



Kamu İç Denetçileri Derneği Meşrutiyet Caddesi Konur Sokak No: 36/6 Kızılay - ANKARA
www.kidder.org.tr/denetisim/ • denetisim@kidder.org.tr

ISSN 1308-8335

Yıl: 15, Sayı: 30, 82-98, 2024

Arastırma Makalesi

VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN EĞİTİM SÜRECİNİN RİSK ODAKLI İÇ DENETİMİ: BİR RİSK- KONTROL MATRİSİ ÖNERİSİ (RISK-FOCUSED INTERNAL AUDIT OF THE EDUCATION PROCESS OF FOUNDATION UNIVERSITIES: A RISK-CONTROL MATRIX PROPOSAL)

Zehra FIRAT¹, Murat GÖRMEN²

ÖZ

Vakıf üniversitelerinin eğitim sistemi; stratejik yönetim ilkeleri ile yönetilen, üst düzey vizyon belgelerinin şekillendirildiği bir süreçtir ve birçok risk unsuruna sahiptir. Amaçlara uygun eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik, plan ve programlar üniversite birimlerinin ortak çalışmalarıyla oluşturulur ve yürütülür. Her yıl eğitime tahsisli mali ve mali olmayan sınırlı kaynakların etkin, ekonomik ve verimli kullanılması eğitim kurumunun sürekliliği bakımından önemlidir. Kurumsal süreçlerin doğru şekilde işletilmesi ve kaynakların amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlamak üzere üniversitelerde risk yönetim sistemlerinin geliştirilmesine iç denetim birimlerinin önemli katkılar sağlayabileceği aşikardır. Ancak vakıf üniversitelerindeki iç denetim uygulamalarının zorunlu olmaması denetim süreçlerinin sürekliliğini ve ciddiyetini bozmaktadır. Bu çalışmanın amacı; vakıf üniversitelerinin risk odaklı bir yaklaşımla eğitim-öğretim sürecini etkin şekilde denetleyebilecekleri bir risk-kontrol matrisi modeli oluşturmak ve iç denetim fonksiyonunu vakıf üniversiteleri nezdinde kolay uygulanabilir, etkin ve sürekli hale getirmektir. Bu çalışmada; alan yazınından yararlanılarak üniversitelerin eğitim-öğretim süreçlerinin nasıl denetlendiği, risk odaklı iç denetim yaklaşımı ve bu yaklaşımın eğitim süreçlerinin denetiminde nasıl uygulandığı incelenmiş; eğitim-öğretim süreçlerinin etkinliğinin ölçülmesinde faydalanılabilecek standart bir araç olarak bir risk-kontrol matrisi geliştirilmiştir. Oluşturulan bu matrise göre, eğitim-öğretim süreçlerine yönelik riskler ve kontroller tespit edilmiş ve bu kontrollerin nasıl uygulanacağı, test edileceği açıklanmıştır. Bu çalışma ile vakıf üniversitelerinin eğitim-öğretim süreçlerinin iç denetiminde kullanılabilecek, kaynakların ve zamanın etkin kullanıldığı pratik bir denetim aracı ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İç Denetim, Risk Yönetimi, Risk-Kontrol Matrisi, Vakıf Üniversiteleri

JEL Kodu: M42, M40

ABSTRACT

The education system of foundation universities is shaped by high-level vision documents implemented through strategic management, encompassing various risks. Plans and programs aimed at meeting educational needs are collaboratively created by university departments and executed through the allocation of resources. Each year, it is crucial for the continuity of the educational institution to use the limited financial and non-financial resources allocated for education effectively, economically, and efficiently. Internal audit units can significantly contribute to the proper functioning of institutional processes and the utilization of resources in line with objectives by developing risk management systems within universities. However, the non-mandatory nature of internal audit practices in foundation universities undermines the continuity and seriousness of audit processes.

This study aims to create a risk-control matrix model that enables foundation universities to effectively audit the education process with a risk-oriented approach and to demonstrate the contribution of the internal audit function to the system, making it easily applicable, effective, and continuous within foundation universities. This study examines how educational processes are audited by

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Ostim Teknik Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, zehra.firat@ostimteknik.edu.tr,
ORC-ID: 0000-0003-0551-2200

² murat.gormen.2014@hotmail.com, ORC-ID:0000-0002-8120-1562

leveraging national and international practices from the literature, investigates the risk-oriented internal audit approach, and explores how this approach is applied in the auditing of educational processes. A risk-control matrix is developed as a standard tool that can be utilized to measure the effectiveness of educational processes. According to this matrix, risks and controls related to educational processes are identified, and how these controls will be implemented and tested is explained. This study presents a practical audit tool that can be used in the internal audit of educational processes in foundation universities, ensuring the effective use of resources and time.

Keywords: Internal Audit, Risk Management, Risk-Control Matrix, Foundation Universities

JEL Classification: M42, M40

1.GİRİŞ

Vakıf üniversiteleri Anayasamızın 130'uncu maddesinin 2. ve 10. fıkralarına³ dayanılarak kurulmuştur ve 131. maddeye göre eğitim süreçleri kapsamında devlet üniversiteleri gibi aynı hükümlere tabidir (YÖK, 2007). İlâveten; 2809 sayılı Kanun hükümleri ve gerekse Anayasa Mahkemesi kararı uyarınca vakıf üniversitelerinin kamu tüzel kişiliği tartışmasız olarak kabul edilmektedir.⁴ Dolayısıyla kamu tüzel kişisi olarak kanunla kurulan ve kamu hizmeti sunan vakıf üniversiteleri, devlet üniversitelerinden farklı değildir.

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 3/c maddesinde, vakıflar tarafından yükseköğretim kurumu açılabilmesi kabul edilmiş, aynı maddenin (d) bendinde, ayırım yapılmaksızın, üniversitelerin kamu tüzel kişiliğine sahip oldukları belirtilmiştir. Vakıfların yükseköğretim kurumları kurabilmelerine, bu kurumların işleyişine, görev, yetki ve sorumluluklarına dair esaslar 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununun Ek 2, 15 ve 18'inci maddelerinde düzenlenmiştir.

Vakıf Üniversitelerinin kuruluş, işleyiş, gözetim ve denetimine ilişkin esaslar **Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği** ile belirtilmiştir. Yönetmeliğin ikinci bölümünün 5'inci maddesinde vakıf üniversitesi, gelirlerini sadece kendi üniversitelerini ve mülkiyeti üniversitelere ait kurum ve kuruluşları geliştirmek amacıyla harcamak kaydıyla, vakıflar tarafından kanunla kurulmuş bulunan kamu tüzel kişiliğine sahip, bir yükseköğretim kurumu olarak ifade edilmiştir.⁵

Eğitim kurumları kuruluş misyon ve vizyonlarına uygun olarak belirledikleri amaçlar doğrultusunda tüm unsurlarıyla eşgüdüm içerisinde hareket etmek durumundadır. Bu eşgüdüm yönetsel bir konudur ve sürecin istenilen şekilde işleyip işlemediğini kontrol eden denetim mekanizması da bu sürecin ayrılmaz bir parçasıdır. Eğitim denetimi; etkin bir öğrenme ortamını sürdürülebilir kılmak için eğitim sürecini etkileyen unsurların değerlendirilmesi olarak tanımlanır (Aydın, 2007). Bu unsurlar akademik, idari ve mali unsurlar olarak üç başlıkta toplanabilir.

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununun 8. maddesinde Yükseköğretim Kuruluna bağlı denetleme kurulunun yükseköğretim kurumlarının denetimini gerçekleştireceği ifade edilmektedir. Vakıf üniversiteleri de YÖK (Yüksek Öğretim Kurulu)'ün denetimine tabidir. Ayrıca üniversiteler, kalite konusundaki iyileştirme süreçlerine yönelik en az beş yılda bir Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından dış değerlendirmeye tabi tutulur. Bu denetimler, kurum dışı denetimlerdir.⁶

Risk, kurumların kuruluş gayelerini, stratejik amaçlarını elde etmesini ve görevlerin gerçekleştirilmesini sekteye uğratabilecek veya beklenmedik zararlara neden olabilecek durum ya da olay olarak tanımlanmaktadır (İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, 2006). Vakıf üniversitelerinin iç ve dış paydaşlarını dikkate alarak hazırladıkları stratejik planlarda belirlenen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için risklerin belirlenmesi önemlidir. Hedeflere ulaşılmasını engelleyebilecek üniversite ekosisteminden kaynaklı iç ve dış risklerin analizi ve bu risklere yönelik kontrol tedbirlerinin geliştirilmesi gereklidir. Bu noktada risk odaklı iç denetim faaliyetlerinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (IIA) iç denetimi, "Bir kurumun risk yönetimi, iç kontrol ve yönetim süreçlerini inceleyip geliştirmek amacıyla sistematik, disiplinli bir yaklaşım benimseyerek kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan bağımsız, objektif bir denetim ve danışmanlık faaliyeti" olarak tanımlar (Sobel vd., 2017). İç denetim, sistemlerin risk odaklı olarak analiz edilmesini esas alır. Bu risk odaklı analiz yapılırken; sistem yaklaşımı esas alınarak sürecin tüm noktalarına yönelik riskler incelenir ve yıllık iç denetim programları da bu esasla hazırlanır (Koutopis ve Tsamis, 2009).

³ <https://www.anayasa.gov.tr/tr/mevzuat/anayasa/>

⁴ T.C. Uyuşmazlık Mahkemesi Hukuk Bölümü Esas No:2017/202, Karar No: 2017/250, Karar: 10.04.2017

⁵ 31.12.2005 tarih ve 26040 sayılı Resmî Gazete 'de yayımlanmıştır.

⁶ <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2547&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

İç denetimi kurumun kurumsal risk yönetimi çerçevesi ile ilişkilendiren (Griffiths, 2006) risk odaklı iç denetim yaklaşımı, kısıtlı kaynakları en riskli alanlara odaklayarak denetimin etkin, ekonomik ve verimli şekilde gerçekleştirilmesini sağlar (Erlina vd., 2018).

Özetle, iç denetim faaliyeti birim ya da kişi odaklı bir yaklaşım olmayıp sistemlerin bir bütün olarak ele alınmasını ve risk odaklı olarak analiz edilmesini esas alır. Üniversitelerde risk düzeyi yüksek bir süreç olan eğitim-öğretim sürecinin iç denetim tarafından bu bakış açısıyla incelenmesi risk odaklı iç denetim yaklaşımının bir sonucudur.

Bu çalışmanın hedefi; iç denetim fonksiyonunun, eğitim-öğretim süreçlerinin risk odaklı iç denetim yaklaşımı ile incelemesine yönelik bir model önerisi ortaya koymaktır. Çalışmada öncelikle konuyla ilgili literatürdeki çalışmalardan yararlanılarak eğitim süreçleri denetiminin nasıl işlediği ortaya konmuştur. Ardından Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliğın “Gözetim-denetleme ve değerlendirme esasları” başlıklı 24’üncü maddesinde vakıf üniversitelerinin denetime tabi olan akademik, idari ve mali konuları ve eğitim-öğretim süreçlerine ait riskleri, (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) COSO ve (İç Denetim Koordinasyon Kurulu) İDKK’nın yaygın olarak kullandığı risk matrisine uygun olarak analiz edilmiştir (Uçacak,2023). Bu çalışmada, etki ve olasılık puanlaması yapılan risklere uygun denetim, kontrol ve testlerinin önerildiği bir risk- kontrol matrisi geliştirilmiştir. İlgili süreç için riskleri, kontrolleri ve bu kontrollerin nasıl test edilebileceği gösteren bu matris; risk odaklı iç denetim yaklaşımının benimsendiği eğitim süreci denetimi için uygulanabilecek etkili bir metodoloji sunmaktadır.

