

T.C.
AVRUPA BİRLİĞİ BAKANLIĞI
AVRUPA BİRLİĞİ EĞİTİM VE GENÇLİK PROGRAMLARI MERKEZİ
BAŞKANLIĞI

ERASMUS+ PROGRAMI MESLEKİ EĞİTİM
ÖĞRENİCİ VE PERSONEL HAREKETLİLİĞİ PROJE
TÜRÜNÜN PROGRAM YÖNETİMİ LİTERATÜRÜ
AÇISINDAN İNCELENMESİ, RİSK
DEĞERLENDİRMESİ VE İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ

UZMANLIK TEZİ

Muhammet DEMİR

(Ekim-2017)

Ankara

T.C.

AVRUPA BİRLİĞİ BAKANLIĞI

Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı

**ERASMUS+ PROGRAMI MESLEKİ EĞTİM ÖĞRENİCİ VE
PERSONEL HAREKETLİLİĞİ PROJE TÜRÜNÜN PROGRAM
YÖNETİMİ LİTERATÜRÜ AÇISINDAN İNCELENMESİ, RİSK
DEĞERLENDİRMESİ VE İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ**

UZMANLIK TEZİ

Muhammet DEMİR

Tez Danışmanı

Mesleki Eğitim Koordinatörü

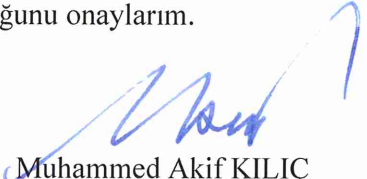
Muhammed Akif KILIÇ

(Ekim-2017)

Ankara

KABUL VE ONAY

Uzman Yardımcısı Muhammet DEMİR tarafından hazırlanan “Erasmus+ Programı Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği Proje Türünün Program Yönetimi Literatürü Açısından İncelenmesi, Risk Değerlendirmesi ve İyileştirme Önerileri” adlı bu tezin Uzmanlık Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.


Muhammed Akif KILIÇ
(Tez Danışmanı)

Bu çalışma, jürimiz tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Uzman Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı ve Soyadı

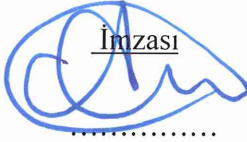
Başkan : Yunus Alper ALTAY


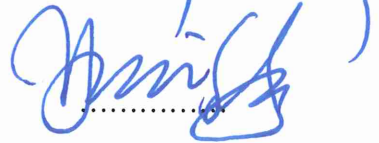
Üye : Nilüfer İLHAN FİDANAY

Üye : Sefa YAŞI

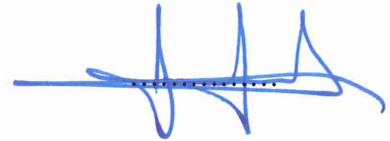
Üye : Dr. Ranâ KASAPOĞLU ÖNDER

Üye : Fatih Mehmet ATASEVER

İmzası






Tarih : 08/11/2017

Bu tez, ABEGPM Uzman Yeterlik ve Tez Hazırlama Kılavuzu ile belirlenen tez yazım kurallarına uygundur.

TEZ VE YETERLİK SINAV KURULUNA BEYAN

Bu belge ile bu uzmanlık tezindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplayıp sunduğumu; ayrıca, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

02./10./2017



Muhammet DEMİR

Uzman Yardımcısı

**UZMANLIK TEZİNİN ÇOĞALTILMASI
VE YAYIMI İÇİN İZİN BELGESİ**

Tezi Hazırlayanın Adı Soyadı: Muhammet DEMİR

Tez Konusu: Erasmus+ Programı Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği Proje Türünün Program Yönetimi Literatürü Açısından İncelenmesi, Risk Değerlendirmesi ve İyileştirme Önerileri

Tez Danışmanı: Muhammed Akif KILIÇ

Yukarıda başlığı yazılı olan uzmanlık tezimin, ilgilenenlerin incelemesine sunulmak üzere **Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı** tarafından arşivlenmesi, kağıt, mikroform veya elektronik formatta, internet dâhil olmak üzere her türlü ortamda tamamen veya kısmen çoğaltılması, ödünç verilmesi dağıtımı ve yayımı için, tezimle ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) ve erteleme talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.

01.10./2017



Muhammet DEMİR

Uzman Yardımcısı

ÖNSÖZ

Toplumların refah düzeyini artırabilmelerinin yolu çağımızda beşeri ve sosyal sermayelerini geliştirmekten geçmektedir. Bu gelişmeyi sağlayabilmek için ulusal ve uluslararası otoriteler planlı faaliyetler yürütmektedirler. Bu planlı faaliyetler bazen istenilen bir faydayı, sonucu ortaya çıkarmak için birden fazla projenin bir arada koordineli bir şekilde yürütüldüğü programlar şeklinde olabilmektedir. Bu programların istenilen faydayı ortaya çıkarabilmesi etkin bir yönetim anlayışını gerektirmektedir. Bu tezin kavramsal çerçevesini de oluşturan program yönetimi anlayışı bu açıdan oldukça önemli bir alandır. Beşeri ve sosyal sermayenin gelişimine katkı sunmayı asıl amaçları arasına almış olan Erasmus+ Programı'nın en önemli alanlarından biri olan Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği proje türünü, program yönetimi anlayışı doğrultusunda incelemeye çalışan bu tez, istenen faydaların ortaya çıkarılması yönünde söz konusu program yönetim süreçlerinin iyileştirilmesine katkı sunabilmeyi amaç edinmiştir.

Tez çalışmalarım boyunca değerli yardımları ve katkılarını esirgemeyen Genel Koordinatörüme, Koordinatörüme ve Mesleki Eğitim Koordinatörlüğü çalışanlarına, kariyer gelişimim konusunda beni sürekli cesaretlendiren sevgili eşim Başak Önsal Demir'e ve kendimi daha fazla geliştirmem konusunda enerji kaynağım olan kızım Mercan Nare Demir'e teşekkür ederim.

Ankara 2017

Muhammet DEMİR

ÖZET

ABEGPM Uzmanlık Tezi

ERASMUS+ PROGRAMI MESLEKİ EĞİTİM ÖĞRENİCİ VE PERSONEL HAREKETLİLİĞİ PROJE TÜRÜNÜN PROGRAM YÖNETİMİ LİTERATÜRÜ AÇISINDAN İNCELENMESİ, RİSK DEĞERLENDİRMESİ VE İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ İ

Muhammet DEMİR

Bu çalışmada, Erasmus+ Programı Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği proje türü, program yönetimi literatürü açısından incelenmiştir. Bunun için öncelikle program yönetimi literatüründeki kavramsal çerçeve ortaya konulmuştur. Akabinde Erasmus+ Programı'nın Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği proje türüne ilişkin düzenlemeleri ve bu düzenlemelerin Ulusal Ajans tarafından uygulanma usulleri sunulmuştur. Programın Avrupa Komisyonu ve Ulusal Ajanslar tarafından yönetilme usulleri, program yönetimine ilişkin farklı kavramsal araçlar üzerinden değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerin ardından Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği proje türüne ilişkin Program kuralları çerçevesinde, uygulamada karşılaşılan riskler tespit edilmiş ve bu risklerin etkisini asgariye indirebilmek için öngörülen iyileştirme önerilerine yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Program, Program Yönetimi, Risk Değerlendirmesi, Erasmus+ Programı, Mesleki Eğitim Hareketlilik Projeleri

ABSTRACT

Thesis for EUEYPC Expertise

**THE EXAMINATION OF ERASMUS+ PROGRAMME
VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING LEARNER AND
STAFF MOBILITY PROJECT TYPE ACCORDING TO
PROGRAMME MANAGEMENT LITERATURE, RISK
ASSESSMENT AND RECOMMENDATIONS FOR IMPROVEMENT**

Muhammet DEMİR

In this study, Erasmus+ Programme Vocational Education and Training Learner and Staff Mobility project type has been examined according to programme management literature. In order to do that, firstly, theoretical framework of programme management literature has been introduced. Afterwards, the regulations of Erasmus+ Programme on Vocational Education and Training Learner and Staff Mobility project type and how these regulations are implemented has been presented. The ways in which the Programme was managed by European Commission and National Agencies has been evaluated according to theoretical tools of programme management literature. Subsequently, the risks that are dealt with during the implementation of Vocational Education and Training Learner and Staff Mobility projects have been located and due foreseen cautions to minimize the effects of these risks have been proposed.

Key Words: Programme, Programme Management, Risk Assessment, Erasmus+ Programme, Vocational Education and Training Mobility Project Type

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar.....	viii
ŞEKİLLER.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PROGRAM YÖNETİMİ

1. PROGRAM YÖNETİMİ	4
1.1. Program Yönetimi Nedir?	4
1.2. Program Yönetiminin Safhaları Nelerdir?	5
1.3. Program Türleri Nelerdir?.....	7
1.4. İzleme ve Değerlendirme Nedir?	9
1.5. Risk Analizi Nedir?.....	10

İKİNCİ BÖLÜM

ERASMUS+ PROGRAMI VE MESLEKİ EĞİTİM ÖĞRENİCİ VE PERSONEL HAREKETLİLİĞİ PROJE TÜRÜ

2. MESLEKİ EĞİTİM ÖĞRENİCİ VE PERSONEL HAREKETLİLİĞİ BAĞLAMINDA ERASMUS+ PROGRAMI.....	13
2.1. Erasmus+ Programını Oluşturan Nedenler	13
2.2. Erasmus+ Programının Genel Amaçları	14
2.3. Erasmus+ Programının Önemli Unsurları.....	16
2.3.1. Beceri ve Yeterliliklerin Tanınması ve Onaylanması.....	16
2.3.2. Proje Sonuçlarının Yaygınlaştırılması ve Kullanılması.....	18
2.3.3. Çok Dillilik	19

2.3.4.	Eşitlik ve İçerme	19
2.3.5.	Katılımcıların Güvenliği ve Korunması	21
2.4.	Erasmus+ Programının Uygulayıcıları.....	21
2.4.1.	Avrupa Komisyonu	21
2.4.2.	Ulusal Ajanslar	23
2.5.	Erasmus+ Programına Dahil Ülkeler	25
2.6.	Eğitim Alanındaki Erasmus+ Desteklerinin Özel Amaçları	25
2.7.	Erasmus+ Programının Yapısı	27
2.7.1.	Ana Eylem 1: Bireylerin Öğrenme Hareketliliği	27
2.7.2.	Bireylerin Öğrenme Hareketliliği Projelerinin Amaçları	30
2.8.	Hareketlilik Projeleri	32
2.9.	Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği Projeleri	33
2.9.1.	Öğrenici Hareketliliği	34
2.9.2.	Personel Hareketliliği	34
2.9.3.	Mesleki Eğitim Hareketlilik Projelerine Katılan Kurum Kuruluşların Rolü.....	36
2.9.4.	Mesleki Eğitim Öğrencileri ve Personeli İçin Hareketlilik Projesi (Erasmus+ Mesleki Eğitim Akreditasyon Belgesi Olmadan).....	37
2.9.4.1.	Projeyi Değerlendirmek İçin Kullanılan Kriterler Nelerdir?	37
2.9.4.1.1	Uygun Faaliyetler	37
2.9.4.1.2	Uygun Katılımcı Kurum/Kuruluşlar	38
2.9.4.1.3	Uygun Başvuru Sahibi Kurumlar	38
2.9.4.1.4	Uygun Katılımcılar	39
2.9.5.	Mesleki Eğitim Akreditasyon Belgesi Sahiplerinin Başvuruları İçin Hibe Kriterleri.....	40
2.9.5.1.	Erasmus+ Mesleki Eğitim Akreditasyon Belgesi	40
2.9.6.	Mesleki Eğitim Hareketlilik Projelerinin Bütçesi.....	41
2.9.7.	Kalite Değerlendirmesi ve Hibe Kriterleri.....	42
2.9.7.1.	Projenin Uygunluğu.....	42
2.9.7.2.	Proje Tasarım ve Uygulamasının Kalitesi	43
2.9.7.3.	Etki ve Yaygınlaştırma	44

2.9.8.	Mesleki Eğitim Öğrencileri ve Personeli İçin Hareketlilik Projesine Yönelik Özel Kurallar.....	45
2.9.8.1.	Hareketlilik İçin Avrupa Kalite Şartı.....	45
2.9.8.2.	ECVET - Mutabakat Zaptı.....	45
2.9.8.3.	Avrupa Gelişim Planı.....	45
2.9.8.4.	Mesleki Eğitim Öğrencileri İçin Katılım Şartları	46
2.9.8.5.	Mesleki Eğitim Personeli İçin Katılım Şartları.....	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ERASMUS+ PROGRAMININ ULUSAL AJANSLAR TARAFINDAN UYGULANMA USULLERİ

3.	MESLEKİ EĞİTİM HAREKETLİLİK PROJELERİ BAĞLAMINDA ERASMUS+ PROGRAMININ ULUSAL AJANSLAR TARAFINDAN UYGULANMA USULLERİ	48
3.1.	Kurumsal Yapı	48
3.2.	Planlama ve Risk Değerlendirmesi	49
3.3.	Süreçler ve Prosedürler	49
3.4.	Ulusal Ajansın Mesleki Eğitim Öğrenci ve Personel Hareketliliği Projeleri İçin Yürüttüğü İş ve İşlemler.....	50
3.4.1.	Program Faaliyetleri ve Teklif Çağrısı	50
3.4.2.	İletişim ve Bilgilendirme	51
3.4.3.	Başvuruların Gelmesi ve Kaydedilmesi	51
3.4.4.	Hibe Tahsis Prosedürleri.....	52
3.4.4.1.	Uygunluk Kontrolü	52
3.4.4.2.	Kalite Değerlendirmesi	53
3.4.4.3.	Katılımcı Kurum/Kuruluşların Doğrulanması	54
3.4.4.4.	Çifte Finansmanın Kontrolü	55
3.4.4.5.	Değerlendirme Komitesi, Hibe Tahsis Kararı ve Duyurusu.....	56
3.4.4.6.	Hibe Sözleşmeleri	56
3.4.4.7.	Hibe Ödemeleri.....	57
3.4.4.8.	Hibe Yararlanıcılarının Kontrolü.....	58

3.4.4.9. AB Fonlarının Yararlanıcılardan İade Alınma Durumları.....	59
3.4.5. Yararlanıcıların İzlenmesi ve Desteklenmesi	60
3.4.6. Usulsüzlük ve Yolsuzluklarla Mücadele	60
3.5. Bilişim Araçları	61

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ERASMUS+ MESLEKİ EĞİTİM HAREKETLİLİK PROJELERİNİN PROGRAM DÜZEYİNDE YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN MUHTEMEL RİSKLER VE İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ

4. ERASMUS+ MESLEKİ EĞİTİM HAREKETLİLİK PROJELERİNİN PROGRAM DÜZEYİNDE YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN MUHTEMEL RİSKLER VE İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ.....	63
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	70
KAYNAKÇA	77

TABLULAR

Sayfa No

Tablo 1-1: Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirmenin Tamamlayıcı Rollerini	10
--	----

ŞEKİLLER

Sayfa No

Şekil 2-1: Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği Bağlamında Erasmus+ Programının Yapısı	27
---	----

GİRİŞ

Ülkelerin kalkınmasındaki en önemli faktörlerden biri beşeri sermayenin gelişimidir. Türkiye Ulusal Ajansı 2003 yılından bu yana yönettiği eğitim ve gençlik programları ile beşeri sermayenin gelişimine önemli katkılar sunmaktadır. Kişilerin mesleki bilgi, beceri ve yeterliliklerinin geliştirilmesi ve dolayısıyla istihdam edilebilirliklerinin artırılması yönüyle Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği proje türü bu katkının en üst düzeyde sunulduğu alanlardan biridir. Bu tez ile söz konusu faaliyet türünün program düzeyinde yürütülmesi süreçlerinin iyileştirilmesine katkı sunulması planlanmaktadır. Bu sayede söz konusu proje türünün daha iyi yönetilmesi amacına hizmet ederek, daha etkin ve verimli uygulanması ve nihayetinde beşeri sermayenin gelişimine katkı sunulması öngörülmektedir. Söz konusu programların finansmanında kullanılan ulusal ve uluslararası fonların daha etkin kullanımı da yine söz konusu süreçlerin iyileştirilmesi sonucunda elde edilebilecek etkiler arasındadır.

Program yönetimi konusu, Türkçe kaynaklarda daha çok kurumsal yapılanma ve büyük ölçekli hibe programlarının izleme ve değerlendirmesi gibi başlıklarda ele alınmaktadır. “Program yönetimi” ibaresini doğrudan kullanan kaynaklar ise Kalkınma Ajanslarını oluşturan mevzuat metinleridir. Burada teklif çağrılarının tasarlanmasından (programlama) projelerle sözleşme aşamasına gelinmesine kadar olan süreç program yönetimi başlığı altında ele alınmaktadır. Bunun öncesinde planlama, sonrasında ise izleme değerlendirme süreçleri yer almaktadır. Bu tezde Erasmus+ Programı Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği proje türünün teklif çağrısı ilanından proje kapanışına kadar olan tüm yaşam döngüsünün, uluslararası yayınlardaki program yönetimi literatürü açısından Türkiye Ulusal Ajansı Mesleki Eğitim Koordinatörlüğü tarafından yürütülme süreci değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sonucunda söz konusu uygulama alanı ile teorik çerçeve karşılaştırılmakta ve söz konusu süreçlere dair olası iyileştirme önerileri sunulmaktadır. Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği proje türünün Türkiye Ulusal Ajansı tarafından yönetim süreçlerinin program yönetimi literatürüne kıyasla incelenmesi ve bunun

sonucunda uygulamada görülen risklerin tespiti ve olası iyileştirme önerilerinin geliştirilmesi çerçevesi bu tezin sınırlarını da çizmektedir. Bu kapsamda bu tezin sınırlılıklarını, Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği proje türünün Türkiye Ulusal Ajansı tarafından yönetim süreçlerinin sınırları belirlemektedir. Program yönetimi ve Erasmus+ Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği proje türünün akademik çalışmalarda bir arada incelenmemiş oluşu da verilere ulaşma konusunda tezin sınırlılıklarına dahildir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde öncelikle proje ve program yönetimi literatüründeki program yönetimi kavramı ele alınmaktadır. Söz konusu literatürde program yönetimi, kısaca planlı değişimin ortaya çıkarılması olarak tanımlanmaktadır. Program yönetimi kavramının kökeni ve anlamı açıklandıktan sonra program yönetimi süreçlerini oluşturan safhaların neler olduğuna bakılmaktadır. Bu safhalardan izleme ve değerlendirme kavramlarının süreç içindeki önemi literatürdeki tanımlamalar doğrultusunda açıklanmaktadır. Program yönetim süreçleri bu şekilde açıklandıktan sonra farklı program türleri ve program yönetimine farklı yaklaşımlar ele alınmaktadır. Program yönetimine yönelik olarak geliştirilen performans odaklı ve strateji/taahhüt odaklı iki temel yaklaşım açıklandıktan sonra bu iki farklı yaklaşımın program yönetimine ilişkin risk değerlendirmesi ve yönetimine dair olası sonuçlarına vurgu yapılmaktadır. Risk değerlendirmesi ve yönetimine ilişkin temel açıklamalardan sonra kavramsal çerçeve tamamlanmış olmaktadır.

İkinci bölümde öncelikle Erasmus+ Programının ortaya çıkış koşulları, genel amaçları, yapısı, önemli unsurları, yönetim şekli gibi temel bileşenleri ele alınmaktadır. Bu temel bileşenler ilk bölümde elde edilen kavramsal araçlara göre program yönetimi açısından nerede konumlandıkları üzerinden yorumlanmaktadır. Bu bölümde Erasmus+ Programını farklı düzeylerde yürüten Avrupa Komisyonu (bundan böyle Komisyon olarak da ifade edilebilecektir) ve ulusal ajansların program yönetiminin performans ve strateji odaklı iki farklı türünü nasıl ve ne ölçüde kullandığı tartışılmaktadır. Erasmus+ Programının genel özellikleri bu şekilde açıklandıktan sonra Bireylerin Öğrenme Hareketliliği Ana Eylemi özelinde belirlenen özel amaçlar ortaya koyulmaktadır. Daha sonra

bu tezin odak noktasını oluşturan Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği proje türüne ilişkin kurallar, yöntemler ve kriterler mercek altına alınmaktadır. Mesleki eğitim hareketlilik projelerinin bu detayları incelenirken olası riskli alanlar ve iyileştirme önerileri tartışması açısından zemin hazırlanmış olmaktadır.

Üçüncü bölümde Ulusal Ajanslar İçin Rehber¹ üzerinden programın yönetim süreçlerinin Türkiye Ulusal Ajansı tarafından nasıl uygulandığı ele alınarak, elde edilen bulgular, program yönetimi ve risk analizine ilişkin kavramsal araçlar üzerinden tartışılmak üzere not edilmektedir.

Dördüncü bölümde ise Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği Projelerinin Programda belirtilen amaçlara ulaşmasında ve Ulusal Ajans tarafından yürütülmesi sürecinde ortaya çıkabilecek riskler önceki bölümlerdeki açıklamalardan hareketle derlenmekte, Programın uygulama kalitesini artırma amacı doğrultusunda tartışılmaktadır. Bu tartışmalar sonucunda söz konusu risklerin azaltılmasına yönelik Türkiye Ulusal Ajansı tarafından geliştirilen tedbirlere yer verilerek ilave iyileştirme önerileri sunulmaya çalışılmaktadır.

¹ 2016 Guide For National Agencies Implementing The Erasmus+ Programme. Bu rehber Avrupa Komisyonu tarafından Erasmus+ Programı'nın uygulanması süreçlerinde ulusal ajanslara kılavuzluk etmesi için hazırlanan ve her yıl uygulama sonrası ulusal ajanslar tarafından yapılan geri dönütler değerlendirilerek Komisyon tarafından güncellenen bir dokümandır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PROGRAM YÖNETİMİ

1. PROGRAM YÖNETİMİ

1.1. Program Yönetimi Nedir?

Program kavramı, bağlantılı projelerin koordinasyonu ve yönlendirilmesi için düzenlenmiş yapı ve prosedürleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Proje ise “belirli bir süre içinde, belirli bir bütçe ile net olarak tanımlanan hedeflere ulaşmaya yönelik olarak planlanan faaliyetler bütünüdür” (Tekindağ, 2015: 92). Program, var olan projelerin gruplandırılması veya yeni projelerin tanımlanması ve belirlenmiş hedeflere ulaşılması için gerekli faaliyetlere odaklanılmasını amaçlayan bir çerçevedir (Pellegrinelli, 1997:141-142).

Program kelimesi birçok başka kelime ile eş anlamlı olarak kullanılabilir. Bunlar arasında proje portföyü, makro proje, büyük proje veya karmaşık değişim gibi kelime gruplarını saymak mümkündür. Ancak bunların hiçbiri tam olarak program kelimesinin yerine kullanılmak veya bu kelimeyi açıklamak için yeterli değildir. Program kelimesi yerine kullanılabilen bu eş anlamlı sözcükler, program yönetimi içerisindeki program kelimesinin kullanımında saklı olan faydanın gözden kaçırılmasına neden olmaktadır. Bu faydayı ifade eden anlam ise program yönetiminin “projelerin koordinasyonu” olarak tanımlanmasında gizlidir. Projelerin koordinasyonu anlamında program yönetimi düşünüldüğünde, projelerin tek başına sağlayamayacağı katma değer bir grup projenin belli şekillerde koordine edilmesiyle sağlanması vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, program, bağımsız olarak yönetildiğinde koordineli olarak yürütülmelerindeki faydayı ortaya çıkaramayacak olan projeler grubuna verilen isimdir. Program yönetimi ise toplumsal hayatın değişen ihtiyaçlarını karşılamak için ortaya konan koordineli destek, planlama, önceliklendirme ve proje izleme faaliyetleridir (Ferns, 1991:148-149). Bu tanıma oldukça benzer bir şekilde; Britanya Telekomünikasyon Kuruluşu’nun proje yönetim kılavuzuna göre program, iş dünyasının ihtiyaç duyduğu stratejik

hedeflerin yol göstericiliğinde ortak bir amaca ulaşmaya çalışan birbiriyle alakalı projeler grubuna verilen isimdir (Gray, 1997:5). İkinci bölümde belirtileceği üzere, Erasmus+ Programı da iş ve emek piyasalarının ve genel olarak Avrupa toplumunun ihtiyaç duyduğu gelişmelere göre tasarlanmış ve oluşturduğu faaliyet ve proje türleri ile belirlenmiş bu stratejik amaçlara doğru planlı bir değişimin ortaya çıkarılmasını hedeflemiştir.

