



İç Denetim

Faaliyet Raporu

2009

## ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU

Denetimde temel hedef, örgüt amaçlarının gerçekleştirilme derecelerini saptayarak, kurumun etkililik, ekonomiklik ve verimlilik düzeylerini yükseltmek ve onun geliştirilmesini sağlamaktır.

Hataları önlemek, risk ve zayıflıkları belirlemek, iyi uygulama örneklerini yaygınlaştırmak, yönetim sistemlerini geliştirmek, yönetime yardımcı olmak ve değer katmak üzere, son üç yıldır iç denetim Türk bürokrasisinde yerini almaya başlamıştır.

Geleneksel kamu denetiminin odak noktasını oluşturan uygunluk denetiminin, idarelerin hesap verme sorumluluğunu yerine getirmede yetersiz kalması ve kaynakların etkili ve verimli kullanılmasıyla kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması gereğinin Devlet yönetiminde ön plana çıkması, denetimde bakış açısının geçmişten geleceğe çevrilmesine neden olmuştur.

İç denetçilerimiz sistem denetimi uygulamasıyla, Bakanlığın toplam 15 alt sürecinin denetimini 2009 yılı iç denetim programı çerçevesinde gerçekleştirmişlerdir. Türk Millî Eğitiminin Temel İlkeleri ışığında gerçekleştirilen denetim ve danışmanlık faaliyetlerinin yürütülmesinde: Bir bütün olarak ilgili mevzuat, kamu iç denetim standartları ve meslek ahlak kurallarına uygunluk; Bakanlığın sunduğu hizmetlerin etkililik ve verimlilik düzeylerinin iyileştirilmesinde katma değer elde edilmesi; iç denetçilerin en iyi iç denetim uygulamalarından istifade etmelerinin sağlanması ve uluslararası metodolojiye uygun denetim tekniklerinin kullanılması amaçlanmıştır.

2009 yılı denetimleri ağırlıklı olarak, yıllarca denetim dışı kalan ve sistematik bir denetimden muaf bırakılan, Millî Eğitim Bakanlığı Merkez teşkilatında gerçekleştirilmiştir. Bir yönüyle bu durumu, denetimde normalleşme adına sağlıklı bir başlangıç olarak değerlendirebiliriz. İç denetçilerimizin tespit ve önerilerinin yer aldığı bu raporun kamuoyu ve diğer paydaşlara faydalı olmasını umuyor, raporun hazırlanmasında emeği geçenlere teşekkür ediyorum.

**Muammer Yaşar ÖZGÜL**  
**Müsteşar**

## İç Denetim Birimi Başkanı Sunuşu

Uluslararası İç Denetim Standartları Mesleki Uygulama Çerçevesi'nde *İç Denetim*: Kontrol, öz değerlendirme, danışmanlık, yolsuzluk incelemesi görevleri ve gözden geçirme faaliyetlerinden oluşur. İç denetim faaliyeti, kurumun *risk yönetim*, *kontrol* ve *yönetişim* süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.

Yeni kamu yönetimi perspektifiyle, Devlet'te iç denetçiler eliyle tesis edilmeye çalışılan yeni denetim sisteminin temel esasları: Kamu kurum ve kuruluşlarının faaliyet ve işlemlerinde, hataların önlenmesine yardımcı olmak; çalışanların ve kuruluşların gelişmesine, yönetim ve kontrol sistemlerinin geçerli, güvenilir ve tutarlı hale gelmesine rehberlik etmek; hizmetlerin süreç ve sonuçlarının etkililik, ekonomiklik ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere göre tarafsız olarak analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek; elde edilen bulguları kanıtlara dayalı olarak değerlendirip sonuçları rapor haline getirerek ilgililere duyurmaktır.

İlk kez 5018 sayılı Kanunla Türk Kamu Yönetimine giriş yapan iç denetim sistemi; detaylı ve genel kabul görmüş standartları, etik ilkeleri ve farklı yaklaşımıyla kısa zamanda büyük önem kazanacaktır. Kamu idarelerinde başarılı ve uluslararası standartlara uygun bir iç denetim sistemi kurulması mümkündür. İç denetim sisteminin başarıyla uygulanması halinde; 5018 sayılı Kanunla getirilen yönetim sorumluluğu ilkesinin hayata geçmesi; geçmişe ve mevzuata odaklı klasik teftiş sisteminin uluslararası standartlar ve AB mevzuatı paralelinde geliştirilmesi; neticede, kamu idarelerinin faaliyetlerinde etkililik, ekonomiklik ve verimlilik artışının sağlanması mümkün olacaktır.

Giderek daha fazla sayıda kurum, iç denetim uygulamalarından yararlanmaya başlamaktadır. Bu durum, dünyada gerek kamu gerekse özel, bütün sektörlerde iç denetçilerin sayısındaki artıştan ve iç denetim meslek standartlarının kabul görmesinden anlaşılabilir.

Şener GÖNÜLAÇAR  
İç Denetim Birimi Başkanı

## İÇİNDEKİLER

ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU.....	2
İÇ DENETİM BİRİMİ BAŞKANI SUNUŞU .....	3
I. GENEL BİLGİLER.....	5
A- Misyon ve Vizyon.....	5
B- Yetki, Görev ve Sorumluluklar.....	5
C- İdarenin Teşkilat Yapısı.....	5
II. AMAÇ ve HEDEFLER.....	6
A- İç Denetim Faaliyetinin Amaç ve Hedefleri.....	6
B- Temel Politikalar ve Öncelikler.....	7
III. İÇ DENETİM FAALİYETLERİNE İLİŞKİN BİLGİ VE DEĞERLENDİRMELER.....	8
A- İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci.....	10
B- Strateji Geliştirme Süreci.....	24
C- Mevzuat ve Hukuk İşlemleri Süreci.....	34
D- Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Süreci.....	40
E- Genel Ortaöğretim Okulları Yönetimi Süreci.....	48
F- Burs ve Yurt İşlemleri Süreci.....	62
G- Denetim Sonuçlarının İzlenmesi.....	76
IV. PERFORMANS BİLGİLERİ.....	78
VI. İDARENİN RİSKLERİ, RİSK YÖNETİMİ, YÖNETİM VE KONTROL SİSTEMLERİ.....	79
VII. EĞİTİM FAALİYETLERİ.....	81
VIII. ÖNERİ VE TEDBİRLER.....	83

## I- GENEL BİLGİLER

Bu rapor, İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'in 46'ncı maddesi hükmü uyarınca ve Kamu İç Denetim Raporlama Standartları'na uygun olarak düzenlenmiştir.

Yeni kamu mali yönetimi ve kontrol sistemi; kamu kaynaklarının, plan ve programlarda yer alan temel politika ve hedefler doğrultusunda etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verilebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak gibi temel esaslara dayanmaktadır.

Türk Kamu Yönetimi yapısı içerisinde, iç denetim ve iç denetçi kavramları ilk kez 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda yer almış, söz konusu Kanun'un 63'ncü maddesi hükmü uyarınca, Millî Eğitim Bakanlığı'nda doğrudan Müsteşarlık Makamına bağlı İç Denetim Birimi Başkanlığı 29.12.2006 tarihinde kurulmuştur. İlk iç denetçiler 21 Şubat 2007'de görevlerine başlamışlardır. Bakanlığımız iç denetçi kadrosu (25) olup bu kadronun halen (10)'u doludur. Başkanlıkta idari işlerden sorumlu personel olarak bir Şef görev yapmaktadır.

### A- Misyon ve Vizyon

**Misyon:** “Bakanlığın faaliyetleri ile mali ve mali olmayan tüm kaynaklarını; bağımsız ve tarafsız iç denetçileri vasıtasıyla risk esaslı uygunluk, performans, mali, bilgi teknolojisi ve sistem denetimi uygulamalarıyla değerlendirmek ve yönetime yardımcı olmak suretiyle Türk eğitim sistemine değer katmaktır.”

**Vizyon:** “Uluslararası standartlarda, çağdaş denetim tekniklerini kullanarak, dinamik ve değişime açık bir denetim anlayışıyla, Türk Millî Eğitim Sistemini daha iyiye doğru geliştirme kararlılığımızdır.”

### B- Yetki, Görev ve Sorumluluklar

İç Denetim Birimi Başkanlığı; Millî Eğitim Bakanlığının, merkez, taşra ve yurt dışı teşkilatı dâhil tüm birimlerinin, yönetim süreçleri, iç kontrol ve risk yapılarını, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve bu Kanun hükümleri doğrultusunda belirlenen usul ve esaslar ile iç denetim standartları çerçevesinde denetlemeye yetkilidir.

İç Denetim Birimi Başkanlığı görev ve sorumluluklarını, görevin türüne göre; Başkan, Başkan Yardımcısı, İç Denetçiler ve görevlendirilen diğer idari personeliyle yerine getirmektedir. Ocak 2008 tarihli ve 2604 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı İç Denetim Birimi Başkanlığı Yönergesinin 8'inci maddesinde iç denetimin görevleri sayılmıştır.

### D- İdarenin Teşkilat Yapısı

Cumhuriyet Dönemi'nde eğitim sisteminin genel örgütlenişi ve yönetiminin ana hatları 3 Mart 1924'te çıkarılan 430 sayılı (Resmî Gazete 6 Mart 1924 sayı 63) Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile belirlenmiştir.

*Madde 1-Türkiye dâhilindeki bütün müessesatı ilmiye ve tedrisiye Maarif Vekâletine merbuttur.*

‘Öğretimin Birleştirilmesi’ anlamına gelen bu yasa ile eğitimin örgütlenmesi ve yönetimi ile ilgili olarak; medreseler kapatılmış, bütün eğitim-öğretim ve bilim kurumları eğitim işlerinin tek elden yürütülmesi amacıyla Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlanmış, yönetimi ile ilgili tüm düzenlemeler bu Bakanlığın yetkisine verilmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı’nın örgüt yapısı ve görevleri, 3797 Sayılı “Millî Eğitim Bakanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun” ile düzenlenmiştir. Bu Kanun’a göre, Millî Eğitim Bakanlığı’nın örgüt yapısı; Merkez, Taşra, Yurtdışı Örgütü ve Bağlı Kuruluşlar olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır.

Taşra yönetimi; eğitim yönetiminin yerel düzeydeki (il ve ilçeler) uzantısıdır. Bölgesel düzeyde örgütlenme yoktur. Her il ve ilçede Millî Eğitim Müdürlükleri bulunmaktadır. Millî Eğitim Müdürlükleri, mülki amirlere (illerde vali, ilçelerde kaymakam) bağlı olarak faaliyette bulunur. Tüm okullar Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlıdır. Millî Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütlenmesinin yanında yurt dışı örgütlenmesi (eğitim müşavirlikleri, eğitim ataşelikleri) de bulunmaktadır. İç Denetim Birimi Başkanlığı doğrudan Müsteşarlık Makamına bağlı olup Danışma ve Denetim Birimleri arasında yer almaktadır.

## **II- AMAÇ ve HEDEFLER**

### **A- İç Denetim Faaliyetinin Amaç ve Hedefleri**

Millî Eğitim Bakanlığı İç Denetim Birimi Başkanlığının amaç ve hedefleri, Bakanlığın genel amaç ve hedeflerinden ibarettir.

Kamu idarelerinde yürütülecek olan *iç denetim faaliyetinin amacı*, İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 5’inci maddesinde;

- Kamu idarelerinin faaliyetlerinin amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara, performans programlarına ve mevzuata uygun olarak planlanmasını ve yürütülmesini; kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını; bilgilerin güvenilirliğini, bütünlüğünü ve zamanında elde edilebilirliğini sağlamayı amaçlar. İç denetim faaliyeti sonucunda, kamu idarelerinin varlıklarının güvence altına alınması, iç kontrol sisteminin etkinliği ve risklerin asgariye indirilmesi için kamu idaresinin faaliyetlerini olumsuz etkileyebilecek risklerin tanımlanması, gerekli önlemlerin alınması, sürekli gözden geçirilmesi ve mümkünse sayısallaştırılması konularında yönetime önerilerde bulunulur.
- İç denetim, nesnel güvence sağlamanın yanında, özellikle risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerini geliştirmede idarelere yardımcı olmak üzere bağımsız ve tarafsız bir danışmanlık hizmeti sağlar. Danışmanlık hizmeti, idarenin hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerinin ve işlem süreçlerinin sistemli ve düzenli bir biçimde değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik önerilerde bulunulmasıdır.

- Nesnel güvence sağlama, kurum içerisinde etkin bir iç denetim sisteminin var olduğuna; kurumun risk yönetimi, iç kontrol sistemi ve işlem süreçlerinin etkin bir şekilde işlediğine; üretilen bilgilerin doğruluğuna ve tamlığına; varlıklarının korunduğuna; faaliyetlerin etkili, ekonomik, verimli ve mevzuata uygun bir şekilde gerçekleştirildiğine dair, kurum içine ve kurum dışına yeterli güvencenin verilmesidir.

Şeklinde ortaya konulmuştur.

İç Denetim Birimi Başkanlığının hedefi; denetim öncesi etkili bir çalışma yaparak, idarenin tüm risk haritasını elinde bulundurmak, değişen riskleri periyodik kontrollerle güncelleyerek, en riskli alanlardan başlamak üzere denetimler yapmak suretiyle, Bakanlığın faaliyetlerini etkileyecek risklerin olumsuzluğunu en aza indirmeye yardımcı olmaktır.

## **B- Temel Politikalar ve Öncelikler**

Önümüzdeki süreçte gerçekleştirmek istenilen çalışmalara ilişkin politika ve öncelikler: İç Denetim Birimi Başkanlığı; Millî Eğitim Bakanlığının bütün yönetim kademelerinin, Bakanlığın kuruluş amaçlarına, kalkınma planına, programlara, stratejik plan hedeflerine, performans programlarına ve mevzuata uygun olarak iş ve işlemlerinin yürütülme düzeylerini denetlemek ve değerlendirmek amacındadır. İç denetim, birimlerin faaliyet alanlarına ilişkin iş süreçleri ve risk faktörlerinin tanımlanması, risk seviyelerinin ölçülmesi, bu riskler için uygulanan iç kontrollerin yeterliliklerinin değerlendirilmesi suretiyle adı geçen süreçlerin *yönetişim, iç kontrol ve risk yönetim* süreçlerinin etkililik düzeylerinin artırılmasını hedeflemektedir.

### III- İÇ DENETİM FAALİYETLERİNE İLİŞKİN BİLGİ VE DEĞERLENDİRMELER

2009 Yılında Gerçekleştirilen Denetim Faaliyetleri

Sıra No	Denetim Alanları	Denetlenen Alt Süreçler	Denetim Türü	Denetim Grupları
1	İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci <i>Rapor: 08.07.2009 – 2009/1</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Planlama</li><li>Teşkilat ve İstihdam</li><li>Değerlendirme ve Geliştirme</li></ul>	Sistem Denetimi	Durmuş GÖKMEN Ertuğrul TOY Osman KAŞ
2	Strateji Geliştirme Süreci <i>Rapor: 08.07.2009 – 2009/2</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Stratejik Yönetim, Planlama, Koordinasyon ve İç Kontrol</li><li>Bütçe ve Yatırım</li><li>Taşınır ve İstatistik</li></ul>	Sistem Denetimi	Nihat AKBULUT Hasan ÜNSAL Mehmet Davut DEMİRCİ
3	Mevzuat ve Hukuk İşlemleri Süreci <i>Rapor: 08.07.2009 – 2009/3</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Mevzuat İşlemleri Süreci</li><li>Hukuk İşlemleri Süreci</li></ul>	Sistem Denetimi	Fevzi VURGUN Adem YAMAN
4	Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Süreci <i>Rapor: 15.12.2009 – 2009/4</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Lojman İşlemleri Süreci</li><li>Öğretmenevleri ve Sosyal Tesisler Yönetimi Süreci</li></ul>	Sistem Denetimi	Yüksel ÇELİK Hasan ÜNSAL Ertuğrul TOY
5	Genel Ortaöğretim Okulları Yönetimi Süreci <i>Rapor: 15.12.2009 – 2009/5</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kaynak Kullanımı</li><li>Teşkilatlanma Koordinasyon ve Kontrol</li><li>Eğitim Öğretim</li></ul>	Sistem Denetimi	Durmuş GÖKMEN Mehmet Davut DEMİRCİ Osman KAŞ
6	Burs ve Yurtlar Süreci <i>Rapor: 15.12.2009 – 2009/6</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>Burs İşlemleri</li><li>Yurt İşlemleri</li></ul>	Sistem Denetimi	Fevzi VURGUN Adem YAMAN

2009 yılında üretilen iç denetim raporu sayısı 6'dır. Bu raporlarda yer alan toplam alt süreç sayısı 15'tir. Tüm raporlarda iç denetçilerimiz tarafından tespit edilen bulgular ve getirilen öneriler Bakanlık Üst Yöneticisi olan Sayın Müsteşar tarafından uygun görülmüştür. Danışmanlık ve diğer faaliyetler kapsamında; Üst Yönetici ve idarelerden gelen talepler doğrultusunda çeşitli inceleme ve değerlendirme raporları tanzim edilmiştir. Ayrıca MEBGEP (Millî Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi) bünyesinde oluşturulan çalışma gruplarında iç denetçilerimiz aktif olarak görev almışlardır.

Üst yönetici ile iç denetçiler arasında mutabakata varılmayan herhangi bir hususun bulunmaması ve de getirilen önerilerin hayata geçirilmesi konusunda Müsteşarlık Makamından alınan destek, Millî Eğitim Bakanlığı iç denetçilerinin yüksek bir özgüvenle yollarına devam etmesini sağlamıştır.

## A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜRECİ

İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecine yönelik denetim çalışmaları; Anayasa, Millî Eğitim Mevzuatı, Dokuzuncu Kalkınma Planı, Millî Eğitim Bakanlığı Çalışma Programı, Şura Kararları gibi çeşitli düzenlemeler, beklenti ve hedefler dikkate alınarak planlanmıştır. Denetim çalışmaları, risk esaslı süreç denetimi yaklaşımıyla aşağıda gösterildiği gibi belirlenen üç ana başlık çerçevesinde yürütülmüş ve tamamlanmıştır.

Planlama Faaliyetleri Kapsamında;

- İş Analizleri,
- Görev Tanımları,
- Öğretmen arz-talep projeksiyonu,
- Ücretlendirme ve özendirici sistemler,
- Görevde Yükselme ve Kariyer Planlaması,
- Öğretmen Yeterlilikleri,

Teşkilat ve İstihdam Faaliyetleri Kapsamında;

- Teşkilat Yapısı,
- Seçme,
- Atama, Görevlendirme Yer Değiştirme,
- Görevden Ayrılma,

Değerlendirme ve Geliştirme Faaliyetleri Kapsamında ise;

- Değerlendirme ve Sicil İşlemleri,
- Disiplin ve Yargı İşlemleri,
- Ödüller,
- Adaylık Eğitimi,
- Hizmetiçi Eğitim,

Çalışmaları esas alınmış ve denetim çalışması bu konular çerçevesinde yürütülmüştür.

Risk tanımları çerçevesinde; gözlem, mülakat, belge incelemesi, yazılım ortamlarının izlenmesi, istatistikî verilerin yorumu, farklı illerde (Mardin, Şırnak, Tekirdağ, İzmir, Ankara Millî Eğitim Müdürlükleri ve farklı okullar bünyesinde yapılan toplantılar) değişik düzeyde görev yapan eğitim çalışanlarıyla değerlendirme toplantıları, en çok üyesi olan üç eğitim sendikasının (Türk Eğitim-Sen, Eğitim-Sen, Eğitim Bir-Sen) üst düzey yöneticileriyle görüşme vb. şekillerde denetim testleri uygulanmıştır. Genel olarak, mevcut işleyişin iyileştirilmesi veya olumsuz sonuçlar doğurabilecek risklerin etkisini azaltmaya yönelik öneriler geliştirilmiştir.

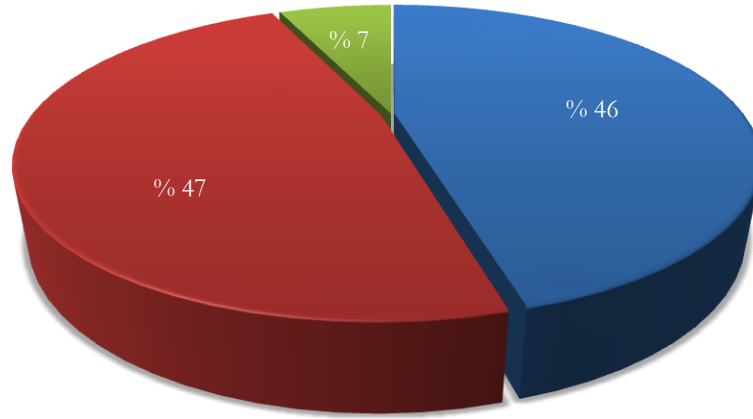
Raporun “Risk Kontrol Matrisleri” bölümünde tüm süreçteki kontrol amaçları ve kontrol faaliyetleri listelenmiş, ilgili amaç ve faaliyetler İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde karşı karşıya kalabileceği risklerle ilişkilendirilmiştir. Risk kontrol matrisleri, kontrol faaliyetlerinde tespit edilen eksikleri ve varsa eksikliklerin giderilmesine yönelik önerileri de içermektedir. Yapılan çalışmalar denetim gözetim sorumlusuyla paylaşılmıştır.

### Denetlenenin Genel Durumu

Denetlenen İnsan Kaynakları Yönetim Süreciyle ilgili 105 adet risk tanımı yapılmış ve bu risklere yönelik toplam 105 adet kontrol faaliyeti belirlenmiştir. Bu kontrollerden 48'sinin etkin bir şekilde işlediği tespit edilmiştir. Tespit edilen 57 eksikliğin 50'sinin tasarım, 7'sinin işletim eksikliğinden oluştuğu görülmüştür.

Süreç	Kontrol Faaliyeti	Etkin Kontrol	Tasarım Eksikliği Olan Kontrol	İşletim Eksikliği Olan Kontrol
Planlama	23	4	19	0
Teşkilat ve İstihdam	48	26	16	6
Değerlendirme ve Geliştirme	34	18	15	1
<b>TOPLAM</b>	<b>105</b>	<b>48</b>	<b>50</b>	<b>7</b>

■ Etkin Kontrol ■ Tasarım Eksikliği ■ İşletim Eksikliği



Süreçlerde tespit edilen 57 kontrol eksikliği, riskin etkisi açısından değerlendirilmiş ve aşağıda tabloleştirilmiştir.

Süreç	Sosyal	Performans	Mali	İtibar	Yasal
Planlama	-	19	-	-	-
Teşkilat ve İstihdam	10	8	3	5	6
Değerlendirme ve Geliştirme	-	14	-	2	3
<b>TOPLAM</b>	<b>10</b>	<b>46</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>9</b>

### Genel Değerlendirme

İnsan Kaynakları Yönetimi; organizasyona personel alınma, yerleştirme, yetiştirilme, etkinliğin sürekli olarak artırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulması süreci olarak tanımlanmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin iki temel amacı vardır. *İlki* insan kaynaklarını organizasyonun amaçları doğrultusunda en verimli ve etkin bir şekilde harekete geçirmektir. *İkincisi ise* çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, mesleki bakımdan gelişimlerinin sağlanması ve belirlenmiş

teşvik edici kriterlere uygun görevde yükselebilmek imkânının sağlanmasıdır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel unsurları ise; eleman teminine ilişkin uygulanan yöntemler, yetiştirme ve sürekli eğitim yöntemlerinin planlanıp uygulanması, yapılan çalışmaların değerlendirilmesi, motivasyon unsurlarının analizi ve kariyer yönetimi şeklinde tasnif edilebilir.

Yönetime ilişkin literatürde artık her şeyin insan tarafından yapıldığı kesin olarak anlaşılmıştır. Örgütler mal ya da hizmet üretebilmek için personel, para, malzeme, yer ve zaman gibi kaynakları kullanırlar. Bu kaynaklar içerisinde en önemlisi, İKY'nin de konusunu teşkil eden personeldir. Personel de sadece insan olabilir. Devletin görev ve sorumluluğundaki artış, toplumsal hizmet talebinde niteliğe önem verilmesi, daha duyarlı hizmet sunulmasını zorunlu kıldığından bu hizmeti sunacak personelin önemi de artmıştır. İnsan kaynakları bakışı, örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sağlanması, bu kaynaklardan en etkili en verimli ve en akılcı biçimde yararlanılması, bu kaynağın yönlendirilmesi, motive edilmesi ve örgüt kültürünün bir öznesi haline getirilmesi için üst düzey yöneticilere görev ve sorumluluk yükleyen bir özellik taşımaktadır. İnsan kaynakları yaklaşımı, örgütün insan kaynakları ile örgütün strateji planlamasını bütünleştirerek insan kaynaklarını, izole olmuş bir konumdan, bütünleşmiş bir konuma getirme özelliği taşımaktadır. Eskiden personel olarak da anılan İnsan Kaynakları bölümünün misyonu organizasyonların etkinliğini artırmak için tasarlanan programları geliştirmek ve yönetmektir. İnsan Kaynakları etiketi artık işyerlerinde bir norm haline geldi; organizasyonlarda, insanların yalnızca işe alma ile özdeşleştirdikleri "personel"den daha geniş bir kapsam ve stratejik rol ifade ediyor.

#### *MEB İnsan Kaynakları Yönetim Sürecine Yönelik Hedefler*

Millî Eğitim Bakanlığı hizmet alanlarına ve çalışanlarına yönelik olarak, Dokuzuncu Kalkınma Planında (2007-2013), Ekonomik ve Sosyal Gelişmeler Eksenine başlığı altında; iş ortamının iyileştirilmesi, eğitim sisteminin geliştirilmesi, yerel dinamiklere ve içsel potansiyele dayalı gelişmenin sağlanması, yerel düzeyde kurumsal kapasitenin artırılması, kurumlar arası yetki ve sorumlulukların rasyonelleştirilmesi, politika oluşturma ve uygulama kapasitesinin artırılması, kamu kesiminde insan kaynaklarının geliştirilmesi şeklinde belirlenmiştir.

*Dokuzuncu kalkınma planında* Millî Eğitim Bakanlığı İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecine ilişkin değerlendirilebilecek alt başlıklardan seçilen bazıları ise aşağıdaki gibidir.

239. Öğretmen niteliklerinin geliştirilmesi,

294. Kamu yönetiminin yurttaş odaklı, kaliteli, etkili ve hızlı hizmet sunabilen, esneklik, saydamlık, katılımcılık, hesap verme sorumluluğu, öngörülebilirlik gibi kavramları öne çıkaran çağdaş bir anlayışa, yapıya ve işleyişe kavuşturulması,

301. Devletin değişen rolüne uygun olarak, tüm kamu kurum ve kuruluşlarının görev, yetki ve işlevlerinin gözden geçirilerek kurumların, asli görevlerini yerine getirmelerinin sağlanacağı bir yapıya kavuşturulması,

310. Kamu personelinin yetkin bir seviyeye ulaştırılması için kamu kurum ve kuruluşlarında etkili bir insan kaynakları planlamasının yapılması,

312. Kamu personelinin kurum ve kuruluşlar arasında dengesiz dağılımı ve personel yetersizliği sorunları göze çarpmaktadır,

586. Öğretmen açığı bulunan alanlarda ihtiyacın karşılanması için üniversite kontenjanları arttırılacak, öğretmenlerin bölgelere ve yerleşim yerlerine göre dengeli dağılımı sağlanacak. Özlük haklarında hizmet yaptıkları yerleşim yerleri ve hizmet şartları itibarıyla farklılaşmaya gidilmesine imkân sağlanacaktır,

590. Kalabalık sınıf mevcutları düşürülecek, ikili eğitim uygulaması azaltılacak. Her kademedeki eğitim tesislerinin etkin kullanılabilmesi için standartlar ve ortak kullanım imkânları geliştirilecektir,

593. Yabancı dil öğretimi etkinleştirilecek,

600. Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında hizmet esasına dayalı bir yapılanmaya gidilecek, kurumsal kapasite güçlendirilecek, taşra teşkilatına ve eğitim kurumlarına yetki ve sorumluluk devredilmesi sağlanacaktır,

602. Okullarda kalite güvence sistemi kurulacak,

698. Personelin kurum ve kuruluşlar ile bölgeler arasında dengesiz dağılımı önlenecek, bu amaçla norm kadro uygulamasına işlerlik kazandırılacak,

700. Personel değerlendirme sistemi gözden geçirilerek, personel performansının objektif ve saydam biçimde ölçmeyi sağlayacak standartlar, görevlerin özellikleri de dikkate alınarak geliştirilecek ve uygulanacaktır,

702. Kamu personelinin bilgi ve iletişim teknoloji farkındalığı ve yetkinliği geliştirilecektir,

709. Kamuda e-imza kullanımı yaygınlaştırılacaktır.

*Personel Genel Müdürlüğü'nün 2008 yılı için hedef, amaç ve önerileri aşağıdaki gibi öngörülmüştür.*

Hedefler: 2008 yılı sonuna kadar öğretmen açığı %5 azaltılacak, vekâleten çalışan yönetici sayısı asgari düzeye indirilecek, 2008 sonuna kadar %25 olan vekil yönetici sayısı %5'e çekilecek,

Amaçlar: 2008 yılı sonuna kadar Yönetici temel yeterlilikleri belirlenecek, 2008 yılı sonuna kadar, yönetici performans göstergeleri belirlenecek,

Öngörüler: Hizmet sunumunda kalite anlayışını yaygınlaştırmak, öğretmenlerin ülke genelinde dengeli dağılımını sağlamak, yönetici atamalarında esas alınacak kriter ve göstergeleri belirlemek.