2.ÜNİVERSİTE EĞİTİM-ÖĞRETİM SÜRECİ VE DENETİMİ

Tyler, eğitimi “insanların davranışlarını değiştirme süreci” şeklinde ifade ederken (Tyler, 1949). Akyüz, “davranışların istenilen yönde geliştirilmesi, insana birtakım hedeflere yönelik yeni yetenekler, bilgiler kazandırılması kapsamındaki çalışmalar” olarak tanımlamaktadır (Akyüz, Y., 2013). Eğitimin davranış değiştirme süreci olarak tanımlanması; oluşturulan programların dinamik bir yapıda görülmesine ve çalışmalarda ağırlığın öğretme-öğrenme süreçleri üzerinde odaklanılmasına neden olmuştur (Fidan, 1985). Günümüzde üniversiteler, eğitim sürecinin en önemli yapı taşlarından biridir. Hedef kitlesi olan öğrencilerin amaçlarıyla uyumluluk oranları üniversitelerin tercih edilmesinde etkindir (Karabiber ve Yaslıdağ, 2019). Öğrenci, eğitim sürecinin hem girdisi hem de çıktısıdır. Bu girdinin, nitelikli bir çıktıya dönüşebilmesi etkili ve verimli bir süreçle gerçekleştirilebilir.

Üniversitelerin; çalışanların gelişmesine rehberlik eden, sistemlerin geçerliliğini, güvenilirliğini, tutarlılığını test eden ve süreçlerin etkili, ekonomik, verimli çalışıp çalışmadığını analiz eden bir denetim mekanizması vardır. Eğitimde denetim; eğitim ve öğretimin geliştirilmesi amacıyla öğretmeyi ve öğrenmeyi etkileyen etmenlerin tümünün değerlendirilmesidir (Aydın, 2007). Üniversite eğitim sürecinin niteliğini etkileyen etmenler arasında öğretim elemanları, fiziki yapı, idari işler, mali süreçler, öğrenci işleri, eğitime yardımcı materyaller, çevre ile ilişkiler ve eğitim sistemi yer alır (Reaves, 1993).

Eğitim süreci denetimi, örgütün amaç olarak gördüğü başarı ölçütlerine ne derece ulaştığını belirleme sürecidir (Altunayla,2014). Göker ve Gündüz (2017), eğitim süreci denetimini; öğretim ve başarıyı artırmak amacıyla eğitim paydaşlarını eğitim-öğretim sürecine katmak olarak ifade etmiştir. Eğitim süreci denetimi, eğitimin daha nitelikli, saydam ve hesap verebilir olması yönünde yapılan çalışmalardır (Thakral, 2015), Tomal vd., (2015) eğitim süreci denetiminin öğretimde güncel kalma ve mesleki liderlik gibi konularda katkı sağlama amacıyla yapılması gerektiğini ifade etmektedir.

Amaçlara uygun bir eğitim sürecini geliştirmek, uygulamak ve sürekliliğini sağlamak, denetim yönetimlerinin en önemli hedefleridir (Stringfield ve Teddlie,1988). Perrot (1982), etkili eğitim sürecinin niteliklerini belirlemeye yönelik araştırmalarında; sürekli geliştirilen ve kontrol edilen eğitim sürecinin, öğrencilerin ve kurumun etkili ve başarılı olmasında çok önemli bir etken olduğunu tespit etmiştir. Etkili eğitim sürecinde, öğrencilerin eğitimsel gelişimlerini de içerecek şekilde süreç elemanlarını denetleme ve takip etme, yönetimlerin en önemli görevlerindedir (Levine ve Lezotte,1990). Bu görev eğitim-öğretim sürecinin planlı ve programlı olarak sürekli değerlendirilmesi ile mümkündür. Etkin bir denetim sistemiyle; iç ve dış paydaş ya da çevreden kaynaklı riskler; sonuçları meydana gelmeden, kayıplar yaşanmadan önce saptanabilir ve hedeflere ulaşmanın önündeki tehditler ortadan kaldırılabilir.

Üniversitelerde denetleme mekanizmasının olmaması, kurumun etkinliği ve gelişimi sınırlar (Doğramacı, 2007). Sistematik ve düzenli yapılan denetimler sayesinde, sürekli gelişimi sağlama amacı güden kurumlarda dış çevreyi kıyaslama imkânı ile verimlilik ve etkinlik artar, gelişimin devamlılığı sağlanır.

Eğitimde denetimin gerekliliğine yönelik ulusal yazında yapılmış çalışmalar incelendiğinde; Bağcıvan (2011), Yüksek öğretim akademik personelinin çalışmasının değerlendirilmesinin, eğitim-öğrenim ve araştırma süreçlerinin ayrılmaz bir parçası olduğunu belirtmiştir. Yeşiltaş ve Öztürk (2000) akademik unvanlara bakılmaksızın tüm öğretim elemanlarının değerlendirmeye tabi tutulması gerektiğini ifade etmişler ve Rehber (2002), Üniversitelerde eğitim-öğretim ve araştırma kalitesinin ve performansın iyileştirilmesi için akreditasyonun önemine vurgu yapmıştır. Süngü

(2005), eğitimde kaliteyi yükseltebilmek için denetimin etkin bir şekilde yerine getirilmesi gerektiğini belirtmiş, Günler (2006) eğitim sisteminin en önemli sorunlarından birinin denetim sistemindeki aksaklıklar olduğunu belirtmiştir. Doğramacı (2007), üniversitelerin denetlenmesinin akademik özgürlüğe zarar vermeyeceğini aksine hesap verme ve denetleme mekanizmalarının bulunmamasının akademik özgürlük açısından zararlı olduğunu ileri sürmüştür. Çelik ve Gür (2014) ve Erkılıç (2022), Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim yapısına sahip olmaları gerektiğini vurgulamışlardır.

Bu çalışmada eğitimde denetimin gerekliliğine yönelik uluslararası yazında yapılmış çalışmalar da incelenmiştir. Wanzare ve Costa (2000), denetimin eğitimcilerin profesyonelleşmesine katkıda bulunduğunu ifade etmiş; Vanhoof ve Petegem, (2007), denetimin genel olarak eğitimin niteliğini artırmada ve ilerlemesinde itici bir güç olduğunu belirtmiş; Fielden (2008), yükseköğretimle ilgili belirlenmiş ulusal hedeflere ulaşmak için performans ve çıktılar raporlanmak suretiyle yeni hesap verebilirlik biçimlerinin geliştirilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Glickman ve Ross-Gordon (2014), denetimin başarılı bir eğitim kurumunun güçlendiricisi olduğunu; Gustafsson vd. (2015), denetimin eğitimde kalite arayışlarının bir neticesi olduğunu ifade etmişlerdir. Younas vd., (2018), denetimlerin, kurum politikalarını kurumun hedefleriyle uyumlu hale getirmede katkı sağladığını belirtmiş; Sihag, ve Rijsdijk (2019), kontrol ve denetim faaliyetlerinin, eğitim kurumlarının ve eğitimin kalitesinin iyileştirilmesini sağlayan sistematik bir çaba olduğunu ifade etmişlerdir. Denetimin; eğitim kurumu içinde öğretim programının, personel yetiştirilmesinin artması, kurum başarısının yükseltilmesi şeklinde misyonları vardır (Bernard, 2010; Black vd., 2011; Cano ve Garcia, 2013; Range vd., 2013; Wallace vd., 2010).

Bu çalışmada Avrupa ve Amerika’da bir kısım üniversitelerin denetiminin nasıl icra edildiği konusu incelenmiştir. Fransa’da üniversitelerin mali ve idari denetim kapsamındaki dış denetimi Eğitim Bakanlığının görevlendirdiği kişiler tarafından yapılırken üniversitelerin özel yapısı içerisinde denetim topluluğunun da olduğu ve bunların rektörün gözetiminde çalıştığı tespit edilmiştir. Finlandiya’da üniversitelerin kendi etkinliklerinin ve çıktılarının değerlendirilmesinden kendilerinin sorumlu olduğu ve Almanya’da Kanzler adı verilen, Eyalet Eğitim Bakanı tarafından her üniversite için ayrı olarak atanan bağımsız denetçiler tarafından denetlemelerin gerçekleştirildiği (Kasapçopur, 2007) anlaşılmaktadır. Amerika Harvard Üniversitesinde denetim görevinin, Harvard Üniversitesi bünyesinde bulunan “Risk Yönetimi ve Denetim Hizmetleri” birimince yerine getirilmektedir (www.harvard.edu.tr). ABD’nin ilk “araştırma üniversitesi” olan Johns Hopkins Üniversitesinde denetim fonksiyonunun, Üniversitenin İç Denetim Ofisince yerine getirildiği (Doğramacı, 2007:32); Michigan Üniversitesinde riskleri belirlemek, yönetmek ve süreçleri iyileştirmek için bağımsız ve nesnel bir birim olarak İç Denetim Biriminin kurulduğu; Washington Üniversitesinde denetim görevinin İç Denetim Ofisine verildiği; Birleşik Krallık yükseköğretim yönetim yapısının büyük ölçüde ABD’deki yapıya benzediği ve Birleşik Krallık’ta da üniversitenin kalitesinin esas itibariyle ilgili üniversitenin sorumluluğunda olduğu bununla birlikte yükseköğretimin kalite standardını güvence altına almak için üniversiteler dışında bağımsız kurumsal bir yapının da tesis edildiği (Doğramacı, 2007: 32) gözlemlenmektedir. Hollanda’da eğitimde denetim işlevinin iç denetim ve dış denetim olarak iki kategoride oluştuğu ve iç denetimin, kurumların kendilerini bağımsızca değerlendirmeleri olduğu görülmektedir (Kasapçopur, 2007).

Türk yükseköğretim sistemi, Yükseköğretim Kurulu (YÖK) ve 2015’te kurulan Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından dış değerlendirmesi yapılır. Devlet üniversitelerinde iç denetim zorunlu, vakıf üniversitelerinde ise isteğe bağlı olarak yapılmaktadır. Vakıf üniversitelerinde denetim genellikle Rektör veya geçici temsilcilerle yapılır fakat bu iç değerlendirme, profesyonel olmayıp, objektiflik ve sistematiklik açısından sınırlıdır. İç denetim, özellikle vakıf üniversitelerinde, verimsizlik ve hataların önlenmesi için kritik öneme sahiptir. Vakıf üniversitelerinin, bu alandaki rekabetin neden olduğu hızlı değişime cevap verebilmesi adına iç ve dış paydaşların katılımıcılığını ve ortak akli önceleyen, çok aktörlü yönetim olarak da tanımlanan “yönetişim” anlayışını benimsemesi önemlidir. Üniversitelerde esas unsur insanlardır. İnsanların olduğu yer de riskler kaçınılmazdır. Bu risklere göre hazırlanan stratejik planlarda belirlenen hedeflere ulaşabilmek için de yönetişimin gerektirdiği iç ve dış paydaşlardan kaynaklanabilecek risklerin analizinin yapılması ve buna yönelik kontrol tedbirlerinin, aksiyonların geliştirilmesi gerekir. Bundan sonraki aşama ise denetimdir. Denetim fonksiyonu, vakıf üniversitelerinin stratejik planlarında bulunan amaçlara uygunluğu test eden yönetsel bir fonksiyondur.