Reiss (1996) program yönetimini “*işle ilgili amaçlar bütününe erişmek için bir çok projeden oluşan bir portfolyonun koordineli yönetimi*” olarak tanımlamaktadır (Vereecke et al., 2003:1280). Thiry (2002:221), bütün program tanımlarının üç ortak öğeyi barındırdığını ifade etmektedir. Bunlar; programların bir grup projeyi kapsamaları, bu projelerin koordineli bir şekilde yürütülmesi ve bu koordinasyonun bir sinerji oluşturarak, projelerin tek başlarına yürütülmesinden daha fazla faydaya erişilmesi olarak belirtilmektedir. Thiry, aynı zamanda farklı program tanımlarının da olduğunu ve bu tanımlarda öne çıkan üç öğenin bulunduğunu ileri sürmektedir. Bunlar ise; programların hâlihazırda devam eden işlemleri içerebileceği, program içindeki öğelerin ortak bir amacının olduğu ve etkilerinin kurumsal düzeyde olduğu ve değişimi gözettiği şeklindedir. Ruth Murray-Webster ve Thiry (2000), daha önceki program tanımlarında ortak olmayan bu üç farklı öğeyi de içerecek bir program tanımını “*stratejik ve/veya taktiksel faydaları gerçekleştirmek için bilinçli bir şekilde bir araya getirilmiş, değişimi amaçlayan faaliyetler (projeler ve işlemler) bütünü*” şeklinde oluşturmuşlardır. Tüm bu tanımlar ışığında, en kısa ve öz şekilde program yönetimini, planlı değişimin ortaya çıkarılması olarak tanımlamak mümkündür (Pellegrinelli et al., 2007:41).

1.2. Program Yönetiminin Safhaları Nelerdir?

Program yönetimi uygulamasının 3 safhası vardır: Hazırlık, programın oluşturulması ve programın yönetimi. Hazırlık safhası programın oluşturulması öncesindeki mevcut durum ve ihtiyaç analizi aşamalarını içermektedir. Bu hazırlıklar yapıldıktan sonra sıra programın belli bir bütünlük, koordinasyon ve sinerji oluşturacak şekilde tasarlanmasına gelmektedir. Program yönetimi safhası

ise planlama, lojistik ve kontrol işlevlerini (izleme ve değerlendirme) içermektedir. Ancak bu süreçte tatmin edici bir çatışma yönetimi ve kişiler arası iletişim becerileri boyutu olan bir insan kaynakları yönetimi perspektifinin de kapsanması gerekmektedir (Ferns, 1991:149).

Program ve proje disiplinine bakıldığında yöneticinin veya ekibin uzmanlık bilgisinin ön planda olduğu işlemleri şu şekilde sıralayabiliriz: Başlangıç², tanımlama, planlama, risklerin tespiti, izleme, kontrol ve değerlendirme (Pellegrinelli, 1997:142). Program yönetiminin safhalarına baktığımızda Pellegrinelli'ye göre karşımıza ilk etapta başlangıç kısmı çıkmaktadır. Bu aşama “yeni bir programa neden ihtiyaç var?” sorusuna verilecek cevapla başlatılan ve bu programın oluşturulması sonucunda hangi faydaların elde edilmesinin beklendiğinin belirlenmesi ile biten aşamadır (Pellegrinelli, 1997:146).

Tanımlama ve planlama safhalarında programın nasıl katma değer yaratacağı belirlenir. Program hedeflerinin netleştirildiği safha bu safhadır. Ortaya detaylı bir plan çıkarılır, bir nevi yol haritası oluşturulur. Bu aşamada aynı zamanda program yönetimine katılan aktörler arasında rol ve görev dağılımı yapılır ve sorumluluklar paylaşılır (Pellegrinelli, 1997:146).

Program oluşturulup projeler sunulmaya başlandığında projelerin gelişiminin izlenmesi ve takip edilmesi sürecine geçilir. Bu aşamayla birlikte uzun erimli bir girişim olan programın geçen zaman içinde iş dünyasının ve toplumun ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığının kontrolü de yapılır. Bu araştırma sonucunda, programın toplumsal karşılığının kalmadığı görülürse yeni bir program ve proje demeti arayışı devreye girer ve mevcut program sonlandırılır (Pellegrinelli, 1997:146).

² Initiation

1.3. Program Türleri Nelerdir?

Program türlerini Pellegrinelli (1997:143) portfolyo programlar, hedef odaklı programlar ve sistem programları³ olmak üzere üçe ayırmaktadır:

Portfolyo programlar; ortak bir konu etrafında birbirinden bağımsız projelerin bir grup haline getirildiği program türüdür. Projelerin tanımlanması genellikle programın etki alanı dışındadır; ancak projelerin planlanması ve yönetimi program yapısı içerisinde koordine edilir.

Hedef odaklı programlarda, ulaşılmak istenen bir duruma doğru ilerlerken projeler, ihtiyaca ve amaca göre tasarlanır ve süreç içerisindeki keşiflere göre şekillendirilir. Ar-Ge programlarının örnek olarak verilebileceği bu program türünde, sürece belirsizlik, öğrenme ve keşif hakimdir.

Sistem programları, genellikle bilişim altyapıları için kullanılan bir adlandırmadır. Bu program türünde bir sistemin yenilenmesi veya geliştirilmesi ile ortaya çıkan değişiklikler ve uyumlaştırmalar kast edilmektedir (Pellegrinelli, 1997:144).

Vereecke ve arkadaşları (2003:1280) Pellegrinelli'yi, önerdiği üç program yönetimi türünün tüm programların sınıflandırılmasında nasıl kullanışlı bir kavramsal çerçeve oluşturacağını tam olarak açıklayamamaları nedeniyle eleştirmektedir. Pellegrinelli, portfolyo ve hedef odaklı programları hâlihazırda uygulamada olan veya olmayan projeleri içermesi açısından sınıflandırmaktadır. İlkinde hâlihazırda projeler gruplanırken ikincisinde yeni bir girişim söz konusudur. Pellegrinelli, sınıflandırmanın ikinci boyutu olarak değişimi odağına almakta ve hedef odaklı programların yeni bir sistem geliştirmeyi amaçladığını buna karşılık sistem programlarının var olan sistemin geliştirilmesi ve iyileştirilmesini baz aldığını ileri sürmektedir (Vereecke et al., 2003:1281). Bu analizden anlaşıldığı üzere Pellegrinelli önerdiği 3 farklı program sınıflaması için tek bir kriter belirleyememekte, sadece ikişerli iki değişken kümesi için

³ İngilizcesi "Heartbeat Programme" olan bu türün adı Türkçe'ye doğrudan çevrilemediği için tanımında öne çıkan öge baz alınarak "Sistem Programları" şeklinde çevrilmiştir.

farklı değerlendirme kriterleri belirleyebilmiş durumdadır. Dolayısıyla kavramsal çerçevesinin yeterince net olmadığı düşünülmektedir.

Gray (1997:7), güçlü model olarak tanımladığı Ferns'in (1991:149) program tanımının uygulanabilmesi için ulaşılmak istenen faydaların açık bir şekilde tanımlanabilir ve projeler tarafından tanınan bir program yönetimi/otoritesinin olması gerektiğini belirtmektedir. Fern'in güçlü program modeli tanımlamasının iki ögesi de Erasmus+ Programı açısından geçerli görünmektedir. Birincisi, Erasmus+ Programının çok genel olarak daha rekabetçi bir ekonominin oluşturulabilmesi için gerekli beşeri ve sosyal sermayenin ortaya çıkarılması şeklinde ifade edilebilecek beklenen faydaları açısından açık ve net olduğu anlaşılmaktadır. İkinci olarak ise Erasmus+ Programı altında yürütülen tüm projelerin, Brüksel merkezli veya ulusal düzeyde yürütülmesine göre değişen bir şekilde Eğitim, Görsel-İşitsel ve Kültür Yürütme Ajansı (Yürütme Ajansı) veya bir ulusal ajans olarak bir program otoritesinin bulunması şartını sağladığı görülmektedir.

Thiry, mevcut program anlayışının performans odaklı olduğunu, dolayısıyla net hedefler, gerçekleştirmeler ve kontrol teknikleri ile projelere özgü belirsizlik azaltma yöntemlerine odaklandığını söyleyerek bu anlayışı eleştirmektedir. Yeni paradigmanın ise performans odaklı (ürün odaklı) olmaktan ziyade strateji odaklı (taahhüt odaklı) olması gerektiğini vurgulamaktadır (Thiry, 2002:222). Bu analiz, farklı program türleri açısından temel bir ayrışma noktasını doğurmaktadır. Bir tarafta proje döngüsü yönetimi mantığına benzer yapıda performans odaklı programlar bulunmakta; diğer yanda ise taahhüt odaklı daha geniş bir bakış açısına sahip stratejik yönelimli programlar denilebilecek bir tür bulunmaktadır.

Bu iki farklı program anlayışı makro ve mikro ölçekli iki farklı bakış açısını temsil etmeleri bakımından önem arz etmektedir. Bu açıdan performans ve strateji odaklı program yönetimi anlayışları birbirlerini tamamlayan iki farklı yaklaşımı temsil etmektedir.

Her iki program türünün olmazsa olmaz süreçlerinin başında izleme ve değerlendirme aşamaları gelmektedir. Bu aşamada program yönetimi safhalarından olan izleme ve değerlendirme faaliyetlerine biraz daha detaylı değinmenin program yönetimi literatüründe ve uygulamalarında kayda değer bir ağırlığı olan söz konusu süreçlerin kavranmasında etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca izleme ve değerlendirme süreçlerinin, risk değerlendirmesi açısından olası sonuçlarının anlaşılabilmesi açısından da bu odaklanmanın etkili olabileceği düşünülmektedir.

1.4. İzleme ve Değerlendirme Nedir?

İzleme ve değerlendirme, proje ve programlarda uygulanan faaliyetlerin takibini ve ortaya çıkan sonuca bir değer biçilmesini ifade eder (UNDP'den, 33; Öztürk'ten 2004:3). Geleneksel anlamdaki bu izleme değerlendirme tanımlamasının daha çok performans odaklı program yönetimi türüne özgü olduğu ileri sürülebilir.

Sonuç odaklı izleme ve değerlendirme ise uygulama odaklı geleneksel izleme ve değerlendirmeden farklıdır ve girdiler ve çıktılara yapılan vurgunun ötesine geçerek netice ve etki boyutlarına daha fazla odaklanmaktadır (Kusek ve Rist, 2010, 1). Bu anlamda sonuç odaklı izleme ve değerlendirme anlayışının strateji ve taahhüt odaklı program yönetimi türü ile örtüştüğü düşünülmektedir. Aşağıdaki tabloda sonuç odaklı izleme ve değerlendirme sisteminin program yönetimi açısından tamamlayıcı işlevleri ortaya konulmaktadır.

İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin sonucunda elde edilen çıktılara bakıldığında nihai olarak ilerlemeler ve yaşanan sorunlar hakkında raporlamaya ve iyileştirme gerektiren alanlara dair önerilerin sunulmasına ulaşıldığı görülmektedir. Sorun alanlarının keşfi ve iyileştirme önerilerinin geliştirilmesi ihtiyacı ise risk analizini gerekli kılmaktadır.

Şekil 1: Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirmenin Tamamlayıcı Rollerini

İzleme	Değerlendirme
Program amaçlarını netleştirir	İstenilen sonuçlara neden ulaşıldığını veya ulaşılmadığını analiz eder
Faaliyetleri ve kaynakları amaçlarla ilişkilendirir	Faaliyetlerin sonuçlara olan nedensel katkılarını değerlendirir
Amaçları performans göstergelerine dönüştürür ve hedefleri belirler	Uygulama sürecini inceler
Söz konusu göstergelerle ilgili rutin veri toplar ve asıl sonuçlarla hedefleri kıyaslar	İstenmeyen sonuçları araştırır
İlerlemeyi yöneticilere rapor eder ve sorunlar hakkında uyarır	Ders çıkarılmasına yardımcı olur, önemli başarıları veya program potansiyelini vurgular ve iyileştirilecek alanlara dair öneriler getirir

Kaynak: Kusek ve Rist, 2010, 14

1.5. Risk Analizi Nedir?

Genel anlamda bir faaliyet ya da olayın sonucuna ilişkin belirsizliği (Terje ve Ortwin, 2010:8, Kızılboga'dan, 2012:298) ifade eden risk, daha net bir şekilde istenmeyen bir olay ya da durumun ortaya çıkma olasılığı ve ortaya çıkışın sonuçlarını ve etkilerini ifade etmektedir (Springer, 2005: 126).

Proje seviyesinde risk analizine bakıldığında; projenin zaman, maliyet ve kalite hedeflerinin karşılanıp karşılanmama ihtimallerinin değerlendirilmesi ve gelişmelerin takip edilmesi, izlenmesi anlaşılır. Buna bağlı olarak risk yönetimi de muhtemel sorun alanlarının tespit edilerek telafi edici tedbirlerin alınması ve uygulanması olarak düşünülebilir. Bu çerçevede vurgu, projenin özel hedeflerinin karşılanmasının sağlanması ve bu yoldaki gelişimin izlenmesindedir.

Program seviyesindeki risk analizi ve risk yönetimi ise daha geniş bir bakış açısını gerektirmektedir. Programın beklenen bir zaman periyodunda bazı faydalar ortaya çıkarması beklenir (Pellegrinelli, 1997:147). Bu faydaların ortaya çıkmasını engelleyebilecek her türlü istenmeyen durumun ve olası etkilerinin risk değerlendirmesi, göz önünde bulundurulması gereken bir olgudur.

Bu tespit, yukarıda performans odaklı ve stratejik yönelimli program türleri arasında yapılan ayırım göz önüne alınarak değerlendirildiğinde, iki farklı risk yönetimi yaklaşımından bahsedilebilmektedir. Birincisi proje bazındaki risk algısına benzer bir bakış açısı ile performans ve çıktılara odaklanırken bir diğeri programın stratejik yönelimine paralel bir şekilde elde edilmek istenen nihai faydaları baz alan bir yaklaşımı ortaya koymaktadır.

Program ve risk yönetimine dair ortaya konulan farklı yaklaşımlar ele alındıktan sonra program yönetimi literatürünün uygulamalar ışığında tespit ettiği bazı ortak risk noktaları şu şekilde ifade edilebilir:

Birden fazla projenin aynı anda yürütüldüğü çalışma ortamlarında yöneticiler çoğu zaman aynı kaynak ve uzman havuzunu ortaklaşa kullanmak durumunda kalmaktadırlar. Bu durum çoğu zaman çatışan çıkarların uyumlu bir şekilde idaresini zorunlu kılmaktadır (Platje ve Seidel 1993 Pellegrinelli'den 1997:141). Bu zorunluluk programın temel bileşenlerinden olan koordinasyon işlevinin önemini ortaya koymaktadır.

Programların, büyük projeler olduğu ve hepsine aynı prensiplerle yaklaşılacağı algısı program yönetiminde üç temel hatayı doğurmaktadır. Bunlar; aşırı kontrol odağı ile işlevsiz, bürokratik bir program yönetimi yapısının oluşması, iş dünyasının ihtiyaçlarına göre esneyemeyen bir program yapısı ve projeler arası bilgi ve tecrübe paylaşımının düşük seviyelerde kalması olarak sıralanabilir (Lycett et al., 2004:298).

Programlar ve projeler toplumsal olarak oluşturulmuş ve toplumsal düzene ilişkin süreçlerdir (Pellegrinelli, 2011:236). Lycett ve arkadaşları (2004:295); her bir programın kendi özgün koşulları (organizasyon yapısı ve uygulandığı ortam/çevre) göz önünde bulundurularak ona uygun düzenlemelerin

yapılmasının uygun olacağını ifade etmektedirler. Bağlamı ve ahlaki değerleri dikkate alan bir anlayışın değişimin yönetilmesinde daha başarılı olabileceği düşünülmektedir (Pellegrinelli, 2011:238). Pellegrinelli (2002:231), işlerin her zaman olduğu gibi idare edilmesinden her bir programın özgünlüğünün farkına varılması ve her bir programa özgü farklı stratejilerin geliştirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır.

Program yönetimine dair farklı yaklaşımlar ve bu farklı yaklaşımların doğurduğu farklı risk analizi seviyeleri ve program yönetim süreçlerine dair gözlemlenen ortak risklere değinildikten sonra takip eden bölümlerde bu kavramlar ve bilgiler ışığında Erasmus+ Programı, Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği proje türü bağlamında incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ERASMUS+ PROGRAMI VE MESLEKİ EĞİTİM ÖĞRENİCİ VE PERSONEL HAREKETLİLİĞİ PROJE TÜRÜ

2. MESLEKİ EĞİTİM ÖĞRENİCİ VE PERSONEL HAREKETLİLİĞİ BAĞLAMINDA ERASMUS+ PROGRAMI

Bu bölümde Erasmus+ Program Rehberi (bundan böyle Program Rehberi olarak anılacaktır) baz alınarak bir program türü olarak Erasmus+ Programı ve bu program altında yer alıp bu tezin odak noktasını oluşturan Mesleki Eğitim Personel ve Öğrenici Hareketliliği Proje türünün oluşum koşullarına, temel amaçlarına ve içeriğine dair detaylı bir inceleme sunulacaktır.

2.1. Erasmus+ Programını Oluşturan Nedenler

Erasmus+ Programı Avrupa Birliği'nin eğitim, gençlik ve spor alanında 2014-2020 yılları arası için öngördüğü hibe programıdır. Bu hibe programının Avrupa ülkelerinin büyüme, iş piyasası, eşitlik ve sosyal içerme konularında karşı karşıya olduğu sosyo-ekonomik değişim ve zorluklarla baş edilmesine katkıda bulunması beklenmektedir.

Avrupa çapında özellikle gençler arasında artan işsizlik oranları hükümetlerin baş etmesi gereken en acil problemler arasında yer almaktadır. Benzer bir risk kısıtlı becerilere sahip yetişkinleri de tehdit etmektedir. Bunun yanında, Avrupa iş piyasasının değişen iş piyasası koşullarına daha nitelikli bir işgücü ve yenilikçilik⁴ ile uyum sağlayabileceği düşünülmektedir (European Commission, 2015: 7).

Erasmus+ Programının Avrupalılık ve ortak bir topluluğa ait olma bilincini, dezavantajlı grupların toplumsal olarak içerilmesini özellikle de yeni göç etmiş toplulukların Avrupa'ya uyumunu destekleyeceği düşünülmektedir (European Commission, 2015: 7).

⁴ Innovation

Erasmus+ Programının bir diğerk önemli amacı da Avrupa çapındaki eğitim ve gençlik politikalarının iş piyasasının ihtiyaçları doğrultusunda kendini revize etmesi ve işleyişinin etkinleştirilmesidir. Hayatboyu öğrenme perspektifi ile beraber becerilerin gelişimini destekleyen Erasmus+ Programı, programa dâhil ülkeler arasındaki iş birliğini ve hareketliliği de teşvik etmektedir.

Erasmus+ Programı 2007-2013 döneminde Avrupa Komisyonu tarafından eğitim ve gençlik alanında uygulanan birçok farklı programın yeni sinerji ve dışsallıklar oluşturulabilmesi için tek çatı altında birleştirilmesi ile oluşmuş bir programdır. Bilinirliğinden dolayı programın adı Erasmus markasını barındırmakta ve diğerk başlıkları ima etmek için de “+” ekini almaktadır. Bu şekilde daha önce Hayatboyu Öğrenme Programı altında yer alan ve mesleki eğitim alanına denk gelen Leonardo da Vinci başlığı; “Erasmus+: Leonardo da Vinci” olarak anılmakta ve yine mesleki eğitim alanına tekabül etmektedir. Program Rehberinde geçmişle bu köprü kurulduktan sonra Erasmus+ Mesleki Eğitim başlığının kullanımı tercih edilmektedir (European Commission, 2015).

2.2. Erasmus+ Programının Genel Amaçları

Erasmus+ Programının genel amaçları arasında Avrupa 2020 Stratejisinin öncelikleri yer almaktadır. Stratejinin temelini akıllı, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir büyüme modelinin sunulması oluşturmaktadır. Akıllı büyümeden kasıt, eğitim, araştırma ve yenilikçilikte daha etkin yatırımların yürütülmesidir. Sürdürülebilir büyümenin çekirdeğini düşük karbon salınımlı çevreye saygılı bir ekonomi modeli oluşturmaktadır. Kapsayıcılıktaki gaye ise yeni iş alanları üretilerek işsizliğin ve yoksulluğun azaltılmasıdır. Bu stratejilerin odaklandığı alanlar ise istihdam, yenilikçilik, eğitim, yoksulluğun azaltılması ve iklim/enerjidir (Avrupa Komisyonu, 2010). Erasmus+ Programının bu strateji içerisindeki odağını ise eğitim alanı oluşturmaktadır. Özellikle de erken okul terkinin yüzde 10’un altına düşürülmesi ve bireylerin üçüncü seviye yeterlilik düzeyine⁵ kadar öğrenimlerini devam ettirme oranlarını en az yüzde 40 oranında

⁵ Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi üçüncü seviye Türkiye’deki mesleki eğitim sistemine göre 11. Sınıf sertifikası ve kalfalık seviyelerine denk gelmektedir (www.ua.gov.tr, 03.04.2017).

artırma hedefleri Erasmus+ Programı kapsamında önceliklendirilmektedir (European Commission, 2015).

Erasmus+ Programının amaçlarının oluşmasına katkıda bulunan temel referans dokümanlarından biri de Eğitim ve Öğretim 2020 Strateji Çerçevesi (ET 2020)'dir. Bu stratejinin temel amacı Avrupa ülkelerinin karşılaştığı yaşlanan toplum, iş gücündeki beceri açıkları, teknolojik gelişmeler ve küresel rekabet gibi zorluklara karşı mücadele yollarını belirlemektir. Bu doğrultuda ET 2020 dört temel amaç saptamıştır:

- Hayatboyu öğrenme ve hareketliliği bir gerçekliğe dönüştürmek,
- Eğitimin kalitesini ve etkinliğini geliştirmek,
- Eşitliği, toplumsal içermeyi ve aktif vatandaşlığı desteklemek,
- Eğitimin bütün seviyelerinde yaratıcılığı, yenilikçiliği ve girişimciliği teşvik etmek.

ET 2020, bu temel amaçları desteklemek için bazı hedefler de öngörmüştür:

- Çocukların yüzde 95'inin okul öncesi eğitime dahil edilmeleri,
- Okuma, matematik ve bilim becerileri düşük seviyelerde olan 15 yaşındaki çocukların oranının yüzde 15'in altına çekilmesi,
- 18-24 yaşları arasında eğitimden ayrılma oranlarının yüzde 10'un altına düşürülmesi,
- 30-34 yaş aralığındaki insanların en az yüzde 40'ının yükseköğretim mezunu olmalarının sağlanması,
- Yetişkinlerin en az yüzde 15'inin hayatboyu öğrenime dahil edilmesi,
- Yükseköğretim mezunlarının en az yüzde 20'sinin ve temel mesleki yeterliliklere sahip olan 18-34 yaş aralığındakilerin en az yüzde 6'sının bir süreliğine yurt dışında çalışmalarının veya eğitim almalarının sağlanması,
- En az ortaöğretim lise seviyesinden, 1 ila 3 yıl içinde mezun olmuş 20-34 yaş aralığındakilerin asgari yüzde 82'sinin istihdamının sağlanmış olması (Avrupa Komisyonu, 2009).

Görüldüğü gibi bu amaçlar ve hedefler eğitim sistemlerini düzenlemekte serbest olan Birlik ülkelerine oldukça yapılandırılmış bir strateji ve hedefler bütünü sunmaktadır. Erasmus+ Programının temel amaçlarından birinin de bu hedeflere hizmet etmek olduğu Program Rehberinde belirtilmektedir.

Erasmus+ Programının diğer temel hedeflerine bakıldığında;

- Ortak ülkelerdeki yükseköğretimin kalitesinin geliştirilmesi,
- Gençlik alanında 2010-2018 yılları için belirlenmiş hedeflere destek olunması,
- Avrupa çapında halk tabanına yayılmış spor faaliyetlerinin yaygınlaşmasının sağlanması ve
- Avrupa Birliği Anlaşmasının 2. Maddesinde belirtilen Avrupa değerlerinin desteklenmesi olarak görülmektedir.

Avrupa Birliği'nin kurucu değerleri olan bu değerler; insan onuruna saygı, özgürlük, demokrasi, eşitlik, hukukun üstünlüğü, azınlık gruplarına dâhil kişilerin hakları dâhil olmak üzere insan haklarına saygı olarak sıralanabilir. Bu değerler, çoğulculuk, ayırım gözetmeme, hoşgörü, adalet, dayanışma ve kadın erkek eşitliği gibi üye devlet toplumlarında var olan değerler gibi ortak değerler olduğu vurgulanmakta ve programın temel amaçları arasında sayılmaktadır.

2.3. Erasmus+ Programının Önemli Unsurları

2.3.1. Beceri ve Yeterliliklerin Tanınması ve Onaylanması

Erasmus+ Programı, beceri ve yeterliliklerin tanınması için AB şeffaflık ve tanıma araçlarının kullanımını desteklemektedir. Bu araçlardan mesleki eğitimle doğrudan ilgili olanlar; Europass, Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi (AYÇ), Mesleki Eğitimde Avrupa Kredi Transfer Sistemi (ECVET) ve Avrupa Kalite Güvencesi Referans Çerçevesi (EQAVET)'dir.