Kamu idarelerine tahsis edilen toplam kadro 2.279.805'dir. Bu kadronun 783.141'i Millî Eğitim Bakanlığına tahsis edilmiştir. Kamu çalışanlarının %34'ü Millî Eğitim Bakanlığında görev yapmaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Personel Durumu

Birimler	Kadrolu	Vekil	Görevli	Toplam
Bakanlık Müşavirliği	23		11	34
Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	5			5
Çıracılık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü	56	1	11	68
Çıracılık Mes. Tek. Eğt. Gel. ve Yay. Dai. Bşk.	5		3	8
Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü	38	6	6	50
Din Öğretimi Genel Müdürlüğü	34	2	5	41
Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü	76	1	8	85
Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü	30	1	10	41
Eğitim Araçları ve Donatım Daire Bşk.	23	6	1	30
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire Bşk.	31	5	6	42
Hukuk Müşavirliği	54	1	6	61
Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı	25	2	5	32
İlköğretim Genel Müdürlüğü	53	4	14	71
İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı	285	5	8	298
İşletmeler Dairesi Başkanlığı	22	1	2	25
Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü	31	5	1	37
Müsteşarlık Bürosu	26		5	31
İç Denetim Birimi Başkanlığı	11			11
Ortaöğretim Genel Müdürlüğü	54	1	5	60
Ortaöğretim Burs ve Yurtlar Daire bşk.	20	1	3	24
Okulîçi Beden Eğitimi Spor ve İzcilik. Daire Başkanlığı	42		6	48
Okulöncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü	33	2	7	42
Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Gen. Müdürlüğü	43	1	6	50
Özel Eğitim Rehberlik ve Dan. Hiz. Gen. Müdürlüğü	42	1	10	53
Özel Kalem Müdürlüğü	9	1	10	20
Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü	41		5	46
Öğretmene Hiz. ve Sos. İşler Daire Bşk.	30			30
Personel Genel Müdürlüğü	285	24	29	338
Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı	23		6	29
Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı	110	2	2	114
Teftiş Kurulu Başkanlığı	304	4	2	310
Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü.	41		9	50
Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı	46	3	2	51
Yayımlar Dairesi Başkanlığı	32	2	2	36
Yurt dışı Eğitim Öğretim Genel Müdürlüğü	45	3	3	51
Yükseköğretim Genel Müdürlüğü	47	3	4	54
Strateji Geliştirme Başkanlığı	48		12	60
Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı			2	2
Savunma Sekreterliği	15			15
<b>TOPLAM</b>	<b>2.138</b>	<b>88</b>	<b>227</b>	<b>2.453</b>

MEB Merkez Teşkilatı Birimlerinde Görevli Öğretmenler

Sıra no	Birimin adı	Sayı
1	Basın Ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	3
2	Çıraklık Ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü	20
3	Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü	3
4	Din Öğretimi Genel Müdürlüğü	6
5	Eğitimi Araştırma Ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı	19
6	Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü	204
7	Eğitim Araçları Ve Donatım Dairesi Başkanlığı	14
8	Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü	34
9	Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı	5
10	İlköğretim Genel Müdürlüğü	124
11	Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü	64
12	Müşteşarlık Bürosu	2
13	Okulıçi Beden Eğitimi Spor Ve İzcilik Dairesi Başkanlığı	5
14	Okulöncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü	2
15	Ortaöğretim Genel Müdürlüğü	7
16	Öğretmen Yetiştirme Ve Eğitimi Genel Müdürlüğü	28
17	Özel Eğitim Rehberlik Ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü	18
18	Özel Kalem Müdürlüğü	1
19	Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü	1
20	Personel Genel Müdürlüğü	8
21	Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı	66
22	Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı	8
23	Strateji Geliştirme Başkanlığı	28
24	Talim Ve Terbiye Kurulu Başkanlığı	252
25	Ticaret Ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü	2
26	Yayımlar Dairesi Başkanlığı	6
<b>TOPLAM</b>		<b>930</b>

Kurum Tiplerine Göre Müdür Normu ve Durumları

Kurum tipleri	A	B	C	Boş	Toplam
Müdür Normu	16.956	7.857	1.758	147	26.718
Müdür Asıl	10.609	2.801	266	17	13.693
Müdür Görevlendirme	559	524	145	16	1.244
Müdür Vekil Görevlendirme	5.209	3.675	984	28	9.896
Müdür Yetkili Öğretmen Görevlendirme	120	4.099	3.205	42	7.466

## Millî Eğitim Bakanlığı Personeli Mezuniyet Durumu

Mezuniyet durumu	Kadrolu	Sözleşmeli	Toplam
Doktora	675	0	675
Yüksek lisans	25,564	388	25,952
Lisans	497,354	48,643	545,997
Ön lisans	85,515	0	85,515
Lise	25,771	0	25,771
Ortaokul	13,630	0	13,630
İlkokul	6,443	0	6,443
Genel toplam	<b>654.952</b>	<b>49.031</b>	<b>703.983</b>

## Millî Eğitim Bakanlığı İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri

İl/ilçe Millî Eğitim Müdürlükleri	Kadro	Mevcut	Eksik
İl Millî Eğitim Müdürü	81	75	6
Millî Eğitim Müdür Yardımcısı	298	279	19
İlçe Millî Eğitim Müdürü	892	576	316
Şube Müdürü	1.995	1.298	697
Şef	6.850	1.764	5.086
Şef (Özelleştirme)	118	117	1

### Eğitim Kurumu Yöneticileri

Türkiye Geneline faal 32.785 eğitim kurumu bulunmaktadır. Bu kurumlardan 26.635 adedi için Müdür normu belirlenmiştir. 26.635 adet eğitim kurumu için Müdür normu bulunmasına karşılık, bu okullardan 13.708 adedinde asil müdür görev yapmaktadır. Ülke genelinde asil müdür oranı %50 civarındadır. Bu oran illere göre farklılıklar göstermektedir. %5'lik oran ile Şırnak en az asil eğitim yöneticisinin görev yaptığı il olurken, %86'lık oranla Erzincan en çok asil eğitim yöneticilerinin görev yaptığı ilimizdir. Ankara'da bu oran %65, İstanbul ve İzmir'de ise %59 civarındadır. Ülke genelinde Müdür Baş Yardımcılıklarının %58'i, Müdür Yardımcılıklarının ise %64'ü doludur. Sistemde norm kadrosu olmadığı için müdür atanamayan ve müdür yetkili öğretmen görevlendirilen toplam 7.551 okul bulunmaktadır.

### Öğretmenler

Mevcut norm hesaplama kriterlerine göre sistemde olması gereken öğretmen sayısı 717.824'tür. Buna rağmen mevcut öğretmen sayısı 584.507'dir. Öğretmen açığı 133.317'dir.

Öğretmenlerden 16.291'i okul öncesi, 13.177'si rehberlik, 190.564'ü sınıf ve 316.497'si çeşitli branş öğretmenlerinden oluşmaktadır. Branş öğretmenlerinin yaklaşık 70.000'i meslek dersleri öğretmenlerinden oluşmaktadır.

Ayrıca, öğretmenlerin, bölgeler ve okullar düzeyinde dengeli dağılımının sağlanamamış olması önemli bir sorun olarak durmaktadır. Belirli bir branşta öğretmen fazlası olmasına karşılık ücretli öğretmen çalıştırılan yerlerin olması da dikkati çekmektedir. Özellikle Güney Doğu Anadolu Bölgesindeki iller ağırlıklı olmak üzere birçok ilde sürekli öğretmen ataması yapılmış olmasına rağmen, öğretmenlerin durmak istemedikleri, çeşitli özür grupları çerçevesinde bu illeri terk ettikleri, yapılan denetim çalışmasıyla daha net bir şekilde görülmüştür. Örneğin Şırnak İline 2003-2008 yılları arasında 5.129 öğretmen ataması yapılmasına karşın 4.609 öğretmen ilden ayrılmış (%89,9), öğretmen açığının giderilmesine yönelik yapılan atamalara rağmen öğretmenlerin kalıcı olmaması nedeniyle açık kapatılamamıştır.

Sistemde Aralık 2008 itibarıyla 55.786 ders ücreti karşılığı çalışan öğretmen mevcuttur. En çok öğretmen ihtiyacı, 18.373 personel ile okul öncesi öğretmenliği alanındadır. Okul öncesi öğretmen açığını 12.052 kişi ile İngilizce öğretmenliği, 10.840 öğretmen ihtiyacıyla Bilişim Teknolojileri öğretmenliği oluşturmaktadır. Bunların ardından Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi, Teknoloji Tasarım ve Rehber Öğretmenlik alanlarındaki öğretmen açıkları izlenmektedir.

Kadrolu öğretmenlerle ihtiyacın karşılanamamış olması nedeniyle, 73.950 (Şubat 2010 itibarıyla) sözleşmeli öğretmen sistem içerisinde görev yapmaktadır. Bu öğretmenlere ilişkin istihdam politikaları, yer değiştirme, görev süreleri ve ücretleri gibi konularda, Bakanlık amaç ve hedeflerine uygun çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Atanan öğretmenler, tüm memurlar için uygulanan bir yıllık adaylık dönemi sonunda öğretmen olmaktadır. Yetiştirilme dönemi, aday öğretmenlerin atandıkları okullar ve verilen eğitimler açısından yetersiz kalmaktadır. Aday öğretmen bağımsız derse girmemesi gerekirken hemen hemen atanan tüm aday öğretmenler bağımsız derslere girmek zorunda kalmaktadırlar.

Öğretmenlerin atama, iller arası ve il içi yer değiştirmelerinin, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde özellikle yaz aylarında gerçekleştirilmesi öngörülmüştür. Buna rağmen, Şubat, Ekim ve Kasım ayları gibi eğitim – öğretim dönemi içerisinde ilk atama işlemleri yapılmaktadır. Ayrıca, özür gruplarının yer değiştirme işlemleri yılın her ayı yapılabilmektedir. Sonuçta, eğitim-öğretim hizmetleri aksamakta, öğrenci öğretmensiz kalmakta, ders ücreti karşılığı öğretmenlikle açık kapatılmaya çalışılmaya devam edilmektedir.

Okul ve eğitim kurumlarında yöneticilik görevleri için sürekli değişiklikler yapılan, bazen hiç uygulanmadan yürürlükten kaldırılan, sürekli müdahalelere maruz kalan yönetmelik düzenlemeleri yapılmaktadır. Gerçekçi ve oturmuş bir düzenleme bulunmadığından eğitim öğretim kurumlarının yaklaşık %50'sinde vekil ya da görevlendirme yöneticiler görev yapmaktadır.

#### Yardımcı Hizmetler

Millî Eğitim Bakanlığı için bekçi, teknisyen, tekniker, aşçı şoför hizmetli vb. hizmet alanlarında Bakanlık hizmetlerini yürütecek değişik sayılarda personel istihdam edilmektedir. Bakanlığımız için belirlenmiş olan

hizmetli kadrosu 57.352'dir. Merkez teşkilatındaki 28 hizmetli kadrosundan 25'i doludur. Merkez teşkilatında görev yapan hizmetliler, ağırlıklı olarak dağıtım hizmetlerinde istihdam edilmektedir. Temizlik hizmetleri, hizmet alımı yoluyla, özel firmalarca karşılanmaktadır. Eğitim öğretimle ilgili toplam 43.973 kurum bulunmaktadır. Ülke genelinde görev yapan hizmetli sayısı ise kadrolu 30.066, 4/C kapsamında geçici işçi 5.280 olmak üzere toplam 35.346 adettir.

26.415 kurumda hiç kadrolu hizmetli bulunmamaktadır. Okulların temizlik gibi en temel problemlerinin çözümüne yönelik hiçbir düzenleme yapılmamış olması, özellikle okul yöneticileri ile velileri karşı karşıya getirmekte, okul idarelerini veliden sürekli para isteyen bir mekanizma haline dönüştürmektedir. Bu durum hem okul yöneticilerini yıpratmakta hem de Bakanlığın itibarını olumsuz etkilemektedir. Konunun bir sorun olarak görülüp çözümüne yönelik sistemli çalışmalar yapılması gerekmektedir. Yine bu belirsiz yapı, okul aile birlikleri üzerine maddi ve manevi ağır sorumluluklar yüklemiştir. Bugün itibariyle okul aile birlikleri tarafından istihdam edilen hizmetli sayısı bilinmemektedir.

Hiç hizmetlisi olmayan kurum sayısı 26.415, tek hizmetlisi olan 9.688, iki hizmetlisi olan 4.457'dir. Üç ve daha fazla hizmetlisi olan kurum sayısı ise 3.413 adettir.

#### İl, ilçe ve Merkez Teşkilatı Çalışanları

892 ilçe Millî Eğitim Müdürlüğünden 576 adedinde asil İlçe Millî Eğitim Müdürü görev yaparken, 316 ilçede ise vekil ya da görevlendirme İlçe Millî Eğitim Müdürü görev yapmaktadır. Yine Taşra Teşkilatı için 1.995 adet Şube Müdürü kadrosunun 1.298'i dolu, 697'si ise boştur.

Millî Eğitim Bakanlığı, Merkez, taşra, yurt dışı ve bağlı kuruluşları ile kamu çalışanlarının %34'ünün istihdam edildiği en büyük kurumdur. Merkez teşkilatında değişik saiklerle yapılandırılmış 40 civarında birim bulunmaktadır.

Eğitim-Öğretim Hizmetleri Sınıfı dışında çeşitli unvanlarda 120.791 personel Bakanlığın değişik hizmetlerini yürütmektedir.

Merkez Teşkilatında ise 3.382 personel görev yapmaktadır. Bu personelin 930'u görevlendirme olarak çeşitli birimlerde çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Merkez Teşkilatında 400 Şube Müdürlüğü kadrosundan 65'i boş durumdadır. 69 Bağımlı Daire başkanlığının tamamı doludur. Fİilen görev yapan 660'ın üzerinde şef bulunmaktadır. Merkez Teşkilatına ait birimler, merkez bina ile birlikte Ankara içindeki çeşitli yerlerdeki ek binalarda konumlandırılmışlardır.

Ençok öğretmen görevlendirilen birimler sırasıyla; Talim ve Terbiye Kurulu, Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü ve İlköğretim Genel Müdürlüğü'dür. Ayrıca 2006-2009 yılları arasında, Millî Eğitim Bakanlığının değişik kurumlarında istihdam edilmek üzere 290 adet özörlü personel ile 2.673 korunmaya muhtaç çocuk kadroya alınmıştır.

Ayrıca yurt dışı Eğitim Müşavirliği/Ateşeliği için 41 adet kadrodan 16'sı boş bulunmaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı, kamu idareleri arasında bilgi teknolojilerine adaptasyon ve bilgi teknolojilerini hem eğitimde hem de yönetimde etkin bir şekilde kullanma adına çok ciddi mesafe almıştır. Yapılan denetim çalışması sırasında bilgi teknolojilerinin insan kaynakları sürecindeki etkileri de genel hatlarıyla izlenmeye çalışılmıştır.

Bilişim teknolojilerinin çalışanların yerlerini almış olması, geleneksel iş görme yönetim ve teşkilat gibi temel yapıların, bugünkü duruma göre yeniden analiz edilmesi ve süreç esaslı yeni bir yapının kurulmasını zorunlu hale getirmektedir. Ancak, internet ve bilgisayar yerine daktiloların kullanıldığı (15) yıl öncesinde, yaklaşık 450 personelin görev yaptığı Personel Genel Müdürlüğünde; personel eliyle yapılacak işler büyük oranda azalmış olmasına, bilgisayar teknolojisinin aktif kullanılmasına ve de yetkilerin büyük oranda taşra teşkilatına devredilmiş olmasına rağmen halen çalışan personel sayısı 338'dir. Bakanlık Merkez Binada 7 blok, adı geçen genel müdürlük tarafından kullanılmaya devam edilmektedir. Bir diğer dikkat çeken husus, personel sayısındaki azalmanın memur ve şef düzeyinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Şube müdürü ve üstü yönetim kademelerinde yer alan daire başkanları ve genel müdür yardımcılıklarında mevcut sayılar olduğu gibi korunmuştur.

#### *Süreç Akışı*

Tüm kamu idareleri süreçlerini tanımlamak ve süreçlere ilişkin akış şemalarını hazırlamak suretiyle, iç kontrol yapılarının oluşturulmasına katkı vermeleri gerekmektedir. Süreç akış şemaları sürece ait tüm adımları gösteren görsel bir tekniktir. Süreç akış şemaları hazırlandıktan sonra ise sorumluluk akış şemaları hazırlanmalıdır. Süreç akış şemasının her adımından kimin sorumlu olduğunun gösterildiği şemalardır. Süreç yönetimi araçlarını kullanmak; en iyiyi yapabilmek, hizmet edilen kitlenin memnuniyetini arttırmak, çalışanlar ve birimler arası görev yetki ve sorumluluk tanımlamalarını netleştirmek, zamanı ve diğer kaynakları daha etkili kullanabilmek, performansı izleyebilmek, sistemin işleyişindeki gereksiz tekrarları, değer katmayan faaliyetleri ortadan kaldırmak, süreçlerdeki sorunları kolay tespit edip iyileştirebilmek, daha hızlı karar alabilmek için önerilmektedir.

#### *Önemli Denetim Bulguları*

İnsan Kaynakları Yönetim Sürecine ilişkin güvence verme kapsamında önemli denetim bulguları aşağıda verilmiştir.

#### **Planlama**

İnsan kaynakları yönetiminde yeter sayıda ve nitelikte personelin gereken zamanda sağlanabilmesi için örgütün mevcut potansiyeli gelişim trendi ve stratejik amaçları dikkate alınarak bir planlamanın yapılması gereklidir.

Örgütün mevcut insan kaynaklarının en akılcı biçimde kullanmayı ve örgütün gelecekteki insan gücü kaynağını nitelik ve nicelik yönünden karşılamayı amaçlayan örgütsel faaliyetlere insan gücü planlaması denilmektedir. İnsan gücü planlamasının uzun dönemi kapsamı nitelikleri gereği daha çok üst düzey yönetimin görev alanı girmeleri insan gücü planlamasının zorunlu olarak stratejik planlama biçiminde yapılmasını gerektiğini ortaya koymaktadır. Aksi takdirde insan gücü

planlamasından beklenenlerin gerçekleşemeyeceğini söyleyebiliriz. İnsan gücü planlaması süreci iki aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalardan birincisi ihtiyaçların tahmin edilmesi, ikincisi ise program planlamasıdır. İnsan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi insan gücü planlaması sürecinin en önemli ve zor bölümünü oluşturur. Bu süreci etkileyen değişkenlerin çoğunun kapsamlarının belirsiz olması, çok sayıda tahmin yapmayı zorunlu kılmaktadır. Bir planlama sürecinde tahmine dayalı değişkenlerin sayısı arttıkça planların gerçekleşme dereceleri de bunlara bağlı olarak azalacaktır.

1. Yetki ve sorumlulukların dikey ve yatay olarak yeniden yapılandırılmasında strateji belirleyen birimler ile uygulayıcı birimler arasında bir ayırım yapılması, strateji belirleyen birimler olarak merkezin temel politika ve prosedürleri belirlemesi ve koordinasyon sağlaması halinde idari işleyişin performansının artacağı düşünülmektedir.
2. Kurumsal yönetim ilkelerinin idari hayata uygulamaya geçirilebilmesi için siyasi irade ile bürokratik iradenin sınırları iyi tespit edilmesi gerekmektedir.
3. Mevcut durum üzerinden örgüt analizi; örgüt faaliyetlerinin içerdiği süreç analizleri, süreç analizlerine bağlı olarak her birim için iş analizi, iş ölçümleri, her pozisyon için görev tanımları ve bu pozisyonlarda aranacak nitelikler belirlenerek bu birimler için gerekli kadro/pozisyon (norm kadro) sayısı tespit edilmesi, kurumsal yapıya görev ve süreç bazlı yapılanmanın optimal düzeyde entegre edilmesi gerekmektedir. Bu çalışmalar tamamlanmadan İKY sürecinin gerçekleştirilmesi ile ilgili tüm uğraşların amaçlarına ulaşabilmesi mümkün olamayacaktır. Ayrıca, bu tarz bir yapılanma sadece Bakanlığımızın değil tüm kamu kurum ve kuruluşlarının ortak çalışma ve koordinasyonunu gerektirmektedir.
4. Bugün kamuda idarenin hesap verebilirliği, ancak idarenin performansının ölçülebilmesi ile mümkün olabilecektir. İnsan kaynaklarının performansının değerlendirilebilmesi ise ancak kurumsal performans ölçütlerinin belirli olması ve personelin kurumsal performansa katkısının ölçülebilmesiyle mümkün olacaktır. Bu da yapılan işler ve iş gerekleri kadar, görev tanımlarının da iş gereklerine göre netleştirilmesi ile mümkün olabilecektir.

## Teşkilat ve İstihdam

Millî Eğitim Bakanlığına öğretmen seçimi ve ataması ÖSYM’ce yapılan KPSS ile başlamaktadır. Öğretmen olmak isteyenler bu sınavla elemeye tabi tutulmaktadır. Sınav öğretmen adaylarının, genel yetenek, genel kültür ve pedagojik formasyonunu ölçmeye yaramakta, alan bilgisini ölçmemektedir. Puan üstünlüğü esasına göre eleman seçimi gerçekleştirilmektedir.

Atama işlemleri ise; öğretmen adaylarının tercihleri, puanları ve ülke genelindeki ihtiyaç dağılımlarına göre Personel Genel Müdürlüğünün

koordinesinde, Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünce hazırlanmış olan bir yazılım ile gerçekleştirilmektedir.

1. Öğretmenlik mesleğine girişte, genel yetenek, genel kültür ve pedagojik formasyon yönünden ölçme ve değerlendirme yapılmakta, ancak öğretmenlerin özel alan bilgileri sorgulanmamaktadır.
2. Eğitim kurumlarına yönetici seçimine ilişkin düzenlemelerin yap – boz uygulamaları yüzünden, Bakanlık itibar kaybına uğramakta, etkin, güven veren ve genel kabul görmüş bir yönetici seçme sistemi kurulamamaktadır.
3. Öğretmenlerin ilk atama veya yer değişimleri eğitim-öğretimi aksatabilecek zaman dilimlerinde yapılmaktadır. Yaz tatilinde gerçekleştirebilecek bu işlem Şubat veya Kasım aylarında yapılmamalıdır.
4. Taşra ve Merkez Teşkilatında görev yapacak, şube müdürü ve üstü görevler için duyuruya çıkılmamakta, genel kabul görmüş kriterler çerçevesinde bu görevlere atamalar yapılmamaktadır.
5. Eğitim yöneticileri için sistemli bir yer değiştirme imkanı bulunmamaktadır.
6. Sözleşmeli personel istihdamına ilişkin temel politikalar oluşturulamamıştır.
7. 26.415 kurumda hiç hizmetli atanmamıştır. Eğitim kurumları özellikle yardımcı hizmetler ile ilgili işleri görmeleri konusunda kendi kaderlerine terk edilmiştir.
8. Yerele yetki devri yapılırken, yerel birimlerin yönetim kapasitesini güçlendirici girişimlerin bulunmamaktadır.
9. Öğretmenler il, ilçe, eğitim bölgesi ve okullar düzeyinde ihtiyaçlarla orantılı bir şekilde dağıtılamamaktadır.
10. Öğretmenler dışındaki diğer çalışanlarla ilgili ihtiyaç analizleri yapılmamış ve normları belirlenmemiştir.
11. Yetkileri ile orantısız sorumluluklar yüklenen ilköğretim müfettişleri ile ilgili acil düzenlemeler yapılmalıdır.
12. Yurt dışı hizmetler çok sayıda birim tarafından yürütülmektedir. Bu birimler arasında etkin bir koordinasyon ve işbirliği sağlamada sorunlar yaşanmaktadır.

1. Aylıkla ödüllendirmede yapılan değerlendirme kriterleri objektif sorulara nazaran subjektif ve çoğunluğu genel sorulardan oluşmaktadır. Takdir ve Teşekkür ile ödüllendirmeler ise sınırları net olarak çizilmemiştir. Gerek Aylıkla Ödüllendirme gerekse Takdir ve Teşekkür ile ödüllendirmelerde amirin takdiri ön planda olup, değerlendirmeye personelin iş arkadaşları ve hizmet verdiği kimseler katılmamaktadır.
2. Personelin performansını ölçmeye yönelik performans değerlendirme sistemi mevcut değildir. Geleneksel sicil sistemine dayalı değerlendirmeler uygulanmaktadır. Devlet Memurları Sicil Raporunda yer alan değerlendirme soruları kişisel yorumlara açık ve ölçülebilir olmayan genel sorulardır.
3. Birinci sicil amirinin personelin çalışmaları hakkında etkin değerlendirme yapacak kadar bilgi sahibi olma imkanı var iken, aynı durum ikinci sicil amiri için geçerli değildir.
4. Personelin bilgi, yetenek, beceri ve güdüleri doğrultusunda örgüt içinde ilerleyişine yönelik kariyer planlaması yapılmamıştır.

## **B. STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİ**

Strateji Geliştirme süreci kapsamında denetçiler tarafından yapılan değerlendirme sonucu belirlenen Stratejik Yönetim, Planlama, Koordinasyon ve İç Kontrol, Bütçe ve Yatırım, Taşınır ve İstatistik Süreçlerinin denetimleri gerçekleştirilmiştir.

Denetime ön araştırma çalışmaları sonucunda Strateji Geliştirme'nin ana faaliyet süreçleri tespit edilerek başlanmıştır.

- Stratejik Yönetim, Planlama, Koordinasyon ve İç Kontrol Süreci,
- Bütçe ve Yatırım Süreci,
- Taşınır ve İstatistik Süreci.

Yukarıda sayılan üç ana faaliyete ilişkin alt süreçler ve bu alt süreçlere ilişkin riskler, mevcut denetim kaynağı ve denetim süresi göz önünde bulundurularak ele alınmıştır. Seçilen üç ana sürece ilişkin denetim çalışmaları gerçekleştirilmiş, mevcut kontrol faaliyetleri ile kontrol eksiklikleri belirlenmiş ve iyileştirme önerilerinde bulunulmuştur.

Stratejik Yönetim, Planlama, Koordinasyon ve İç Kontrol Süreci kapsamında;

- Stratejik Yönetim,
- Koordinasyon ve İç Kontrol Süreci,
- Planlama,
- Organizasyon,
- Görev ve Yetkiler,
- İnsan Kaynakları,
- Maddi Kaynaklar,
- Stratejik Plan,
- Kurumsal ve Bireysel Hedefler Oluşturma.

Bütçe ve Yatırım Süreci kapsamında;

- Bütçe,
- Yatırım.

Taşınır ve İstatistik Süreci kapsamında;

- Taşınır İşlemleri,
- İstatistikî işlemler.

Alt süreçleri denetim kapsamına alınmıştır.

Denetim çalışma sırasında tasarlanmış kontrollerin belirlenmesine yönelik süreç sahipleri ile görüşmeler ve belgeler üzerinden genel gözlemler yapılmış ve süreç üzerinde tasarlanmış kontrol faaliyetleri belirlenmiştir. Mevcut durum ve işleyiş incelenmiş, kontrol eksiklikleri tespit edilmiş ve bu doğrultuda iyileştirme önerileri geliştirilmiştir. Ayrıca yapılan testlerle kontrollerin işlerliği ölçülmüştür. Mevcut kontrol faaliyetleri kontrol amaçları, kontrol türü ve riskini de belirterek detaylandırılmıştır.

