen ve öğrencilere istismar ile ilgili farkındalık eğitimler verilmesi ve risk oluşturabilecek ortam ve mekânların ortadan kaldırılmasıdır. Okulda ve pansiyonda talimatnamelerinin tam uygulanması gerektiğini belirten katılımcıların görüşlerine göre, binalara kamera sistemi kurularak güvenlik takibinin yapılması ve istismar cezalarının caydırıcı etkisinin artırılarak istismarı yapanlara en ağır şekliyle uygulanması bu riske karşı alınacak önlemlerdendir. Bu görüşlerin yanında istismar ihtimali olan görevlere şüpheli davranışları olan ve bu konularda hakkında daha önce işlem yapılmış çalışanların görevlendirilmemesi gerektiği ve öğrencilere ahlaki ve manevi değerler konusunda rehberlik yapılması öneriler arasındadır. Bazı katılımcılar ise istismar cezalarının caydırıcı etkisinin artırılarak istismarı yapanlara bu cezaların en ağır şekliyle uygulanması gerektiğini dile getirmiştir.

j- Güvenlik ve Sağlık Faktörü altındaki "Okulda verilen öğrenci yemeklerinin denetimlerinin yapılmaması" riskinin nasıl yönetilebileceği, bu riske karşı alınabilecek önlemlerin neler olduğu ile ilgili katılımcıların görüşleri arasında

sık olarak vurgulanan hususlar yemek malzemesi alımlarının bir ekiple güvenilir yerlerden yapılması ve çalışanlara insan sağlığı, gıda denetimleri ve hijyen konularında eğitimler verilmesidir. Ayrıca gıdaların son kulanım tarihlerine ve ürün saklama koşullarına dikkat edilmesi gerektiğini de vurgulayan katılımcıların görüşlerine göre günlük yemek numunelerinin alınarak mevzuatta belirtilen sürelere göre saklanması ile zehirlenmelere karşı önlem alınacak, öğrencilerden yemekler ile ilgili geri bildirimler alınarak sevilmeyen yemekler yerine sevilen yemeklerin hazırlanması ile de israfın önüne geçilecektir.

6.2. Öneriler

Bu bölümde elde edilen bulgular ve sonuçlara göre konunun uygulayıcılarına ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

6.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da iç kontrol sistemi bir bütün olarak kurulmalı ve işletilmelidir. Sistemin bileşenlerinden biri veya bir kaçının eksik olması hedeflere ulaşılmasında engel teşkil edeceğinden, bileşenler bir puzzle'ın parçaları gibi birbirini tamamlayan unsurlar olarak düşünülmeli ve iç kontrolün tüm bileşenleri ve standartları bir eylem planına göre sürece yayılarak eksiksiz şekilde oluşturulmalıdır.

- İç kontrole göre tespit edilen risklerle mücadele için ön koşul iç kontrolün ilk bileşeni olan "Kontrol Ortamı" na ait "Etik Değerler ve Dürüstlük, Misyon, Organizasyon Yapısı ve Görevler, Personelin Yeterliliği ve Performansı, Yetki devri" standartlarının kurumda doğru ve sağlıklı şekilde oluşturulmasıdır. Çünkü "Kontrol Ortamı" bileşeni, kurum çalışanlarının iç kontrole uygun şekilde risklerle mücadele edebilmeleri için bilinç ve farkındalık oluşmasını sağlayarak, iç kontrolün diğer bileşenlerine ortam ve zemin oluşturmaktadır. Aksi takdirde kontrol ortamı bileşeninde bir aksama olursa risklerle mücadele için diğer bileşenler de sağlıklı olarak yürütülemeyecektir.

- Kontrol ortamı bileşeninin sağlıklı bir şekilde oluşturulması için öncelikle eğitim kurumlarına uygun bir yönetim felsefesi belirlenmeli ve buna uygun politikalar geliştirilmelidir. Devamında etik değerlerle ilgili daha önce çıkarılan genel ve özel nitelikteki düzenlemeler bir araya getirilerek çalışanlara gerekli

eğitimler verilmeli, örgüt şemaları ve organizasyon yapıları olmayan kurumlar için oluşturulmalı, olanlar güncellemelidir. Yönetimde katılımcı yaklaşımı benimseyen bir anlayışla hareket edilmeli, yetki ve sorumluluklar tanımlanarak gereken yetki devirleri yapılmalı, kurumda liyakate dayalı istihdam ve görevlendirme ilkesi benimsenerek, çalışanların niteliğini artırıcı faaliyetler planlanmalı ve sürekli gelişim hedeflenmelidir.

- Eğitim kurumları hedef ve amaçlarına yönelik riskleri her yıl sistemli bir şekilde belirlemeli, bu riskler önem düzeyine göre sınıflandırılmalı, zaman zaman gözden geçirilmeli ve risklere karşı alınabilecek tedbirler için eylem planı yapılmalıdır.

- Eğitim kurumlarında risklere karşı alınacak kontrol faaliyetlerinin etkinliğini artırmak amacıyla politika ve prosedürler belirlenmeli, şeffaf ve hesap verilebilir olmalı, kurumda çalışanlara yönelik performans değerlendirmesi ve görev tanımları yapılmalı, görevler ayrılığı ilkesine uygun hareket edilmelidir.

- İç kontrolün bilgi ve iletişim bileşeninin sağlanabilmesi için de eğitim kurumlarında dikey ve yatay iletişim kanalları oluşturulmalı, oluşturulan bilgilerin doğru, zamanında ve güvenilir şekilde raporlanması sağlanmalı, ilgililerin yetkisine uygun olan bilgilere erişim sağlanmalıdır.

- İç kontrolün izleme bileşeninin etkin bir şekilde işletilebilmesi için ise eğitim kurumundaki faaliyetler düzenli ve sistematik bir şekilde gözlenmeli, gözlem sonuçlarına göre raporlama ve değerlendirme yapılmalı, bağımsız bir iç denetim birimi kurularak işletilmeli, iç kontrolün sağlıklı bir şekilde işlemesi için de iç denetim raporlarında sunulan öneriler yönetim tarafından dikkate alınmalıdır.

- Yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin okullarda oluşabilecek riskli durumlara karşı gerekli tedbirlerin alınması hususunda sürekli iletişim halinde olmaları sağlanmalıdır.

- Kurumun stratejik planları hazırlanırken kopyala yapıştır yöntemi ile başka kurumlar tarafından hazırlanan vizyon, misyon ve hedefler kullanılmamalı, kurumun gerçekten olmak istediği yeri ve hedeflerini yansıtan gerçekçi planlar hazırlanmalıdır.

- Yöneticiler tarafından çağdaş denetim ilkeleri benimsenerek öğretmen ve çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri şekilde rehberlik esaslı denetimler yapılmalıdır.
- Okulda yapılan her türlü görev paylaşımlarında çalışanlara karşı tarafsız ve adaletli davranılmalıdır.
- Okullarda yapılan seminer çalışmalarının daha verimli hale getirilebilmesi için gerekli planlama ve takip yapılmalıdır.
- Yönetici ve öğretmenler görevleri gereği girdikleri derslerde, ders sürelerine ve derslerin verimli şekilde işlenmesine özen göstermelidirler.
- Okul çalışanlarına yönelik objektif performans değerlendirme kıstasları belirlenmeli ve ödüllendirmeler bu kıstaslara göre adaletli şekilde yapılmalıdır.
- Okula yapılan bağışlar makbuzsuz elden alınmamalı, banka hesabına yatırılarak dekontu dosyalanmalıdır.
- Mevzuatta olmayan görevleri yapmak istemeyen personele mobbing uygulanmadan, faaliyetler gönüllülük esasına göre yürütülmeye gayret gösterilmelidir.
- Personelin özlük işlemlerinin aksatılmadan tam ve zamanında yapılmasına özen gösterilmeli, kuruma gelen resmi yazıların ilgili kişilere tebligatı zamanında yapılmalıdır.
- Yöneticiler mevzuata uygun hareket etmeli ve keyfi olarak mevzuatın dışına çıkmamalıdır.
- Okulda tutulması gereken belge, defter, çizelge ve formlar usulüne uygun ve doğru şekilde tutulmalıdır.
- Okulla ilgili alınacak kararlar öncesinde okul çalışanları ile istişare edilmelidir.
- Okulda çalışanların görevlerine uygun yetki devirleri yapılarak işlerin daha hızlı bir şekilde yerine getirilmesi sağlanmalıdır.
- Tüm çalışanlar insani ilişkilerde nezaket kurallarına uygun ve karşılıklı hoşgörü ile hareket etmelidirler.

- Kurumda sürekli gelişim ilkesi benimsenmeli ve çalışanların mesleki ve kişisel gelişim faaliyetlerine katılmaları için istek ve gayretlerini artırıcı teşvikler yapılarak hizmet sunum kalitesi arttırılmalıdır.

- Yöneticiler kurumda sosyal ilişkilerin yönetimine dikkat etmeli ve çalışanları sürekli bütünleştirici yönde motive etmelidirler.

- Yöneticiler ve öğretmenler bilgisayar, akıllı telefon ve benzeri teknolojik cihazları en az görevin gerektirdiği ölçüde kullanabilmelidirler.

- Okul çalışanları arasında ideolojik, siyasal ve sendikal gruplaşmalara engel olacak ilkeler belirlenmelidir. Çalışanların özlük haklarının elde edilmesi, korunması ve diğer temel kazanımlar için kurulmuş olan sendikaların yöneticileri ve üyeleri, ideolojik ayrımcılık ve kayırmacılık yapmadan, siyasileşmeden faaliyetlerini devam ettirmeli, çatışma dili yerine uzlaşı dilini kullanmalı, öğretmenlerin motivasyonlarını ve performanslarını olumsuz etkilememeli, diğer sendikalara üye olan kişileri ötekileştirmemeli, sendika çeşitliliğini demokrasinin bir zenginliği olarak algılamalıdırlar.

- Okul disiplin kuralları uygun ve uygulanabilir olmalı, süreklilik gösteren olumsuz öğrenci davranışları tespit edilerek öğrencilere ve öğrenci velilerine bilgilendirme yapılmalı ve ayrıca disiplin kurallarının uygulanması ile ilgili önceden alınan kararlar doğrultusunda tüm yönetici ve öğretmenler ortak tutum sergilemelidir.

- Okul rehberlik servislerinin önleyici rehberlik çalışmaları hususunda aktif çalışarak risk altındaki öğrencilerin tespit ve takip işlemlerini aksatmadan yapmalı, her öğrenci ilgi, yetenek ve eğilimine göre kültürel, sosyal ve sportif çalışmalara yönlendirilmelidir.

- Öğretmenlik mesleği teori ve pratiği dengede tutması gereken bir meslek olması nedeniyle öğretmenler sadece en iyi bilgileri aktaran bireyler olarak görülmemeli, aynı zamanda davranışları ve yaşamları ile de topluma örnek olmalıdırlar.

- Öğretmenler jest, mimik ve beden dili gibi sözsüz iletişim becerileri vasıtasıyla öğrenciler ile karşılıklı etkileşim sağlamalı ve yapılan eğitim-öğretimin etkililiğini artırmalıdırlar.

- Derslerde yapılan etkinliklerde her öğrenciye öğrendiklerini paylaşması için yeterli süre ve fırsat verilmelidir.

- Öğretmenler tarafından daha etkili eğitim yapılabilmesi için sınıftaki öğrencileri olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek öğrenciler doğru tespit edilmelidir.

- Öğrencilerin öğrenme özellikleri ve ders seviyeleri doğru belirlenerek sene başında her ders ve sınıf için planlama yapılmalı ve müfredattaki konular bu planlamaya uygun olarak yürütülmelidir.

- Öğretmenler tarafından öğrencilerin üst düzey düşünme becerilerini sergileyebileceği etkinlikler tasarlanmalı, dersler modern öğretim yöntem ve teknikleri kullanılarak öğrenciyi merkeze alacak şekilde işlenmelidir.

- Öğretmenler ile öğrenciler arasında iletişim ve etkileşimin daha etkili sağlanabilmesi için öğretmenler sabit bir konumda değil, sürekli hareket halinde olmalı, ayrıca öğretmenler pozitif, sabırlı, demokrat, sevecen, destekçi ve güler yüzlü olmalıdırlar.

- Öğretmenler alanları ile ilgili teknolojik eğitim-öğretim materyallerini etkili kullanabilmeleri için gereken eğitimleri almalıdırlar.

- Öğretmenin iletişim biçimi, sözleri ve davranışları öğrencilerin davranışlarını doğrudan etkilediği için karakteri ve kişilik özellikleri sağlıklı olmayan, iletişim becerileri yetersiz, sportif, sanatsal ve kültürel faaliyetlerden uzak, bilimsel çalışma mantığını benimsememiş, psikolojik olarak sorunlu kişiler öğretmen olarak görevlendirilmemelidir.

- Deneyimli öğretmenler, aday öğretmenlerin yetiştirilmesinde deneyimlerini paylaşacak yeterli zamanı ayırmalıdırlar.

- Kişisel-psikolojik sorunları olan öğretmenlerden tedavi olması gerekenler doktora yönlendirilerek, bu sorunlarını sınıfa ve öğrencilere yansıtmaları engellenmelidir.

- Okullarda sadece akademik başarı puanına odaklı soru ve test eğitimleri değil hem akademik hem de hayat becerilerini artırıcı ve aynı zamanda her türlü şiddet ve ihmali azaltıcı sosyal, sportif ve kültürel aktivitelere yer verilmelidir.

- Okulda ve civarında bulunan riskli alanlar belirli aralıklarla kontrol edilmelidir.

- Okullarda çalışanlara ve öğrencilere riskli durumların tespiti, bildirilmesi ve alınacak önlemlerle ilgili farkındalık eğitimleri verilmelidir.

- İyi bir risk yönetimi, riskler oluştuktan sonra müdahale ederek değil, riskler oluşmadan önlemeye çalışmak ilkesinden hareketle okullarda hızlı ve doğru karar verebilme yetisine sahip okul çalışanlarından kriz ve acil durum müdahale ekibi oluşturulmalıdır.

- Okul güvenliğinin sağlaması hususunda görev ve sorumlulukların yer aldığı yazılı okul güvenlik prosedürleri ve politikaları oluşturulmalıdır.

- Okulda gerçekleşebilecek risklere karşı güvenliği sağlayabilmek için okullar ile diğer kurumlar (Emniyet, Jandarma, Belediye, AFAD, İtfaiye, Sağlık kuruluşları vb.) arasında koordinasyon ve işbirliği kurulması ve tüm paydaşların üzerlerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirip getirmedikleri denetlenmelidir.

- Okulda öğrencileri ve çalışanları tedirgin etmeyecek şekilde giriş çıkışların; kamera, güvenlik görevlisi vs. ile kontrolleri sağlanarak gerekli güvenlik önlemleri alınmalıdır.

- Gerekli önlemler ve izinler alınmadan okul dışı mekânlara gezi yapılmamalıdır.

- Okulun temizlik, ısınma ve benzeri alanlarında uzman personel istihdam edilmeli, bu alanlarda öğrenciler çalıştırılmamalıdır.

- Okullarda çocuğa yönelik istismar, kötü muamele ve ihmal konusunda eğitimler düzenlenerek farkındalık ve bilinç düzeyi artırılmalıdır.

- Okullarda; güvenlik, şiddet, taciz vb. fiziksel ve psikolojik riskli durumların vakit kaybetmeden bildirilebilmesi için okul yöneticileri ve tüm öğretmenlerin öğrenciler tarafından ulaşılabilir olacağı iletişim ortamı sağlanmalıdır.

- Okulların doğal afetler ve olağan üstü durumlara karşı hazır halde bulundurulması için riskli alanlar tespit edilerek bir risk havuzu oluşturulmalı ve bu risklere karşı alınacak önlemler ile ilgili planlar ve tatbikatlar yapılmalıdır.

- Okullarda görevlendirilen nöbetçi öğretmenlerin, oluşabilecek risklere ilişkin görev ve yetkileri net olarak belirtilerek, nöbetler daha etkin hale getirilmelidir.

- Risklere karşı alınan tedbirler ve uygulamalarla ilgili iyi örnekler teşvik edilmeli, diğer okullarla paylaşılmalı, yaygınlaştırılmalı ve geliştirilmelidir.

6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Eğitim kurumlarında oluşabilecek riskler, nicel ve nitel araştırmalar ile çalışma grubu farklı kademe eğitim yöneticilerinin, öğretmenlerin, velilerin ve öğrencilerin görüşlerine göre çeşitlendirilip, genişletilerek daha detaylı ele alınabilir.
- Okullarda oluşabilecek risklerin nedenleri ve bu risklerin toplumsal, fiziksel ve psikolojik boyutları üzerine akademik çalışmalar yapılabilir.
- Aynı çalışma, başka yöntemler ve başka ölçekler kullanılarak tekrar edilebilir veya geliştirilebilir.

KAYNAKLAR

Abraham, J. M. (1999). Identifying and managing risk. *New Directions For Higher Education,* 107, Fall.

Acar, E. (2007). *Yarı resmi bir örgütte stratejik planlama uygulaması: Aydın Ticaret Odası örneği.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ACFE, (2010). Association of Certified Fraud Examiners. *Fraud-related internal controls.* http://www.acfe.com/uploadedFiles/Shared_Content /Products/Self-Study_CPE/Fraud-Related-Internal-Controls-Chapter-Excerpt-2010.pdf, Erişim Tarihi: 24.12.2017

Acındı, A. (2007). *İşletmelerde iç kontrol sisteminin etkinliğinin ölçülmesi.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Açıkalın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2011). *Bir insan olarak okul müdürü.* Ankara: Pegem Akademi.

Açıkalın, A. (1995). *Toplumsal kurumsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği.* Ankara: Personel Geliştirme Merkezi. Yayın No: 10.

Agbejule, A. & Jokipii, A. (2009). Strategy, control activities, monitoring and effectiveness. *Managerial Auditing Journal,* 24(6), 500-522.