3.RİSK ODAKLI İÇ DENETİM YAKLAŞIMI (ROİD)

İç denetim ve risk yönetiminin birleşik çalışması, iç denetimin sadece uygunluk denetiminden öteye, risklerin belirlenmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesine odaklanmasını sağlamıştır (Hafizah, 2017; Jankensga°rd, 2019; Drogalas vd.,2020; Vadasi vd., 2020). ROİD; yöntemi, yönetimin riskleri tanımlama, analiz etme, risk seviyesini değerlendirme, yönetme, risk tabanlı kontrol planı oluşturma ve bu planı izleme görevlerini genel risk yönetimi sürecinde uygulayarak yerine getirir (IIARF, 2013; Coetzee ve Lubbe, 2014). Etkin bir risk yönetimi, kurumun hedef ve stratejilerini anlama, faaliyetlerin bu stratejiye uyumunu sağlama, risklerin kurum üzerindeki olumsuz etkilerini ya

da fırsatlarını belirleme, ölçme, önceliklendirme ve bunları yıllık ve bireysel denetimlerde değerlendirme süreçlerini kapsar (Lois vd., 2020). Bu etkinliği maksimize etmek için hazırlanan iç denetim planında, "yüksek riskli" alanlara öncelik verilmesi ve iç denetçilerin kontrol ve risk yönetimi konularında uzmanlık sahibi olması gerekmektedir.

Risk odaklı iç denetim, kurumlara katma değer sağlayarak operasyonel performansı iyileştirir, kaynakların etkin ve verimli kullanımını teşvik eder, sürdürülebilirliğe ve sürekli gelişime katkıda bulunur ve kontrollerin etkinliği hakkında makul bir güvence sağlar (Sheehan, 2010). Bu yaklaşımın amacı, kurum hedeflerine ulaşılmasını engelleyebilecek veya fırsatların kaçırılmasına neden olabilecek faktörlerin belirlenip engellenmesi için kontroller oluşturmaktır.

ROİD, paydaşların beklentilerinin karşılanmasını optimize ederken, süreçlerin daha iyi anlaşılmasını, etkinlik ve verimliliğin artırılmasını sağlar. Risklere odaklanarak, stratejik hedefleri tehdit eden risklerin erken tespit edilmesini ve değerlendirilmesini, risk yönetim ve iç kontrol sistemlerinin düzgün işlenmesini garanti eder (Castanheira vd., 2010). Risk odaklı iç denetim, risk tespiti, kontrol tedbirlerinin yeterliliği ve etkinliğinin incelenmesi ve raporlanması önemini vurgular (Coetzee ve Lubbe, 2014). Yıllık denetim planlarının hazırlanması, uygulanması ve raporlanmasında risk yönetimi pratiklerini öngörür (Koutopis ve Tsamis, 2009). Riskli süreçlere odaklanarak kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanımını sağlar. İç denetçiler, süreçler hakkında tam ve güncel bilgiye sahip olarak riskleri doğru değerlendirir ve denetim programını hazırlar (Gibson, 2003). İç denetçilerin deneyimi ve uzmanlığı, risklerin etkin bir şekilde değerlendirilmesini sağlar. Risk odaklı iç denetim, iç kontrol ve risk yönetim sistemlerine uygulanır, kurumun tüm birimlerinde risk ve kontrol farkındalığını artırır (Castanheira vd., 2010; Kirogo vd., 2014).

Risk yönetimi, iç denetimin çekirdeğini oluşturur, etkin risk yönetim çerçevesiyle gerçekleşir (Koutopis ve Tsamis, 2009). Karmaşıklaşan faaliyetler, uygunluk denetiminin yerini risk odaklı iç denetime bırakmıştır. Bu denetim türünde süreçler, hedef ve risk analizleriyle değerlendirilmektedir (Abdolmohammadi vd., 2006; Campbell vd., 2006). İç denetim, riskleri belirleyip, analiz ederek ve izleyerek kaynakları yönlendirir (Kunkel, 2004), sistem ve süreçlere değer katmayı amaçlar, risk ve fırsatları değerlendirir. Eğitim süreçlerinin denetimi, riskleri belirleyerek ve darboğazları gidererek etkinliği artırır ve güvence sağlar.

4.METODOLOJİ

Bu çalışmada vakıf üniversitelerinde yapılacak risk odaklı iç denetim için bir yöntem önerisi sunulmuştur ve bu öneride metod olarak risk matrisi yöntemi kullanılmıştır. Risk matrisi, bir kurum veya organizasyonun karşılaşılabileceği riskleri tanımlamak ve değerlendirmek için kullanılan bir analiz aracıdır. Bu yöntem, risklerin gerçekleşme olasılığı ile gerçekleştiğinde doğuracağı etkiyi matrisel bir yapıda görselleştirir. Böylece risklerin öncelik sıralaması yapılabilir ve hangi risklerin daha kritik olduğu belirlenebilir. Hopkins (2017) tarafından tanımlandığı üzere, "Risk matrisi, kurumların risk iştahlarını göz önünde bulundurarak, hangi risklerin kritik kabul edileceğini ve hangi risklerin denetim kapsamına alınması gerektiğini belirlemede kullanılır." Bu araç, karar vericilere, risklerin etkilerini ve olasılıklarını görsel olarak sunarak, risk yönetimi stratejilerini geliştirmelerinde yardımcı olur (Hopkins,2017).

Çalışmada kullanılacak etki ve olasılık değerlerini belirlemek için iç denetim alanında uzman 8 kişi ile görüşülmüştür. Uzmanların seçimi, akademik ve profesyonel deneyimleri göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Uzmanlardan, iç denetim risk faktörlerine ilişkin etki ve olasılık değerlerini puanlamaları istenmiştir. Çalışmada özellikle İç Denetim Koordinasyon Kurulu (İDKK) ve COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)'nun kullandığı risk matrisi yapısı kullanılmıştır. Risk matrisinde, riskler etki (impact) ve olasılık (probability) olmak üzere iki boyutta değerlendirilir ve bu boyutlara ait kombinasyonlara sabit risk puanları atanmıştır. Bu puanlar, risklerin önceliklendirilmesi için kullanılır. Risk matrisinin yorumu aşağıda verilmiştir (İDKK 2013).

Düşük Risk Puanları (1-9): Bu puanlar, genellikle düşük öncelikli riskleri temsil eder. Riskin gerçekleşme olasılığı ve etkisi düşüktür. Bu tür riskler, genellikle rutin izleme gerektirir ve acil müdahale gerektirmez.

Orta Risk Puanları (10-18): Bu puanlar, orta düzeyde öncelikli riskleri temsil eder. Riskin gerçekleşme olasılığı veya etkisi orta düzeydedir. Bu riskler, düzenli izleme ve gerektiğinde müdahale gerektirir.

Yüksek Risk Puanları (19-25): Bu puanlar, yüksek öncelikli riskleri temsil eder. Riskin gerçekleşme olasılığı veya etkisi yüksektir. Bu tür riskler, acil müdahale ve sıkı izleme gerektirir. Kurumun bu riskleri minimize etmek için aktif olarak önlem alması gerekebilir.

Bu risk matrisi, risklerin önceliklendirilmesi ve yönetimi için kullanışlı bir araçtır. Matris, risklerin etkisini ve olasılığını değerlendirerek her bir risk için bir puan atar. Bu puanlar, kurumun risk yönetim stratejilerini belirlemesine ve kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmasına yardımcı olur.

5.RİSK ODAKLI İÇ DENETİM YAKLAŞIMIYLA ÜNİVERSİTE EĞİTİM SÜRECİ DENETİMİ RİSK KONTROL MATRİSİ ÖNERİSİ

Risk analizi, denetim sürecinde belirlenmiş hedeflerle ilgili performans göstergelerinin gerçekleşme istatistiklerini, risklere karşı kontrollerin tespitini ve varsa bu kontrol tedbirlerinin riskler üzerindeki etkilerinin izlenmesini ve istatistiklerdeki sapmanın raporlanmasını içerir (Power, M., (2008). Stratejik planlarda belirlenen hedeflere ulaşabilmek için iç ve dış paydaş risklerinin analizi ve bunlara yönelik kontrol tedbirlerinin geliştirilmesi önemlidir.

Risk odaklı denetim, iç denetim birimlerine yönlendirilecek insan kaynağını risk alanlarını önceliklendirerek kullanmayı hedefler. Amacı, risklerin önceden tespit edilip önlenmesini sağlayarak denetim etkinliğini artırmak ve kayıpları önlemektir. Eğitim kurumlarında, karmaşık süreçler ve belirsizlikler bulunur. Bu belirsizliklere sistemli yaklaşımlarla müdahale edilebilir. Öngörülemeyen belirsizliklere karşı esneklik sağlayan yönetim planları önemlidir (Kordova ve Fridkin, 2021). Yönetebilmek için önce ölçmek gereklidir. Eğitim denetiminde mevcut kaynaklarla eğitim sürecinin performansı ölçülür ve değerlendirilir.

Son dönemde vakıf üniversitelerinin sayısındaki artış, rekabeti arttırmış ve üniversite yönetimleri için stratejik kararları daha önemli hale getirmiştir. Dolayısıyla üniversitelerin misyon ve vizyonlarını gerçekleştirmeleri için etkin risk analizi, kontrolleri ve tedbirleri geliştirmeleri gerekmektedir.

Eğitim süreci denetimi, eğitim kurumlarının amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdiklerini ortaya koymak maksadıyla eğitimle ilgili girdi, süreç ve çıktılarının belli bir plan dahilinde kontrol edilip sonuçların gözden geçirilmesidir (Aydın, 2011). Eğitim denetimi, eğitim sürecinin etkin olarak yürütülebilmesi maksadıyla yapılan inceleme ve danışma çalışmalarını kapsar (Wanzare ve Costa, 2000). Çınar'a göre (2015) eğitim süreci denetimi; eğitimsel faaliyetlerin, mali ve idari uygulamaların gözden geçirildiği üç aşamalı bir süreçtir. Eğitimde denetimin akademik, idari ve mali olmak üzere üç boyutu vardır. İdari bağlamda denetim; fiziksel alt yapının, emniyet ve güvenliğin, kayıtlar ile iş yükünün uygun dağıtılıp dağıtılmadığının kontrolüne ilişkindir. Mali denetim hesapların kontrolüdür. Akademik bağlamda denetim ise öğretimin izlenmesini, öğretimin niteliğinin geliştirilmesini, öğrenci başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesi için rehberlik edilmesini kapsar (Mohanty,2008). Örneğin Eğitim sürecine yönelik üç risk kategorisi: İdari riskler, mali riskler ve akademik risklerdir. İdari risklere, kütüphane çalışma saatlerinde kütüphane görevlisinin olmaması nedeniyle bayılan bir öğrenciye müdahale edilememesi, mali risklere, öğrencilerce yatırılan okul ücretlerinin hesaplara geçirilmemesi, akademik risklere örnek olarak gerekli yetkinlikte eğitimci olmamasının eğitimi kalitesizleştirmesi dolayısıyla kontenjanların boş kalması riski örnek olarak verilebilir.