Europass, Avrupa vatandaşlarının beceri ve yeterliliklerini Avrupa'da açık ve kolayca anlaşılır hale getirmelerine yardım eden beş dokümandan oluşmaktadır: Özgeçmiş (CV), Dil Pasaportu, Hareketlilik Belgesi, Sertifika Eki ve Diploma Eki (<https://europass.cedefop.europa.eu/tr>). Her bir doküman bireyin

geçmiş öğrenmelerinin belli standartlarla belgeye aktarılmasına ve kişinin geçmiş öğrenmelerinin şeffaf bir şekilde sunulmasına yardımcı olur. Her program ülkesinde bir Europass Ulusal Merkezi bulunmaktadır. Türkiye’de bu rolü Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) üstlenmiştir. Bu merkez Europass belgelerini kullanmak isteyenlerin ilk durağıdır.

Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi (AYÇ), ülkelerin eğitim sistemlerindeki farklı seviyelerdeki bölümlerin birbirleriyle karşılaştırılmasını sağlamaya çalışan bir yaklaşımdır. Avrupa Yeterlilikler Çerçevesinde tüm eğitim sistemi, seviyelerine göre 8 farklı düzeyde tanımlanmaktadır. Tekil olarak ülkeler de kendi eğitim sistemlerindeki farklı seviyelerin AYÇ’de hangi düzeye denk geldiğini şeffaf ve doğrulanabilir şekilde ortaya koyarak farklı eğitim sistemleri seviyelerinin birbiriyle kıyaslanabilmesinin önünü açmaya çalışmaktadır. Bu şekilde farklı eğitim sistemleri arasında ortak bir dil oluşturulmaya çalışılarak geçişliliklerin daha kolay sağlanması beklenmektedir. AYÇ Ulusal Koordinasyon Noktası Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK)’dur. Ulusal koordinasyon noktalarının görevi, ulusal yeterlilikler çerçevesini AYÇ’ye referansla oluşturmak ve yetkili otoritelerce verilen sertifika, diploma ve Europass dokümanlarının uygun AYÇ seviyelerine referansla eşdeğerliklerini belirlemektir (European Commission, 2015).

Mesleki Eğitimde Avrupa Kredi Transfer Sistemi (ECVET) bireylerin mesleki eğitim alanındaki geçmiş veya farklı bir ortamdaki öğrenmelerinin tanınması, onaylanması, transfer edilmesi ve biriktirilmesi için geliştirilen bir şeffaflık ve tanıma aracıdır. ECVET sayesinde bireylerin mesleki ve kariyer gelişimlerinin birikimli bir şekilde ilerlemesi, kaynak ve emek israfının önüne geçilmesi ve bireylerin Avrupa iş piyasasında rahatlıkla hareket edebilmesi amaçlanmaktadır. ECVET’in temel prensipleri, mesleki eğitimin bilgi, beceri ve yetkinliklerden oluşan öğrenme çıktıları yaklaşımına göre tasarlanması ve bireyin edindiği öğrenme kazanımlarının yetkili kuruluşlarca onaylanmasının akabinde farklı eğitim ortamları arasında transferinin mümkün hale getirilmesi şeklinde özetlenebilir. Ulusal ECVET Uzmanları Ekibi, ECVET’in program

ülkelerine uyarlanması, mesleki eğitim sistemlerinde uygulanması ve kullanılması konularında uzman havuzu ve danışmanlık desteği sağlamaktadır.

Avrupa Kalite Güvencesi Referans Çerçevesi (EQAVET) mesleki eğitimde kalite güvence sistemlerinin kurulmasına ve işler hale getirilmesine yönelik hazırlanmış bir tavsiye kararıdır. Mesleki eğitimde kalite yönetim sistemi, eğitim öğretim süreçlerinin performansını ve kalitesini sağlayan, izleyen ve iyileştiren bütünleşmiş politikalar, prosedürler, kurallar, kriterler, göstergeler, araçlar ve teyit edici enstrümanlar ve mekanizmalar içeren sistematik bir yaklaşımı işaret eder (www.ua.gov.tr, 15.12.2016). Mesleki eğitimde kalite güvencesi için Avrupa çerçevesinin ilgili paydaşların bir araya getirilerek uygulanması amacıyla ulusal otoritelerce (Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı’dır) EQAVET Ulusal Referans Noktaları oluşturulmaktadır. Ulusal Referans Noktası;

- EQAVET çalışma programının uygulanması için aktif destek sunar,
- EQAVET çerçevesinin ulusal anlamda daha fazla gelişmesini teşvik için gerekli girişimleri yürütür,
- Öz değerlendirmeyi, gelişim alanlarının tanımlanması ve başarının ölçülmesini sağlayan kalite güvencesinin tamamlayıcı ve etkin bir aracı olarak destekler,
- Bilginin paydaşlara etkin bir şekilde ulaştırıldığından emin olur (European Commission, 2015).

2.3.2. Proje Sonuçlarının Yaygınlaştırılması ve Kullanılması

Proje sonuçlarının yaygınlaştırılması ve kullanımı Erasmus+ proje döngüsünün en önemli alanlarından biridir. Tekil olarak projelerde elde edilmiş çıktı ve sonuçların ilgili tüm paydaşların erişimine ve kullanımına açılması projenin sürdürülebilirliği, etki alanının genişlemesi ve Programın katma değerinin sergilenmesi açısından kritik öneme sahiptir.

Programa göre, her bir projenin kendi ölçeğine uygun bir yaygınlaştırma stratejisini öngörmesi ve uygulaması gerekmektedir. Proje sonuçlarının yaygınlaştırılması ve kullanımının daha geniş perspektifli faydaları arasında;

- Proje konusu ve sonuçları ile ilgili farkındalığın artırılması,
- Proje sonuçlarının etki alanının genişletilmesi,
- Paydaşların ve hedef grupların sürece daha aktif katılımının sağlanması,
- Yeni çözüm yollarının ve uygulama bilgilerinin paylaşılması,
- Proje alanındaki politika ve uygulamaların etkilenmesi,
- Yeni ortaklık ve iş birliklerinin geliştirilmesi

sıralanabilir (European Commission, 2015). Tüm bu farklı katmanlar proje ile elde edilmek istenen planlı değişimin farklı veçhelerini oluşturduğu ölçüde proje döngüsü açısından oldukça kritik ve önemli unsurlardır.

2.3.3. Çok Dillilik

Çok dillilik Erasmus+ projelerinin köşe taşlarından biridir ve Avrupa Birliği'nin birlik içinde çeşitlilik ilkesinin en önemli taşıyıcılarından. Yabancı dil bilgisi Birlik içinde daha gelişmiş ve hareketli bir emek piyasasının oluşumu için gerekli öğelerden biridir. Bu sebeple Avrupa Birliği her vatandaşının en az iki yabancı dil öğrenmesini teşvik etmektedir (European Commission, 2015).

Dil öğrenimi ve projelerde dilsel çeşitliliğin sağlanması Erasmus+ Programının özel amaçlarından biridir. Dil becerilerinin düşük olması projelere etkin katılım konusunda karşılaşılan en büyük engellerden biridir.

Erasmus+ Programı bu engeli ortadan kaldırmak için programın içine dil desteği bileşenlerini yerleştirmiştir. Birçok Avrupa dilinde katılımcıların dil becerilerini desteklemeyi amaçlayan çevrimiçi dil kursları hazır durumdadır. Bu kurslara katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ancak dil desteğinin bir bileşenini oluşturan yabancı dil seviye tespit sınavlarına katılım zorunludur. Çevrimiçi dil desteği bulunmayan diller için ise hibe destekleri öngörülmüştür (European Commission, 2015).

2.3.4. Eşitlik ve İçerme

Erasmus+ Programı, dezavantajlı veya daha az imkâna sahip bireylerin ulus ötesi faaliyetlere katılımını destekleyerek eşitlik ve içermeyi sağlamaya çalışmaktadır. Bu kişilerin karşılaştığı problemler çok çeşitli olabilmektedir:

- Engellilik hali: Engellilik, özel ihtiyaçları olan kişileri tanımlar. Bu insanların zihinsel (düşünme, kavrama, öğrenme), fiziksel, duyuşal veya başka engelleri bulunabilmektedir.
- Eğitsel zorluklar: Bu gruba öğrenme zorluğu çeken gençler, erken yaşta okuldan ayrılanlar, düşük vasıflı yetişkinler ve okul performansı düşük gençler dahil edilebilir.
- Ekonomik engeller: Bu grupta yaşam standardı düşük olan, düşük gelirli, sosyal yardım sistemine bağımlı kişiler veya evsizler, uzun süre işsiz veya yoksul kalan gençler, borçlu veya maddi sıkıntıları olan kişiler sayılabilir.
- Kültürel farklılıklar: Kültürel farklılıklardan dolayı dezavantajlı olabilen gruplara, göçmenler veya sığınmacılar veya göçmen veya sığınmacı ailelerden gelen kişiler, milli veya etnik bir azınlığa mensup kişiler, dil adaptasyonu veya kültürel uyum sorunları olan kişiler dahil edilebilir.
- Sağlık sorunları: Kronik sağlık sorunları, şiddetli hastalığı veya ağır psikiyatrik durumu olan kişiler bu gruba dahildir.
- Sosyal engeller: Cinsiyeti, etnik kökeni, dini, cinsel yönelimi, engellilik durumları vb. nedenlerden dolayı ayrımcılığa maruz kalan kişiler, sınırlı sosyal becerileri veya anti-sosyal veya riskli davranışları olan kişiler, güvensiz ortamdaki insanlar, (eski) suçlular, (eski) madde ve alkol bağımlıları, genç ve/veya bekâr ebeveynler, yetimler bu grupta sayılabilir.
- Coğrafi engeller: Uzak veya kırsal yerlerde yaşayan kişiler, küçük adalarda veya kenar bölgelerde yaşayan kişiler, kentsel sorunları olan bölgelerde yaşayan kişiler, daha az hizmet (sınırlı toplu taşıma, zayıf altyapı) verilen yerlerde yaşayan kişiler bu gruba dahildir (Avrupa Komisyonu, 2016).

Dezavantajlı grupların bu şekilde detaylandırılmasının, projelere katılımı öngörülen bu grupların gerçek hayatta ne tür sorunlarla karşılaştıklarının ya da karşılaşılabileceklerinin ortaya konması açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

2.3.5. Katılımcıların Güvenliği ve Korunması

Erasmus+ Programı ulus ötesi faaliyetlerde katılımcıların güvenliğine ve korunmasına yönelik oluşabilecek risklerin değerlendirilmesini ve gerekli sigortaların yararlanıcıların belirleyeceği şekilde sağlanması şart koşmaktadır.

Proje kapsamında temin edilecek sigortalara aşağıdaki hususların mutlaka dahil edilmesi gerekmektedir:

- Duruma göre, seyahat sigortası (bagajın hasara uğraması ya da kaybedilmesi dâhil),
- Üçüncü şahıs teminatı (gerekli hallerde profesyonel güvence veya mesuliyet sigortası dâhil),
- Kaza ve ciddi hastalık (kalıcı veya geçici iş göremezlik dâhil),
- Ölüm (yurt dışında yürütölen projelerde kişinin ülkesine geri gönderilmesi dâhil) (Avrupa Komisyonu, 2016)

Uygulanabilmesi halinde Avrupa Sağlık Sigortası Kartı'nın tüm katılımcılar için alınmasının, olası sağlık sorunları durumunda katılımcıların kamu sağlık hizmetlerine erişimini sağlayacağı rehberde belirtilmektedir. Ayrıca 18 yaşından küçük katılımcılar için de ebeveynlerinden izin alınmasının zorunlu olduğu vurgulanmaktadır (Avrupa Komisyonu, 2016).

Katılımcıların güvenliği ile ilgili tüm bu tedbirlere tüm tarafların ve özellikle de yararlanıcıların azami dikkat göstermeleri projelerin uygulanması aşamasında yaşanabilecek olası olumsuzlukları en az zarar ile atlatabilmeleri açısından oldukça önemlidir.

2.4. Erasmus+ Programının Uygulayıcıları

2.4.1. Avrupa Komisyonu

Avrupa Komisyonu Erasmus+ Programının yürütölmesinin esas⁶ sorumlusudur. Komisyon, programın bütçesini yönetir ve öncelikleri, hedefleri ve programın temel kriterlerini belirler. Programın Avrupa çapında

⁶ Ultimate

uygulanmasına, takibine ve değerlendirilmesine kılavuzluk eder ve bu süreçleri izler. Avrupa Komisyonu ayrıca Programın ulusal düzeyde uygulanmasından sorumlu yapıların koordinasyonunun ve gözetiminin de sorumluluğunu üstlenir (Avrupa Komisyonu, 2016).

Avrupa Komisyonu'nun bir organı olan Eğitim, Görsel-İşitsel ve Kültür Yürütme Ajansı (Yürütme Ajansı) Erasmus+ Programının merkezi faaliyetlerini yürütmekle sorumludur. Yürütme Ajansı, merkezi projelerin tüm yaşam döngüsünü yönetmektedir. Bu süreçler, programın tanıtımından hibe taleplerinin değerlendirilmesine, projelerin yerinde izlemesinden proje ve programın sonuçlarının yaygınlaştırılmasına kadar olan tüm süreçleri ifade etmektedir.

Avrupa Komisyonu, Yürütme Ajansı vasıtasıyla aynı zamanda şu faaliyetlerden de sorumludur;

- Program tarafından desteklenen alanlarda etki analizleri ve strateji revizyonları için araştırmalar yapmak,
- Program sonuçlarının yaygınlaştırılması ve kullanımına yönelik faaliyetlerle Programın görünürlüğünü ve sistematik etkisini geliştirmek,
- Erasmus+ Programı tarafından desteklenen organ ve ağların sözleşmeye dayalı yönetimini ve finansmanını sağlamak (Avrupa Komisyonu, 2016).

Avrupa Komisyonu'nun üstlendiği rollere, program yönetiminin kavramsal çerçevesini ortaya koyan bu tezin birinci bölümünden elde edilen sonuçlar ışığında bakıldığında, Komisyonun program yönetimine yönelik iki farklı yaklaşımdan biri olan stratejik yaklaşıma daha yakın olduğu gözlemlenmektedir. Komisyon genel prensipleri ve amaçları ortaya koymakta ve nihayetinde bu amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını takip ederek stratejisini bu sonuçlara göre şekillendirmektedir.

Bunun yanında Komisyonun Erasmus+ Programını, Yürütme Ajansı eli ile yürütülen çalışmalarla, belirlenmiş hedefler ve gerçekleştirmeler çerçevesinde performans odaklı program yönetimi mantığına uygun bir şekilde izleyip değerlendirdiği de yukarıda belirtilen sorumluluklarından anlaşılmaktadır. Performans odaklı bu yaklaşımın uygulandığı iki temel saha bulunmaktadır.

Birincisi Yürütme Ajansı tarafından yürütülen merkezi projelerin belirlenmiş hedefler ve gerçekleştirmeler ışığında performans odaklı bir şekilde izlenmesi ve değerlendirilmesi; ikincisi ise ulusal ajanslar tarafından ulusal düzeyde yürütülen projelerdeki gerçekleştirmelerin performans odaklı bir şekilde izlenmesi ve değerlendirilmesidir. Bu durum Komisyonun bir taraftan stratejik bir program yönetimi yaklaşımı sergilerken diğer taraftan da ikinci yaklaşım olan performans odaklı yaklaşımı da kullandığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla Komisyonun, Erasmus+ Programı çerçevesinde farklı veçhelerde program yönetiminin iki farklı temel yaklaşımını uygulamaya koyduğu ileri sürülebilmektedir. Bu şekilde Komisyonun karşı karşıya kaldığı farklı yönetsel sorumluluklarda iş ve işlemlerin yapısına uygun yönetim tekniklerini kullandığı söylenebilir. Komisyonun, yönettiği programın farklı düzeylerine uygun yönetim mantığını işler kılarak elde etmek istediği sonuçlara göre seçici bir yöntem benimsediği düşünülmektedir.

2.4.2. Ulusal Ajanslar

Erasmus+ Programı temel olarak Dolaylı Yönetim modeli ile uygulanmaktadır. Bu yönetim anlayışında Avrupa Komisyonu bütçenin projelere tahsisi ve izlenmesi görevlerini ulusal ajanslara tevdi etmiştir. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni Erasmus+ Programını, Avrupa Birliği'nin temel yönetim prensiplerinden biri olan yerindenlik ilkesi doğrultusunda, yararlanıcılara olabildiğince yakın mesafede uygulamak ve programı çeşitli ulusal eğitim ve gençlik sistemlerine uyumlulaştırabilmektir. Bu saiklerle her program ülkesinde bir veya daha fazla sayıda ulusal ajans Programı o ülkede tanıtmak ve uygulamak için yetkilendirilmiştir. Bu ulusal ajanslar, aynı zamanda Komisyon ve yerel, bölgesel ve ulusal katılımcı kuruluşlar arasında bir bağlantı, taşıyıcı rolünü de üstlenmektedir. Program Rehberinde (2016) ulusal ajansların görevleri şu şekilde belirtilmektedir:

- Erasmus+ Programı ile ilgili bilgi sunmak,
- Ülkelerinde hibe desteği sağlanacak proje başvuruları için adil ve şeffaf bir seçim sürecini idare etmek,

- Programın ülke içindeki uygulanmasını izlemek ve değerlendirmek,
- Proje başvuru sahipleri ve katılımcı kuruluşlara proje yaşam döngüsü süresince destek sağlamak,
- Avrupa Komisyonu ve ulusal ajanslar ağı ile etkin bir iş birliği yapmak,
- Programın görünürlüğünü sağlamak,
- Program sonuçlarının ulusal ve yerel seviyede yaygınlaştırılması ve kullanılmasını teşvik etmek

Bu görevlerinin yanında ulusal ajanslar proje döngüsü yönetimi haricinde;

- Programın uygulama kalitesini destekleyen ve Programın desteklediği alanlardaki politika geliştirilmesini tetikleyen faaliyetler yürüterek,
- Programa ilgili herkesin katılımını sağlamak için ilk defa başvuru yapanların ve daha az imkâna sahip katılımcıların önündeki engelleri kaldırmaya yönelik destekler sağlayarak,
- Programın ülkelerindeki etkilerini artırabilmek için başka kurum kuruluşlarla iş birliği imkânlarını araştırarak,

Erasmus+ Programının kalitesinin gelişimi için aracı yapılar olarak önemli roller üstlenmektedir.

Komisyon, ulusal ajansların proje uygulayıcılarına yönelik bilgilendirme aşamasından nihai raporun değerlendirilmesi aşamasına kadar destekleyici faaliyetler yürütmesinin proje seçim sürecinin adil ve şeffaf olması özelliğiyle çelişmediğini tam aksine programa herkesin eşit şartlarda katılımının sağlanması için bazı hedef gruplara tavsiye, danışma, izleme ve yönlendirme sistemleri ile ihtiyaç odaklı bir desteğin sunulmasının gerekli olduğunu ileri sürmektedir (European Commission, 2015).

Ulusal ajansların Erasmus+ Programının yönetiminde üstlendiği rollere bakılacak olursa daha çok (ilk yedi madde) proje döngüsü yönetimine benzeyen performans odaklı program yönetimi yaklaşımının uygulandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim Komisyon da ulusal ajansların asli görevlerini saydıktan sonra bu görevleri proje döngüsü yönetiminin bir parçası olarak değerlendirdiğini belirtmektedir (European Commission, 2015: 16). Bu roller

programın tanıtımından, başvuruların alınması, değerlendirilmesi ve seçim sürecinin yönetilmesine oradan başarılı projelerin izleme ve değerlendirilmesine kadar uzanmaktadır. Ancak Komisyon ulusal ajansların misyonunu bu asli görevlerle sınırlı tutmamakta; Programın stratejik yaklaşımına uygun bir şekilde paydaşlar, katılımcılar ve politika seviyesinde Programın etkisini destekleyecek faaliyetler (yukarıdaki son üç madde) yürütmesini de istemektedir. Dolayısıyla ulusal ajanslar ağırlıklı olarak performans odaklı bir şekilde yürüttükleri asli görevlerinin yanında stratejik bir yaklaşımla Programın genel amaçlarına da hizmet etmeye çalışmaktadır ve bunun bir gereği olarak da stratejik program yönetimi yaklaşımını da kullanmak durumunda kalmaktadırlar.

2.5. Erasmus+ Programına Dahil Ülkeler

Erasmus+ Programının tüm faaliyetlerine katılabilen ülkeler 28 Avrupa Birliği üyesi ülke (Belçika, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Almanya, Estonya, İrlanda, Yunanistan, İspanya, Fransa, Hırvatistan, İtalya, Güney Kıbrıs Rum Yönetimi, Letonya, Litvanya, Lüksemburg, Macaristan, Malta, Hollanda, Avusturya, Polonya, Portekiz, Romanya, Slovenya, Slovakya, Finlandiya, İsveç, İngiltere) ve AB üyesi olmayan Program Ülkeleri (Makedonya, İzlanda, Lihtenştayn, Norveç, Türkiye) olarak ifade edilebilir. Program Rehberinde ortak ülkeler başlığı ile programdaki bazı eylemlere belli koşullar altında katılabilen ülkeler de zikredilmektedir; ancak bu tez kapsamında incelenen mesleki eğitim hareketlilik projelerine söz konusu bu ortak ülkeler katılmadığı için bu grubun detayına burada yer verilmemiştir.

2.6. Eğitim Alanındaki Erasmus+ Desteklerinin Özel Amaçları

Erasmus+ Programının genel amaçlarına ek olarak eğitim alanına özgü belirlediği ve mesleki eğitim alanını doğrudan veya dolaylı şekilde ilgilendiren özel amaçları Program Rehberinde şu şekilde belirtilmektedir:

- Temel beceri ve yeterliliklerin iş gücü piyasasındaki arz-talep denkliliğine ve toplumsal uyumun güçlendirilmesine yapacakları katkıya özel önem vererek, özellikle öğrenme hareketliliğine daha fazla fırsat sunmak ve

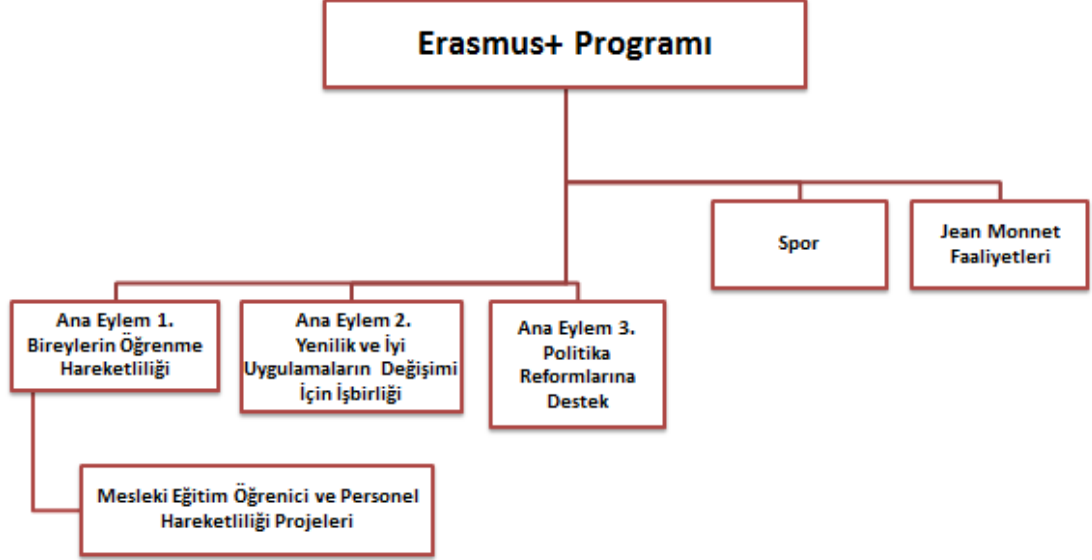
eğitim ve iş dđnyası arasındaki iş birliğini gđçlendirmek suretiyle, bu yeterlilik ve becerilerin seviyesini yükseltmek,

- Özellikle eğitim sağlayıcıları ile diğer paydaşlar arasında artan ulus ötesi iş birliği aracılığıyla, eğitim kurumları seviyesinde kalitede iyileşmeleri, yenilikçi yöntemlerde ustalaşmayı ve uluslararasılaşmayı teşvik etmek,
- Özellikle politika alanında daha güçlü iş birliği, Avrupa Birliği şeffaflık ve tanıma araçlarının daha etkin kullanılması ve iyi uygulamaların yaygınlaştırılması suretiyle, ulusal seviyedeki politika reformlarını tamamlamak ve eğitim sistemlerinin modernizasyonunu desteklemek üzere tasarlanmış olan Avrupa hayatboyu öğrenme alanının oluşmasını teşvik etmek ve bu konudaki bilinci artırmak,
- AB'nin geniş dil çeşitliliği ile kültürler arası farkındalığı teşvik etmek ve dillerin öğretimi ve öğrenimi konularında iyileşme sağlamak (Avrupa Komisyonu, 2016).