Akça, A. (2008). *Bankalarda iç denetim sistemi ve Türkiye'deki uygulamalar.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Akçakanat, Ö. (2011). *Devlet muhasebe sistemi alanında yaşanan gelişmelerin ülke deneyimleri açısından değerlendirilmesi.* Yayımlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.

Akçıl, M. (2007). *Kamu mali yönetiminde iç kontrol sistemi*. http://icdenetim.blogcu.com/kamu-mali-yonetiminde-ic-kontrol-sistemi-mustafa-akcil-gumruk/2771613, Erişim Tarihi: 04.11.2017

Akıncı Vural, Z. B. (1988). *Kurum kültürü.* İstanbul: İletişim Yayınları

Akpınar, B. ve Köksalan, B. (2010). Olağanüstü haller ve okul. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 13(1), 151-158.

Aktan C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *ÇEİS-Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Çimento İşveren Dergisi,* 22(4), 4-21.

Akyol, E. Y. (2015). Okul güvenliği ile ilgili yapılan çalışmaların incelemesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi,* 13(1), 1-12. http://dergipark.gov.tr/download/article-file/256137. Erişim Tarihi: 04.08.2018

Akyüz, Y. (2010). *Türk eğitim tarihi MÖ 1000-MS 2010*. (18. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Alberts, C. J. & Dorofee, A. J. (2009). *A framework for categorizing key drivers of risk* (No. CMU/SEI-2009-TR-007) Pittsburgh, PA: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University. http://repository.cmu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1045&context=sei, Erişim tarihi: 08.01.2018

Aldridge, C. & Colbert, J. L. (1994). Management's report on ınternal control and the accountant's response. *Managerial Auditing Journal,* 9(7), 21-28.

Alkan, C. (2000). *Bilimsel, ulusal ve evrensel boyutlu öğretmenlik mesleği, türkiye almanya ve kıbrıs' ta öğretmen yetiştirme.* Ankara: CBT Yayınları.

Allison, M. & Kaye, J. (2005). *Strategic planning for nonprofit organizations: a practical guide and workbook.* (2nd Edition). New Jersey, Usa: Hoboken Wiley.

Alptürk, E. (2008). *Finans, muhasebe ve vergi boyutlarında iç denetim rehberi.* Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları.

Altınkurt, Y. (2010). Milli eğitim müdürlüğü çalışanları ve okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi,* 10 (4), 1927-1968.

Altıntaş, M. A. (2018). *Bankacılıkta risk ve sermaye yönetimi,* https://books.google.com.tr/books?id=vxssdwaaqbaj&pg=pa15&lpg=pa15&dq=risk,+belirsizli%c4%9fin+%c3%b6l%c3%a7%c3%bcs%c3%bcd%c3%bcr.+%e2%80%a2+belirsizlik+yoksa+risk+de+yoktur.&source=bl&ots=nmımnoc3bd&sig=dvydjztn4i5jp4t6tzqp_szaydc&hl=tr&sa=x&ved=0ahukewic2dekpaxaahxıhpokhe0ecyoq6aeımjab#v=onepage&q&f=false, Erişim tarihi: 13.03.2018

Arcagök, M. S. (2005). Yeni mali yönetim ve kontrol sisteminde harcama öncesi kontrol. *20. Maliye Sempozyumu: Türkiye'de Yeniden Mali Yapılanma.* Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 23-27

Arens, A. A., Randal J. E. & Beasley, M. S. (2012). *Auditing and assurance services.* (14th ed.). United States America: Pearson Prentice Hall.

Arı, E. ve Demir, M. K. (2013). İlköğretim bölümü öğretmen adaylarının kitap okuma alışkanlıklarının değerlendirilmesi. *Ana Dili Eğitimi Dergisi,* 1(1), 116-128.

Arman, T. T. (1997). *Risk analizine giriş.* İstanbul: Alfa Yay.

Arslan, G. ve Küçüker, E. (2016). Planning activities of school principals and problems encountered in strategic planning. *Kastamonu Education Journal,* 24(2), 839-856.

Arslan, I. (2008). *Kurumsal risk yönetimi.* Uzmanlık Tezi, Maliye Bakanlığı, Ankara.

Aslan, B. (2010). Bir yönetim fonksiyonu olarak iç denetim. *Sayıştay Dergisi,* 77, 63-86. Nisan-Haziran.

Aslan, M. (2014). *Türkiye'deki devlet üniversitelerinin sağlık, kültür ve spor dairesi başkanlıklarının stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesi,* Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.

Aslantürk, E. ve Saraçaloğlu, A. S. (2010). Sınıf öğretmenlerinin ve sınıf öğretmeni adaylarının okuma ilgi ve alışkanlıklarının karşılaştırılması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 11(1), 155-176.

Aven, T. (2010). *Misconceptions of risk.* West Sussex: Jonh Wiley and Sons Ltd.

Aydın, İ. (2009). Eğitim denetiminde değişim ihtiyacı ve yeni paradigmalar. *I. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, (221-224).* Temsen: Ankara.

Aydın, İ. (2011). *Öğretmenlik meslek etiği.* http://inayetaydin.blogspot.com /2011/09/ogretmenlik-meslek-etigi.html. Erişim Tarihi: 02.06.2019.

Aydın, İ. (2013). *Öğretimde denetim* (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Aydın, M. (1993). *Çağdaş eğitim denetimi* (3. Baskı). Ankara: Pegem.

Azaltun, M. (1999). *Otel işletmelerinde iç kontrol.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Baki A. ve Gökçek T. (2012). Karma yöntem araştırmalarına genel bir bakış. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Electronic Journal of Social Sciences,* 11(42), 1-21. ISSN:1304-0278 http://dergipark.gov.tr/download/article-file/70397. Erişim Tarihi: 04.08.2018

Bakioğlu, A. ve Tokmak N. (2009). Öğretmenlerin değer yargılarının eğitim süreçlerine etkisinin incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,* 30, 65-83. http://dergipark.gov.tr/download/article-file/1857. Erişim Tarihi: 06.08.2018

Bakkal, H., Tunç, İ. ve Kasımoğlu, A. (2016). *İç kontrol ve kurumsal risk yönetimi.* İstanbul: İdeal Kültür&Yayıncılık. ISBN: 9786055729509

Bakkaloğlu, H. (2008). Engelli çocuklarda yalnızlık. Öğretmenler nasıl yardım edebilirler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi,* 9 (2), 41- 50.

Balcı, A., Çanakçı, H. ve Tan, Ç. (2012). Elazığ ili, ilköğretim okullarında hazırlanan stratejik planlar ile ilgili okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 39 (11), 385-394.

Balcı, V. (2003). Ankara'daki üniversite öğrencilerinin boş zaman etkinliklerine katılımlarının araştırılması. *Milli Eğitim Dergisi,* 158. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/158/balci.htm. Erişim Tarihi: 04.08.2018

Balkar, B. ve Ekici R. (2015). İlkokullardaki stratejik planlama uygulamaları ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin öğretmen görüşleri doğrultusunda incelenmesi. *Turkish Studies -International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(11), 215-234. Ankara. ISSN: 1308-2140

Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist,* 28(2), 117-148.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.* New York: Freeman.

Banks, E. (2004). *Alternative Risk Transfer: Integrated Risk Management through Insurance, Reinsurance and the Capital Markets.* West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Barhan, A. (2001). *İlköğretim okullarında öğrenci güvenliğinin sağlanması.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler arası yönetim.* İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Basım, H. N. ve Argan M. (2009). *Spor yönetimi.* (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Başar, H. (1994). *Sınıf yönetimi.* Ankara: Pegem A.

Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi* (5. Baskı). Ankara: Pegem A

Başaran, C. (1996). *Türkiye'de muhasebe denetimine tabi şirketlerde iç kontrol sistemlerinin durumu.* Muhasebe Denetimi Mesleğinde 2000'lere Doğru. II. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu Bildiri Kitabı. İSMMMO Yayınları.

Başaran, İ.E. (2000). *Eğitim yönetimi.* Ankara: Kadıoğlu.

Berkant, H. G. ve Gül, M. (2017). Sendika üyesi öğretmenlerin sendikalara yönelik algıları ve sendikalardan beklentileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi (Journal of the Human and Social Sciences Researches),* 6(1), 419-442. ISSN: 2147-1185

Bernstein, P. L. (2015). *Tanrılara karşı: Riskin olağanüstü tarihi,* (C. Feyyat, Çev.). İstanbul: Scala Yayıncılık. ISBN: 9789755535420.

Besio, M., Ramella, A., Bobbe, A., Colombo, A., Olivieri, C. & Persano, M. (1998). Risk maps: Theoretical concepts and techniques. *Journal of Hazardous Materials,* 61, 299-304.

Bilgin, N. (2003). *Sosyal psikoloji sözlüğü: Kavramlar ve yaklaşımlar.* İstanbul: Bağlam Yayınları.

Binkhorst, J. & Kingma, F. S. (2012). Safety vs.reputation: Risk controversies in emerging policy networks regarding school safety in the netherlands. *Journal of Risk Research,* 15 (8), 913 – 935.

Bircan, İ. (2009). *Yükseköğretim kurumlarında stratejik planlama.* Ankara: Atılım Üniversitesi.

Bitner-Gregersen, M. E., and Skjong, R. (2009). Concept for a risk based navigation decision assistant. *Marine Structures,* 22. (275 – 286).

Bozkurt, N. (2000). *Muhasebe denetimi.* (3. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım,

Boin, A., Hart, P., Stern, E. & Sundelius B. (2005). *The politics of crisis management: public leadership under pressure.* Cambridge: Cambridge Press.

Bolgün, K. K. ve Akçay, M. B. (2009). *Türk finans piyasalarında entegre risk ölçüm ve yönetim uygulamaları-risk yönetimi,* İstanbul: Scala Yayıncılık. ISBN: 975-8535-28-5

Boone, E. (2004). Managing the high risks of higher education. *Rough Notes, 147*(10), 80-84.

Boztuğ Ö. ve Akyol B. (2017). İlkokullarda yönetici ve öğretmen görüşlerine göre okul güvenliği (Aydın İli Efeler İlçesi Örneği). *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 4(1), 74-95. http://dergipark.gov.tr/download/article-file/297509

Brink, H. I. L. (1993). Validity and reliability in qualitative research. *Curationis,* 16(2), 35-38. https://doi.org/10.4102/curationis.v16i2.1396

Browne, M.W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen and J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models.*136-162. Newbury Park, CA: Sage.

Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement.* (3rd Edition). San Francisco: John Wiley and Sons.

Bullen, P. (1991). Performance indicators, *Association of Children's Welfare Agencies Newsletter* (September). http://www.mapl.com.au/A1A.htm, Erişim Tarihi: 03.09.2017

Bundy, C. A., Luckett, T., Tranter, J. P., Naughton, A. G., Wyver, R. S., Ragen, J. & Spies, G. (2009). The risk is that there is "no risk": A simple, ınnovative, ıntervention to ıncrease children's activity levels. *International Journal of Early Years Education,* 17(1), 33-45.

Burç, D. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin sınıf yönetimi yeterlilikleri (Hatay ili örneği).* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Burnside, L. C. (1996). Emphasis on ethics in education. *TCCTA Conference Faculty Leaders Austin.* September 28.

Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama.* Ankara: Pegem A.

Bülbül, M. (t.y.) *Modern iç kontrol sistemi ve kamu iç kontrol sistemine uyum.* http://webdosya.csb.gov.tr/csb/dokumanlar/sgb0047.ppt. Erişim Tarihi: 11.01.2018.

Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı.* Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Byrne, B. (1989). *A primer of LISREL, basic assumptions and programming for confirmatory factor analysis models.* New York: SSpringer.

Can, E. N. (2014). *Hastane işletmeciliğinde iç kontrol sisteminin etkinliği.* Yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Candan, E. (2006). Kamu idarelerinde iç kontrol sistem ve süreçlerinin tasarlanması, uygulanması ve geliştirilmesinde uyulacak usul ve esaslar. *Mali Yönetim ve Denetim Dergisi,* 38. (Mayıs-Haziran).

Carmichael, R. D., Willingham J. J. and Schaller, C. A. (1996). *Auditing concepts and methods a guide to current theory and practice* (Sixth Edition). Columbus, OH: The Mc.Graw-Hill Comp. Inc. USA

Cebeci, A. U. (2009). *İç kontrol: Temel gelişmeler ve coso çerçevesi-II, Kamu iç kontrol sistemi seminer ders notları.* Afyon: Güncel Mevzuat Dergisi Yayını.

Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 33, 77-87.

Chen, S., Su, X. & Wu, S. (2012). Need for achievement, education and entrepreneurial risk - taking behavior. *Social Behavior and Personality,* 40(8), 1311-1318.

Christ, M., Emett, S., Summers, S. & Wood, D. (2012). The effects of preventive and detective controls on employee performance and motivation. *Contemporary Accounting Research*. 29(2), 432-452 https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1911-3846.2011.01106.x, Erişim Tarihi: 20.08.2017

Christle, A., C., Jolivette, K. & Nelson, C., M. (2005). Breaking the school to prison pipeline: Identifying school risk and protective factors for youth delinquency, exceptionality. *A Special Education Journal,* 13(2), 69-88.

Clegg, R. S.(2002). *Management and organization paradoxes.* Philadelphia: John Benjamins Publishing.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education.* (Sixth Edition). Taylor & Francis e-Library.

Coccia, R. (2005). Enterprise risk management must be part of companies' culture: Panel. *Business Insurance*, 39(43), 37-39.

Comrey, A. L. & Lee H. B. (1992). *Interpretation and application of factor analytic results. In: A first course on factor analysis* (2nd Edition). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Collier, P. M., Berry, A. J. & Burke, G. T. (2007). Risk and management accounting: Best practice for enterprise-wide ınternal control procedures. *The British Accounting Review,* 39, 265–266.

Connolly, P. (2011). *Driving strategy for social ımpact.* Strategies to Achieve Social Impact Briefing Paper, TCC Group. www.tccgrp.com. Erişim Tarihi: 15.08.2017.

Cooper, D., Grey, S., Raymond, G. & Walker, P. (2005). *Project risk management guidelines: Managing risk in large projects and complex procurements.*West Sussex: John Wiley and Sons Ltd.

Cooper, J., Leung, P. & Mathews, C. (1994). Internal audit: An australian profile. *Managerial Auditing Journal*, 9(3), 113-119.

COSO. (1994). Internal control: Integrated framework. American Institute of Certified Public Accountants, New Jersey.

COSO. (2004). Enterprise risk management- Integrated framework, application techniques. (Commitee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission). https://www.coso.org. Erişim tarihi: 11.10.2018.

COSO. (2011). Internal control - Integrated framework. December. http://www.ic.coso.org, Erişim tarihi: 11.10.2018.

COSO. (2013). Internal control - Integrated framework. COSO (Commitee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission). http://www.ic.coso.org, Erişim tarihi: 11.10.2018.

COSO. Summary of Internal control - Integrated framework by COSO. http://www.coso.org/documents/coso%202013%20icfr%20executive_summary.pdf. Erişim tarihi: 28.01.2018.

Cömert, N. ve Uzun, A. K. (2007). *İşletmelerde iç kontrol ve iç denetim ilkeler, yaklaşımlar, örnek olaylar.* İstanbul: Deloitte Academy Ders Notları.

Crawford, M. D. (2012). *An exploration of enterprise risk management maturity factors within transportation organizations.* The degree of master of science, University of Colorado, Colorado.

Crawford, M.D. & Stein, W. (2002). Auditing risk management: Fine in theory but who can do it in practice? *International Journal of Auditing,* 6, (119-131).

Crawford, S. & Caltabiano, J. N. (2009). The school professionals' role in ıdentification of youth at risk of suicide. *Australian Journal of Teacher Education,* 34(2), 27-39.

Creswell, J.W. (2006a). *Understanding mixed methods research.* https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/10981_Chapter_1.pdf. Erişim Tarihi: 13.03.2018

Creswell, J.W. (2006b). *Five qualitative approaches to inquiry.* http://williamwolff.org/wp-content/uploads/2011/01/cresswell-chapter4-5approaches.pdf. Erişim Tarihi: 13.03.2018

Creswell, J.W. (2008). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th edition). Boston: Pearson.

Creswell, J. W. (2013). *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları.* (S.B. Demir, Çev. Ed.). Ankara: Eğiten.

Crouhy, M., Dan, G. & Mark, R. (2000). *Risk management.* USA: McGraw-Hill Education. ISBN: 9780071357319

Çalışkan Maya, İ. (2008). *Teknik lise müdürlerinin döner sermaye islerinin yönetiminde karsılastıkları riskler ve yönetme yöntemleri, Ankara ili örneği.* Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çalışkan Maya, İ. (2011). *Eğitim kurumlarında risk yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Çalışkan, N. (2003). *Sınıf öğretmenlerinin sözel olmayan iletişim davranışlarının değerlendirilmesi,* Yayımlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çalışkan, N. ve Yeşil, R. (2005). Eğitim sürecinde öğretmenin beden dili. *Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi,* 6(1), 199-207.

Çavuşoğlu, M. ve Duru, O. (2007). İç denetim. *Siyasal Vakfı Bülteni,* 20, Aralık.

Çelik, V. (1999). *Eğitimsel liderlik.* Ankara: Pegem yayınları.

Çevik, H. H. (2004). *Türkiye'de kamu yönetimi sorunları.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çipil, M. (2008). *Risk yönetimi ve sigorta.* Ankara: Nobel Yay.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları.* Ankara: Pegem Akademi.

Çolak, İ., Yorulmaz, Y. İ., ve Altınkurt, Y. (2017). Öğretmen özyeterlik inancı ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 4(1), 20-32. Doi: dx.doi.org/10.21666/muefd.319209

ÇSGB. (2013). *İç Kontrol el kitabı.* Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı. Yayın No:3 (https://www.csgb.gov.tr/media/6289/ickontrolelkitabi.pdf) Erişim Tarihi: 20/02/2018.

Dağlı, A. ve Öner M. (2002). İlköğretim okullarının ikinci kademesinde okuyan öğrencilerin fen bilgisi öğretmenlerinin sınıf içi iletişim davranışlarına ilişkin algıları. *Çağdaş Eğitim,* 292, 23-30.