Raporun “kontrol matrisleri” bölümünde tüm süreçteki kontrol amaçları ve kontrol faaliyetleri listelenmiş, ilgili amaç ve faaliyetler Bakanlığın karşı karşıya kalabileceği risklerle ilişkilendirilmiştir. Kontrol matrisleri, kontrol faaliyetlerinde tespit edilen eksikleri ve varsa eksikliklerin giderilmesine yönelik önerileri de içermektedir.

Uluslararası genel kabul görmüş denetim standartları doğrultusunda örnek seçiminde genellikle niteliksel örnekleme metodu kullanılmıştır. Niteliksel örnekleme, örnek kitlesi üzerinden, istatistiksel olarak seçilen örneklerin, belirli bir niteliğe göre incelenmesidir. Nitelik, daha önceden belirlenmiş ve örnekler üzerinde varlığı aranan kriterdir. Örnekler üzerinde yapılan incelemede, aranan nitelik bulunamaz ise bu sapma olarak belirlenir.

#### *Denetlenenin Genel Durumu*

Strateji Geliştirme Sürecinde toplam 58 kontrol faaliyeti belirlenmiş, bu kontrollerden 36’sının etkin bir şekilde işlediği tespit edilmiştir. Tespit edilen 22 eksikliğin 12’si tasarım, 10’u işletim eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

Süreç	Toplam Kontrol	Etkin Kontrol	Tasarım Eksikliği Olan Kontrol	İşletim Eksikliği Olan Kontrol
Stratejik Yönetim, Planlama, Koordinasyon ve İç Kontrol	29	21	5	3
Bütçe ve Yatırım Süreci	19	10	4	5
Taşınır ve İstatistik Sürecine	10	5	3	2
Genel Toplam	58	36	12	10

Denetim çalışmaları sonucunda belirlenen 22 adet kontrol eksikliği, riskin etkisi açısından değerlendirilmiş ve aşağıda tablolaştırılmıştır.

Süreç	Sosyal	Performans	Mali	İtibar	Yasal
Stratejik Yönetim, Planlama, Koordinasyon ve İç Kontrol	2	8	1	1	2
Bütçe ve Yatırım Süreci	0	5	9	1	0
Taşınır ve İstatistik Sürecine	0	2	1	0	2
Genel Toplam	2	15	11	2	4

#### *Önemli Denetim Bulguları*

5018 sayılı Kanun ve ilgili yönetmeliklerde sayılan görevler kapsamında “Bütçe Kitabı” hazırlanmıştır. Ayrıca, 7 adet teknolojik proje çalışması yürütülmektedir.

*E-Kamu Alacak* projesinin yazılımı Bakanlık tarafından gerçekleştirilmiş olup bu proje ile alacak, borç ve kamu zararı gibi işlemler yürütülmektedir. Projenin uygulamasına Mart 2009’da geçilmiştir. *E-Okul Bütçeleri* projesi ile Türkiye’de eğitimin finansmanının ne düzeyde

gerçekleştiği tespit edilebilmektedir. *E-Performans Bütçe* projesi de TÜBİTAK ile birlikte hazırlanmış olup, bu proje ile bütçe performansının daha etkin düzeyde takip edilebilmesi sağlanması hedeflenmektedir. Bir başka proje olan *E-Karar Destek* projesi ile Bakanlık düzeyinde yürütülen faaliyetlerin analiz ve sentezinin yapılabilme imkanı sağlanabilecektir. Başkanlığın mevzuatta yazılı olan görevleri dışında yazılı olmayan, TBMM'den gelen sorulara cevap vermek, bilgi notu hazırlamak, belli konularda görüş yazmak gibi görevleri de mevcuttur. Bütçe kitabı dışında Eurydice kapsamında 5 kitap hazırlanmıştır. Öte yandan *E-taşınır*, *E-okul*, *E-bütçe*, MEİS modülleri ile ilgili hizmetler yürütmektedir.

## Stratejik Yönetim, Planlama, Koordinasyon ve İç Kontrol süreci

Stratejik yönetim ve planlama strateji geliştirme birimlerinin temel fonksiyonlarının başında gelmektedir. Bu sürecin temel aracı stratejik plandır.

Millî Eğitim Bakanlığı stratejik plan hazırlama süreci, “MEB Stratejik Plan Hazırlık Programı” hazırlanıp DPT’ye gönderilerek başlatılmıştır. 19.06.2006 tarihinde stratejik planlama çalışmaları ile ilgili “2006/55 sayılı Genelge” yayımlanmış, Stratejik Planlama Üst Kurulu, Stratejik Planlama Ekibi ve Çalışma Grupları oluşturulmuş, Çalışma Programı ve Zaman Çizelgesi hazırlanmış, “güçlü ve zayıf yönler; fırsatlar ve tehditler” (GZFT) matrisinde birleştirilmiş, misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaçlar, hedefler tespit edilerek taslak plan oluşturulmuş, taslak plan Bakanlığın bütün birimlerinin görüşüne sunulduktan sonra plan taslağına son şekli verilmiş ve değerlendirilmek üzere DPT’ye gönderilmiştir.

Bakanlık Faaliyet Raporları, harcama yetkilileri tarafından hazırlanan Birim Faaliyet raporları esas alınarak, üst yönetici adına Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından hazırlanmaktadır. 2007 Yılı Bakanlık Faaliyet Raporu Kamu İdarelerinde Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik uyarınca kamuoyuna açıklanarak 01.05.2008 tarihinde Sayıştay Başkanlığına ve Maliye Bakanlığına gönderilmiştir.

Bakanlığımızı ilgilendiren ve TBMM Başkanlığına yanıtlanması istemiyle verilen yazılı ve sözlü soru önergelerine Bakanlığın ilgili birimlerinden görüş alınarak Strateji Geliştirme Başkanlığınca cevap hazırlanmaktadır. 2008 yılı içerisinde 421 yazılı ve 87 sözlü soru önergesine cevap hazırlanmıştır.

İç kontrol sisteminin kurulması, iç kontrol standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularındaki çalışmalar Maliye Bakanlığının Kamu İç kontrol Standartları hakkında yayımladığı 26.12.2007 gün ve 26738 sayılı Tebliğ kapsamında yürütülmektedir. Söz konusu Tebliğ kapsamında Maliye Bakanlığı tarafından 04.02.2009 gün ve 4005-1205 sayılı bir Genel Yazı ekinde Kamu İç kontrol Standartlarına Uyum Eylem Plan Rehberi yayımlanmıştır. Tebliğ, idarelerin 31.12.2008 tarihine kadar Eylem Planı hazırlamalarını öngörmektedir. Ancak Tebliğ ile ilgili Maliye Bakanlığının söz konusu genel yazısında; bazı idarelerin eylem planlarını hazırlayamadıkları ve bazı tereddütlerin görüldüğü ifade edilmek suretiyle, idarelere ekli Eylem Plan Rehberini de dikkate alarak eylem planlarını 30.06.2009 tarihine kadar hazırlayarak müteakip bir ay içerisinde Maliye Bakanlığına göndermeleri istenmiştir. Bu konuda Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından 2009/24 sayılı Genelge

yayımlanmış ve eylem planı hazırlanması kapsamında yürütülecek işlemlerle ilgili 24.03.2009 gün ve 1477 sayılı üst yönetici onayı alınmıştır. Bu doğrultuda Haziran ayı içerisinde İç kontrol Standartlarına Uyum Eylem Plan Taslağı hazırlanmıştır. Temmuz ayı sonuna kadar da Maliye Bakanlığına gönderilmesi planlanmaktadır.

1. 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunda Strateji Geliştirme Başkanlığına yer verilmesi ve görevlerinin 5436 ve 5018 sayılı Yasalara uygun olarak tanımlanması konusunda Bakanlık düzeyinde gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
2. 5436 sayılı Kanununun 15'inci maddesi 2'nci fıkrası ile 5018 sayılı Kanununun 60'uncu maddesi ve bu yasalara dayalı olarak çıkarılan Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 5'inci maddesinde sayılan Strateji Geliştirme Birimlerinin görevleri ve 6'ncı ve 9'uncu maddeleri arasında sayılan Strateji Geliştirme Birimlerinin fonksiyonlarıyla uyumlu olarak, Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığının organizasyon yapısını, çalışanların görev, yetki ve sorumluluğunu gösteren bir yönerge hazırlanmalıdır.
3. Maliye Bakanlığının Kamu İç kontrol Standartları hakkında yayımladığı Tebliğ ve bu tebliğ kapsamında 2009 yılı içinde yayımlanan Eylem Planı Rehberi doğrultusunda, sürdürülen iç kontrol sisteminin kurulması, işletilmesi, geliştirilmesi ve izlenmesi ile ilgili hazırlık çalışmalarının, seçilen pilot birimlerin aktif katılımlarını sağlayacak biçimde, belirlenen sürede tamamlanması; iç kontrol sisteminin kurulması konusundaki çalışmalarda, başlangıçta pilot idarelerde olmak üzere, her idarenin karşı karşıya olduğu risklerin tespit edilerek, bu risklere karşı alınması gereken iç kontrol önlemlerinin tasarlanması, görev tanımlarının yapılması, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi gerekmektedir. Bu temel yapının kurulması iç denetim faaliyetlerinin alt yapısını oluşturması açısından da önem taşıdığından, iç kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi çalışmaları şekil açısından olduğu kadar içerik açısından da etkin ve kapsamlı olarak yürütülmelidir.
4. Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı özelinde yönerge şeklinde bir ikincil mevzuatın çıkarılmadığı tespiti yapılmıştır. Buna bağlı olarak, kurumun organizasyon yapısı yönüyle yeni rolüne uyum sağlayıp sağlayamadığı, Strateji Geliştirme Birimlerinin yapılanmasına ilişkin hükümlere, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 60. maddesi ve bu Kanun kapsamında çıkarılan Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik çerçevesinde değerlendirilerek, bu konuda öneri getirilmiştir.
5. Birimin beşeri ve fiziki kaynakları ile personelin özlük haklarına ilişkin risk faktörleri, birim çalışanları ile yapılan görüşmeler yanında ilsis kayıtları vb. bilgiler çerçevesinde değerlendirilmiş olup, bu konularda idarenin bugüne kadar gerçekleştirdiği ve halen sürdürdüğü çalışmalara katkı olması yönünde iyileştirme önerileri geliştirilmeye çalışılmıştır.

6. Stratejik Yönetim ve Planlama çalışmaları, stratejik plan çerçevesinde değerlendirilmiş olup, sürecin genelinde temel eksiklikler görülmemiş olup, iyileştirme yönünde bazı öneriler geliştirilmiştir.
7. İç Kontrol süreciyle ilgili risk faktörleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde, sürecin işleyişinde önemli aksamalar olmadığı görülmüş olup, iç kontrol eylem planı ile ilgili olarak, sürecin Bakanlık birimlerince daha iyi anlaşılabilmesi ve buna bağlı olarak risk yönetimi ve iç kontrol ortamının başlangıçta sağlam kurulabilmesine dikkat çekme amacıyla iyileştirme önerisi geliştirilmiş olup, idarece verilen cevap ve eylem planı olumlu ve yeterli görülmüştür.

### Bütçe ve Yatırım süreci

Ödenek gönderme belgeleri harcama yetkilisi tarafından imzalandıktan sonra kontrol edilmek üzere SGB'ye gönderilmektedir. Harcama birimlerince ödenek gönderme belgelerinin e-bütçe sistemi üzerinden düzenlenmesi durumunda, işlemlerde kolaylık sağlamak üzere SGB'ye ödenek gönderme belgesi yerine ödenek gönderme belgeleri icmalı gönderilmektedir. Söz konusu icmal yılı merkezi yönetim bütçe kanununa, bütçe tertibine, ayrıntılı harcama programına, bütçe ödeneklerinin dağıtım ve kullanımına ilişkin usul ve esaslara uygunluğu yönünden kontrol edilmektedir. Uygun bulunan ödenek gönderme belgeleri veya ödenek gönderme belgeleri icmalinin ön mali kontrol işlemi, SGB tarafından en geç üç işgünü içinde sonuçlandırılmaktadır.

Uygun görülmeyen ödenek gönderme belgeleri veya ödenek gönderme belgeleri icmalı için ilgili harcama birimleri şifahi olarak uyarılmaktadır. Ödenek gönderme belgelerinin harcama birimlerince e-bütçe sistemi üzerinden düzenlenmesi durumunda, SGB Bütçe Dairesi Başkanlığınca, e-bütçe sistemi üzerinden ödenek kayıt ve dağıtım işlemlerine onay verilmesi, ödeneklerin ön mali kontrol işleminin yapıldığı ve uygun görüş verildiği anlamına gelmektedir.

2009 yılında uygulamaya geçilen Kamu Hesapları Bilgi Sistemi (KBS) ile Bütçe uygulama sonuçları elektronik ortamda SGB'ye aktarılmaktadır. Bu yolla bütçe uygulamasının etkinliği ve saydamlığı arttırılmaya çalışılmıştır. Söz konusu sistemle kesin hesabın çıkarılmasındaki iş süreci kolaylaştırılarak hızlandırılmıştır. Bütçe kesin hesabı KBS'de yer alan bütçe uygulama sonuçlarından otomatik olarak oluşturulmaktadır.

Kamu zararı alacaklarının tahsili işlemlerine ilişkin SGB tarafından düzenlenen süreç akış tablosuna aşağıda yer verilmiştir.

İşlem Sırası	İşlem Türü	Yapılan İşlem	Sorumlu Birim
1	Tespit	Kontrol denetim inceleme kesin hükme bağlama, yargılama	Sayıştay ve mahkemeler dahil ilgili idare veya diğer denetim birimleri
2	Tespit	Tespiti yapılan Zararın Tahsili için Birim Tarafından SGB'ye Yazılan Resmi Yazı	İlgili İdare (bilgi ve belge eksikliği olmaksızın)
3	Tespit/Değerlendirme	Tespit yazısının ekleriyle birlikte incelenmesi	SGB
4	Değerlendirme	Kamu Zararı Dosyasının Açılması	SGB
5	Değerlendirme	Limit üstü borçlar için Müsteşarlığa yazılan Onay yazısı	SGB
6	Değerlendirme	Limit üstü borçlar için Onay verilmesi	Müsteşarlık
7	Takibat	Muhasebe kayıtlarına alınması için Saymanlığa Resmi Yazı yazılması	SGB
8	Takibat/Tebliğ	"Borç Bildirim belgesi" düzenlenmesi ve gönderilmesi	SGB
9	Tebliğ	Tebliğin ilgisine yapılması ve SGB'ye gönderilmesi	İlgili İdare
10	Takibat	Varsa itiraz ve taksitlendirme taleplerinin değerlendirilmesi ne neticelendirilmesi	SGB
11	Takibat	İlgili birimler nezdinde sorgulama	SGB
12	Tahsilât	Borç ve faiz tahsilâtının bildirilmesi	Muhasebe Birimi
13	Tahsilât/Takibat	Dosyanın işlemten kaldırılması	SGB

Bakanlığın yatırım programının hazırlanmasının koordinesi, uygulama sonuçlarının izlenmesi ve yıllık yatırım değerlendirme raporunun hazırlanması görevi 5018 sayılı Kanununun 60'uncu maddesi ile SGB'ye verilmiştir. Bununla birlikte aynı nitelikte sayılabilecek olan, Bakanlığın bütün birimlerine ait arsa, bina ve tesislerin ilgili birimlerle koordine edilerek, imar durumu ve uygunluğu yönünden incelenmesi, ihtiyaçlarını tespiti ve programlanması görevi 3797 sayılı Kanununun 39'uncu maddesi ile Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığına verilmiştir. Kanunlardan kaynaklanan söz konusu yetki çakışması e-yatırım programı ile giderilmeye çalışılmıştır. Şöyle ki; Yatırım Programı Hazırlama Genelgesinde, İl Millî Eğitim Müdürlüklerinin, yatırım programına yeni teklif edecekleri projelerin proje bilgilerini e-yatırım programına girecekleri, merkez teşkilatı yatırımcı birimlerinin, yeni teklif edilen projelerin proje bilgilerini sistem üzerinden inceleyerek onaylayacağı, daha sonra söz konusu projelerin Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı tarafından onaylanacağı, son olarak da sisteme girilen tüm projelerin Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından kontrol edilerek, onaylanacağı ve Yatırım Programının oluşturulacağı belirtilmiştir.

E-yatırım modülünde yatırım tekliflerinin değerlendirilmesine esas objektif kriterler oluşturulmuştur. Her yatırım teklifi için oluşturulan bu kriterlere uygun e-yatırım modülünde otomatik olarak puan

hesaplanmaktadır. Hesaplanan bu puanlara göre yatırım tekliflerinin öncelikleri belirlenmektedir.

1. E-yatırım modülünde yatırım tekliflerinin değerlendirilmesine esas objektif kriterlerin oluşturulduğu, her yatırım teklifi için oluşturulan bu kriterlere uygun e-yatırım modülünde otomatik olarak puanların hesaplandığı gözlemlenmiştir. Ancak, hesaplanan bu puanlara göre yatırım tekliflerinin öncelikleri belirlenmesine rağmen Devlet Yatırım Programı belirlenen bu önceliklere uygun oluşturulmadığı anlaşılmaktadır.
2. Önceden Maliye Bakanlığınca takibi yapılan kamu zararı alacakları 5018 sayılı Kanunun yürürlüğe girmesiyle ilgili bakanlıkların Strateji Geliştirme Başkanlıkları tarafından takip edilmeye başlanmıştır. E-alacak modülünün say2000i programına entegre edilememiş olması, mevcut personel sayısının yetersizliği gibi nedenlerle kamu zararı alacaklarının takibi etkin bir şekilde yürütülememektedir.
3. Yatırım teklifleri, e-yatırım modülünde otomatik olarak belirlenen puanlara uygun bir şekilde sıralanarak Devlet Yatırım Programına alınmalı, puan üstünlüğüne göre sıralanan yatırım tekliflerinin yer aldığı liste, Bakanlığın resmi web sitesinde yayınlanarak yatırımlarla ilgili iş ve işlemlerin saydamlığının artırılmasına katkıda bulunulmalıdır.
4. Öncelikle, devam eden projelerin fiziki ve nakdi gerçekleştirmelerini gösteren dönem izleme raporlarının e-yatırım modülünde belli periyotlarla oluşturulması ve düzenli takibinin yapılması sağlanmalıdır. Daha sonra, Yıllık Yatırım Değerlendirme Raporunda yer alan veriler, e-yatırım modülünde oluşturulan dönem izleme raporlarındaki verilerden alınarak oluşturulmalıdır. Ayrıca, mahalline gönderilen ödeneklerle ne kadar imalat yapılabildiğinin anlaşılabilmesi bakımından, Devlet Yatırım Programında bir proje numarası alan her bir proje için nakdi ve fiziki gerçekleşme seviyesinin Yıllık Yatırım Değerlendirme Raporunda gösterilmesi sağlanmalıdır.
5. 3797 sayılı Kanunun 39'uncu maddesi, 5018 sayılı Kanunun 60'ıncı maddesinde yer alan hükümler ışığında yeniden düzenlenmelidir.
6. İl Millî eğitim müdürlükleri tarafından e-yatırım sistemi ile Yatırım Programına yeni teklif edilen projelerin proje bilgilerinin alanında uzman bir birim olan Yatırımlar ve Tesisler Dairesi Başkanlığı tarafından da kontrol edilerek onaylanması sağlanmalıdır.
7. Yatırımların sahibi durumunda bulunan ve yatırım ihtiyacını ortaya koyan merkez teşkilatı yatırımcı birimlerinin reddettiği veya değerlendirmeye tabi tutmadığı yatırım teklifleri, Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından onaylanmamalıdır.

8. E-alacak modülünün say2000i programına entegre edilebilmesi için Maliye Bakanlığı nezdinde başlatılan çalışmaları ve kamu zararları alacaklarının takibinde çalışacak personelin atama işlemleri bir an önce tamamlanmalıdır.
9. Aktarma ve revize işlemleri yapılırken, aktarılacak veya revize edilecek ödeneğin ilgili olduğu harcama biriminin yazılı görüşlerinden faydalanılmalıdır.
10. Ücreti kendi gelirlerinden karşılanan kurumlarda çalıştırılan işçiler için ayrılması gereken kıdem tazminatı karşılığının takibinin etkin bir şekilde yapılabilmesi için kıdem tazminatı karşılığı ayrılmadığında otomatik uyarı veren yeni bir yazılım programı oluşturulmalı veya mevcut bir yazılım programı içinde değişikliğe gidilmelidir. Ya da bunların dışında uygun görülebilecek etkin kontroller geliştirilerek mevcut risk azaltılmalıdır.

#### Taşınır ve İstatistik Süreci

Strateji Geliştirme Başkanlığı, 5018 sayılı Kanununun 44'üncü maddesine dayanılarak hazırlanan Taşınır Mal Yönetmeliği hükümleri doğrultusunda harcama birimlerinin taşınır hesap cetvellerini konsolide etme ve idarenin Taşınır Kesin Hesap Cetveli ile Taşınır Hesabı İcmal Cetvelini, üst yönetici adına hazırlama görevini yerine getirmektedir. Taşınırlarla ilgili iş ve işlemler e-taşınır sistemi üzerinden gerçekleştirilmektedir.

Bütçe görüşmelerinde kullanılmak üzere hazırlanan Bütçe kitabında yer alan yeni yılın istatistik bilgileri hazırlanmaktadır. Resmi istatistik programı kapsamında her yılın ikinci ay sonu itibari ile yayınlanması gereken "Millî Eğitim İstatistikleri-Örgün Eğitim" yayını hazırlanmakta, basılı olarak ve internet ortamında yayınlanmaktadır. Bir önceki yılın yaygın eğitim bilgileri yayınlanması için Türkiye İstatistik Kurumuna yollanmaktadır.

Öte yandan 5018 sayılı yasanın 60'ıncı maddesinin (h) bendinde İdarenin mülkiyetinde veya kullanımında bulunan taşınır ve taşınmazlara ilişkin icmal cetvellerini düzenlemek görevi Strateji Geliştirme Başkanlığına verilmiştir. Bu nedenle Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından e-taşınır modülü geliştirilmiştir. Bakanlık merkez ve merkez dışı harcama birimleri e-taşınır modülünü kullanarak taşınır bilgilerini sisteme girmektedirler.

1. Taşınırlarla ilgili olarak bazı öğretnemnevleri ve sosyal tesislerin kendilerine ait verileri sisteme girmediği görülmüştür. Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca işletilen Sosyal Tesislerin Muhasebe Uygulamalarına Dair Esas ve Usullerin 57. maddesinde bu tesislerdeki taşınırların 5018 sayılı Kanunun taşınırlara ilişkin hükümlerine tabi olduğu belirtilmiştir. Maliye Bakanlığının yazılı görüşünde kurumlar vergisi ya da katma değer vergisi mükellefi sosyal tesislerin Taşınır Mal Yönetmeliğine tabi olmayacakları belirtilmiştir. Ancak, Bakanlığın tüm taşınırlarının bir bütünlük içerisinde görülebilmesi ve kaynakların etkin kullanılması

bakımından vergi mükellefi olan ve vergi mükellefi olmayan ayrımı yapılarak e-taşınır modülüne girmeleri sağlanmalıdır.

2. Taşınır mal satın alma ve dağıtım işleminin harcamacı birimler yerine bir başka birim tarafından yapılıyor olması 5018 sayılı Yasaya ve de Bütçe Kanununa uymayan bir durumdur. Örnek olarak, Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığının görevleri 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanunu'nun 40'inci maddesinde "... Bakanlığa bağlı her derece ve türdeki eğitim ve öğretim kurumlarının ders ve laboratuvar araç ve gereçleri ile basılı eğitim malzemelerini, lise ve dengi okulların makine, teçhizat ve donatım ihtiyaçlarını tespit etmek, planlamak, sağlamak ve dağıtmak; yurt içi ve yurt dışından satın almak veya yaptırmak." olarak ifade edilmektedir. Söz konusu Başkanlık merkezde 14 ayrı birimin bütçesini kullanarak satın alma yapmakta ve ülke genelinde dağıtmaktadır. Bütçesi başka harcamacı birimlere ait olmakla birlikte onlar adına harcama yapmaları ve onlar adına işlem yürütmeleri buna karşın hesap verme noktasında ise taşınır hesabını harcamacı birimlerin veriyor olması bir çelişkiyi ortaya koymaktadır.
3. Bakanlığa bağlı ortaöğretim ve diğer kurumların MEİS modülündeki verilerinin, gerçek kayıtlarla mutabakatının sağlanması ve verilerin güncel şekilde elde edilebilmesi için, *Millî Eğitim Bakanlığı'nın İstatiksel Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesinin* hayata geçirilmesi sürecine paralel olarak e-okul sistemine geçiş çalışmaları hızlandırılmalıdır.
4. Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı, EARGED, YÖDGED ve Strateji Geliştirme Başkanlığının Planlama Bölümleri, Bakanlıkta benzer görevlerle aynı amacın gerçekleştirilmesine yönelik faaliyet göstermekle birlikte Bakanlığın farklı yönetim kademelerinde dağıtık şekilde bulunmaları, bu faaliyetlerin tek elden yönetimi ve verimli kullanılmasını engellemektedir. Bu birimlerin tek merkezden koordine edilmesinin sağlanmasına yönelik çalışma yapılmalıdır.

## C. MEVZUAT VE HUKUK İŞLEMLERİ SÜRECİ

Denetim, “Mevzuat ve Hukuk İşlemleri” sürecinden oluşmaktadır. Denetim, uluslararası iç denetim standartları doğrultusunda risk odaklı olarak planlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Denetim sürecinde çalışmalar Anayasa temelinde, Millî Eğitim mevzuatı, evrensel hukuk ilkeleri, 9. Kalkınma Planı ve Millî Eğitim Bakanlığı beklenti ve hedefleri de dikkate alınarak yürütülmüştür.

Hukuk işlemleri süreciyle ilgili iş ve işlemler genel anlamda Anayasa, uluslararası kanunlar/anlaşmalar ve 2577 Sayılı İdari Yargılama Usul Kanunu ve diğer usul kanunları bağlamında ayrıştırılıp yürütülmüştür. Hukuk işlemlerine ilişkin planlama, hukuk işlemlerine ilişkin koordinasyon, dava dosyalarının takibi ve arşivinin yapılması ve ilama bağlı işlemler alt süreçleri denetim kapsamına alınmıştır.

#### *Denetlenenin Genel Durumu*

Denetlenen süreçlerde toplam 45 kontrol faaliyeti belirlenmiş, bu kontrollerden 25’inin etkin bir şekilde işlediği tespit edilmiştir. Tespit edilen 20 eksikliğin 9’u tasarım, 9’u işletim, 2’si de tasarım/işletim eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

Süreç	Toplam Kontrol	Etkin Kontrol	Tasarım Eksikliği Olan Kontrol	İşletim Eksikliği Olan Kontrol
Mevzuat İşlemleri Süreci	19	10	3	6
Hukuk İşlemleri Süreci	26	15	7	4
<b>Genel Toplam</b>	<b>45</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Tespit edilen 20 adet kontrol eksikliği, riskin etkisi açısından değerlendirilmiş ve sosyal, performans, mali, itibar ve yasal yönden etkileri aşağıda tablolaştırılmıştır.

Süreç	Sosyal	Performans	Mali	İtibar	Yasal
Mevzuat İşlemleri Süreci	1	8	1	6	4
Hukuk İşlemleri Süreci	1	11	4	6	1
<b>Genel Toplam</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>5</b>

#### *Önemli Denetim Bulguları*

##### **Mevzuat İşlemleri Süreci**

Millî Eğitim Bakanlığında mevzuat hazırlanması sürecine ilişkin olarak eğitim-öğretim konularında Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı, personel konularında Personel Genel Müdürlüğü Mevzuat Dairesi Başkanlığı düzenleyici birimler olarak görev yapmaktadırlar. Ayrıca Başbakanlığın 19.09.2008 tarihli ve 1114 sayılı Genelgesi gereğince; 18.09.2008 tarihli ve 4741 sayılı Bakanlık Oluruyla gerçekleştirilen “Bürokrasinin Azaltılması ve İdari Basitleştirme Çalışması” halen Strateji Geliştirme Başkanlığı koordinesinde yürütülmektedir.

Denetimde, Mevzuat Dairesi Başkanlığı ve “Bürokrasinin Azaltılması ve İdari Basitleştirme Çalışması” değerlendirilmiştir. Talim Terbiye Kurulu Başkanlığının teşkilat şemasındaki konumu göz önünde bulundurularak, Müsteşarlık Makamı adına yürütülecek denetim testlerinin uygulanması ve denetim sonuçlarının izlenmesi aşamalarında yaşanabilecek olası aksaklıklar, İç Denetim Yönetimi ile varılan mutabakat sonucunda söz konusu birim denetim kapsamı dışında tutulmuştur.