Programın eğitim alanındaki özel amaçlarına bakıldığında yatay becerilerin, uluslararasılaşmanın, kültürel öğrenmenin, kalitenin, iş birliğinin ve yenilikçiliğin öne çıkarılarak vurgulandığı gözlenmektedir. Bu vurgular ilk bölümde ele aldığımız program yönetimi türleri arasından stratejik/taahhüt odaklı program yönetimi anlayışına yakın düşmektedir. Bu özel amaçların işaret ettiği faydaların elde edilip edilmediğinin takibi program yönetimi açasından gerekli görölmektedir. Program yöneticisi kurumların rollerinin anlatıldığı bölümde bu sorumluluğun daha çok Komisyon tarafından üstlenildiği ifade edilmiş idi. Ancak ulusal ajanslar da çalışmalarında bu faydaların elde edilip edilmediğini göz önünde bulundurmaktadırlar.

2.7. Erasmus+ Programının Yapısı

Şekil 2-1: Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği Bağlamında Erasmus+ Programının Yapısı



Erasmus+ Programı yukarıda ifade edilen amaçlarına ulaşabilmek için program yapısını farklı faaliyetlere bölmüştür. Bunlar 3 ana eylem ve 2 özel eylem konusundan oluşmaktadır. 3 ana eylem sırasıyla; Ana Eylem 1 - Bireylerin Öğrenme Hareketliliği, Ana Eylem 2 - Yenilik ve İyi Uygulamaların Değişimi İçin İş Birliği ve Ana Eylem 3 - Politika Reformlarına Destek olarak sıralanmaktadır. 2 özel eylemi ise Jean Monnet Faaliyetleri ve Spor başlıkları oluşturmaktadır.

Bu tezin odak noktasını oluşturan Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği Projeleri Ana Eylem 1 - Bireylerin Öğrenme Hareketliliği'nin altında yer almaktadır.

2.7.1. Ana Eylem 1: Bireylerin Öğrenme Hareketliliği

Bu eylem türü temel olarak eğitim ve gençlik alanındaki hareketlilik faaliyetlerini desteklemektedir. Hareketlilik faaliyetinden kasıt, bu tezin konusu olan mesleki eğitim alanı baz alınacak olursa, eğitim sektöründe faal olan bireylerin eğitim, öğretim, staj ve iş başı çalışma gibi faaliyetler için başka bir ülkede bulunması olarak tanımlanabilir.

Ana Eylem 1 kapsamında desteklenen faaliyetlerin, ilgili katılımcılar ve katılımcı kurum/kuruluşların yanı sıra, bu türden faaliyetleri şekillendiren politika sistemleri üzerinde pozitif ve uzun süreli etkiler doğurması beklenmektedir.

Öğrenciler, çıraklar ve stajyerler özelinde bu Ana Eylem kapsamında desteklenen hareketlilik faaliyetlerinin aşağıdaki çıktıları üretmesi beklenmektedir:

- Daha iyi bir öğrenme performansına erişilmesi,
- İstihdam edilebilirliğin ve kariyerde ilerleme beklentilerinin güçlendirilmesi,
- Girişimcilik ruhunun gelişmesi,
- Kişisel gelişimin ve özgüvenin artırılması,
- Yabancı dil becerilerinin geliştirilmesi,
- Kültürler arası farkındalığın güçlendirilmesi,
- Aktif toplumsal katılımın artırılması,
- Avrupa projelerine ve AB değerlerine karşı farkındalığın artırılması,
- Yurt dışında geçirilen hareketlilik dönemi sonrasında, gelecekteki (örgün/yaygın) eğitim veya öğretim imkânlarında yer almaya yönelik motivasyonun artırılması (Avrupa Komisyonu, 2016)

Öğrenciler için hareketlilik faaliyetleri kapsamında hedeflenen çıktılar incelendiğinde strateji ve taahhüt odaklı bir program yönetimi açısından izlenebilecek ipuçları sundukları anlaşılmaktadır. Yürütülen hareketlilik faaliyetleri neticesinde Komisyon öğrencilerin yukarıda belirtilen kazanımları elde etmesini amaçlamaktadır. Dolayısıyla hareketlilik faaliyetlerinin bu çıktıları elde etmesini temin edecek mekanizmaların program yapısı içerisinde sunulması planlanmaktadır.

Eğitim alanındaki personel ve uzmanlar ile ilgili olarak hareketlilik faaliyetlerinin aşağıdaki çıktıları üretmesi beklenmektedir:

- Mesleki profilleri ile ilgili yeterliliklerin geliştirilmesi (pedagojik beceriler vb.),

- Ülkeler arasında eğitim alanındaki uygulamaların, politikaların ve sistemlerin daha kapsamlı şekilde anlaşılması,
- Eğitim kurumlarının modernizasyonu ve uluslararası açılımının getirdiği değişikliklerin yapılması için kapasite artırımı (özellikle beşeri sermaye açısından),
- Örgün ve yaygın eğitim ve mesleki eğitim ile iş gücü piyasası arasındaki bağlantının artırılmasının öneminin kavranması,
- Öğrenciler, stajyerler, çıraklar ve yetişkin öğrencilerin lehine yaptıkları çalışmaların kalitesinin artırılması,
- Sosyal, dilsel ve kültürel çeşitliliğin öneminin daha iyi anlaşılması,
- Dezavantajlı kişilerin ihtiyaçlarına cevap verebilme kapasitesinin artırılması,
- Öğrencilere yönelik hareketlilik faaliyetlerine daha fazla destek ve teşvik verilmesi,
- Mesleki gelişim ve kariyer gelişimi konusundaki fırsatların artırılması,
- Yabancı dil becerilerinin geliştirilmesi,
- Günlük çalışmalarında daha fazla motivasyon ve tatmine kavuşmaları (Avrupa Komisyonu, 2016).

Hareketlilik faaliyetleri sonucu eğitim alanındaki profesyonellerin elde etmesi gereken çıktılar incelendiğinde bu faaliyetlerin planlanması, başvuru formuna dökülmesi, yürütülmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi safhalarında aktif olarak yer aldıkları anda doğal bir şekilde bu kazanımları elde edebilme yönünde önemli adımlar atmış olabilecekleri söylenebilecektir.

Bu Ana Eylem altında desteklenen faaliyetlerin, katılımcı kurum/kuruluşlar üzerinde yani kurumsal düzeyde üretmesi beklenen çıktılar da bulunmaktadır. Bunlar arasında; AB seviyesinde/uluslararası seviyede faaliyet gösterme konusunda artırılmış kapasite ilk sırada gelmektedir. Kapasite artışının beklendiği alanlar; iyi yönetim becerileri ve uluslararasılaşma stratejilerinin geliştirilmesi, diğer ülke ortakları ile güçlendirilmiş iş birliği, AB seviyesinde/uluslararası seviyede projeler organize etmek amacıyla artırılmış finansal kaynak (AB fonları haricindeki) tahsisi, AB ve uluslararası seviyede

projelerin hazırlanması, uygulanması ve izlenmesinde geliştirilmiş kalite gibi unsurlar olarak sayılabilmektedir.

Öğrenciler, stajyerler, çırakların ihtiyaçları ve beklentileri ile uyumlu daha çekici programlar sağlamak suretiyle, katılımcı kurum/kuruluşların hedef kitlelerine yönelik yenilikçi ve geliştirilmiş işleyiş şekli, eğitim personeli açısından geliştirilmiş yeterlilikler, yurt dışında geçirilen öğrenme dönemlerinde kazanılmış yeterliliklerin tanınması ve doğrulanması ile ilgili iyileştirilmiş süreçler kurumsal düzeyde elde edilmesi beklenen kazanımlar arasında yer almaktadır.

Hareketlilik projeleri ile kurumsal seviyede elde edilmesi umulan kazanımlardan biri de kurum/kuruluş içerisinde işe bağlılığın yüksek olduğu daha modern, dinamik ve profesyonel bir ortamın oluşturulabilmesidir. Böyle bir ortamın oluşturulabilmesinin şartları olarak; iyi uygulamaları ve yeni yöntemleri günlük faaliyetlere entegre etmeye hazır olma; farklı sosyal, eğitimsel alanlarda ve istihdam alanlarında aktif olan kurum/kuruluşlar ile sinerjilere açık olma; bireysel ihtiyaçlar ve kurumsal hedefler ile bağlantılı olarak personellerinin mesleki gelişimini stratejik açıdan planlayabilme gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır (Avrupa Komisyonu, 2016).

Uzun vadede, bu Ana Eylem kapsamında desteklenen binlerce projenin karma etkisinin katılımcı ülkelerdeki eğitim, öğretim sistemleri üzerinde sistemik bir etkiye sahip olması ve böylece politika reformlarını harekete geçirmesi, Avrupa ve ötesinde hareketlilik fırsatları için yeni kaynakları çekmesi beklenmektedir (Avrupa Komisyonu, 2016).

2.7.2. Bireylerin Öğrenme Hareketliliği Projelerinin Amaçları

Eğitim ve öğretim alanındaki hareketlilik faaliyetleri, her yaşta insanın iş gücü piyasasına ve bütünüyle topluma aktif olarak katılması için gerekli araçların sağlanmasında kilit bir rol oynamaktadır. Bu Eylem altındaki projeler, aşağıda belirtilen amaçlara yönelik olarak öğrencileri (öğrenciler, stajyerler ve çıraklar) ve personeli (öğretmenler, eğitici/eğitmenler, eğitim, öğretim

alanlarında aktif olan kurum/kuruluşlarda çalışan insanlar) hedef alan ulus ötesi hareketlilik faaliyetlerini teşvik etmekte ve aşağıdaki hususları amaçlamaktadır:

- Kişisel gelişimlerinin, toplumda saygılı ve aktif vatandaşlar olarak yer almalarının ve Avrupa iş gücü piyasasında ve ötesinde istihdam edilebilirliklerinin iyileştirilmesi amacıyla, öğrenme çıktıları (bilgi, beceriler ve yeterlikler) edinmelerinde öğrencilerin desteklenmesi,
- Avrupa çapında eğitim, öğretim çalışmalarında yeniliği sağlamak ve kaliteyi artırmak amacıyla, eğitim, öğretim alanlarında çalışanların mesleki gelişiminin desteklenmesi,
- Katılımcıların özellikle yabancı dil alanındaki becerilerinin güçlendirilmesi,
- Katılımcıların diğer kültürler ve ülkeler ile ilgili farkındalığını ve anlayışını artırmak ve katılımcılara topluma aktif katılım, Avrupa vatandaşlığı ve kimlik anlayışını geliştirmeleri için uluslararası iletişim ağları oluşturma fırsatı sunulması,
- Eğitim, öğretim ve gençlik alanlarında faaliyet gösteren kurum/kuruluşların, Avrupa içinde ve dışında bireylerin ihtiyaçlarına daha iyi cevap veren faaliyetler ve programlar sunabilmelerini teminen söz konusu kurum/kuruluşların kapasitelerinin, saygınlığının ve uluslararası boyutunun geliştirilmesi,
- Örgün eğitim, yaygın eğitim, mesleki öğretim, iş gücü ve girişimcilik arasındaki sinerjilerin ve geçişlerin güçlendirilmesi,
- Yurt dışında geçen öğrenim dönemlerinde kazanılan yeterliliklerin daha iyi tanınmasının sağlanması.

Bu Eylem, ayrıca ulusal sahiplenme, sosyal uyum, eşitlik, uygun coğrafi denge ve çeşitlilik de dâhil olmak üzere, kalkınma ve dış politika hedeflerini ve ilkelerini teşvik etmek gibi AB'nin dış eylem hedeflerini, önceliklerini ve ilkelerini de kapsar. Bu öncelikler arasında en az gelişmiş ülkelerin yanı sıra sosyo-ekonomik bakımdan dezavantajlı ve özel ihtiyaca sahip öğrencilere özel önem verilmesinin de yer aldığı program rehberinde ifade edilmektedir (Avrupa Komisyonu, 2016).

2.8. Hareketlilik Projeleri

Erasmus+ Programı, eğitim, öğretim ve gençlik alanlarında aktif olan kurum/kuruluşların farklı türden hareketlilik faaliyetlerini teşvik eden projeleri yürütmelerini desteklemektedir. Bir hareketlilik projesi, aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

Hazırlık aşamasında; uygulamaya yönelik düzenlemeler yapılır, katılımcılar seçilir, ortaklar ve katılımcılar ile anlaşmalar düzenlenir ve ayrılış öncesi katılımcıların dilsel, kültürel çeşitlilik ve görev açısından hazırlık faaliyetleri yürütülür.

Hareketlilik faaliyetlerinin uygulanmasıyla beraber ve sonrasında gelen aşama ise izleme ve değerlendirme aşamasıdır ki bu aşama; faaliyetlerin değerlendirilmesi, uygulanabilen durumlarda, katılımcıların faaliyet sırasındaki öğrenme çıktılarının resmi olarak tanınması ve proje çıktılarının yaygınlaştırılması ve kullanılması süreçlerini kapsar.

Önceki Avrupa programları kapsamında desteklenen çok sayıda hareketlilik eylemine göre Erasmus+ Programının getirdiği önemli bir yenilik, hareketlilik faaliyeti katılımcılarının yurt dışında kalışları öncesinde ve sırasında yabancı dil yeterliliklerini iyileştirmek için sunulan desteğin güçlendirilmesidir. 2014 yılından itibaren çevrimiçi dil desteği hizmeti, Avrupa Komisyonu tarafından aşamalı olarak uygulanmaya başlanmıştır. Bu destek, uzun vadeli hareketlilik katılımcılarına yurt dışında eğitim görmek, çalışmak veya gönüllü hizmette bulunmak için kullanacakları dile ilişkin bilgilerini değerlendirmek ve yeterliliklerini iyileştirmek için bir çevrimiçi kurstan yararlanma fırsatını vermektedir.

Ayrıca, Erasmus+ Programı, farklı geçmişe sahip olan ve farklı alanlarda ve sosyo-ekonomik sektörlerde faaliyet gösteren ortak kurum/kuruluşları kapsayan hareketlilik faaliyetlerinin geliştirilmesine, önceki programlardan daha fazla yer vermektedir (örneğin, mesleki eğitim öğrencilerinin işletmelerde, STK'larda, kamu kurum/kuruluşlarında yaptıkları stajlar gibi).

Hareketlilik faaliyetlerinin üçüncü önemli yenilik ve kalite unsuru, Erasmus+ katılımcı kurum/kuruluşlarının daha geniş bir stratejik çerçevede ve orta vadede hareketlilik faaliyetleri organize etme imkânına kavuşmalarıdır. İki yıla kadar bir süreyi kapsayan bir hibe başvurusu yoluyla, hareketlilik projesinin koordinatörü çok sayıda bireyin yurt dışına gitmesine imkân sağlayacak farklı ülkelerde çeşitli hareketlilik faaliyetleri organize edebilecektir. Sonuç olarak, Erasmus+ kapsamında, başvuran kurum/kuruluşlar, projelerini katılımcıların ihtiyaçlarına ve aynı zamanda kendi iç uluslararasılaşma, kapasite oluşturma ve modernizasyon planlarına uygun olarak tasarlayabilmektedirler.

Katılımcıların profiline bağlı olarak, Erasmus+ Programı Ana Eylem 1 kapsamında aşağıdaki hareketlilik proje türlerini desteklemektedir:

Eğitim alanında:

- Yükseköğretim öğrencilerine ve personeline yönelik hareketlilik projesi,
- Mesleki Eğitim öğrencilerine ve personeline yönelik hareketlilik projesi,
- Okul personeline yönelik hareketlilik projesi,
- Yetişkin eğitimi personeline yönelik hareketlilik projesi

Gençlik alanında:

- Gençlere ve gençlik çalışanlarına yönelik hareketlilik projesi (Avrupa Komisyonu, 2016).

Bu tez kapsamında, mesleki eğitim öğrenci ve personel hareketliliği projelerine odaklanılacağından bir sonraki başlıkta bu proje türüne ilişkin kriter ve koşullarla ilgi detaylı bilgiler sunulacaktır.

2.9. Mesleki Eğitim Öğrenci ve Personel Hareketliliği Projeleri

Mesleki eğitim hareketlilik projeleri öğrenci ve personel hareketliliği olmak üzere temelde ikiye ayrılmaktadır. Bir başvuruda bu iki hareketlilik türünden biri ya da daha fazlası yer alabilmektedir.

2.9.1. Öğrenici Hareketliliği

Öğrenici ifadesi mesleki eğitim kurumlarındaki öğrenci ve çırakları kapsamaktadır. Bu proje türünün temelini öğrencilerin yurt dışındaki staj faaliyetleri oluşturmaktadır. Bu faaliyet kapsamında öğrenciler, yurt dışında mesleki eğitimleri ile ilgili bir işe yerleştirilirler. Öğrencilerin yerleştirildiği ev sahibi kuruluş doğrudan bir işletme veya ilgili bir kuruluş olabileceği gibi bir işletme veya ilgili kuruluşta iş tabanlı öğrenme dönemlerini içeren bir programa sahip bir mesleki eğitim okulu da olabilir.

Faaliyetin kalitesini güvence altına almak amacıyla, her bir hareketlilik faaliyeti, bir “Öğrenme Anlaşması” da dâhil olmak üzere, gönderen ve ev sahibi kurum/kuruluşlar tarafından daha önce üzerinde mutabık kalınmış bir kalite çerçevesi içerisinde düzenlenir. Bu kalite çerçevesinde taraflar, hareketlilik faaliyetlerinin hazırlık, uygulama ve değerlendirme aşamaları gibi tüm aşamalarına ilişkin görev ve sorumluluk paylaşımına giderek elde edilmesi planlanan öğrenme çıktılarının kazanılması için gerekli koşulları oluşturmayı taahhüt eder. Öğrenme çıktılarının kurumsal bir seviyede resmi olarak tanınıp doğrulanabilmesi için, yurt dışındaki hareketlilik programı ile öğrencinin yurt içindeki müfredatının uyumlu olacak şekilde eşleştirilebilir olması gerekmektedir. Bu uygulamalar bir Avrupa şeffaflık ve tanıma aracı olan ECVET’in temel prensiplerinin mesleki eğitim öğrenci hareketliliği faaliyetine uyarlanmış halini temsil etmektedir ve hareketlilik boyunca kaliteli öğrenme kazanımlarına ulaşmayı ve bunların tanınmasının sağlanmasını hedeflemektedir.

Gençlerin istihdam edilebilirliğini güçlendirmek ve iş gücü piyasasına geçişlerini kolaylaştırmak için, mesleki eğitim okullarının veya çıraklara mesleki eğitim sunan işletmelerin yeni mezunları da bu faaliyete katılabilir (European Commission, 2015).

2.9.2. Personel Hareketliliği

Erasmus+ Programı mesleki eğitim alanında personel hareketliliğinin öğretme/eğitme görevlendirmeleri ve personel eğitimi olmak üzere iki türü bulunmaktadır.

Öğretme/eğitme görevlendirmeleri, mesleki eğitim okullarındaki personelin yurt dışı ortak mesleki eğitim okulunda eğitim vermesine imkân sağlamaktadır. İşletmelerdeki personel ise bu faaliyet kapsamında yurt dışında bir mesleki eğitim kurumunda eğitim sunabilir.

Personel eğitimi, mesleki eğitim personelinin yurt dışında bir işletmede ya da diğer herhangi bir mesleki eğitim kurumunda işe yerleştirilmesini veya burada işbaşı eğitimi/gözlem dönemi geçirmesini sağlamak suretiyle personelin mesleki gelişimini desteklemektedir.

Erasmus+ Programı; katılımcı kurum/kuruluşların stratejik yaklaşımı içerisinde yer alan (misyollarını modern hale getirmeyi ve uluslararasılaşmayı amaçlayan); açıkça belirlenmiş kişisel gelişim ihtiyaçlarına cevap veren; uygun seçim, hazırlık ve izleme tedbirlerine sahip olan ve katılımcı personelin öğrenme çıktılarının düzgün bir şekilde tanınmasını ve bunların kurum/kuruluş içerisinde yaygınlaştırılarak geniş ölçekte kullanılmasını sağlayan personel öğrenme hareketliliği faaliyetlerini desteklemektedir (Avrupa Komisyonu, 2016).

Burada belirtilen kriterlerle program rehberi, personel eğitimi faaliyetleri açısından başvurularda aradığı özellikleri ortaya koymaktadır. Bu kriterleri başvuruların taşıyıp taşımadığını bağımsız dış uzmanlar değerlendirecektir. Dolayısıyla bağımsız dış uzmanların bu önceliklere vakıf olduklarından emin olunması gerekmektedir. Buna giden yolun ise bağımsız dış uzmanlara verilecek kapsayıcı, etkili ve kalıcı bir öğrenme sağlayacak eğitimden geçtiği düşünülmektedir.

Bu faaliyet ayrıca dezavantajlı durumdaki öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik yetkinlikler kazanmak isteyen mesleki eğitim personeli için de bir fırsat sunmaktadır: Genç göçmenler, mülteciler ve sığınmacıların içinde bulunduğu mevcut şartlarda, göçmen çocukların eğitimi, kültürler arası sınıflar, gençlerin ikinci bir dilde eğitimi, sınıfta hoşgörü ve çeşitlilik gibi konularda mesleki eğitim personelinin eğitimini destekleyen projelere özel bir ilgi gösterilecektir (European Commission, 2015).

2.9.3. Mesleki Eğitim Hareketlilik Projelerine Katılan Kurum Kuruluşların Rolü

Erasmus+ Program rehberinde, mesleki eğitim hareketlilik projeleri için başvuran kurum/kuruluş, gönderen kurum/kuruluş, ev sahibi kurum/kuruluş ve aracı kurum/kuruluş olmak üzere kurumsal düzeyde dört farklı rol tanımlanmıştır. Bu dört farklı role ait görev ve sorumluluklar ise şu şekilde belirtilmektedir:

Başvuran kurum/kuruluş, hareketlilik projesine başvurmak, hibe sözleşmesini imzalamak, yönetmek ve raporlamak ile yükümlüdür. Başvuru sahibi, konsorsiyum koordinatörü olabilir (yani mesleki eğitim öğrencileri ve personeli yurt dışına göndermek amacıyla aynı ülkeden ortak kurum/kuruluşların oluşturduğu ulusal hareketlilik konsorsiyumunun lideri olarak rol alabilir). Zorunlu olmamakla birlikte, ulusal hareketlilik konsorsiyum koordinatörü, bir gönderen kurum/kuruluş olarak da hareket edebilir.

Gönderen kurum/kuruluş, mesleki eğitim öğrencilerini ve/veya personeli seçmek ve bunları yurt dışına göndermek ile yükümlüdür.

Ev sahibi kurum/kuruluş, mesleki eğitim öğrencilerini ve/veya personeli karşılamak ve bunlara bir faaliyet programı sunmak ya da bunları mesleki eğitim personeli tarafından sunulan bir eğitim faaliyetinden faydalandırmak ile yükümlüdür.

Aracı kurum/kuruluş, eğitim, öğretim ve gençlik çalışması alanlarında veya iş gücü piyasasında faal bir kurum/kuruluştur. Ulusal hareketlilik konsorsiyumunda bir ortaktır ancak gönderen kurum/kuruluş değildir. Rolü, gönderen mesleki eğitim kurumlarının idari prosedürlerini paylaşarak kolaylaştırmak ve stajlar konusunda öğrenci/çırak profillerini işletmelerin ihtiyaçları ile daha iyi eşleştirmek ve katılımcıları birlikte hazırlamak olabilir.

Hareketlilik döneminin başlangıcından önce, gönderen ve ev sahibi kurum/kuruluşlar, öğrenciler/personel ile birlikte, öğrenciler ile yapılan “Öğrenme Anlaşması” marifetiyle veya personel ile yapılan “Hareketlilik Anlaşması” marifetiyle yürütülen faaliyetler üzerinde mutabık kalmış olmalıdır.

Bu Anlaşmalar, yurt dışındaki öğrenme dönemi için hedef öğrenme çıktılarını tanımlamakta, resmi olarak tanınma hükümlerini belirtmekte ve her bir tarafın hak ve yükümlülüklerini listelemektedir.

19 gün veya daha uzun süreli bir hareketlilik faaliyeti gerçekleştirecek olan mesleki eğitim öğrencileri, dil desteği alabilmektedir. Söz konusu destek, uygun katılımcıların yabancı dil yeterliliklerini değerlendirmek ve gerekli olması durumunda, bu katılımcılara hareketlilik öncesinde ve/veya süresince en uygun yabancı dili öğretmek için Avrupa Komisyonu tarafından sunulmaktadır.

Mesleki eğitim hareketlilik projeleri için, ilgili kurum/kuruluşlar, bir önceki yılda Erasmus+ Mesleki Eğitim (VET) Akreditasyon Belgesi alıp almamalarına bağlı olarak Erasmus+ VET Akreditasyon Belgesi ile veya bu belge olmadan başvurmayı tercih edebilmektedir (Avrupa Komisyonu, 2016).