Damodaran, A. (2008). *Strategic risk taking: A framework for risk management.* New Jersey: Pearson Education.

Deal, T. E. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures.* Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.

Deloitte & Touche. (2003). *İç denetim bülteni,* 2, Mart/Nisan.

Demirbaş, M. (2005). İç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin kapsamında meydana gelen değişimler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 4(7), 167-188.

Demirel, E. ve Taner, B. (2009). Risk yönetiminde riske maruz değer yöntemleri ve bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 14(3), 127-148

Demirkaya, D. (2007). *İlköğretim okullarında stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirtaş, H. ve Akarsu, M. (2016). Öğretmen teftişini müfettiş yerine okul müdürünün yapmasına ilişkin öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 17(2), 69-93. DOI: 10.17679/iuefd.17251239

Derici, O., Tüysüz, Z. ve Sarı, A. (2007). Kurumsal risk yönetimi ve sayıştay uygulaması. *Sayıştay Dergisi,* 65, 151-172.

Dinapoli, T. (2007). *Standards for internal control in new york state government.* https://www.newpaltz.edu/media/internalcontrols/ osc_standards_09 .pdf. Erişim Tarihi: 03/12/2017

Dinçer, F. (2010). *Kelimelerin tarihi: Risk kelimesinin etimolojisi.* http://blog.milliyet.com.tr/kelimelerin-tarihi---risk--kelimesinin-etimolojisi/ Blog/?BlogNo=225803. Erişim Tarihi: 08/08/2017

Dooris, M. J, Kelley, J. M. & Trainer, J. F. (2004). Strategic planning in higher education. *New Directions for Institutional Research,* 123, 5-11.

Doyrangöl, N. C. (2001). *Sermaye piyasası aracı kurumlarında etkili bir kontrol sistemi ve iç denetim fonksiyonu.* İstanbul: Lebib Yalkın Matbaası.

Doyrangöl N. C. (2002). İşletme çevresindeki olumsuz gelişmeler karşısında iç denetimin yeri ve önemi. *Mali Çözüm Dergisi,* Temmuz-Ağustos-Eylül, 60, 1-7.

Dökmen, Ü. (1994). *Okuma becerisi, ilgisi ve alışkanlığı üzerine psikososyal bir araştırma.* İstanbul: MEB.

Dönmez, B. ve Özer, N. (2009). *Okul güvenliği ve güvenli okul.* Ankara: Nobel Yayıncılık.

DPT. (2011). Bilgi toplumu stratejisi. http://www.bilgitoplumu.gov.tr/btstrateji/Strateji_Belgesi.pdf. Erişim Tarihi: 08.11.2018

DPT. (2018). *Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu.* Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı. http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/VrllQ+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu.pdf. Erişim Tarihi: 17.02.2018

Eaton, K. D., Brener, N. & Kann, K. L. (2008). Associations of health risk behaviors with school absenteeism. Does having permission for the absence make a difference. *Journal of School Health,* 78(4), 223-229.

Ebel, R. L. (1965). *Measuring educational achievement.* New Jersey: Prentice Hall Inc.

ECIIA. (2005). *Internal auditing in europe.* Position Paper. http://www.aiiaweb.it/utenti/download/anonimi/Nelson_P_P.pdf. Erişim Tarihi: 25/12/2017

Eken, M. H. ve Gaygısız, H. (2010). Bireysel emeklilik şirketlerinde risk yönetimi ve Türkiye örneği. *Maliye Finans Yazıları,* 88, 55-78.

Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing,* 62(1), 107–115.

Emhan, A. (2009). Risk yönetim süreci ve risk yönetmekte kullanılan teknikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 23(3), 209-220.

Erdem, A. (2006). *Stratejik yönetim ve kamu örgütlerine uygulanabilirliği.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstütüsü.

Erdem, E. (2014). *Kurumsal risk yönetiminde çalışanların risk algısı: Bir kalkınma ajansı örneğinde.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, İ. (2003). *Okul yönetimi öğretim liderliği.* Ankara: Sistem Yayıncılık.

Erdoğan, M. (2006). *Denetim: Kavramsal ve teknolojik yapı.* Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları.

Erdoğan, S. (2009). *İç kontrol sistemi: Kamu iktisadi teşebbüsleri için iç kontrol modeli önerisi.* Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü Planlama Uzmanlığı Tezi. Ankara.

Erkan, V. (2008). *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama: Türkiye uygulaması ve kuruluşlarda başarıyı etkileyen faktörler.* Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erol, F. (2009). *Okulda güvenlik sorununa yol açan etkenlerin belirlenmesi.* Ankara: Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED).

Erol, Z. (2006). *Sınıf öğretmenlerinin sınıf yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşleri*. Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ersöz, N. (2012). *Eğitim kurumlarında iç kontrol sisteminin uygulanabilirliğinin yönetici görüşlerine göre değerlendirilmesi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.

Ertekin, Y. (2004). Çağdaş yönetim ve denetim. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 1(1).

Ertuğrul, A. N. (2012). *İç kontrol ile kurum kültürünün etkileşimi ve anadolu üniversitesi birim yöneticileri kapsamında bir uygulama.* Yayımlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ertürk, D. (2018). Risk toplumu: Belirsizlik, korku ve güven arayışı arasında özne. *Turkish Studies,* 13(10), 275-289.

Fayol, H. (1937). *The administrative theory in the state, papers on the science of administration* (Ed. Luther Gulick and L. Urwick). USA New Hampshire: Rumford Press. http://archive.org/stream/papersonscienceo00guli/papersonscienceo00guli_djvu.txt. Erişim Tarihi: 13.11. 2017.

FERMA. (2014). Avrupa risk yönetimi dernekleri federasyonu. http://www.ferma.eu/risk-management/. Erişim Tarihi: 04.11.2017

Fıkırkoca, M. (2003). *Bütünsel risk yönetimi.* Ankara: Pozitif Matbaacılık.

Fidan, T. ve Balcı, A. (2017). Managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective. *International Electronic Journal of Elementary Education.* 10(1), 11-26.

Filiz, K. (2004). Gazi üniversitesi beden eğitimi ve spor yüksekokulunda okuyan öğrencilerin meslekle ilgili okuma ve araştırma alışkanlıkları. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 24(2), 231-242.

Fisher, A. (1993). *Changing executive branch agencies an exemination of federal government efforts to ınstitute ınternal controls,* Yayımlanmamış doktora tezi, Walden University.

Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education* (8th edition). New York: McGraw-Hill.

Fraser, I. & Henry, W. (2007). Embedding risk management: Structures and approaches. *Managerial Auditing Journal,* 22(4), 392-409.

Friensen, W. D., Finney, S. & Krentz, C. (1999). Together against all odss: Towards understanding the identities of teachers of at risk students. *Teaching and Teacher Education,* 15, 923-932.

GAO. (2001). Internal control management and evaluation tool. Internal control standards. *United States General Accounting Office,* August. https://www.gao.gov/assets/80/76615.pdf. Erişim Tarihi: 13.11. 2017.

Gao, S.S., Sung, M. C. & Zhang, J. (2013). Risk management capability building in SMES: A social capital perspective. *International Small Business Journal.* 31(6), 677-700.

Gay, L. R. (1987). *Educational research competencies for analysis and application.* (Third edition). London: Merrill Publishing Company.

Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa Birliği sürecinde Türk eğitim sistemi: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 1(1), 66-80.

Gençer, R. T. (2001). *Ulusal spor federasyonlarının spor pazarlama stratejileri.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gençkaya, Ö. F. ve Gündoğdu, H. G. (2017). Küresel yönetişim ekseninde stratejik planlarda koordinasyonun önemi. *Marmara University Journal of Political Science,* 5(Özel Sayı), 125-137. ISSN 2147-6934

Giddens, A. (2000). *Elimizden kaçıp giden dünya - Küreselleşme hayatımızı nasıl yeniden şekillendiriyor?* (O. Akınbay, Çev.). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Goel, S.(2009). *Crisis management: Master the skills to prevent disasters.* New Delhi: Global India Publications.

Gottschalk, P. & Solli-Saether H. (2006). *Managing successful IT outsourcing relationships.* London: IRM Press.

Gönen, S. (2009). İç kontrol sisteminin unsurlarından kontrol ortamının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi,* 11(1), 189-217.

Gönülaçar, Ş. (2007). İç denetimde hedefler ve beklentiler. *Mali Hukuk Dergisi,* (Temmuz-Ağustos-Eylül-Ekim), 130-131.

Göze, D. (2008). *Kamu mali yönetiminde performansın yönetilmesi-İç kontrolün kurumsal performansta etkisi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gözütok, F. D. (1999). Öğretmenlerin etik davranışları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,* 32(1), 83-99.

Greene, J. C., Krayder, H. & Mayer, E. (2005). Combining qualitative and quantitative methods in social ınquiry. (B. Somekh & C. Lewin Ed.). *Reserach Methods in Social Sciences,* 275-282. London: Sage.

Griffiths, P. (2005). *Risk based auditing.* USA: Ashgate Gower Publishing.

Gulick, L. (1937). *Notes on the theory of organization. Papers on the science of administration* (Ed. Luther Gulick and L. Urwick), USA New Hampshire: Rumford Press. http://archive.org/stream/papersonscienceo00guli/papersonscienceo00guli_djvu.txt. Erişim Tarihi: 13.11. 2017.

Güleç, S. ve Gökmen, H. (2009). Bir işletme olarak hastanelerde risk yönetimi ve hasta güvenliği (Ed. H. Kırılmaz). *Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde, C2, ss.19-21. Antalya. http://dosyasb.saglik.gov.tr/Eklenti/6247,1kongrecilt2pdf.pdf#page=166

Güneş, Ş. ve Teker, S. (2010). Türk enerji sektöründe kurumsal risk yönetimi farkındalığı. *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 11(1), 64-76.

Güven, F. M. (2008). *İşletmelerde iç kontrol yapısının yeri ve önemi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güven, M. ve Dönmez, B. (2002). Ortaöğretim öğrencilerinin okul güvenliğine ilişkin algı ve beklentileri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 3(4), 59-68.

Haftacı, V. (2011). *Muhasebe denetimi* (2. Baskı). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Hall, J. A. (2004). *Accounting information sytems.* USA: Thomson Corporation. ISBN-13: 978-1337619202

Hallock, M. (2007). Ethics & Internal controls. *U.S. Business Review,* 8(1), January.

Hancock, B. C. (2008). Music teachers at risk for attrition and migration: An analysis of the 1999 - 2000 schools and staffing survey. *Journal of Research in Music Education*, 56(2), 130-144.

Hardy, K. (2010). *Managing risk in government: An introduction to enterprise risk management.* IBM Center for The Business of Government. https://www.rims.org/resources/ERM/Documents/Risk%20in%20Government.pdf. Erişim Tarihi: 13.11. 2017.

Harmankaya, D. B. (2012). Risk yönetimi ve işletmelerde uygulanabilirliği. *Verimlilik Dergisi*, 3, 53-82.

Hassoy, H., Durusoy, R. ve Karababa, O. A. (2013). Adolescents risk perceptions on mobile phones and their base stations, their trust to authorities and incivility in using mobile phones: A cross - sectional survey on 2240 high school students in Izmir, Turkey. *Environmental Health,* 12(10), 1-10.

Heyman, B., Henriksen, M. & Maughan, K. (1998). Probabilities and health risks: A qualitative approach. *Social Science & Medicine,* 47(9), 1295-1306.

Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2012). *Essentials of strategic management, (*3rd Edition). United States, South-Western: Cengage Learning. http://www.cengagebrain.com.mx/content/hill25196_1111525196_02.01_chapter01.pdf. Erişim Tarihi: 23.10. 2017.

Hillson, D. & Murray-Webster R. (2007). *Understanding and managing risk attitude* (Second Ed.). USA: Gower. https://books.google.com.tr/books?id=VeMdki1LYEUC&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false Erişim Tarihi: 13.03.2018.

Honigsfeld, A. & Schiering, M. (2004). Diverse approaches to the diversity of learning styles in teacher education. *Educational Psychology,* 24(4), 487-507.

Hopkin, P. (2010). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating, and implementing effective risk management.* London: Kogan Page Limited.

https://en.oxforddictionaries.com/definition/risk. Erişim tarihi: 15.09.2017

http://kocamustafendiio.meb.k12.tr/meb_iys_dosyalar/48/01/706209/dosyalar/2015_12/10110808_okulriskanalizi2016.pdf?CHK=d8697c3bfe412b335dcf6eae076bb9a5

https://personel.meb.gov.tr/genelge_gorus_yonerge/et%c4%b0k%20genelge.pdf. Erişim tarihi: 01.06.2019

http://oxforddictionaries.com. Erişim tarihi: 17.09.2017

http://research.dnv.com/skj/Papers/ETYMOLOGY-OF-RISK.pdf. Erişim Tarihi: 08/09/2017

https://sozluk.gov.tr/?kelime=risk. Erişim tarihi: 13.09.2019

https://tr.wikipedia.org/wiki/Risk. Erişim tarihi: 17.09.2017

https://turgutlu.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_02/18030104_riskanalizi.pdf. Erişim tarihi: 20.09.2019

http://www.ders.es/27_51_yonetim_ve_organizasyon.pdf. Erişim tarihi: 01.03.2018

http://www.icdenetimmerkezi.com. Erişim tarihi: 21.10.2017

https://www.memurlar.net/common/news/documents/506552/mugla-okullar_isg - yonergesi-2.pdf. Erişim tarihi: 11.07.2019

https://www.meb.gov.tr/ogretmen-performans-sistemi-bu-yil-uygulanmayacak /haber/16334/tr. Erişim tarihi: 01.06.2019

http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.18812&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=orta%F6%F0retim.

https://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.9813&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=%C4%B0%C3%A7%20Kontrol%20ve%20%C3%96n%20Mali%20Kontrole%20%C4%B0li%C5%9Fkin%20Usul%20ve%20Esaslar

http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/1675.pdf

http://www.nisanyansozluk.com. Erişim tarihi: 17.09.2017

http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/12/20031224. Erişim Tarihi: 08.04.2018

https://www.sayistay.gov.tr/tr/upload/62643830/files/raporlar/kid/2018/genel_b%c3%bct%c3%a7e_kapsam%c4%b1ndaki_%20kamu_%c4%b0dareleri/m%c4%b0ll%c4%b0%20e%c4%9e%c4%b0t%c4%b0m%20bakanlı%c4%9e1.pdf).

http://sgb.meb.gov.tr/ meb_iys_dosyalar/2017_12/28155835_ 2018-2019_Kamu_YY_Kontrol_StandartlarYna _Uyum_Eylem_PlanY.pdf.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5aa688d4740706.06091188. Erişim Tarihi: 11.11.2017

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com10_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ae9ab30847280.92037548. Erişim Tarihi: 27.10.2017

Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: A multidisciplinary journal,* 6(1), 1-55.

Huang, T. (2012). Toward the NGO - Involved schooling: A study on teachers' risk perceptions and teachings. *Journal of Risk Research,* 15(9), 1183-1199.

Hubbard, L. D. (2003). Understanding internal controls: Auditors who can accurately interpret COSO's internal control framework offer great value to management. (Back to Basics). *Internal Auditor,* October. https://www.highbeam.com/doc/1G1-110222002.html. Erişim Tarihi: 17.11.2017

Huffman, A. M. (2012). Students at risk due to a lack of family cohesiveness: A rising need for social workers in schools, the clearing house. *A Journal of Educational Strategies,* 86(1), 37-42. DOI: 10.1080/00098655.2012.731022

IIA. (2012). https://www.theirm.org/media/1001360/SARMERMPublishFinal14Feb2012.pdf. Erişim tarihi: 13.09.2017

IFAC. (2007). Transnational auditors committee. *Tone at the top and audit quality,* December. https://www.ifac.org/system/files/publications/files/tone-at-the-top-and-audit-q.pdf Erişim Tarihi: 28/10/2017

INTOSAI, (2004). *Guidelines for ınternal control standards for the public sector.* Belgium. http://psc-intosai.org/data/files/9A/87/E1/E2/1E927510C0EA0E65CA5818A8/INTOSAI-GOV-9100_e.pdf. Erişim Tarihi:13.01.2018

Işık, H. ve Aypay A. (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 24(3), 349-363.

İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik. (2006).

İç Kontrol ve Ön Malî Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar. (2005).

İnandı, Y. (2008). Resmi ilk ve ortaöğretim okulları müdürlerinin okullarındaki kriz durumlarına ilişkin yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi,* 10, 36-55.

İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu. (2012).

Janney, J. J. & Dess, G., G. (2006). The risk concept for entrepreneurs reconsidered: New challenges to the conventional wisdom. *Journal of Business Venturing,* 21, 385-400.

Jenkins, H. E. (2003). *A study of risk management practices in K-12 Kansas school districts.* (EdD.), University of Kansas.

Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher, 33*(7), 14-26.

Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the simplis command language*. Lincolnwood: Scientific Software International Inc.

Kagermann, H., Kinney, W., Küting, K. & Weber, C. P., (2008). *Internal audit handbook-management with the SAP-Audit roadmap*. Berlin: Springer.

Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri.* Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği. (2007).

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (5018 Sayılı Kanun). (2003).

Kara, S. (2011), *İç denetimde risk yönetimi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karasar, N. (1999). *Bilimsel araştırma yöntemleri.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Katipoğlu, İ. (2014). *Milli eğitim denetçilerinin risk odaklı kurum denetim modelini benimseme ve okullarda uygulanabilir bulma düzeyleri.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge*. USA, San Francisco: Jossey-Bass Publication.

Kaya, A., Balay, R. ve Demirci Z. (2014). Ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin incelenmesi (Şanlıurfa İli Örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 13(48), 47-68. ISSN:1304-0278

Kayahan, C. (2010). *Risk felsefesi.* Bursa: Ekin Kitabevi. ISBN: 978-605-4301-83-6

Kayım, A. (2006). İç kontrol: Kavramsal çerçeve, iç denetimle ilişkisi ve tarihsel gelişimi. *Mali Pusula Dergisi,* 19, 116-122.