Denetimin Amaç ve Kapsamının Belirlenmesi

İç denetim, kurum hedeflerine nasıl katkı sağlayabileceği belirlenerek başlar. Bunun için, iç denetçiler öncelikle denetlenecek süreçteki riskleri değerlendirerek önceliklerine göre sıralar. Bu çalışmada denetimin amacı; "eğitim sürecindeki etkinliğinin değerlendirilmesi" olarak belirlenmiştir. İç denetimin kapsamı ise kurumun büyüklüğüne, yapısına ve yönetimin gereksinimlerine bağlıdır. TİDE'ye (2017) göre denetimin kapsamı "görevin amaçlarını karşılayacak seviyede olmak zorundadır". Ayrıca kapsam belirlenirken; mali ve mali olmayan bilgilerin doğruluğu ve tamlığı, süreçlerin etkinliği ve verimliliği, varlıkların korunması, yasalara, düzenlemelere ve diğer mevzuata uygunluk konularına mutlaka yer verilmelidir (Pickett, 2010). Denetim kapsamı; denetlenecek birim, faaliyetler ve işlemlerin tarih aralığı olarak belirlenir. Çalışma kapsamında denetimin kapsamı da "eğitim sürecinde görev alan tüm birimlerin 2019-2024 yılları arasındaki faaliyetleri" olarak öngörülmüştür.

Risklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Risklerin belirlenmesi, eğitim sürecinin hedeflerini etkileyebilecek olayların ve bunların nasıl meydana gelebileceğinin belirlenmesidir. Bu nedenle arzu edilmeyen durumlara maruz kalmamak için risk belirleme süreci kapsamlı olmalıdır (McInnis, 2001; Cooper vd., 2005). Süreç amacının risk duyarlılığı odak noktası olmalıdır. Kurum hedeflerinin belirlenmesinden bu hedeflerin ne ölçüde tutturulduğunun tahliline kadar ki aşamaları içeren stratejik planlar hazırlanırken idareler risk yönetimi döngüsünü (tespit et- değerlendir- cevap ver- raporla- gözden geçir) sürekli olarak göz önünde bulundurmalıdır (COSO, 2004; KİKR, 2014).

Risklerin belirlenmesi; beyin fırtınası, kontrol listeleri, Delphi tekniği, görüşme, senaryo analizi, iş kırılım ağacı analizi, anketler, stratejik plan ve benzer projelerden bilgi toplamak gibi çeşitli teknikler kullanılarak yapılabilir (Shen vd., 2008; Chapman ve Ward, 2003; Gray ve Larson, 2005). İç denetçiler öncelikle süreçle ilgili iş akış şemalarını inceler; mevzuatı, ilgili dökümanları, belge ya da varsa raporları okur, süreçte görevli kişilerle görüşür. Ardından denetim

biriminin değerlendirme ve ön çalışmaları neticesinde ortaya çıkan sonuçlara uygun ve süreçlerde görev yapan kişilerin önerilerini de dikkate alarak olası riskleri tespit eder.

Risklerin kök nedenlerini kontrol altına alabilecek çözüm önerileri geliştirilebilmesi için riskler sebep-sonuç ilişkisi içerisinde ele alınmalıdır. Çalışma kapsamında eğitim sürecinde hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek Tablo 2' de gösterilen, 37 adet risk tespit edilmiştir.

Riskler belirlendikten sonra risk matrisi aracılığıyla öncelik sıralaması yapılmalıdır. Risk değerlendirmesi, Tablo 1' de gösterildiği üzere, bir riskin gerçekleşme olasılığı ile gerçekleştiğindeki etki derecesinin değerlendirmesidir. Risk matrisi; risklerin, kurumun tolere edebileceği risk iştah düzeyinde olup olmadığı, hangi risklerin kritik sayılacağı ve denetim kapsamına alınacağı hususlarında karar verilebilmesi için kullanılır (Hopkins, 2017). Literatürde; senaryo analizi, risk değerlendirme matrisleri, hata türleri ve etkileri analizi, hata ağacı analizi ve olay ağacı analizi gibi birçok risk değerlendirme tekniği kullanılmaktadır (Stamatis, 2003; Gray ve Larson, 2005). Bu çalışmada risk değerlendirme yöntemi olarak risk matrisi kullanılmıştır. Kullanılan risk matrisi ile ilgili açıklamalar metodoloji bölümünde yapılmıştır.

Tablo1. Risk Değerlendirme Matrisi

Olasılık/Etki	1 Çok Düşük Etki	2 Düşük Etki	3 Orta Etki	4 Yüksek Etki	5 Çok Yüksek Etki
1 Çok Düşük Olasılık	1	3	6	10	15
2 Düşük Olasılık	2	5	9	14	19
3 Orta Olasılık	4	8	13	18	22
4 Yüksek Olasılık	7	12	17	21	24
5 Çok Yüksek Olasılık	11	16	20	23	25

(İDKK, 2013)

Tablo 1' de gösterilen risk değerlendirme matrisinde, kırmızı alanlar yüksek seviye, sarı alanlar orta seviye ve yeşil alanlar düşük seviye riskleri göstermektedir (Kagerman vd., 2008). Riskin doğal seviyesi/risk toleransı, herhangi bir önlem alınmasına gerek görülmeyen, risk seviyedir. Düşük seviye riskler, yeşil renkli kritiklik durumu az olan risklerdir ve bunları izlemek yeterli olabilir (Hulett, 2012). Yüksek etki ve olasılığı olan kırmızı renkli riskler dikkate alınması gereken öncelikli risklerdir.

Risk değerlendirmesi yapılırken süreçte görevli tüm iç denetçiler tarafından etki ve olasılık puanları verilmelidir. Yapılan etki ve olasılık değerlendirmeleri başlangıçta bağımsız olarak gerçekleştirilmeli, daha sonra verilen puanlar arasında önemli farklar olup olmadığı incelenmeli ve varsa bu farkların nedenleri araştırılmalıdır. Denetçilerin risklerin etki ve olasılığına yönelik yaptığı puanlama arasında iki veya daha fazla puan farkı olursa farklı puan veren denetçi verdiği puanı gerekçeleriyle açıklamalı ve yeniden puanlama yapılmalıdır. Müteakiben ortalamalar bulunmalı ve her riske yönelik risk puanına ulaşılmalıdır (İDKK, 2013).

Bu çalışma çerçevesinde, üniversitede eğitim-öğretim alanında uzmanlığa sahip 8 kişiden her bir riske ait etki ve olasılık değerlendirmeleri alınmış ve risk puanları bu değerlendirmelerin aritmetik ortalamaları alınarak Tablo 1'deki risk matrisine göre puanlanmıştır. Yapılan risk değerlendirmesi sonucunda Tablo 2' de gösterildiği üzere, 3 adet yüksek risk, 19 adet orta risk ve 15 adet düşük risk seviyesi tespit edilmiştir. Yüksek risk alanları kırmızı ile, orta risk alanları sarı ile, düşük risk alanları ise yeşil ile gösterilmektedir. Tabloda riskler; idari, akademik, mali ve ortak riskler şeklinde sıralanmıştır.

Vakıf Üniversitelerinin Eğitim Sürecinin Risk Odaklı İç Denetimi: Bir Risk-Kontrol Matrisi Önerisi
Zehra FIRAT, Murat GÖRMEN

Tablo 2: Risk Puanı Tablosu

RİSK NO	RİSK	OLASILIK	ETKİ	RİSK PUANI
1	“Disiplinsiz öğrenciler için disiplin hükümlerinin uygulanmaması “nedeniyle öğrenciler arasında huzursuzluk yaşanması ve güvensizlik hissedilmesi riski (idari)	3	3	13
2	Denetim faaliyetlerinin tam yapılamamasından dolayı süreçlerin kontrolünün yapılamaması, aksaklıkların tespit edilememesi, süreçlerin doğru işlenmesi riski (idari)	3	3	13
3	Risk değerlendirmelerinin doğru şekilde yapılamaması nedeniyle maddi, mali ve itibari kayıp riski (idari)	3	4	18
4	Çalışanların özlük hakları ve ücret ödemelerinin eksik ve geç yapılması nedeniyle çalışanların hak kaybına uğrama riski (idari)	2	4	14
5	Öğrenci güvenliğinin sağlanamaması nedeniyle kazaların olması, güvensizlik ve itibar kaybı riski (idari)	3	4	18
6	Personel ve öğrencilere yönelik bilgi güvenliğinin sağlanamaması nedeniyle hak kayıplarının yaşanması riski (idari)	2	4	14
7	Birimler arasındaki koordinasyon eksikliği nedeniyle performans hedeflendirmelerinin doğru tespit edilememesi dolayısıyla hedeflerin gerçekleştirilememe riski (idari)	3	3	13
8	Akademik ve idari personelin iletişim ve koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan süreçlerin aksaması riski (idari)	2	3	9
9	Paydaşlarla iletişim ve koordinasyon aksaklıkları nedeniyle ortaya çıkabilecek memnuniyetsizlik ve itibar kaybı riski (idari)	2	3	9
10	Öğrencilere yönelik sosyal hizmet ve imkanlarda yetersiz kalınması nedeniyle ortaya çıkabilecek memnuniyetsizlik ve itibar riski (idari)	2	3	9
11	Patent, tasarım, telif, fikri mülkiyet, girişimcilik, ARGE, proje faaliyetleri vb. hedeflerin gerçekleştirilememesinden kaynaklı hedeflere ulaşılama riski (idari)	2	2	5
12	Üniversitede fiziksel koşullarda iş sağlığı ve güvenliği kapsamında ihmallerin olması nedeniyle kazaların gerçekleşme riski (idari)	2	5	19
13	Üniversite ve yurtlarında istismara sebep olabilecek gibi güvenlik hususlarında gerekli önlemlerin alınmaması kaynaklanan itibar kaybı riski (idari)	2	4	14
14	Doğal afetlere yönelik farkındalık oluşturulamaması, tatbikat yapılmaması, bilinçlendirme eksikliği nedeniyle afet durumunda can kaybı yaşanması riski (idari)	2	5	19
15	İş süreçlerinin tam tanımlanamaması, iş akış şemalarının, görev tanımlarının yapılmaması ve yetki-sorumluluk dengesinin olmaması nedeniyle iş süreçlerinin aksaması riski (idari)	2	3	9
16	Ulusal/uluslararası öğretim üyesi/öğrenci hareketliliği sağlayamama nedeniyle dışa açık global, yenilikçi ve dönüştürücü bir kurum olamama riski (akademik)	2	5	19
17	Paydaş beklentilerinin dikkate alınmaması ya da eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sektörel ihtiyaçlar bazında uygulanamaması nedeniyle etkin olmaması, zihinsel/dijital dönüşümü sağlayamama ve istihdam ihtiyacına cevap verememe riski (akademik)	2	3	9
18	Müfredata konulan derslerin teorik ve pratik içeriklerinin uyumlu olmaması, bütünselliğin sağlanamaması, ders içeriklerinin yetersizliği nedeniyle akademik başarısızlık riski (akademik)	2	3	9
19	İhtiyaç oranı ile orantılı kadro açılmaması ya da uygun yetkinlikte öğretim elemanı bulunamaması nedeniyle öğretim kalitesinin düşmesi riski (akademik)	2	4	14
20	Özel hayatlarındaki sorunlar nedeniyle öğretim üyelerinin yaşadıkları kişisel sorunlarını ya da siyasi düşüncelerini sınıfa yansıtması ve sınıf içinde öğrencileri küçük düşürecek ayrımcı/ırkçı /siyasi davranış ve sözlerde bulunma riski (akademik)	3	4	18