2.9.4. Mesleki Eğitim Öğrencileri ve Personeli İçin Hareketlilik Projesi (Erasmus+ Mesleki Eğitim Akreditasyon Belgesi Olmadan)

2.9.4.1. Projeyi Değerlendirmek İçin Kullanılan Kriterler Nelerdir?

Bir mesleki eğitim hareketlilik projesinin, Erasmus+ hibesi almaya uygun olması için karşılaması gereken kriterler vardır. Bu kriterler aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaktadır.

2.9.4.1.1 Uygun Faaliyetler

Bir mesleki eğitim hareketlilik projesi, aşağıdaki faaliyetlerden birini ya da daha fazlasını içermelidir:

- Mesleki eğitim öğrencilerinin yurt dışındaki meslek kuruluşlarında staj yapması,
- Mesleki eğitim öğrencilerinin yurt dışındaki şirketlerde staj yapması,
- Yurt dışında eğitime/öğretme görevlendirmeleri,
- Yurt dışında personel eğitimi.

2.9.4.1.2 Uygun Katılımcı Kurum/Kuruluşlar

Program rehberinde hangi kurum/kuruluşların katılımcı olabileceğine bakıldığında öncelikle iki kategori belirtilmektedir. Birincisi mesleki eğitim alanında faal olan herhangi bir kamu veya özel kurum/kuruluş veya bir alt şubesi olarak ifade edilmektedir ki bu tanımın aynı zamanda mesleki eğitim kurumunun tanımı olduğu belirtilmektedir. İkinci kategori ise iş gücü piyasasında veya eğitim, öğretim ve gençlik alanlarında faal olan herhangi bir kamu ya da özel kurum/kuruluş olarak tanımlanmaktadır. Bu iki tanımdan sonra hangi kuruluşların katılımcı olabileceğine dair örnekler incelendiğinde listede sayılmayan yükseköğretim kurumları, genel liseler, ilköğretim ve okul öncesi kurumları haricindeki ve yukarıdaki kategorilerden birine giren herhangi bir kurumun katılımcı olabileceği anlaşılmaktadır (Avrupa Komisyonu, 2016: 44). Ancak bu geniş kapsam sayılan tüm katılımcı kuruluşlarından bireylerin bu faaliyet kapsamında hareketliliklere katılabileceği gibi bir yanlış algıyı doğurmamalıdır. Dolayısıyla bu konuda daha isabetli sonuçlara ulaşabilmek için diğer uygunluk kriterleri de incelenmelidir.

Projede en az bir gönderen kurum ve en az bir ev sahibi kurum olmak üzere en az iki katılımcı kurum yer almalıdır. Projenin konsorsiyum halinde sunulması durumunda ise başvuran kurumun bulunduğu ülkeden en az üç mesleki eğitim kurumu projede yer almalıdır.

2.9.4.1.3 Uygun Başvuru Sahibi Kurumlar

Başvuru sahibi olabilecek kurumlar yurt dışına öğrenci ve/veya personel gönderen bir mesleki eğitim kurumu veya bir ulusal hareketlilik konsorsiyumunun (ortaklığının) koordinatörü olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla uygun katılımcı kuruluşlar belirtilirken ifade edilen ikinci kategoride yer alan iş gücü piyasasında veya eğitimde faal kurumların eğer gönderebilecekleri bir mesleki eğitim öğrencisi veya personeli yok ise doğrudan başvuru yapamayacağı ifade edilmiştir olmaktadır. Dolayısıyla bu kurumlar ancak aracı kurum olarak yani ulusal konsorsiyum adına hareketlilik faaliyeti için gerekli çalışmalara destek sağlayıcı olarak projede yer alabilirler.

Bireyler doğrudan proje başvurusu yapamazlar. Bu ifadenin tüzel kişiliği olmayan kuruluşların başvuru yapamayacağı şeklinde anlaşılması gerektiği Avrupa Komisyonu ile yapılan yazışmalarda kayıt altına alınmıştır.

Rehberde her bir mesleki eğitim kurumu ve ulusal hareketlilik konsorsiyumunun her seçim dönemi için bir defa başvuru yapabileceği, bununla beraber bir mesleki eğitim kurumunun birden fazla konsorsiyumun parçası ya da koordinatörü olabileceği ifade edilmektedir. Bu durum potansiyel yararlanıcı kuruluşlarda, projelerinin kabul edilme şansını artırabilmek için Komisyonun ifadesi ile kozmetik, yapay, suni konsorsiyumlar kurma temayülü oluşturmaktadır. Bu durum da programın yeni katılımcılara ulaşma hedefini riske sokmaktadır. Ulusal Ajans bu konuda 2017 yılından itibaren projelerdeki gerekçelendirmelerin daha dikkatli bir şekilde inceleneceği uyarısını internet sitesinden yaptığı duyuru ile ilan etmiştir (2017 Yılı Mesleki Eğitim Hareketlilik Proje Başvurusu Yapacak Kurumlar İçin Duyuru, Türkiye Ulusal Ajansı Web Sitesi).

2.9.4.1.4 Uygun Katılımcılar

Rehberde uygun katılımcılar iki kategoride ele alınmaktadır: Öğrenciler ve personel. Öğrenciler gönderen kurumun ülkesinde ikamet eden çıraklar veya eğitimleri tipik olarak çalışmaya dayalı öğrenmeyi içeren mesleki eğitim öğrencileri olarak tanımlanmakta ve ek olarak bir mesleki eğitim okulu veya işletmesinin yeni mezunlarının yani eski çıraklarının mezuniyetlerinden itibaren bir yıl içerisinde hareketliliklerini tamamlamak kaydıyla bu faaliyete katılabileceği belirtilmektedir. Bu ifadelerden bir kez daha mesleki eğitim öğrencilerinin çalışma odaklı bir eğitim almış olmalarının beklendiği ve uygun faaliyetlerde açıklandığı gibi yurt dışı yerleştirme faaliyetlerinin de çalışma odaklı olması gerektiği vurgusu göze çarpmaktadır.

Personel faaliyeti için uygun katılımcıların kimler olabileceğine bakıldığında; bu personelin gönderen kurum/kuruluş ile bir çalışma ilişkisi olan mesleki eğitimden sorumlu ve kurum kuruluşun stratejik gelişiminde görev almış öğretmen, eğitici/eğitmen, uluslararası hareketlilik görevlileri, idari veya

rehberlik görevi olan personel olabileceği belirtilmektedir. Yurt dışında personel eğitimi faaliyeti için geçerli olan bu kriterlere bakıldığında temelde personel için üç şartın arandığı görülmektedir: gönderen kurum ile çalışma bağı olmak, mesleki eğitimden sorumlu olmak ve kurumun stratejik gelişiminde görev almak. Bu üç kriter bir araya geldiğinde söz konusu personel yurt dışında eğitim almak için uygun katılımcı olabilmektedir.

Öğretme/eğitme görevlendirmesi söz konusu olduğunda ise mesleki eğitim personel hareketliliği faaliyeti işletmelerden, kamu sektöründen ve sivil toplum kuruluşlarından katılımcılara da açıktır. Buna ek olarak, öğretmen/eğitmen görevlendirmeleri için, bu eylem, başvuru sahibi mesleki eğitim kurumlarında ve/veya konsorsiyuma ait kurum/kuruluşlarda eğitim vermek üzere davet edilen işletmelerdeki eğitmenlere de açıktır (Avrupa Komisyonu, 2016: 48).

2.9.5. Mesleki Eğitim Akreditasyon Belgesi Sahiplerinin Başvuruları İçin Hibe Kriterleri

2.9.5.1. Erasmus+ Mesleki Eğitim Akreditasyon Belgesi

Erasmus+ Mesleki Eğitim Akreditasyon Belgesi, mesleki eğitim alanında Avrupa uluslararasılaşma stratejilerinin iyileştirilmesini, daha sürdürülebilir hale getirilmesini ve böylece ulus ötesi mesleki eğitim hareketliliğinin kalitesinin ve sıklığının artırılmasını amaçlar. Erasmus+ Mesleki Eğitim Akreditasyon Belgesi sahibi kurumlar hareketlilik projeleri için çok daha basitleştirilmiş bir şekilde başvurma imkanı elde ederler. Bu kurumlar, bir kez akreditasyon belgesini aldıktan sonra program dönemi boyunca (Erasmus+ için 2014-2020) yaptığı başvurularda kalite değerlendirmesi aşamasına tabi olmadan uygunluk kontrolünü geçerek hibe alabilecektir. Akreditasyon belgesi ile yürüteceği hareketlilik faaliyetlerindeki performansı sonraki dönem başvurularında alabileceği hibe miktarına etki edebilecektir.

2.9.6. Mesleki Eğitim Hareketlilik Projelerinin Bütçesi

Mesleki eğitim hareketlilik projelerinin bütçe kırılımları; kurumsal destek, seyahat desteği, bireysel destek, dil desteği, özel ihtiyaç desteği ve istisnai maliyetler kalemlerinden oluşmaktadır.

Kurumsal destek kalemi hareketlilik faaliyetinin kalitesinde belirleyici olabilecek kalemlerin başında gelmektedir. Bu kalemlerle yararlanıcılar katılımcıların hareketlilik öncesi pedagojik, kültürel ve dilsel hazırlıklarını gerçekleştirebilmektedirler. Katılımcıların hareketlilik esnasında izlenmesi ve desteklenmesine ilişkin faaliyetler de bu kalemden karşılanabilmektedir. Faaliyette elde edilen öğrenme çıktılarının doğrulanması ve tanınması için gerekli maliyetler de var ise bu kalemden karşılanabilmektedir. Yaygınlaştırma faaliyetleri için de bu kalem kullanılabilir. Ayrıca engelli katılımcılar ile bu kişilere eşlik eden kişilerin ek maliyetleri de bu kalemden karşılanabilmektedir. Görüldüğü gibi katılımcı başına 350 Avro tutarında olan bu destek hareketlilik faaliyetinin kalitesini belirleyecek kritik ve önemli faaliyetlerin finansmanı için tahsis edilmektedir. Ancak ne yazık ki bazı mesleki hareketlilik projelerinde bu kalem proje hazırlığı ve yürütülmesi aşamasındaki destekleri temin edebilmek için danışman firmalardan hizmet alımında orantısız şekillerde kullanılmakta ve projelerin kalitesinden ödünler verilebilmektedir. Türkiye Ulusal Ajansı bu konuda yararlanıcıları uarmaya ve bilgilendirmeye tüm kanallardan devam etmekte ve proje izleme faaliyetlerinde bu konuyu özellikle vurgulamaktadır.

Seyahat kalemi için oldukça basitleştirilmiş bir katkı modeli oluşturulmuştur. Yararlanıcı hareketlilik mesafesini mesafe bandı uygulamasında hesaplar ve bu mesafeye karşılık gelen hibe desteğini her bir hareketlilik katılımcısı için alır.

Bireysel destek katılımcıların iâşe ibate gibi harcırahları ile doğrudan ilgili masraflarını karşılamaya yönelik oluşturulmuş bütçe kalemidir.

Dil desteği, katılımcıların hareketlilikte kullanacağı ve Erasmus+ Çevrimiçi Dil Desteği kapsamında sunulmayan Avrupa dillerindeki bilgilerini

destekleyici hazırlık faaliyetlerine ilişkin maliyetlere katkı olarak tahsis edilen kalemdir.

Özel ihtiyaç desteği kalemi ise engelli katılımcılar ve refakatçiler için ek maliyetlere istinaden gerçek maliyet öngörülerini üzerinden talep edilebilmekte ve başvuru formunda gerekçelendirilmeleri koşulu ile verilebilmektedir.

İstisnai maliyetler ise dezavantajlı öğrencilerin projeye katılımını desteklemek için sunulan, başvuruda gerekçelendirilmesi gereken ve gerçek maliyet öngörülerini içeren bütçe kalemidir.

2.9.7. Kalite Değerlendirmesi ve Hibe Kriterleri

Erasmus+ Mesleki Eğitim Öğrenci ve Personel Hareketliliği Projelerinin kalite değerlendirmesine ilişkin kriterler rehberde sunulmaktadır. Değerlendirme üç ana başlıktan oluşmaktadır: Projenin uygunluğu (ilgililiği), proje tasarım ve uygulamasının kalitesi ve etki ve yaygınlaştırma.

2.9.7.1. Projenin Uygunluğu

Yüz üzerinden otuz puanlık bir ağırlığa sahip olan projenin uygunluğu başlığı altında başvuruda belirtilen hedeflerin öğrenme hareketliliği ana eylemi için belirlenmiş olan ve yukarıdaki bölümlerde öğrenci, personel ve kurumsal seviyede açıklanmış olan hedeflerle ne derece uyduğuna öncelikle bakılmaktadır. Dolayısıyla yararlanıcıların proje fikrini geliştirmeden önce rehberin bu bölümünü dikkatlice incelemeleri, proje hedeflerini programa uygun bir şekilde belirleyebilmeleri açısından önem arz etmektedir. Ulusal Ajans bilgilendirme toplantılarında bu amaçları potansiyel yararlanıcılara tanıtmaya çalışmaktadır. Ancak burada vurgulanması gereken nokta faaliyetin genel amaçlarının iyi anlaşılabilmesi için ilgili bölümlerin dikkatlice okunması gerektiğidir.

Uygunluk kısmında kalite değerlendirmesi açısından bakılan bir diğer husus ise katılımcı kuruluşların ve bireysel katılımcıların ihtiyaçlarının programın işaret ettiği gelişim alanlarına ne ölçüde uyduğudur. Mesleki eğitim açısından bakıldığında burada piyasanın beceri talepleri ile iş gücünün

yeterliliklerinin örtüştürülmesi ihtiyacı ilk sıralarda gelmektedir. Nitelikli bir iş gücünün oluşturulması, teknolojiyi etkin kullanım gibi programın giriş bölümlerinde belirtilen ihtiyaç analizi ile katılımcı kurum ve bireylerin ihtiyaçlarının ilgili olması beklenmektedir. Burada katılımcı kuruluşların stratejik planlarıyla uyumlu bir Avrupa gelişim planı perspektifini ilgili bölümlerde sunabilmesi beklenmektedir.

Projenin uygunluğu için belirtilen bir başka kriter ise projede katılımcılar için yüksek kalitede öğrenme çıktılarının ne derece üretilebileceği sorusudur. Bu noktada katılımcılardan başvuruda, mevcut müfredat/kariyer gelişim planı ile yerleştirme sırasında elde edilecek öğrenme kazanımlarının örtüştürmesi ve bunu öğrenme performansını destekler nitelikte gerçekleştirilmesi beklenmektedir.

Projenin uygunluğu içerik değerlendirmesinde bakılacak bir diğer husus ise katılımcı kurumların kurumsal kapasite ve uluslararasılaşma seviyelerinin projeye nasıl gelişeceği konusudur. Başvuru kapsamında tüm bu kriterlere göre projenin program amaçlarına uygunluğu değerlendirilmiş olacak ve projenin bu bölümden en az on beş puan alması gerekecektir.

2.9.7.2.Proje Tasarım ve Uygulamasının Kalitesi

Bu bölüm kırk puan üzerinden değerlendirilecek olup projenin en az 20 puan alması gerekecektir. Bu bölümde proje teklifinin tüm aşamalarının açıklığı, bütünlüğü ve kalitesi hareketlilik faaliyetlerinin hazırlanması, uygulanması ve takibi aşamaları göz önünde bulundurularak değerlendirilecektir. Projede öngörülen uygulamalara yönelik düzenlemelerin, yönetim ve destek usullerinin kalitesi değerlendirmede göz önünde bulundurulacaktır. Katılımcılara sunulan hazırlığın kalitesi uygulama kalitesini doğrudan etkileyeceği için özellikle değerlendirilecektir.

Projede belirtilen hedeflere ulaşmak için öngörülen faaliyetlerin o hedeflere ulaşmada etkin olup olmayacağı bu başlık altında değerlendirilecektir. Dolayısıyla belirlenen hedefler ile seçilen yöntemler ve araçlar tutarlı olmalıdır.

Başvuru sahibi kurumun belirttiği Avrupa gelişim planının kalitesi de bu bölümde değerlendirilecektir. Avrupa gelişim planı, başvuru sahibi kurumun

hareketlilik projesinin, kurumların uzun vadeli gelişim planıyla nasıl ilişkili olduğu ve uluslararasılaşma boyutlarını nasıl destekleyeceği konularındaki öngörülerini sundukları planı ifade etmektedir.

Katılımcıların elde edeceği öğrenme çıktılarının tanınması ve doğrulanmasına ilişkin düzenlemelerin kalitesinin yanı sıra ECVET, Europass gibi Avrupa şeffaflık araçlarının ne derece tutarlı bir şekilde kullanıldığı göz önünde bulundurulacaktır.

Hareketlilik faaliyeti için katılımcıları seçmek ve bunları projeye entegre etmek için belirlenen yöntemlerin yerindeliği ve uygunluğu değerlendirilecektir.

Var ise katılımcı kurumlar arasında ve diğer ilgili paydaşlarla iş birliği ve iletişim, koordinasyon düzenlemelerinin kalitesi de değerlendirilecektir.

2.9.7.3.Etki ve Yaygınlaştırma

Etki ve yaygınlaştırma başlığı altında kalite değerlendirmesi otuz puan üzerinden yapılmaktadır. Projenin bu bölümle ilgili barajı geçebilmesi için bu bölümün toplam puanının en az yarısını alması gerekmektedir.

Bu bölümde, ilk etapta öngörülen proje çıktılarının proje kapsamında elde edilip edilmediğinin veya ne ölçüde elde edildiğinin değerlendirmesinin nasıl yapılacağına ve bu tedbirlerin kalitesine bakılacaktır. Bunun yanında, projenin katılımcı kurumlar ve bireyler üzerindeki potansiyel etkisinin neler olabileceğine ve bu etkinin ötesinde projede yer almayan yerel, bölgesel, ulusal ve Avrupa çapında paydaşlar üzerinde nasıl bir etkisi olabileceği değerlendirilecektir. Ayrıca proje çıktılarının nasıl yaygınlaştırılacağı ve bu yöntemlerin etkin ve kaliteli olup olmadığı değerlendirilecektir.

Projenin bu içerik değerlendirmesinde başarılı bulunabilmesi için yüz puan üzerinden toplamda en az altmış puan alması gerekmektedir. Ancak hibe almaya hak kazanmak için bundan fazlası gerekmektedir zira bu aşamadan sonra başvuran kuruluşun geçmiş proje yönetim performansı, projenin toplam bütçesi ve o yıl tahsis edilebilecek toplam hibe tutarı göz önünde bulundurulmaktadır.

2.9.8. Mesleki Eğitim Öğrencileri ve Personeli İçin Hareketlilik Projesine Yönelik Özel Kurallar

2.9.8.1.Hareketlilik İçin Avrupa Kalite Şartı

Hareketlilik için Avrupa Kalite Şartı, Erasmus+ Programı Mesleki Eğitim Hareketlilik Projesi yürütmeyi planlayan tüm mesleki eğitim kurumları için kullanılması zorunlu bir düzenlemedir. Bu düzenleme hareketliliğin öğrenciler, personel ve kurum açısından daha kaliteli bir şekilde uygulanmasını sağlayarak Avrupa çapında kişilerin eğitim alanındaki serbest dolaşımına katkı sunmayı ve ekonomik, sosyal ve bölgesel uyumu artırmayı hedeflemektedir. Bu tavsiye kararı hareketliliklerin kalitesini belirlediği on ilke ile desteklemeyi öngörmektedir ki bunlar; bilgilendirme ve rehberlik faaliyetlerini, öğrenme planı oluşturulmasını, kişiye özgü program oluşturmayı, hazırlık faaliyetlerini, dil becerilerini, lojistik desteği, ev sahibi kuruluşun rehberlik desteğini, öğrenme kazanımlarının tanınmasını, geri dönüşteki rehberliği ve değerlendirme faaliyetlerini ve son olarak tarafların karşılıklı görev, hak ve sorumluluklarını kapsamaktadır (EUR-Lex, 13.01.2016).

2.9.8.2.ECVET - Mutabakat Zaptı

Mutabakat zaptı ECVET ilkeleri ile hareketliliğin tarafları olan kurumlar arasında yapılan bir anlaşmadır. Bu anlaşma ile taraflar, öncelikle hareketlilik faaliyetleri sırasında elde edilecek uygun öğrenme çıktılarını belirlerler. Daha sonra bu ihtiyaçları karşılayacak bir mesleki eğitim programı üzerinde anlaşır. Üçüncü aşamada ise belirlenmiş bu öğrenme çıktılarının hareketlilik süresinde ne ölçüde elde edildiğinin nasıl değerlendirileceği üzerinde mutabakata varırlar. Son aşamada ise elde edilmiş öğrenme kazanımlarının yani kazanılmış kredinin döndüklerinde hangi kurum tarafından nasıl tanınacağına ve geçerli sayılacağına dair koşulları belirlerler.

2.9.8.3.Avrupa Gelişim Planı

Avrupa gelişim planı mesleki eğitim akreditasyon belgesi olmayan kurumların hareketlilik başvurularında istenen ve hareketlilik projesinin

kurumlarının uzun vadeli gelişim planıyla nasıl ilişkili olduğu ve uluslararasılaşma boyutlarını nasıl destekleyeceği konularındaki öngörülerini sundukları planı ifade etmektedir. Bu kurumların Avrupa gelişim planlarının akreditasyon sahibi kurumların planları kadar derinlikli olması zorunlu olmamakla beraber kurumsal gelişim perspektiflerini ortaya koyabilmeleri beklenmektedir.

Program rehberinde söz konusu gelişim planında ayrıca hareketlilik faaliyeti sonucunda öğrenciler, personel ve kurumsal düzeyde nasıl bir etki beklediklerini anlatmaları gerektiği belirtilmektedir. Personelin hareketlilikte elde ettiği kazanımların kurum müfredatına veya gelişim planına nasıl entegre edileceğinin de bu planda sunulması beklenmektedir. Bunun yanında söz konusu planda, iş tabanlı öğrenmenin ulus ötesi iş birliği yolu ile sürdürülebilirliğinin nasıl geliştirileceğinin açıklanması gerekmektedir.

2.9.8.4.Mesleki Eğitim Öğrencileri İçin Katılım Şartları

Seçim

Gönderen kurum, hareketlilik faaliyetinde katılımcıların seçimini yürütmekle sorumludur. Öğrencilerin seçimi -aynı zamanda öğrencilere hibe verilme usulü- adil ve şeffaf olmalı, kendi içinde bütünlük arz etmeli, belgelenmiş olmalı ve seçim sürecinde yer alan tüm tarafların erişimine açık olmalıdır. Gönderen kurum, seçim organlarında ya da bireysel katılımcıların seçim sürecinde yer almaya davet edilebilecek şahıslara ilişkin her türlü çıkar çatışmasını önlemek amacıyla gerekli önlemleri almakla yükümlüdür (Avrupa Komisyonu, 2016: 243).

Öğrenci Anlaşması

Yurt dışı hareketlilik faaliyetine başlamadan önce öğrenci, gönderen ve ev sahibi kurum arasında öğrencinin elde edeceği öğrenme çıktılarını ve bunların tanınma süreçlerini de belirleyen bir anlaşma imzalanır. Bu öğrenme anlaşmasına ek olarak stajyerler, gönderen kurum, ev sahibi kurum ve varsa aracı kurum arasında hak ve sorumlulukları belirleyen “kalite taahhüdü” de imzalanır.

2.9.8.5.Mesleki Eğitim Personeli İçin Katılım Şartları

Seçim

Gönderen kurum, personelin seçimi usulünü şeffaf, adil, belgeye dayalı, herkesin erişimine açık ve bir bütünlük arz edecek şekilde oluşturmalıdır. Olası çıkar çatışmalarını engelleyecek bir süreç izlenmelidir. Yurt dışına ilk defa çıkacak personele öncelik tanınmalı ve bir personelin en fazla kaç hareketliliğe katılabileceği konusunda kamuoyuna açık bir süreç takip edilmelidir. Personelin seçimi, ev sahibi kurum/kuruluş/işletmeyle istişarenin ardından personel tarafından teslim edilen taslak hareketlilik programı temelinde, gönderen kurum/kuruluş tarafından yapılacaktır.

Hareketlilik Anlaşması

Hareketlilik öncesi, nihai hareketlilik programı üzerinde hem gönderen kurum/kuruluş/işletme, hem de ev sahibi kurum/kuruluş/işletme resmi olarak mektup ya da elektronik mesajların değişimi yoluyla anlaşmaya varmalıdır. Gerek gönderen kurum/kuruluş/işletme, gerekse ev sahibi kurum/kuruluş/işletme yurt dışındaki hareketlilik sürecinin kalitesinden sorumlu olacaktır.