Personel Genel Müdürlüğü Mevzuat Dairesi Başkanlığınca hazırlanan mevzuata ilişkin süreç akış şemaları rapor ekinde verilmiştir. “Bürokrasinin Azaltılması ve İdari Basitleştirme Çalışması”; Müsteşar yardımcısı koordinesinde, Strateji Geliştirme Başkanlığından bir üye başkanlığında, Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, İlköğretim, Ortaöğretim, Erkek Teknik, Kız Teknik, Çıraklık Yaygın Eğitim, Personel ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüklerinden üyelerin bulunduğu üst çalışma grubunca yürütülmektedir. Bu çalışma çerçevesinde Bakanlık birimlerince - kanunlar hariç olmak üzere - hizmetin yürütülmesine esas mevzuat incelenerek, hizmetlerin daha etkin yerine getirilmesi için değişikliğe gidilmesi veya yürürlükten kaldırılması gereken mevzuat tespit edilmektedir.

Ayrıca Mevzuat İşleri Süreciyle ilgili olarak 9. Kalkınma Planında belirtilen ve dolayısıyla MEB çalışma programında ve yıllık programda yer alan; “Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında hizmet esasına dayalı bir yapılanmaya gidilmesi, kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi, taşra teşkilatına ve eğitim kurumlarına yetki ve sorumluluk devredilmesinin sağlanması” hususuyla ilgili olarak; Projeler Koordinasyon Merkezince yürütülen "Millî Eğitim Bakanlığı Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi (MEBGEP)" kapsamında Bakanlık genelinde çalışmalar devam ettiğinden ayrıca bir değerlendirmede bulunmaya gerek görülmemiştir.

1. Bakanlık birimleri arasında koordine kurulmak suretiyle, yürürlükte bulunan mevzuatın uygulanırlığı periyodik olarak kontrol edilmeli; böylece gereksiz, uygulama kabiliyeti kalmamış, zımnen ilga edilmiş mevzuatın değiştirilmesi ya da kaldırılması, birimlerce aynı veya benzer konularda ayrı ayrı hazırlanmış olan yönetmelik ve yönergelerin birleştirilerek uygulama farklılıklarının ortadan kaldırılması ve kalkınma planları ile Bakanlığın genel hedeflerine ulaşmada engel teşkil eden mevzuatta da gerekli değişikliğe gidilmesi sağlanmalıdır. Bu bağlamda Başbakanlığın 19.09.2008 tarihli ve 1114 sayılı Genelgesi gereğince; 18.09.2008 tarihli ve 4741 sayılı Bakanlık Oluruyla yürütülen “Bürokrasinin Azaltılması ve İdari Basitleştirme Çalışması”nın çerçevesi kanunları da içine alacak şekilde genişletilmelidir. Ayrıca söz konusu yapıya süreklilik kazandıracak şekilde halen bu görevi koordine eden Strateji Geliştirme Başkanlığı çatısı altında kurumsallaşma sağlanmalıdır.

Diğer yandan, yukarıda belirtilen çalışma çerçevesinde tespit edilen; birimler arasında koordine olmadığı, bu nedenle aynı hususlara dair her birimce ayrı ayrı düzenlemelerin yapılabildiği; bazı yönetmelik ve yönergede, yürürlükten kaldırılmış olan Kanun ve yönetmeliklere atıfta bulunulduğu; bazı yönetmelik ve yönergelerin Resmi Gazete’de ve Tebliğler Dergisinde

yayımlanmadığı, bu durumda birimlerin kendilerini ilgilendiren hususlardan bile bilgi sahibi olmadığı; bazı birimlerin aynı ve benzer görevleri yürüttüğü, bu durumun görev ve yetki kullanımı açısından karışıklığa sebep olduğu; bazı mevzuatın zamanında güncellenmediği (ilkokul, ortaokul gibi ifadelerinin yer aldığı); Bakanlığımız standart dosya planlarının 2005/7 sayılı Başbakanlık Genelgesine gereğince yapılmadığı; Makam Onayı ile yürürlüğü konulan bazı mevzuatın diğer birimlerden görüş alınmadan ve Tebliğler Dergisinde yayımlanmadan yürürlüğe girdiği,” hususlarında ilgili birimlerince başlatılan çalışmalar en kısa sürede sonuçlandırılmalıdır.

2. Mevzuat hazırlanması aşamasında; taslaklar hakkında konuyla ilgili mahalli idareler, üniversiteler, sendikalar, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ile sivil toplum kuruluşlarının görüşlerinden de faydalanılması hususunda hangi prosedürün takip edileceği; ilgili kurum ve kuruluşlardan ne şekilde görüş alınacağı ve nasıl değerlendirileceği konusunda yazılı bir çerçeve belirlenmeli ve süreç kamuoyuyla paylaşılarak güven, katkı ve uzlaşma ortamı tesis edilmelidir.
3. Yargı kararlarının ve hukuk içtihatlarının derlenerek konularına göre tasnif edilip değerlendirildiği bir bilgi bankası oluşturulmalıdır. Böylece mevzuat hazırlanması veya değişiklik çalışmalarında öncelikle konuya ilişkin aynı ya da benzer yargı kararlarının dökümü yapılarak tarihsel süreç içerisinde yargının konuya yaklaşımı komisyonların dikkatine sunulmalı; kişi, kurum ve kuruluşlar tarafından Bakanlık aleyhine açılan davalarda savunmaya esas bilgi ve belgelerin hazırlanmasında hukuk müşavirliğiyle de koordine kurularak benzer hususlarda sürekli kaybedilen davalar belirlenmeli, bu hususlarda özel çalışmalar yapılarak aynı konularda Bakanlığın zaman, para ve itibar kaybının önlenmesine yönelik çalışmalar zenginleştirilmelidir. Böylece mevzuat uygulamalarının yargı organlarınca iptal edilmesi neticesi oluşabilecek zaman ve madde kaynağı israfı asgariye indirilmelidir.
4. Personel Genel Müdürlüğü Mevzuat Dairesi Başkanlığında hukuk fakültesi mezunu hiçbir kadrolu personel ya da yönetici bulunmamaktadır. Bakanlıkta mevzuat hazırlamakla görevli birim personelinin mevzuat hususundaki genel ve özel ihtiyaçları belirlenerek belli bir plan dahilinde hizmet içi eğitime tabi tutulması sağlanmalıdır. Mevzuat hazırlama usul ve esasları, mevzuat hazırlama yöntem ve teknikleri, genel kabul görmüş ilkeler, çağdaş yaklaşımlar, hukukun temel kavramları ve içtihatlar gibi konularda personelin bilgi donanımları sürekli olarak yükseltilmeli, yenilenmeli ve bu konularda özellikle akademik imkânlardan yararlanılma yoluna gidilmelidir.
5. Yapılan düzenlemelerin ilgili birim ve personele etkileri ve ilgili kesimler tarafından düzenlemenin anlaşılıp anlaşılmadığı ile doğru uygulanıp uygulanmadığına dair periyodik araştırma ve kontroller yapılarak gerekli önlemler alınmalı, böylece uygulama birliği sağlanmalı ve daha sonra oluşturulacak mevzuatlarda özellikle dikkat edilmesi gereken hususlar belirlenmelidir.

## Hukuk İşlemleri Süreci

T.C. Anayasası ve 3046 sayılı Kanun temelinde, Millî Eğitim Bakanlığı Hukuk Müşavirliği, 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'un 29'uncu maddesinde belirtildiği üzere bir danışma birimidir. Bakanlığın hukuk iş ve işlemlerinin yargı kurumları nezdinde takibi ve savunma işlerini yürütmekle mükelleftir.

### Hukuk Müşavirliği Kadro Durumu

Unvanı	Fiili Kadro	Norm Kadro	Fark
1. Hukuk Müşaviri	1	1	0
Hukuk Müşaviri	17	23	6
Mülga- APK Uzmanı	1	1	0
Raportör	5	17	12
Programcı	0	3	3
Çözümleyici	0	1	1
Şef	15	17	2
Bilgisayar İşletmeni	1	2	1
Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni	19	25	6
Memur	1	5	4
<b>Genel Toplam</b>	<b>60</b>	<b>95</b>	<b>35</b>

### 2008 yılı itibarıyla Hukuk Müşavirliği personelinin eğitim durumu

	Doktora	Yüksek Lisans	Lisans	Ön Lisans	Lise	Toplam
Personel Sayısı	1	2	26	19	12	60

Bakanlık aleyhine; 2005 yılında toplam 3.730, 2006 yılında 5.548, 2007 yılında 3.639 ve 2008 yılında 4.870 dava açılmıştır. İdari davaların büyük çoğunluğu; atama, atamanın iptali, terfi - intibak, merkez teşkilatı yer değiştirme, öğretmen yer değiştirme, il ve ilçe millî eğitim müdürleri - müdür yardımcıları - şube müdürleri yer değiştirme, ilköğretim müfettişleri yer değiştirme, harcırah, ders ücreti, yan ödeme ek gösterge, fen-edebiyat fakültesi mezunu öğretmenler, görevden çekilmiş sayılma ve görevden uzaklaştırma gibi hususlardan oluşmaktadır.

Bakanlık verilerine göre (25 Mart 2009 tarihi itibarıyla) atama – yer değiştirme işlemlerine yönelik 2006 – 2008 yıllarında toplam 4.256 dava açılmıştır. Bu davaların 2.646 adedi karara bağlanmıştır. Karara bağlanan bu kararların 1.733 tanesi “RED” 913 tanesi ise “İPTAL” şeklinde sonuçlanmıştır.

1. Anayasanın 141/son maddesinde: “Davaların en az giderle ve mümkün olan süratle sonuçlandırılması, yargının görevidir.” şeklinde hüküm yer almaktadır. Adaletin temel prensiplerinden en önde geleni şüphesiz süratli ve ekonomik olmasıdır. Millî Eğitim Bakanlığı'nın teşkilat büyüklüğü göz önüne alındığında hukuksal

işlemlerle ilgili olarak merkez ve taşra teşkilâtında çok sayıda belge ve kayıt kullanıldığı görülmektedir. Bunun ise zaman ve emek kaybına neden olduğu, işlemleri daha da masraflı hale getirdiği ve hata riskini arttırdığı bir gerçektir. E-devlet uygulamalarına geçiş sürecinin hızlandığı günümüzde Millî Eğitim Bakanlığı Hukuk Müşavirliğinin de bu dönüşüm ve gelişim sürecinin ardında kalmaması için kurumsal bir veri ağı kurması bir zarurettir. Yıllık bazda 5.000 ile 6.000 dava dosyasının izlendiği ve hepsinin de kendine has farklılıklarının ve özel takibinin gerektirdiği bir birimde iş yönetimine ilişkin elektronik veri ağının tasarlanmamış olması çok önemli bir risk oluşturmaktadır. Davaların duruşma tarihlerinin takip edilebilmesi ve yargı kurumlarının talep ettiği belge ve bilgilerin eş zamanlı sunulması yüksek öneme sahiptir.

2. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğünün 22.03.2004 tarih ve 5003 sayılı Genelgesi ile ilama bağlı borçların ve yargılama giderlerinin Hukuk Müşavirliğince ödenmesi belirtilmiştir. Hukuk Müşavirliğinin görevleri arasında tazminat ödemelerine ilişkin bir hüküm bulunmamaktadır. İlama bağlı borçların ödenmesi ile ilgili mevzuattaki değişiklik yapılmalıdır.
3. Bakanlık faaliyet ve hizmet anlayışındaki değişim ve gelişimlere paralel olarak dava dosyalarında da bir artış görülmektedir. Bu artışla ilintili olarak Hukuk Müşavirliğinde yeterli insan kaynağı temin edilmemiştir.
4. Bakanlık temel amaçlarıyla ilgili işlem detaylarının belirlenmesine yönelik yer verilen idari düzenlemelerin yapılmasında *adalet, eşitlik ve hukuksal uygunluğun* sağlanmasına azami dikkat ve özen gösterilmelidir.
5. Mevzuat çalışmalarının mutlaka komisyon marifetiyle yürütülmesi; söz konusu komisyonun çalışmalarında yüksek yargı organlarının görüş ve kararlarının gözden geçirilmesi; idare adına irade ortaya koyan yöneticilerin mevzuatı yorumlama ve uygulamalarında hukuksal yerindelğe dikkat etmeleri gerekmektedir.
6. Hukuk Müşavirleri ile Millî Eğitim Bakanlığı icra birimleri arasındaki iletişim sıkıntılarının ortadan kaldırılması yönünde çalışmalar başlatılmalıdır.
7. Hukuk Müşavirlerinin, Bakanlık davalarındaki savunma görevleriyle ilgili yetki ve sorumluluk düzey ve tanımlamaları yeniden gözden geçirilmelidir.

## **D. ÖĞRETMENE HİZMET VE SOSYAL İŞLER SÜRECİ**

Milli Eğitim Bakanlığı faaliyet alanı içerisindeki süreçlerden Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Süreci, sistem denetimi yöntem ve tekniklerine uygun olarak denetlenmiştir. Yapılan ön çalışma çerçevesinde: Lojman İşlemleri Süreci ile Öğretmenevleri ve Sosyal Tesisler Yönetimi Süreçleri şeklinde iki alt süreç belirlenmiştir.

Öğretmenevleri ve sosyal tesislerin yönetimi süreciyle alakalı risklerin tespit edilmesi amacıyla ülke genelinde 7 coğrafi bölgede yer alan 21 ilden 3'er öğretmenevi olmak üzere toplam 63 öğretmenevinden e-posta yoluyla elde edilen bilgilerle, ilgili Başkanlıkta görev yapan personel ve teftiş/değerlendirme şubesinde bulunan Bakanlık ve İlköğretim Müfettişleri raporları ile mevzuat birlikte değerlendirilerek denetime esas teşkil eden riskler belirlenmiştir.

Söz konusu risk tanımları çerçevesinde; gözlem, mülakat, belge incelemesi, yazılım ortamlarının izlenmesi, istatistiki verilerin yorumu vb. şekillerde denetim testleri uygulanmıştır. Ayrıca, süreçle ilgili olarak literatür taraması yapılmış, mevcut akademik tezler incelenmiş ve bu çalışmalarda dile getirilen sorunlarla çözüm önerileri raporlama sürecinde dikkate alınmıştır. Öte yandan, süreçle ilgili olarak, Tüm Eğitimciler ve Eğitim Müfettişleri Sendikası, Öğretmenler Eğitim Öğretim ve Bilim Çalışanları Sendikası, Eğitim ve Bilim İşgörenleri Sendikası, Bağımsız Eğitimciler Sendikası, Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası, Eğitimciler Birliği Sendikası, Türk Eğitim-Sen gibi sendikalara mevcut sorun ve öneriler hakkında görüşleri sorulmuş, cevapları değerlendirmeye alınmıştır.

Öğretmenevleri ve Sosyal Tesislerin sunduğu hizmetler ve yönetimleri için, iyi uygulama örneklerini araştırma düşüncesiyle, Emniyet Genel Müdürlüğü Sosyal İşler Daire Başkanı ile görüşülerek Polisevlerinin yapısı ve işleyişi hakkında bilgiler edinilmiştir. Edinilen bilgiler kapsamında özetle, polisevlerinde herhangi bir *üye aidat* uygulamasının olmadığı, polisevi müdürlerinin merkezden atandığı, bazı ihtiyaçlar için yardımlaşma sandığından faydalandığı görülmüştür. Benzer şekilde, hakimevlerinin yapılarının incelenmesi ve bilgi edinilmesi amacıyla Adalet Bakanlığı İdari ve Mali İşler Daire Başkanı ile görüşülmüş ve hakimevlerinin işleyişi hakkında bilgiler alınmıştır. Bu incelemede özetle, hakimevlerine Bakanlığın doğrudan herhangi bir katkısının bulunmadığı, üye aidatı gibi bir uygulamanın olmadığı, hakimevlerinin, yönetici ve personel atamaları dahil tüm iş ve işlemlerinin Adalet Teşkilatını Güçlendirme Vakfı (ATVG) tarafından yapıldığı, çalışanların tamamının özel sektörden sözleşme yoluyla istihdam edildiği, bakım onarım gibi harcamaların yine bahse konu vakıftan karşılandığı görülmüştür.

Süreçle ilgili olarak, özel sektör kesiminden Türkiye ve dünyada otel zinciri bulunan Rixos otellerinin yapıları, yönetimleri ve işleyişleri incelenmiş, Ankara'da bulunan otelinin Genel Müdürü ile görüşülmüştür. Burada da, oteller zincirinin işleyişi hakkında bilgiler alınmış, fiziki ortamları ve hizmet sunumları değerlendirilmiştir. Ayrıca, otellerin muhasebe, insan kaynakları, otel doluluk oranı gibi verilerin tek merkezden görülebilecek şekilde elektronik ortamda takip altında tutulduğu görülmüştür.

Denetim grubu olarak, öğretmenevleri ve sosyal tesislerin işleyişleri, sorunları, sıkıntıları ve Daire Başkanlığı ile iletişimlerini yerinde görmek amacıyla Ankara, Erzurum, İstanbul (Bahçelievler, Zeytinburnu,

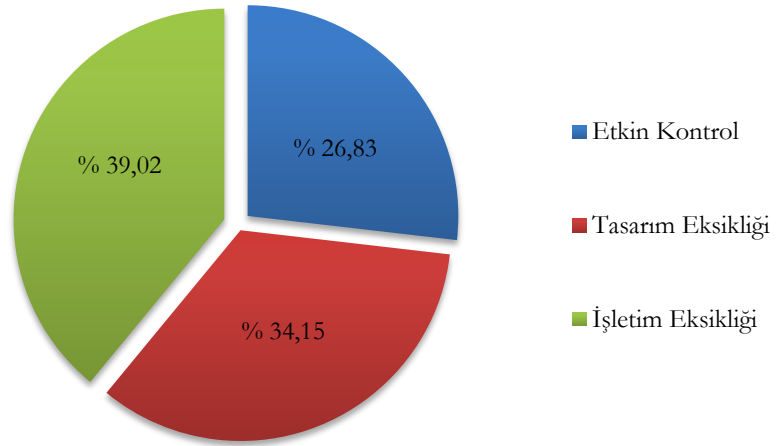
Zübeyde Hanım, Cankurtaran, Beyoğlu Öğretmenevi ve ASO) Çanakkale illerinde ve Gökçeada Eğitim Merkezi ve Sosyal Tesisinde inceleme ve görüşmelerde bulunulmuş, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri hakkında mülakatlar yapılmıştır. Lojman İşlemleri alt süreci ile ilgili de, 2007, 2008 ve 2009 yılları konut tahsisleri, Merkez Konut Tahsis Komisyonu kararları ile diğer işlemler risk tanımları doğrultusunda incelenmiş, konularla ilgili görüşmeler yapılmış ve gerekli belgeler toplanmıştır.

#### Denetlenenin Genel Durumu

Denetlenen Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Süreciyle ilgili 41 risk tanımı yapılmış ve bu risklere yönelik toplam 41 kontrol faaliyeti belirlenmiştir. Bu kontrollerden 11'inin etkin bir şekilde işlediği tespit edilmiştir. Tespit edilen 30 eksikliğin 14'ünün tasarım, 16'sının işletim eksikliğinden kaynaklandığı görülmüştür.

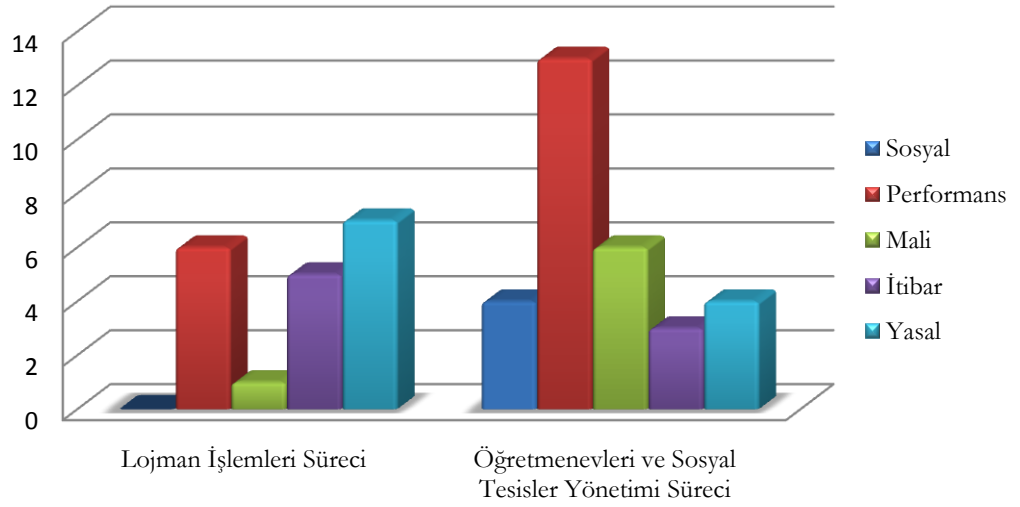
Süreç	Toplam Kontrol	Etkin Kontrol	Tasarım Eksikliği	İşletim Eksikliği
Lojman İşlemleri Süreci	16	5	4	7
Öğretmenevleri ve Sosyal Tesisler Yönetimi Süreci	25	6	10	9
<b>Toplam</b>	<b>41</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>16</b>

İç denetim faaliyeti sonucunda; Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Sürecindeki kontrol faaliyetlerinin %73,17'sinin etkin olmayan kontrollerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Tüm kontrol faaliyetlerinin %39,02'sinde işletim eksikliğinin bulunması, sürecin etkin yönetilmediği sonucuna ulaştırmaktadır.



Süreçlerde tespit edilen 30 adet kontrol eksikliği, riskin etkisi açısından değerlendirilmiş ve aşağıda tablolaştırılmıştır.

Süreç	Sosyal	Performans	Mali	İtibar	Yasal
Lojman İşlemleri Süreci	0	6	1	5	7
Öğretmenevleri ve Sosyal Tesisler Yönetimi Süreci	4	13	6	3	4
<b>Toplam</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>11</b>



### Önemli Denetim Bulguları

#### Lojman İşlemleri Süreci

Kamu Konutları Kanununda, kamu konutları; özel tahsisli konutlar, görev tahsisli konutlar, sıra tahsisli konutlar ve hizmet tahsisli konutlar olmak üzere 4 türe ayrılmıştır.

- **Özel Tahsisli Konutlar:** Yönetmelikte belirlenecek temsil özelliği olan makam ve rütbe sahiplerine tahsis edilen özel nitelikli konutlardır. Özel tahsisli konutlarda oturması öngörülen temsil özelliği olan makam ve rütbe sahipleri, Yönetmeliğin ekinde yer alan 1 sayılı Cetvelde gösterilmiştir.
- **Görev Tahsisli Konutlar:** Belirlenecek makam ve rütbe sahiplerine, görevlerinin önemi ve özelliği, yetki ve sorumlulukları gereğince tahsis edilen konutlardır.
- **Sıra Tahsisli Konutlar:** Yönetmeliğe ekli cetvelde gösterilen puan durumu dikkate alınarak tahsis edilen konutlardır. Sıra tahsisli konutlar, Yönetmeliğe ekli puanlama cetveli esas alınarak konut dağıtım komisyonunca hak sahiplerine tahsis edilir.
- **Hizmet Tahsisli Konutlar:** Hudut karakolu, istasyon, haberleşme, gözlem, araştırma, inşaat mahalli gibi meskûn yerlerden uzak, sosyal ve ekonomik zorlukları olan, ulaşım ve iskân imkânları kısıtlı yerlerde, normal çalışma saatleriyle sınırlandırılması kabil olmadan görev başında bulundurulması gerekli olan personel ve ilgili kanunlarca kendilerine zata mahsus taşıt tahsis edilen makam ve rütbe sahiplerinin makam şoförü ve koruma görevlileri ile kamu konutlarında görevli kapıcı, kaloriferci gibi personel için inşa ve tefrik edilerek tahsis edilen bina, baraka, prefabrik yapı, şantiye eklentisi, tadil edilmiş veya edilmemiş karavan, kulübe ve benzeri konutlar, hizmet tahsisli konutlardır.

30.06.2008 tarihi itibarıyla 229.072 adet kamu konutu bulunmakta olup, bunlardan 44.096 adet lojman Bakanlığımız kullanımında bulunmaktadır. Bakanlığımız Emniyet Genel Müdürlüğünden sonra en çok lojmana sahip kamu kurumudur.

*30.06.2008 Tarihi İtibarıyla Türkiye Genelinde Lojman Sayıları*

Kamu Konutlarının Ait Olduğu İdare	Toplam
Genel Bütçeli İdareler	207.564
Özel Bütçeli İdareler	13.963
Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar	245
Yüksek Öğretim Kurumları	7.300
<b>Konsolide Bütçe Toplamı</b>	<b>229.072</b>

Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatının kullanımına 459 adet kamu konutu tahsis edilmiş olup bu konutların 14.10.2009 tarihi itibarıyla 'durumu' ve semtlere göre dağılımı aşağıdaki tabloda görülebilmektedir.

Semtlar	Özel Tahsis	Görev Tahsis	Onay	Hizmet Tahsis	Sıra Tahsis	Tahliye etmesi gereken	Boş	Toplam
N. Kemal Mah.	-	31	2	-	-	4	3	40
Dikmen	-	18	2	-	2	1	1	24
Keçiören Subayevleri	-	9	-	1*	-	-	-	10
Or-an	1	5	-	-	-	2	-	8
Sincan	-	-	-	-	7	-	-	7
Eryaman	-	45	4	2	112	79	8	250
Keçiören	-	3	4	1	67	42	3	120
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>1</b>	<b>111</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>188</b>	<b>128</b>	<b>15</b>	<b>459</b>

\* Kapıcı

Risklerin etkisini azaltmaya yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

1. Talep sahibi personelin sağlıklı bilgi edinmesinin sağlanması ve muhtemel usulsüzlüklerin önüne geçilebilmesi amacıyla yıl içerisinde boşalacak konutların adres ve boşaltılma tarihleri ile konut tahsis komisyonu kararları internet ortamında yayımlanmalıdır.
2. Konut başvurularından lojmanın tahsis edilmesi sürecinin bilgisayar ortamından takip edilebilecek yazılım sistemi tasarlanmalıdır.
3. Bakanlığımız merkez teşkilatına tahsis edilen konutların, bakım ve onarım ihtiyaçlarının tespit edilmesine yönelik çalışma yapılarak, ihtiyaçlar arasında belirli kriterlere dayalı önceliklendirme yapılmalı ve bir plan dâhilinde bütçe imkânları zorlanarak bakım onarım ihtiyaçları karşılanmalıdır.
4. Lojmana girişlerde düzenlenen Kamu Konutları Giriş Tutanağı ile çıkışlarda düzenlenen Kamu Konutları Geri Alma Tutanağıyla

teslim edilen demirbaş eşya, mefruşat ve konutun mimari durumu hakkındaki bilgiler ile fark ve noksanlıklar ayrıntılı olarak yazılmalı ve farklılıklar değerlendirilerek zarar doğması durumunda tahsili yoluna gidilmelidir.

5. Görev-sıra tahsis oranı çok eski tarihlerde belirlendiği için merkez teşkilatı görev ve sıra tahsis kapsamında bulunan personel sayıları ile lojman talepleri dikkate alınarak bu oran yeniden belirlenmelidir. Konutların özel, görev, hizmet ve sıra tahsis olarak net ayrımı yapılmalı ve tahsisler de bu ayrıma uygun gerçekleştirilmelidir.
6. Bakanlık Merkez Teşkilatının kullanımına tahsis edilen lojmanlardan 18.06.2009 tarihi itibarıyla 126 personelin konut kullanım süreleri dolmasına ve Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığınca konut tahliyelerine ilişkin kendilerine gerekli tahliye bildirimleri yapılmış olmasına rağmen konutlarını tahliye etmemişlerdir. Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığınca da Kamu Konutları Kanunu 8. ve Kamu Konutları Yönetmeliği 34. maddenin zorla boşalttırma hükümleri, yazışmaların yapılması dışında uygulanmamıştır. Tahliye işlemleri bir an önce başlatılmalıdır.
7. Sıra tahsisli olarak lojmana giren ve görev değişikliği nedeniyle görev tahsisli olarak müracaat edenlerin başvuruları Merkez Konut Tahsis Komisyonu tarafından reddedilmiş; daha sonra yine Merkez Konut Tahsis Komisyonunun başka bir kararı ile bazı kişilerin 'sıra tahsisli' olarak oturdukları lojmanları 'görev tahsisli' lojman kategorisine alınmasına karar verilmiş ve ortak bir uygulamaya gidilmemiştir.
8. Yer değişikliği işlemleri 27.06.2008 tarih ve 292 sayılı Komisyon kararı doğrultusunda tüm talep sahipleri için, yılbaşında müracaatta bulunan ve lojman bekleyen personelin yasal hakları da kısıtlanmadan, karar ekinde hazırlanan puanlama tablosunda yapılacak değerlendirme sonucu oluşacak sıralamaya göre yapılmalıdır.
9. Kamu Konutları Yönetmeliğinin eki (2) sayılı cetvelinin II'nci Grubundaki sıralama ile Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Personeline Tahsis Edilen Kamu Konutlarına İlişkin Uygulama Yönergesinin 5. maddesindeki görev tahsis unvan sıralaması arasında uyumsuzluk mevcuttur. Yönerge hükümleri Yönetmelik hükümlerine aykırı olarak düzenlenmiştir. Yine aynı uyumsuzluk Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı Personeline Tahsis Edilen Kamu Konutlarına İlişkin Uygulama Yönergesinin 5'inci maddesinde de söz konusudur.