Vakıf Üniversitelerinin Eğitim Sürecinin Risk Odaklı İç Denetimi: Bir Risk-Kontrol Matrisi Önerisi
Zehra FIRAT, Murat GÖRMEN

21	Öğrenmenin ne ölçüde gerçekleştiğini ölçmeye yönelik işlemlerin hatalı olması nedeniyle akademik başarının düşük olması riski (akademik)	2	3	9
22	Öğretim üyelerinin derslere gerekli özeni göstermemeleri nedeniyle etkin ders işlenememe riski (akademik)	3	3	13
23	Eğitim-öğretim binalarının (derslik/laboratuvar dahil) ve donanımlarının yetersiz/bozuk olması nedeniyle etkin ders işleyemeden kaynaklı akademik başarısızlık riski (akademik)	2	3	9
24	Öğrenci memnuniyetsizliği durumlarının dikkate alınmaması riski (akademik)	3	3	13
25	Sınav evraklarının özenli arşivlenmemesi nedeniyle hak kayıplarının gerçekleşme riski (akademik)	2	3	9
26	Öğrenci danışmanlığı sistemindeki aksaklıklar nedeniyle öğrenci memnuniyetsizliği riski (akademik)	2	3	9
27	Hatalı işlem nedeniyle personele az ya da fazla ödeme yapılması riski (mali)	2	3	9
28	Birimlerin ödenek ihtiyacının doğru belirlenememesi nedeniyle gerçekleşebilecek mali kayıp riski (mali)	2	3	9
29	Bağış, yardım, burs fonu vb. paydaşlarca yapılan nakdi yardımların usulüne uygun kayıt altına alınmamasından kaynaklanan mali kayıp riski (mali)	2	4	14
30	Üniversitede eğitim için gerekli görülen satın alma süreçlerinde maliyet-etkinliğinin olmaması, finansal kayıplar yaşanması riski (mali)	3	3	13
31	SGK'(Sosyal Güvenlik Kurumu)ya bildirilmesi gereken bilgilerde aksama olmasından kaynaklı hak kaybı riski (mali)	2	3	9
32	Eğitim maliyet tahmininin doğru ve gerçekçi yapılmaması nedeniyle potansiyel kazancın elde edilememe ve öğrenci kaybı riski (mali/akademik)	3	4	18
33	Müfredata yönelik değerlendirmenin doğru yapılmayarak fazla/ eksik sayıda ders konması, kişiselleştirilmiş eğitim seçenekleri sunulmaması/öğrenci kayıpları yaşanması riski (mali/akademik)	2	3	9
34	Öğrenci kayıtlarının düzenli tutulmaması nedeniyle hak ve itibar kaybı riski (idari/akademik)	3	4	18
35	Uygun yetkinlikte idari/mali işler personeli olmaması nedeniyle idari/mali işlerin aksaması ya da yanlış yapılması riski (idari/mali)	2	4	14
36	Taşınır malların teslim alımı, kaydı, kontrolü, saklanması ve kayıttan düşmesi işlemlerinin mevzuata uygun yapılmaması nedeniyle varlık kaybı riski (idari/mali)	3	3	13
37	Eğitime ayrılan mali ve mali olmayan kaynakların etkin, ekonomik ve verimli kullanılmaması riski (idari/mali/akademik)	2	4	14

Değerlendirme sonucunda; **idari** alanda, üniversitede fiziksel koşullarda iş sağlığı ve güvenliği kapsamında ihmallerin olması nedeniyle kazaların gerçekleşmesi riski ve doğal afetlere yönelik farkındalık oluşturulamaması, tatbikat yapılmaması ve bilinçlendirme eksikliği nedeniyle afet durumunda can kaybı yaşanması riski; **akademik** alanda, ulusal/uluslararası öğretim üyesi/öğrenci hareketliliği sağlayamama nedeniyle dışa açık global, yenilikçi ve dönüştürücü bir kurum olamama riski yüksek risk grubunda bulunan eğitim-öğretim konuları olarak tespit edilmiştir. En yüksek risk unsurlarının ikisinin idari alandaki can güvenliği ve emniyet konusunda olduğu, diğerinin de üniversitenin ulusal ve uluslararası alandaki dışa açıklık ve yenilikçilik ile ilgili olması dikkat çekmektedir. Yapılacak olan denetime ilişkin kontrol ve testler risk önceliklendirmesine göre yapılmalıdır.

Kontrollerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi

Bir örgütün hedeflerine ulaşmasının önündeki riskleri yönetilebilir düzeye getirmesi için iç denetim ekibinin tavsiyeleri ve yönetimin uygulamaları olan kontroller olmalıdır (TIDE, 2017). Bu kontroller, tasarım kontrolleri ve uygulama kontrolleri olmak üzere ikiye ayrılır (Pickett, 2010). Kontrollerin belirlenmesi sürecinde özellikle yüksek riskli alanlara ilişkin kontrollere odaklanılmalıdır. Bu çalışma kapsamında geliştirilen kontrollerin belirlenmesinde; özellikle kanun, yönetmelik ve yönergeler dikkate alınmıştır. Belirlenen kontroller, Tablo 3'de yer alan Risk- Kontrol Matrisinde gösterilmiştir.

Testlerin Belirlenmesi

Denetim testleri, mevcut kontrollerin test edilmesini ve tasarım ile uygulama arasındaki uyumun incelenmesini içerir. Risklere ait kontrollerin yeterli olup olmadıklarını değerlendirebilmek için testler tasarlanır (Pickett, 2010). Belirlenen denetim hedeflerine göre bir örneklem seçen iç denetçi, elde ettiği sonuçların nedenlerini de analiz etmelidir (Moeller, 2009). Uygulanacak iç denetim testleri, Tablo 3’de sunulan Risk-Kontrol Matrisinde yer verilmiştir.

Risk-Kontrol Matrisinin Tamamlanması

İç denetim faaliyetinde iç denetçinin en önemli yardımcısı risk kontrol matrisidir. İç denetçinin hangi riskleri nasıl test edeceğini gösteren (Pelletier, 2008) risk kontrol matrisi, testler haricinde denetlenen birim yönetimiyle paylaşılır. Risk, kontrol ve test sütunlarından oluşan risk kontrol matrisi Tablo 3’de risk puanına göre yüksekten düşüğe doğru sıralanarak sunulmuştur. İç denetçiler, risk kontrol matrisi tamamlanınca iş programını yapar ve saha çalışmasına geçerler.

Tablo 3: Risk-Kontrol Matrisi

RİSK NO	RİSK TANIMI	RİSK PUANI	KONTROL	TEST
12	Üniversitede fiziksel koşullarda iş sağlığı ve güvenliği kapsamında ihmallerin olması nedeniyle kazaların gerçekleşme riski (idari)	19	Yeterli işaret levhaları kullanılarak tehlikeyi bildiren önlemler alınır. İş güvenliği ve sağlığı ile ilgili uygulamalar kontrol edilir, tedbir alınır. Üniversitede sağlık personeli bulundurulur. Üniversitede görevli personele İSG eğitimi ve ilk yardım eğitimi verilmesi.	Alınan tedbirler ve uygulamalar yerinde incelenecektir.
14	Doğal afetlere yönelik farkındalık oluşturulamaması, tatbikat yapılmaması, bilinçlendirme eksikliği nedeniyle afet durumunda can kaybı yaşanması riski (idari)	19	Afet acil durum planları hazırlanır, Farkındalık toplantıları ve bildirimler yapılır. Tatbikatlar düzenlenir.	Kayıtlar incelenecektir.
16	Ulusal/uluslararası öğretim üyesi/öğrenci hareketliliği sağlayamama nedeniyle dışa açık global, yenilikçi ve dönüştürücü bir kurum olamama riski (akademik)	19	Hedeflerin gerçekleştirilmesini takip edecek teşkilat yapısı kurulur. Tanıtım planı hazırlanır. Tüm paydaşların görüşlerine uygun olarak hedefler belirlenir. Koordinasyon toplantıları yapılır. Cezbedici eğitim öğretim programları açılır. Sonuçlar belli periyotlarla takip edilir. ERASMUS ve ERASMUS+ anlaşması yapılarak bu üniversitelerle öğrenci/öğretim üyesi değişimini gerçekleştirilir. Öğrencilerden periyodik geri bildirimler alınır. Hedeflenen sonuçların gerçekleşmesine yönelik çözümler sürekli geliştirilir. Sosyal ve bilimsel aktiviteler düzenlenerek kampüs deneyimi sağlanır ve öğrenci memnuniyet seviyesi yükseltilir. Medya etkin şekilde kullanılır. Eğitim fuarlarına katılır. Üniversite web sayfası geliştirilir. Burs ve ödüller cezbedici hale getirilir. Yerli ve yabancı üst düzey araştırmacı ve akademisyenlerin üniversitede istihdamını sağlayacak politika ve uygulamalar geliştirilir. Öğrencilerin mezuniyet sonrası istihdam durumu ve mezunların profesyonel performansları takip edilir.	Konuyla ilgili teşkilat yapısı, süreçler ve performans göstergelerinin gerçekleşme oranları incelenecektir. Mezunların istihdam edilme oranları incelenecektir. Basın-Halkla ilişkiler ve Pazarlama stratejileri incelenecektir. Anlaşmalar incelenecektir.
3	Risk değerlendirmelerinin doğru şekilde yapılamaması nedeniyle maddi, mali ve itibari kayıp riski (idari)	18	Çalışma ekipleri kurularak okul risk haritaları oluşturulur ve bu risklere karşı neler yapılabileceği konusunda personel ile planlama ve toplantılar yapılır. Hedefler belirlenirken toplantılar icra edilir. Yapılabilirlik/Ulaşılabilirlik etütleri yapılır.	Çalışma ekiplerinin toplantı tutanakları incelenecektir. Stratejik plan hedeflerinin gerçekleşme oranı ölçülür.