Bu bölümde Erasmus+ Programı Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği projelerine ilişkin detaylı bir bilgilendirme program rehberindeki bilgiler temel alınarak sunulmaya çalışılmıştır. Bir sonraki bölüm olan üçüncü bölümde ise ağırlıklı olarak mesleki eğitim hareketlilik projeleri proje döngüsünü ilgilendirecek şekilde Erasmus+ Programının yürütülmesinin ulusal ajanslar tarafından nasıl yapıldığı konusu ele alınacaktır. Bu konu detaylandırılmaya çalışılırken başvuru temel kaynak ise Avrupa Komisyonu Eğitim ve Kültür Genel Müdürlüğü tarafından Erasmus+ Programı'nın ülke merkezli uygulamaları için hazırlanmış olan Ulusal Ajanslar İçin Rehber olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ERASMUS+ PROGRAMININ ULUSAL AJANSLAR TARAFINDAN UYGULANMA USULLERİ

3. MESLEKİ EĞİTİM HAREKETLİLİK PROJELERİ BAĞLAMINDA ERASMUS+ PROGRAMININ ULUSAL AJANSLAR TARAFINDAN UYGULANMA USULLERİ

İkinci bölümdeki Erasmus+ Program Uygulayıcıları bölümünde de belirtildiği gibi Erasmus+ Programı dolaylı yönetim ilkesi gereğince ulusal düzeyde ulusal ajanslar ağı tarafından yönetilmektedir (EU Regulation, 2013). Bu yönetim anlayışı ulusal ajansların belli standartları karşılmasını gerektirmektedir. Ulusal ajanslar Programın ulusal düzeyde kalite ve etki açısından başarılı bir şekilde uygulanmasından sorumludurlar. Bu sorumluluk Programın politika önceliklerine göre etkili sonuçlar verecek şekilde fonların etkinliğinin sağlanmasını içermektedir. Ulusal ajansların bu sorumlulukları nasıl yerine getirmesi gerektiğine dair asgari koşullar Avrupa Komisyonu Eğitim ve Kültür Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanmış olan Ulusal Ajanslar İçin Rehberde belirtilmektedir. Bu bölümde bu rehberdeki düzenlemelere mesleki eğitim hareketlilik projelerinin yürütülmesi ile bağlantılı olacak şekilde yer verilmektedir.

3.1. Kurumsal Yapı

Ulusal ajansların, sorumluluğunda olan iş ve işlemleri yürütebilmek için sayı ve nitelik olarak yeterli personele sahip olmaları bir gerekliliktir. Bu iş ve işlemler;

- Erasmus+ Programı ile ilgili bilgilendirme, tanıtım, değerlendirme ve etki analizi ve sonuçların yaygınlaştırılması ve kullanımı,
- Programın tüm alanlarındaki başvuruların değerlendirilmesi, projelerin izlenmesi ve yararlanıcılara rehberlik desteği sunulması,
- Sözleşme ve finansal yönetim ve muhasebe hizmetleri,

- Kontrol stratejisi ve yararlanıcıların denetimi,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- Program yönetim araçları ve ofis programları için bilişim ve ofis yönetimi,
- İç kontrol ve iç denetim hizmetlerinden oluşmaktadır (European Commission, 2016a).

Komisyonun saydığı bu görevler incelendiğinde ulusal ajansların Erasmus+ Programının uygulanmasındaki konumları daha net açığa çıkmaktadır: Ulusal ajanslar, tanımlanmış görev ve sorumlulukların uygulayıcısı rolünü yani daha çok performans odaklı program yönetimi anlayışına yakın bir rolü üstlenmektedir. Yukarıdaki görevlerden bunun tek istisnası olarak etki analizi görevi görülebilir ki, etki analizi çalışmalarının da ulusal seviyede yürütülmesi beklenmektedir. Etki analizi görevi dikkate alındığında ulusal ajansların bu programın yönetimindeki rolünün strateji/taahhüt odaklı yönetim anlayışından unsurlar barındırdığı anlaşılmaktadır. Ancak ulusal ajansların görev tanımları değerlendirildiğinde ağırlığın performans odaklı program yönetimi anlayışında olduğu anlaşılmaktadır.

3.2. Planlama ve Risk Değerlendirmesi

Ulusal ajanslar, uzun vadeli stratejilerini operasyonel hedeflere ve faaliyet planına dönüştürdükleri bir yıllık Çalışma Programı hazırlarlar. Bu çalışma programında, öngörülen temel riskler tanımlanmakta ve gerekli tedbirler alınmaktadır. Bu riskler ve alınan tedbirler yarım yıllık dönemler halinde takip edilerek kat edilen mesafenin izleme ve değerlendirilmesi yapılmaktadır.

3.3. Süreçler ve Prosedürler

Ulusal Ajanslar İçin Rehber, ulusal ajansların tüm iç süreç ve prosedürlerini yazılı yönergelerle çevirmesini ve bu yönergelerin tüm çalışanların rolünü kim ne yapar, ne zaman yapar ve hangi belgelere dayalı olarak yapar detayında netleştirmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu dokümanların tüm personelin erişimine açık ve güncel tutulması gerektiği ifade edilmektedir

(European Commission, 2016a). Türkiye Ulusal Ajansı, bu doğrultuda program yönetimine dair tüm süreçlere ilişkin detaylı yönergeler hazırlamakta ve personelin erişimine sunarak, uygulamaların bu düzenlemelere uygun bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır.

3.4. Türkiye Ulusal Ajansı'nın Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği Projeleri İçin Yürüttüğü İş ve İşlemler

3.4.1. Program Faaliyetleri ve Teklif Çağrısı

Ulusal Ajanslar İçin Rehber, Programın proje döngüsü süreçlerinin yönetiminin ulusal ajansların sorumluluğunda olduğunu belirtmektedir. Ulusal ajansların rolü burada Program altında yer alan farklı proje türlerinin yaşam döngüsü sürecinin yönetilmesi olarak tasarlanmıştır. Birinci bölümde de belirtildiği üzere farklı program türlerinden bir tanesi portfolyo programlardır. Bu program türü birbirinden bağımsız projelerin bir araya getirilerek yönetilmesini ifade etmektedir. Ulusal düzeyde Erasmus+ Programının yönetim mantığına bakılacak olursa ulusal ajanslar dolaylı yönetim mantığı gereği kendi ulusal sınırları içerisinde gelen başvuruların proje yaşam döngüsünü yönetmekte ve bu projeler bir portfolyo, bir küme oluşturmaktadır. Burada her bir proje Türkiye Ulusal Ajansı kümesi altında yer almaktadır. Avrupa çapında bakılacak olursa Türkiye Ulusal Ajansı'nın yönettiği projeler kümesi Komisyonun yönettiği tüm Erasmus+ Programının altında bir kümeye denk gelmektedir.

Türkiye Ulusal Ajansı, Erasmus+ Programı teklif çağrısı ve Program rehberi Avrupa Komisyonu tarafından yayınlandığında bunu sitesinde duyurmakta ve söz konusu belgeleri yayınlamaktadır. Teklif çağrısında, Programın amacı, desteklenen faaliyetler, uygun başvuru sahipleri, Program bütçesi, proje süreleri ve son başvuru tarihlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Program rehberi ise Erasmus+ Programı'na ilişkin en kapsamlı ve detaylı açıklamaların yer aldığı Programın temel dokümanıdır.

Türkiye Ulusal Ajansı yararlanıcıların daha rahat istifadesini sağlamak için Program rehberini Türkçeye çevirmekte ve yayınlamaktadır. Ancak ihtilaf

halinde asıl dokümanın geçerli olacağı belirtilmektedir. Türkiye Ulusal Ajansı bu hizmetlere ek olarak Programa katılabilecek kurum kuruluşların Program hakkındaki bilgi ve farkındalık seviyelerini artırabilmek için yönlendirici ve açıklayıcı ilave kılavuz ve dokümanlar yayınlamaktadır.

3.4.2. İletişim ve Bilgilendirme

Program rehberinin ilan edilmesinin akabinde Türkiye Ulusal Ajansı Program amaçlarının ve proje türlerinin tanıtımı için hedef gruplara yönelik olarak bilgilendirme faaliyetleri düzenlemektedir. Bu bilgilendirme faaliyetleri kapsamında, gerek fiziksel olarak bir araya gelinen toplantılar gerekse internet üzerinden hedef gruplara ulaşılan çevrimiçi (online) görüşmeler sayılabilmektedir. Türkiye Ulusal Ajansı bu faaliyetleri, Komisyona sunmuş olduğu iş programında belirttiği stratejik çerçeve içinde gerçekleştirmektedir. Türkiye Ulusal Ajansı gerçekleştirdiği bilgilendirme faaliyetlerinin yurt çapında özellikle dezavantajlı bölgelere ulaşması için gerekli tedbirleri almaktadır. Bunun için her yıl toplantılar daha az başvurunun geldiği iller öncelikli olmak üzere farklı illerde yapılmaktadır. Türkiye Ulusal Ajansı ayrıca kendisine e-posta ve telefon yolu ile veya bizzat ulaşan potansiyel başvuru sahiplerine de program hakkında bilgilendirmelerde bulunmakta ve rehberlik etmektedir.

3.4.3. Başvuruların Alınması ve Kaydedilmesi

Erasmus+ Programı kapsamında tüm başvurular çevrimiçi sistem üzerinden alınmaktadır. Bu sayede başvuru sahiplerinin fiziksel ortamda kağıt çıktılar ile başvuru yapmasına gerek kalmamaktadır. Başvuru sahipleri sadece başvuru formunu doldurarak ve bu formu çevrimiçi göndererek başvurularını yapmaktadırlar. Bunun için başvuru sahiplerinin öncelikle Avrupa Komisyonu Kimlik Tanımlama Sistemi'nde (The European Commission Authentication System – ECAS) bir kullanıcı hesabı oluşturmaları gerekmektedir. Bu kullanıcı hesabı üzerinden kurum/kuruluşlarını, Avrupa Komisyonu Katılımcı Portalının Tek Kayıt Sistemine (Unique Registration Facility: URF) kaydetmek ve 9 (dokuz) haneli PIC kodu (Kullanıcı Tanımlama Kodu) almak zorundadır. Bu kod olmadan başvuru yapmak mümkün değildir.

Gelen tüm başvurular ulusal ajansların program yönetimi için kullandığı EPlusLink veritabanında kayıt altına alınmaktadır. 2016 teklif çağrısı dönemi KA102 Başvuru Formunun son sayfasında “P.3. Alternatif Başvuru Formu Sunma Süreci” başlığı altında başvuru sahipleri için yer alan ifadede çevrimiçi başvurunun rehberde belirtilen süreler dâhilinde yapılamaması halinde bu süreyi takip eden iki saat içerisinde, çevrimiçi başvurunun yapılamadığını gösteren ekran görüntüsü, tamamlanmış başvuru formu ve başvuruya eklenmek istenen tüm belgelerle beraber Türkiye Ulusal Ajansı’na e-posta yolu ile başvurunun yapılabileceği belirtilmektedir. Bu başvuruya ilişkin değerlendirmenin Ulusal Ajans tarafından yapılacağı ve başvuru sahibinin sonraki aşamalarla ilgili bilgilendirileceği ifade edilmektedir.

Başvurular tamamlandıktan sonraki süreçte Türkiye Ulusal Ajansı mükerrer başvuru kontrolü yapmaktadır. Bu aşamada, EplusLink veritabanına düşen mükerrer başvurular arasından son başvuru tarih ve saatini geçmemek kaydıyla yapılan son başvuru geçerli kabul edilmektedir.

3.4.4. Hibe Tahsis Prosedürleri

Erasmus+ Programı kapsamındaki hibe tahsis prosedürlerinin tamamı programın asli otoritesi konumundaki Avrupa Komisyonu tarafından belirlenmektedir. Türkiye Ulusal Ajansı hibe tahsisi sürecinde tüm süreçleri kayıt altına almakta ve bunun için Komisyonun ilgili bilişim sistemlerinde sunduğu kontrol listeleri ve değerlendirme formlarını kullanmaktadır. Hibe tahsis prosedürleri mükerrer başvurular çıkarıldıktan sonra kalan başvurular üzerinden yapılan uygunluk kontrolü ile başlamaktadır.

3.4.4.1.Uygunluk Kontrolü

Bu kontrolün amacı başvuruların Program rehberinde belirtilen uygunluk şartlarını taşıyıp taşımadığının tespitidir. Mesleki Eğitim Hareketlilik projeleri için uygunluk kontrolü Mesleki Eğitim Koordinatörlüğü personeli tarafından gerçekleştirilmektedir. Uygun bulunan projeler değerlendirme sürecindeki bir sonraki aşama olan kalite değerlendirmesine girmeye hak kazanmaktadır. Uygun bulunmayan başvuru sahiplerine ise ret yazısı gönderilmektedir. Değerlendirme

sonucuna itiraz eden başvuru sahiplerinin itirazı değerlendirilerek nihai karar kendilerine bildirilmektedir.

3.4.4.2.Kalite Değerlendirmesi

Kalite değerlendirme, Programın amaç ve hedeflerine uygun projelerin seçilebilmesi için yürütülen program faaliyetlerinin en kritik safhalarından biridir. Ulusal Ajanslar İçin Rehber, KA1 Bireylerin Öğrenme Hareketliliği proje türünde dış uzman değerlendirmelerini zorunlu tutmamakta, değerlendirmelerin iç uzmanlarca yapılabileceğini belirtmektedir. Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği projeleri söz konusu olduğunda, Türkiye Ulusal Ajansı akredite olunmadan yapılan başvuruların (KA102) ve akreditasyon (KA109) için yapılan başvuruların kalite değerlendirmesinin bağımsız dış uzmanlarca yapılması yöntemini uygulamaktadır. Akreditasyon belgesine sahip kurum/kuruluşların başvuruları ise akreditasyon alırken kalite değerlendirmesine tabi tutulduğu için tekrar bu değerlendirme sürecine girmemektedir.

Kalite değerlendirme sürecinde, her bir proje en az iki farklı bağımsız dış uzman⁷ tarafından Program Rehberinde belirlenmiş ölçütler doğrultusunda değerlendirilmekte ve puanlanmaktadır. Bağımsız dış uzmanlar tarafından projeye verilen puanlar arasında 30 puan ve üzeri bir fark olması durumunda proje üçüncü bir bağımsız dış uzman tarafından değerlendirilmektedir. Bu kural iki bağımsız dış uzmanın projeye dair yorum ve puanının bu iki bağımsız dış uzmandan biri tarafından konsolide edildiğinde eşik altı yani KA102 için toplamda 60 ve KA109 için toplamda 70 puanın altında veya herhangi bir değerlendirme bölümünde azami puanın yarısından az puan alan projelerde uygulanmamaktadır. Üçüncü bağımsız dış uzmana giden projelerde nihai puan birbirine en yakın puanı vermiş olan iki bağımsız dış uzman arasındaki uzlaşma ile belirlenmektedir. Bu uzlaşma prosedürü iki bağımsız dış uzman tarafından değerlendirilen projeler için de aynen uygulanmaktadır. Bu değerlendirmeler

⁷ Bağımsız dış uzmanlar, değerlendirme yaptıkları konudaki uzmanlıklarına göre Türkiye Ulusal Ajansı dışından seçilen, kimliği gizli tutulan, değerlendirmelerle ilgili tüm bilgileri gizli tutarak her türlü çıkar ilişkisinden uzak kalma taahhüdü veren uzmanlardır.

sonucunda tüm bölümlerden eşik üstü puan alan projeler kalite değerlendirmesi aşamasını başarıyla geçmektedir (European Commission, 2016b:11).

Akreditasyon belgesi olmadan başvuru alan Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği projeleri için değerlendirme başlıkları ve azami puanları şu şekildedir: “Projenin uygunluğu (ilgiliği)”, azami 30 puan; “Projenin tasarımının ve uygulamasının kalitesi”, azami 40 puan ve “Etki ve yaygınlaştırma”: azami 30 puan. Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği Projeleri Akreditasyon belgesi almak amacıyla yapılan başvurular için değerlendirme başlıkları ve azami puanları ise şu şekildedir: “Teklif çağrısında amaçlarla ulus ötesi Mesleki Eğitim Hareketlilik tecrübesinin ilgiliği”, azami 30 puan; “Avrupa Uluslararasılaşma stratejisinin ilgiliği” azami 40 puan ve “Kalite yönetimi ve organizasyonla ilgili meseleler”, azami 30 puan.

Bağımsız dış uzmanlar tarafından gerçekleştirilen kalite değerlendirmesinin Program önceliklerine en uygun projelerin seçilmesini sağlaması için Türkiye Ulusal Ajansı dış uzmanlara program ve değerlendirme süreci hakkında eğitimler vermektedir. Ayrıca, Erasmus+ Uzmanlar için Kalite Değerlendirmesi Rehberinde belirtildiği üzere ulusal ajanslar, bağımsız dış uzmanların değerlendirmelerinin gerekli kalite standartları karşılamaması durumunda, bağımsız dış uzmanlardan değerlendirmelerini gözden geçirmelerini isteyebilmektedir (European Commission, 2016b: 9).

3.4.4.3.Katılımcı Kurum/Kuruluşların Doğrulaması

Erasmus+ Programı'ndan yararlanmak isteyen tüm kurum/kuruluşlar; Avrupa Komisyonu Katılımcı Portalının Tek Kayıt Sistemine (Unique Registration Facility: URF) kayıt yaptırmak ve 9 (dokuz) haneli PIC kodu (Kullanıcı Tanımlama Kodu) almak zorundadır. Olası çifte finansman riskinin önüne geçebilmek için tüm katılımcı kurum/kuruluşların sadece kendilerine ait bir kimlik tanımlama kodunu/numarasını (PIC) almaları Programın temel uygulamalarından biridir. Kalite değerlendirmesini geçen KA102 projelerinde başvuru sahibi kurum kuruluşların kimlik doğrulaması Komisyon tarafından

sunulan ve katılımcı kuruluşlarca doldurulup URF sistemine yüklenen “Tüzel Kişilik” ve “Finansal Tanımlama” formlarına dayalı olarak Türkiye Ulusal Ajansı tarafından yapılmaktadır. Mesleki eğitim alanında yapılan akreditasyon başvurularında konsorsiyum halinde başvurulması halinde ortak kurum kuruluşlar da başvuru sahibi ile beraber doğrulanmaktadır.

Mesleki Eğitim Hareketlilik projelerinde projeye yurt dışından ortak kurumların eklenmesi teknik olarak o kuruma ait PIC numarasının başvuru formuna işlenmesi yolu ile yapılmaktadır. Bununla beraber Mesleki Eğitim Hareketlilik projelerinde yurt dışındaki ev sahibi ortak kurumların ev sahibi ülke ulusal ajansı tarafından kimlik doğrulamalarının yapılması bir zorunluluk teşkil etmemektedir.

3.4.4.4.Çifte Finansman Kontrolü

AB düzeyinde finanse edilen her bir proje, herhangi bir yararlanıcı adına AB bütçesinden sadece bir kez hibe almaya hak kazanabilmektedir. Bir proje için yapılan aynı harcamalar AB bütçesi tarafından hiçbir koşulda ikinci kez finanse edilmemektedir. Çifte finansman riskinin önlenmesi için başvuru sahibinin, başvuru formunun ilgili kısmında, işletme hibeleri de dâhil olmak üzere ister aynı proje için isterse başka bir proje için olsun yıl içerisinde almış olduğu veya başvurduğu diğer bütün finansman kaynaklarını ve tutarlarını belirtmesi gerekmektedir.

Bu kontrole ek olarak, Erasmus+ Program rehberine göre; aynı veya birbirine çok benzer başvurular çifte finansmanın önüne geçilebilmesi için özel bir değerlendirmeye tabi tutulabilmektedir (Avrupa Komisyonu, 2016:223). Bu değerlendirme Avrupa Komisyonu'nun ve Türkiye Ulusal Ajansı'nın geliştirmiş olduğu benzerlik kontrolü sistemleri üzerinden gerçekleştirilmektedir. Çifte finansman riskini ortadan kaldırmak için Türkiye Ulusal Ajansı, başvuruları benzerlik kontrolüne tabi tutmakta ve büyük ölçüde benzer veya aynı olduğu tespit edilen projelerin her biri yukarıdaki düzenleme uyarınca kalite değerlendirmesine alınmamaktadır.

3.4.4.5.Değerlendirme Komitesi, Hibe Tahsis Kararı ve Duyurusu

Değerlendirme komitesi bağımsız dış uzmanlar tarafından gerçekleştirilen kalite değerlendirmesi aşamasına ek olarak içerik değerlendirmesi yapabilir ve projelerin kabulüne, reddine veya yedek listeye alınmasına karar verebilir. Aynı değerlendirme süreci akreditasyon başvuruları ve akredite kuruluşların hibe başvurularında da geçerlidir.

Hibe tahsis kararı hibe sözleşmelerini de imzalamaya yetkili kişi olan Türkiye Ulusal Ajansı Başkanı tarafından Değerlendirme Komitesinin öneri listesi üzerinden alınmaktadır.

Türkiye Ulusal Ajansı hibe tahsis kararlarını internet sitesinde ilan etmektedir. Daha sonra da asıl ve yedek listede yer alan başvuru sahiplerine resmi yazı ile bildirim yapılmaktadır. Ret listesinde yer alan başvuru sahipleri bu aşamada bilgilendirilmektedir.

3.4.4.6.Hibe Sözleşmelerinin İmzalanması

Kabul listesinde yer alan projelerin uygulanabilmesi için başvuru sahibi kurumlar ile Türkiye Ulusal Ajansı arasında hibe sözleşmesi imzalanması gerekmektedir. Hibe sözleşmesi sözleşme öncesi istenen bilgi ve belgeleri sunabilen başvuru sahipleri ile imzalanmaktadır. Bu aşamada başvuru sahiplerinin Sözleşme Bilgi Formunu doldurmaları ve yurtdışı ortaklarından uygulayacakları programın detaylarını içeren bir e-posta teyidi almaları gerekmektedir.

Türkiye Ulusal Ajansı hibe almaya hak kazanan ve istenen bilgi ve belgeleri sunabilen başvuru sahipleri için hibe sözleşmesini hazırlamaktadır. Başvuru sahipleri sözleşmede değişiklik yapmadan sözleşmeyi imzalamakta ve Türkiye Ulusal Ajansı'na ulaştırmaktadırlar. Yararlanıcının değişiklik talebi olması halinde bunu Türkiye Ulusal Ajansı'na bildirmesi, söz konusu değişikliğin onay alındıktan sonra ek sözleşmeyle düzenlenmesi gerekmektedir.

Hibe sözleşmelerinde genel olarak projenin yürütülme ve takip süreçlerinin nasıl olacağı, idari bilgiler, mali ve akdi hususlar, katılımcılar ve

ortaklarla ilgili hususlar gibi bilgiler yer almaktadır. Ek sözleşmeler ise asıl sözleşmede değiştirilmek istenen kısımları içermekte ve taraflarca imza altına alınmaktadır.

Avrupa Birliği üyesi devletlerde sözleşmelerin AB'nin resmi dillerinden birinde olması gereklidir. Türkiye gibi aday ülkelerde ve diğer üye olmayan devletlerde ise kaliteli çeviri garantisi dâhilinde ulusal dil kullanılabilir.

Türkiye Ulusal Ajansı, Komisyon tarafından hazırlanan hibe sözleşmesi formlarını Türkçeye çevirmekte ve sunulan birim katkı bütçe aralıklarına göre sözleşmedeki azami miktarları belirlemektedir.

Başvuran kurumun kamu kurumu olmadığı durumda Türkiye Ulusal Ajansı olası fon kaybı riskini önlemek için kurumun finansal kapasitesini analiz etmekte ve ödeme seçeneklerini buna göre revize etmektedir.

3.4.4.7.Hibe Ödemeleri

Türkiye Ulusal Ajansı hibe ödemelerini fon kaynakları imkan verdiği ölçüde sözleşmede belirtilen süre limitleri ve oranlar dâhilinde yapmaktadır. Ancak fon kaynaklarının hazır olmaması durumunda Türkiye Ulusal Ajansı bu ödemeleri bölebilir ve fon kaynakları erişilebilir olduğunda ilave bir rapora ihtiyaç duymadan planlanan ilk ödemenin kalan bakiyesini aktarabilir. Bu yöntemin özellikle Komisyondan program fonlarının aktarımının gecikmesi halinde işlevsel olacağı düşünülmektedir. Böyle bir gecikme durumunda projelere yapılacak ilk ödemelerin taksitlere bölünmesi tüm projelere bir kısım faaliyetlerini başlatabilecek asgari bir bütçenin aktarılması ve olası gecikmelerin önüne geçilmesi açısından etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Başvuran kurumun kamu kurumu olmadığı durumda Türkiye Ulusal Ajansı olası fon kaybı riskini önlemek için kurumun finansal kapasitesini analiz etmekte ve ödeme seçeneklerini buna göre revize ederek ön ödemeyi taksitler halinde yapabilmekte veya teminat talep edebilmektedir.

Nihai ödeme ise proje faaliyetleri tamamlanıp proje süresi bittikten sonraki 60 gün içerisinde yararlanıcı tarafından sunulan nihai raporun Türkiye

Ulusal Ajansı tarafından -ek bilgi ve belgeler için gerekebilecek ilave süreler hariç- 60 gün içerisinde değerlendirilmesi sonucu oluşan sonuca göre yapılmaktadır. Eksik, geç veya kalitesiz uygulama durumlarında ilk ödmeden daha az miktarda bir nihai hak ediş gerçekleşmiş ise iade prosedürleri işletilmektedir.