Keçici, E. S. ve Ektem, I. S. (2017). Öğretmen eğitiminde uzman görüşüne göre ölçme ve değerlendirmenin genel koşulları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 17(3), 1285-1296.

Kepekçi, C. (2000). *Bağımsız Denetim.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Kesik, A. (2005). 5018 Sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu bağlamında ve AB sürecinde Türk kamu iç mali kontrol sistemi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 9(1), 94-114.

Keskin, D. A. (2006). *İç kontrol sistemi kontrol öz değerlendirme.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

Kır, E. (2013). Çocuklara yönelik cinsel taciz ve istismara karşı önleyici eğitim çalışmaları. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 71(1), 785-800. http://dergipark.gov.tr/download/article-file/97787

KİDR. (2013). *Kamu iç denetim rehberi.* Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü.

KİKR. (2014). *Kamu iç kontrol rehberi.* Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü.

Kiniş, S.(1988). *Metropoliten yönetimler ve çevre.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kızılboğa, R. (2012). Risk yönetimi ve ülke uygulamalarında risk yönetim modelleri. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi,* 4(7), 82-99.

Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis.* London: Routledge.

Kocatepe, Ş. (2010). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite uygulamalarının okul yöneticileri tarafından algılaması.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçak Şen, İ. (2008). *İç kontrol sistemi unsurlarından kontrol faaliyetleri: Afyonkarahisar da bir uygulama.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Koçtürk, N. (2018). Çocuk ihmalini ve istismarını önlemede okul çalışanlarının sorumlulukları. *MSKU Eğitim Fakültesi Dergisi,* 5(1), 38-47. ISSN 2148-6999

Korkmaz, Z. (2011). *COSO iç kontrol standartları ve Türkiye uygulaması.* Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu. Çevre ve Şehircilik Bakanlığıstrateji Geliştirme Başkanlığı. Ankara

Köroğlu, Ç. ve Uçma, T. (2006). İşletmelerdeki iç kontrol sisteminin etkinliği ve dış denetimdeki önemi. *Mevzuat Dergisi,* 9(103). http://www.mevzuatdergisi.com/2006/07a/02.htm. Erişim tarihi: 03.11.2017

KPMG. (1999). The KPMG Review ınternal control: A practical guide, UK, October. http://www.ecgi.org/codes/documents/kpmg_internal_control_ practical_guide.pdf. Erişim Tarihi: 14.09.2017

Kriemadis, A. (1997). Strategic planning in higher education athletic departments. *International Journal of Educational Management,* 11(6), 238-247.

Kriemadis, T. & Terzoudis C. (2007). Strategic marketing planning in the sport sector. *Sport Management International Journal, Scientific Forum in Sport Management,* 3(1), 1-19.

Kulak, F. (2009). *Merkez bankalarında iç kontrol ve iç denetim: Kavramsal çerçeve ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda iç kontrol ve iç denetim etkililiği konusunda bir değerlendirme.* Yayımlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kurulgan, M. ve Çekerol, G. S. (2008). Öğrencilerin okuma ve kütüphane kullanma alışkanlıkları üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 8(2), 237-258.

Kutlu, E. (2006). *Sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre sınıf yönetiminde davranış düzenleme sürecinin değerlendirilmesi (Kayseri ili örneği).* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Küçüker, E. (2010). Türkiye'de eğitim planlaması neyi hedefliyor? *International Conference on New Trends in Education and Their Implications,* 11-13 November, 153-157. ISBN: 978 605 364 104 9.

Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik planlama süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi,* 16(2), 403-412.

Küçükşahin, A., Şafak, C. ve Dedeoğlu, Ç. (2009). Güvenlik bağlamında risk ve risk yönetimi. *Güvenlik Stratejileri Dergisi,* 5(10), 9-35.

Lagana R. C., Aguilar, P. J., Franklin, C., Streeter, L. C., Kim, S. J., Tripodi, J. S.& Hopson, M. L. (2011). At risk students' perceptions of traditional school and a solution - focused public alternative school. *Preventing School Failure,* 55(3), 105-114.

Lane, L. K., Menzies, M. H., Oakes, P. W., Lambert, W. Cox, M. & Hakins, K. (2012). A validation of the student risk screening scale for internalizing and externalizing behaviors: Patterns in rural and urban elementary schools. *Behavioral Disorders,* 37(4), 244-270.

Langille, D., Rasic, D., Kisely, S., Flowerdew, G. & Cobbett, S. (2012). Protective associations of connectedness with risk of depression in nova scotia adolescents. *The Canadian Journal of Psychiatry,* 57(12), 759-764.

Leech, N. L. & Onwuegbuzie, A. J. (2009). A typology of mixed methods research designs. *Quality & Quantity,* 43(2), 265-275.

Lemon, C. J. & Watson, C. J. (2011). Early identification of potential high school dropouts: An investigation of the relationship among at - risk status, wellness, perceived stress and mattering. *Journal of At Risk Issues,* 16(2), 17-23.

Management of Risk. (2001). *A strategic overview.* UK: HM Treasuty.

Marrs, H., Hemmert, E. & Jansen, J. (2007). Trouble in a small school: Perceptions of at - risk students in a rural high school. *The Journal of At Risk Issues,* 13(2), 29-39.

Marshall, B. R. & Steinbart, P. J. (2003). *Accounting information systems*. New Jersey: Prentice Hall.

Mavi, H. F. ve Çetin, B. (2009). Beden eğitimi öğretmen adaylarının kitap okumaya ilişkin görüş ve tutumlarının değerlendirilmesi. *Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi,* 4(1), 1-11.

Maya, İ. (2019). Eğitim kurumlarında orta düzey yöneticilerin karmaşıklık kuramı bağlamında risklerin yönetimi konusundaki görüşleri. *Turkish Studies Educational Sciences,*14(4), 1601-1614. DOI: 10.29228, ISSN:2667-5609.

McDonald, R. P. & Marsh, H. W. (1990). Choosing a multivariate model: Noncentrality and goodness of fit. *Psychological bulletin,* 107(2), 247.

MEB. (2015). *Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları standartları kılavuz kitabı (Yöneticiler, öğretmenler, maarif müfettişleri ve uzmanlar için kavramsal temeller ve uygulama)*. http://tegm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/ 2016_01/27110005_07.04.2015kilavuzktap_gncel.pdf. Erişim Tarihi: 09.11.2017

MEB. (2016). *Ortaöğretim izleme ve değerlendirme raporu.* MEB Ortaöğretim Genel Müdürlüğü. 14-15 https://ogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar /2016_11/07054012_rapor1.pdf. Erişim Tarihi: 24.04.2018

Memduhoğlu, H. B., Taşdan, M. ve Erdem, M. (2008). İlköğretim okullarında stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi. *Proceedings of Conference on.* (1368-1380) Famagusta, North Cyprus. Department of Educational Sciences Faculty of Education.

Memduhoğlu, H. B. ve Uçar, İ. H. (2012). Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullarda mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 12(23), 234-256

Messier, W., Glover, S. & Prawitt, F. (2006). *Auditing and assurance services a systematic approach.* New York: Mc Graw Hill International Edition.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook.* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Molak, V. (1997). *Risk analysis and risk management.* FL. Boca Raton: Lewis Publishers.

Moneim, M. A. (2005). Risk assessment and risk management. Cairo University. http://www.pathways.cu.edu.eg/subpages/training_courses/C6-Risk-EN.pdf, Erişim Tarihi: 21/09/2017

Mooij, T. (2012). Personal, family and school influences on secondary pupils' feeling of safety at school, in the school surroundings at home. *Teachers and Teaching: Theory and Practice,* 18 (2), 129-157.

Morse, J. M. (2003). Principles of mixed methods and multimethod researc design. (A. Tashakkori & C. Teddlie, Ed.), *In Handbook of Mixed Methods In Social & Behavioral Research* (pp.189-208). CA: Sage Publications.

Nalcı Arıbaş, N. (2013). Kamuda stratejik planlamanın "katılımcılık" boyutu. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi (Journal Of Academıc Approaches),* 4(1), 80-100

Neşeli, A. E. (2010). *Türk bankacılık sisteminde iç denetim ve iç kontrol sistemlerinin analizi ve uluslararası denetim standartlarına uyumlaştırılması kapsamında bir değerlendirme: Örnek bir uygulama.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guide book.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Neuman, L. W. (2013). *Toplumsal araştırma yöntemleri nitel ve nicel yaklaşımlar.* Ankara: Yayın Odası.

Okay, B. (2005). Hepsi bizim günlük işimiz. *Tide İç Denetim Dergisi,* 11 (Bahar), 16-20

Okulicz Kozaryn, K. (2010). School as a risk factor for psychoactive substance use by middle school students. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 1620-1624.

O'leary , C., Iselin, E. & Sharma, D. (2006). The relative effects of elements of internal control on auditors. Evaluations of internal control. *Pacific Accounting Review,* 18(2), 69-96.

Öngider, N. (2013). Boşanmanın çocuk üzerindeki etkileri. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar,* 5(2), 140-161.

Özbek, Ç. (2012). *İç denetim: Kurumsal yönetim, risk yönetimi, iç kontrol.* İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 3.

Özdamar, K. (2015). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi 1.* (10. Baskı). Ankara: Nisan Kitabevi Kitapevi. ISBN: 9789756428511

Özdem, G. ve Çakır, R. (2009). Eğitim örgütlerinin stratejik planlarında yer alan vizyon ve misyon cümlelerinin değerlendirilmesi (Giresun ili örneği). *Uluslararası 5. Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi* (190-194), Edirne: Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

Özer, M. A. (2008). *21. Yüzyılda yönetim ve yöneticiler.* Ankara: Nobel Yay.

Özer, M. A. (2010). Türkiye'de sigorta sektörü ve risk yönetimi. *Reasürör, Milli Reasürör A.Ş.,* 78 (Ekim), 14-32.

Passenheim, O. (2010). *Enterprise risk management.* ISBN: 978-87- 7681-684-1. http://books.google.com.tr: Erişim Tarihi: 23.11.2017

Pehlivan, F. ve Demirtaş, H. (2019). Ortaokul ve liselerde yaşanan disiplin problemlerinin çözümüne yönelik yönetsel uygulamalar. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi,* 10(2) 31-79. DOI: 10.19160/ijer.584206

Pehlivanlı, D. (2008). *Kurumsal risk yönetimi temelli iç denetim ve Türkiye uygulamaları.* Yayımlanmamış doktora tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pehlivanlı, D. (2010). *Modern iç denetim-güncel iç denetim uygulamaları.* İstanbul: Beta Yay.

Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili yönetim becerileri öğrenilebilir ve geliştirilebilir.* Ankara: Yargı Yayınevi.

Perea, R. D. & Morrison S. (1997). Preparing for a crisis. *Educational Leadership*, (55), 42-45.

Persoskie, A. (2013). How well can adolescents really judge risk? Simple, self - reported risk factors out-predict teens' self estimates of personal risk. *Judgment and Decision Making,* 8(1), 1-6.

Pfister, J. (2009). *Managing organizational culture for effective internal control from practice to theory.* Berlin: Physica-Verlag, Springer, eBook. DOI:10.1007/978-3-7908-2340-0

Pickett, K. H. S. (2010). *The internal auditing handbook. (*3rd ed.) United Kingdom: Wiley&Sons.

Ping, T. & Wen-Hua, L. (2007). Research on reciprocal relationships between corporate governance and internal control. *China-USA Business Review,* 6(5).

PricewaterhouseCoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri. (2006). *Her yönüyle kurumsal risk yönetimi.* İstanbul: Pınarbaşı Matbacılık.

Rao, P. S.(2010). *Management theory and practice (Text and cases).* (First Edition). India: Himalaya Publishing House.

Rezaee, Z. (1995). What the COSO report means for internal auditors. *Managerial Auditing Journal,* 10(6), 5-9.

Robbins, S. P. (1988). *Essentials of organizationel behavior.* New Jersey: Pretice-Hall Int. Inc.

Rollinson, R. (1997). Management through applied planning. *Techmanage Newsletter,* 1(6). http://www.techmanage.com/articles/beacon.htm, Erişim Tarihi: 05.01.2018.

Root, S. J. (1998). *Beyond COSO: Internal control to enhance corporate governance*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Ryack, K. (2011). The impact of family relationships and financial education on financial risk tolerance. *Financial Services Review,* 20, 181-193.

Sağlamtunç, T. (1990). Türkiye'de üniversite kütüphanecilik bölümlerinin 4. sınıf öğrencilerinin özgür (boş) zaman ders dışı okuma alışkanlıkları üzerine bir araştırma. *Türk Kütüphaneciliği,* 4(2), 3-21.

Saka, T. (2006). Küresel sermayeyi beklerken değişen yönetim faktörleri ve kurumsal yönetim. *Türkiye Kalite Derneği (KALDER) 15. Kalite Kongresi-Düşünce Kalitesi ve Kürsel Yönetim, 21-22 Kasım 2006.*

Sallis, E. (1996). *Total quality management in education.* (Second Edition). Londra: Kogan Page Limited

Saltık, N. (2007). *İç kontrol standartları.* Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü İç Kontrol Merkezi Uyumlaştırma Dairesi, Ankara. http://kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/6855,saltik-nihal-ic-kontrol-stanadrtlari-arastirma-raporu.pdf?0 Erişim Tarihi: 03.02.2018.

Sarı, S.V. ve Şahin, M. (2013). Lise son sınıf öğrencilerinin mesleğe karar verme özyeterliklerini yordamada umut ve kontrol odağının rolü. *Kastamonu Eğitim Dergisi,* 21(1), 97-10.

Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics,* 12(29), 5-23.

Sav, D. (2016). *Müşteri beklentileri ve memnuniyetinin stratejik planlama açısından değerlendirilmesi: Afyonkarahisar ilindeki termal turizm işletmeleri üzerinde bir araştırma.* Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A. & Scheiner J. H. (2003). *Sawyer's internal auditing: The practice of modern internal auditing* (5. ed.). USA Florida: Institute of Internal Auditors.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (*3th Ed.). USA San Francisco: Jossey-Bass.

Schirick, E. (2002). Risk mamagement and crisis response - Are you prepared? *Camping Magazine,* 75(2), 47-49.

Sezen, S.(Ed.), Bozkurt Ö. (Der.) ve Ergun T. (Der.) (2008). *Kamu yönetimi sözlüğü.* (2. Baskı). Ankara: TODAİE. ISBN-9757669630.

Simmons, M. R. (1995). COSO - The framework for ınternal audit: A strategic approach to ınternal audits. Prieiga per internetą. http://www.mrsciacfe.cjb.net/

Six, K. & Kowalski, E. (2005). *Developing a risk management strategy: Five steps to risk management in nonprofit and charitable organizations.* Toronto, Ontario: Imagine Canada, Knowledge Development Centre. ISBN 1–55401–124–8.

Sönmez, V. (1992). Öğretmenlerin sınıf içi etkinlikleri. *H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi,* II(8), 32-39.

Spira, L. F. & Page, M. (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal,* 16(4), 640-661.

Steiss, A. W. (2003). *Strategic management for public and nonprofit organizations.* New York: Marcel Dekker Inc.

Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques.* New Delhi: SAGE Publications.

Sullivan, L. A., Klingbeil, A. D. & Van Norman, R. E. (2013). Beyond behavior: Multilevel analysis of the sociodemographics and school characteristics on students' risk of suspension. *School Psychology Review*, 42(1), 99-114.

Şahin, Ç. ve Ersoy, E. (2010). Sınıf öğretmenlerinin ilköğretim 1. kademe fen ve teknoloji dersindeki ölçme-değerlendirmeye ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi. *Millî Eğitim,* 185.

Şahin, S. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri üzerine nitel bir çalışma (Gaziantep ili örneği). *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 7(1), 172-189.

Şahin, S. ve Yıldırım, S. (2010). Öğrenme tercihleri ve ders algısı. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 11(3), 153-168.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik.* Ankara: Seçkin Yayınları.

Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler.* Ankara: Pegem Yayınları.

Takakura, M., Wake, N. and Kobayashi, M. (2010). The contextual effect of school satisfaction on health-risk behaviors in Japanese high school students. *Journal of School Health*, 80(11), 544-551.

Tanaka, J. S. & Huba, G. J. (1985). A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology,* 38(2), 197-201.

Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi.* Ankara: Nobel Yayıncılık.

Taylor, E. M. (2010). *Teaching efficacy, innovation, school culture and teacher risk taking.* Unpublished doctorate thesis, University of Kentucky, USA.

TED, (2009). *Türk Eğitim Derneği öğretmen yeterlikleri özet rapor.* (1. Baskı). Ankara: Adım Okan Matbaacılık

Tekin, H. (2000). *Eğitimde ölçme ve değerlendirme* (14. Baskı). Ankara: Yargı Yayınları,

Tekşen, K. (2014). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre eğitimsel risk algısı.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tepovich, A. (2012). *Fostering resilience in at risk high school students.* Unpublished master's thesis, Dominican University of California, USA.

The Orange Book. (2004). *Management of risk-priciples and concepts.* United Kingdom: HM Treasury. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/220647/orange_book.pdf. Erişim Tarihi: 12.03.2018.

Thinking About Risk. (2006). *Office of government commerce.* United Kingdom: HM Treasury. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/191519/Setting_and_communicating_your_risk_appetite.pdf. Erişim Tarihi: 12.03.2018.

Tosun, K. (1992). *İşletme yönetimi* (6. Baskı). İstanbul: Savaş Yayınları.

Trenerry, A. (1999). *Principles of internal control.* Australia: University of New South Wales Press.

Tuan, K. (2009). Bağımsız denetim sürecinde iç kontrol sisteminin incelenmesi ve değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi,* 13(2), 1-15.

Tunç, İ. (2014). *Kurumsal risk yönetim sisteminin stratejik planlamanın başarısı üzerindeki etkisi.* Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, Yalova Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı. http://malihizmetler.org.tr/dosyalar/Tezler/kurumsal%20r%c4%b0sk%20y%c3%96net%c4%b0m%c4%b0%20s%c4%b0stem%c4%b0n%c4%b0n%20stratej%c4%b0k%20planlamanın%20ba%c5%9earısı%20%c3%9czer%c4%b0ndek%c4%b0%20etk%c4%b0s%c4%b0.pdf. Erişim Tarihi: 17.11.2017.