Vakıf Üniversitelerinin Eğitim Sürecinin Risk Odaklı İç Denetimi: Bir Risk-Kontrol Matrisi Önerisi
Zehra FIRAT, Murat GÖRMEN

5	Öğrenci güvenliğinin sağlanamaması nedeniyle kazaların olması, güvensizlik ve itibar kaybı riski (idari)	18	Üniversiteye kartlı giriş yapılması sağlanır. Güvenlik görevlileri giriş çıkışları kontrol eder.	Kartlı giriş ve alınan tedbirler incelenecektir. Meydana gelmiş vakalar varsa sebepleri incelenir.
20	Özel hayatlarındaki sorunlar nedeniyle öğretim üyelerinin yaşadıkları kişisel sorunlarını ya da siyasi düşüncelerini sınıfa yansıtmaları ve sınıf içinde öğrencileri küçük düşürecek ayırıcı/ırkçı /siyasi davranış ve sözlerde bulunma riski (akademik)	18	Öğretim üyeleri bu konularla ilgili eğitimlerden geçirilir.	Oryantasyon eğitimlerinin içerikleri incelenecektir. Öğrenci görüşleri alınacaktır.
32	Eğitim maliyet tahmininin doğru ve gerçekçi yapılmaması nedeniyle potansiyel kazancın elde edilememesi ve öğrenci kaybı riski (mali/akademik)	18	Belirlenen ödenek ihtiyaçları ile önceki yıl gerçekleştirmeleri kıyaslanır. Birim bütçe tekliflerinin ilgili mali yıl hedeflerine uygunluğu kontrol edilir.	Kayıtlar kontrol edilecektir.
34	Öğrenci kayıtlarının düzenli tutulmaması nedeniyle hak ve itibar kaybı riski (idari/akademik)	18	Kayıtlar yedekli olarak düzenli tutulur ve öğrencilerin takibi yapılır.	Konuyla ilgili örneklem üzerinden inceleme yapılacaktır.
1	“Disiplinsiz öğrenciler için disiplin hükümlerinin uygulanmaması” nedeniyle öğrenciler arasında huzursuzluk yaşanması ve güvensizlik hissedilmesi riski (idari)	13	Disiplin kuralları her öğrenciye eşit şekilde uygulanır. Disiplin cezası gerektiren tüm davranışlar cezalandırılır, bilgilendirme yapılır Disiplin mevzuatı hazırlanır.	Mevzuat/Tutulan tutanaklar incelenecek ve öğrencilerle görüşmeler yapılacaktır.
2	Denetim faaliyetlerinin tam yapılamamasından dolayı süreçlerin kontrolünün yapılamaması, aksaklıkların tespit edilememesi, süreçlerin doğru işlememesi riski (idari)	13	Denetim planlaması yapılır ve denetim sonuçları online olarak üst yönetime bildirilir. Her birimin hizmet standartlarını belirler.	Planlanan denetimler ile gerçekleştirilenler arasında fark olup olmadığı incelenecektir. Hizmet standartlarının gerçekleştirme durumu incelenecektir.
7	Birimler arasındaki koordinasyon eksikliği nedeniyle performans hedeflendirmelerinin doğru tespit edilememesi dolayısıyla hedeflerin gerçekleştirilememesi riski (idari)	13	Süreçle ilgili tüm birimlerin katıldığı koordinasyon toplantıları yapılır. Yapılabilirlik/Ulaşılabilirlik etütleri yapılır.	Yapılan toplantılar ve tutulan tutanaklar incelenecektir.
22	Öğretim üyelerinin derslere gerekli özeni göstermemeleri nedeniyle etkin ders işlenememesi riski (akademik)	13	Anlık ve habersiz hazır bulunuşluk ile ilgili denetimler yapılır. Web sayfalarında dersin zamanı ve yerine ilişkin kayıtlar güncel olarak tutulur.	Öğrencilerle görüşmeler gerçekleştirilecektir. Denetimler incelenir.
24	Öğrenci memnuniyetsizliği durumlarının dikkate alınmaması riski (akademik)	13	Üniversite eğitiminin ilk yılı sonunda alan/dal değişiklik hakkı tanınır.	Öğrenci talep dilekçeleri ve okuldan ayrılma belgeleri incelenecektir.
30	Üniversitede eğitim için gerekli görülen satın alma süreçlerinde maliyet-etkinliğinin olmaması, finansal kayıplar yaşanması riski (mali)	13	Öğrenciler danışmanlarına kolayca ulaşır. Danışmanlar öğrencilerini takip eder. Düzenli olarak anketler yapılır.	Konuyla ilgili çalışmalar incelenecektir.
36	Taşınır malların teslim alımı, kaydı, kontrolü, saklanması ve kayıttan düşmesi işlemlerinin mevzuata uygun yapılmaması nedeniyle varlık kaybı riski (idari/mali)	13	Öğrenciler için kolaylık tesisleri açılacaktır. Öğrencilere psikolojik destek sağlanacaktır.	Öğrencilere anket uygulanacaktır.
4	Çalışanların özlük hakları ve ücret ödemelerinin eksik ve geç yapılması nedeniyle çalışanların hak kaybına uğrama riski (idari)	14	Özlük işlemleriyle ilgili süreçlerin kontrolünün sağlanması amacıyla ilgili birim idarecilerince periyodik incelemeler yapılır. Personele konuyla ilgili bilgilendirme duyuruları yapılır.	Son beş yıldaki işten ayrılma belgeleri incelenecektir. Örneklem üzerinden kontrol faaliyetleri gerçekleştirilir. Görevli personelin uygunluğu test edilecektir. İdarelerce alınan önlemler incelenecektir. Personel memnuniyet anketleri analiz edilir.
6	Personel ve öğrencilere yönelik bilgi güvenliğinin sağlanamaması nedeniyle hak kayıplarının yaşanması riski (idari)	14	Sistem yedeklenir ve siber saldırılara karşı tedbirler geliştirilir. Akademik ve idari personellerin KVKK hükümleri konusunda yeterli bilgi sahibi olması sağlanır.	Sistem yedeklemesinin olup olmadığı, etkinliği ve siber saldırılara karşı alınan tedbirler incelenecektir.

Vakıf Üniversitelerinin Eğitim Sürecinin Risk Odaklı İç Denetimi: Bir Risk-Kontrol Matrisi Önerisi
Zehra FIRAT, Murat GÖRMEN

13	Üniversite ve yurtlarında istismara sebep olabilecek gibi güvenlik hususlarında gerekli önlemlerin alınmaması kaynaklanan itibar kaybı riski (idari)	14	Binalara kamera sistemi kurularak güvenlik takibi yapılır. Sistemlerin düzenli kontrolü yapılır. Güvenlik görevlilerinin çalışmaları kontrol edilir.	Alınan tedbirler incelenecektir.
19	İhtiyaç oranı ile orantılı kadro açılmaması ya da uygun yetkinlikte öğretim elemanı bulunamaması nedeniyle öğretim kalitesinin düşmesi riski (akademik)	14	Ders verecek öğretim üyeleri ders içeriklerine uygun olarak görevlendirilir. Öğretim üyesi alım süreci hazırlanır. Öğretim elemanlarının WoS, SCOPUS, AHCI vb. indekslerde yayın yapmaları ya da uluslararası toplantılarda sunum yapmaları sağlanır. Akademik dergiler oluşturulur. Bilimsel faaliyetlere ev sahipliği yapılır. Yeni teknolojik eğitim sistemleri konusunda akademisyenler eğitilir. Dünya üniversite kütüphanelerine, yaymevlerine kolay erişim sağlanır.	Kadro analizi/Ders görevlendirmeleri incelenerek boşluk analizi yapılacaktır. Başvurular mümkün olduğu kadar elektronik ortamda alınır ve karara bağlanır.
29	Bağış, yardım, burs fonu vb. paydaşlarca yapılan nakdi yardımların usulüne uygun kayıt altına alınmamasından kaynaklanan mali kayıp riski (mali)	14	Bağışlar banka hesaplarına yatırılır. Kayıtlar bankalardan istenir.	Kayıtlar bankalardan istenerek beyan edilene gerçek kıyaslanır.
35	Uygun yetkinlikte idari/mali işler personeli olmaması nedeniyle idari/mali işlerin aksamaması ya da yanlış yapılması riski (idari/mali)	14	İletişimle ilgili yeterli personel görevlendirilir. Bilgilerin doğru, zamanında ve güvenilir şekilde raporlanması sağlanır. Yetkiye uyumlu bilgi erişimi sağlanır.	Çalışmalar kontrol edilecektir.
37	Eğitime ayrılan mali ve mali olmayan kaynakların etkin, ekonomik ve verimli kullanılmaması riski (idari/mali/akademik)	14	Eğitimle ilgili tüm kaynakların kullanım çizelgeleri tutulur ve istatistikler takip edilir.	Kayıtlar kontrol edilecektir.
8	Akademik ve idari personelin iletişim ve koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan süreçlerin aksamaması riski (idari)	9	Evrak kayıt sisteminin günlük kontrolü sağlanır. Okundu bilgileri gönderilir. Resmi yazılara miadından önce cevap yazılır.	Konuyla ilgili örneklem üzerinden inceleme yapılacaktır.
9	Paydaşlarla iletişim ve koordinasyon aksaklıkları nedeniyle ortaya çıkabilecek memnuniyetsizlik ve itibar kaybı riski (idari)	9	İletişimle ilgili yeterli personel görevlendirilir. Bilgilerin doğru, zamanında ve güvenilir şekilde raporlanması sağlanır. Yetkiye uyumlu bilgi erişimi sağlanır.	Çalışmalar kontrol edilecektir.
10	Öğrencilere yönelik sosyal hizmet ve imkanlarda yetersiz kalınması nedeniyle ortaya çıkabilecek memnuniyetsizlik ve itibar riski (idari)	9	Öğrenciler için kolaylık tesisleri açılacaktır. Öğrencilere psikolojik destek sağlanacaktır.	Öğrencilere anket uygulanacaktır.
15	İş süreçlerinin tam tanımlanamaması, iş akış şemalarının, görev tanımlarının yapılmaması ve yetki-sorumluluk dengesinin olmaması nedeniyle iş süreçlerinin aksamaması riski (idari)	9	Her birim kendi iş süreçlerine yönelik iş akış şemalarını oluşturur. Sorumluluk çizelgeleri ve formlar hazırlanır. Hizmet standartları belirlenir.	Seçilen örneklemin iş akış şemalarının yapıldığı yapılmadığı, ihtiyacı karşılama derecesi test edilecektir. Standartların gerçekleşme durumu test edilecektir.
17	Paydaş beklentilerinin dikkate alınmaması ya da eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sektörel ihtiyaçlar bazında uygulanamaması nedeniyle etkin olmaması, zihinsel/dijital dönüşümü sağlayamama ve istihdam ihtiyacına cevap verememe riski (akademik)	9	Paydaşlarla periyodik olarak bir araya gelinir. Konuyla ilgili teşkilat yapısının kurulur. Paydaşlarca yapılan önerilerin kayıtları tutulur ve sorumlular belirlenir. Eğitim planlamaları yapılır, Eğitimlerin içeriği paydaş beklentilerinin değerlendirilmesi sonuçlarına göre belirlenir. Planlamaların gerçekleşme oranları takip edilir. Endüstri işletmelerini de sürece katarak yeni ve güncel alanlarda ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitim ve öğretim programları açılır. Uzaktan eğitime yönelik tedbirler alınır.	Seçilen örnek eğitim ihtiyaçlarının nasıl belirlendiği geriye doğru iz sürerek incelenecek ve mevcut uygulamalar ile paydaş beklentileri arasında fark olup olmadığı karşılaştırılacaktır

Vakıf Üniversitelerinin Eğitim Sürecinin Risk Odaklı İç Denetimi: Bir Risk-Kontrol Matrisi Önerisi
Zehra FIRAT, Murat GÖRMEN