3.4.4.8.Hibe Yararlanıcılarının Kontrolü

Türkiye Ulusal Ajansı, AB fonlarının projelerde öngörüldüğü şekilde kullanıldığını yürüttüğü birincil kontrollerle takip etmekte ve güvence altına almaktadır. Söz konusu kontrollerin kim tarafından, ne zaman ve nasıl yapılacağına ilişkin Birincil Kontroller Yönergesi hazırlanmış ve tüm personelin erişimine açılmıştır. Birincil kontroller;

- Standart Kontrol,
- Ayrıntılı Kontrol,
- Proje Sırasında Yerinde Kontrol,
- Proje Sonrası Yerinde Kontrol ve
- Sistem Kontrolünden oluşmaktadır.

Standart Kontrol

Projelere ait nihai raporun Standart Kontrolü aşağıdaki hususları içerir:

- a) Nihai raporun kabul edilebilirliği (örneğin, yasal temsilci tarafından imzalanıp imzalanmadığının incelenmesi),
- b) Faaliyet raporunun, hibe desteği sağlanan faaliyetlerin sonuçlarının hem nicelik ve nitelik hem de gerçeklik ve uygunluk bakımından değerlendirilmesi,
- c) Hibenin türüne bağlı olarak rapor edilen harcamaların gerçekliği ve uygunluğunun değerlendirilmesi.

Ayrıntılı Kontrol

Nihai raporun Ayrıntılı Kontrolü, belli bir örneklemedeki yararlanıcıların ek destekleyici belgelere istinaden detaylı kontrolünü içerir. Ayrıntılı incelemeye tabi destekleyici belgeler birim maliyet hesaplamasına zemin oluşturan faaliyeti

(örneğin katılımın kanıtı olarak ev sahibi kuruluş tarafından imzalanan bir katılım belgesi vb.) veya gerçek masraflar kapsamında harcanan tutarı kanıtlayan (örneğin mesafe bandını veya hareketliliğin süresini belirlemeye yönelik seyahat belgeleri vb.) belgelerdir.

Proje Sırasında Yerinde Kontrol

Bu kontrol, nihai rapor sunulmadan önce yerine getirilen kontrol türüdür. Destekleyici belgelere dayanılarak doğrulanamayacak unsurların (örneğin faaliyetin hibe başvurusunda tarif edildiği gibi gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin) yerinde kontrolünü içerir.

Proje Sonrası Yerinde Kontrol

Proje Sonrası Yerinde Kontrol, nihai raporun alınmasından sonra gerçekleştirilen bir kontrol türüdür. Bu kontrol, Ayrıntılı Kontroldeki hususların yanı sıra, yararlanıcının mali kayıtları, personel kayıtları ve diğer hususların (örneğin hibeyle gerçekleştirilmesi planlanan bir kursun varlığı ve işletilmesinin kanıtı gibi) çapraz kontrolünü içerir.

Sistem Kontrolü

Sistem Kontrolü, Ana Eylem 1 (Yükseköğretim, Mesleki Eğitim ve Gençlik için) kapsamında hareketlilik projeleri sunan, mükerrer yararlanıcıların (birden fazla dönem veya sektörden belirli miktarın üstünde hibe alan yararlanıcılar) sistem ve uygulamalarının kontrolüdür.

3.4.4.9.AB Fonlarının Yararlanıcılardan İade Alınma Durumları

Türkiye Ulusal Ajansı, ilave kontroller neticesinde uygun bulunmayan harcamaları ilgili mevzuat çerçevesinde geri almaktadır. Bunu yaparken öncelikle yararlanıcıyı durumla ilgili bilgilendirmekte ve olası geri dönüşler için otuz günlük süre vermektedir. Bu süre içinde yararlanıcılar tarafından yapılabilecek ilave açıklamalara göre nihai karar verilmekte ve yararlanıcıya bildirilmektedir.

3.4.5. Yararlanıcıların İzlenmesi ve Desteklenmesi

Türkiye Ulusal Ajansı yararlanıcıları proje döngüsünün başından sonuna kadar rehberlik, danışmanlık ve tavsiyelerde bulunma biçimlerinde desteklemektedir. Ajans bu destekleri sağlarken herkese eşit imkan sağlamak için gerekli tedbirleri almakta ve gerektiğinde eğitim ve rehberlik sistemleri ile daha ileri destekler de sunmaktadır. Türkiye Ulusal Ajansı, telefon, e-posta, resmi yazı veya çevrimiçi platformlarda yararlanıcılara desteğini sunmaktadır. Ulusal ajanslar, bireysel destek talepleri üzerinden sıkça sorulan sorular ve cevapları için bir liste hazırlamakta ve bu listenin güncelliğini sağlayarak sitesinde yayınlamaktadırlar.

Türkiye Ulusal Ajansı, yürütülmesi uhdesinde olan her bir program faaliyeti için yıl içinde ülkenin farklı illerinde birçok bilgilendirme ve destek toplantıları organize etmektedir. Türkiye Ulusal Ajansı ayrıca projelerin uygulama kalitesini desteklemek ve artırmak için tematik toplantılar düzenlemektedir.

Türkiye Ulusal Ajansı, yararlanıcıların desteklenmesi ve iyi uygulamaların yerinde görülüp tespit edilebilmesi için projelere izleme ziyaretleri gerçekleştirmektedir. Ziyaret sonucuna ilişkin bulgular yararlanıcı ile paylaşmakta, onların da varsa katkıları istenmekte ve olası iyileştirme gerektiren alanlar için belirlenmiş bir zaman çerçevesinde uygulanması gereken tedbirler ve iyileştirmeler yararlanıcıyla planlanmakta ve kontrol edilmektedir.

3.4.6. Usulsüzlük ve Yolsuzluklarla Mücadele

Rehber, ulusal ajansların usulsüzlük ve yolsuzlukla mücadele için gerekli tedbirleri alacağını belirtmektedir. Türkiye Ulusal Ajansı, yolsuzluk ve usulsüzlük bulgusuna ulaştığı anda gerekli işlemleri başlatmaktadır. Bunun yanında bu tarz durumlarla karşılaşmamak için Türkiye Ulusal Ajansı, risk önleyici tedbirler de geliştirmektedir. Mesleki Eğitim Hareketlilik projeleri için başvuru sahiplerinin yurt dışı ortaklarından yurt dışında uygulanacak öğrenme ve/veya çalışma programına dair e-posta ile teyit almasının istenmesi bu amaçla geliştirilmiş bir tedbirdir. Bu sayede usulüne uygun olmayan ortaklıklar proje

uygulama safhasına geçmeden tespit edilebilmekte ve söz konusu akışlar için tahsis edilen hibe iptal edilerek yedek listedeki projeler aynı kontrol ve yöntemlerle desteklenmektedir.

Türkiye Ulusal Ajansı, hibe sözleşmesi imzalanmış herhangi bir projeye ilişkin ciddi hata, yolsuzluk ve usulsüzlük şüphesi tespit ederse sözleşmeyi ve ödemeleri durdurma kararı alabilmektedir. Bunu yapmadan önce yararlanıcı ile temasa geçmekte ve karşılıklı resmi prosedürleri işletmektedir.

3.5. Bilişim Araçlarının Kullanımı

Erasmus+ Programı yürütülürken Türkiye Ulusal Ajansı, gerek Komisyonun hazırlayıp sunduğu (EPlusLink, OEET, Hareketlilik Aracı (Mobility Tool+), Çevrimiçi Dil Desteği vb.) gerekse kendi öz kaynakları ile geliştirdiği TURNA (Elektronik Proje Yönetim Sistemi) gibi birçok bilişim aracı ve çevrimiçi form kullanmaktadır. Türkiye Ulusal Ajansı'nın program yönetiminde en güçlü olduğu konulardan birisi bu bilişim araçlarının kullanımınıdır. Bu araçların aktif olarak kullanılması sayesinde program yönetim süreçlerine dair insan faktörüne bağlı olarak ortaya çıkabilecek hata, kayıp gibi olumsuz durumların önüne geçilmekle kalınmamakta aynı zamanda bu araçlar Program süresince elde edilen bilgilerin interaktif bir şekilde düzenlenerek ihtiyaç duyulan şekillerde kullanımı için de olanaklar sunmaktadır.

Bu tez Erasmus+ Programı Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği proje türünün yürütülme süreçlerinin program yönetimi literatürü açısından incelenmesi, risk değerlendirmesinin yapılması ve olası iyileştirme önerilerinin sunulmasını hedeflemektedir. Bu tezin ilk bölümünde program yönetimi literatürü taranmış ve temel bileşenleri ortaya konulmuştur. İkinci bölümde Erasmus+ Programı, Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği proje türü özeline doğru program yönetimi literatürü ile ilişkilendirilerek incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise Erasmus+ Programı Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği proje türünün Türkiye Ulusal Ajansı tarafından yürütülme süreçleri açıklanmıştır. Bir sonraki bölümde ise tüm bu bölümlerdeki

incelemeler ve halihazırdaki uygulamalar ışığında söz konusu süreçlere ilişkin risklerin değerlendirilmesi ve olası iyileştirme önerileri sunulacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ERASMUS+ MESLEKİ EĞİTİM HAREKETLİLİK PROJELERİNİN PROGRAM DÜZEYİNDE YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN MUHTEMEL RİSKLER VE İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ

4. ERASMUS+ MESLEKİ EĞİTİM HAREKETLİLİK PROJELERİNİN PROGRAM DÜZEYİNDE YÖNETİM SÜREÇLERİNE İLİŞKİN MUHTEMEL RİSKLER VE İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ

Mesleki Eğitim Hareketlilik projeleri açısından Erasmus+ Programının temel hedeflerinden biri mesleki eğitim öğrenci ve personelinin mesleki yeterliliklerinin ve kapasitelerinin artırılmasıdır. Mesleki Eğitim Hareketlilik projelerinin öğrenci ve personel faaliyet ayrımı göz önüne alındığında Avrupa Birliği adına Avrupa Komisyonu ile Türkiye Ulusal Ajansı arasında Erasmus+ Programı'nın uygulanabilmesi için yapılan 2016 yılı "Delegasyon Anlaşması"na göre Mesleki Eğitim Hareketlilik projeleri toplam bütçesinin en az yüzde 60'lık kısmının öğrenci hareketliliği faaliyeti için kullanılması gerektiği kayıt altına alınmıştır (European Commission, 2016c: 7). Dolayısıyla Mesleki Eğitim Hareketlilik projeleri düşünüldüğünde öğrencilerin hareketlilik faaliyetinin Program tarafından daha fazla önemsendiği anlaşılmaktadır. Mesleki eğitim öğrenci hareketliliği faaliyetinin temel hedefini ise öğrencilerin mesleki yeterliliklerinin geliştirilmesi ve istihdam edilebilirliklerinin artırılması olarak tanımlamak mümkündür. Bunun yanında mesleki eğitim personelinin mesleki gelişimi ve yeni eğitim tekniklerini öğrenmesi ve öğretmesi de mesleki eğitim hareketlilik projelerinin diğer bir faaliyet türünü oluşturmaktadır. Her iki alanda da Program amaçlarına ulaşılması hareketlilik projelerinin kaliteli bir şekilde uygulanması ile mümkündür.

Bu bölümde Erasmus+ Programı kuralları çerçevesinde Mesleki Eğitim Öğrenci ve Personel Hareketliliği proje türünün yönetilmesi aşamasında karşılaşılan risklere ve bu risklerin etkisini asgari düzeye çekebilmek için geliştirilen ve önerilen tedbirlere yer verilmektedir. Bu önerilerin projelerin uygulama kalitesini destekleyeceği düşünülmektedir.

İhtiyaç Analizi

Kaliteli proje uygulaması ancak iyi bir ön hazırlık çalışması ile mümkündür. Hazırlık aşamasını proje fikrinin doğuşundan ve ihtiyaç analizinden başlatmak uygun olacaktır. Öncelikle, Program Rehberinde belirtildiği üzere başvuracak kurumun bir Avrupa gelişim planı ve perspektifinin olması beklenmektedir. Bu beklenti Erasmus+ Programı gibi ele aldığı konularda Avrupa çapında bir değişimi ve dönüşümü hedefleyen programlara başvurma niyetinin doğal bir gerekliliği ve sonucudur. Bu kapsamda başvuracak kurum, sahip olduğu Avrupa gelişim planı ve/veya stratejik plan çerçevesinde eksikliklerini ve ihtiyaçlarını gerçekçi bir şekilde tespit edebilmeli ve bu aşamadan sonra Program Rehberini dikkatli bir şekilde inceleyerek bu ihtiyaçlardan hangilerini bu Programdan alabileceği fon ile karşılayabileceğini mantıksal bir bütünlük ile ortaya koyabilmelidir. Bu aşamada karşılaşılan en büyük sorunlardan birisini, bireysel ve kurumsal düzeyde ihtiyaç analizinin gerçekçi bir şekilde yapılmaması ve projelerin gerçek ihtiyaçlardan hareketle tasarlanmaması olarak ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla, gerçekçi ve isabetli bir ihtiyaç analizi olmadan hazırlanmış projelerin başarıya ulaşması ve Programın beklediği faydaları elde etmesi riske girmektedir. Bu riskin ortadan kaldırılabilmesi için kurumsal düzeyde, kurumun Avrupa vizyonunu yansıtan stratejik bir planın hazırlanması ve bu planın ilgili paydaşlarca bilinirliğinin sağlanması ve kurumun ortak hedefi olarak benimsenebilmesi için kurum web sitesi gibi herkesin erişimine açık kanallarda ilan edilmesinin faydalı olabileceği değerlendirilmektedir. İlgili tüm paydaşların katılımı ile hazırlanmış ve kamuoyuna ilan edilmiş stratejik bir planın kurumun ihtiyaçlarını ve hedeflerini şeffaf bir şekilde ortaya koymada ve bu hedeflerin tüm ilgililerce benimsenmesinde etkili olacağı değerlendirilmektedir.

Ölçme Değerlendirme Sistemi ve Öğrenme Kazanımları

Bireysel ihtiyaç analizi ve mesleki gelişim planlarının gerçekçi bir şekilde oluşturulabilmesinin önündeki en büyük engeli ise farklı ortamlarda elde edilen öğrenme kazanımlarının nasıl tanınabileceğine dair prosedürlerin tanımlanmamış olması olarak ifade etmek mümkündür. Özellikle meslek liselerindeki örgün

mesleki eğitim sisteminde ölçme değerlendirme halen sınıf geçme sistemine göre yapılmaktadır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2014: 40). Bu durum öğrencilerin tam olarak hangi mesleki bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip oldukları konusunda net bir ölçme, değerlendirme ve takibe imkân vermediği ölçüde öğrenciler için tamamlayıcı eğitim programları hazırlığını zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla bu durumda, Erasmus+ Programının mesleki eğitim öğrenci hareketliliği projeleri için gerekli gördüğü bireyin ihtiyaçlarına uygun eğitim ve hareketlilik programları hazırlanması koşulunun sağlanması büyük ölçüde zora girmektedir. Bu riskin ortadan kaldırılması için ölçme ve değerlendirmenin mesleki eğitim sisteminin en küçük birimleri olan öğrenme kazanımları ve bunların anlamlı bütünlüğünden oluşan öğrenme birimlerine göre yapılması önerilmektedir. Bu sayede mesleki eğitim içindeki her bir öğrencinin geçmiş öğrenme performansı takip edilebilecek ve tamamlayıcı eğitim programları Erasmus+ Programı'nın da beklediği gibi kişiye özel bir şekilde hazırlanabilecektir.

Kaliteli bir mesleki eğitim öğrenci hareketliliği projesinin uygulanabilmesi için temel koşulları içeren Mesleki Eğitimde Kredi Transfer Sistemi'ne (MKTS/ECVET) geçişte ölçme değerlendirme şartı sağlandıktan sonraki aşama ise yurtdışı hareketlilik faaliyeti gibi farklı ortamlarda elde edilen öğrenme kazanımlarının tanınabilmesi için gerekli koşulların oluşturulmasıdır. Bunun için öncelikle tanıma konusunda hangi mercilerin yetkili olacağı ve ölçme, değerlendirme, doğrulama ve tanıma usulleri için asgari kalite koşulları netleştirilmelidir. Bu sayede öğrenciler eğitimlerinde eksik olan parçaları, onlara ulaşabildikleri herhangi bir yerde tamamlayabilecek ve eğer aldıkları eğitim kalite ve güven koşullarını sağlıyor ise edindikleri öğrenme kazanımlarını buldukları ortama transfer edebileceklerdir. Böylelikle mesleki eğitim öğrencileri mesleki gelişimlerini sürekli olarak daha ileri bir seviyeye taşıyabilecek ve istihdam edilebilme olanaklarını kesintiye veya sekteye uğratmadan artıracabileceklerdir. Bu imkânın sağlanması Erasmus+ Programının mesleki eğitim alanındaki temel hedeflerindedir.

Ölçme değerlendirmede öğrenme kazanımları odaklı bir yaklaşım ECVET prensiplerinin uygulanmasının öncelikli koşuludur. Milli Eğitim Bakanlığı

mesleki eğitim politika belgelerinde ECVET sistemini uygulama kararlılığını vurgulamaktadır. Bu kararların doğal sonucu olarak bu yaklaşımın mesleki eğitim sistemine yerleştirilmesi tüm paydaşlar için mesleki eğitimin kalitesini artıracak bir unsur olacaktır.

Projenin Başvuran Kurum/Kuruluş Tarafından Hazırlanması

Yukarıda ifade edilen tüm bu koşullar sağlandıktan sonra ihtiyaç odaklı ve uygulanabilir kalitede bir proje hazırlanmasının önündeki en büyük risk proje yazımının başvuru sahibi kurum dışındaki kişi veya kuruluşlarca gerçekleştirilmesidir. Çünkü kurum dışından alınan hizmet sonucu hazırlanan projelerde kurumsal ve bireysel ihtiyaçlar doğrultusunda bir proje hazırlanamama riski doğal olarak daha yüksek olmaktadır. Başvuran kurumu, öğrencilerini ve personelini tanıyan, onların ihtiyaçlarını bilen, bu eksiklikleri yakından deneyimlemiş birinin hazırlayacağı proje ile o kurumun dışından birinin yazacağı projenin ihtiyaç odaklılık açısından aynı isabet oranını yakalayamayacağı aşikârdır. Bu nedenle başvuru sahibi kurumlara Program Rehberinin ilgili bölümlerini inceleyerek ve kendi ihtiyaçları ile kıyaslayarak projeyi kendilerinin hazırlaması tavsiye edilmektedir. Başvuru formunda yer alan sorular ve talep edilen bilgiler başvuru sahiplerini yönlendirmektedir. Dolayısıyla kendi ihtiyaçlarını daha iyi bilen kurum çalışanlarının başvuruyu hazırlamasının proje kalitesi açısından daha isabetli ve etkin sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.

Projeyi bizzat başvuru sahibi kurum hazırlamış olsun ya da olmasın her durumda başvuru sahibi kurumun proje başvuru formunda beyan edilen her türlü bilgiye vakıf olması gerektiği açıktır. Başvuru formunda beyan edilen her türlü bilginin doğruluğu başvuru sahibinin sorumluluğundadır. Bu kapsamda başvuruların içerik değerlendirilmesi aşamasında başvuru sahipleri ile mülakat yapılarak başvuru formunda beyan edilen bilgilere hâkimiyetlerinin ölçülmesinin etkin sonuçlar verebileceği düşünülmektedir. Türkiye'deki Erasmus+ Programı Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği projelerine yönelik hâlihazırda Avrupa çapındaki en yüksek başvuru sayıları düşünüldüğünde bu tedbirin uygulanmasının mümkün olup olmadığı ayrı bir tartışma konusudur.

Ancak uygulanabilirse kurumların gerçek ihtiyaçlarına yönelik projelerin, kendilerinin kontrolünde hazırlanmasının sağlanabileceği ve dolayısıyla uygulama kalitelerinin artırılabilmesi düşünülmektedir.

Aracı Kuruluşlar

Erasmus+ Programı Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği projeleri başvuruları için gerekli koşullardan biri Program üyesi ülkelerden en az bir ortağın projeye ev sahibi ortak olarak dâhil edilmesidir. Başvuru yapmayı planlayan kurumlar yurtdışından ortak kurum bulmakta zorlanabilmektedirler. Bu aşamada ortak bulmak için danışmanlık hizmeti sunan, yurtiçi veya yurtdışından kişi ve kurumlar devreye girebilmektedir. Bu kişi ve kurumlar çoğu zaman projede resmi olarak yer almamaktadırlar. Kişilerin projede ortak olarak yer alması Program kuralları gereği uygun değilken, aracılık işlevi gerçekleştiren kurum kuruluşların projede yer almaması bazı riskleri beraberinde getirmektedir. Bu kurumlar projede yer almayarak fiilen yaptıkları aracılık işlevinin yani proje ortağı kurumların hareketlilik faaliyeti ile ilgili hazırlıklarına destek olma faaliyetlerinin resmi sorumluluğunu üstlenmekten kaçınmaktadır. Oysa bu kurumlar, Erasmus+ Program kuralları çerçevesinde aracı kurum olarak projede resmi olarak yer almalı ve daha şeffaf bir şekilde hareketlilik ve staj faaliyetlerine ilişkin kolaylaştırıcı hizmetlerini sunarak proje kalitesini desteklemelidir. Dolayısıyla bu şekilde kolaylaştırıcı hizmet sunan kuruluşların projede resmi olarak yer alması önerilmektedir.

PIC Numaralarının Kullanımı

Erasmus+ Programı'nda projeye ortak kurum dâhil etme işlemi o kuruma ait PIC numarasının başvuru formuna eklenmesi yolu ile yapılmaktadır. Bu yöntem büyük bir kolaylık sağlamanın yanında bazı riskleri de barındırmaktadır. Bunlardan en önemlisi özellikle yurtdışı kurumların PIC numaralarının yetkisiz ve izinsiz bir şekilde başvuru formlarına eklenmesi ve bunun sonucunda usulüne uygun olmayan ortaklıkların başvurulara yansımalarıdır. Bu risk tüm Program üyesi ülkeler için geçerli bir risktir. Türkiye Ulusal Ajansı bu riski azaltmak için bazı tedbirler geliştirmiştir. Bunlardan ilki, hibe desteği almaya hak kazanmış

projelerin başvuru sahiplerinden o projede yer alan yurtdışı ortaklardan hareketlilik programına ilişkin hibe sözleşmesi öncesi alması istenen e-posta teyididir. Bu sayede o yurtdışı ortağın projede kendi iradesiyle yer alıp almadığı ve başvuru formunda taahhüt edilen programı uygulayıp uygulamayacağı anlaşılmaya çalışılmaktadır. Böylelikle daha gerçekçi ve uygulanabilir programların hazırlanmasının da altyapısının oluşturulabileceği düşünülmektedir. Bu tedbir aynı zamanda tahsis edilecek hibenin riske girmesini önlemek amacıyla tasarlanmıştır.

PIC numaralarının halihazırdaki kullanım kolaylığı yanında güvenilirliğini destekleyecek bir diğer tedbir olarak, projelerde yer alan tüm yurtdışı ortakların PIC numaralarının başvuruların alınmasından itibaren doğrulanmasının ilgili ülkenin ulusal ajansı tarafından yapılması şeklinde Türkiye Ulusal Ajansı tarafından Avrupa Komisyonu'na önerilmiştir. Bu sayede gerçek bir tüzel kişiliğe dayanmadan oluşturulup kullanıma sokulan PIC numaralarından teşekkül edebilecek uygun olmayan ortaklıkların önüne geçilebilmiş olacaktır.

PIC numaralarının kullanımında oluşabilecek risklere ilişkin Avrupa Komisyonu'na iletilmiş bir diğer tedbir ise gönderilen başvuru formlarında yer alan ortakların e-posta hesabına bir bildirim iletilmesi ve o kurumun bu başvurudan haberdar edilmesidir. Bu sayede kurumun söz konusu başvuruda yer aldığı kendisine bildirilmiş olacak ve bu durumdan haberdar olmaması durumunda neler yapabileceği konusunda kendisine bilgi sunulabilecektir. Bu tedbirin yetkisiz ve izinsiz PIC kullanımını azaltacağı öngörülmektedir.

Yetkisiz ve izinsiz PIC kullanımını riskini kapsayacak şekilde ama daha geniş ölçekte yurtdışı programların kalitesini desteklemek için faaliyet esnasında yerinde kontrollerin sayısı artırılmış ve özellikle çok sayıda projede ortaklığı olan kurumlar ile irtibat kurularak Program kuralları hakkında kapsamlı bilgilendirme ve görüşmeler yapılmıştır. Yapılan bu yerinde kontrollerin ve bilgilendirmelerin projelerin uygulama kalitesine olumlu yansımalarının olacağı düşünülmektedir.