### Öğretmenevleri ve Sosyal Tesisler Yönetimi Süreci

Öğretmenevleri; ilk olarak Bakanlığımız Personel Plan ve Yönetim Daire Başkanlığı'nın 06.11.1981 tarihli ve 460-77-81 sayılı Baş Emir'le Öğretmenevleri ve Lokalleri Yönergesinin yürürlüğe konulması ile hizmete başlamışlardır.

Öğretmenevlerinin kurulmasının temel amaçları, Öğretmenevleri ve Akşam Sanat Okulları, Öğretmen Lokalleri ve Sosyal Tesisler Yönetmeliğinde; Öğretmenlerin meslekî ve kültürel gelişmelerine, hizmet içinde ortaya çıkacak eğitim ihtiyaçlarının giderilmesine, davranış ve işbirliği içerisinde olmalarına, birbirleri ile tanışmalarına, kaynaşmalarına ve dayanışmalarına, sosyal ve moral ihtiyaçlarının karşılanmasına, aileleri ve çevreleri ile sürekli ve olumlu ilişkiler içinde bulunmalarına, öğretmenler günü kutlamalarına, ölüm ve hastalık hallerinde dayanışma içinde olunmasına imkân sağlamak şeklinde belirtilmektedir.

Başkanlığa bağlı olarak, ülke çapında 495 Öğretmenevi ve Akşam Sanat Okulu Müdürlüğü, 181 Öğretmenevi Müdürlüğü, 142 Öğretmen Lokal Müdürlüğü, 4 tane de Sosyal Tesis (Dinlenme Kampı) Müdürlüğü (Mersin/Silifke Kapızlı 23 Nisan Spor ve İzcilik, Çanakkale/Gökçeada Eğitim Merkezi ve Sosyal Tesisi, İzmir/Yeni Foça Eğitim Merkezi ve Sosyal Tesisi, Kırklareli/İğneada Eğitim Merkezi ve Sosyal Tesisi) mevcuttur. Öğretmenevleri ve sosyal tesislerdeki toplam yatak sayısı 30.869'dur.

Yukarıda sayıları belirtilen kurumlarda 2009 yılı itibariyle çalışan personel sayısı ise 660 Stajyer-Kursiyer, 3.005 Sözleşmeli Personel, 863 Devlet Memurları Kanununa tabi personel, 676 Görevli Müdür, 626 Görevli Müdür Yardımcısı, olmak üzere toplam 5.830'dur. Ülke genelindeki öğretmenevi binalarının 279'u Bakanlığımıza, 174'ü İl Özel İdarelerine ait olup, 310'u ise kiralıktır. Öte yandan bugün, halihazırda inşaatı devam eden öğretmenevi sayısı 8'dir. Bunlar; Diyarbakır, Balıkesir, Zonguldak, Adana, Batman/Gercüş, Siirt/Kurtalan, Bitlis/Hizan, Erzincan/Üzümlü öğretmenevleridir.

Öğretmenevi ve ASO'larda; 676 Müdürlük kadrosunun 600'ünün; 626 Müdür Yardımcısı kadrosunun ise 324'ünün görevlendirme olduğu belirlenmiştir.

Risklerin etkisini azaltmaya yönelik aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

1. Öğretmenevleri ve sosyal tesislerin kurumsal performanslarının değerlendirilebilmesi için objektif kriterler belirlenmeli, performans değerlendirmesi için altyapı çalışmaları başlatılmalıdır.
2. Öğretmenevlerinin norm kadro sayıları belirlenirken sadece yatak sayıları değil, sosyal ve eğitim faaliyetlerinin düzenlendiği hizmet üniteleri ve bir bütün olarak öğretmenevlerinin hacmi de dikkate alınarak yeniden değerlendirilmelidir.
3. Geçici görevlendirmeler, zorunluluk hallerinde uygulanmalı, böyle durumlarda da usul ve kriterlere bağlanmalı, bu usul ve kriterlere uyulmalıdır.
4. Öğretmenevlerinin brüt gelirlerinden gönderilen ve Maliye Bakanlığının tebliğine dayandırılan %5'lik oranın; brüt gelir yerine, net kâra uygulanması için ve öğretmenevlerinin mali büyüklüklerine göre bu oranın farklılaştırılabilmesi için Maliye

Bakanlığı ile ortak çalışma yapılmalıdır. Havuzda toplanan paraların dağıtımı için ise objektif kriterler geliştirilmeli ve bu doğrultuda dağıtım sağlanmalıdır.

5. Bütün öğretmenleri ve sosyal tesislerin muhasebe işlemlerini merkezden denetlenmesi ve görüntülenmesini sağlayan; öğretmenleri üyelik durumlarının bir bütünlük içerisinde takibine izin veren; istatistikî verilerin sağlıklı ve güncel olarak toplanmasına imkan sağlayan ve kurumlarda etkin bir yönetim için otel yönetim otomasyon programlarının kullanılmasına imkan veren yazılım ve modül gibi sistemlerin kurulabilmesi için Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü ile yapılan yazışmalar takip edilmeli ve kısa sürede sonuçlandırılmalıdır. Talep edilen sistemin özellikleri ihtiyaca göre ayrıntılı bir şekilde belirlenmelidir.
6. Öğretmenleri üyelik aidatının belirlenmesi ve yıllık artış oranının tespit edilmesi için objektif kriterler belirlenmelidir. Yıllık artış oranları belirlenirken üyelerin ekonomik ve sosyal durumları ile ülkenin ekonomik ve sosyal koşulları birlikte değerlendirilmelidir.
7. Öğretmenleri ve sosyal tesisler yönetmeliğinin güncelliğinin sağlanması için VUK ve Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğinde yer alan amortismanla ilgili hükümlerle ve Mevzuat Hazırlama Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmelikte yer alan hükümler dikkate alınarak, ilgili kurumlardan görüş almak suretiyle yeniden gözden geçirilmelidir.
8. Yönetim ve denetim kurulları üyelerinin çalışmalarının verimini artırmak ve kişilerin motive olmalarını sağlamaya dönük olarak katıldıkları toplantılar için belirli bir maddî desteğin (huzur hakkı gibi) sağlanması konusunda çalışma yapılmalıdır. Denetim kurullarının raporlama ve denetim standartları belirlenmelidir.
9. Kamplar ve sosyal tesislerden faydalanacak personelin belirlenmesine ilişkin objektif kriterler geliştirilmeli ve öncelik sıralaması bu kriterler doğrultusunda, puanlama usulü ile yapılmalıdır.

**E. GENEL ORTAÖĞRETİM OKULLARI YÖNETİMİ  
SÜRECİ**

Denetim çalışmasının amacı, Genel Ortaöğretim Okulları yönetim sürecinin verimliliğini ve etkililiğini olumsuz etkileyebilecek riskleri belirlemek ve bunların bertaraf edilmesine katkıda bulunmak; mevcut işleyişin ve verilen hizmetin kalitesinin daha üst düzeylere çıkarılmasına yardımcı olmak; iç kontrol felsefesine uygun bir yapının birimlerde tesis edilmesine ve kaynakların ihtiyaçlarla orantılı, adil ve dengeli dağılımının sağlanmasına katkı vermektir.

Denetim testlerinin amacı önceden belirlenmiş olan risklerle ilgili olarak, varsa tasarım ya da işletim eksikliklerini ortaya çıkarmak veya herhangi bir eksiklik olmasa da hizmet kalitesine olumlu katkısı olacağı düşünülen iyileştirme önerileri sunmak olarak belirlenmiştir.

Denetim çalışmasına esas süreçler Genel Ortaöğretim Okulları yönetim süreci temel faaliyetleri çerçevesinde: 'Kaynakların Kullanımı', 'Teşkilatlanma, Koordinasyon ve Kontrol Kapsamındaki Faaliyetler' ile 'Eğitim-Öğretimle İlgili Düzenleme Ve Geliştirme Çalışmaları' şeklinde belirlenmiş ve üç ayrı denetim elemanı tarafından bu hususlarda ayrıntılı denetim testleri uygulanmıştır.

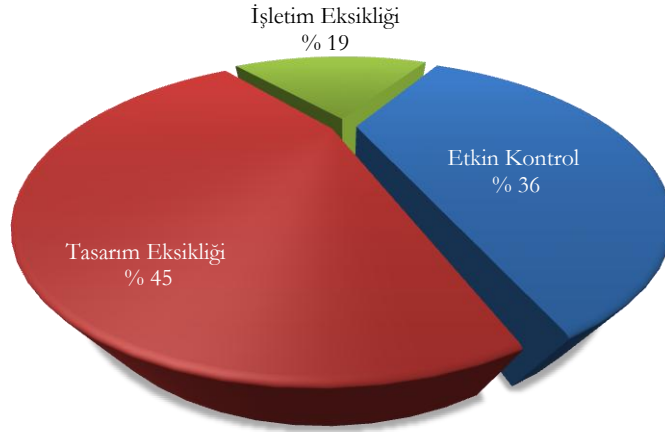
Risk tanımları çerçevesinde; gözlem, mülakat, belge incelemesi, yazılım ortamlarının izlenmesi, istatistikî verilerin analizi şeklindeki yaklaşım ve denetim metotları kullanılmıştır. Bu çerçevede; Ortaöğretim Genel Müdürlüğünden çalışmalarla ilgili her türlü bilgi, belge desteği alınmış, denetim konularıyla ilgili görüş alışverişinde bulunulmuştur. Ortaöğretim Genel Müdürlüğünün dışında, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığında, Yayınlar Dairesi Başkanlığında, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığında görüşmeler yapılmış, bilgi ve doküman incelenmiştir. Ayrıca; Kayseri, Eskişehir, Ankara ve Antalya Millî Eğitim Müdürlüklerinde her düzeyden yönetici ve öğretmenlerle görüşmeler yapılmış, öğretim programı ve kitap yazım komisyonları ile toplantılar düzenlenmiş, önceden belirlenmiş olan okullarda okul yöneticileri ve öğretmenlerle denetim konuları çerçevesinde görüşmeler yapılmıştır.

Raporun "Risk Kontrol Matrisleri" bölümünde tüm süreçteki kontrol amaçları ve kontrol faaliyetleri listelenmiş, ilgili amaç ve faaliyetler Genel Ortaöğretim Okulları Yönetim Sürecinde karşı karşıya kalabileceği risklerle ilişkilendirilmiştir. Risk kontrol matrisleri, kontrol faaliyetlerinde tespit edilen eksikleri ve varsa eksikliklerin giderilmesine yönelik önerileri de içermektedir. Yapılan çalışmalar denetim gözetim sorumlusuyla paylaşılmıştır.

#### *Denetlenenin Genel Durumu*

Denetlenen Genel Ortaöğretim Okulları Yönetim Süreciyle ilgili 42 risk tanımı yapılmış ve bu risklere yönelik toplam 42 kontrol faaliyeti belirlenmiştir. Bu kontrollerden 14'ünün etkin bir şekilde işlediği tespit edilmiştir. Tespit edilen 30 eksiklikten 22'sinin tasarım, 8'inin işletim eksikliğinden kaynaklandığı görülmüştür.

Süreç	Kontrol Faaliyeti	Etkin Kontrol	Tasarım Eksikliği Olan Kontrol	İşletim Eksikliği Olan Kontrol
Kaynak Kullanımı	14	2	6	5
Teşkilatlanma, Koordinasyon ve Kontrol	14	4	9	1
Eğitim-öğretim (Düzenleme ve Geliştirme)	15	9	4	2
<b>TOPLAM</b>	<b>43</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>8</b>



Süreçlerde tespit edilen 29 adet kontrol eksikliği, riskin etkisi açısından değerlendirilmiş ve aşağıda tablolaştırılmıştır.

Süreç	Sosyal	Performans	Mali	İtibar	Yasal
Kaynak Kullanımı	5	0	11	0	0
Teşkilatlanma, Koordinasyon ve Kontrol	2	10	7	3	0
Eğitim-öğretim (Düzenleme ve Geliştirme)	3	3	2	1	0
<b>TOPLAM</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

Genel Ortaöğretim Okulları Yönetimi Sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi için ilgili sayısal veriler aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

#### Okul Türlerine Göre Toplam Sayı ve Genel Müdürlükler Arasındaki Dağılım

Sıra	Genel Müdürlük/Daire Başkanlığı	Okul Sayısı
1	Çıracılık ve Yaygın Eğitim Genel Müdürlüğü.	1.266
2	Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü	7
3	Din Öğretimi Genel Müdürlüğü	465
4	Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü	831
5	Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü	616
6	Ortaöğretim Genel Müdürlüğü	3.142
7	Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Md.	217
8	Özel Eğitim Rehberlik ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü	40
9	Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı	281
10	Ticaret Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü	664
11	Yurt Dışı Eğitim Öğretim Genel Müdürlüğü	6
12	Yüksek Öğretim Genel Müdürlüğü	11
<b>TOPLAM</b>		<b>7.546</b>

Okul Türlerine Göre Yıllık Başarı Oranları Sınıf Geçme ve ÖSS, ÖSYS Başarı Yüzdeleri (2004 – 2009)

YILLAR	GENEL LİSELER							ANADOLU LİSELERİ							AGSL		
	Sınıf Geçme	ÖSS (160/145* ve üzeri)	ÖSYS				Sınıf Geçme	ÖSS (160/145* ve üzeri)	ÖSYS				Sınıf Geçme	ÖSS (160/145* ve üzeri)	ÖSYS+Yetenek		
			Yeni Mezun	Birikimli					Yeni Mezun	Birikimli							
				Lisans	Ön Lisans	AÖF				Toplam	Lisans	Ön Lisans				AÖF	Toplam
2004	-	75,7	8,7	<b>7,3</b>	3,2	10,9	21,4	-	98,8	47,7	<b>43,5</b>	1,7	4	49,2	-	92,5	70
2005	86,5	72,4	9,8	<b>7,9</b>	4,5	12	24,4	95,8	99,3	63,5	<b>46,1</b>	3,5	6	55,6	92	93,2	68,1
2006	86,8	73	8,2	<b>7,9</b>	6,4	13,6	27,9	97	99,5	51,8	<b>41,6</b>	4,2	6,3	52,1	92	92,8	65,7
2007	81,9	82,8	7,1	<b>7,9</b>	6,5	12,5	26,9	97,2	98,5	46	<b>41,2</b>	2,5	5,1	48,8	94	93,6	-
2008	81,4	76	26	<b>11,8</b>	12,8	21,8	46,4	99,4	99,9	59,2	<b>52</b>	3,7	5,6	61,3	96	97,9	-
2009	85,9	94,5	-	<b>15,1</b>	14,0	19,3	48,44	99,1	99,8	-	<b>55</b>	4,01	8,10	12,6	94	97,6	-

YILLAR	FEN LİSELERİ							SOSYAL BİLİMLER LİSELERİ							SPOR LİSELERİ		
	Sınıf Geçme	ÖSS (160/145* ve üzeri)	ÖSYS				Sınıf Geçme	ÖSS (160/145* ve üzeri)	ÖSYS				Sınıf Geçme	ÖSS (160/145* ve üzeri)	ÖSYS+Yetenek		
			Yeni Mezun	Birikimli					Yeni Mezun	Birikimli							
				Lisans	Ön Lisans	AÖF				Toplam	Lisans	Ön Lisans				AÖF	Toplam
2004	-	99,5	73,9	<b>63,1</b>	0,2	1,6	64,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2005	99,9	99,8	73,6	<b>61,9</b>	0,3	1,3	63,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2006	99,9	99,7	63,2	<b>59</b>	0,3	1,1	60,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007	98,9	99,9	60,8	<b>60</b>	0,3	1,1	61,4	-	-	-	-	-	-	-	64,3	27,5	-
2008	99,9	100	73	<b>67,4</b>	0,4	2	69,8	99,7	100	94,4	<b>92,2</b>	1,1	1,1	94,4	91	**	-
2009	99,9	99,8	-	<b>66,8</b>	0,22	1,33	68,3	99,8	100	-	<b>84,4</b>	--	3,48	87,9	93,7	90,8	-

\* 2008 ÖSS'de baraj puanı olarak 145 puan esas alınmıştır.

\*\* Okulların 4 yıla çıkarılmasından dolayı 2007-2008 öğretim yılında mezun verilmemiştir.

2008 – 2009 Eğitim Öğretim Yılı Okul, Öğrenci, Öğretmen ve Derslik Sayıları

Okul Türü	Okul Sayısı	Öğrenci Sayısı			Öğretmen Sayısı	Derslik Sayısı
		Toplam	Erkek (%50,5)	Kız (%49,5)		
Genel Lise	1971	1.301.827	652.500	649.327	56.671	33.961
Anadolu L.	926*	401.992	205.392	196.600	28.124	17.578
Fen Lisesi	85	21.382	13.861	7.521	1.829	1.220
AGSL	57	8.705	3.293	5.412	1.558	500
Sosyal B. L.	15	2.803	1.486	1.317	221	217
Spor Lisesi	22	2.552	1.865	687	213	167
<b>TOPLAM</b>	<b>3.076</b>	<b>1.739.261**</b>	<b>878.397</b>	<b>860.864</b>	<b>88.616</b>	<b>53.643</b>

(\*) 2008-2009 eğitim-öğretim yılında öğrenci alınan Anadolu Lisesi sayısı 925'dir. Ancak 2009-2010 eğitim-öğretim yılında faaliyete geçmek üzere yeni açılan bir Anadolu Lisesi dahil edildiğinden istatistikî rakam 926 olmuştur.

(\*\*) Öğrenci sayısı; 2007-2008 öğretim yılında 1.588.235 iken, 2008-2009 öğretim yılında 1.739.261'dir. Buna göre öğrenci sayısında 151.026 artış olmuştur. Bu artışın nedeni; ortaöğretim kurumlarının 4 yıla çıkarılmış olması ve 14-17 yaş çağı nüfusunu kapsamaya dolayısıyla.

### Kaynak Kullanımı

Genel olarak kaynakların sağlanması ve kullanımı ile ilgili: Eğitime ayrılan bütçenin yetersizliği, eğitime ayrılan bütçenin çoğunun personel giderleri gibi zorunlu giderlerden oluşması, eğitimde kaliteyi arttırmaya yönelik yeterli kaynak ayrılamaması, uzmanlaşmanın verimliliği artırıcı niteliğinden yeterli düzeyde istifade edilememesi, kaynakların etkin ve verimli kullanılıp kullanılmadığına yönelik etkin işleyen bir performans denetim sisteminin uygulamaya geçirilememesi, eğitime ayrılan ödeneklerin serbest bırakılması ve satın alma işlemlerinin zaman alması nedeni ile işlerin uygun olmayan zamanlarda yapılması, ödenekler üzerinde harcama yetkilileri olarak okul müdürlerinin yetkilerinde birtakım kısıtlılıkların olması ve okul bütçesini tüm paydaşların katılımını içeren bir süreçte hazırlanmaması, eğitime bireysel desteğin sağlanmasına ilişkin düzenlemelerde birtakım eksikliklerin bulunması vb. sorunların ön plana çıktığı anlaşılmıştır.

Hiç kuşkusuz eğitim hizmetinde birinci derecede belirleyici faktör "öğretmen"dir. Bu bakımdan, öğretmenlerin eğitim öğretim hedeflerine ulaşmada nitelik olarak yeterliliği ve bu niteliğini zaman içinde geliştirerek sürdürmesi son derece önemlidir. Öğretmenlerle ilgili sorunlar genel olarak nitelik ve nicelik sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin bölgeler, iller ve okullar arasında dengesiz dağılımı söz konusudur. Bazı okullarda yeterli sayıda öğretmen bulunmazken başka bazı okullarda ihtiyacın ötesinde öğretmen çalışıyor olması doğrudan bir kaynak israfı anlamı taşımaktadır. Bu sorunun çözümü için norm kadro uygulamalarının hayata geçirilmesi ve sistemin işleyişini bozan unsurların ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Mevcut uygulamada diğer cari harcamaların finansmanı ayrıntılı harcama kalemlerine dağıtılmış şekilde ilke olarak Merkezi Yönetim Bütçesinden karşılanır. Ancak bu bütçeden sağlanan finansman, ihtiyacı karşılayamaması durumunda okul yöneticileri ilave finansman arayışı içine girmektedirler. Burada okul-aile birliğinin okul yönetimiyle birlikte bu tür gelir getirici faaliyetlerin içerisine girmesi olumlu olmakla birlikte,

dernekler yasasından kaynaklanan bazı sorunlarla karşılaşması söz konusudur. Bu bakımdan okul-aile birliklerinin söz konusu faaliyetleri yasal açıdan da sorunsuz sürdürebilecekleri düzenlemelerin yapılması zorunlu görülmektedir.

Yeni okul yapımı veya mevcut okullara çeşitli biçimlerde ilaveler yapılması biçimindeki yatırım kararlarının alınmasında her zaman yeterli isabetli kararların alınmadığı gözlenebilmektedir. Bu durum, kimi bölgelerde kapasite altında kullanılan okulların ortaya çıkmasına yol açarken diğer bazı bölgelerde yığılma ve talebin karşılanamaması sonucunun doğmasına katkıda bulunmaktadır. Söz konusu sonuç kaynak kullanımını bakımından açık bir etkinsizlik örneği olup, bu alanda yapılacak bir iyileştirme öncelikle fiziksel kaynakların kullanımında önemli tasarruf sağlayacaktır. Bakanlık son zamanlarda yürürlüğe koyduğu e-yatırım uygulamasıyla bu alanda daha rasyonel karar almaya yardımcı olacak bazı kriterleri dikkate almaya başlamıştır. Ancak uygulamada bu kriterlerin dikkate alınması istenen sonuçların elde edilmesi açısından çok önemlidir. Burada kullanılan kriterlerin zaman içinde bölgesel farklılıkları daha iyi yansıtacak ve yatırımların fayda-maliyet yaklaşımı çerçevesinde etkinliğini arttırmaya yönelik olarak zenginleştirilmesi yoluna gidilebilir. Yatırım projelerinin buldukları bölgeler açısından elverişli olması dikkate alınmalıdır. Türkiye’de kentleşme ve sosyal değişme oldukça hızlı olduğundan yeni okul açma kararları verilirken zaman boyutunu önemseyen dinamik analizler yatırım kararlarında dikkate alınmalıdır. Gerek projelerin uygulanmasındaki gecikmeler, gerekse öncelik verilen okulların ve bölgelerin seçiminde belirli kriterlere uyulmaması kaynakların etkin kullanımına engel oluşturduğu dikkate alınmalıdır.

Merkezi Yönetim Bütçesinden sağlanacak işletme gideri anlamındaki finansman ihtiyacı belirli bir ölçüte bağlanmalıdır. Öğrenci başına hesaplanan diğer cari giderler temel ölçüt olarak kullanılabilir. Bölgesel ve iklim koşullarının yarattığı farklılıkların birim öğrenci maliyeti hesaplamasında ayrıca dikkate alınması önem taşımaktadır. Önceki yıllar harcamalarından oluşan tahmini tekliflerin toplulaştırılması ile oluşan bütçeler yerine dağıtımda dengesizlikleri önlemek, hem de işlemleri basitleştirmek açısından *öğrenci başına ödenek* dağıtılması daha sağlıklı sonuçlar doğuracaktır. Okulun işletme giderlerinin karşılanmasında, Merkezi Yönetim Bütçesinden sağlanan finansman kaynaklarının çok ayrıntılı harcama kalemleri bazında gönderilmiş olması uygulamada bazı verimsizliklere ve israflara yol açabilmektedir. Ödenegi geri göndermemek amacıyla ihtiyaç olmadığı halde harcama yapmak ya da ödenegi yetersiz kalan bir hizmet türü için harcama yapmamak gibi sorunlar sayılabilir. Aynı şekilde *okul düzeyinde de bütçeleme*, satın alma ve harcama konularında yeterli hizmeti sunabilecek bir sistemin oluşturulmasına ihtiyaç vardır. Özellikle eğitim öğretimin maddi ortamlarının hazırlanmasına ilişkin hususlarda hesap verme sorumluluğu daha yüksek yerel yetkililere yetki devredilmelidir.

### Teşkilatlanma, Koordinasyon ve Kontrol

Millî Eğitim Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planında, ortaöğretimde farklı okul türlerinin bulunması farklı idari yapılanmaların oluşturulmasına yol açtığı ve kaynakların etkin olarak kullanılmasını engellediği dile getirilmektedir.

Dokuzuncu Kalkınma Planında, Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında hizmet esasına dayalı bir yapılanmaya gidileceği, kurumsal kapasite güçlendirilerek taşra teşkilatına ve eğitim kurumlarına yetki ve sorumluluk devredileceği, 17. Millî Eğitim Şurasında ise, merkez teşkilatının, süreç odaklı olarak yeniden yapılandırılarak görev alanının, stratejik planlama, yönlendirme ve denetim ile sınırlandırılacağı, okul türlerinin, a) Genel Akademik Liseler b) Mesleki ve Teknik Liseler olmak üzere ikiye ayrılacağı, bu okulların, örgün eğitim ve uzaktan eğitimi kapsayacak şekilde uzmanlardan oluşacak bir kurulca yapılandırılacağı belirtilmektedir.

2006-2011 yıllarını kapsayan Orta Öğretim Projesi, genel ve mesleki-teknik orta öğretim kurumlarının tümünü kapsamakta, söz konusu proje ile genel ve mesleki orta öğretim sisteminin yeniden yapılandırılması amaçlanmaktadır.

Son olarak, 01 Kasım 2009 tarihli ve 27393 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan 2010 Yılı Programının ekinde, MEB merkez teşkilatının politika belirleyen, araştırma ve planlama yapan, rehberlik eden, pilot uygulamalarda öncü olan ve denetleyen bir kurumsal yapıya kavuşturulmasına ve ortaöğretimde okul çeşitliliği yerine program çeşitliliğini esas alan bir sistemin oluşturulmasına imkan verecek şekilde, geniş katılımlı bir süreçte yeni bir kanun tasarısı hazırlanacağı öngörülmektedir.

05.11.2009 tarihli ve 6229 sayılı İç Kontrol Eylem Planında, okul merkezli yönetim modeline vurgu yapılmıştır. “Okul Merkezli Yönetim”i sağlamak üzere okulların yeniden yapılandırılması gerekli görülmektedir.

Diğer kamu kurumlarında olduğu gibi Ortaöğretim Genel Müdürlüğünde de geleneksel örgütlenme modellerinden dikey örgütlenme modeli benimsenmiştir. Kontrole dayanan hiyerarşik örgüt yapısının varlığı ve iletişimin ast üst ilişkisine bağlı olarak cereyan etmesi, etkili işbirliği ve koordinasyonu güçleştirmektedir. İdari işlemler paraf mekanizması ile tekâmül etmekte en son Genel Müdürün onayı ile yürürlüğe girmektedir. Hangi alanlarda hangi yöneticinin yetkili olduğu İmza Yetkileri Yönergesinde sayma yöntemi ile belirlendiğinden yöneticiler arasında yetki devri çok sınırlı olarak yürütülmektedir.

Özetle: Genel ve mesleki ve teknik ortaöğretim kapsamında değişik okul türleri için merkezde farklı idari yapılanmaların olması, ortaöğretim okullarında okul bazlı yönetim anlayışının uygulamaya geçirilememesi, kamu hizmetlerinin sunumunda, idarelerin yürüttükleri hizmetlerin standartlarının henüz oluşturulamamış olması temel sorun alanları olarak karşımızda durmaktadır.