Turan, S. (2002). Teknolojinin okul yönetiminde etkin kullanımında eğitim yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* 30, 271-281.

Turgut, F. (1990). *Eğitimde ölçme ve değerlendirme metotları.* Ankara: Saydam Matbaacılık.

Turhan, M. ve Turan, M. (2012). Ortaöğretim kurumlarında güvenlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* 1(18), 121-142.

Tüm K. ve Reyhanoğlu, M. (2015). İç kontrol sisteminin örgüt kültürünü belirlemesindeki rolü. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 12(31), 395-422.

Tümer, S. (2010). *Kamuda iç kontrol sistemi ve uygulama aşamaları.* Ankara: Güncel Mevzuatı Araştırma ve Eğitim Derneği Yayınları.

Türedi, H. (2001). *Denetim.* Trabzon: Celepler Matbaacılık.

Türedi, H., Gürbüz F. ve Alıcı Ü. (2014). COSO Modeli: İç kontrol yapısı. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi,* 11(42), 141-155. İstanbul. ISSN 1300-0845.

Türedi, H. ve Karakaya G. (2015). COSO İç kontrol modeli ve kontrol ortamı. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar,* 52(602), 67-76. İstanbul.

Türedi, H., Koban, A. O. ve Karakaya G. (2015). COSO iç kontrol (ABD) modeli ile İngiliz (Turnbull) ve Kanada (CoCo) modellerinin karşılaştırılması. *Sayıştay Dergisi*, 99.

Türk, E. ve Ünsal N. (2009). Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerinin stratejik planlama konusundaki görüşleri. *Milli Eğitim, Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi,* 181, 222-239.

TÜSİAD. (2008). *Kurumsal risk yönetimi.* Türk Sanayici ve İşadamları Derneği, Yayın No: Tüsiad-T/2008- 2/452, İstanbul: Graphis Matbaası.

Tüzün, G. (2008). *Sivil toplum kuruluşları için rehberler. Kurumsal stratejik planlama - sık karşılaşılan sorulara cevaplar.* Ankara: Bölgesel Çevre Merkezi. ISBN: 9789756180242

Tüzün, Y. (2002). Risk nedir? *İç denetim,* Yaz, 4.

Uzay, Ş. (1999). *İşletmelerde iç kontrol sistemini incelemenin bağımsız dış denetim karar sürecindeki yeri ve Türkiye'deki denetim firmalarına yönelik bir araştırma.* Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Yayın No: 132.

Uzunçıbuk, L. (2005). *Yerleşim yerlerinde afet ve risk yönetimi,* Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Üzer, H. E. (2002). *Risk yönetiminde kullanılan stres testi yöntemi.* Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yatırımcılar Dairesi Yeterlilik Etüdü.

Verdina, G. (2011). Risk management as a tool for securing internal control in the process of study programme implementation at higher education institutions. *Economics and Management*, 16, 987-991.

Verschoor, C. C. (2002). Reflections on the audit committee's role. *Internal Auditor,* Apr. Academic OneFile. http://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA85014795&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=00205745&p=AONE&sw=w&authCount=1&isAnonymousEntry=true, Erişim Tarihi: 20.01.2018

Watchorn, C. (2005). Internal controls: A risk based approach. *Accountancy Ireland,* 37, 12-14.

Weber, R. P. (1990). *Basic content analisys* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.

Whipple, S.S., Evans, W. G., Barry, L. R. & Maxwell, E. L. (2010). An ecological perspective on cumulative school and neighborhood risk factors related to achievement. *Journal of Applied Developmental Psychology,* 31, 422-427.

Wiles, J.W. & Bondi J.C. (1996). *Supervision: A guide to practice.* Ohio: Merrill, Prentice Hall Columbus.

WDR (World Development Report) (2014). *Risk and opportunity: Managing risk for development.* USA Washington: The World Bank.

Yağcı, S. (2006). *İşletmelerde iç kontrol sisteminin incelenmesi.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yalçınkaya, T. (2004). Risk ve belirsizlik algılamasının iktisadi davranışlara yansımaları. *Muğla Üniversitesi İİBF Tartışma Tebliğleri,* No: 2004/05, Muğla.

Yalınkılıç, K. (2007). Türkçe öğretmen adaylarının okumaya ilişkin tutum ve görüşleri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 1(1), 225-241.

Yazgılı, F. (2011). *Risk yönetimi.* http://www.yazgili.com/index.php/cia-sinavi-konu-anlatimlari/risk-yonetimi/. Erişim: 21.09.2017

Yelken, Y. T., Kılıç, F. ve Üredi L. (2010). Stratejik planlama uygulamalarına ilişkin ilk ve orta öğretim okul müdürlerinin görüşleri. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi,* 1, 38-50.

Yenigün, T. (2008). *Kurumsal yönetim ve işletme içi denetim.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yereli, A. N. (2007) Muhasebe bilgi sistemlerinin risk yönetimine yönelik bir araştırma. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi,* 2, 16-32.

Yılancı, M. (2006). *İç denetim: Türkiye'nin 500 büyük sanayi işletmesi üzerine bir araştırma* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, Ö. (2008). *Perakendecilik sektöründe iç denetimin önemi ve stokların denetimi uygulaması.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, A. K. (2007). *Hava alanlarında kurumsal risk yönetimi: Atatürk hava limanı terminalleri işletmesi için kurumsal risk yönetimi model önerisi.* Yayımlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, B. (2004). Öğrencilerin okuma ve kütüphane kullanma alışkanlıklarında ebeveynlerin duyarlılığı. *Bilgi Dünyası,* 5(2), 115-139.

Yılmaz, M., Köse, E. ve Korkut, S. (2007). Akademik özyeterlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 33(2), 253-259.

Yılmaz, R. A. (2013). Müşterilerle iletişim ve boyutları, Ünite 2, *Müşteri ilişkileri yönetimi.* N. Timur ve G. Barış (Ed.). (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3001. ISBN-978-975-06-1664-8.

Yorğun, A. (2014). *Lise öğrencilerinde okul terki riskinin incelenmesi (Investıgatıon of school drop out among high school students).* Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Young, R., Sweeting, H. & Ellaway, H. (2011). Do school differ in suicide risk? The influence of school and neighborhood on attempted suicide, suicidal ideation and self harm among secondary school pupils. *BMC Public Health,* 11(874), 1-15.

Zdziarski, L. E., Dunkel, W. N. & Rollo, J. M. (2007). *Campus crisis management: A comprehensive guide to planning, prevention, response and recovery.* San Francisco: Jossey - Bass.

EKLER

EK 1. Risk Belirleme Görüşme Formu

Okullarda Oluşabilecek Risklerin Belirlenmesi Konusunda Yapılan Bir Araştırmaya Yönelik Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Risk "*zarara uğrama tehlikesi" şeklindeki sözlük anlamı ile veya* ***"Kurumların amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olaylar"*** şeklinde ifade edilmektedir. Yukarıdaki açıklamalar ışığında eğitim kurumlarında riskli alanların belirlenmesi ile ilgili yapılan doktora tez araştırmasına kaynaklık etmek üzere aşağıda belirtilen konulardaki riskli alanların tespit edilmesi için katkınıza ihtiyaç duymaktayız. Vereceğiniz bilgiler araştırmacılar tarafından söz konusu doktora tezi kapsamında kullanılacak olup, kişisel bilgiler kimseyle paylaşılmayacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Danışman: Doç. Dr. Sevilay ŞAHİN
Doktora Öğrencisi: Ömer Faruk AK

Kişisel Bilgiler:

Görüşülen kişinin adı soyadı: **Okul adı:**
Cinsiyet: **Yaş:** **Kıdem: … yıl**
Branş: **Görev:** **Okutulan sınıf/sınıflar:**

Görüşme Soruları:

1) **Okulda yönetimsel konularda riskli gördüğünüz hususlar nelerdir?**
   a) **Yöneticiler ile ilgili riskler;**
      1-

   b) **Eğitim politikaları ve mevzuat ile ilgili riskler;**
      1-

   c) **Finansal ve bütçe ile ilgili riskler;**
      1-

2) Okulda verilen eğitim-öğretimle ilgili riskli gördüğünüz hususlar nelerdir?

a) <u>Öğretmenler ile ilgili riskler;</u>

1-

b) <u>Müfredat (öğretim programları) ile ilgili riskler;</u>

1-

c) <u>Öğrenciler ve öğrenci velileri ile ilgili riskler;</u>

1-

3) Yukarıda belirtilen alanlar dışında riskli gördüğünüz hususlar nelerdir?

a) <u>Kültürel-sosyal riskler;</u>

1-

b) <u>Sağlık ile ilgili riskler;</u>

1-

c) <u>Güvenlik ile ilgili riskler;</u>

1-

d) <u>Diğer riskler;</u>

1-

EK 2. Risk Havuzu

OKUL RİSK HAVUZU

		ALAN/FAALİYET/RİSKLER
SIRA	SAYI	2. YÖNETİM İLE İLGİLİ ALAN
		5.4. Yöneticiler ile ilgili riskler
1	1	Yöneticilerin denetim görevlerini gerektiği şekilde yerine getirmemesi
2	2	Okulu ve okulda çalışanları ilgilendiren konularda alınan kararların okul paydaşlarının düşüncelerine başvurulmadan alınması
3	3	Okul kaynaklarının kullanımında tasarruf tedbirlerine riayet edilmemesi
4	4	Etik kurallara uymayan yöneticilerin kurumda çalışan personele ve öğrencilere kötü örnek oluşturması
5	5	Bilgi ve deneyim yönünden yeterli olan çalışanlara gerektiği ölçüde yetki devri yapılmaması
6	6	Liderlik becerilerini etkili kullanamayan yöneticilerin sosyal ilişkilerin yönetiminde zayıf kalması
7	7	Çalışanların kendilerini geliştirmesi yönünde okul yöneticileri tarafından teşvik edilmemesi
8	8	Yöneticilerin kurumda yapılan zümre toplantılarına katılmaması ve takibini yapmaması
9	9	Stratejik plan hazırlanırken kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedefleri gerçekçi olarak belirlenmemesi
10	10	Okul yönetimince okul çağında olup ta okula devam etmeyen öğrencilerin takibinin yapılmaması
11	11	Kurum yöneticilerinin sözlü ve yazılı iletişimde düşüncelerini açık ve net olarak ifade etmemeleri/edememeleri
12	12	Yöneticilerin her konuda aşırı mevzuatçı olması
13	13	Yöneticiler tarafından nöbet, haftalık ders programı, belletici öğretmenlik ve ek ders gibi görevlendirmeler yapılırken çalışanların görüşleri alınmadan bazı çalışanlara ayrıcalıklı (olumlu ya da olumsuz) davranılması
14	14	Kurumda ilkesel kararlar belirlenerek kurum kültürü oluşturulmaması
15	15	Yöneticilerin mevzuata göre maaş ya da ek ders ücreti karşılığı girmeleri gereken derslere girmemeleri
16	16	Personelin göreve başlama, görevden ayrılma, izin, hastalık, devam-devamsızlık, terfiler, ek ders ücretleri, adaylık işlemleri v.b. işlemlerinin tam ve zamanında yapılmaması
17	17	Personeller arasında tarafsız performans değerlendirme kıstasları belirlenmeden
18	18	Ders yılı başında ve sonunda yapılan seminer çalışmaları ile ilgili okul yönetimince gerekli planlama, koordinasyon ve takibin yapılmaması
19	19	Aynı okulda uzun süre görev yapan yöneticilerin sorunları çözmede yetersiz kalmaları
20	20	Doğup büyüdüğü kendi memleketinde çalışan yöneticilerin rol çatışması yaşamaları

21	21	Çalışanların iş tanımları, iş akış şemaları, görev dağılımları ve sorumluluk çizelgeleri açık ve net olarak belirlenmemesi
22	22	Yöneticilerin yetkilerini tehdit olarak kullanarak (mobbing, yıldırma, bezdirme) kurum personeline mevzuatta olmayan görevleri (angarya) yaptırmaya çalışması
23	23	Kurumda yapılan harcamaların, ihalelerin ve kurum denetim raporlarının şeffaf olarak herkesin görebileceği şekilde yayınlanmaması
24	24	Kurum yöneticileri tarafından bir sonraki kuşağın yönetime hazırlanması amacıyla bilgi ve deneyim aktarımı yapılmaması
25	25	Kurum yöneticilerinin zorunlu bir sebep olmaksızın keyfi olarak mevzuatın dışına çıkmaları
26	26	Kurumda görev yapan personelin ve öğrenim gören öğrencilerin elektronik ortamdaki bilgilerinin güvenli bir şekilde yedeklenmemesi
27	27	Kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek risklerin kurum yönetimince belirlenip, analiz edilerek alınması gereken önlemlerin alınmaması
28	28	Yönetici ve öğretmenlerin okulun ihtiyaçları için öğrencilerden para toplamaları
29	29	Görevini tam yapmayan ve belirlenen kurallara uymayan personel ve öğrenciler için disiplin hükümlerinin uygulanmaması
30	30	Yöneticilerin bilgisayar, akıllı telefon ve benzeri teknolojik cihazları görevin gerektirdiği ölçüde kullanamaması
31	31	Okulun mali işleri ile ilgili görevlendirilen yöneticilerin ilgili mevzuata hâkim olmamaları
32	32	Okula yapılacak bağışların okulun banka hesabına yatırılması yerine bağışların makbuzsuz elden alınması
33	33	Öğretmenlerin sene başında yapmaları gereken plan-programların zamanında kontrol edilmemesi
34	34	Okulun bina, tesis, atölye, laboratuvar, salon, bahçe ve benzeri bölümlerin öğrenciler tarafından kullanılmadığı zamanlarda diğer okulların, öğrenci velilerinin ve çevrenin kullanımına açılmaması
35	35	Okulda kurulması gereken kurul, komisyon ve ekiplerin zamanında kurulmaması ya da kurulan ekiplerin kağıt üzerinde olması fakat fiilen görevlerini yapmamaları
36	36	Okula ait taşınır malların kayıtlarının, kontrollerinin ve kullanım ömrünü tamamlayanların kayıttan düşüm işlemlerinin usulüne uygun yapılmaması
37	37	Kuruma gelen resmi yazıların ilgili kişiye tebligatının zamanında yapılmaması
38	38	Okulda tutulması gereken belge, defter, çizelge ve formların tam ve zamanında tutulmaması
39	39	Okulda belirli periyotlarla veli toplantıları yapılmaması
40	40	Kurumun resmi internet sitesinin aktif olarak kullanılmaması
41	41	Kurumda iş-özel yaşam dengesinin kurulması yönünde ilkesel kararlar alınmaması
42	42	Mevzuata göre yönetici olarak atanma şartlarını taşımayan kişilerin vekâleten yönetici olarak görevlendirilmeleri

		ALAN/FAALİYET/RİSKLER
SIRA	**SAYI**	**1. YÖNETİM İLE İLGİLİ ALAN**
		5.5. Eğitim politikaları ve mevzuat ile ilgili riskler
43	1	MEB teşkilat yapısını değiştirecek kararların ani alınması ve çok sık değişmesi
44	2	Yeterli pilot uygulama yapılmadan eğitim alanında önemli yapısal değişikliklere gidilmesi
45	3	Yeni yapılacak okul yerlerinin ve okul türlerinin belirlenmesinde nüfus yoğunluğunun ve bölge halkının beklentilerinin dikkate alınmaması
46	4	Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) ile Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ileriye yönelik planlama yaparken koordineli çalışmaması
47	5	Öğretmen alımında tüm branşlardaki ihtiyaç oranı ile orantılı olarak kadro açılmaması
48	6	Eğitim çalışanlarına verilen maddi hakların sosyal ve kültürel gereksinimleri karşılamaya yeterli olmaması
49	7	Türk Millî Eğitim Sisteminin merkezden yönetilmesi nedeniyle bazı sorunların çözümünde zorluklar yaşanması
50	8	Gerekli önlemler alınarak okullaşma oranlarının yükseltilememesi
51	9	Okul yöneticilerine sorumlulukları oranında yetki veren düzenlemelerin yapılmaması
52	10	Okul yöneticilerinin farklı alanlarda çok fazla hususta sorumlu tutulmaları
53	11	Meslek liselerinin eğitim programlarının niteliğinin artırılarak daha yaygın hale getirilememesi
54	12	Okulda yapılacak her iş için aşırı mevzuat süreçlerinin olması
55	13	Yönetici atamalarının yazılı sınav yerine sadece mülakatla yapılması
56	14	Okul yöneticilerinin seçim ve atamasında öğretmenlerin ve okul çalışanlarının görüşünün alınmaması
57	15	Yönetici atama formundaki seçim kıstaslarının yetersiz olması
58	16	Tayin-atama kıstaslarının çok sık değişmesi
59	17	Ortaöğretim başarı puanlarının adaletsiz ağırlıklandırılması
60	18	Başarısız öğrenciler için sınıf tekrarı şartlarının öğrenci lehine zorlaştırılması
61	19	Denetimlerde istenen belgelerin fazla olması
62	20	Mevzuatta, lisansüstü eğitim ve akademik yayın yapan personeli teşvik edici bir düzenleme olmaması
63	21	Okullara yeterli öğretmen atamasının yapılmaması
64	22	Mevzuattaki disiplin cezalarının yetersiz olması
65	23	Mevzuattaki ödüllerin yetersiz olması