Yabancı Dil Bilgisi

Yapılan yerinde kontrollerde yurtdışı hareketlilik ve staj programlarının kalitesinde belirleyici olan en önemli unsurlardan birinin öğrencilerin yabancı dil seviyeleri olduğu tespit edilmiştir. “Mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarında verilen yabancı dil eğitiminin yetersiz olması” Mesleki ve Teknik Eğitim Strateji Belgesi’ndeki tespitlerden biridir (Milli Eğitim Bakanlığı, 2014: 40). Yine aynı belgede uluslararası hareketlilik faaliyetleri için yabancı dil bilgisinin yeterli düzeyde olması gerektiği tespitine de yer verilmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı, 2014: 11). Bu minvalde söz konusu Strateji Belgesinde de hedeflendiği üzere mesleki eğitimdeki yabancı dil eğitimi geliştirilmeli ve daha öncelikli olarak ise yurtdışı hareketlilik faaliyetlerinin Programda belirtildiği şekilde verimli geçirilmesi için dil hazırlığı faaliyetlerine daha fazla önem verilmesi ve/veya yabancı dil seviyesi yeterli olan öğrencilerin hareketliliklere katılımının sağlanması gerektiği düşünülmektedir.

Personel Sirkülasyonu

Program yönetimi sırasında karşılaşılan zorluklardan biri de mesleki eğitim kurumlarındaki personel sirkülasyonunun yoğun olması ve bunun sonucunda proje uygulama deneyimi konusundaki kurumsal hafızanın erozyona uğraması ve bunun sonucunda proje yönetimi konusunda aksaklıklar yaşanması olarak ortaya çıkmaktadır. Daha istikrarlı bir personel rejiminin bu sorunun asgariye indirilmesinde etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Tüm bu alanlara yönelik iyileştirmelerin sağlanması durumunda Mesleki Eğitim Öğrenci ve Personel Hareketliliği projelerinin uygulama kalitesinin artacağı ve projelere katılan öğrenci ve personelin mesleki yeterliliklerinin ve istihdam edilebilirliklerinin artışı gibi Erasmus+ Programı hedeflerine daha yüksek oranda ulaşılabileceği düşünülmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu tezde Erasmus+ Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği projeleri program yönetimi açısından ele alınmış ve programın amaç ve hedeflerine ulaşma yolundaki olası riskler değerlendirilerek iyileştirme önerileri sunulmuştur.

Program yönetimi bir grup projenin koordineli bir şekilde yürütülmesi ile belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda planlı değişimin ortaya çıkarılma çabası olarak tanımlanabilmektedir. Erasmus+ Programı, bu açıdan bakıldığında, daha rekabetçi bir ekonominin oluşturulabilmesi için gerekli olan nitelikli beşeri ve sosyal sermayenin farklı proje türleri ile ortaya çıkarılmasını hedefleyen bir program olarak değerlendirilebilmektedir. Erasmus+ Programı bu değişimi Avrupa çapında hedeflediği için böylesine büyük bir ölçeği yönetebilmek amacıyla farklı yönetim biçimlerini birlikte yürürlüğe koymaktadır. Farklı yönetim biçimleri hem program otoritesinin bulunduğu düzeyi hem de uygulanan program yönetim türlerini içermektedir.

Yönetim düzeyleri açısından Erasmus+ Programı iki farklı düzeyde ele alınmaktadır: Merkezi ve merkezi olmayan projeler. Birincisi Yürütme Ajansı eliyle doğrudan Avrupa Komisyonu tarafından yürütülen merkezi proje türleridir. İkincisi ise ulusal ölçekte ulusal ajanslar eli ile yönetilen ve bu yönetimin Avrupa Komisyonu tarafından koordine edildiği düzeydir. Bir kısım projelerin bu şekilde ulusal ölçekte yürütülmesinin asıl sebebi program kurallarının ulusal mevzuata etkin bir şekilde uyarlanabilmesinin sağlanabilmesidir. Bu uygulama tercihinin bir diğer sebebi ise proje yönetiminde danışmanlık ve rehberlik faaliyetleri açısından program otoritesinin yerindenlik ilkesi gereğince daha erişilebilir olması gayesidir.

Farklı program yönetimi türlerine bakıldığında, söz konusu literatür, program yönetimine ilişkin performans odaklı ve strateji/taahhüt odaklı olmak üzere iki temel yaklaşımın varlığını ifade etmektedir. Performans odaklı yaklaşım belirlenmiş gerçekleştirme hedefleri doğrultusunda program yönetimi süreçlerinin takip edilmesi ve değerlendirilmesidir. Strateji/taahhüt odaklı

yaklaşım ise programın ortaya çıkarmaya çalıştığı etkiler üzerinden programın takip edilmesi ve değerlendirilmesini ifade eden yaklaşımdır. Erasmus+ Programı incelendiğinde bu iki yaklaşımın iki farklı yönetim düzeyinde değişen oranlarda işlerliğe konulduğu görülmektedir. Avrupa Komisyonunun Programın temel sorumlusu olarak Program Rehberi'nde belirtilen ve bu tezin ikinci bölümünde ele alınan rolleri incelendiğinde, Komisyonun daha çok strateji/taahhüt odaklı bir yaklaşımla Programın istenen etkileri ne ölçüde yarattığı sonucuna odaklandığı anlaşılmaktadır. Bununla beraber Komisyon, Yürütme Ajansı eli ile bir taraftan merkezi proje türlerini doğrudan yürütmekte ve bu görevleri için ağırlıklı olarak performans odaklı bir program yönetimi anlayışını uygulamaktadır. Merkezi olmayan proje türleri için de Avrupa Komisyonu, ulusal ajansları performans ve gerçekleştirmeler üzerinden takip ederek yine performans odaklı bir program yönetimi anlayışını sergilemektedir. Dolayısıyla Komisyon ağırlıklı olarak strateji/taahhüt odaklı bir program yönetimi yaklaşımını benimsese de bir kısım görevleri açısından performans odaklı program yönetimi anlayışını da uygulamalarına yansıtıp somut hedefler üzerinden elde edilen gerçekleştirmeleri takip etmektedir.

Ulusal Ajansların Erasmus+ Programı çerçevesinde üstlendiği sorumluluklar incelendiğinde bu sorumlulukların ağırlıklı olarak performans odaklı bir yönetim anlayışını gerektirdiği gözlemlenmektedir. Yıllık çalışma programı ve raporları ile bu sorumlulukları Komisyon tarafından koordine ve kontrol edilen Ulusal Ajanslar bu programlarda belirlenen hedefler doğrultusunda Program kapsamında üstlendiği sorumlulukları yerine getirmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla esas itibarıyla ulusal ajanslar, performans odaklı bir program yönetimi anlayışını takip etmektedir. Ancak ulusal ajansların ulusal ölçekte de olsa Programın etkilerini takip etme, geliştirme ve raporlama sorumluluğu da bulunmaktadır. Bu kapsamda ulusal ajanslar aynı zamanda Programın stratejilerini ve etki taahhütlerini takip etmekte, gözetmekte ve görüş ve önerilerini Avrupa Komisyonu'na iletmektedir. Bu anlamda ulusal ajanslar daha kısıtlı bir düzeyde de olsa strateji/taahhüt odaklı program yönetimi anlayışını sergilemektedir. Dolayısıyla Komisyon ve ulusal ajanslar ölçeğinde bu

iki farklı program yönetimi anlayışının değişen oranlarda ve beraberce işlerliğe sokulduğu ileri sürülebilmektedir.

Bu iki farklı program yönetimi anlayışının programın amaçlarının gerçekleşmesi yolunda birbirini destekleyen ve güçlendiren yöntemler olduğu söylenebilmektedir. Stratejik yaklaşım, ortaya koyduğu bütüncül bakış açısı ile istenen etkilerin ortaya çıkması için makro düzeyde gözetilmesi gereken bileşenleri yakalarken, performans odaklı yönetim ise programın amaçlarına ulaşılması için gerekli kuralların ve hedeflerin takibini mikro ölçeğe kadar inerek gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla bu iki yaklaşımın programın başarısı için beraber uygulanmasında birbirlerini tamamlayan işlevleri bir araya getirmelerinden ötürü fayda olduğu değerlendirilmektedir. Bu noktada akıllara, strateji ve performans odaklı yaklaşımların hangi oranlarda bir arada kullanılması gerektiği sorusu gelebilmektedir. Bu sorunun cevaplanabilmesi için birinci bölümde de belirtildiği üzere programın uygulandığı ülkedeki koşulların ve değer sistemlerinin göz önünde bulundurulmasında fayda olacağı değerlendirilmektedir. Aksi durumda bağlamdan kopuk esnemeyen bir yönetim şekli, değişen ihtiyaçlara cevap verebilme kabiliyetini yitirebilecektir. Performans ve strateji odaklı program yaklaşımlarının bir arada işlerliğe sokulması program başarısını desteklerken bu iki farklı yaklaşımın ne oranda benimsenmesi gerektiği lider düzeyinde yapılması gereken bir tercihi ifade etmektedir. Bu tercihi etkileyecek unsurlar arasında ilk sırada sahip olunan kaynak potansiyelinin geldiği düşünülmektedir. Bu kaynakların en önemlisi ise hiç kuşkusuz insan kaynağıdır. Dolayısıyla bu iki program yönetimi yaklaşımını Programın başarısı için etkin bir şekilde kullanmanın yolunun, belirlenen strateji ve hedefler doğrultusunda geliştirilmiş bir insan kaynakları politikasının yürürlüğe koyulmasından geçtiği ileri sürülebilir.

Ulusal Ajansın stratejik program yönetimi anlayışını yansıttığı temel doküman yıllık çalışma programlarıdır. Bu çalışma programlarında Ulusal Ajans Erasmus+ Programı'nın etkisini artırabilmek için geliştireceği stratejik yaklaşımları ortaya koymaktadır. Bu tezin araştırma nesnesi olarak Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği proje türü düşünüldüğünde bu stratejik

yaklaşımı etkileyen öğeler olarak programın amaçları ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için işlerliğe sokulacak araçlar akla gelmektedir. Mesleki eğitim hareketlilik projeleri açısından programın nihai amacı toplumun ve iş dünyasının ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünün oluşturulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda Program kapsamında işlerliğe sokulabilecek araçların başında söz konusu proje türünün asıl parçası olan mesleki eğitim öğrencilerinin yurtdışında stajı ve personelin yurtdışında edineceği iş/eğitim deneyimi faaliyetleri gelmektedir. Bu faaliyetlerin kalitesinin artırılması ve istenen amaca daha iyi hizmet eder hale getirilmesi için gerekli tedbirler Ulusal Ajans tarafından artan bir ivmeyle uygulanmaktadır. Stratejik yönetim anlayışı gereği, bu çabaların istenen sonucu vermesi aynı zamanda mesleki eğitimde etkin olan paydaşların Programın bu amacını benimsemelerine ve stratejilerine söz konusu amacı dâhil etmelerine bağlı olduğu düşünülmektedir. Nihai amacın toplumun ve iş dünyasının ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünün oluşturulması olduğu dikkate alındığında mesleki eğitimde etkin paydaşların eğitim sektöründen iş dünyasına ve sivil toplum kuruluşlarına kadar oldukça geniş bir yelpazeyi kapsadığı anlaşılabilmektedir. Bu geniş paydaş yelpazesi tarafından sürecin sahiplenilmesini sağlamak için Ulusal Ajans'ın elinde bazı imkan ve araçlar bulunmaktadır. Bu imkânlar arasında TCA (Transnational Cooperation Activities⁸), ECVET Ulusal Uzmanlar Ekibi ve tematik izleme toplantıları gibi araçlar sayılabilmektedir. Bu imkanların daha etkin bir şekilde kullanılabilmesi gerekli insan kaynakları varlığıyla doğrudan ilişkilidir. Ulusal Ajans'ın proje ve program döngüsüne dayalı asli görevleri ve iş yükü düşünüldüğünde programın etkisinin artırılmasını destekleyecek stratejik işbirliği faaliyetlerinin daha etkin bir şekilde yürütülmesi için Ulusal Ajans'ın insan kaynakları kapasitesinin desteklenmesi ve geliştirilmesi ihtiyacının dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir. Bununla beraber birinci bölümde de ifade edildiği gibi, farklı iş ve işlemler için aynı insan kaynakları havuzunun kullanılması süreci etkin bir planlama ve koordinasyonu gerekli kılmaktadır.

⁸ Ulusötesi İşbirliği Faaliyetleri

Dördüncü bölümde, Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği proje türünün Erasmus+ Programı'nın beklediği faydaları ortaya çıkarması önündeki engeller ve riskler değerlendirilerek iyileştirme önerileri sunulmuştur. Bu kapsamda mesleki yeterliliklerin geliştirilmesi ve istihdam edilebilirliğin artırılması için Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği proje türüne başvuran kurumların öncelikle gerçekçi ve isabetli bir ihtiyaç analizi yapmaları gerektiği düşünülmektedir. Kurumsal düzeydeki ihtiyaç analizine göre hazırlanmış gelişim planı hedeflerinin ilgili tüm kesimlerce benimsenebilmesi için herkesin erişimine açık olacak şekilde duyurulması gerektiği düşünülmektedir. Bireysel düzeydeki ihtiyaç analizinin gerçekçi ve isabetli bir şekilde yapılabilmesi için mesleki eğitim sisteminde ölçme ve değerlendirme yönteminin sınıf geçme sistemine göre değil öğrenme kazanımları ve bu kazanımların anlamlı bütünlüğünden oluşan öğrenme kazanımı birimlerine göre kurgulanması gerektiği düşünülmektedir. Bu sayede öğrencilerin mesleki anlamda tam olarak neyi bilip bilmedikleri daha etkin bir şekilde takip edilebilecek tamamlayıcı eğitim programlarının öğrenci özelinde hazırlanabilmesi imkânına kavuşulacaktır. Öğrencilerin mesleki yeterliliklerinin birikimli bir şekilde geliştirilebilmesi için bir başka koşul ise Erasmus+ Programı Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği proje türünü de kapsayacak şekilde başka ortamlarda elde edilmiş öğrenme kazanımlarının tanınma prosedürlerinin oluşturulması gerekliliğidir. Bu tanınma usulleri oluşturulmadığı sürece öğrencilerin hareketlilik projeleri süresince elde ettikleri kazanımlar onların mesleki birikimlerine resmi bir şekilde yansıtılamamaktadır.

Mesleki Eğitim Öğrenici ve Personel Hareketliliği projelerindeki uygulama kalitesinin artırılmasının bir diğer yolu olarak projelerin bizzat başvuran kurum personeli tarafından hazırlanması önerilmektedir. Bu sayede kurumun ihtiyaçlarına daha hâkim bir bakış açısı ile projeler hazırlanmış ve uygulama sonucunda planlanan etkilere ulaşabilme olasılığı güçlenmiş olacaktır. Projelerin başvuran kurumun ihtiyaçlarına ne ölçüde denk düştüğünün kontrolü için kalite değerlendirmesi aşamasında proje yetkilileriyle mülakat yapılması ve

proje içeriği hakkında kendilerine sorular yöneltilerek projenin kurumun ihtiyaçları ile örtüşüp örtüşmediğinin değerlendirilmesi önerilmektedir.

Proje hazırlığı ve uygulama aşamalarında (yurt dışı ortak bulmak vb. konularda) fiilen kolaylaştırıcılık yapan ancak projede resmi olarak yer almayan kuruluşların aracı kuruluş rolü ile projelere dâhil edilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu sayede daha şeffaf ve hesap verilebilir bir proje yönetim şeması oluşturulabilecektir.

Türkiye Ulusal Ajansı, yurt dışı ortakların projelerdeki varlığının Program kurallarına tam olarak uygun olduğunu kontrol etmek için proje sahibi kurumların hareketlilik programı detaylarına ilişkin yurt dışı ev sahibi ortaktan e-posta yolu ile teyit almaları şartını uygulamaya devam etmektedir. Başvuru formunda yer alan yurtdışı kurumların PIC numaralarının doğrulanmasının ilgili ulusal ajanslar tarafından gerçekleştirilmesi önerisi de Avrupa Komisyonu'na iletilmiştir. Buna ek olarak başvuru formu gönderildiğinde formda yer alan tüm ortaklara e-posta yolu ile bilgilendirme yapılması ilave bir tedbir olarak Komisyona önerilmiştir.

Bu tedbirlere ek olarak projelerin uygulama kalitelerini kontrol etmek ve desteklemek için Türkiye Ulusal Ajansı yerinde kontrol faaliyetlerini artırmaktadır. Bu faaliyetlere ilave olarak çok sayıda projede ortak olan yurt dışı kurumlarla görüşmeler yapılmakta ve Program kuralları konusunda bilgilendirmeler yapılmaktadır. Bu faaliyetlerin de proje kalitesini destekleyeceği öngörülmektedir.

Proje faaliyetleri sırasında yapılan yerinde kontrollerde öğrencilerin en çok zorlandıkları alan olarak yabancı dil becerileri seviyesi ön plana çıkmaktadır. Bu durum hareketlilik projelerine katılacak öğrenci ve personelin dil becerilerine ağırlık verilmesi ve belli bir yeterliliğe ulaşanların projelere dâhil edilmesi önerisini gündeme getirmektedir. Bunun yanında projelerin kalitesini etkileyen bir diğer unsur okullardaki personelin hızlı sirkülasyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Daha istikrarlı bir personel rejimi ile kurumsal hafızanın

korunacağı ve proje uygulama kalitesinin olumlu etkileneceği değerlendirilmektedir.

Son olarak, Erasmus+ Programı'na dahil olan ülkelerin sahip olabileceği özel koşul ve gereksinimler dikkate alınarak ulusal ajanslara daha önce verilmiş olan ulusal öncelik ve tedbir geliştirme yetkisinin Erasmus+ Programı ve sonraki dönem programlarına eklenmesi önerilmektedir. Bu sayede Avrupa Birliği'nin yerindenlik ilkesinin de bir gereği olan etkili ve hızlı tedbir ve öncelikler geliştirilebilecek ve programlardan elde edilmesi beklenen faydalar azami düzeye daha etkin bir şekilde çekilebilecektir.

KAYNAKÇA

Avrupa Komisyonu, “Strategic Framework – Education & Training 2020”, http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework_en, Erişim: 15.12.2016, 2009.

Avrupa Komisyonu, “Europe 2020: A Strategy for smart, sustainable and inclusive growth”, Brussels, 3.3.2010, <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>, Erişim: 15.12.2016, 2010.

Avrupa Komisyonu, “Erasmus+ Program Rehberi - Sürüm 2 (2016), 07/01/2016, Erişim: 16.12.2016, Çev: Türkiye Ulusal Ajansı, [http://www.ua.gov.tr/docs/default-source/ErasmusPlus/erasmus-2016-program-rehberi-\(tr\).pdf?sfvrsn=0](http://www.ua.gov.tr/docs/default-source/ErasmusPlus/erasmus-2016-program-rehberi-(tr).pdf?sfvrsn=0), 2016.

EC UNDP SGP PTF first Regional Operational Manual- Annexes , Annex 12, s.33 http://www.sgpptf.org/docs/SGPPTF_OpAnnex1to11.pdf

EUR-Lex (Access to European Union Law), Erişim tarihi: 13.01.2016, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV:c11085>

European Commission, “Erasmus+ Programme Guide - Version 1 (2016)”, 20/10/2015, <http://www.ua.gov.tr/docs/default-source/Bannerlar/erasmus-2016-y%C4%B1na-ait-teklif-%C3%A7a%C4%9Fr%C4%B1s%C4%B1-ve-program-rehberi.pdf?sfvrsn=0>, Erişim:18.03.2016, 2015.

European Commission (Directorate-General For Education And Culture), “2016 Guide For National Agencies Implementing the Erasmus+ Programme”, Versiyon 1 - v. 29 Ocak 2016, 2016a.

European Commission, “2016 ERASMUS+ Guide for Experts on Quality Assessment - Actions managed by National Agencies”, Version 2: 17/02/2016, <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/ErasmusPlus/GfNA+2016+Annex+III%3A+Qualitative+guidelines+and+technical+instructions>, Erişim: 04.05.2016, 2016b.

European Commission, “Delegation Agreement N° EAC-2016-0060 for the implementation of the Erasmus+ Programme”, 2016c.

Gray, Roderic J, “Alternative approaches to programme management”, International Journal of Project Management Vol. 15, No. 1, 1997, pp. 5-9.

Ferns, Duncan, “Developments in programme management”, International Journal of Project Management, Vol 9 No 3 August 1991, 148-156.

<https://europass.cedefop.europa.eu/tr>, “Europass Nedir?”, Erişim: 15.12.2016, <https://europass.cedefop.europa.eu/tr/europass-support-centre/general-questions-europass/what-europass>

Kusek, Jody Zall, Ray C. Rist, “On Adımda Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirme Sistemi”, Ankara: Dünya Bankası, 2010.

Lycett, Mark, "Programme management: a critical review", *International Journal of Project Management* 22, 2004, 289–299.

Milli Eğitim Bakanlığı, "Türkiye Mesleki ve Teknik Eğitim Strateji Belgesi ve Eylem Planı 2014-2018", 2014.

Murray-Webster, Ruth, Thiry Michel, 'Managing programmes of projects' Gower handbook of project management, 3rd edition. In: Turner, Simister, editors. Chapter 3. Aldershot, UK: Gower Publishing, 2000.

Öztürk, Serdar, "Avrupa Birliği Kaynaklı Proje ve Programların İzleme ve Değerlendirmesi", (Avrupa Birliği Genel Sekreterliği Uzmanlık Tezi), Ankara, 2004.

Pellegrinelli, Sergio, "Programme management: organising project-based change", *International Journal of Project Management* Vol. 15, No. 3, pp. 141-149, 1997.

Pellegrinelli, Sergio, "Shaping context: the role and challenge for programmes", *International Journal of Project Management* 20, 2002, 229–233.

Pellegrinelli, Sergio, "What's in a name: Project or programme?", *International Journal of Project Management* 29, 2011, 232–240.

Pellegrinelli Sergio, David Partington, Chris Hemingway, Zaher Mohdzain, Mahmood Shah, "The importance of context in programme management: An empirical review of programme practices" *International Journal of Project Management* 25, 2007, 41–55.

Platje, Adri, Harald Seidel, 'Breakthrough in multiproject management: how to escape the vicious circle of planning and control' *International Journal of Project Management* 11(4), 1993, 209-213.

Reiss, Geoff, *Programme Management Demystified*, E & FN Spon, London, 1996.

Regulation (EU) No 1288/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 establishing 'Erasmus+': the Union programme for education, training, youth and sport and repealing, Decisions No 1719/2006/EC, No 1720/2006/EC and No 1298/2008/EC.

Kızılboğa, Ruveyda, "Geleneksel Risk Yönetiminden Kurumsal Risk Yönetim Sistemine Geçiş", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2012 16 (3): 297-316.

Springer, Mitchell L., "Program Management: A Comprehensive Overview of the Discipline", 2005, Purdue University Press e-books. Book 13.

Tekindağ, Faruk Cengiz, *Proje Döngüsü Yönetimi ve Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı*, Ankara: STGM, 2015.

Terje, Aven, Renn Ortwin, *Risk Management and Governance*, Springer, 2010.

Thiry, Michel, "Combining value and project management into an effective programme management model", *International Journal of Project Management* 20, 2002, 221–227.

Thiry, Michel, ““For DAD””: a programme management life-cycle process”, International Journal of Project Management 22, 2004, 245–252.

Vereecke, Ann, Els Pandelaere, Dirk Deschoolmeester and Marleen Stevens,"A classification of development programmes and its consequences for programme management", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23 Iss 10, 2003, pp. 1279 – 1290.

www.ua.gov.tr, Erişim: 15.12.2016 <http://www.ua.gov.tr/programlar/erasmus-program%C4%B1/mesleki-e%C4%9Fitim-program%C4%B1/2007-2013-d%C3%B6nemine-ait-bilgi-ve-belgeler/eqavet>

www.ua.gov.tr, Erişim: 12.01.2017, <http://www.ua.gov.tr/kurumsal/haberler/2017/01/11/2017-y%C4%B1%C4%B1-mesleki-e%C4%9Fitim-hareketlilik-proje-ba%C5%9Fvurusu-yapacak-kurumlar-i-%C3%A7in-duyuru>

www.ua.gov.tr, Erişim: 03.04.2017, <http://www.ua.gov.tr/docs/default-source/yenilik-transferi-projeleri/mesleki-e%C4%9Fitimde-geli%C5%9Fmeler-konulu-sunu.pdf?sfvrsn=0>

T.C.
AVRUPA BİRLİĞİ BAKANLIĞI
AVRUPA BİRLİĞİ EĞİTİM VE GENÇLİK PROGRAMLARI
MERKEZİ BAŞKANLIĞI

**ERASMUS+ PROGRAMI MESLEKİ EĞİTİM ÖĞRENİCİ VE
PERSONEL HAREKETLİLİĞİ PROJE TÜRÜNÜN PROGRAM
YÖNETİMİ LİTERATÜRÜ AÇISINDAN İNCELENMESİ, RİSK
DEĞERLENDİRMESİ VE İYİLEŞTİRME ÖNERİLERİ**

UZMANLIK TEZİ

Muhammet DEMİR

(Ekim-2017)

Ankara