## Eğitim Öğretim

Ortaöğretim Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan programların yıllar itibariyle sayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Yıllar İtibariyle Hazırlanan Program Sayıları	2005	2006	2007	2008	2009	2009*	TTKB
	15	47	2	5	19	11	18

\**Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığınca hazırlanan dersler*

Ortaöğretim Genel Müdürlüğü tarafından halen 5 ayrı ilde 25 derse ait öğretim programı hazırlama çalışmaları devam etmektedir. Bu komisyonlarda 34 Akademisyen ve 201 komisyon üyesi ile 7 Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığında görevli Program Geliştirme Uzmanı görev yapmaktadır.

Süreç Ortaöğretim Genel Müdürlüğü ile Talim ve Terbiye Kurulu sorumluluğunda yürütülmektedir. Öğretim programı hazırlama sürecinde, Çeşitli illerde program hazırlama komisyonları oluşturulmakta, bu komisyonların hazırlamış oldukları çalışmalar üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları ile paylaşılmaktadır. Nihai hali verilen öğretim programları Talim ve Terbiye Kurulu'nun onayı ile uygulamaya girmektedir.

Ortaöğretim Genel Müdürlüğü Koordinesinde hazırlanan kitaplar, farklı illerde kurulan kitap yazım komisyonları tarafından hazırlanmakta, Talim Terbiye Kurulu bünyesinde oluşturulan İnceleme birimlerindeki komisyonlar tarafından önceden belirlenmiş inceleme kriterlerine göre oluşturulan puantaja göre incelenmekte ve değerlendirilmektedir.

Değerlendirmeler sonucunda uygun bulunan kitaplar kurul kararıyla okullarda ders kitabı olarak okutulabilmektedir. Okullarda okutulması kararlaştırılan kitaplar, Yayınlar Dairesi Başkanlığınca, Bakanlığın basım evlerinde çoğaltılmakta veya ihale ile basımı yaptırılmaktadır. Basım işlemi tamamlanan kitaplar yine Yayınlar Dairesi Başkanlığı tarafından yapılan dağıtım ihaleleriyle okullara-öğrencilere kadar ulaştırılmaktadır.

#### *Mevcut Kitap Çeşitleri*

Yıllar	Bakanlık	Özel Sektör	Ortak	Toplamı
2006-2007	289	25	66	380
2007-2008	270	20	63	353
2008-2009	245	9	50	304
2009-2010	202	6	36	244

#### *Ortaöğretim Okullarına Gönderilen Kitaplar (Baskıya Göre)*

Yıllar	Bakanlık	Özel Sektör	Toplam	Genel Toplam
2006-2007	27.034.780	10.380.213	37.414.989	142.307.609
2007-2008	23.041.466	11.660.901	35.062.367	157.132.380
2008-2009	31.072.904	8.269.002	39.341.906	167.575.754
2009-2010	42.247.064	13.823.793	56.070.857	-

Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne Bağlı Okulların Bölgelere ve Türlerine Göre ÖSS'yi Kazanma ve Yüksek Öğrenime Yerleşme Oranları

Okullar/bölgeler	ÖSS'ye Yerleşenlerin Toplam ÖSS'ye Girenlere Oranı (%)							ÖSS'yi Kazananların Toplam ÖSS'ye Girenlere Oranı (%)								
	Akdeniz	Doğu Anadolu Bölgesi	Ege Bölgesi	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	İç Anadolu Bölgesi	Karadeniz Bölgesi	Marmara Bölgesi	Okul Türüne Göre Yerleşme Başarı sı	Akdeniz	Doğu Anadolu Bölgesi	Ege Bölgesi	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	İç Anadolu Bölgesi	Karadeniz Bölgesi	Marmara Bölgesi	Okul Türüne Göre Kazanma Başarı sı
An. Güz. Sa. ve Spor L	1,3	4,3	1,9	1,1	3,3	3,6	7	3	97	95	99	95	98	98	97	98
Anadolu Liseleri	52	35	66	33	58	51	71	59	99	99	99	99	99	99	99	99
Anadolu Öğr. Liseleri	77	60	85	60	76	76	85	77	100	100	100	100	100	100	100	100
Fen Liseleri	83	55	84	52	66	70	83	73	100	100	100	100	100	100	100	100
Genel Liseler	27	13	37	14	27	28	36	26	79	61	85	63	79	80	82	75
Sosyal Bilimler Lisesi	-	-	-	-	-	-	94	94	-	-	-	-	-	-	100	100

Okul Türlerine göre başarı/yerleşme: 1. Akdeniz Bölgesi, 2. Ege Bölgesi, 3. Marmara Bölgesi, 4. Karadeniz Bölgesi, 5. Orta Anadolu Bölgesi, 6. Doğu Anadolu Bölgesi, 7. Güneydoğu Anadolu Bölgesi.

Ortaöğretim Genel Müdürlüğü koordinesinde halen 30 dersin öğretim programlarına, 8 ayrı il Millî eğitim müdürlüğü bünyesinde oluşturulan komisyonlar tarafından devam edilmektedir. Bu komisyonlarda 20 akademisyen, 310 komisyon üyesi görev yapmaktadır.

Kitapların yazımı ve ücretsiz dağıtımı Bakanlığımız adına muhtemel sosyal, itibar ve mali riskleri de beraberinde getirmektedir. Kitapların mümkün olan en iyi şekilde hazırlanması ve öğrencinin hizmetine sunulması gerekmektedir. Hazırlanan kitapların amaç ve hedeflere uygun olması, kamu kaynaklarının israf edilmemesi, kamu adına sunulan hizmetin, Bakanlığın itibarına yakışır bir şekilde sunulması, öğretmen ve öğrencilerimize maksimum düzeyde katkı sağlaması için mevcut süreç akışını en iyi şekilde tasarlamak, sürekli iyileştirmek ve geliştirmek zorunluluğu bulunmaktadır.

Denetim çalışması kapsamında Ankara, Eskişehir ve Antalya İllerinde, kitap yazım komisyonlarında görev verilen öğretmenlerle çalışma toplantıları yapılmış, çalışma ortamları görülmüş ve kitap yazım sürecinin etkinliğine yönelik risklerin neler olabileceği sorgulanmıştır.

*Öğretim Materyallerini Geliştirme İnceleme Merkezi Müdürlüğünde (inceleme birimi) yapılan inceleme ve görüşmeler sonucu denetçiyle paylaşılan genel problemler:*

- Birim ihtiyaçlarıyla uyumlu kadro kriterlerinin oluşturulmamış olması,
- İnceleme işlerinde kadrolu öğretmenler veya geçici olarak görevlendirilen öğretmenlerle çalışılmak zorunda kalınması ve kadrolu görevlendirme ikileminin çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemesi,
- İnceleme komisyonlarının çalışmalarını yürütebileceği uygun mekânların olmaması,
- İncelemecilerin belirli aralıklarla çalışmalarında tutarlılık, performans gibi hususlarla ilgili denetim ve değerlendirmeye tabi tutulmaması,
- İnceleme kriterlerinden bir kısmının net ve somut olmaması nedeniyle, yoruma dayalı farklı puanlamaya tabi tutulabilmesi,
- İncelemenin en az iki kişi tarafından gerçekleştirilirken değerlendirmenin tek kişi tarafından ve daha kısa sürede tamamlanması,
- İnceleme görevi yürüten öğretmenlerin bir kısmının, alanıyla ilgili olarak kendilerini yeterince yenileyememesi, yeni uygulama ve yöntemleri bilmemesi,
- İnceleme görevine yeni başlayanların inceleme konusuyla ilgili yeterli eğitimlerden geçirilmemesi,
- İncelemecilerin önüne gelen kitapların yeterince olgunlaştırılmadan, sağlıklı bir şekilde yazılmadan incelemeye gelmesi ve iadeler nedeniyle kabul edilme sürecinin uzaması,
- Daha önce programlar, kitap yazımı vb. konularla ilgili hiç bilgisi olmayan, mesleki anlamda çok az tecrübeli öğretmenlerin inceleme birimlerinde görevlendirilmesi,
- İnceleme birimlerinde çalışanların akademik destekten yoksun olması,
- Kurulun kitap kabul sürecinin yeterince şeffaf olmaması,
- Kitap kabul sürecinin uzun bir zaman dilimi sonucunda gerçekleşmesi nedeniyle, rüşvet başta olmak üzere çok çeşitli menfaat ilişkilerinin kurumda konuşulması ve bu nedenle birçok kişinin zan altında bulunması,
- İnceleme görevi yürütenlerin etik konusunda eğitilmemiş olmaları,
- İnceleme görevi yürütenlerin bir kısmının, programlar hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmaması,
- Personel seçiminde kriter olmaması veya mevcut kriterlere uyulmaması,
- Bazı işlemlerin gizli tutulması nedeniyle sistemin işleyişine olan güvenin sarsılması ve dedikoduları arttırması.

Sürecin iyileştirilmesi önerileri ise; kitap inceleme ve kabul sürecinin, hızlandırılması, şeffaflaştırılması başta olmak üzere yeniden düzenlenmesi ve düzeltme şartı getirilip puanlamanın kaldırılması şeklinde ortaya konulmuştur.

Denetim çalışması kapsamında hazırlanan öğretim programlarının ve yazılan kitapların öğretim hizmetine dönüştüğü noktada görev yapan öğretmenlerin program ve kitaplarla ilgili değerlendirmelerini almak üzere 15 İl'de Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı 26 okula konuyla ilgili değerlendirme soruları gönderilmiş ve alınan cevaplar ortaklaştırılarak, öğretmenlerimizin ders programları ve ders kitaplarıyla ilgili iyileştirmeye yönelik beklentilerinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

*Eğitim kurumu yöneticileri ve öğretmenlerimizden gelen biyoloji, coğrafya, matematik ve İngilizce dersleri ile ilgili değerlendirmeler aşağıda özellenmiştir.*

- Ders kitaplarının fiziki olarak genelde sağlam olduğu, ancak bazı kitapların çok çabuk dağılabildiği, az sayıda da olsa görüntü bozuklukları veya yazım hatalarının bulunduğu,
- Özellikle yeni hazırlanan kitapların görsellik olarak daha iyi bulunduğu, öğrencilerin öğrenmelerine yardımcı olabilecek, harita, kroki, şema vb. konusunda eskiye oranla daha da zenginleştirilmiş olduğu, dil anlatımı bakımından öğrencilerin seviyesine uygun görüldüğü,
- İngilizce derslerinde, ders kitaplarındaki konuların yeterince güncel olmadığı, yeterli öğrenme ortamı sağlanamadığı, teknolojik alt yapı olarak istenilen düzeyde desteklenmediği,
- Bazı öğretim programlarındaki konuların bir kısmının öğrencilerin gelişmişlik veya sınıf düzeylerine göre kolay olduğu veya daha ağır bulunduğu, ders programlarında yerlerinin değiştirilmesinin yararlı olabileceği,
- Öğretim programlarının bir kısmının mevcut haftalık ders saati içerisinde yetiştirilmesinde sıkıntılar yaşandığı, çoğunlukla ders saatlerinin yetmediği şeklinde sızlanmaların olduğu.

Ayrıca, Talim ve Terbiye Kurulu tarafından Coğrafya, Dil Anlatım, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Matematik ve Türk Edebiyatı derslerine ait öğretim programlarıyla ilgili örneklem olarak seçilen illerde değerlendirme çalışması yapılmış ve Kurul'un web sayfasında anket çalışmasının sonuçları kamuoyu ile paylaşılmıştır.

Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı okulların birbirleri arasında geçişler bulunmamaktadır. Okullar arası geçişler sadece genel liseler ile mesleki ve teknik ortaöğretim kurumları arasında olmaktadır. Bu geçişlerde 9. Sınıflarla sınırlıdır. Ancak uygulamada meslek liselerinin 9. Sınıflarında okutulan mesleğe yönelik derslerin olması nedeniyle genel liselerden bu okullara geçişte problemler yaşanabilmektedir.

Bir ortaöğretim programından mezun olan öğrenci ikinci bir okul türünden daha mezun olabileme imkânına sahip değildir. Yüksek öğretim kurumlarında öğrenciler öğrenim süreleri içerisinde birden fazla alan mezunu olabilmektedir. Genel ve alan derslerinin ders programları okul türlerine göre farklılık göstermemektedir. Fen lisesinde okuyan öğrenci, Anadolu lisesinde okuyan öğrenci veya genel lisede okuyan öğrenci aynı programa göre ders almaktadır. Başarılı öğrencilerin bu programları daha

kısa sürede tamamlamalarına imkân verecek bir uygulama bulunmamaktadır.

Oysa Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED) tarafından Ortaöğretim okullarında görev yapan, yönetici-öğretmen, öğrenci ve öğrenci velileriyle yapılan bir anket çalışmasında, katılımcıların ortalama %70'i tüm derslerden çok başarılı ve notları yüksek öğrencilerin mevcut öğrenim süresinden önce öğrenimlerini tamamlamaları görüşünü benimsemişlerdir. Böyle bir uygulamanın, öğrencileri daha çok çalışmaya teşvik edeceğini, daha kısa sürede üst öğrenime ve iş hayatına atılma fırsatı sunacağını belirtmektedirler.

Ölçme ve değerlendirme, eğitim-öğretim en önemli süreçlerinden birisidir. Ölçme ve değerlendirmede amaç; Millî Eğitimin Genel Amaçları ve okulun amaçları doğrultusunda uygulanan eğitim ve öğretimin verimliliğini ve etkinliğini sağlamak, öğrencilerin eğitim ve öğrenimlerini sürekli izlemek suretiyle gelişim düzeylerini belirlemek, öğrencilerin tam ve eksiksiz eğitim almış birer birey olarak topluma kazandırılmasına yardımcı olmaktır.

Ölçme ve değerlendirme; karar verme ve yönlendirme sorumluluğu olanların, doğru kararlar alabilmesine yardımcı olacak bir bilgi toplama ve analiz etme yöntemidir. Öğrenciler de ne düzeyde olduklarını ne kadar ilerlediklerini bilmek durumundadırlar. Güçlü ve zayıf yönlerini, özel yeteneklerini ölçme ve değerlendirme sonuçları ile öğrenebilirler. Ölçme ve değerlendirme, hayata hazırlanma, meslek seçme gibi konularda öğrencilerin kendi güçlerini gözden geçirmeleri konusunda yardımcı olur.

Genel Ortaöğretim Okulları Yönetim Süreci çerçevesinde, ölçme ve değerlendirme çalışmaları, eğitim-öğretim esas sürecinin alt süreci olarak ele alınmıştır. Okul düzeyinde yürütülen ölçme ve değerlendirme çalışmaları ile okul dışındaki sistemler tarafından yapılan ölçme ve değerlendirme çalışmaları ayrı ayrı incelenmiştir. Okul dışındaki ölçme ve değerlendirme çalışmaları; ilçe/il, ulusal ve uluslararası düzeyde yürütülen çalışmalar şeklinde ele alınmış mevcut durum ve işleyiş ile ilgili denetim testleri uygulanmıştır.

Ortaöğretim kurumlarında öğrencilerin bilgi ve becerilerinin değerlendirilmesi için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar; yazılı sınavlar, sözlü sınavlar, uygulamalı sınavlar, ödevler ve projelerdir. Öğrencinin başarısı derslerin özelliklerine göre yazılı sınav, sözlü sınav, uygulamalı sınav, ödev, proje, ders içi ve ders dışı etkinlik puanları göz önüne alınarak tespit edilmektedir. Ölçülecek nitelikler öğretim programlarındaki kazanımlara göre belirlenmektedir. Öğrencinin başarısı bir bütün olarak dikkate alınmakta, bir sınıfta aldığı bütün derslerden başarılı olması ya da yılsonu başarı ortalamasına göre bir üst sınıfa geçmektedir.

Ölçme araçları öğretim programlarındaki kazanımlar gözetilerek hazırlanmakta, bilginin yanında kavrama, uygulama, analiz, sentez ve değerlendirme süreçlerindeki becerilerin de ölçülmesine olanak verilecek şekilde geliştirilmektedir. Ayrıca, yeni öğretim programlarıyla birlikte öğrencilerin iletişim, ilişkilendirme, problem çözme, akıl yürütme, düşünme düzeyleri ve gelişmelerinin izlendiği ölçme araçları da kullanılmaya başlanmıştır.

Yürürlükteki mevzuata göre öğretmenler, sınav sorularını düzenlerken, öğretim programlarında belirtilen özel ve genel amaçları varsa hedeflenen becerileri, açıklamaları ve konuları esas almak zorundadır. Öğrencilerin başarısını ölçme ve değerlendirmede beşli not düzeni kullanılmaktadır. Öğrencinin başarısı dört, başarısızlığı ise iki notla değerlendirilmektedir. Sınav, ödev ve projeler ile uygulamalar, 100 tam puan üzerinden değerlendirilir. Değerlendirme sonuçları, öğretmen not defteri ile not çizelgelerine puan olarak yazılır. Uygulamada, her türlü ölçme ve değerlendirmenin “100” puan üzerinden yapılması ve bu puanın ders notu olarak, karne ve diplomaya “5”lik not sistemine göre aktarılması kafa karışıklıklarına neden olmaktadır.

Okul dışındaki sistemleri il/ilçe, ulusal ve uluslararası düzeyde yürütülen ölçme ve değerlendirme çalışmaları şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Aynı okul türlerinde uygulanan aynı ders programları için, eğitim bölgesinde eğitim bölgesi müdürler kurulu tarafından, il/ilçelerde ise il/ilçe millî eğitim müdürü tarafından eğitim-öğretim işlerinden sorumlu millî eğitim müdür yardımcısı/şube müdürü başkanlığında iki orta öğretim kurumu müdüründen oluşturulan komisyonca ortak sınavlar yaptırılmaktadır. Ancak, eğitim bölgeleri ve il/ilçeler arasında uygulama birliği bulunmamaktadır. Bazı eğitim bölgeleri, il/ilçelerde titizlikle ve sistemli bir şekilde uygulama çalmaları yapılmaya çalışılırken bir kısım eğitim bölgeleri veya il/ilçelerde nadiren uygulanmakta veya hiç uygulanmaya bilmektedir.

Okullarda yapılan ortak sınavlarda öğrencilerin aldığı puanlar, o dersin dönem notu ortalamasına katılmaktadır. Ancak, eğitim bölgesi ve il/ilçe çapında yapılan sınavlarda alınan puanlar ise o dersin dönem notu ortalamasına katılmamaktadır.

Ortak sınavlardaki amaç, aynı öğretim programının uygulandığı okullardaki öğrencilerin düzeyleri arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak ve öğretmenlere değerlendirmeleri hakkında karşılaştırma yapma imkânı sağlamaktır. Ortaöğretim Kurumları Sınıf Geçme ve Sınav Yönetmeliği'ne göre ölçme ve değerlendirme ile ilgili problemlere, bu amaçla gerekli görülen zamanlarda toplanan eğitim bölgesi müdürler kurulu ile eğitim bölgesi zümre başkanları kurulunda ve zümre öğretmenler kurulunda görüşülerek ortak çözüm yolları bulunması gerekmektedir.

Eğitim konularında, doğru plan ve programlama yapabilmek için en önemli ihtiyacın, eğitim kurumlarından elde edilecek veriler olduğunun bilinciyle Millî Eğitim Bakanlığında diğer ülkeler gibi ulusal ve uluslararası büyük ölçekli sınavlarla ölçme yapmaktır. Bu sınavlarla eğitim sisteminin ürününü ve kalitesi, ilköğretim ve orta öğretim düzeyindeki öğrencilerimizin başarı düzeyleri, neler bildiklerinden çok, almış oldukları eğitim sonunda kazanmaları öngörülen becerileri ne derecede kazandıkları, eksikliklerinin neler olduğu ve buna ek olarak ülkemizin diğer ülkeler arasındaki yerini saptamaya çalışılmaktadır. Ancak, orta öğretim düzeyindeki çalışmalar henüz istenilen düzeyde değildir.

Dünyada uygulanmakta olan bu büyük ölçekli sınavlar temelde, sorumlu tutma, gözlemlene ve izleme üzere üç amaca hizmet etmektedir. Ancak ülkemizde uygulanan büyük ölçekli sınavlar yukarıda belirtilen amaçlardan ikisine yönelik olarak yapılmaktadır.

Yine, meri mevzuat, ortak sınavların Bakanlık tarafından ülke genelinde de yapılabileceğini öngörmektedir. Bakanlık tarafından Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı okullar için ulusal düzeyde sistemli olarak uygulanan ölçme ve değerlendirme çalışmaları yürütülmemektedir.

Uluslararası düzeyde PISA ve TİMSS sınavları yapılmaktadır. TİMSS sınavları sadece ilköğretim düzeyindeki öğrencilere uygulanmaktadır. PISA sınavı ise (15) yaş çocuklarına uygulanmaktadır. 2003 Yılından bu tarafa üçer yıllık aralıklarla ülkemizde de uygulanan bu sınava ağırlıklı olarak Ortaöğretim okullarının 9. Sınıf öğrencileri katılabilmektedir. Az sayıda ilköğretim 8. Sınıf öğrencisi de katılmaktadır.

Eğitimde durum belirleme çalışmaları, öğrenci performansını ülkelere, bölgelere, okullara ve farklı okul türlerine göre karşılaştırma olanağı vermekte ve ayrıca çalışmaların periyodik olarak uygulanması öğrenci performansını yıllara göre izlenmesine olanak sağlamaktadır. Yapılan çalışmalar öğrenci performansının izlenmesi açısından bir çeşit kalite kontrol sistemini oluşturmaktadır. Bakanlık düzeyinde ulusal veya uluslararası durum belirleme çalışmaları EARGED tarafından yürütülmektedir. Ancak ortaöğretim düzeyindeki durum belirlemeye yönelik çalışmalar sistemli bir şekilde yürütülmediği gibi, yapılan uygulamalarda az sayıda okul ve öğrenci örneklemini ile gerçekleştirildiğinden istenilen düzeyde fayda sağlanamamaktadır.

- Öğretim programlarının hazırlanması ve geliştirilmesiyle ilgili çalışmaların, Talim ve Terbiye Kurulu ile sürekli iletişim ve işbirliği içinde çalışılabilecek, uygun fiziki mekân, materyal ve uzman istihdam edilmesine imkân vermeyecek şekilde farklı illerde oluşturulan komisyonlar tarafından yürütülmesi,
- Ortaöğretim Genel Müdürlüğünün temel görevlerinden birisi olan öğretim programlarının hazırlanması ve ders kitaplarının yazımıyla ilgili işlerin takip edildiği birimin az sayıdaki personelle, son derece sınırlı bir bütçe ve yetki çerçevesinde çalışmalarını sürdürmesi,
- Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı okullarda yürütülen sosyal ve kültürel etkinlikler ile öğrenci disiplin olaylarının izlenmemesi, yönlendirici çalışmaların yapılmaması,
- Ulusal düzeyde, ortaöğretim okullarıyla ilgili, belirli aralıklarla düzenli ölçme ve değerlendirme çalışmalarının yapılmaması,

Eğitim-öğretim ile ilgili önemli sorun alanları olarak tespit edilmiştir.

## F. BURS VE YURT İŞLEMLERİ SÜRECİ

Denetim, uluslararası iç denetim standartları doğrultusunda risk odaklı olarak planlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Denetim sürecinde çalışmalar, Millî Eğitim Mevzuatı, temel hukuk ilkeleri, 9. Kalkınma Planı ve Millî Eğitim Bakanlığı beklenti ve hedefleri de dikkate alarak yürütülmüştür. Burs ve Yurt İşlemleri süreci iki başlık (Burs İşlemleri Süreci ve Yurt İşlemleri Süreci) altında denetim ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

#### *Genel Değerlendirme*

Dokuzuncu Kalkınma Planında (2007 – 2013) eğitim sisteminin geliştirilmesine yönelik olarak, toplumsal gelişmenin sağlanması amacıyla; düşünme, algılama ve sorun çözme yeteneği gelişmiş, Atatürk ilkelerine bağlı, demokratik, özgürlükçü, Millî ve manevi değerleri özümsemiş, yeni fikirlere açık, kişisel sorumluluk duygusuna sahip, çağdaş uygarlığa katkıda bulunabilen, bilim ve teknoloji kullanımına ve üretimine yatkın, sanata değer veren, beceri düzeyi yüksek, üretken ve yaratıcı bilgi çağı insanın yetiştirilmesi hedeflenmiştir. Kuşkusuz bu süreçlerde en aktif rol Millî Eğitim Bakanlığına düşmektedir.

Eğitim sistemi, insan kaynaklarının geliştirilmesini desteklemek üzere, yaşam boyu eğitim yaklaşımıyla, bütüncül olarak değerlendirilerek ve fırsat eşitliğine dayalı bir yapı kurularak güçlendirilmelidir. Millî Eğitim Bakanlığı çok geniş bir kitleye hizmet sunmaktadır. İletişim teknolojilerinin ulaştığı konum düşünüldüğünde, kamusal bir işlem tüm kamuoyu tarafından süratle öğrenilmekte ve değerlendirilmektedir.

Diğer yandan Dokuzuncu Kalkınma Planında Eğitim Sisteminin Geliştirilmesi başlığı altında; "...Yükseköğretim kurumlarında finansman kaynakları geliştirilecek... Mali gücü olmayan başarılı öğrencilere burs ve kredi sağlanması şartıyla yükseköğretimin finansmanındaki payının artırılmasına yönelik düzenlemeler yapılacaktır... Eğitime ayrılan özel kaynaklar eğitimde fırsat eşitliğine imkân sağlayacak şekilde yönlendirilecektir... Eğitime ayrılan kaynakların daha verimli kullanılması, öğrenciler ve aileleri üzerindeki mali, sosyal ve psikolojik yüklerin hafifletilmesi amacıyla yönelik çalışmalar yapılacağı..." ifade edilmektedir. Ayrıca söz konusu kalkınma planı kapsamında "...Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında hizmet esasına dayalı bir yapılanmaya gidileceği... Kaliteli eğitim imkânlarının yaygınlaştırılması amacıyla eğitim kurumlarında kalite standartları belirlenerek yaygınlaştırılacağı hususlarına yer verilmiştir.

Yurt işlemlerinin yürütülmesine ilişkin risklerin belirlenmesine yönelik olarak, Bakanlığın merkez birimleri ve örnek olarak seçilen taşradaki (İstanbul, Ankara, İzmir, Şanlıurfa, Kayseri ve Eskişehir) süreç sahipleri ve öğrenciler ile değerlendirmeler ve görüşmeler yapılmıştır. Konu ile ilgili belgeler üzerinde incelemeler yapılmış ve süreç üzerinde tasarlanmış kontrol faaliyetleri belirlenmiştir. Belirlenen kontrol faaliyetleri iyi uygulamalar ile karşılaştırılmış, kontrol eksiklikleri ve iyileştirme önerileri belirlenmiştir. Ayrıca yapılan testlerle kontrollerin işlerliği ölçülmüştür. Mevcut kontrol faaliyetleri kontrol amaçları, kontrol türü ve riski de belirtilerek detaylandırılmıştır.

Burs işlemlerinin yürütülmesine ilişkin risklerin belirlenmesine yönelik olarak da Maliye Bakanlığı Baş Hukuk Müşavirliği, Bakanlığımız ilgili daire amirleri ve çalışanları, Türk Eğitim Vakfı, Fulbright Burs Komisyon

Başkanlığı ve bazı akademisyenler ile görüşmeler yapılarak kendilerinden bilgi - belgeler alınmıştır.

Raporun “kontrol matrisleri” bölümünde tüm süreçteki kontrol amaçları ve kontrol faaliyetleri listelenmiş, ilgili amaç ve faaliyetler Bakanlığın karşı karşıya kalabileceği risklerle ilişkilendirilmiştir. Kontrol matrisleri, kontrol faaliyetlerinde tespit edilen eksikleri ve varsa eksikliklerin giderilmesine yönelik önerileri de içermektedir.

#### *Denetlenenin Genel Durumu*

Denetlenen süreçlerde toplam 26 adet kontrol faaliyeti belirlenmiş, bu kontrollerden 11 adedinin etkin bir şekilde işlediği tespit edilmiştir. Tespit edilen 15 adet eksikliğin 8 adedi tasarım, 7 adedi işletim eksikliğinden kaynaklanmaktadır.

Süreç	Toplam Kontrol	Etkin Kontrol	Tasarım Eksikliği Olan Kontrol	İşletim Eksikliği Olan Kontrol
Burs İşlemleri Süreci	13	5	5	3
Yurt İşlemleri Süreci	13	6	3	4
Genel Toplam	26	11	8	7

Tespit edilen 15 adet kontrol eksikliği, riskin etkisi açısından değerlendirilmiş ve sosyal, performans, mali, itibar ve yasal yönden etkileri aşağıda tablolştırılmıştır.