66	24	Kariyer basamaklarında yükselme işlemlerinin mevzuatta olmasına rağmen uzun süredir fiilen işletilmemesi
67	25	Bazı kanunlarda (Sosyal Sigortalar Kanunu, İş Sağlığı ve Güvenliği Kanun vb.) okul yöneticilerinin işveren olarak nitelendirilmesi ve en ufak eksiklikte yüksek meblağlı cezalar kesilmesi
68	26	İllerde bulunan maarif müfettişlerinin denetim ve soruşturma yetkilerinin kısıtlanması nedeniyle okulların yeterince denetlenememesi
69	27	Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında görev yapan maarif müfettişi sayısının ülke geneli için yetersiz olması
70	28	Özel okullarda okumak isteyen öğrencilere yapılan teşvik uygulamasında puanlama kıstaslarının adaletsiz olması
71	29	Devletin eğitim plan ve politikalarının uzun vadeli yapılmaması
72	30	Mesleki eğitimin ortaokul düzeyinde başlaması gerekirken lise düzeyinde başlaması
73	31	Devlet tarafından maddi durumu zayıf olan ailelere verilen desteğin yetersiz kalması
74	32	Okulları ilgilendiren bazı konularda mevzuat karmaşası (eksiklik, fazlalık, uyumsuzluk vs.) yaşanması
75	33	Aynı görevi yapan bazı öğretmenlerin daha fazla bazılarının daha az ücret alması
76	34	Meslek liselerine öğrenci seçilmesi yönünde belirli bir kıstas olmaması
77	35	Neredeyse tüm Üniversitelerde açılan Eğitim Fakültelerinin çok düşük puanlarla öğrenci alması ve burada verilen eğitimlerin yeterli olmaması
78	36	Eğitim Fakültesi haricindeki fakültelerden mezun olan kişilere de öğretmenlik hakkı verilmesi
79	37	Ortaöğretim kurumlarında yanlış alan-dal seçen öğrencilere bu yanlışı düzeltme imkânı tanınmaması
80	38	Kuruma asaleten atanma şartlarını taşıyan kişiler olmasına rağmen yönetici olma şartlarını taşımayan kişilerin vekâleten görevlendirilmesi
81	39	Belirlenen norm kadro sayısına göre daha az yönetici ataması yapılması
		ALAN/FAALİYET/RİSKLER
SIRA	**SAYI**	**1. YÖNETİM İLE İLGİLİ ALAN**
		5.6. Finansal ve fiziksel mekânlar ile ilgili riskler
82	1	Okul bütçesinin olmaması ya da bütçeye yeterli kaynak verilmemesi
83	2	Okul bütçelerinin okul yöneticilerine sorulmadan belirlenmesi
84	3	Okul yöneticilerine, okul bütçesindeki harcama kalemleri arasında aktarma yetkisi verilmemesi
85	4	Okullara gönderilmesi ödeneklerde bölgesel gelişmişlik düzeyi, mevsim şartları ve okulların ihtiyaç durumları gibi unsurlar dikkate alınmaması
86	5	Okullarda mali işlemler ve bütçe hazırlama konusunda uzmanlaşmış personelin olmaması
87	6	Gezi-gözlem-inceleme için okulun maddi imkânlarının kısıtlı olması

88	7	Eğitim-öğretim mekânlarındaki eğitsel donanımların yetersiz olması
89	8	Okullarda personel eksikliği veya temizlik malzemelerinin yetersizliği nedeniyle okulların yeterli düzeyde temizlenememesi
90	9	Bazı ilçe, kasaba ve köylerdeki okul lojmanlarının eski, küçük ve az sayıda olması nedeniyle öğretmenlerin barınma ve okula ulaşım sorunu yaşamaları
91	10	Okullarda laboratuvar, atölye ve işliklerin yetersiz olması nedeniyle uygulamalı eğitimin gerektiği ölçüde yapılamaması
92	11	Sınıf mevcutlarının kalabalık olması nedeniyle öğrenci başına ayrılan eğitim süresinin yetersiz kalması
93	12	Okullarda oyun alanlarının olmaması ya da yetersiz olması
94	13	Kurumun internet altyapısında sorunlar olması nedeniyle kurumsal iletişimin sağlıklı yapılamaması
95	14	Pansiyon kapasitenin yeterli olmaması nedeniyle okul pansiyonlarına yerleştirilemeyen öğrencilerin barınma sorunu yaşamaları
		ALAN/FAALİYET/RİSKLER
SIRA	**SAYI**	**6. EĞİTİM-ÖĞRETİM İLE İLGİLİ ALAN**
		6.3. Öğretmenler ile ilgili riskler
96	1	Öğretmenlerin müfredatı belirlenen çerçevede değil de eksik ya da fazla uygulaması
97	2	Öğretmenlerin ders öncesi plan ve hazırlık yapmadan derse girmeleri
98	3	Öğretmenlerin öğrencilerle, yöneticilerle, diğer öğretmenlerle veya velilerle iletişim sorunları yaşaması
99	4	Öğretmenlerin aldıkları lisans eğitimi ve formasyon eğitiminin niteliğinin verecekleri ders-konu için yeterli olmaması
100	5	Özel hayatlarında psikolojik sorunlar yaşayan öğretmenlerin yaşadıkları kişisel sorunlarını sınıfa yansıtmaları
101	6	Öğretmenlerin bazı öğrencilere fiziksel veya psikolojik şiddet uygulamaları
102	7	Öğretmenlerin bilimsel, teknolojik yenilikleri izlememesi ve alanları ile ilgili kurs-hizmet içi eğitim vb. faaliyetlere katılmaması
103	8	Kitap okuma alışkanlığı olmayan öğretmenlerin davranışsal örnek sergileyememeleri
104	9	Öğretmenlerin teknolojik araç-gereçleri ve eğitim-öğretim materyallerini etkili kullanamaması
105	10	Öğretmenlerin rotasyon, eş durumu, norm kadro ve benzeri sebeplerle yıl içinde okul değiştirmeleri
106	11	Öğretmenlerin ev ödevlerini aşırı vermeleri, ilgisiz yerlerden vermeleri veya hiç vermemeleri
107	12	Öğretmelerin kaynaştırma öğrencilerinin eğitimi için planlama yapmaması veya yapılan planı gerektiği şekilde uygulamaması
108	13	Pansiyonlu okullarda öğretmenlere yoğun gece nöbeti verilmesi
109	14	Mesleki tatmin sağlayamayan öğretmenlerin tükenmişlik-yılgınlık yaşaması

110	15	Öğrencilerin ilgi alanları, ihtiyaçları, öğrenme özellikleri ve ders seviyelerinin öğretmenlerce hiç belirlenmemesi ya da hatalı belirlenmesi
111	16	Öğrenme etkinliklerinde dışsal ödülün aşırı kullanması nedeniyle ödülün sıradanlaşması
112	17	Öğretmenin öğrencilere aşırı ceza vermesi nedeniyle cezaların öğrenciden beklenen olumlu davranış değişikliği yerine olumsuz davranışlara neden olması
113	18	Öğretmenlerin çoklu zekâ kuramına uygun öğretim yöntem ve teknikleri kullanarak öğrenciyi merkeze alacak şekilde ders işlememeleri
114	19	Öğretmenlere aynı kurumda çalıştığı kişiler (meslektaşları, ast ya da üstleri) tarafından mobbing-yıldırma- bezdirme- psikolojik şiddet uygulanması
115	20	Öğretmenlerin öğrenciler için bir ekibin parçası olarak grupla çalışma yapabilecekleri etkinlikler tasarlamaması
116	21	Öğretmenlerin görev alanları dışında kazanç getirici farklı işlerle uğraşmaları
117	22	Öğretmenin her sene aynı sorular ile ölçme-değerlendirme yapması nedeniyle öğrencilerin ezberciliğe yönelmeleri
118	23	Öğretmenlerin sınıf disiplinini sağlayamamaları
119	24	Öğretmenlerin derslerde sesini, jest ve mimiklerini ya da beden dilini gerektiğinden fazla ya da az kullanması
120	25	Öğretmenlerin derslerde öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmemeleri ya da hatalı ölçmeleri
121	26	Teknik bilgi ve uzmanlık gerektiren branşlarda ki derslere kendi branşı olmayan öğretmenlerin girmesi
122	27	Mesleğe yeni atanan aday öğretmenlerin mesleğe ve çevreye uyum (oryantasyon) süreci geçirmeden doğrudan derslere girmeleri
123	28	Öğretmenin sınıfta sürekli aynı öğrencilere söz hakkı vererek ders işlemesi
124	29	Zümre ve şube öğretmenler kurulu toplantılarının formalite olarak sadece kâğıt üzerinde yapılması
125	30	Derslerde öğrencilere deneyimlerini paylaşmaları için yeterli süre ve fırsat sunulmaması
126	31	Geçerli mazeretleri sebebiyle sınavlara zamanında giremeyen öğrencilere yönelik mazeret sınavı yapılmaması
127	32	Öğretmenin kaynak kitaplara gereğinden fazla yönlendirme yapması
128	33	Öğretmenlerin görev alanları ile ilgili okula gelen ve elektronik ortamda yayınlanan resmi yazıları ve duyuruları takip etmemeleri
129	34	Deneyimli öğretmen ve yöneticilerin aday öğretmenleri yetiştirmek için zaman ayırmamaları ve gerekli özeni göstermemeleri
130	35	Üst düzey düşünme becerilerinin sergilenebileceği içeriklerin öğrencilere kazandırılamaması
131	36	İnceleme-araştırma amacıyla yapılan okul gezilerinden dönüldükten sonra öğrencilerin geziyle ilgili görüş ve izlenimlerini tartışıp değerlendirme imkanının sağlanmaması
132	37	Öğretmenlerin öğrencilerle aralarındaki mesafeyi koruyamayarak aşırı samimi olmaları, uygun olmayan şakalar yapmaları, alay ya da hakaret etmeleri
133	38	Satın alma-muayene kabul vs.kurul ve komisyonlarda görevli olan öğretmenlerin görevin gerektirdiği kontrolleri yapmayarak sadece formalite gereği belgeleri imzalamaları

134	39	Sözleşmeli ve ücretli çalışan öğretmenlerin iş güvenceleri hususunda kaygı duymaları
135	40	Eğitim Fakültesinden mezun olarak öğretmen unvanını alan kişilerin çok düşük ücretlerle formasyonuna uygun olmayan işlerde çalışmaları ya da işsiz kalmaları nedeniyle öğretmenlik mesleğinin algı ve statüsünün zayıflaması
136	41	Öğretmenlerin üstün yetenekli öğrencileri tespit ederek yetenekleri doğrultusunda yönlendirmemeleri
		ALAN/FAALİYET/RİSKLER
SIRA	**SAYI**	**2. EĞİTİM-ÖĞRETİM İLE İLGİLİ ALAN**
		6.4. Öğretim programları/müfredatla ilgili riskler
137	1	Müfredatın içeriğinin dünya ve ülke gerçeklerini, modern çağın bilgi ve becerilerini kazandırmaya yönelik olmaması
138	2	Müfredatlar hazırlanırken ilgili branş öğretmenlerinin görüşlerinin alınmaması ya da alınan görüşlerin müfredata yansıtılmaması
139	3	Milli Eğitim Bakanlığı sınav sisteminin öğrencilerin gerçek potansiyellerini ölçmede yetersiz kalması
140	4	Müfredatta öğrencilerin konuşma, yorumlama ve tartışma becerilerini yeterince geliştirmelerini sağlayacak içeriklerin olmaması
141	5	Müfredatta önem düzeyi yüksek olan bazı konular için çok az, önem düzeyi düşük olan bazı konular için ise çok fazla süre ayrılması
142	6	Ders ve çalışma kitaplarındaki etkinliklerin çoklu zekâ teorisine uygun şekilde birden çok duyu organına hitap edecek şekilde hazırlanmaması
143	7	Müfredatta öğrencilerin üst düzey düşünme becerilerini sergileyebilecekleri içeriklerin olmaması
144	8	Ortaöğretime yerleştirme sınavlarından çok düşük puan alan öğrenciler ile yüksek puan alan öğrencilerin aynı müfredata tabi tutulması nedeniyle her iki gruptaki öğrencinin de bu durumdan olumsuz etkilenmesi
145	9	Meslek liselerinde normal liselere oranla branş derslerinin az olması ve okul türlerine uygun alanlardan ayrı sınavlara girmemeleri nedeniyle meslek lisesi mezunlarının üniversite sınavlarında dezavantajlı olmaları
146	10	Müfredatların çağın gereklerine uygun olarak hazırlanmaması ve güncellenmemesi
147	11	Bazı dersler için dönem boyunca ayrılan ders saati süresinin müfredatta öngörülen kazanımların kazandırılabilmesi için yeterli olmaması
148	12	Ders ve kaynak kitaplardaki teorik bilgilerin ve test odaklı soruların gereğinden fazla olması
		ALAN/FAALİYET/RİSKLER
SIRA	**SAYI**	**2. EĞİTİM-ÖĞRETİM İLE İLGİLİ ALAN**
		6.5. Öğrenciler ve öğrenci velileri ile ilgili riskler
149	1	Öğrencilerin teknolojik cihazlardaki (bilgisayar-cep telefonu- tablet) oyunlara bağımlı olmaları
150	2	Bilgisayar, cep telefonu, televizyon gibi teknolojik cihazları aşırı kullanan ve bu cihazlardaki programların akış hızına alışan çocukların derslerde ki öğrenme etkinliklerini sıkıcı bulmaları
151	3	Çocukların yaşlarına ve gelişim düzeylerine uygun olmayan internet ve televizyon programı içeriklerine kontrolsüz ve aşırı maruz kalmaları

152	4	Maddi imkânları yetersiz olan ailelerin çocuklarının evde ders çalışma ortamının olmaması
153	5	Eğitim araç-gereçlerini temin edemeyen öğrencilerin ders etkinliklerine gerektiği ölçüde katılamaması
154	6	Öğretmenleri ile doğru şekilde iletişime geçemeyen öğrencilerin taleplerini ve sorunlarını iletememesi
155	7	Ailesindeki sorunlar nedeniyle psikolojisi olumsuz etkilenen öğrencilerin ders başarılarının düşmesi
156	8	Evlerinde fiziksel ve psikolojik şiddet gören çocukların beden ve ruh sağlıklarının bozulması
157	9	Farklı ortamlarda şiddete maruz kalan çocukların kendilerinin de şiddete meyletmeleri
158	10	Çocuklarının başarılarına yönelik yüksek beklentilere sahip olan ailelerin çocuğa baskı yaparak çocukta stres oluşması
159	11	Kaynaştırma eğitimine tabii olan ve hiperaktif davranışlar sergileyen öğrencilerin sınıfın ders akışını bozması
160	12	Ailesine bağlı zorunlu sebeplerle bazı öğrencilerin yıl içinde okul değiştirmeleri
161	13	Ailesi tarafından çeşitli işlerde çalıştırılan ya da dilendirilen öğrencilerin eğitimden mahrum kalmaları
162	14	Okula sürekli devamsızlık yapan ve derslere sürekli geç gelen öğrencilerin dersleri kaçırmaları
163	15	Sınıf kurallarını benimsemeyen öğrencilerin disiplini bozmaları
164	16	Alt sınıftayken temel bilgi ve becerileri edinmeksizin bir üst sınıfa geçmelerine izin verilen öğrencilerin anlatılan konuları anlamaması
165	17	Ailesinde disiplin ve görgü kurallarına dikkat edilmeyen öğrencilerin sınıf arkadaşlarına, kendisine veya okul eşyalarına zarar vermesi
166	18	Geç saatlerde uyumayı alışkanlık haline getiren öğrencilerin günlük uyku ihtiyaçlarını karşılayamaması
167	19	Sokaklarda edindiği kötü davranışlar nedeniyle öğrencilerin, öğretmenlerine ve arkadaşlarına kaba davranması, küfürlü konuşması, rahatsızlık vermesi
168	20	Türkçe anlama ve konuşma becerilerinin yetersiz olan öğrencilerin derslere katılamaması
169	21	Derste öğretmeni dinleme davranışı kazanamayan ya da kendisine verilen ödev ve görevleri yapmayan öğrencilerin konuları kavrayamaması
170	22	Bazı öğrencilerin kendini ispatlama ve farklı görünme gayreti içerisine girerek aykırı davranışlar sergilemesi
171	23	Sokaklara kontrolsüz gönderilen çocukların erken yaşta madde bağımlısı (alkol, sigara ve uyuşturucu vb.) olmaları
172	24	Veli toplantılarına katılmayan ve öğretmenlerle iletişim kurmayan velilerin çocuklarının durumundan haberdar olmamaları
173	25	Mevsimlik işçilik yapan velilerin çocuklarının bazı dönemlerde okula devam edememeleri
174	26	Öğrenci velilerinin öğretmene ve okul yöneticilerine şiddet girişiminde bulunması

175	27	Geleceğe yönelik hedefleri ve kariyer planları olmayan öğrencilerin okulda aldığı eğitime gereken önemi vermemeleri
176	28	Okulda yapılan eğitimin gereksiz olduğunu düşünen öğrenci velilerinin çocuklarını okula göndermemesi
177	29	Öğrenci velilerinin ders saatlerinde öğretmeni gereksiz yere meşgul etmesi
178	30	Çocuklarının ilgi, ihtiyaç ve potansiyellerini keşfetme yönünde öğrenci velilerinin girişimde bulunmaması
179	31	Anne-babası vefat eden ya da boşanmış olan çocukların bu durumdan olumsuz etkilenmeleri
180	32	Cinsel istismara uğrayan öğrencilerin fiziksel ve psikolojik sorunlar yaşamaları
181	33	Okulda ya da dışarda cinsel istismara uğrayan öğrencilerin bu durumu gizlemesi nedeniyle bu durumun tekrar yaşanması
182	34	Yazısı bozuk olan öğrencilerin yazdıklarının okunamaması nedeniyle başarısının olumsuz etkilenmesi
183	35	Öğrencilerin sınavlara hazırlanmak için okula devamsızlık yapmaları
184	36	Eğitim düzeyi düşük olan velilerin çocuklarının dersleri ile ilgilenmemesi
185	37	Her konuda uzman bilgisine sahip olduğunu düşünen bazı öğrenci velilerinin öğretmenleri yanlış yönlendirmeye çalışması
186	38	Evde her istediği yapılarak şımartılan çocukların sınıf ortamında da ayrıcalıklı tutum beklentisi içerisine girmeleri
187	39	Çocuklarının okulda yaşadığı en küçük sorun için bile öğrenci velilerinin sınıf ve okul değişikliği girişiminde bulunması
188	40	Öğrenci velilerinin çocuklarının sağlık ile ilgili şikâyetlerini dikkate almayarak muayene için hastaneye götürmemeleri
189	41	Bazı özel öğretim kurumlarında disipline fazla dikkat edilmediğinden bu kurumlara devam eden öğrencilerin disiplinsiz davranışlar sergilemesi
		ALAN/FAALİYET/RİSKLER
SIRA	**SAYI**	**7. DİĞER ALANLAR**
		7.3. Kültürel – sosyal riskler
190	1	Çevre ve ekonomik imkânların kısıtlı olması nedeniyle öğretmenlerin ve öğrencilerin kültürel, sanatsal, sosyal, sportif vb. alanlarda kendilerini geliştirememeleri
191	2	Bölgede faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının eğitim kurumlarını destekleyici nitelikte faaliyetlerinin olmaması
192	3	Okullar arasındaki rekabetin sadece sınav başarısına indirgenmesi nedeniyle okullarda kültürel, sportif, sanatsal ve benzeri sosyal etkinliklere gereken önemin verilmemesi
193	4	Küçük yerleşim yerlerinde öğretmen ve yöneticilerin özel yaşamları ile ilgili oluşan dedikoduların mesleki saygınlığı düşürmesi
194	5	Sanayi kuruluşlarının ve tarımsal faaliyet alanlarının yoğun olarak bulunduğu çevrelerde velilerin çocuklarını okula göndermek istememeleri