			Sanayi ve ticaretin ihtiyaç duyduğu disiplinler arası eğitim ve öğretim faaliyetleri sunulur.	
18	Müfredata konulan derslerin teorik ve pratik içeriklerinin uyumlu olmaması, bütünselliğin sağlanamaması, ders içeriklerinin yetersizliği nedeniyle akademik başarısızlık riski (akademik)	9	Koordinasyon toplantıları yapılır. Mevcut programlar esnek müfredat anlayışına göre güncellenir. Tüm eğitim ve öğretim program içeriklerinin dünyadaki akademik yapıyla ve gerçek iş yaşamıyla olan paralellliğini sağlar. Dünyada yeni oluşan meslekler ve bu mesleklerin gerektirdiği beceri ve yetenekler tespit edilerek bu eğitim programlarına yansıtılır. Marka dersler belirlenir.	Seçilen müfredata konmuş örnek derslerin nasıl belirlendiği geriye doğru iz sürerek incelenecek ve fırsat-talep değerlendirmesi ile konulan ders arasında fark olup olmadığı karşılaştırılacaktır
21	Öğrenmenin ne ölçüde gerçekleştiğini ölçmeye yönelik işlemlerin hatalı olması nedeniyle akademik başarının düşük olması riski (akademik)	9	Her öğrencinin her dönem için asgari alması gereken Pratik ders saati standartları getirilir. Ölçüm kayıtları tutulur.	Öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçümüne yönelik tutulan kayıtlar incelenecektir.
23	Eğitim-öğretim binalarının (derslik/laboratuvar dahil) ve donanımlarının yetersiz/bozuk olması nedeniyle etkin ders işleyemeden kaynaklı akademik başarısızlık riski (akademik)	9	Donanımlar belirli periyotlarla kontrol edilir. Derslik/laboratuvarlar belirli sayıda ve büyüklükte olur.	Kontrol planları incelenecektir. Öğrenci mevcutları ve derslik sayıları incelenecektir.
25	Sınav evraklarının özenli arşivlenmemesi nedeniyle hak kayıplarının gerçekleşme riski (akademik)	9	Sınav belgeleri, okunması sonrası arşive zimmetle teslim edilir.	Arşivleme süreci incelenecektir.
26	Öğrenci danışmanlığı sistemindeki aksaklıklar nedeniyle öğrenci memnuniyetsizliği riski (akademik)	9	Öğrenciler danışmanlarına kolayca ulaşır. Danışmanlar öğrencilerini takip eder. Düzenli olarak anketler yapılır.	Konuyla ilgili çalışmalar incelenecektir.
27	Hatalı işlem nedeniyle personele az ya da fazla ödeme yapılması riski (mali)	9	Mali işler birimi ödeme evraklarını titizlikle sisteme kaydederek tekrar kontrolünü sağlar	Kayıtlar kontrol edilecektir.
28	Birimlerin ödenek ihtiyacının doğru belirlenememesi nedeniyle gerçekleşebilecek mali kayıp riski (mali)	9	Belirlenen ödenek ihtiyaçları ile önceki yıl gerçekleştirmeleri kıyaslanır. Birim bütçe tekliflerinin ilgili mali yıl hedeflerine uygunluğu kontrol edilir.	Kayıtlar kontrol edilecektir.
31	SGK'(Sosyal Güvenlik Kurumu)'ya bildirilmesi gereken bilgilerde aksama olmasından kaynaklı hak kaybı riski (mali)	9	SGK ve elektronik ortamda gönderilecek belgeler eksiksiz, doğru ve zamanında bildirilir.	Kayıtlar kontrol edilecektir.
33	Müfredata yönelik değerlendirmenin doğru yapılmayarak fazla/ eksik sayıda ders konması, kişiselleştirilmiş eğitim seçenekleri sunulmaması/öğrenci kayıpları yaşanması riski (mali/akademik)	9	Eğitimle ilgili tüm kaynakların kullanım çizelgeleri tutulur ve istatistikler takip edilir.	Kayıtlar kontrol edilecektir.
11	Patent, tasarım, telif, fikri mülkiyet, girişimcilik, ARGE, proje faaliyetleri vb. hedeflerin gerçekleştirilememesinden kaynaklı hedeflere ulaşılama riski (idari)	5	Hedefler belirlenecektir. Toplantular icra edilecektir.	Konuyla ilgili çalışmalar incelenecektir.

Tablo 3' de gösterilen Risk-Kontrol Matrisinde risklerle ilgili kontrol ve testler; yüksek riskli alanlardan düşük riskli alanlara doğru sıralanmıştır. Kırmızı renkli en yüksek riskli görülen iş sağlığı ve güvenliği, doğal afetler ve uluslararasılaşmama riskleri için hızlı şekilde planlamalar yapılması, uygulanması ve denetlenmesi ile ilgili öncelikli hususlar belirtilmiştir. Sarı renkli orta risk derecesine sahip hususlar için çeşitli kontrol ve testler önerilmiştir. Yeşil renkli düşük risk alanları için etki ve olasılık durumları az olduğundan üniversite yönetimleri, kontrol ve testlerin uygulanmasına gerek görmeyebilir.

6.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İç denetim faaliyeti ön çalışma, saha çalışması ve raporlama olmak üzere üç ana aşamadan oluşmaktadır. Ancak bu aşamaların en önemlisi denetim faaliyetinin temelini oluşturan ön çalışma aşamasıdır. Bu safhada denetimin tasarımı yapılmaktadır. Doğru bir tasarım, sürecin başarıyla tamamlanmasını sağlar. Doğru bir denetim tasarımı için hedef-risk-kontrol-test ilişkisinin doğru kurulmasına ihtiyaç vardır. Denetime yön veren ve ön çalışma aşamasında belirlenen risklerin isabetli olması, denetim sonuçlarının kuruma katkısını arttıracaktır. Risklerin belirlenmesi ve etki-olasılık değerlendirmeleri denetim sonuçlarını doğrudan etkileyecektir. Bu çalışma neticesinde ortaya çıkan sonuçlara uygun ve süreçlerde görev yapan kişilerin önerilerini de dikkate alacak şekilde eğitim sürecinin “akademik, idari ve mali” olmak üzere üç ana alanda; 15 adet idari, 5 adet mali, 11 adet akademik, 2 idari-mali, 2 akademik-mali ve 1 idari-akademik ve 1 idari-mali-akademik olmak üzere toplam 37 adet risk tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen risk puan tablosu alanında uzman 8 kişinin, etki-olasılık değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Tablo 2’ de sunulan risk puan tablosu vakıf üniversiteleri için önerilen eğitim-öğretim risklerinin yüksek-orta ve düşük olarak sıralanmasını göstermektedir. Öncelik sıralaması yapılan risklerin denetlenmesine ilişkin kontrol ve testler, Tablo 3’ de oluşturulan Risk-Kontrol Matrisinde belirtilmiştir. Çalışma sonucunda; global, yenilikçi ve dönüştürücü bir kurum olamama riski (akademik), afet durumunda can kaybı yaşanması riski (idari), iş sağlığı ve güvenliği kapsamında ihmallerin olması nedeniyle kazaların gerçekleşme riski (idari) yüksek riskler olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda ortaya çıkan risk değerlendirmesinde, vakıf üniversitelerinin hem ulusal hem de uluslararası alanda güvenilir, dışa açık ve yenilikçi olarak algılanma düzeyine verdikleri önem ortaya çıkmıştır.

Çalışma çerçevesinde sunulan bu matris; denetim ekibinin risk puanı yüksek öncelikli alanlara yönelmesine ve gerekli kontrolleri zaman kaybetmeden etkin şekilde gerçekleştirmesine imkân sağlayacaktır. Böylece, vakıf üniversitelerinin eğitim-öğretim alanında denetiminin kaynak kullanımını bakımından verimliliği, etkinliği ve sonuçları bakımından iyileştirici etkisi ortaya çıkacaktır.

Çalışmada üniversite iç denetim süreci, vakıf üniversiteleri özelinde ve eğitim-öğretim alanında derinleştirilmiş tir. Bu yönüyle çalışmanın alan yazınına katkısı, ilgili uzmanlık alanına detaylı ve pratik bir uygulama önerisi sunması ve denetim süreçlerinin uygulanabilirliğini kolaylaştırarak, sürekli ve yaygın hale gelmesini sağlamaktır. Vakıf üniversitelerinin eğitim-öğretim süreçlerinin denetimi hususunda güncel ve kapsamlı bir perspektif sunulmuş, iç denetim fonksiyonu için uygulanabilir etkin bir yol haritası çizilmiştir.

Geliştirilen metodolojik çerçevede, denetim sürecinin ön çalışma safhasına ilişkin risk kontrol matrisi ve uygun testler belirlenmiş olup; saha çalışması aşaması, ulaşılan sonuçların raporlanması ve izlenmesi safhaları bu çalışmanın kapsamı dışında kalmaktadır. Bu çalışmadan faydalanılarak gerçekleştirilecek eğitim-öğretim süreci denetimine ilişkin çalışmaların ortaya koyacağı bulgu, sonuç ve önerilerin eğitim sürecinin etkin yönetilmesine ve geliştirilmesine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Vakıf üniversitelerinin eğitim süreçlerinde oluşabilecek riskler, nicel ve nitel araştırmalar ile çeşitlendirilerek ve genişletilerek daha farklı yönlerde ele alınabilir.

Kaynakça

- Abdolmohammadi, M. J., Burnaby, P. ve Hass, S. (2006). A Review of the Common Body of Knowledge (CBOK) Studies in Internal Auditing and An Overview of the Global CBOK 2006. *Managerial Auditing Journal*, 21(8), 811-821.
- Akyüz, Y.(2013). *Türk Eğitim Tarihi M.Ö. 1000- M.S. 2013*. Ankara, Pegem Akademi.
- Altunyayla, N. (2014). *Türkiye’de Düünden Bugüne Eğitim Müfettişliği*. Ankara, Eğitimiş Kültür Yayınları.
- Aydın, M. (2007). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 5. Baskı.
- Bağçivan, E. (2011). *Üniversitelerde Eğitim Öğretimin Denetimi (Bir Model Önerisi)*, (Yayımlanmamış Y.L.Tezi) Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bernard, J.M. (2010), Special Issue on Clinical Supervision: A Reflection Numéro spécial sur le thème de la supervision clinique: Réflexions. *Canadian Journal of Counselling*, 44(3), 238-245.
- Black, A.L., Bailey, C.L. ve Bergin, J.J. (2011), Status of Clinical Supervision Among School Counselors in Southeast Georgia, *Georgia School Counselors Association Journal*, 18(1), 12-19.
- Campbell, M., Adams, G. W., Campbell, D. R. ve Rose, M. P. (2006). Internal Audit Can Deliver More Value. *Financial Executive*, January/February, 44-47.