Kontrol Eksiklikleri Etki Dağılımı Tablosu					
Süreç	Sosyal	Performans	Mali	İtibar	Yasal
Burs İşlemleri Süreci	5	5	5	4	3
Yurt İşlemleri Süreci	3	6	5	6	2
Genel Toplam	8	11	10	10	5

#### **Burs İşlemleri Süreci**

Türk Dil Kurumu'na göre “burs” kelimesi: Bir öğrencinin öğrenimini sürdürebilmesi veya bir kimsenin bilgi ve görgüsünü artırması için belli bir süre devlet veya özel kuruluşlarca ödenen aylık para; bu amaçla vakfedilmiş paranın veya malın geliri... ” şeklinde tanımlanmıştır. Burs kavramının ansiklopedik açıdan anlamı ise “...resmi ya da özel kurum ve kuruluşlar tarafından ihtiyaç sahiplerine verilen maddi destek...” şeklinde belirtilmektedir. Yerleşik anlayışta, burslar öğrencilere verilir. Hiçbir resmi veya özel kurum ve kuruluşun burs verme zorunluluğu bulunmamaktadır. Bununla birlikte gerçek ya da tüzel kişilerin isteğine bağlı olarak verilir. Toplumda dayanışmaya ciddi katkı sağlayan burs uygulamaları uluslararası düzeyde bir uzlaşma ve dayanışma kültürü oluşturmaktadır.

### Yükseköğretim Kurumları

Yıl	ÜNİVERSİTE SAYISI			Enstitü	Fakülte	Mes. Yük. Okulu	Yüksek Okul
	Kamu	Vakıf	Toplam				
2002	53	23	76	195	532	417	173
2003	53	24	77	207	552	446	175
2004	53	24	77	215	573	469	175
2005	53	24	77	220	594	473	179
2006	68	25	93	225	603	486	182
2007	85	30	115	229	616	497	191
2008	94	36	130	243	640	518	196
2009	94	45	139	250	670	519	211

### Beş yılda 5.000 Öğrenci Projesi

Yıl	Başvuru sayısı	Öğrenimini sürdüren öğrenci sayısı	Öğrenimden vazgeçen öğrenci sayısı	Görev talep eden öğrenci sayısı
2006	591	427	138	26
2007	468	409	21	1
2008	709	394	27	-
<b>TOPLAM</b>	<b>1.768</b>	<b>1.230</b>	<b>186</b>	<b>27</b>

### Ödenen Burs Miktarları

Yıllar	Lisans	Yüksek Lisans, Doktora, Araştırma, Türk Dili Yaz Bursu	Bakanlık
2005	145 TL	165 TL	100 TL
2006	150 TL	175 TL	110 TL
2007	160 TL	185 TL	115 TL
2008	175 TL	200 TL	125 TL
2009	195 TL	220 TL	140 TL

### Yurtdışında Öğrenim Gören Özel Öğrenciler

Öğrenim Düzeyi	Lisans			Master			Doktora			Genel Toplam
	Fen	Sosyal	Top.	Fen	Sosyal	Top.	Fen	Sosyal	Top.	
Öğrenci Sayısı	10.876	8.180	19.056	2.091	1.451	3.542	814	616	1.430	<b>24.026</b>

### Yurtdışında Öğrenim Gören Resmi Burslu Öğrenciler

Öğrenim/ Cinsiyet	Dil öğrenimi			Lisans			Master			Doktora			Staj			Toplam			Genel Toplam
	Fen	Sos	Top	Fen	Sos	Top	Fen	Sos	Top	Fen	Sos	Top	Fen	Sos	T	Fen	Sos	Top	
E	242	119	361	3	-	3	164	90	254	83	50	133	1	1	2	463	260	753	<b>1.129</b>
K	105	81	186	-	-	-	74	55	129	33	26	59	1	1	2	213	163	376	

*Mevcut Dönem İtibarıyla Bakanlığımız Bursiyer Öğrenci Sayısı*

Birim	2009 - 2010	
	Yükseköğretim	Orta Öğretim
Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü	1.461	-
Yükseköğretim Genel Müdürlüğü	1.398	-
Yurt Dışı Eğ. Öğr. Gen. Müdürlüğü	5.523	-
Öğr. Yet. ve Eğ. Gen. Müdürlüğü	6.041	-
Ortaöğr. Burs ve Yurt D. Başkanlığı	-	183.698
Ara Toplam	14.423	183.698
Genel Toplam	198.121	

*2003 Yılı ve Sonrası İlk ve Orta Öğrenim Öğrenci Burs Ücretlerinde Sağlanan Artışlar*

Yıllar	Aylar	Üç Aylık	Artış oranı %	Bir Öğrenciye Ortalama Aylık Ödenen
2003	1 Ocak-30 Eylül	41,10	5	15,41
	1 Ekim-31 Aralık	61,65	50	
2004	1 Ocak-30 Haziran	65,55	6	22,50
	1 Temmuz-31 Aralık	69,45	6	
2005	1 Ocak-30 Haziran	120,30	73	40,85
	1 Temmuz-31 Aralık	124,80	4	
2006	1 Ocak-30 Haziran	127,95	3	43,70
	1 Temmuz-31 Aralık	134,24	5	
2007	1 Ocak-30 Haziran	169,15	26	57,20
	1 Temmuz-31 Aralık	174,06	3	
2008	1 Ocak-30 Haziran	193,00	11	65,60
	1 Temmuz-31 Aralık	200,65	4	
2009	1 Ocak-30 Haziran	224,72	12	76,60
	1 Temmuz-31 Aralık	234,84	5	

*2009 Yılında Burslu Öğrencilerin Öğretim Dairelerine Göre Dağılımı (Dördüncü Üç Aylık Ödeme Dönemi)*

Sıra No	Öğretim Daireleri	Erkek	Kız	Toplam
1	İlköğretim Genel Müdürlüğü	36.499	32.696	69.195
2	Ortaöğretim Genel Müdürlüğü	42.785	38.536	81.321
3	Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü	2.956	376	3.332
4	Kız Teknik Öğretim genel Müdürlüğü	240	1.754	1.994
5	Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü	1.127	641	1.768
6	Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü	9.668	10.494	20.162
7	Din Öğretimi Genel Müdürlüğü	2.331	1.511	3.842
8	Özel Eğitim Reh. Ve Danışma Hizmetleri Genel Müdürlüğü	80	38	118
9	Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı	624	1.342	1.966
Genel Toplam		96.310	87.388	183.698

Türkiye’de Yükseköğretim alanında nitel ve nicel boyutta ciddi ilerlemeler sağlanmıştır. 81 İl’de üniversite kurulmuş ve hatta vakıf üniversitelerinin kurulması teşvik edilerek, Yükseköğretim kurumlarının sayısının hızla artması sağlanmıştır.

Ülke genelindeki Yükseköğretim kurumlarının artışının, öncelikle lokal düzeyde ekonomiye ve toplumsal kaynaşmaya olan katkısı olumlu değerlendirilmektedir. Fakat bu kurumların istenilen düzeyde bilimsel donanıma ulaşması ve akademik yeterliğin sağlanması şüphesiz büyük önem arz etmektedir. Bölgesel zenginliklerin değerlendirilebilmesi ve bilimin farklı alanlarında uzman, donanımlı ve yeterli öğretim elemanlarının yetiştirilebilmesi yükseköğretim politikasının önemini daha da artırmaktadır.

Yükseköğretim Genel Müdürlüğünce, 2006-2007 öğretim yılında “Beş yılda 5.000 Öğrenci Projesi” başlatılmıştır. Proje ile 2010-2011 öğretim yılı sonuna kadar yurtdışına gönderilecek öğrenci sayısının 5.000’e ulaşması hedeflenmiştir. 2008 verilerine göre proje kapsamında 1.768 başvuru olduğu, 1230 öğrencinin öğrenimini çeşitli yabancı ülkelerde sürdürdüğü anlaşılmaktadır.

Yurt dışında öğrenim gören toplam öğrenci sayımız 25.155’tir. Bu öğrencilerin sadece 1.129’u resmi burslu statüde bulunmaktadır. Söz konusu verilere göre resmi burslu statülü öğrencilerin daha çok master ve doktora için yurt dışını tercih ettiği; buna karşın özel statülü öğrencilerin ise lisans eğitimi için yurt dışında buldukları gözlenmektedir. Yurt dışında öğrenim gören öğrencilerin genel toplamında da çoğunluğun lisans eğitimi için gittiği görülmektedir. Öğrencilerin 19.059’ u yurtdışında lisans eğitimi alırken, 3.925’i yüksek lisans, 1.622’si doktora düzeyinde eğitim faaliyetlerini yürüttükleri gözlenmektedir.

Yükseköğretim Genel Müdürlüğünce 1416 sayılı Kanun bağlamında verilen burslar karşılıklı olup, her öğrencinin yurt dışında kaldığı sürenin iki katı oranında Türkiye’de zorunlu hizmet yapması esası kabul edilmiştir. Fakat bursiyerin öğrenimi sürecinde aldığı bursu tazmin etme hakkı da bulunmaktadır.

Buna göre 2006-2007 öğretim yılında 118 öğrenciden 1.716.524-TL’nin ancak 914.224-TL’lik kısmı; 2007-2008 öğretim döneminde 56 öğrenciden 376.318-TL’nin 28.813-TL’lik kısmı ve 2008-2009 öğretim döneminde ise 29 öğrenciden alınması gereken 537.026-TL’lik alacak henüz tazmin edilememiştir..

Dış İlişkiler Genel Müdürü, *Fulbright Burs Komisyonu* yönetiminde üye olarak görev almakta ve 5596 sayılı Kanun çerçevesinde 2005-2009 yılları arasında yıllık 500.000- Amerikan Dolarının söz konusu burs bütçesine kaynak olarak aktarımının yapıldığı anlaşılmaktadır. Söz konusu kaynağın kullanımıyla ilgili belirli periyotlarda değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı ilgili birimlerinin burs bütçe verileri göz önüne alındığında, başlangıç ödenekleri ve harcanan tutarlar ciddi büyüklükte rakamlardır. Bahse konu burs faaliyetleri yürüten Bakanlık birimlerince toplamda 2007 yılında 120.269.667-TL; 2008 yılında 164.429.114-TL ve 2009 yılında (Ağustos itibariyle) 114.265.187-TL’ lik bir harcama yapıldığı anlaşılmaktadır. Harcanması planlanan tahmini bütçe rakamının

ise 2010 yılında toplam 309.444.000-TL olması tahmin edilmektedir. 2010 tahmini bütçe rakamlarıyla 2009 başlangıç ödeneği mukayese edildiğinde, Bakanlık birimlerinin kendi aralarında ortak bir burs stratejisi ve koordinesinin olması durumunda yürütülen proje ve faaliyetlerin daha tasarruflu gerçekleştirilebileceği ve belki aynı düzeyde sağlanan fayda ve hizmet için daha az harcama yapılacağı kuvvetli bir ihtimal olarak görünmektedir.

Bakanlık birimlerinin güncel dönem kayıtlarına göre, kendi harcama kalemlerinden 183.698 adet ilk ve orta öğrenim öğrencisine; diğer dört Bakanlık biriminin de toplam 14.423 Yükseköğretim öğrencisine ve toplamda ise 198.121 öğrenciye Millî Eğitim Bakanlığı olarak eğitim desteği sağlanmaktadır.

Küreselleşmenin de etkisiyle bireylerin bilgi ekonomisindeki payları azımsanmayacak düzeylere ulaşmıştır. Hatta bir ekonomide önemli değerler atfedilen gayri safi Millî hasıla hesaplamalarına bilgi düzeyindeki artışın da dahil edilmesi tartışılmaktadır. UNESCO verilerine göre 2006 yılında dünyadaki toplam yabancı öğrenci sayısı 2.924.679' a ulaşmakta ve bu öğrenci kitlesinden en büyük payı %20'lik bir oran ile ABD almaktadır. Amerika'nın söz konusu bu durum ile gerek ekonomi ve gerekse dış politikada ciddi bir avantaj sağladığı bilinen bir gerçektir. Türkiye'nin ise yabancı öğrenci kitlesinden aldığı pay sadece % 0,7 düzeyinde kalmıştır.

Devlet kurumları, akademik camia ve sivil toplum kuruluşları ortak akla uygun ve gerçekçi bir bakış açısı ile "Türkiye Uluslararası Öğrenci Stratejisi Acil Eylem Planı" adı verilen bir çalışma yürütmelidir. Söz konusu yapılacak çalışmada kısa ve uzun vadede neler yapılabileceği somut olarak belirlenmelidir. Bilindiği üzere bursluluk süreç ve gelişimi bir ülkede özellikle Yükseköğretim kalite ve yeterliliği ile yakından ilgilidir. O nedenle ki Türkiye'nin Yükseköğretimde ve özellikle "yüksek lisans" ve "doktora" düzeylerinde kaliteli ve rekabete açık bir eğitim/sistem yapısına kavuşması son derece önem taşımaktadır.

2006 yılından itibaren bursluluğu kazananların kayıt işlemleri, 2006/69 sayılı genelge esaslarına göre elektronik ortamda e-Burs modülü üzerinden yapılmaktadır.

1. Bakanlık bünyesinde burs hizmeti veren toplam beş birim bulunmaktadır. Her birim kendilerine ait usul ve teamülleri çerçevesinde aynı hedef kitleye hizmet vermektedir. Söz konusu beş Bakanlık biriminin burs başvuru, değerlendirme ve takip sistemleriyle ilgili standart bir uygulaması bulunmamaktadır. Bakanlık birimleri arasında burs işlemlerine ilişkin herhangi bir koordinasyon bulunmamaktadır. Bakanlıkta burs hizmeti yürüten tüm birimlerin mevcut burs işlemleri ile ilgili, işlem hacmini düşürecek, makul, izleme ve veri akışının olduğu standart bir yönetim (e-burs veri tabanı) sistemi uygulamaya konulmalıdır.
2. Millî Eğitim Bakanlığı'nın burs işlemlerine yönelik Bakanlık dış kurumlarla gerekli yazışmaların her birimce ayrı ayrı yapılması, işlemlerin hacmini artırmakta, önemli düzeyde evrak yoğunluğu oluşturmaktadır. Bakanlık personel politikası açısından ise

benzer konularda her bakanlık biriminin ayrı insan kaynağı, zaman ve cari giderler için kaynak kullanımında bulunması etkin ve verimli yönetim ilkelerine uymamaktadır.

3. Orta Öğrenim Burs Yurtlar Dairesi Başkanlığı'nın "e-burs sistemi" mevcut işleyişe önemli düzeyde katkı sağlamaktadır. Fakat Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü'nün kullandığı "Öğrenci Kayıt ve Takip Programı", Yurt Dışı Eğitim Öğretim Genel Müdürlüğü'nün "Yurt Dışı Eğitim Bilgi Sistemi" (YDSİS) ve Yükseköğretim Genel Müdürlüğü'nün kullandığı YOSİS programları güncel ihtiyaçlara ve stratejik yönetim açısından beklentilere cevap veremeyecek düzeydedir ve geliştirilmemiştir. Bursiyerlere ilişkin birçok işlem öğrencilerin kişisel dosyaları üzerinden yapılmakta ve arşivlenmektedir. Bu durum ciddi bir evrak yükü oluşturmaktadır. Ayrıca mevcut yapıda, bursiyerlerin başarı ve öğrenim süreci ile ilgili olarak gerekli izleme eş zamanlı yapılamamaktadır. İş ve işlemlerin emek yoğun sürdürülmesi, zorunlu hizmet yükümlülüğü olan bursiyerlere ilişkin iş ve işlemlerin yürütülmesinde önemli düzeyde hata riski ve zaman kaybı oluşturmaktadır. İlgili birimlerce kullanılmakta olan burs yönetim ve veri takip sistemleri beklentileri karşılayacak düzeyde fonksiyonel düzeye getirilmesi ile ilgili Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü ile koordinasyon sağlanarak gerekli çalışmalar yapılmalıdır.
4. Bakanlık bünyesinde verilen burslar sadece genel bütçe ödeneklerinden karşılanmaktadır. Söz konusu bütçenin, Bakanlığın tüm ihtiyaç ve sorumluluklarına binaen planlanmış olması, öğrencilere verilebilecek burs tutarlarını ve ayrılan ödenek miktarını da kuşkusuz sınırlandırmaktadır. Bakanlık birimlerince verilen burs kaynaklarının artırılmasına yönelik mevzuat çalışmaları yapılmalıdır. Kişi ve kuruluşlara şartlı veya şartsız (on-line veya bankalar üzerinden) burs bağıışı yapabilmesine imkân tanınmalıdır. İsteyen herkese arzu ettiği miktarda bağıış yapabilme imkânı sağlanarak, vatandaşa Millî Eğitime destek sağlayabilme fırsatı verilmelidir. Nakdi kaynakların artırılması, bursa ihtiyaç duyan daha çok öğrenciyi memnun edecek ve/veya kendilerine verilecek burs miktarının da daha doyurucu seviye getirilmesini mümkün kılacaktır.
5. Yükseköğretim yurt dışı burslarıyla ilgili olarak, başvuru şartlarını taşıyan adayların talepleri ÖSYM tarafından web sayfası üzerinden alınmaktadır. ÖSYM tarafından merkezi olarak yapılan değerlendirme sonucu tespit edilen bursiyerlerin yerleştikleri alan ve ülke ile ilgili başvuru evrakı MEB Yükseköğretim Genel Müdürlüğü'nce incelenmekte ve burs işlemlerine ilişkin işlemler başlatılmaktadır. Türkiye'de yükseköğretim politikası ile ilgili hedeflere uygun bir stratejik planlanma kapsamında Bakanlık dışı ilgili kurumlarla yeterince koordinasyon sağlanamamaktadır. Yurt dışına gönderilen öğrencilerin (bursiyerlerin) gönderildikleri ülke ve akademik alanların seçimi ülkedeki sektörel gelişmişlik düzeyi göz önüne alınarak ve söz konusu alanların tespiti temelinde stratejiler geliştirilerek belirlenmelidir. Yürütülen çalışmaların/projelerin Bakanlık Yükseköğretim politikası çerçevesinde "Türkiye' de

hangi alanlarda, ne kadar yetişmiş insan gücüne ihtiyaç vardır?” sorusuna cevap aranmalıdır. Millî Eğitim Bakanlığının Yükseköğretim politikası ile hedef ve ilkelerine uygun olmasını sağlanması için belirli periyotlarda durum değerlendirmesi yapılmalıdır. Yükseköğretim Kurulu ile koordineli olarak, mevcut ve yeni kurulan üniversitelerin öğretim elemanı ihtiyaçlarının planlanması, ihtiyaç duyulan uzman personel ihtiyacının karşılanması ve üç yıllık bir projeksiyon geliştirilerek çalışmalar yapılması isabetli olacaktır.

6. Bakanlık ilgili birimlerince verilen burslarda herhangi bir kategorilendirmeye gidilmemiştir. Uygulamada burslar arasındaki farklılık, eğitim düzeyine göre ve sadece miktar yönünden farklılık göstermektedir. Bursların kendi içinde kategorilere ayrılarak yeniden yapılandırılması ve zenginleştirilmesi yönünde çalışma yapılmalıdır. Böylelikle, Türkiye'nin bilimsel çalışmalar için dünyada dikkat çeken itibarlı bir konuma gelmesine katkı sağlanmış olunacaktır. Türkiye'nin/Bakanlığın ihtiyaç duyduğu üst düzey yönetici ve mesleğinde uzman kişilerin yetişmesi ve Türkiye'nin yetişmiş insan gücü kaynağını zenginleştirmek bakımından yurt dışında yüksek lisans, doktora, ihtisas ve araştırma çalışmaları için burslar verilmesi planlanmalıdır.
7. 5596 sayılı Kanun çerçevesinde, Dış İlişkiler Genel Müdürlüğüne her yıl belirli miktarda döviz (2005-2009 yılları arası yıllık 500.000-Amerikan Doları) fullbright bursu olarak kullanılmak üzere ilgili burs komisyon bütçesine kaynak olarak aktarılmaktadır. Söz konusu kaynağın kullanımıyla ilgili belirli periyotlarda denetim ve değerlendirme raporlarının düzenlenmesi ve saklanması gerekmektedir.
8. Karşılıklı olan burs ödemeleri Yükseköğretim Genel Müdürlüğüne verilmektedir. Ödemelerin tazmini ile ilgili geliştirilen bir strateji bulunmamaktadır. Son yıllarda yapılan tazmin miktarlarına ilişkin oranların düşük olduğu gözlenmektedir. Tazmini için işlem başlatılan bursiyerlere ilişkin hangi durumlarda kısmi ödemenin zorunlu çalışma olarak kabul edileceğinin, bu hakkın kaç defa kullanılabileceğinin ve ilgili bursiyerin zorunlu çalışma yerlerinin hangi durumlarda yeniden değiştirileceği hususları uygulamada objektif kriterlere göre yapılmalıdır. Tazmini gereken burs tutarları ile ilgili (Millî Eğitim Bakanlığı görev ve yetkisi bağlamında) tazmin sürecinin nasıl hızlandırılacağı konusunda çalışmalar yapılması gereklidir. Tazmin işlemleriyle ilgili bir veri takip sistemi oluşturulmalıdır. Verilen burslarla ilgili olarak, yararlanıcılardan alınan güvenceye ilişkin düzenlenen evrak hukuksal bir gözle yeniden değerlendirilmelidir.
9. Orta öğrenim burslarıyla ilgili olarak, yıllar itibarıyla bursluluk sınavına yapılan başvuru miktarları göz önüne alındığında, şartları taşımadığı veya burs aldığı halde sınava başvuranların başvurularının kabul edilebildiği görülmektedir. Bu durum, sistemin işleyişiyle ilgili başlangıç aşamasını oluşturan bazı okul müdürlerinin elektronik ortamda burs modülüne yaptıkları kayıtlarda gerekli özeni göstermedikleri ve konuya yönelik okul

müdürlerinin bilinç düzeyinin yeterli oranda oluşmadığı savını güçlendirmektedir. Okul müdürlerinin e-burs modülü üzerinden yaptıkları başvuru sürecindeki bilinç düzeylerini artırmayı hedefleyen çalışmalar yapılmalıdır. Denetim ve rehberlik çalışmalarına daha çok yer verilmelidir.

10. Türkiye’de burslu olarak eğitim çalışmalarında bulunan yabancı uyruklu yararlanıcılar ile ilgili “Türk Kültürü” nün tanıtılması ve kalıcı dostane ilişkilerin sağlanması amacıyla Bakanlığın ilgili birimlerinin katılımıyla yeterli ve organize çalışmalar yapılmamaktadır. Türkiye’de burslu olarak eğitim çalışmalarında bulunan yabancı uyruklu yararlanıcılar ile ilgili “Türk Kültürü” nün tanıtılması ve kalıcı dostane ilişkilerin sağlanması amacıyla başta TİKA olmak üzere ilgili kamu kurumlarıyla koordineli olarak belirli periyotlarda sosyal faaliyetler düzenlenmelidir. Ayrıca söz konusu yabancı öğrenciler teşvik edilerek sivil organizasyonlar kurulması sağlanmalıdır. Yapılan çalışmalarda, ilgili kamu kurumlarıyla iletişim kurularak Bakanlık ilgili birimleri ortak bir strateji izlemelidir. Yapılacak bazı küçük çalışmalar, uzun dönemde devletimize duyulan itibarı daha da artıracak ve “Türkiye Cumhuriyeti Devleti”nin uluslar arası politikadaki çalışmalarına ivme kazandıracaktır.

#### Yurt İşlemleri Süreci

Özel öğrenci yurtlarının tarihsel gelişimi çok eskilere dayanmaktadır. Selçuklularda görülen medrese eğitiminde tûlabin uygulaması ve külliyelerin oluşumu sonrasında bu yapının Osmanlı Devletinde de gelişmesi-genişlemesi, Kıta Avrupa’sında külliye oluşumunun barınma yerleri dahil örnek olarak ele alınıp ‘campus’ların kurulması bazı etkilenmeler sonucunda ülkemizde de Cumhuriyetin ilk yıllarında leylî okul uygulamalarına geçilmesinde bir süreç oluşturmaktadır.

Özel öğrenci yurtlarının işlemleri daha önce Yurt-Kur’un oluşumuna zemin hazırlamış iken, bazı yazılı hukuk kurallarındaki değişimler sonucunda 1944 yılından beri çeşitli kurumlarca ele alınmıştır. 1950 yılından beri Millî Eğitim Bakanlığının sorumluluğunda olan bu hizmetler ve yurtlar 1972, 1973, 1989 ve 2004 yıllarında çıkartılan Yönetmeliklerle sistem içerisinde yerlerini almışlardır.

1972 ve 1973 yıllarında çıkartılan yönetmeliklerle işletme esasları belirlenen özel öğrenci yurtlarıyla ilgili hizmetler daha önce Yükseköğretim Genel Müdürlüğüne bir şube tarafından yürütülürken, 1987’de Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü bünyesinde oluşturulan bir daire tarafından faaliyetlerini sürdürmüş, 1989 yılında Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne 11 aylık bir faaliyet sonrasında Teşkilat Yasasında konuyla ilgili Yönetmelik esasları çerçevesinde; 1990 yılının Şubat ayından itibaren, Ortaöğretim Burslar ve Yurtlar Dairesi Başkanlığının sorumluluğuna verilmiştir. Yurtlarla ilgili faaliyetlerde, üniversitelerin, Yurt-Kur’un ve diğer resmi kurumların açıp işlettikleri yurtlar hizmet alanı dışında bulunmaktadır.

Ortaöğrenimli Öğrenci Pansiyonlarının Genel Müdürlüklere Göre Dağılımı (2008-2009 eğitim öğretim yılı)

Öğretim dairesi	Pansiyon Sayısı	Pansiyon Kapasitesi	Pansiyonda Kalan Öğrenci Sayısı		
			Erkek	Kız	Toplam
Ortaöğretim Genel Müdürlüğü	502	81.286	40.425	25.631	66.056
Erkek Teknik Öğretim Genel Müd.	189	29.621	22.700	3.380	26.080
Kız Teknik Öğretim Genel Müd.	74	10.401	1.400	6.630	8.030
Ticaret ve Turizm Öğr. Gen. Müd.	77	9.364	5.550	2.500	8.050
Öğretmen Yet. Eğ. Gen. Müd.	146	28.567	13.400	10.775	24.175
Din Öğretimi Genel Müdürlüğü	348	41.637	35.840	710	36.550
Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı	11	1.498	190	1.050	1.240
Özel Eğitim Reh. Dan. Hiz.Gen.müd.	14	1.180	780	350	1.130
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>1.361</b>	<b>203.554</b>	<b>120.285</b>	<b>51.026</b>	<b>171.311</b>

Özel Öğrenci Yurtlarının Cinsiyete Göre Sayısal Verileri

	Toplam Yurt Sayısı	Kapasite Öğrenci Sayısı	Barınan Öğrenci Sayısı
Erkek	2.147	173.959	94.013
Kız	1.202	107.386	57.389
Kız ve Erkek	64	13.816	7.615
<b>TOPLAM</b>	<b>3.413</b>	<b>295.161</b>	<b>159.017</b>

Öğrenim Türüne Göre Özel Öğrenci Yurtlarında Barınan Öğrenci Sayısı

Öğrenim Türü				Toplam
İlköğretim 6, 7 ve 8. Sınıf	Ortaöğrenim	Yükseköğrenim	Diğerleri*	
-	77.220	81.797	4.528	<b>159017</b>

\* Yükseköğrenime hazırlayıcı dersbanelere devam edenler.

Özel Öğrenci Yurtlarının İşleticileri ile İlgili Sayısal Veriler

Bağlantısı					Toplam
	Dernek	Vakıf	Şahıs	Şirket	
Yurt sayısı	1.846	164	372	1.031	<b>3.413</b>
Yatak kapasitesi	134.787	18.705	33.356	108.313	<b>295.161</b>
Barınan öğrenci sayısı	71.554	12.148	18.307	57.008	<b>159.017</b>
Boş kapasite	63.233	6.557	15.049	51.305	<b>136.144</b>

## Özel Öğrenci Yurtlarının Yerleşim Birimine Göre Dağılımı

Yerleşim Birimi	Dernek	Şirket	Şahıs	Vakıf	Toplam
İl (Şehir)	392	519	248	81	1.240
İlçe	1.042	495	121	82	1.740
Kasaba	97	6	1	1	105
Köy	315	11	2	0	328
<b>TOPLAM</b>	<b>1.846</b>	<b>1.031</b>	<b>372</b>	<b>164</b>	<b>3.413</b>

Toplam 3.413 yurttan 159.017 öğrenci barınmaktadır. Bunların büyük bölümünü erkek öğrenciler oluşturmakta ve yurtlar kapasitelerinin tamamını kullanamamaktadır. Yurtlarda barınan ortaöğrenim ve yükseköğrenim öğrencileri bakımından belirgin bir fark görülmemektedir.