195	6	Aynı sınıfa devam eden öğrencilerin ailelerinin maddi imkânlarındaki aşırı farklılık olması
196	7	Ailenin sosyal çevresinin ve sosyo-ekonomik durumunun öğrencinin başarısını olumsuz etkilemesi
197	8	Televizyon, radyo, internet yayınlarının öğrencilerin ahlaki, milli ve kültürel değerleri üzerinde olumsuz etki oluşturması
		ALAN/FAALİYET/RİSKLER
SIRA	**SAYI**	**3. DİĞER ALANLAR**
		7.4. Temizlik ve sağlık ile ilgili riskler
198	1	Okul kantinlerinde sağlığa uygun olmayan gıdaların satılması
199	2	Salgın hastalıklara yakalanan öğrencilerin hastalığı atlatana kadar dinlenmek yerine okula devam etmeleri
200	3	Öğrencilerin okula gelmeden önce veya okulda yeterli beslenme (kahvaltı) yapmamaları
201	4	Okulların ve pansiyonların temizliğinin gerektiği ölçüde yapılmaması
202	5	Okulda sağlık personeli olmadığı için sağlık hizmetlerinin verilememesi
203	6	Yönetici ve öğretmenlerin okul kapalı alanlarında ve öğrencilerin görebileceği yerlerde sigara içme yasağına riayet etmemeleri
204	7	Okulun ısıtma ve soğutma sistemlerinin sağlıklı çalışmaması ve derslik havalandırmalarının yeterli düzeyde yapılmaması
205	8	Okulda görev yapan personelin ilk yardım bilgi ve uygulamalarına sahip olmaması
206	9	Bölgedeki sağlık birimlerince belirli dönemlerde öğrencilerin sağlık taramalarının yapılmaması
		ALAN/FAALİYET/RİSKLER
SIRA	**SAYI**	**3. DİĞER ALANLAR**
		7.5. Güvenlik ile ilgili riskler
207	1	Okulda güvenlik kamera sisteminin olmaması
208	2	Okullarda gece bekçisi ve güvenlik görevlisi olmaması
209	3	Eğitim- öğretim için elverişli olmayan eski ve bakımsız okul binalarında eğitim-öğretim yapılması
210	4	Okul ve pansiyonlardaki elektrik ve doğalgaz tesisatlarının düzenli bakım ve onarımı yapılmaması
211	5	Okulda kullanılan elektrikli aletlerin ve kalorifer kazanının kullanım talimatlarının ilgili bölümlerde asılı olmaması ve yetkisiz kişilerce kullanılması
212	6	Okulda ve yakın çevresinde fosseptik çukur, açık rögar, yıkık ihata duvarı, kırık pencere ve kapı, korkuluksuz balkon, tırabzansız merdiven, kapısız asansör boşluğu, sabitlenmemiş dolaplar ve benzeri tehlikeler olması
213	7	Asansör ve merdivenlerin belirlenen standartlara uygun olmaması

214	8	Öğrenci oyun alanlarındaki oyun araçlarının (kale, pota, kaydırak vs.) düzenli bakımlarının yapılmaması
215	9	Okul bölgesinde yaşanan asayiş ve terör olayları nedeniyle öğretmen ve öğrencilerin kendilerini güvende hissetmemeleri
216	10	Denetimi yapılmayan taşıma servislerinin taşıma şartlarına uymamaları
217	11	Yönetici, öğretmen veya öğrencilerin nöbetleri yönergesine uygun tutmamaları
218	12	Trafiğin yoğun olduğu yerlerde bulunan okul binalarında öğrencilerin giriş-çıkış saatlerinde ve ders aralarında okul bahçesinin dışına çıkmaları ile ilgili gerekli güvenlik önlemlerinin alınmaması
219	13	Okul pansiyonlarında kalan öğrencilerin istismara uğramaları ile ilgili gerekli önlemlerin alınmaması
220	14	Okul yakınlarındaki sokakları mesken edinen madde bağımlısı, kötü niyetli vs.kişiler ile ilgili okul yönetimince ve emniyet yetkililerince gerekli tedbirlerinin alınmaması
221	15	Okulda ve pansiyonlarda yangın, deprem ve doğal afet tatbikatlarının belirli periyotlarla yapılmaması ve acil durum eylem planları hazırlanmaması
222	16	Okulda verilen öğrenci yemeklerinin denetimlerinin yapılmaması
223	17	Okula gelen yemeklerin mevzuatta öngörülen süre kadar uygun ortamda saklanmaması
224	18	Okul binası ve eklentilerinin sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı korunması için gerekli koruyucu güvenlik tedbirlerin alınmaması
225	19	Okula ateşli silah, bıçak ve benzeri tehlikeli araç gereçleri getiren öğrencilerin kontrollerinin yapılmaması
226	20	Okul dışı mekânlara yapılan geziler için gerekli önlemlerin alınmaması
227	21	Nöbetçi öğretmen ya da öğrencilerin nöbet görevi esnasında okula gelen kişileri kayıt altına almaması
228	22	Boşanmış ailelerde mahkeme tarafından çocuğun velayeti verilmeyen ebeveynlerin çocuğunu okulda görmeye çalışması ve izinsiz olarak götürmek istemesi
		ALAN/FAALİYET/RİSKLER
SIRA	**SAYI**	**3. DİĞER ALANLAR**
		7.6. Diğer riskler
229	1	İkili eğitim yapılan okullarda dinlenme sürelerinin yeterli olmaması
230	2	İdeolojik, siyasal ve sendikal gruplaşmaların okulda huzursuz bir ortam oluşturması
231	3	Öğretmeni denetleyen kişi ve makamların fazla olması, sık denetim geçirme veya denetim yapan kişilerin öğretmenlere karşı tutumunun olumsuz olması
232	4	Kırsal kesimden kentlere göç ederek gelen öğrenciler nedeniyle şehirdeki okulların kapasitesinin yetersiz kalması
233	5	Destek hizmetlerinde görev yapan personellerin işlerini tam olarak yapmamaları

234	6	Öğretmen ve yöneticiler hakkında çeşitli nedenlerle yapılan inceleme-soruşturmalarda ceza ve görev yeri değişikliği yapılması
235	7	Okul bahçesinde ağaçlandırma ya da bitki yetiştirme çalışmalarının yapılmaması
236	8	Okul mahallinde ikamet etmeyen yönetici ve öğretmenlerin okula ulaşım sorunları yaşamaları
237	9	Okullarda kadın yönetici olmaması nedeniyle kız öğrencilerin bazı konulardaki sorunlarını erkek yöneticilere iletmek istememesi
238	10	Okul paydaşlarının okullarla ilgili şikâyet ve önerilerinin yetkili birimler tarafından dikkate alınmaması
239	11	Öğrenci velilerinin okul ve çalışanlar ile ilgili her memnuniyetsizliği üst makamlara (Alo 147 MEBİM, BİMER, CİMER vb.) şikâyet etmeleri
240	12	Okul ve öğretmenler ile ilgili basında çıkan olumsuz haberlerin okul çalışanlarını ve öğrencileri olumsuz etkilemesi
241	13	Okullarda kütüphanenin hiç olmaması ya da kütüphanede yeterli kitap olmaması
242	14	Yönetici ve öğretmenlerin ders yılı içerisinde izin ve sağlık raporunu aşırı kullanmaları
243	15	Bir ders yılında öğretim yapılan gün sayısı (180 gün), haftalık ders saati sayısı (en az 30 saat) ya da ders sürelerinin (40 dk.) öğrenciler için gereğinden fazla olması
244	16	Yönetici öğretmen ve öğrencilerce okulda belirlenen giriş çıkış saatlerine, çalışma-dinlenme sürelerine uyulmaması
245	17	Yönetici ve öğretmenlerin şahsi işlerinde ya da okulun temizlik, ısınma ve benzeri alanlarında öğrencileri bedenen çalıştırması
246	18	Okul binalarının engellilerin kullanımına uygun olmaması
247	19	Okullara alınan eski teknolojiye ait eğitim araç-gereçlerinin kullanılamaması
248	20	Okulun olanaklarının velilerin kullanımına da açılmaması
249	21	Süreklilik gösteren olumsuz öğrenci davranışlarının görmezden gelinmesi
250	22	Zorunlu eğitimin 12 yıl olması nedeniyle öğrencilerin okula isteksiz olarak devam etmesi
251	23	Kurumun fiziki mekânlarında kullanılan boya, tabela, pano, tablo gibi görsel unsurların tertip, düzen ve estetik görünümüne özen gösterilmemesi
252	24	Yönetici ve öğretmenlerin kılık-kıyafetlerine gereken özeni göstermemeleri
253	25	Okula alınan teknolojik araç-gereçler ve eğitim-öğretim materyallerini kullanabilecek eğitimli personel olmaması

EK 3. Risk Önem Derecesi Değerlendirme Formu

RİSK ÖNEM DERECESİ DEĞERLENDİRME FORMU

Risk **"zarara uğrama tehlikesi"** şeklindeki sözlük anlamı ile veya "**Kurumların amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olaylar"** şeklindeki rehber anlamı ile ifade edilebilir. **Bir tehlike veya tehditin gerçekleşme olasılığı ile gerçekleşmesi halinde yol açacağı sonucun etkisinin birlikte değerlendirilmesi bizi riskin şiddetine ulaştırır.**

Yukarıdaki açıklamalar ışığında eğitim kurumlarında riskli alanların belirlenmesi ile ilgili yapılan doktora tez araştırmasına kaynaklık etmek üzere aşağıda sıralanan riskli alanların **"önem"** düzeyini puanlayarak yüksek riskli alanların tespit edilmesi için katkılarınıza ihtiyaç duymaktayız. Vereceğiniz bilgiler araştırmacılar tarafından söz konusu araştırma kapsamında kullanılacak olup, katılımcıların kişisel bilgileri kesinlikle kimseyle paylaşılmayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Danışman: Doç. Dr. Sevilay ŞAHİN
Doktora Öğrencisi: Ömer Faruk AK

Kişisel Bilgiler:

Okul adı: Görev: Cinsiyet:

Branş: Yaş: Kıdem: ….. yıl

SIRA	OKULLARDA OLUŞABİLECEK RİSKLER	Önem düzeyi **ÇOK DÜŞÜK**	Önem düzeyi **DÜŞÜK**	Önem düzeyi **ORTA**	Önem düzeyi **YÜKSEK**	Önem düzeyi **ÇOK YÜKSEK**
	YÖNETİM İLE İLGİLİ ALAN					
1.	**Yöneticiler ile ilgili riskler**					
1.1.	Stratejik planda kurumun vizyon, misyon ve hedeflerinin gerçekçi olarak belirlenmemesi					
1.2.	Yöneticilerin okul çalışanlarının düşüncelerine başvurmadan kararlar alması					
1.3.	Kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek riskler belirlenerek alınacak önlemlerin alınmaması					
1.4.	Okul çalışanlarına gerektiği ölçüde yetki devri yapılmaması					
1.5.	Kurumda yapılan harcamaların, ihalelerin ve kurum denetim raporlarının herkesin görebileceği şekilde yayınlanmaması					
1.6.	Seminer çalışmaları ile ilgili gerekli planlama ve takibin yapılmaması					
1.7.	Yöneticilerin denetim görevlerini aksatmaları					

1.8.	Okulda belirli periyotlarla veli toplantıları yapılmaması					
1.9.	Okul çağında olup da okula devam etmeyen öğrencilerin takibinin yapılmaması					
1.10.	Kurumun internet sitesinin aktif olarak kullanılmaması					
1.11.	Yöneticilerin mali konulardaki mevzuata hâkim olmamaları					
1.12.	Ders programı, sınav görevi, nöbet vb. konularda görevlendirmeler yapılırken bazı çalışanlara ayrıcalıklı (olumlu ya da olumsuz) davranılması					
1.13.	Yöneticilerin insani ilişkilerinde nezaket kurallarına uymayarak kaba davranışlar sergilemesi					
1.14.	Yöneticilerin maaş ya da ekders ücreti karşılığı girmeleri gereken derslere girmemeleri					
1.15.	Personelin özlük işlemlerinin tam ve zamanında yapılmaması					
1.16.	Objektif performans değerlendirme kıstasları belirlenmeden kişisel algılara göre ödüllendirmelerin yapılması					
1.17.	Çalışanların mesleki ve kişisel gelişim faaliyetlerine katılmaları yönünde teşvik edilmemeleri					
1.18.	Okula yapılan bağışların makbuzsuz elden alınması					
1.19.	Çalışanların iş tanımları, görev dağılımları ve benzeri görevler açık ve net olarak belirlenmemesi					
1.20.	Mevzuatta olmayan görevleri yapmak istemeyen personele yöneticilerin mobbing (yıldırma-bezdirme) uygulaması					
1.21.	Sosyal ilişkilerin yönetiminde zayıf kalan yöneticilerin kurum çalışanlarını bütünleştirici yönde motive edememesi					
1.22.	Kuruma gelen resmi yazıların ilgili kişiye tebligatının zamanında yapılmaması					
1.23.	Yöneticilerin keyfi olarak mevzuatın dışına çıkmaları					
1.24.	Yöneticilerin bilgisayar, akıllı telefon ve benzeri teknolojik cihazları görevin gerektirdiği ölçüde kullanamaması					
1.25.	Okulda tutulması gereken belge, defter, çizelge ve formların doğru şekilde tutulmaması					
1.26.	Kâğıt üzerinde oluşturulan kurul, komisyon ve ekiplerin fiilen görevlerini yapmamaları					
1.27.	Kurallara uymayan öğrenciler için disiplin hükümlerinin uygulanmaması					
1.28.	Okul kaynaklarının etkili ve ekonomik kullanılmaması					
1.29.	Çalışanlar arasında ideolojik, siyasal ve sendikal gruplaşmalara engel olacak ilkelerin belirlenerek uygulanmaması					
1.30.	Görevlerini aksatan ya da yapmayan personellere fazla müsamahalı davranılması					

SIRA	EĞİTİM-ÖĞRETİM İLE İLGİLİ ALAN	Önem düzeyi **ÇOK DÜŞÜK**	Önem düzeyi **DÜŞÜK**	Önem düzeyi **ORTA**	Önem düzeyi **YÜKSEK**	Önem düzeyi **ÇOK YÜKSEK**
2.	**Öğretmenler ile ilgili riskler**					
2.1.	Öğrencilere grupla birlikte çalışabilme becerilerini kazandıracak etkinlikler yaptırılmaması					
2.2.	Öğretmenlerin alanlarıyla ilgili yayınlanan yazıları takip etmemeleri					
2.3.	Sınıftaki öğrencileri olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek öğrencilerin tespit edilmemesi					
2.4.	Öğretmenlerin aldıkları lisans ve formasyon eğitiminin niteliğinin verecekleri ders-konu için yeterli olmaması					
2.5.	Kişisel-psikolojik sorunları olan öğretmenlerin yaşadıkları sorunları sınıfa yansıtmaları					
2.6.	Yapılan etkinliklerde her öğrenciye öğrendiklerini paylaşması için yeterli fırsat verilmemesi					
2.7.	Öğretmenlerin alanları ile ilgili teknolojik eğitim-öğretim materyallerini etkili kullanamaması					
2.8.	Müfredattaki konuların planlama yapılmadan işlenmesi					
2.9.	Deneyimli öğretmenlerin aday öğretmenleri yetiştirmek için yeterli zaman ayırmamaları					
2.10.	Öğrencilere haksız ceza verilmesi					
2.11.	Öğretmenlerin aşırı ödev vermeleri					
2.12.	Öğretmenlerin ders yılı içerisinde izin ya da sağlık raporunu aşırı kullanmaları					
2.13.	Öğretmenlerin ders esnasında öğrencilere eşit söz hakkı vermemesi					
2.14.	Öğretmenlerin bazı öğrencilere şiddet (fiziksel veya psikolojik) uygulamaları					
2.15.	Öğrencilerin öğrenme özellikleri ve ders seviyelerinin doğru belirlenmemesi					
2.16.	Üst düzey düşünme becerilerinin sergilenebileceği etkinlikler tasarlanarak öğrencilere kazandırılamaması					
2.17.	Zümre ve şube öğretmenler kurulu toplantılarının sadece kâğıt üzerinde yapılması					
2.18.	Modern öğretim yöntem ve teknikleri kullanılarak öğrenciyi merkeze alacak şekilde ders işlenmemesi					
2.19.	Süreklilik gösteren olumsuz öğrenci davranışlarının öğretmenler tarafından görmezden gelinmesi					
2.20.	Kazanç getirici farklı işlerle uğraşan öğretmenlerin eğitim-öğretime yeterli zamanı ayırmaması					
2.21.	Öğretmenlerin okulda belirlenen giriş-çıkış saatlerine ve çalışma-dinlenme sürelerine uymaması					
2.22.	Öğretmenlerin sınıfın fiziksel ortamını eğitim-öğretim için hazır hale getirmemesi					
2.23.	Öğretmenlerin derslerde sesini, jest ve mimiklerini ve beden dilini gerektiğinden fazla ya da az kullanması					
2.24.	Öğretmenin öğrencileri ile saygın bir ilişki geliştirememesi					