- Cano, E.V. ve Garcia, L.S. (2013), Ict Strategies and Tools for the Improvement of Instructional Supervision, The Virtual Supervision, *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 12(1), 77-87.
- Castanheira, N., Rodrigues, L.L. ve Craig, L. (2010), "Factors associated with the adoption of risk-based internal auditing", *Managerial Auditing Journal*, 25(1), 79-98.
- Chapman, C. ve Ward, S. (2003). Project Risk Management: Processes, *Techniques and Insights. 2nd Edition*. England: John Wiley & Sons.
- Coetzee, P. ve Lubbe, D. (2014), "Improving The Efficiency And Effectiveness Of Risk-Based Internal Audit Engagements", *International Journal of Auditing*, 18 (2), 115- 125.
- Cooper, D. F., Grey, S., Raymond, G. ve Walker, P. (2005). Project Risk Management Guidelines Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements. *Broadleaf Capital International*. John Wiley & Sons Ltd.
- Çelik, Z. ve Gür, B. S. (2014). "Yükseköğretim Sistemlerinin Yönetimi ve Üniversite Özerkliği: Küresel Eğilimler ve Türkiye Örneği", *Yükseköğretim ve Bilim*, 4(1), 18-27. DOI: 10.5961/jhes.2014.085
- Çınar, A. (2015). *Okullarda Yapılan İdari Denetimlerin Okul Yöneticilerine Göre Etkililik Düzeyi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğramacı, İ. (2007). *Türkiye'de ve Dünyada Yükseköğretim Yönetimi*. Ankara: Meteksan Yayıncılık, 1-40.
- Drogalas, G., Petridis, K., Petridis, N. ve Zografidou, E. (2020), "Valuation Of The Internal Audit Mechanisms In The Department Of Support For The Collective Bodies Of The Local Government Organizations Using Mathematical Programming", *Annals of Operations Research*, <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03537-4>.
- Erkılıç, T. A. (2022). *Türkiye'de Yükseköğretim ve Yönetimi Yaklaşımlar, Görüşler ve Yorumlar*, (1. Baskı), Anı Yayıncılık, Ankara.
- Erlina, D. R. P., Sopanah, A., Putri, D. R. ve Muda, I. (2018). Model of Successful Risk Based Internal Audit Implementation in Regencies/Cities in North Sumatera. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(9), 615-627
- Fidan, N. (1985). *Okulda Öğrenme ve Öğretme*. İstanbul: Alkım Yayınları.
- Fielden, J. (2008). Global Trends in University Governance, *The World Bank*, Washington,DC,
- Gibson, M. S. (2003). Is Corporate Governance Ineffective in Emerging Markets? *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 231-250.
- Glikman C. D. ve Ross-Gordon J. M.(2014). *Denetim ve Öğretimsel Liderlik (Gelişimsel bir yaklaşım)*,(Esmahan Ağaoğlu, Mualla Bilgin Aksu, Anı, Çev.)
- Göker, S. ve Gündüz, Y. (2017). Eğitim Denetimi Sürecinde Hesap Verilebilirlik Ve Şeffaflık Uygulamaları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(1), 83-93.
- Gray, C. ve Larson, E. (2005). *Project Management: The Complete Guide for Every Manager. 2nd Edition*. McGraw Hill Publishing Company.
- Gustafsson, J. E., Ehren, M. C. M., Conyngham, G., McNamara, G., Altrichter, H., ve O'Hara, J. (2015). From Inspection To Quality: Ways In Which School Inspection Influences Change In Schools. *Studies In Educational Evaluation*, 47, 47-57.
- Hafizah, N.Z.A. (2017), "Factors influencing the implementation of risk-based auditing" *Asian Review of Accounting*, 25(3), 361-375.
- Hopkins, P. (2017). Fundamentals of Risk Management, Understanding, *Evaluating and Implementing Effective Risk Management.4th Edition*, Kogan Page Limited.
- Hopkins, A. (2017). *Risk Analysis and Risk Management in Organizations*. New York: Routledge.
- Hulett, D. (2012). *Integrated Cost-Schedule Risk Analysis*. Gower Publishing Ltd.
- İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik. (2006).
- İDKK (2013). *Kamu İç Denetim Rehberi*. İç Denetim Koordinasyon Kurulu.
- Kagermann, H., Kinney, W., Küting, K. ve Weber, C-P. (2008). *Internal Audit Handbook Management with the SAP-audit Roadmap*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

- Karabiber, U., ve Yaslıdağ, B. (2019). Vakıf Üniversitelerinde İç Denetim Mekanizmasının İncelenmesi. *Journal of International Social Research*, 12(62).
- Kasapçopur, A. (2007). *Avrupa Birliği Ülkelerinde Eğitim Denetimi*. Teftiş Kurulu Başkanlığı. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- KİKR. (2014). *Kamu iç kontrol rehberi*. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü.
- Kirogo, F. K., Ngahu, S. ve Wagoki, J. (2014). Effect of Risk-Based Audit on Financial Performance: A Survey of Insurance Companies in Nakuru Town, Kenya. *IOSR Journal of Business and Management*, 16 (10), 84–91.
- Kordova, S. ve Fridkin, S. (2021). Risk Management for Defense SoS in a Complex, Dynamic Environment. *Sustainability*, 13, 1789. <https://doi.org/10.3390/su13041789>.
- Koutopis, A. G. ve Tsamis, A. (2009). Risk-based Internal Auditing within Greek Banks: A Case Study Approach. *Journal Management Governance*, 13(1-2), 101-130.
- Kunkel, J. (2004). The Changing Role of Internal Audit. *Chain StoreAge*, September,4-5.
- Levine, D.U., ve Lezotte, L.W. (1990) Unusually Effective Schools.A Review and Analysis of Resourch and Practice, *National Center for Effective Schools Research and Development.*,30.
- Lois, P., Drogalas, G., Karagiorgos, A. ve Tsikalakis, K. (2020), “The contribution of internal audit in the digital era. Opportunities, risks and challenges”, *EuroMed Journal of Business*, <https://doi.org/10.1108/EMJB-07-2019-0097>.
- Mcinnis, A. (2001). *The New Engineering Contract: A Legal Commentary*. London: Thomas Telford Publishing.
- Moeller, R. (2009). *Brink’s Modern Internal Auditing A Common Body of Knowledge Seventh Edition*. John Wiley & Sons.
- Mohanty, J. (2008). Educational administration supervision and school management. *New Delhi: Deep & Deep Publications*
- Pelletier, J. (2008). Adding Risk Back into the Audit Process: Risk Assessment Results Can Help Focus Internal Audit Efforts on the Areas that Need Them Most. *Internal Auditor*, 65(4), 73.
- Perrot, E.(1982). *Effective Teaching, A Pratical Guide to Improving Your Teaching*. New York: Longman Inc.
- Pickett, S. (2010). *The Internal Auditing Handbook Third Edition*. A John Wiley and Sons Ltd. Publication.
- Power, M. (2008), Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management, *OUP Catalogue*.
- Range, B., Duncan, H. ve Hvidston, D. (2013), How Faculty Supervise and Mentor Preservice Teachers: Implications for Principal Supervision of Novice Teachers, *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*, 8(2), 43-58.
- Reaves, J.L. (1993). Improving Campus Performance, *Advances in Educational Productivity*. London: Vol. 3, TAI Pers Inc., 243.
- Rehber, E. (2002), *Yükseköğretimde Kalite sorunu ve Akreditasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını.
- Sheehan, N. (2010), “A risk-based approach to strategy execution”, *Journal of Business Strategy*, 31(5), 25-37.
- Shen, G., Feng, J. ve Xu, K. (2008). Identification of Essential Risk Factors in Software Projects by using an ‘Information Content’ based Reasoning Approach; *Computing and Information Systems Journal* 12(2); 29-36.
- Sihag, V., & Rijdsdijk, S. A. (2019). Organizational Controls and Performance Outcomes: A Meta-Analytic Assessment and Extension. *Journal of Management Studies*, 56(1), 91–133. <https://doi.org/10.1111/joms.12342>
- Sobel, P. J., Anderson, U. L., Head, M. J., Ramamoorti, S., Riddle, C. ve Salamasick, M. (2017). Internal Auditing (Assurance & Advisoy Services). *Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation*. 4th Edition.,38.
- Stamatis, D. H. (2003). Failure Mode and Effect Analysis: FMEA from Theory to Execution. *ASQ Quality Press; 2 nd Edition*.
- Stringfield, S., ve Teddlie, C. (1988) A Time to Summerize: The Luisiane School Effectiveness Study. *Educational Leadership*, 46(2), 43–49.
- Süngü, H. (2005). Fransa, İngiltere ve Almanya Eğitim Denetimi Sistemlerinin Yapı ve İşleyişi. *Milli Eğitim Dergisi*, Yıl 33, Sayı 167.

- T.C. Uyuşmazlık Mahkemesi Hukuk Bölümü Esas No:2017/202, Karar No: 2017/250, Karar: 10.04.2017
- Thakral, S. (2015). The Historical Context of Modern Concept of Supervision. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 6 (1), 79-88.
- TİDE (2017). *Uluslararası Merkezi Uygulama Çerçevesi*. Türkiye İç Denetim Enstitüsü.
- Tomal, D. R., Wilhite R. K., Phillips, B. J., Simss, P. A. ve Gibson, N. P. (2015). *Supervision and Evaluation for Learning and Growth*. London: Rowman and Littlefield.
- Tyler, R. W. (1949). *Basic Principle of Curriculum and Instruction*. Chicago: University of Chicago Press, 4.
- Uçacak, K. (2023). Yükseköğretim kurulunun uyguladığı performans denetiminin üniversitelerin akademik performansına etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41 (4), 715-739
- Vadasi, C., Bekiaris, M. ve Andrikopoulos, A. (2020), "Corporate Governance And Internal Audit: An Institutional Theory Perspective", *Corporate Governance: The International Journal Of Business In Society*, 20(1), 175-190.
- Vanhoof, J. ve Petegem, P. V. (2007). Matching Internal And External Evaluation In An Era Of Accountability And School Development: Lessons From A Flemish Perspective. *Studies In Educational Evaluation*, 33, 101-119.
- Wallace, M.J.D., Wilcoxon, S.A. ve Satcher, J. (2010), *Productive and Nonproductive Counselor Supervision*.
- Wanzare, Z. ve Costa, J. (2000). Supervision and staff development: overview of the literature. National Association of Secondary School Principals *Buletin ProQuest Education Journals*, 84(618), 47-54.
- Yeşiltaş, M., & Öztürk, Y. (2000). Öğretim Elemanlarının Ders Vermedeki Başarılarının Değerlendirilmesi Sisteminin Türk Kamu Üniversitelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 156-165.
- Younas W., Farooq M., Rehman F. K., Zreen A. 2018. The Impact of Training and Development on Employee Performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. 20(7), 15
- YÖK. (2007). *Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi*. Ankara: Meteksan A.Ş. Yayın No: 2007-1. ISBN: 978-975-7912-32-3.

İnternet Kaynakları

- Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF, 2013). Closing The Gaps In Third Party Risk Management. Defining A Larger Role For Internal Audit, cdn.cfo.com/content/uploads/2013/crow,IAA-study.pdf. Erişim Tarihi: 12/4/2022.
- Aydın, İ. (2011). Öğretmenlik Meslek Etiği. <http://inayetaydin.blogspot.com/2011/09/ogretmenlik-meslek-etigi.html>. Erişim Tarihi: 02.06.2022.
- COSO. (2004). Enterprise Risk Management- Integrated Framework, *Application Techniques*. <https://www.coso.org>. Erişim tarihi: 11.10.2022.
- Griffiths, D. (2006). Risk Based Internal Auditing: An Introduction. www.internalaudit.biz. Erişim tarihi: 12.12. 2022.
- www.harvard.edu.tr, Erişim Tarihi:20.03.2023
- <https://www.anayasa.gov.tr/tr/mevzuat/anayasa/>, Erişim Tarihi: 25.05.2024
- <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2547&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>, Erişim Tarihi: 25.05.2024