Yurtlar işleticileri bakımından değerlendirildiğinde, derneklerin bu alanda büyük boşluk doldurdukları, özellikle ücretsiz hizmet vermeleri de göz önünde bulundurulduğunda devletin yükünü hafifletme adına önemli bir fonksiyon icra ettikleri görülmektedir.

Yurtlar yerleşim birimlerine göre değerlendirildiğinde, özellikle ücretsiz hizmet veren dernek yurtlarının hitap ettiği dar gelirli ailelerin yerleşim yerleri olması itibarıyla ilçelerin en fazla yurda sahip bölgeler olduğu göze çarpmaktadır.

1. Yurt bilgilerinin elektronik ortamda işlenerek zaman ve kaynakların etkili kullanımının sağlanmasını hedefleyen ve başarılı bir çalışma olan e-yurt modülü etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Ancak illerde yapılan denetimler sonucunda eksiklik olarak tespit edilen hususlarla ilgili olarak yapılanlara ilişkin geri dönüt illerden modül üzerinden alınamamaktadır. Bu durum ayrıca illerle yazışma yapılmasını gerektirmekte, zaman ve kaynak israfına yol açmaktadır. Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü ile koordinasyon kurularak sistemin daha sağlıklı çalışmasını temin edecek program değişiklikleri gerçekleştirilmeli, sistem ortaya çıkabilecek aksaklıkları kısa sürede telafi edebilecek güncellenebilir bir yapıya kavuşturulmalıdır.
2. Bakanlıkça ve/veya mahallen yapılan denetlemeler sonucunda ilgili mevzuatında belirlenen şartların oluşması durumunda yurtlar hakkında süresiz veya süreli olarak kapatma cezası uygulanabilmektedir. Ancak özellikle geçici süreli kapatma cezalarında yurttan barınan mevcut öğrencilerin mağdur edilmemeleri bakımından söz konusu ceza uygulaması tatil dönemlerinde gerçekleştirilmekte, bu durumda cezanın caydırıcılığı kalmamaktadır. Süresiz kapatma cezalarında da kurucu başka bir ad altında yeni bir yurt açarak cezanın caydırıcılığında kaçınılabilmektedir. Amaca hizmet edecek, para cezasına dönüştürülebilir vb. alternatif caydırıcı ve uygulanabilir önlemler oluşturulmalıdır.
3. Bakanlık denetim mekanizmasının dışında kalmak amacıyla pansiyon ya da apart vb. şekillerde öğrencilere yönelik olarak açılan barınma yerlerinin sayısı özellikle üniversite öğrencilerinin

yoğun olarak bulunduğu büyükşehirlerde giderek artmaktadır. Özel öğrenci yurtları yönetmeliğinde bu tarz yerlerin valilikçe kapatılıp cumhuriyet başsavcılığına suç duyurusunda bulunulması hükmü bulunmaktadır. Ancak Millî Eğitim Bakanlığı uygulama alanı dışında kaldığı için bu tarz yerlerin tespiti konusunda ayrıca organize bir çalışma yapılamamakta, diğer yandan ihbar mekanizmasıyla belirlenen yerlerle ilgili olarak tabelasında “öğrenci” lafzının bulunmaması ya da hiç tabelasının bulunmaması durumlarında sonuç almak büyük oranda mümkün olamamaktadır. Bu durum fonksiyon olarak yurt işlevi gören barınma yerlerinin denetim mekanizması dışında kalmasına ve kontrolsüzlüğe yol açabilecektir. Bu tarz yapıların önüne geçilebilmesi için, mevcut tedbirlere ilaveten, yurtların cazibesinin artırılabilmesi ve bu yerlerin de yurt statüsüne geçmesini teşvik edici bir takım indirim veya muafiyetler uygulanmasına yönelik girişimlerde bulunulması gerekmektedir.

4. Dairece her yıl düzenli olarak hizmetiçi eğitim uygulaması yapılmaktadır. Ancak özellikle denetim sonuçları ya da taşradan alınan geri bildirimler neticesinde öncelikli olarak hizmet içi eğitime alınacak hedef kitlenin belirlenmesine yönelik sistematik bir değerlendirme mekanizması bulunmamaktadır. Yıl içindeki karşılaşılan hususlar ile eğitimler sırasındaki geri dönütler değerlendirilerek eğitime alınacakların ve konuların belirlenmesine çalışılmaktadır. Etkili bir hizmetiçi eğitim politikası ve uygulaması ile yurt idarecilerinin ve taşradaki yurtlar-burslar birimi yönetici ve personelinin özellikle sorun yaşanan hususlarda yeterliklerinin artırılmasına yönelik tedbirler alınmalıdır.
5. Yurt idarecisi olmak için gerekli yüksek okul mezunu olma şartının, özellikle Bakanlıkla ilişkilerde gerekli olacak resmi yazışma ve ilgili mevzuat uygulamaları vb. hususlarda yeterlilik kriterleri bakımından ihtiyacı karşılayamayacağı göz önünde bulundurularak, öncelikle tüm yurt idarecilerinin hizmetiçi eğitimden geçirilebilmesine yönelik politika ve uygulamaları geliştirilmelidir.
6. Yurt idarecilerine ve taşradaki yurtlar-burslar birimi yönetici ve personeline yönelik olarak doğrudan hizmetiçi eğitimlerden başka, özellikle elektronik bilgi iletişim imkânlarının kullanıldığı eğitim materyalleri oluşturulmalı, eğitim programları dairenin web sitesinde yayınlanmalıdır.
7. Mevcut mevzuat gereğince orta ve yüksek öğrenime devam eden öğrenciler ile geçici olarak yüksek öğrenime hazırlayıcı dershanelere devam eden öğrenciler yurtlarda barınabilmektedir. Ancak bu sınırlama zaman içinde özellikle büyükşehirlerde ortaya çıkan Kamu Personeli Seçme Sınavına hazırlayıcı dershanelere devam eden öğrencilerle özellikle belli bir ilde yoğun olarak bulunan açık öğretim öğrencilerinin vb. barınma ihtiyaçları konusunda sıkıntılara neden olabilmektedir. Bu durum zaman içinde ve yerel olarak ortaya çıkabilecek barınma ihtiyaçlarının legal olarak karşılanamaması dolayısıyla kayıtdışı öğrenci barındırılmasına neden olabilecektir. Zaman içinde ve

yerel olarak ortaya çıkabilecek ihtiyaçlar da göz önüne alınarak, kayıt dışılığı önlemek ve yerel farklılıkları değerlendirebilmek bakımından, özel yurtlarda kimlerin barınabileceğine ilişkin Valiliklere de takdir hakkının tanınacağı esnek bir yapı kurulmalıdır.

8. Yurt kayıtlarının, iş ve işlemlerinin bilgisayar ortamında tutulması ve yazışmaların internet üzerinden yürütülmesi henüz sağlanamamıştır. Bu durum zaman ve kaynak yönünden israfa, mevcut teknolojik imkânlardan maksimum seviyede yararlanılamamasına neden olabilecektir. Yurtlara ilişkin yazışmaların internet üzerinden yürütülmesine yönelik altyapı kuruluşu işletilerek zaman ve kaynak tasarrufu sağlanmalı, böylece etkili, ekonomik, verimli bir yönetim çerçevesi oluşturulmalıdır.
9. Pansiyon ihtiyacına yönelik olarak illerden alınan talepler ülke ihtiyaçları da dikkate alınarak bir öncelik sıralamasına konulmamakta ve mevcut ödenek bu öncelik gözetilerek dağıtılmamaktadır. Ayrıca pansiyon işleticisi diğer genel müdürlüklerle sistematik bir bağ kurulamadığından sağlıklı bir planlama yapılamamaktadır. Bu durum mevcut ödeneğin objektif kriterler doğrultusunda dağıtılamamasına, fırsat eşitsizliğine, adaletsizliğe ve atıl yatırımlara neden olabilecektir. İllerden alınan talepler ülke ihtiyaçları da dikkate alınarak objektif kriterlere dayalı bir öncelik sıralamasına konulmalı ve buna bağlı kısa, orta ve uzun vadeli bir yatırım planlaması oluşturacak bir sistem kurularak olası subjektif yönlendirmeler önlenmeli, mevcut ödenek bu objektif kriterlerle belirlenecek öncelikler gözetilerek dağıtılmalıdır. Ayrıca pansiyon işleticisi diğer genel müdürlüklerle sistematik bir koordinasyon kurularak olası atıl yatırımları önleyici, etkili, ekonomik ve verimli bir planlama yapılmalıdır.

## **G. DENETİM SONUÇLARININ İZLENMESİ**

### Denetim Sonuçlarının İzlenmesi

12.07.2006 tarihli ve 26226 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 48’inci maddesi ikinci bendinde: “Birim yöneticileri, denetlenen faaliyetler konusunda, denetim raporunda yer alan önerilere ilişkin önlemleri alır. Önlem alınmaması halinde iç denetim birimi üst yöneticiyi bilgilendirir.”; İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından yayımlanan, Kamu İç Denetim Birim Yönergesinin Denetim sonuçlarının takibi başlıklı 24’üncü maddesinde: “İç denetim faaliyeti sonucu denetçi tarafından önerilen düzeltici işlem ve tavsiyeler ilgili raporda belirtilen süre içerisinde yerine getirilir. Düzeltici işlemin gerçekleştirilmesinin belli bir süre gerektirmesi durumunda bu husus denetim raporuna verilen cevapta belirtilir ve periyodik gelişmeler ilgili birimce en az altı aylık dönemler halinde iç denetim birimine bildirilir.”; Ocak 2008 tarihli ve 2604 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığı İç Denetim Birimi Başkanlığı Yönergesinin Raporlama başlıklı 41’inci maddesi 4’üncü bendinde: “Denetim ve inceleme raporlarının sonuçları ve yapılan işlemler İç Denetim Birimi Başkanlığı tarafından izlenir.” yönünde hükümler yer almaktadır.

Belirtilen hükümler çerçevesinde; 2008 – 2009 yılları içerisinde üretilen raporlarda önerilen düzeltici işlem ve tavsiyeler ile ilgili olarak; her altı ayda bir, alınan tedbirler, yapılan gerçekleştirmeler ve uygulama takvimi kapsamında yapılacak çalışmalar hakkında bilgi istenmektedir. Şubat 2009 itibariyle bugüne kadar üretilen raporlardan (2)’sinin izlenmesi sona ermiş diğerlerinin ise izlenmesi sistematik olarak, Müsteşarlık Makamı’nın Onayları ile İç Denetim Birimi Başkanlığının sorumluluğunda devam etmektedir.

### İç Denetim Sonuçlarının İzlenmesi

Sıra No	Rapor Adı	Sayı	Tarihi	1. İzleme	2. İzleme	3. İzleme
1	Projeler Koor. Mer. Bşk.	2008/1	10 Haziran 2008	10 Aralık 2008	S o n	
2	İlköğretim Genel Müdürlüğü	2008/2	11 Eylül 2008	11 Mart 2009	11 Eylül 2009	S o n
3	Eğitim Teknolojileri Gen. M.	2008/3	11 Eylül 2008	11 Mart 2009	11 Eylül 2009	11 Mart 2010
4	Hizmetiçi Eğitim Dairesi Bşk.	2008/4	24 Aralık 2008	24 Haziran 2009	24 Aralık 2009	24 Haziran 2010
5	İşletmeler Dairesi Başkanlığı	2008/5	24 Aralık 2008	24 Haziran 2009	24 Aralık 2009	24 Haziran 2010
6	Yatırımlar Tesisler Da. Bşk.	2008/6	24 Aralık 2008	24 Haziran 2009	24 Aralık 2009	24 Haziran 2010
7	Ankara İl Millî Eğitim Müd.	2008/7	24 Aralık 2008	24 Haziran 2009	24 Aralık 2009	24 Haziran 2010
8	İnsan Kaynakları Yönetimi S.	2009/1	8 Temmuz 2009	8 Ocak 2010	8 Temmuz 2010	
9	Strateji Geliştirme Süreci	2009/2	8 Temmuz 2009	8 Ocak 2010	8 Temmuz 2010	
10	Mevzuat ve Hukuk İşl. Süreci	2009/3	8 Temmuz 2009	8 Ocak 2010	8 Temmuz 2010	

#### IV. PERFORMANS BİLGİLERİ

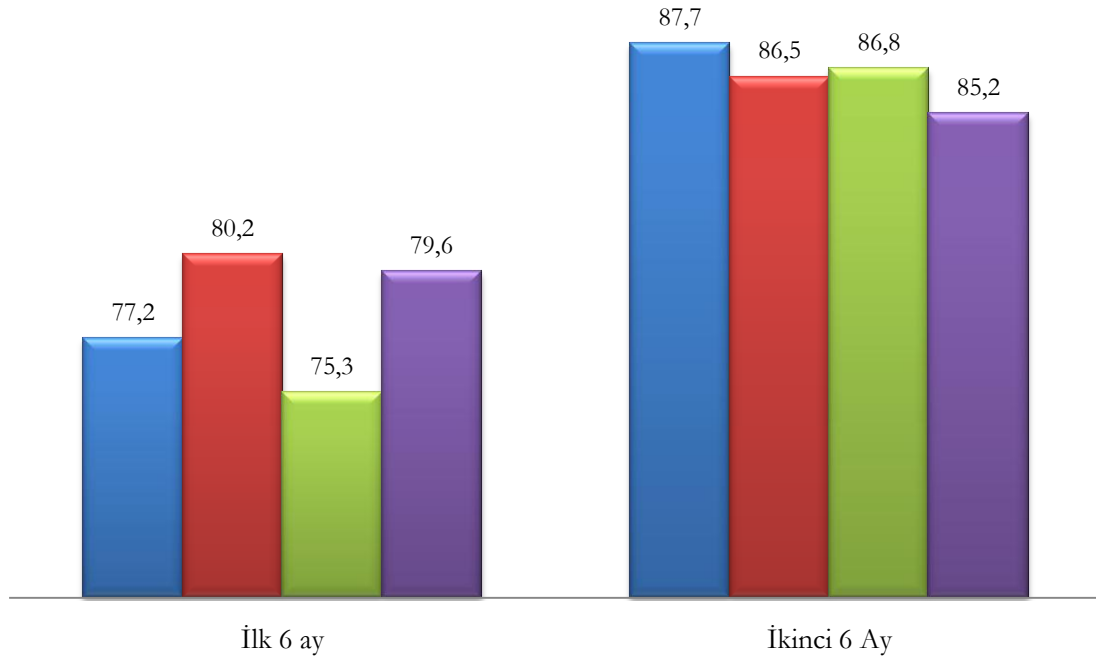
İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 10'uncu maddesinin (1) numaralı fıkrası uyarınca, İç Denetim Koordinasyon Kurulunca hazırlanıp 07.04.2008 tarihli ve 5 sayılı Kurul Kararıyla onaylanan Kamu İç Denetim Rehberinin; "Denetimin Değerlendirilmesi" başlıklı Dördüncü Bölüm B bendinde yer alan: "Denetim tamamlandıktan sonra, iç denetim birimince denetimin değerlendirilmesine yönelik olarak denetlenen birimler nezdinde anket çalışması yapılabilir..." hükmü doğrultusunda:

2009 yılı İç Denetim Programı kapsamında gerçekleştirilen toplam 15 alt sürecin denetimini yapan iç denetçilerimizin değerlendirilmesine yönelik olarak; denetlenen birimlerin *yönetici ve çalışanları* tarafından doldurulan anketlerde ortaya çıkan sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

2009'un *ilk altı ayında* İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci, Strateji Geliştirme Süreci ile Mevzuat ve Hukuk İşlemleri Süreci denetlenmiştir.

*İkinci altı ayda* ise Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler Süreci, Genel Ortaöğretim Okulları Yönetimi Süreci ile Burs ve Yurtlar Süreci denetime tabi tutulmuştur.

- PROFESYONEL YETERLİLİK
- İŞİN KAPSAMI
- DENETİM ÇALIŞMASININ PERFORMANSI
- İÇ DENETİMİN YÖNETİMİ



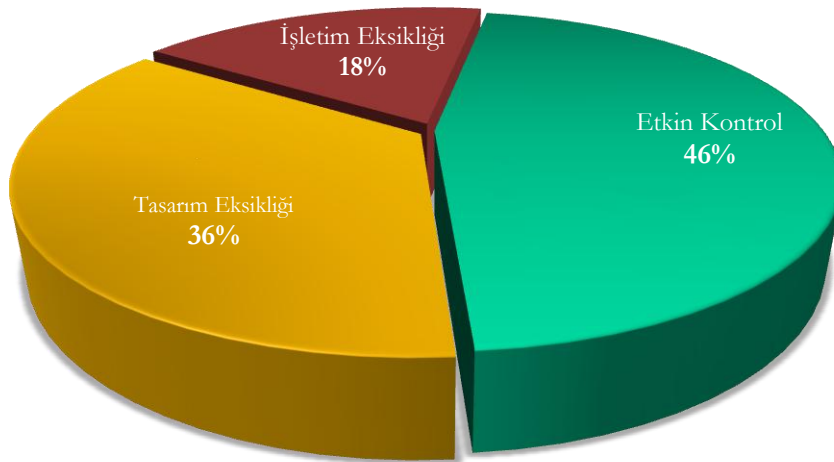
## V. İDARENİN RİSKLERİ, RİSK YÖNETİMİ, YÖNETİM VE KONTROL SİSTEMLERİ

2009 yılında gerçekleştirilen denetimlerde; denetim kaynaklarının etkin kullanımının sağlanması ve riskli alanlara yoğunlaşarak yönetim, kontrol ve risk yönetimi süreçlerinin etkililik düzeylerinin artırılmasında yönetime yapılan katkıyı en üst seviyeye çıkartmak hedeflenmiştir.

Dürüstlük ve etik değerler, yönetimin felsefesi ve idare tarzı, organizasyonel yapı, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları ile personelin yeterliliği unsurlarından oluşan ve iç kontrol sisteminin temel amaçlarını gerçekleştirmek için bir yapı ve disiplin sağlayan; aynı zamanda kurumun iş görme biçimini ifade eden kontrol ortamı, denetlenen süreçlerde değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Denetime tabi tutulan süreçlerin kontrol ortamı yönüyle genel durumu aşağıdaki şekilde yer almaktadır. Burada bulunan *tasarım eksikliği*; sürecin üzerinde yer alması gereken kontrollerin tasarlanmamış olmasından ya da hatalı olarak tasarlanmasından kaynaklanan kontrol eksikliğini; *işletim eksiklikleri* ise süreç üzerinde yer alan ve doğru olarak tasarlanmış kontrollerin kullanıcı hataları sebebiyle işlememesinden kaynaklanan kontrol eksikliğini ifade etmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi; Strateji Geliştirme; Mevzuat ve Hukuk İşlemleri; Öğretmene Hizmet ve Sosyal İşler; Genel Ortaöğretim Okulları Yönetimi ve Burs - Yurtlar Süreçlerinin risk düzeyleri en yüksek olan süreçlerin denetiminde; risk tanımları yapılmış ve bu risklere yönelik toplam (317) adet kontrol faaliyeti belirlenmiştir. Bu kontrollerden (146) adedinin etkin bir şekilde işlediği, (113)'ünde tasarım eksikliği, (58)'inde ise işletim eksikliği bulunduğu tespit edilmiştir.

*Denetlenen 6 Temel Sürecin Kontrol Ortamı Yönüyle Genel Durumu*



Millî Eğitim Bakanlığında etkili bir iç kontrol sisteminin kurulması süreci; 5018 sayılı Kanun, bu Kanuna dayanılarak çıkarılan ikincil ve üçüncül düzey mevzuat uyarınca, üst yönetici olarak Sayın Müsteşarın desteği ve sorumluluğu altında, Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinde yer alan standartlar esas alınarak Strateji Geliştirme Başkanlığınca yürütülmektedir.

Bakanlığımız Strateji Geliştirme Başkanlığının; Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinde yer alan (18) standardın bir eylem planı çerçevesinde yürütülmesi hususunda Müsteşarlık Makamından gerekli desteğin sağlandığı ve bu alandaki çalışmaların tatminkâr düzeyde yürütüldüğü gözlenmiştir.

## VI. EĞİTİM FAALİYETLERİ

İç Denetim; kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Bu faaliyet, idarelerin yönetim, kontrol ve risk yönetimi süreçlerinin etkililiğini değerlendirmek ve geliştirmek yönünde sistematik, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla ve genel kabul görmüş standartlara uygun olarak gerçekleştirilir.

Geleneksel olarak kamu bürokrasisinde görev yapan denetim elemanlarının nitelikleri yüksektir. Ancak iç denetim faaliyetinin klasik denetim anlayışından önemli farklılıklar içermesi; iç denetçilerin, bu farklılıkları özümsemelerine ve iç denetimin aşamaları, risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gibi alanlarda teknik bilgilerinin eksiksiz olmasına ve *uygunluk denetimi* ile *sistem denetimi* arasındaki yaklaşım farklılığını denetim uygulamalarına yansıtma ihtiyacı göstermektedir. Bu amaçla iç denetçilerin kaliteli ve sürekli bir meslek içi eğitimle mesleklerini ve kendilerini sürekli geliştirme çabası içerisinde bulunmalarını zorunlu kılmaktadır.

Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe giren İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin:

*Kamu iç denetçi sertifikası* başlıklı 28'inci maddesinde; "İç Denetçiler uluslararası iç denetim sertifika sınavlarına girmeye teşvik edilir", *Sertifikanın derecelendirilmesi* başlıklı 29'uncu maddesinde; Uluslararası geçerliliği olan CIA (Certified Internal Auditor), CISA (Certified Information System Auditor), CCSA (Certified Control Self Assessment) ve CGAP (Certified Government Auditing Professional) sertifikalardan birini alan iç denetçiye bir defaya mahsus olmak üzere bir üst derece sertifika verilir;

*Mesleki yeterlilik ve özen* başlıklı 31'inci maddesinde; "İç denetçiler görevlerinin gerektirdiği mesleki yeterliliğe sahip olmak ve geliştirmek zorundadır. Mesleki yeterlilik; görevin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olma, denetim konuları ile ilgili sağlıklı veri ve kanıt toplama, inceleyip değerlendirme ve raporlama yeteneğini ifade eder. İç denetçiler görevlerini ifa ederken, sağduyulu ve yetkin bir iç denetçiden beklenen dikkat ve özeni gösterir. İç denetçiler bilgi teknolojisi riskleri, kontrolleri ve mevcut bilgisayar destekli denetim teknikleri ile ilgili bilgiye sahip olmalıdır. Üst yönetici, iç denetçilerin mesleki yönden gelişmesi, yenilikleri izlemesi ve çalışma isteğini artırmak için gerekli tedbirleri alır";

*Mesleki yeterliliği sürdürme sorumluluğu* başlıklı 32'inci maddesinde; "İç Denetçiler aşağıda belirtilen konularda kendilerini yetiştirmek ve geliştirmekten sorumludur: a) İç denetim yöntemlerini ve tekniklerini bilmek ve uygulamak. b) Muhasebe ilkeleri ve standartları ile yönetim muhasebesi ve mali yönetim bilgisine sahip olmak. c) Görev alanıyla ilgili mevzuatı bilmek ve bu bilgisini uygulamaya geçirmek. ç) Kamu idarelerinin hedeflerindeki önemli sapmaları ve sonuçlarını değerlendirecek düzeyde bilgi birikimine sahip olmak. d) Çevresiyle iletişim kurma yeteneğine sahip olmak. e) İç denetim faaliyetinin amacını, tespitlere ilişkin değerlendirmelerini, denetim sonuçlarını ve önerilerini

anlaşılır biçimde yazılı ve sözlü ifade edebilmek. f) İç denetim faaliyeti sırasında edinilen bilgi, belge ve bulguların analizi sonucu ortaya çıkan emarelerden, detaylı inceleme veya soruşturmayı gerektirecek hususları ayırt edecek yeterliliğe sahip olmak. g) Yönetim ve iç kontrol sistemini geliştirecek ve bunların işleyişine ilişkin çözüm üretecek bilgiye sahip olmak. ğ) Performans denetimi ve performans göstergelerinin değerlendirilmesi konularında yeterli bilgiye sahip olmak. h) Risk analizi, değerlendirmesi ve yönetimi konularında bilgi sahibi olmak. ı) İstatistikî yöntemleri kullanarak verileri ve elde edilen sonuçları analiz edebilecek bilgiye sahip olmak. i) Kamu idarelerinin otomasyon sisteminin işleyişi hakkında bilgi sahibi olmak”;

*Meslek içi eğitim* başlıklı 33’üncü maddesinde; “İç Denetçilere, her üç yılda asgari yüz saat meslek içi eğitim sağlanır. İç denetim birimleri, gerektiğinde mesleki kuruluşlar, üniversiteler ve bilimsel alanda etkinlikte bulunan diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmak suretiyle, yılda en az bir defa kurs, seminer ve benzeri etkinliklerde bulunurlar. Meslek içi eğitim etkinliklerine iç denetim plan ve programında yer verilir. Kurul, iç denetçilerin mesleki yetkinliklerini geliştirmek için, uluslararası iç denetim sertifika sınavlarına hazırlık kursları düzenleyebilir”;

Hükümleri bulunmaktadır.

İç Denetçilerin mesleki alandaki tüm gelişmelere kayıtsız kalmaması için meslek içi eğitimlere katılımlarının sağlanması son derece önemlidir. Ayrıca alanında kendini ispatlamış kişiler ya da kurumlardan söz konusu eğitimlerin alınması da büyük önem arz etmektedir. Başkanlığımız da 2009 içerisinde belirtilen ilkeler doğrultusunda, aşağıdaki tabloda detayları yer alan, toplam 108 saatlik hizmetiçi eğitim etkinliği gerçekleştirmiştir.

#### *Hizmetiçi Eğitim Faaliyetleri*

Sıra No	Tarih	Eğitimin Konusu	İç Denetçi Sayısı	Eğitim Görevlileri	Eğitim Yeri	Süre (Saat)
1	4 - 15 Mayıs	Uluslararası İç Denetim Standartları ve CIA Sertifikası Bölüm 1 ve Bölüm 2*	10	Türkiye İç Denetim Enstitüsü ( <b>TİDE</b> Şenol TOYGAR, İlyas ERSÖZ)	Antalya	60
2	18 Mayıs	Denetim Etiği ve Kamu Hizmetlerinde Etik	9	Başbakanlık Kamu Görevlileri <b>Etik Kurulu</b> (Ömer ATALAR)	Rize	6
3	20 - 21 Mayıs	Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme Metodolojisi	9	TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü ( <b>TÜSSİDE</b> Dr. Kemal BERKKAN, Roşan DİLEK)	Rize	16
4	22 Mayıs	Bilgi Teknolojisinin Denetimi ve Güvenliği	9	TÜBİTAK Ulusal Elektronik ve Kriptoloji Araştırma Enstitüsü ( <b>UEKAE</b> Bahtiyar BİRCAN)	Rize	6
5	2 - 6 Haziran	Uluslararası Kamu Denetçisi CGAP Sertifikası*	11	Türkiye İç Denetim Enstitüsü ( <b>TİDE</b> Şenol TOYGAR, İlyas ERSÖZ)	Ankara	20
<b>Toplam Eğitim Süresi (saat)</b>						<b>108</b>

\*Bayındırlık ve İskân Bakanlığı İç Denetçileri ile müşterek gerçekleştirilmiştir.

## VII. ÖNERİ VE TEDBİRLER

Kamuda iç denetime ilişkin beklenti düzeyi oldukça yüksektir. İç denetimin; kurumda şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanmasında, faaliyetlerin geliştirilmesinde, hedeflere ulaşılmasında bir araç olarak görülmesi ve desteklenmesi ve de tüm bileşenleriyle hayata geçirilmesi halinde hayal kırıklıkları yaşanmayacaktır.

Sistem değişiminin ağır da olsa sürdüğü bu dönemde, iç denetçilere düşen tükenmişlik sendromuna ve umutsuzluğa kapılmadan motivasyon düzeylerini yüksek tutmaktır. En önemlisi de tüm çalışmalarında bilgili, disiplinli, coşkulu, iddialı, samimi, güvenilir, adil ve yapıcı bir tutum geliştirmeleri büyük önem arz etmektedir.



**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI**  
**İç Denetim Birimi Başkanlığı**

Atatürk Bulvarı Merkez Bina 9. Kat C Blok 06648 Bakanlıklar/ANKARA

Tel: +90 312 418 68 05 Faks: +90 312 418 68 30

<http://icden.meb.gov.tr/>

[icden@meb.gov.tr](mailto:icden@meb.gov.tr)