3.	**DİĞER ALANLAR**	Önem düzeyi **ÇOK DÜŞÜK**	Önem düzeyi **DÜŞÜK**	Önem düzeyi **ORTA**	Önem düzeyi **YÜKSEK**	Önem düzeyi **ÇOK YÜKSEK**
3.1.	Okul binalarının engellilerin kullanımına uygun hale getirilmemesi					
3.2.	Okul çevresinde veya kantinlerde sağlığa uygun olmayan gıdaların satılması					
3.3.	Öğrenci oyun alanlarındaki oyun araçlarının (kale, pota, kaydırak vs.) düzenli bakımlarının yapılmaması					
3.4.	Okulda ve yakın çevresinde kırık pencere ve kapı, korkuluksuz balkon ve merdiven, kapısız asansör boşluğu, fosseptik çukur ve benzeri tehlikelerin olması					
3.5.	Okulun ısıtma ve soğutma sistemlerinin sağlıklı çalışmaması					
3.6.	Okuldaki elektrik ve doğalgaz tesisatlarının bakım-onarımlarının düzenli yapılmaması					
3.7.	Öğrenci velilerinin öğretmenlere ya da diğer öğrencilere karşı şiddet girişiminde bulunması					
3.8.	Acil durum eylem planları hazırlanarak doğal afet tatbikatlarının belirli periyotlarla yapılmaması					
3.9.	Yönetici ve öğretmenlerin öğrencilerin görebileceği yerlerde ve okulun kapalı alanlarında sigara içmeleri					
3.10.	Öğrencilerin okul bahçesinin dışına çıkışları ile ilgili gerekli güvenlik önlemlerinin alınmaması					
3.11.	Okulda ve pansiyonlarda öğrencilerin istismara uğramamaları yönünde gerekli önlemlerinin alınmaması					
3.12.	Okul dışı mekânlara yapılan gezilerde gerekli önlemlerin alınmaması					
3.13.	Okulda verilen öğrenci yemeklerinin denetimlerinin yapılmaması					
3.14.	Okulun temizlik, ısınma ve benzeri alanlarında öğrencilerin çalıştırılması					
3.15.	Okul binası ve eklentilerinin sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı gerekli koruyucu güvenlik tedbirlerin alınmaması					

EK 4. Okul İç Risklerini Değerlendirme Ölçeği

OKUL RİSKLERİNİ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

Risk "zarara uğrama tehlikesi" şeklindeki sözlük anlamı ile veya "**Kurumların amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olaylar"** şeklindeki rehber anlamı ile ifade edilebilir. **Bir tehlikenin gerçekleşme olasılığı ile gerçekleşmesi halinde yol açacağı sonucun etkisinin birlikte ele alınması ile riskin şiddetine ulaşabiliriz.** Burada geçen olasılık bir riske ilişkin olayın ya da koşulların ortaya çıkma ihtimalini, etki düzeyi ise o olayın ya da şartların ortaya çıkması halinde karşılaşılacak sorunların büyüklüğünü ifade etmektedir. **Olasılık ve etki düzeyinin yüksek olması riskin büyük olduğunu gösterir.**

Yukarıdaki açıklamalar ışığında eğitim kurumlarında riskli alanların belirlenmesi ile ilgili yapılan doktora tez araştırmasına kaynaklık etmek üzere aşağıda sıralanan riskli alanların **"etki ve olasılık düzeyini"** puanlayarak yüksek riskli alanların tespit edilmesi için katkılarınıza ihtiyaç duymaktayız. Vereceğiniz bilgiler araştırmacılar tarafından söz konusu araştırma kapsamında kullanılacak olup, katılımcıların kişisel bilgileri kesinlikle kimseyle paylaşılmayacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Danışman: Doç. Dr. Sevilay ŞAHİN
Doktora Öğrencisi: Ömer Faruk AK

Kişisel Bilgiler:

Okul adı:
Görev: Cinsiyet:
Branş:
Yaş: Kıdem: ……. yıl

SIRA	OKUL RİSKLERİNİ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ	OLASILIK					ETKİ				
	Yasallık ve Etik (Yönetici)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Stratejik planda kurumun vizyon, misyon ve hedeflerinin gerçekçi olarak belirlenmemesi										
2	Kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek riskler belirlenerek alınacak önlemlerin alınmaması										
3	Seminer çalışmaları ile ilgili gerekli planlama ve takibin yapılmaması										
4	Yöneticilerin denetim görevlerini aksatmaları										

5	Ders programı, sınav görevi, nöbet vb. konularda görevlendirmeler yapılırken bazı çalışanlara ayrıcalıklı (olumlu ya da olumsuz) davranılması										
6	Yöneticilerin maaş ya da ekders ücreti karşılığı girmeleri gereken derslere girmemeleri										
7	Personelin özlük işlemlerinin tam ve zamanında yapılmaması										
8	Objektif performans değerlendirme kıstasları belirlenmeden kişisel algılara göre ödüllendirmelerin yapılması										
9	Okula yapılan bağışların makbuzsuz elden alınması										
10	Mevzuatta olmayan görevleri yapmak istemeyen personele yöneticilerin mobbing (yıldırma-bezdirme) uygulaması										
11	Kuruma gelen resmi yazıların ilgili kişiye tebligatının zamanında yapılmaması										
12	Yöneticilerin keyfi olarak mevzuatın dışına çıkmaları										
13	Okulda tutulması gereken belge, defter, çizelge ve formların doğru şekilde tutulmaması										
14	Kurallara uymayan öğrenciler için disiplin hükümlerinin uygulanmaması										
	Liderlik- İletişim (Yönetici)	**OLASILIK**					**ETKİ**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15	Yöneticilerin okul çalışanlarının düşüncelerine başvurmadan kararlar alması										
16	Okul çalışanlarına gerektiği ölçüde yetki devri yapılmaması										
17	Yöneticilerin insani ilişkilerinde nezaket kurallarına uymayarak kaba davranışlar sergilemesi										
18	Çalışanların mesleki ve kişisel gelişim faaliyetlerine katılmaları yönünde teşvik edilmemeleri										
19	Sosyal ilişkilerin yönetiminde zayıf kalan yöneticilerin kurum çalışanlarını bütünleştirici yönde motive edememesi										
20	Yöneticilerin bilgisayar, akıllı telefon ve benzeri teknolojik cihazları görevin gerektirdiği ölçüde kullanamaması										
21	Çalışanlar arasında ideolojik, siyasal ve sendikal gruplaşmalara engel olacak ilkelerin belirlenerek uygulanmaması										

	Sınıf Yönetimi ve Öğretim Süreci (Öğretmen)	OLASILIK					ETKİ				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22	Sınıftaki öğrencileri olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek öğrencilerin tespit edilmemesi										
23	Yapılan etkinliklerde her öğrenciye öğrendiklerini paylaşması için yeterli fırsat verilmemesi										
24	Müfredattaki konuların planlama yapılmadan işlenmesi										
25	Öğrencilerin öğrenme özellikleri ve ders seviyelerinin doğru belirlenmemesi										
26	Üst düzey düşünme becerilerinin sergilenebileceği etkinlikler tasarlanarak öğrencilere kazandırılamaması										
27	Modern öğretim yöntem ve teknikleri kullanılarak öğrenciyi merkeze alacak şekilde ders işlenmemesi										
28	Süreklilik gösteren olumsuz öğrenci davranışlarının öğretmenler tarafından görmezden gelinmesi										
29	Öğretmenlerin derslerde sesini, jest ve mimiklerini ve beden dilini gerektiğinden fazla ya da az kullanması										
	Mesleki Gelişim ve Etik (Öğretmen)	**OLASILIK**					**ETKİ**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
30	Öğretmenlerin alanlarıyla ilgili yayınlanan yazıları takip etmemeleri										
31	Öğretmenlerin aldıkları lisans ve formasyon eğitiminin niteliğinin verecekleri ders-konu için yeterli olmaması										
32	Kişisel-psikolojik sorunları olan öğretmenlerin yaşadıkları sorunları sınıfa yansıtmaları										
33	Öğretmenlerin alanları ile ilgili teknolojik eğitim-öğretim materyallerini etkili kullanamaması										
34	Deneyimli öğretmenlerin aday öğretmenleri yetiştirmek için yeterli zaman ayırmamaları										
35	Öğretmenlerin ders yılı içerisinde izin ya da sağlık raporunu aşırı kullanmaları										
36	Öğretmenlerin okulda belirlenen giriş-çıkış saatlerine ve çalışma-dinlenme sürelerine uymaması										
37	Öğretmenin öğrencileri ile saygın bir ilişki geliştirememesi										

	Güvenlik ve Sağlık	OLASILIK					ETKİ				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
38	Öğrenci oyun alanlarındaki oyun araçlarının (kale, pota, kaydırak vs.) düzenli bakımlarının yapılmaması										
39	Okulda ve yakın çevresinde kırık pencere ve kapı, korkuluksuz balkon ve merdiven, kapısız asansör boşluğu, fosseptik çukur ve benzeri tehlikelerin olması										
40	Okulun ısıtma ve soğutma sistemlerinin sağlıklı çalışmaması										
41	Okuldaki elektrik ve doğalgaz tesisatlarının bakım-onarımlarının düzenli yapılmaması										
42	Acil durum eylem planları hazırlanarak doğal afet tatbikatlarının belirli periyotlarla yapılmaması										
43	Okulda ve pansiyonlarda öğrencilerin istismara uğramamaları yönünde gerekli önlemlerinin alınmaması										
44	Okul dışı mekânlara yapılan gezilerde gerekli önlemlerin alınmaması										
45	Okulda verilen öğrenci yemeklerinin denetimlerinin yapılmaması										
46	Okulun temizlik, ısınma ve benzeri alanlarında öğrencilerin çalıştırılması										
47	Okul binası ve eklentilerinin sabotaj, yangın, hırsızlık ve diğer tehlikelere karşı gerekli koruyucu güvenlik tedbirlerin alınmaması										

EK 5. İç Risklere Karşı Alınacak Önlemler Görüşme Formu

Okullarda Oluşabilecek Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi Konulu Bir Araştırmaya Yönelik Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Kişisel Bilgiler:

Görüşülen kişinin adı soyadı:		Okul adı:
Cinsiyet:	Yaş:	Kıdem: … yıl
Branş:	Görev:	Okutulan sınıf/sınıflar:

Görüşme soruları:

1) Kurallara uymayan öğrenciler için disiplin hükümlerinin uygulanmaması riski nasıl yönetilebilir? Bu riske karşı alınabilecek önlemler nelerdir?

2) Yöneticilerin denetim görevlerini aksatmaları riski nasıl yönetilebilir? Bu riske karşı alınabilecek önlemler nelerdir?

3) Kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyecek riskler belirlenerek alınacak önlemlerin alınmaması riski nasıl yönetilebilir?

4) Çalışanlar arasında ideolojik, siyasal ve sendikal gruplaşmalara engel olacak ilkelerin belirlenerek uygulanmaması riski nasıl yönetilebilir? Bu riske karşı alınabilecek önlemler nelerdir?

5) Öğretmenlerin aldıkları lisans ve formasyon eğitiminin niteliğinin verecekleri ders-konu için yeterli olmaması riski nasıl yönetilebilir? Bu riske karşı alınabilecek önlemler nelerdir?

6) Kişisel-psikolojik sorunları olan öğretmenlerin yaşadıkları sorunları sınıfa yansıtmaları riski nasıl yönetilebilir? Bu riske karşı alınabilecek önlemler nelerdir?

7) Öğretmenin öğrencileri ile saygın bir ilişki geliştirememesi riski nasıl yönetilebilir? Bu riske karşı alınabilecek önlemler nelerdir?

8) Okulda ve yakın çevresinde kırık pencere ve kapı, korkuluksuz balkon ve merdiven, kapısız asansör boşluğu, fosseptik çukur ve benzeri tehlikelerin olması riski nasıl yönetilebilir? Bu riske karşı alınabilecek önlemler nelerdir?

9) Okulda ve pansiyonlarda öğrencilerin istismara uğramamaları yönünde gerekli önlemlerinin alınmaması riski nasıl yönetilebilir? Bu riske karşı alınabilecek önlemler nelerdir?

10) Okulda verilen öğrenci yemeklerinin denetimlerinin yapılmaması riski nasıl yönetilebilir? Bu riske karşı alınabilecek önlemler nelerdir?

EK 6. Araştırma İzin Belgeleri

T.C.
NİĞDE VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 61900286-605.01-E.20927802 06/12/2017
Konu : Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA

İlgi :a)Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
b) Gaziantep Üniversitesinin 14.11.2017 tarih ve 21601 sayılı yazıları.

İlgi (a) yönerge doğrultusunda ve Gaziantep Üniversitesinin ilgi (b) yazısı gereği Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Ömer Faruk AK' ın **"Okullarda Oluşabilecek Risklerin İç Kontrole Göre Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi"** konulu tez çalışmasını Niğde İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı tüm okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere yönelik uygulama yapması Müdürlüğümüzce uygun mütalâa edilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Halil İbrahim YAŞAR
İl Milli Eğitim Müdürü

O L U R
06/12/2017

Cemil KILINÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu evrakın 5070 Sayılı Kanun gereğince E-İMZA ile imzalandığı tasdik olunur. 7/12/2017
ADI SOYADI
Ünvanı
İmzası
Hasan Hüseyin ÖZTEKİN
Sürekli İşçi

Yukarı Kayabaşı Mh. Dışarı Cami Sok. 51200/NİĞDE
Elektronik Ağ: www.nigde.meb.gov.tr
e-posta: arge51@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: A.ÇELEBİ Bilgisayar İşletmeni
Tel: (0 388) 232 32 72 - 142
Faks: (0 388) 232 32 74

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 9671-e4f3-3c9b-8518-bba7 kodu ile teyit edilebilir.

T.C.
NİĞDE VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 61900286-605.01-E.155449 03/01/2018
Konu : Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA

İlgi :a)Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
b) Gaziantep Üniversitesinin 15.12.2017 tarih ve 23765 sayılı yazıları.

İlgi (a) yönerge doğrultusunda ve Gaziantep Üniversitesinin ilgi (b) yazısı gereği Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı doktora öğrencisi Ömer Faruk AK'ın **"Okullarda Oluşabilecek Risklerin İç Kontrole Göre Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi"** konulu tez çalışmasını Niğde İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı tüm okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere yönelik uygulama yapması Müdürlüğümüzce uygun mütalâa edilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Halil İbrahim YAŞAR
İl Milli Eğitim Müdürü

O L U R
03/01/2018

Cemil KILINÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu evrakın 5070 Sayılı Kanun gereğince E-İMZA ile imzalandığı tasdik olunur. 03.01.2018
MÜHÜR ADI SOYADI Hasan Hüseyin ÖZTEKİN Ünvanı Sürekli İşçi İmzası

Yukarı Kayabaşı Mh. Dışarı Cami Sok. 51200/NİĞDE
Elektronik Ağ: www.nigde.meb.gov.tr
e-posta: arge51@meb.gov.tr
Ayrıntılı bilgi için: A.ÇELEBİ Bilgisayar İşletmeni
Tel: (0 388) 232 32 72 - 142
Faks: (0 388) 232 32 74

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 48fb-f7d0-3c1f-bf29-4e44 kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

1979 yılında Kahramanmaraş'ta doğdu. İlk ve orta öğrenimini Kahramanmaraş'ta tamamladı. 1996 yılında başladığı İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi lisans eğitimini 2000 yılında tamamladı. 2000 yılında İstanbul'da öğretmen olarak göreve başladı. 2007 yılına kadar İstanbul'un farklı ilçelerinde öğretmenlik ve okul yöneticiliği görevleri yaptı. 2004 yılında başladığı Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans programını 2007 yılında tamamladı. Aynı yıl girmiş olduğu sınavla Ardahan iline ilköğretim müfettiş yardımcısı olarak atandı. 2011-2012 yıllarında Diyarbakır ilinde, 2012-2014 yılları arasında da Gaziantep ilinde maarif müfettişi olarak görev yaptı. 2014 yılının sonlarında kurum değiştirerek Niğde iline iç denetçi olarak atandı ve halen bu göreve devam etmektedir. 2013 yılında Gaziantep Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Denetimi, Teftiş, Planlama ve Ekonomisi alanında doktora eğitimine başladı. Araştırmacının eğitim bilimleri alanında uluslararası bilimsel dergilerde basılmış makaleleri ve ulusal kongrelerde sunulmuş bildirileri bulunmaktadır. Aynı zamanda görev yaptığı illerin Valilikleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından yürütülen çok sayıda projede görevler almıştır.

VITAE

He was born in 1979 in Kahramanmaraş. He completed his primary and secondary education in Kahramanmaraş. He graduated from İnönü University Faculty of Education in 2000, which he started in 1996. In 2000, he started to work as a teacher in Istanbul. Until 2007, he worked as a teacher and school director in different districts of Istanbul. In 2007, he completed the master's program in Educational Management and Supervision at Yeditepe University. In the same year, he was appointed to the province of Ardahan as an assistant inspector upon the exam. He worked as an inspector of education in Diyarbakır between 2011-2012 and in Gaziantep between 2012-2014. At the end of 2014, he changed his job and was appointed as internal auditor to the province of Niğde where he still works. In 2013, he started his doctorate in the field of Educational Administration, Supervision, Inspection, Planning and Economics at Gaziantep University. The researcher has articles published in international scientific journals in the field of educational sciences and papers presented in national conferences. In addition, he worked in many projects carried out by the Governorships of the Provinces and the Directorates of National Education where he served.